

01521
12

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

NOMBRE: Yolanda Becerra

FECHA: 23 / 04 / 03

FIRMA: [Signature]



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
ESCUELA NACIONAL DE TRABAJO SOCIAL

EL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL
UNA PERSPECTIVA DEL TRABAJADOR SOCIAL
(EL CASO DEL CENTRO DE APOYO A LA MUJER MARGARITA
MAGON CAM)

TRABAJO RECEPTIONAL
SEMINARIO DE AREAS SUSTANTIVAS DE TRABAJO SOCIAL
"PLANEACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS"
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN TRABAJO SOCIAL
PRESENTAN:

YOLANDA BECERRA LÓPEZ

GUSTAVO GONZÁLEZ FLORES

DIANA MARÍA RIVERA BARAJAS

FRANCISCO JAVIER ROMÁN JIMÉNEZ

DIRECTOR

LIC. JESUS FLORES ROBLEDO



MÉXICO D.F.

2003

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

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.

**TESIS
CON
FALLA DE
ORIGEN**

YOLANDA BECERRA LÓPEZ

AGRADECIMIENTOS

A mis Padres y Hermanos

Juventino y María Esther

*Norma
Amador
Lourdes*

Sabiendo que jamás existirá una forma de agradecer una vida de lucha, sacrificio y esfuerzo constante. Sólo deseo que comprendan que el logro mío es suyo, que mi esfuerzo es inspirado en ustedes y por ello hoy les digo:

¡HE CUMPLIDO!

*Con admiración y respeto,
Muchas gracias*

*Riegas y cuidas día a día con amor y cariño,
Único sin igual, con
Besos, comprensión y ternura,
Eterno lleno de sueños e ilusiones
Nunca olvides que siempre en mí estas presente.*

Gracias por tu apoyo, paciencia y comprensión éste logro es de los dos.

Solamente quiero decirte que:

TE AMO

Gustavo González Flores

AGRADECIMIENTOS

A mi Madre:

Por contar en todo momento con su apoyo, paciencia,, por sus regaños y por compartir conmigo los mismos sentimientos, por brindarme sus consejos, los cuales han guiado mi vida y sobre todo gracias por tu amor.

A mi Padre:

Que desde el cielo guía mis pasos.

A Lorena:

Por que ha estado a mi lado, brindándome su compañía, su paciencia y su ternura, compartiendo momentos importantes en mi vida, y sobre todo por soportarme.

A mis Hermanos:

Por ser como son, por que gracias a su carácter he aprendido mucho de ellos.

A mis sobrinas Kari y Viri:

Por que con sus travesuras y sus pláticas alegran mi vida

Diana María Rivera Barajas

AGRADECIMIENTOS

A Dios

Gracias por darme la vida y la fortaleza para poder cumplir una de mis metas.

A mis Padres

Por su amor, su ayuda, comprensión y sacrificio.

Por los regaños y consejos en el momento en que me hacían falta. Este logro también es de ustedes.

Jose: gracias por ser como eres.

Manuelito: gracias por estar ahí.

A mis Hermanos:

A todos y cada uno de ustedes: Chata, David, Rosario, Guillermo, Eusebio, Carmen (Te quiero mucho, gracias por todo tu apoyo a lo largo de mi vida y mi carrera), Paty, Joel e Ivonne.

A todos mis sobrinos y sobrinas:

Ustedes saben quienes son y no me alcanzaría el papel para nombrarlos a todos. Gracias.

A Francisco Román:

De quien admiro sus ganas de triunfar y su tenacidad, sus ganas de ser mejor cada día, motivándome en cada momento a ser mejor.

Paquito, gracias por tu paciencia, cariño, comprensión y apoyo, eres alguien muy importante en mi vida. Te Amo.

A todos mis Profesores:

Gracias por sus enseñanzas.

Gracias a mi Alma Mater la Universidad Nacional Autónoma de México y a la Escuela Nacional de Trabajo Social.

Francisco Javier Román Jiménez

AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios

Por permitirme llegar hasta este momento tan importante y lograr otra meta más en mi vida.

Gracias a mis padres Juan Román y Rosario Jiménez

Por su cariño, comprensión y apoyo sin condiciones ni medida. Gracias por guiarme sobre el camino de la educación, creo ahora entender porque me obligaban a cumplir con mis tareas y a terminarlás antes de salir a jugar, por forjarme una férrea disciplina y muchas cosas más que no terminaría de mencionar.

Gracias a mis hermanos

Ivonne, Orlando y Antonio

Por sus comentarios, apoyos, sugerencias y opiniones que me permitieron seguir adelante en este camino.

Gracias a Diana Rivera

Por tu apoyo, comprensión y amor, que me permite sentir poder lograr lo que me proponga ser y por encargarte de compartir la felicidad conmigo.

Gracias a la Universidad Nacional Autónoma de México

Por darme la oportunidad de cruzar por la vida como una de las personas que descubrió lo valioso que es el conocimiento.

Gracias a cada uno de los maestros

Que participaron en mi desarrollo profesional durante toda mi vida, sin su ayuda y conocimientos no estaría en donde me encuentro ahora.

Gracias a todos mis amigos

Que estuvieron conmigo compartiendo tantas experiencias, aventuras, desveladas, triunfos y que mi estancia en la Universidad Nacional Autónoma de México fuera muy agradable.

53

Contenido	Páginas
Introducción	1
Capitulo I "Diagnostico Organizacional"	4
Que Es un Diagnostico	4
Que Es una Organización	4
Que Es un Diagnostico Organizacional	6
Por que realizar un Diagnostico Organizacional basado en una Teoria de Sistemas	8
Que es una Ong	8
Surgimiento de las Ong'S en Mexico	9
Capitulo II "Desarrollo Del Diagnostico Organizacional en el Cam."	10
Base Legal del Cam	11
Antecedentes del Cam	12
Organigrama	16
Funciones	17
Clima Organizacional y Liderazgo	18
Desarrollo del Diagnostico Organizacional En El Centro de Apoyo a la Mujer "Margarita Magón" A.C.	20
Presentación de Técnicas	22
Presentación e Integración	22
Manejo de Expectativas	22
Rompecabezas	23
Fotoproyección	23
Foda	24
Supervivencia en el Desierto	25
Clima Organizacional	25
Test Sociométrico	25
Evaluación de 360°	26
Resultados de La Aplicación de Técnicas y/o Instrumentos	27
Detección del Problema	38
Objetivos y Políticas	39
Comunicación	39
Liderazgo	39
Capacitación	39
Motivación	40
Recursos Materiales y Físicos	40
Conclusiones	40

7

13

Capítulo III

“Propuestas.”	42
Cuadro General de Propuestas	42
Propuesta Desarrollada de Planeación Estratégica	43
Propuesta para Desarrollar un Programa de Capacitación y Adiestramiento	48
Propuesta para la Elaboración de un Manual de Políticas y Procedimientos	53
Bibliografía	56
Anexos	59

8

INTRODUCCIÓN

Dentro de la Escuela Nacional de Trabajo Social existen diferentes vías de titulación de entre las cuales se encuentra la vía a través de diplomados. Nosotros con el fin de contar con mayores herramientas para un mejor desenvolvimiento profesional decidimos cursar el diplomado en "Planación y Administración de Recursos Humanos".

Para poderse titular a través del diplomado se deben acreditar los módulos correspondientes y realizar un trabajo recepcional, este debe de contar con la característica que debe aplicarse en una empresa y/o institución.

El procedimiento que debe de llevar el trabajo recepcional es el siguiente:

1. Acercamiento con la institución
2. Aceptación de la institución
3. Elaboración de diagnóstico y/o investigación
4. Elaboración de instrumentos
5. Elaboración de propuestas

El Diagnóstico Organizacional consiste en valorar factores presentes que se encuentren en la organización; es un proceso importante que nos permite identificar e interpretar las situaciones problemas y factores causales y los problemas que desencadenan, aportando elementos suficientes para seleccionar los recursos herramientas necesarias para tomar la adecuada vía de solución al problema, y de no realizarse se corre el grave riesgo de no atacar el problema de origen solo remediando problemas que no sean tan urgentes y necesarios para el adecuado funcionamiento de la organización y por consiguiente su trascendencia y productividad.

Por lo anterior el Objetivo del presente trabajo es realizar un diagnostico sobre la situación que prevalece en el Centro de Apoyo a la Mujer "Margarita Magón" y generar una serie de propuestas que nos permitan el optimo desarrollo de la misma.

En el campo de acción social en la que intervienen las ONG'S el trabajador social tiene ante si un basto campo de acción ya que muchas de sus metodologías son aplicables, hablar de Clima Organizacional en Trabajo Social implica una mayor riqueza en los estudios organizacionales al adoptar los conocimientos y metodología de otras disciplinas como la administración sociología, la antropología, y la psicología, en la búsqueda por elevar la productividad y la calidad; la cuestión va más allá, implica reformular una serie de ideas que han regido los paradigmas organizacionales y que resultan ser, la mayoría de las veces, homogencizados, universales y lineales. Sin duda, al hacer un mejor uso

de esta reformulación para el desarrollo organizacional estaremos hablando no solo de una mejora sustancial en las empresas, sino también en la sociedad.

En Trabajo Social existen por lo menos dos razones por las que un Diagnóstico es fundamental en las organizaciones: la necesidad de crear un estilo propio de gestión, con base en el reconocimiento de los diversos procesos culturales de las empresas y con una clara definición de las estrategias de desarrollo para el mismo y la inclusión de la problemática empresarial como una dimensión clave y específica en las investigaciones relacionadas con el logro de la productividad y calidad desde la perspectiva integral de esta profesión. Así mismo es importante señalar que uno de los ámbitos de esta disciplina es el área Empresarial, el cual: se define como una especialidad de Trabajo Social que identifica, diagnostica y contextualiza problemas y necesidades de la empresa, de la organización, de empleados y trabajadores, desde una perspectiva integral que engloba aspectos económicos, psicológicos, sociales, relaciones productivas y relaciones humanas.¹

El Trabajo Social en Organizaciones y Empresas tiene como objetivo principal el generar procesos de desarrollo que impacten en una mayor productividad; por medio del conocimiento de los factores socioculturales de la organización y de sus trabajadores, así como la puesta en práctica de programas de atención social

Dicho lo anterior y derivado de trabajar con organizaciones sociales, apreciamos la necesidad de elaborar un Diagnóstico Organizacional en el Centro de Apoyo a la Mujer "Margarita Magón", para reconocer las condiciones en las que se desenvuelve dicha organización y así permitirnos conocer los problemas generales y particulares que les impide alcanzar de manera óptima sus objetivos, es necesario aclarar, que este diagnóstico al cual nos estamos refiriendo se apega a la visión que nos caracteriza como Trabajadores Sociales, como también a los enfoques de administración moderna.

El trabajo recepcional que tiene en sus manos aparte de llevar los puntos antes descritos desarrolla y aplica una serie de técnicas e instrumentos con el fin de realizar un Diagnóstico Organizacional, dentro del centro de apoyo a la Mujer Margarita Magón, completo y objetivo, dentro de los cuales se encuentran:

¹ Tesis: Modelo de Trabajo Social Empresarial. Herrera Loyo Angélica. Pág. 15

- 
-
1. Entrevistas
 2. Cuestionarios
 3. Diario de campo
 4. Técnica FODA
 5. Evaluación de 360°
 6. Test sociométricos
 7. Técnica de rompecabezas
 8. Supervivencia en el desierto
 9. Fotoproyección

Mismos que sirvieron para identificar variables como: liderazgo, comunicación, estructura organizacional, referentes administrativos, recursos humanos, motivación y la infraestructura del CAM.

Este trabajo es un punto a seguir de lo que el Trabajador Social puede llegar a ser en el ámbito organizacional rompiendo viejos esquemas y paradigmas en el que solo se concebía a este como un incursionador en prácticas de educación, salud y procuración de justicia. Sirviendo de base para futuros profesionales y profesionistas de nuestra carrera.

El contenido del presente trabajo se encuentra dividido en tres capítulos; el primero señala lo referente al diagnóstico organizacional, ¿qué es?, ¿Por qué aplicarlo en el CAM?, que son las ONG's y su importancia; el segundo señala el desarrollo del Diagnóstico Organizacional del CAM y el tercero nos plantea las propuestas que nos permitirán el desarrollo de esta Organización.

CAPITULO I

EL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

CAPITULO I

EL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

El eje central de este trabajo es realizar una Investigación y Análisis Organizacional, conocido como Diagnóstico Organizacional, dentro del Centro de Apoyo a la Mujer "Margarita Magón".

Es necesario explicar y definir las teorías que utiliza el Diagnóstico Organizacional para su elaboración, junto con la definición de Organización y el enfoque que toma dentro del diagnóstico.

¿QUÉ ES UN DIAGNÓSTICO?

Del griego *diagnostikos*, formado por el prefijo *dia*, "a través", y *gnosis*, "conocimiento" o "apto para conocer". El término indica el análisis que se realiza para determinar cuál es una situación y cuáles son las tendencias de la misma. Esta determinación se realiza sobre la base de informaciones, datos y hechos recogidos y ordenados sistemáticamente, que permiten juzgar mejor que es lo que esta pasando.²

Otra definición de Diagnóstico nos dice que es un proceso de análisis que permite determinar las situaciones que se presentan en una organización o empresa sobre una base de información y datos recopilados. En esta etapa se delimitan y jerarquizan los problemas y necesidades estableciendo así prioridades de las situaciones existentes.

¿QUÉ ES UNA ORGANIZACIÓN?

Ezequiel Ander Egg nos dice que es "una asociación permanente de individuos que, articulada como totalidad, tiene un número preciso de miembros y una diferenciación interna de funciones, que implica un conjunto definido de relaciones de autoridad. Configurada racionalmente, al menos en sus intenciones, procura obtener un resultado determinado de acuerdo con sus fines y objetivos, utilizando determinados métodos de trabajo y determinados recursos naturales".³

La Organización también se refiere al establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos (humanos, materiales, financieros, presupuestales), mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.

² Ezequiel Ander Egg. "Diccionario de Trabajo Social" pag. 94
³ ídem, pag. 211

53

Parsons nos menciona que una organización son "unidades sociales (o agrupaciones humanas), deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos"⁴ y para Chester Bernard "son sistemas conscientemente coordinados de actividades o fuerzas de dos o más personas"⁵

Los autores coinciden en ver a las organizaciones como una totalidad, unidades sociales o sistemas, enfocados a obtener o alcanzar fines específicos. Por esto el Diagnóstico Organizacional utiliza la Teoría de Sistemas para su estudio.

Una clasificación básica de las organizaciones puede darse por su propósito racionalidad económica de lucrativas o sin ánimo de lucro.⁶

Por el producto:

De bienes: fabricación de bienes tangibles.

De servicios: salud, educativos, financieros, etc.

Por el tamaño del capital y número de trabajadores:

Microempresas: familiares, artesanales.

Pequeñas: menos de cien trabajadores.

Medianas: ciento de trabajadores.

Grandes: más de cien de trabajadores.

Por el alcance espacial de su mercado:

Local o regional

Nacional.

Multinacional.

Por el origen del capital:

Privadas

Empresas públicas, del estado.

Mixtas.

Podemos clasificar las organizaciones no lucrativas de acuerdo con la figura del estado, tradicionalmente como el ejército, organizaciones no gubernamentales sin ánimo de lucro, fundaciones, clubes sociales.

Del estado o públicas con finalidad social y política centralizadas:

Ministerios.

⁴ Rodríguez Mansilla, Darío "Gestión Organizacional" pag. 25

⁵ Idem pag. 25

⁶ -Barcos, J. Santiago: "Conociendo a la Administración, a las organizaciones y a la administración de organizaciones" - Cap I

53

Dptos. Administrativos
Establecimientos públicos.
Descentralizadas locales.
Dpto. y municipios.

Tradicional:

Ejército.
Iglesia.

De servicios no gubernamentales:

ONG.
Club.
Asociaciones.

Existen también las organizaciones de autogestión o formas asociativas de empresa con ánimo de lucro que se caracterizan porque los recursos pertenecen a todos los integrantes quienes tienen participación en la distribución de beneficio por ejemplo las organizaciones cooperativas.

¿QUÉ ES UN DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL?

El Diagnóstico trata de conocer a fondo la organización, sus principales problemas y sus fortalezas y debilidades para hacer frente a algún objetivo de cambio deseado. En el Diagnóstico se hace uso de diferentes métodos de recolección de información, como pueden ser entrevistas semiestructuradas, continuar con entrevistas grupales y con la información recogida elaborar un cuestionario para aplicarlo en una amplia muestra de la empresa.

Una definición más sencilla del mismo autor sería " un proceso en que un determinado observador explicará las experiencias que tiene de una organización y de su operar"⁸

El Diagnóstico Organizacional podrá distinguir diferentes niveles, como pueden ser los miembros de la organización, sus actitudes, existencia de subgrupos internos, subsistemas o departamentos, procesos o procedimientos, poder, comunicación, toma de decisiones, liderazgo, motivación, infraestructura.

El Diagnóstico Organizacional toma sus bases de la Teoría de Sistemas y del enfoque de Contingencias, debido a que ve a la organización como un sistema, es decir, "un conjunto de diversos elementos, mismos que se encuentran interrelacionados"⁹

⁸ Rodríguez Mansilla, Darío "Gestión Organizacional" pag. 146

⁹ Rodríguez Mansilla, Darío "Diagnóstico Organizacional" pag. 32

¹⁰ Altas Galicia, Fernando "Administración de Recursos Humanos" pag. 13, 14

La Teoría de Sistemas se empieza a desarrollar en la década de los cincuenta a través de Parsons quien intenta comprender a las organizaciones como subsistemas¹⁰ de la sociedad, dándole importancia a las metas como el punto de conexión entre la organización y la sociedad, junto con la capacidad de interactuar con su medio y obteniendo de ello recursos adecuados a sus necesidades.¹¹

A mediados de la década de los sesenta, Katz y Kahn refieren a la organización como un todo, en el que la realización de los fines es sólo una de varias importantes necesidades a las que está orientada la organización.

La Teoría de Sistemas se fundamenta en tres premisas básicas:¹²

Los sistemas existen dentro de sistemas: cada sistema existe dentro de otro más grande.

Los sistemas son abiertos: es consecuencia del anterior. Cada sistema que se examine, excepto el menor o mayor, recibe y descarga algo en los otros sistemas, generalmente en los contiguos. Los sistemas abiertos se caracterizan por un proceso de cambio infinito con su entorno, que son los otros sistemas. Cuando el intercambio cesa, el sistema se desintegra, esto es, pierde sus fuentes de energía.

Las funciones de un sistema dependen de su estructura: para los sistemas biológicos y mecánicos esta afirmación es intuitiva. Los tejidos musculares por ejemplo, se contraen porque están constituidos por una estructura celular que permite contracciones

El Diagnóstico Organizacional toma también de referencia del Enfoque de Contingencias. Contingente "es algo que es como es, pero que no tiene porque serlo. Es decir, es algo no necesario, pero tampoco imposible."¹³ Toda vez que se relacionan dos seres humanos se produce un acomodo entre dos contingencias, los sistemas sociales requieren de una doble contingencia para consituirse, dado que si uno u otro de los participantes decide optar por alguna alternativa distinta a la de estar allí, no podrá producirse el sistema social. Dentro de las organizaciones se traduce en la contingencia de reglamentos y normas que se han establecido para regular el comportamiento de los miembros. Tanto las reglas como los comportamientos pueden ser diferentes a lo que son, pero el hecho es que son como son.

¹⁰ Subsistema: quiere decir que forma parte de; ejemplo, La ENTS es un subsistema dentro de la UNAM

¹¹ Rodríguez Mancilla, Darío "Gestión Organizacional" pag. 46

¹² <http://www.monografias.com/trabajos11/teosis/teosis.shtml> Ronald Solano

¹³ Rodríguez Mancilla, Darío "Diagnóstico Organizacional" pag. 25

5-3

¿PORQUÉ REALIZAR UN DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL BASADO EN UNA TEORÍA DE SISTEMAS?

Debido a que las organizaciones son parte esencial de la vida humana, siendo una característica de la sociedad, constituyendo el instrumento por el cual se implementan modificaciones, cambios e intentos de planificación de la misma sociedad, las organizaciones requieren conocer y mantener de forma óptima sus procesos y características siendo necesario la aplicación de un Diagnóstico Organizacional para que reconozcan su situación, situación que se encuentra en constante cambio derivado de su proceso de adaptación a las modificaciones del entorno.

Las organizaciones vistas como un sistema en el cual todas sus áreas (subsistemas) se relacionan, junto con su entorno, el análisis organizacional deberá indicar cual es su situación, como se relacionan los individuos y los grupos, que potencialidades pueden ser explotadas, así como identificar que dificultades presenta, el Diagnóstico Organizacional resulta necesario para conocer las diferentes fuerzas y procesos a los que esta sometida la organización y de ser capaz de utilizarlos para beneficio propio.

¿QUÉ ES UNA ONG?

Son todas aquellas organizaciones que no forman parte de la administración pública y que no se establecen en virtud de acuerdos entre gobiernos¹⁴, actualmente son conocidas como Organizaciones de la Sociedad Civil

Las Organizaciones No Gubernamentales (ONG's), son entidades con una amplia estructura nacional o internacional y con objetivos que pueden cumplirse mediante la influencia sobre los gobiernos y medios de comunicación, pero que no están constituidas como partidos políticos.

El concepto de ONG, fue introducido por la ONU, en el año de 1946 como: "cualquier organización internacional que no hubiese sido creada por acuerdo entre gobiernos".

Las Organizaciones No Gubernamentales han estado presentes en los asuntos internacionales desde la segunda mitad del siglo XIX. En 1840 se llevo a cabo la Convención Mundial contra la Esclavitud provocando la movilización internacional para acabar con el comercio de esclavos.

En la actualidad las ONG's se ocupan de una gran variedad de cuestiones y causas: el intercambio científico, la religión, la ayuda de emergencia y los

¹⁴ Ezequiel Ander Egg. "Diccionario de Trabajo Social" pag. 213

asuntos humanitarios. Las Juntas Pugwash sobre Ciencia y Asuntos Mundiales, el movimiento internacional de los Boy Scout, la Ayuda Cristiana y la Cruz Roja Internacional son sólo algunos ejemplos des este tipo de organizaciones.

Las ONG's son militantes, efectivas y disponen de un amplio apoyo económico. Su actividad permite los contactos y los acuerdos transfronterizos sin que los gobiernos se vean involucrados. Son aceptadas como parte de las relaciones internacionales y, al influir sobre las políticas nacionales y multilaterales, adquieren cada vez un mayor protagonismo.¹⁵

SURGIMIENTO DE LAS ONG's EN MÉXICO

En el año de 1960 surgen en México las ONG's impulsadas por movimientos populares en busca de un nuevo orden económico, y se comienza a contar con el apoyo de organismos internacionales o de sectores cristianos, católicos o laicos. En la década de los 70's se da un crecimiento desmesurado de los grandes centros urbanos de México (Distrito Federal, Guadalajara y Monterrey) es entonces cuando el Estado (a principios de los 80's) empieza a no poder cubrir las necesidades sociales de la población y se emprende entonces un drástico adelgazamiento del gasto público que implico grandes recortes presupuéstales a los rubros sociales.

Es una tragedia, (los sismos de septiembre de 1985), lo que marca la pauta para que la sociedad civil se organice en busca de ayuda para los damnificados y se da entonces el gran auge de las Organizaciones No Gubernamentales preocupadas por el medio ambiente y por la defensa de los derechos de grupos sociales marginados (chavos banda, mujeres maltratadas, homosexuales).

Desde que comenzó a hacerse evidente la crisis del modelo liberal en 1982 y se dejaron ver los impactos en algunos indicadores económicos y sociales: niveles de desempleo, dependencia alimentaria, balanza de pagos, deuda externa, nivel y distribución del ingreso, ingreso per cápita y en general de los niveles de vida; algunos sectores sociales comenzaron a atender con mayor atención al problema de la supervivencia y a encontrar nuevas formas de participación.

Las principales acciones que las ONG han realizado en México han sido de: investigación y estudio, promoción de derechos humanos, justicia social, desarrollo, asistencia humanitaria, protección al medio ambiente, relaciones interculturales, fuentes de información alternativa y con observaciones imparciales ante los asuntos políticos de país.

¹⁵Organizaciones no Gubernamentales (ONG's).- Enciclopedia Microsoft® Encarta® 2000. © 1993-1999 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

CAPITULO II

DESARROLLO DEL DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL EN EL CENTRO DE APOYO A LA MUJER “MARGARITA MAGÓN”

CAPITULO II

DESARROLLO DEL DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL EN EL CENTRO DE APOYO A LA MUJER "MARGARITA MAGÓN"

ÁMBITO JURÍDICO

Las ONG's tienen mayor presencia internacional, ejemplo, las Naciones Unidas (ONU), la Organización para la Seguridad y el Desarrollo y la Unión Europea. En 1909 el artículo 71 de la Carta de las Naciones Unidas encarga al Consejo Económico y Social de la ONU (ECOSOC) que "adopte las medidas necesarias para la consulta con las Organizaciones No Gubernamentales".¹⁰

De acuerdo con la Legislación Mexicana todas las ONG's de alcance nacional e internacional, deben registrarse ante la Secretaría de Relaciones Exteriores para adquirir un nombre; ante una Notaría Pública para establecer estatutos y ante la Secretaría de Hacienda para adquirir la forma de Asociación Civil.

El sustento legal de las ONG's en México lo tiene en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos mencionado en el artículo 27, fracción III, que habla sobre los fines de éstas.

Así mismo en Distrito Federal, el 2 de enero de 1943 se publica la Ley de Instituciones de Asistencia Privada la cual tiene por objeto regular las instituciones de Asistencia Privada que son entidades con personalidad jurídica y patrimonio propio, sin propósito de lucro que con bienes de propiedad particular ejecutan actos de asistencia social sin designar individualmente a los beneficiarios y que serán fundaciones o asociaciones, que deberán someterse a lo dispuesto en sus estatutos y las leyes aplicables de acuerdo al marco de su actuación, sus reglamentos y demás disposiciones que tengan el carácter obligatorio en la materia y otorgarlos sin discriminación de genero, etnia, religión, ideología, mediante personas calificadas y responsables, cuidando los derechos humanos, la dignidad y sobre todo la integridad de los beneficiarios.

Por lo anterior el Centro de Apoyo a la Mujer "Margarita Magón" cumple con los requisitos legales para el adecuado funcionamiento.

¹⁰ "Organizaciones no Gubernamentales (ONG's)," Enciclopedia Microsoft® Encarta® 2000 © 1993-1999 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

53

BASE LEGAL DEL CAM

Permiso expedido por la Secretaría de Relaciones Exteriores.

Permiso: 09019838
Expediente: 9309019290
Folio: 38279

En atención a la solicitud presentada por la c. Laura Vargas Casañas, esta Secretaría concede el permiso para que al constituir la persona moral solicitada se utilice la denominación: "CENTRO DE APOYO A LA MUJER MARGARITA MAGÓN", ASOCIACIÓN CIVIL.

Este permiso quedará condicionado a que en la escritura constitutiva, se inserte la cláusula de exclusión de extranjeros previa en el Artículo 30 o el convenio que señale el Artículo 31, ambos del Reglamento de la Ley para Promover la Inversión Mexicana y Regular la Inversión Extranjera.

Ante la Notaría Pública n° 153, a cargo del Licenciado Jorge A. Sánchez Cordero Dávila, establecen sus estatutos y se establecen como Asociación Civil en el año de 1993 ante la Notaría n° 18 a cargo del Licenciado Enrique Rojas Bernal.

El Reglamento de la Ley de Impuesto sobre la Renta obliga a las asociaciones civiles a solicitar una inclusión en la lista de personas autorizadas a recibir donativos, y a no destinar más del 5% de los mismos a gastos de administración. Es a partir de 1989, cuando las ONG, quedando exentas del impuesto sobre la renta (ISR).¹⁷

¹⁷ Acta Constitutiva del Centro de Apoyo a la Mujer "Margarita Magón"

ANTECEDENTES DEL CAM

Nacimiento del proyecto CAM 1985

El Centro de Apoyo a la Mujer (CAM) Margarita Magón A.C. es un Organismo No Gubernamental, ubicado en la calle Carlos Pereira N° 113, Colonia Viaducto Piedad c.p.08200 Delegación Iztacalco.

Tiene su origen a raíz de los sismos de 1985, su principal fundadora es Gloria Tello, además de un grupo de mujeres con diversas profesiones quienes militaban en la corriente del Movimiento Revolucionario del Pueblo que en aquellos momentos se manifestaba como uno de los grupos que luchan por mejores condiciones sociales, económicas y políticas, este proyecto se concretiza al encontrar apoyo financiero en la Cruz Roja Suiza en el año de 1986.

El proyecto era una incipiente semilla de la perspectiva de género de las mujeres, el cual poco a poco se fue consolidando con un compromiso político definido. El grupo de mujeres que comenzaba a vislumbrar el proyecto CAM inicia sus actividades apoyando primeramente en los trabajos de reconstrucción que en ese momento se realizaban, principalmente en la Colonia Doctores, perteneciente a la Delegación Cuauhtémoc en el Distrito Federal apoyando a los grupos de damnificados, es decir, el proyecto se involucra en un movimiento específico, pretendiendo dar la voz y el voto a las mujeres.

Es hacia 1986, como esta idea se concretiza al asignarle un nombre al proyecto; apropiarse del término "ONG" y sumarse al movimiento amplio de mujeres, se abre entonces la posibilidad de trabajar con campesinas e indígenas de los estados de Hidalgo, Querétaro (la sierra), Jalisco, Tuxpan, Puebla, Michoacán y Morelos.

Es en aquel momento cuando surge también la idea de dar un nombre al espacio como tal que le proporcionara una identidad e individualidad respecto a los demás grupos de mujeres, por lo cual se pensó en un nombre que por una parte reflejara la ideología política que se tenía, y por otra que identificara y realizara el quehacer de las mujeres, se propone el nombre de Julia Sánchez, mujer luchadora social, sin embargo, en la Secretaría de Relaciones Exteriores, en un primer intento de construir legalmente al CAM, no se aceptó este nombre, por lo cual se buscó nuevamente el nombre de una mujer en la historia de nuestro país que hubiera defendido las ideas de cambio y transformación, existía identificación con las ideas revolucionarias de los hermanos Flores Magón, y al investigar más sobre éstos se encontró que la madre de ellos, Margarita Magón, apoyó las propuestas que enarbolaban y de transmitirnos una forma de ser madre en la lucha revolucionaria, por lo cual se determinó que era importante resaltar la labor de esta mujer, que la historia no reconoce, a través de darle su nombre

al proyecto, por lo cual a partir de esto el CAM lleva el nombre de Margarita Magón.

Mientras las necesidades de las mujeres se delimitaban, se iban considerando nuevas formas de intervención sobre las diferentes problemáticas y en este sentido, que durante los años de 1988 y 1989 se hace necesario que una integrante del equipo se capacitara en aspectos específicos que tenían que ver con el marco legal ante el cual las mujeres se pueden enfrentar. Es a través de un curso proporcionado por SEDEPAC (Servicio, Desarrollo y Paz, A.C.), como se capacita esta compañera, pasando a formar parte de las "defensoras populares" que era como se le designó al grupo participante. En este sentido, surge el área jurídica, la cual se encargaría de apoyar a las mujeres en todas aquellas situaciones legales, que conocieran e hicieran valer sus derechos como ciudadanas, y se comenzó a proporcionar asesoría en aspectos tales como; Maltrato en la pareja, divorcios, pensiones alimenticias y guarda y custodia de hijos e hijas.

Con el transcurrir del tiempo se fueron aclarando las maneras de participar, así vemos el surgimiento del logotipo del CAM, teniendo como idea principal las imágenes de dos mujeres que se unen a través de las siglas C.A.M.; esta imagen fue propuesta por una de las mujeres que formo parte del primer equipo de promotoras. Hasta la actualidad esta imagen es la que ha identificado a la organización.



El entorno de trabajo del CAM se encontraba basado principalmente en la zona urbana del D.F. y con los grupos que tenían relación con los partidos políticos, pero que no necesariamente su vinculación era de militancia; estos grupos fueron los que daban vida al centro, ya que se intentaba apoyar a promotoras de sus organizaciones sociales, políticas, escolares o de mujeres, de ahí que existiera relación con la Unión de Mujeres de Ixtlahuacán de la delegación Iztapalapa, con estudiantes de la Escuela Nacional de Trabajo Social de la UNAM, y con mujeres que tenían alguna problemática jurídica familiar.

Se inició la búsqueda de nuevas integrantes, el objetivo era formar un equipo que permitiera potenciar el trabajo hasta entonces realizado, lo cual paradójicamente a finales de 1989 llevo a que una sola persona se hiciera cargo del trabajo, teniendo un receso la participación tanto interna como externa puesto que las actividades se vieron reducidas debido a la falta de personal para realizarlas y la falta de financiamiento que también decreció.

3

El financiamiento recibido para la continuación del proyecto fue de la Fundación Alemana "Un Día Mundial de la Oración - Mujeres de Alemania", el cual contribuyó a tener seguridad en sostener un espacio donde se planearon y promovían las actividades, además de tener recursos económicos para materiales necesarios en las actividades planteadas.

Durante los años de 1990-92 se crea el área de psicología en la cual se propone dar atención a las problemáticas emocionales que presentan las mujeres, como son neurosis, depresión, problemas de pareja, de identidad, con los hijos, etc. y posteriormente el área de salud integral alternativa que fue denominada así debido a la idea de proporcionar un apoyo completo a todas las mujeres, en cuanto a la salud y el cuidado de sus cuerpos, con ello se pretendía utilizar diversas técnicas de medicina alternativa o naturista.

La conceptualización que para ese entonces se tiene de CAM es la de ser un Organismo No Gubernamental que apoya y orienta a las mujeres en diversas problemáticas a través de cuatro áreas, las cuales se denominaron; Formación y Capacitación a promotoras de la organización popular, Apoyo Jurídico - Familiar, Psicología y Salud Integral Alternativa, se da también continuidad a las relaciones políticas tanto con partidos como con organizaciones educativas a nivel superior y del gobierno de las cuales se pueden mencionar la Universidad Autónoma de Chapingo, estudiantes de la Escuela Nacional de Trabajo Social, etc.

La amplitud de las actividades llega a abarcar algunos municipios del Estado de México y de Puebla; así como países de Centroamérica como Guatemala. Asimismo, se propicia al interior de CAM la formación de un grupo permanente de mujeres que asistían con mayor frecuencia a los talleres.

A la par que se organizaba este grupo, inicia la importante labor de las áreas de psicología y salud integral alternativa, ya que muchas de estas mujeres sufrían padecimientos orgánicos fuertes y estados emocionales depresivos frecuentes, se podía observar que tanto las mujeres que acudían al área jurídica como a la de formación y capacitación solicitaban ser atendidas en los otros servicios. De ahí que las cuatro áreas se propusieran trabajar coordinadamente con la finalidad de proporcionar una atención más integral; no obstante, cada una de ellas se manejaba en su interior de manera autónoma para realizar sus actividades. Se consideró entonces necesario la elaboración de proyectos propios de CAM y de cada área, los cuales se analizaban y revisaban de manera conjunta para que posteriormente fueran presentados a agencias internacionales principalmente, que venían apoyando a los países latinoamericanos.

El involucramiento a redes amplias de participación fue una acción que dio mayor reconocimiento al trabajo, así CAM toma parte en la formación de la Asociación de Abogados Democráticos y de manera coyuntural y por la defensa

3

de las Asociaciones Civiles progresistas, se integra a la Convergencia de Organismos Civiles por la Democracia, ya que por parte del gobierno se había iniciado un proyecto de captación de financiamiento exterior a través de un organismo que controlara en México la distribución del mismo, con la finalidad de captar a los organismos democráticos del país.

Se da mayor fortalecimiento a las acciones de capacitación y apoyo jurídico, teniendo como eje principal la autocapacitación del equipo.

Entre los años de 1993 y 95 se ubica la institucionalidad de CAM con relación a su reconocimiento jurídico, es decir, se formaliza como asociación civil. Esta parte de la historia ubica a CAM en su espacio externo con una apertura financiera hacia proyectos relacionados con el gobierno, el cual por la situación económica y política del país se vio en la necesidad de apoyar proyectos de grupos no gubernamentales

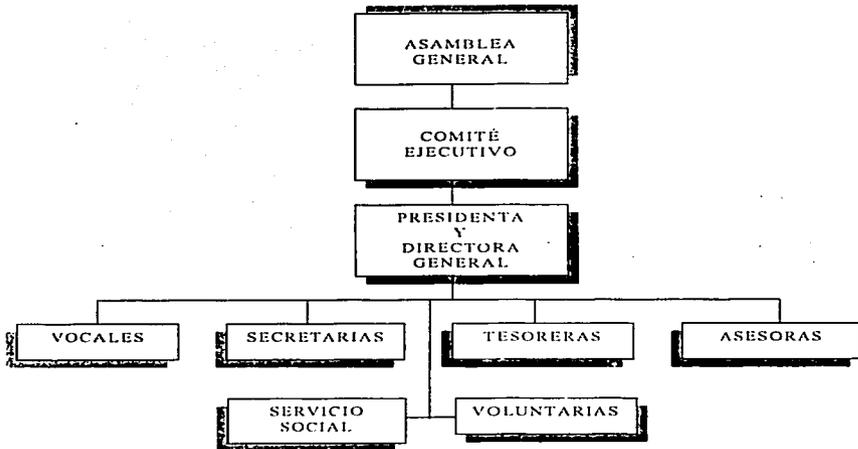
Este objetivo había surgido de tiempos anteriores, pero se logra por la necesidad de financiamiento de proyectos para la consecución de las actividades planteadas; esto vino a generar la relación entre SEDESOL (Secretaría de Desarrollo Social), INI (Instituto Nacional Indigenista) e INSOL (Instituto de Solidaridad), los cuales solicitaban ese requisito para la realización de convenios.

Actualmente, las cuatro áreas del CAM, trabajan coordinadamente en cuanto a sus funciones específicas, cada área cuenta con una coordinadora, cuya tarea además de coordinar y planificar conjuntamente con el equipo las actividades de su área, apoya e interviene en la selección y elaboración de materiales impresos como los trípticos, periódicos murales, folletos, carteles y demás actividades que surjan de manera conjunta. La Coordinación General se encuentra a cargo de una Licenciada en Trabajo Social, quien representa al CAM en los fines legales necesarios, sin embargo, las decisiones para cualquier situación, así como la destinación del financiamiento para cada área son tomadas en equipo en las reuniones periódicas de evaluación.¹⁸

¹⁸ Martínez Méndez Miriam. "Formación y Capacitación desde y para las mujeres en el Centro de Apoyo a la Mujer Margarita Magón A.C." Tesis. México. ENTS. UNAM. 1998.

13

ORGANIGRAMA DEL CAM



Fuente: Centro de apoyo a la Mujer Margarita Magón

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5

FUNCIONES

Promover la perspectiva genérica equitativa, la cual permita a las mujeres ejercer el papel protagónico que les corresponde en la sociedad, para ello contamos con cuatro áreas de atención como son: capacitación-formación; jurídica; salud y psicológica, las cuales se desarrollan con mujeres del Distrito Federal y su zona Metropolitana. Brindando una atención de calidad y calidez en donde las mujeres se insertan en su propia recuperación.

El CAM se dedica a dar a conocer la metodología de trabajo hacia las mujeres, promueve la teoría de género de las mujeres y analiza las temáticas desde un punto de vista de la discriminación a las que se esta sujeta. Los objetivos del CAM son:

Apoyar el proceso organizativo a los diferentes sectores poblacionales de México y difundir sus demandas.

Investigar, elaborar, difundir y promover los derechos humanos de las mujeres.

Promover la sensibilización y reflexión de las mujeres en todos los sectores de la población a través de la difusión de la problemática de género específica de la mujer.

Lucha contra todas las formas de discriminación hacia las mujeres.

Gestión de proyecto para la obtención de fondos y donaciones nacionales e internacionales para el desarrollo de los objetivos planteados.

Establecerá relaciones con grupos de mujeres nacionales e internacionales interesadas en el desarrollo de actividades relacionadas con la problemática de las mismas.

Se solidarizará con los grupos, movimientos sociales, culturales y políticos, etc. de hombres, mujeres, niños, niñas, ancianos y sociedad en general.

CLIMA ORGANIZACIONAL Y LIDERAZGO

El CLIMA ORGANIZACIONAL es la atmósfera que existe en una compañía, especialmente con respecto a la salud y la comodidad en general de los empleados. El clima organizacional se refiere a las condiciones "atmosféricas" internas de la compañía y no a las externas, es decir la percepción que tiene el trabajador de la estructura y procesos que ocurren en su medio laboral, así mismo para enriquecer el Clima Organizacional se utilizó una metodología que; se considera como el conjunto de métodos, técnicas e instrumentos, que sigue un proceso lógico, planeado y diseñado que se establece para conseguir los objetivos planteados, la cual contempla diversas técnicas de recolección de información, entre las que se encuentra; el diario de campo, que es un instrumento que facilita, amplía o perfecciona la tarea de observación realizada por el investigador, el diario es el relato escrito cotidianamente de las experiencias vividas y de los hechos observados; la Entrevista, la cual es una interacción a partir de una conversación entre dos o más personas con un propósito deliberado y aceptado por los participantes. Existen dos fines de la entrevista; investigar y orientar, en cuanto a la investigación la entrevista se orienta a obtener información. Existen tres modalidades para este propósito. Entrevista con cuestionario (estructurada), entrevista focal de grupo (no estructurada) y la entrevista individual (no estructurada). También dentro del Diagnóstico Organizacional se considera como punto importante, el Liderazgo, entre los que se encuentran:

LIDERAZGO POR TÍTULO: siendo este el nivel más bajo. La única influencia proviene del título que la persona tiene. Es el jefe que ejerce su autoridad basado solamente sobre su título o porque su nombre está en un "cartelista".¹⁹

Ella dice: "Yo soy el jefe, yo soy el que manda aquí"

Pero como su influencia proviene de un título, es muy inseguro. Si le quita la credencial, se le quita toda influencia. Algunos tipos de estas personas se sienten amenazadas por cualquier persona que parece desarrollarse como persona o como líder. ¿Por qué? Porque siente que si uno lo hace mejor, pueden perder su posición.

También es débil, porque uno no ha de seguir a un líder en esta posición más allá de lo que su título demanda. Es como la policía. Ellos tienen su autoridad por su uniforme y pistola, pero sin eso, nadie les ha de prestar atención.

¹⁹ Liderazgo (Un vistazo a nivel general) Por: Pablo Dorregohttp://www.hipermarketing.com/nuevo%204/contenido/estrategia%20y%20mkt/inteligencia/nivel4lider.htm

5

LIDERAZGO POR RELACIÓN: Es una relación que es creada con las personas a nuestro alrededor. Es el nivel en la cual las personas saben que son importantes para usted e influye por ese modo.

El liderazgo no comienza con reglas, pero comienza y florece con relaciones significativas porque todos nosotros tenemos una parte emocional.

LIDERAZGO POR RESULTADOS: En este las personas se unen para lograr una misma meta u objetivo. Es aquí donde se empiezan a ver resultados. Algo que resalta en este nivel es la integridad del líder. Lo que el líder dice, él lo cumple. Porque de otra manera, no habrá razón para llegar al objetivo.

Llega un momento en todo liderazgo que se debe ver resultados. No se puede dirigir por solo dirigir. Debe haber un destino, un propósito, algo por la cual los demás puedan unirse a cumplir la visión, la misión y el objetivo de la organización para esto se requiere de:

PLAN DE ACCIÓN: son aquellos formados por el conjunto de actividades que se deberán ejecutar para facilitar el logro de los objetivos y metas establecidos con anterioridad.

ORGANIGRAMA: Representación gráfica que indica la dependencia y la interrelación de los diferentes puestos o de las personas que los ocupan dentro de una organización.

El propósito principal de los organigramas es el de facilitar el establecimiento de una organización y su adecuada organización. Permite una visión de conjunto en cuanto a los recursos humanos de la organización.²⁰

TÉCNICA: Una técnica es un instrumento usado en un proceso de formación. Una técnica por sí sola no es ni pedagógica, ni formativa, a menos que se refiera a un tema específico, con un objetivo concreto y respecto al tema en cuestión.

TALLER: Es una palabra que indica un lugar donde se trabaja, se elabora y se transforma algo para ser utilizado se trata de una forma de enseñar de una forma de enseñar y de aprender mediante la realización de algo, es un aprender en grupo.

El taller es una forma pedagógica que pretende lograr una integración de la teoría y la práctica teniendo detrás ya un acercamiento a la realidad, permitiendo evaluar los logros y las acciones ya realizadas.

²⁰ Fernández Arena José Antonio, El Proceso Administrativo, Editorial Diana, México 1981, pag. 144.

13

DESARROLLO DEL DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL EN EL CENTRO DE APOYO A LA MUJER "MARGARITA MAGÓN" A.C.

El procedimiento empleado para la elaboración del Diagnóstico Organizacional retoma algunos elementos importantes de la Metodología Clásica de Trabajo Social quedando de la siguiente manera:

ETAPAS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	RESULTADOS
INVESTIGACIÓN DIAGNOSTICA	RECORRIDOS EN LA ORGANIZACIÓN ENTREVISTAS OBSERVACIÓN DIÁLOGOS DIARIO DE CAMPO	PRIMER ACERCAMIENTO AL CAM
RECOLECCIÓN DE DATOS DE LA INSTITUCIÓN	REVISIÓN DE FUENTES DOCUMENTALES, BIBLIOGRAFICAS, HEMEROGRÁFICAS ENTREVISTAS DIÁLOGOS CUESTIONARIOS TALLER * MANEJO DE EXPECTATIVAS * ROMPECABEZAS * FOTOPROYECCIÓN * FODA * CLIMA ORGANIZACIONAL * SUPERVIVENCIA EN EL DESIERTO * EVALUACIÓN DE 360° * TEST SOCIOMÉTRICO	ELABORACIÓN DE INSTRUMENTOS
RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DE PERSONAL DIRECTIVO Y OPERATIVO (TECNICAS)		CONOCIMIENTO DEL CAM
ANÁLISIS Y SINTESIS	DESCOMPOSICIÓN CORRELACIÓN GRÁFICAS	DIAGNOSTICO

FORMULACIÓN DE PROPUESTAS



3

El CAM es una Organización Social pequeña pero con 15 años de existencia. Desde el inicio de las pláticas con la directora del Centro de Apoyo a la Mujer (CAM) Margarita Magón mostró un total interés hacia lo que nosotros ofrecíamos, un Diagnóstico Organizacional que les permitiría una perspectiva administrativa del CAM, a su vez la Institución nos ofrecía su cooperación y "coincidentemente" la directora tenía en mente la idea de llevar a cabo una planeación estratégica dentro del CAM, son por estos motivos que decidimos quedarnos con esta opción.

Una vez elegida la organización en la que llevaríamos a cabo el trabajo recepcional, se procedió a realizar una entrevista inicial con la directora: en donde salieron a relucir varios puntos y carencias de la institución, este primer acercamiento nos permitió establecer los parámetros de nuestra intervención y conocer con que recursos contábamos por parte de la institución. Además de llevar a cabo recorridos en la misma, observando las condiciones en las que se encontraba dicha institución donde nos fue de gran utilidad el diario de campo.

Posteriormente el equipo de trabajo se dio a la tarea de hacer una revisión de las fuentes bibliográficas, hemerográficas y electrónicas que nos permitieran un mayor conocimiento del funcionamiento adecuado de las organizaciones no gubernamentales, logrando con esto que el equipo de trabajo tuviera los elementos necesarios para poder diseñar los instrumentos adecuados que nos servirían de base para hacer una mejor recolección de la información.

El objetivo que marco el rumbo del trabajo fue el siguiente:

Realizar un diagnóstico sobre la situación que prevalece en el Centro de Apoyo a la Mujer "Margarita Magón" y generar una serie de propuestas que nos permitan el óptimo desarrollo de la misma.

La investigación y análisis organizacional está enfocada a obtener resultados dentro de los siguientes rubros:

- Liderazgo
- Comunicación
- Estructura Organizacional
- Referentes Administrativos
- Recursos Humanos
- Motivación
- Infraestructura del CAM.

PRESENTACIÓN DE TÉCNICAS

Después de elaborar y diseñar los instrumentos se procedió a la aplicación de los mismos: Esta fase del proceso se dividió en dos partes; la primera consistió en la aplicación de una entrevista de clima organizacional dirigida a la Directora del CAM así como entrevistas estructuradas a las demás colaboradoras del Centro, esto nos permitió conocer en forma general a la organización, así como a sus integrantes, mediante la aplicación del instrumento "Inventario de Recursos Humanos".

La segunda aplicación de técnicas e instrumentos fue llevada a cabo a través de una sesión-taller con el objetivo de continuar allegándonos de información, ya que el taller es una forma pedagógica que pretende lograr una integración de la teoría y la práctica teniendo detrás ya un acercamiento a la realidad, permitiendo evaluar los logros y las acciones ya realizadas, que nos permite tener más elementos de carácter cualitativo para diagnosticar la situación que guarda el CAM; esta aplicación se estructuró de la siguiente manera:

PRESENTACIÓN E INTEGRACIÓN

OBJETIVO

Dar apertura al taller, así como definir el propósito y desarrollo del mismo.

DESARROLLO

El responsable presenta a cada uno de los integrantes del equipo de trabajo, para posteriormente mostrar los propósitos del taller mediante la exposición de acetatos, así como la distribución de una hoja donde quedara asentado el registro de las participantes.

MANEJO DE EXPECTATIVAS

OBJETIVO

Crear en las participantes compromiso y disposición para la realización del taller.

DESARROLLO

El coordinador de la técnica explicó que el desarrollo de la misma consistiría en que mediante las respuestas que dieran al instrumento que se les proporciono, se comprometerían a cumplir con el objetivo general del taller.



ROMPECABEZAS

OBJETIVO

Implementar entre las participantes un ambiente de cooperación en el grupo, permitiéndonos conocer como se desarrolla en general el trabajo de equipo, así como el estilo de liderazgo que se ejerce en la Institución.

DESARROLLO

El fin de la técnica simplemente es el de formar la figura del rompecabezas, no existen reglas para lograr dicho fin, lo que se persigue con la técnica es el observar el grado de unión y cooperación que tienen las integrantes del equipo, además de obtener la unión y cooperación de las mismas.

FOTOPROYECCIÓN

OBJETIVO

Conocer las expectativas que tienen los participantes acerca del CAM, conocer su visión hacia el futuro, estimulando la actividad del grupo y liberarla hacia metas formativas personales y de acción de grupo permitiendo expresar a cada integrante su propia experiencia a través de la imagen ayudando a los sentidos a una reflexión y originar un proceso creativo de búsquedas.

La técnica de la fotoproyección contiene una gran creatividad dentro de esta técnica podemos "ver, juzgar, actuar, utilizando como medio de motivación la fotografía.

La foto es "un ver" parte de la realidad, es el texto, que objetiviza, materializa y detiene instantes de acciones, situaciones por las que en ese momento esta la empresa.

La foto también es "un juzgar" porque representa el contexto, el significado peculiar de captar la realidad y las actitudes del hombre. La imagen no solo expresa un enfoque, una manera de decir, o sea, interpreta un contenido.

DESARROLLO.

El facilitador mostró las fotografías indicando que solo se deberían tomar dos, una que reflejara la situación actual del CAM y la otra la forma en como les gustaría ver a su organización en un futuro, (en un año). Las fotos sirven de reflejo para la aportación de experiencias relevantes con relación al tema en las cuales se profundizarán en causas que la provocan las contradicciones, los obstáculos, etc.

5

Etapa de juzgar indica el análisis más profundo de las situaciones vistas a través de las fotos, tener un análisis constructivo para la persona y para el grupo es necesaria e indispensable la sensibilidad para juzgar nuestra realidad.

Actuar es el compromiso, la significación en el cual debe conducir a una acción, de cambio siendo esta un signo de autenticidad y honradez en el grupo.

Las fotografías ayudarán a la búsqueda de aquellas acciones grandes o pequeñas, ocasionales o a largo plazo, que cada uno de los integrantes del grupo decide asumir y realizar.

FODA:

OBJETIVO: Herramienta diseñada para conocer las fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de la institución con el fin de establecer una planeación estratégica dentro de la misma. La herramienta del FODA tiene una gran adaptabilidad a cualquier situación sirviendo para diferentes partes de análisis.

Fortalezas: Son los elementos positivos que los integrantes de la organización perciben (sienten) que poseen y que constituyen recursos necesarios y poderosos para alcanzar los objetivos (el fin de la organización, empresa).

Debilidades: Son los elementos, recursos, habilidades, actitudes técnicas que los miembros de la organización sienten que la empresa NO tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización.

Estos dos puntos son conocidos como la parte interna de la Institución

Oportunidades: Son aquellos factores, recursos que los integrantes del CAM sienten (perciben) que pueden aprovechar o utilizar para hacer posible el logro de los objetivos.

Amenazas: Se refiere a los factores ambientales externos que los miembros de la organización sienten que les puede afectar negativamente, los cuales pueden ser de tipo político, económico, tecnológico. Son, normalmente todos aquellos factores externos a la organización que se encuentran en el medio ambiente mediato y, en algunas ocasiones inmediato

Estos dos puntos son conocidos como la parte externa de la organización.

Cabe aclarar, que está técnica "sufrió" una modificación, ya que las oportunidades y las amenazas se manejaron también como internas, es decir,

tenían que detectarlas dentro de la organización y no afuera como indica la herramienta FODA.

DESARROLLO .

Durante el taller se les explicó a los participantes en que consisten cada una de las partes del FODA. Una vez definidos los puntos del FODA los integrantes del taller expresaron de forma individual y anotando en una hoja de papel su percepción acerca de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con las que cuenta el CAM.

SUPERVIVENCIA EN EL DESIERTO

OBJETIVO

Medir hasta que punto el hombre ve exclusivamente por sí mismo, en una situación crítica de supervivencia, como se da la comunicación en el caso mencionado, medir el liderazgo en un grupo, así como la toma de decisiones.

DESARROLLO

Se les entregó a las participantes en una hoja una lista de los quince objetos que quedaron en buenas condiciones del caso ficticio del accidente, la tarea consiste en: ordenarlos de acuerdo con su importancia para poder sobrevivir. Colocar el número 1 en el objeto que considere más importante, el número 2 en el siguiente, etc., y el número 15 en el menos importante, se les dio un tiempo máximo de 15 minutos para tomar una decisión individual, posteriormente se integraron en equipo para tomar una decisión en grupo, disponiendo de 1 hora como máximo.

CLIMA ORGANIZACIONAL

OBJETIVO: Obtener información para planear, organizar y dirigir las metas de la organización.

DESARROLLO

La forma en la que se aplicó el cuestionario de clima organizacional consistió en entregarles el instrumento y explicarles brevemente que solo deberían elegir una respuesta para cada una de las preguntas planteadas.

TEST SOCIOMÉTRICO

El test sociométrico es utilizado como una "técnica de análisis y evaluación cuantitativa de la organización de las relaciones interpersonales en el seno de los grupos y de la posición que en ellos ocupan los individuos". Dicho con otras palabras mide las relaciones de empatía y determina el grado de liderazgo de los integrantes del grupo y manifiesta la tendencia hacia la creación de subgrupos.

50

OBJETIVO

Conocer el grado y las relaciones de liderazgo que se da en el Centro de Apoyo a la Mujer "Margarita Magón"

DESARROLLO

El desarrollo de la técnica consistió en plantear dos preguntas a las integrantes del CAM, ¿con quien le gustaría realizar un proyecto de trabajo? (Gráfica 1) Y ¿con quien le gustaría hacer una fiesta? (Gráfica 2). Las preguntas se les entregaron a todas las integrantes del CAM y tuvieron que enlistar por orden de preferencia con quien les gustaría trabajar y con quien realizar la fiesta. (Anexo 8)

Posteriormente se analizaron los resultados obtenidos y se realizó la cuantificación de los datos

EVALUACIÓN DE 360°

Herramienta que permite una evaluación integral de un número de cualidades, de la persona examinada, a través de jefes, subordinados, colegas, supervisores, etc.

La evaluación del desempeño de 360° es un sistema para evaluar el desempeño y los resultados tanto individuales como de equipo.

Con la evaluación de 360° se obtienen evaluaciones objetivas, definición de competencias corporativas y específicas. El desarrollo de una escala de calificaciones confiable, establecer la validez para las promociones y ascensos. incrementar el desempeño a través de evaluaciones efectivas.

OBJETIVO

Evaluación de tres integrantes del CAM

DESARROLLO

El coordinador de esta técnica eligió a tres personas significativas del CAM (La directora y dos colaboradoras más) para evaluarlas en 10 rubros que se explicarán más detalladamente posteriormente.

La evaluación consiste en entrevistar directamente a cada una de las tres personas seleccionadas y describirle los puntos a evaluar. Una vez realizada esta acción se califica la prueba basada en la siguiente tabla:

Rubro	Valoración
Muy Deficiente	0
Deficiente	2
Regular	4
Bueno	6
Muy Bueno	8
Excelente	10

Posteriormente se realiza la sumatoria por rubro para obtener un resultado de cada variable y posteriormente se realiza una nueva sumatoria en forma general para obtener un promedio.

RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE TÉCNICAS Y/O INSTRUMENTOS

La información presentada en este diagnóstico se muestra después de analizar y sintetizar la información recabada durante el proceso de conocimiento, investigación y recolección de la información del CAM y aunque "este planteamiento es el más breve de todos, es el más importante de toda la investigación"²¹, en especial si es precedido por un capítulo en donde se plantea el procedimiento de la aplicación y los resultados obtenidos de las técnicas e instrumentos empleados.

ENTREVISTA A LA DIRECTORA GENERAL del CAM. (Lic. Miriam Martínez Méndez):

Con esta técnica nos dimos cuenta de que la Directora del Centro posee cualidades y capacidades importantes para el desarrollo del mismo, sin embargo también se pudo detectar que hace falta desarrollar la responsabilidad de instrumentar y/o coordinar los esfuerzos para la efectividad organizacional, debido a que los resultados arrojados por este instrumento nos indican que en un 80 % de sus funciones y actividades se realizan de manera empírica sin tener los elementos para medir los resultados.

ENTREVISTAS GENERALES (a todas las colaboradoras del CAM):

Con la aplicación de estos instrumentos se observó claramente la ausencia de manuales y documentos elementales que podemos considerar como la columna vertebral del desarrollo de las actividades y comportamientos de toda

²¹ Silva Arceiniega, María del Rosario. Antología "Investigación Social: Procesos y Técnicas" ENTS. México, 1997. pag.222.

organización, tales como manuales de procedimientos, de políticas, de organización, etc. como se muestra en los cuadros siguientes:

CUENTA CON:	RESPUESTAS	%
1. MANUAL DE POLÍTICAS		
SÍ	0	0
NO	7	87.5
NO CONTESTO	1	12.5
Total	8	100
2. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
SÍ	0	0
NO	7	87.5
NO CONTESTO	1	12.5
Total	8	100
4. MANUAL DE LA ORGANIZACIÓN		
SÍ	0	0
NO	7	87.5
NO CONTESTO	1	12.5
Total	8	100
5. REGLAMENTO DE SEGURIDAD E HIGIENE		
SÍ	0	0
NO	7	87.5
NO CONTESTO	1	12.5
Total	8	100
6. CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO		
SÍ	0	0
NO	7	87.5
NO CONTESTO	1	12.5
Total	8	100
7. CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO		
SÍ	1	12.5
NO	6	75.0
NO CONTESTO	1	12.5
Total	8	100

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

8. DESCRIPTIVOS DE PUESTO		
SI	2	25
NO	5	62.5
NO CONTESTO	1	12.5
Total	8	100
9. PERFILES DEL PUESTO		
SI	1	12.5
NO	6	75.0
NO CONTESTO	1	12.5
Total	8	100
10. REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO		
SI	2	25
NO	5	62.5
NO CONTESTO	1	12.5
Total	8	100
11. CUENTA CON ORGANIGRAMA		
SI	4	50
NO	3	37.5
NO CONTESTO	1	12.5
Total	8	100
12. ACTA CONSTITUTIVA *		
SI	8	100
NO	0	0
NO CONTESTO	0	0
Total	8	100
13. ESTATUTOS *		
SI	1	12.5
NO	0	0
NO CONTESTO	7	87.5
Total	8	100

Asi mismo se detecto que su nivel de comportamiento organizacional no es el optimo en las áreas de comunicacion, reclutamiento y seleccion, planeacion institucional, problematica institucional, capacitacion y seguridad e higiene, entre otros.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

52

3. Considerando que toda organización debe contar con un inventario de recursos humanos, el equipo detecto que el CAM no contaba con dicho instrumento, por lo cual nos dimos a la tarea de realizar dicho inventario para tener un mayor conocimiento de las características de las colaboradoras del centro, quedando de la siguiente manera:

Inventario de recursos humanos

Puesto	Edad	Sexo	Sueldo	Antigüedad	Escolaridad	Jefe inmediato
Coord. Área Jurídica	38	F	\$4000 ⁰⁰	15 años	Lic. Derecho	Dir. General
Coord. Área Psicología	25	F	\$4000 ⁰⁰	1 años	Lic. Psicología	Dir. General
Recepcionista	16	F	\$2400 ⁰⁰	3 meses	Secundaria	Dir. General
Psicóloga (Servicio Social)	23	F	No Percibe Sueldo	4 meses	Lic. Psicología	Coord. Área Psicología
Voluntaria	23	F	No Percibe Sueldo	6 meses	Lic. Psicología	Dir. General
Asesora	N/C	F	No Percibe Sueldo	N/C	Lic. Derecho	Dir. General
Asistente Directivo (S.S.)	17	F	No Percibe Sueldo	4 meses	Bachillerato con carrera Técnica	Dir. General
Dir. General	N/C	F	\$4000 ⁰⁰	11 años	Lic. Trabajo Social	Comité Ejecutivo

En la segunda etapa de la recolección de información, que fue como se menciona anteriormente mediante una sesión-taller se obtuvieron los resultados siguientes:

MANEJO DE EXPECTATIVAS

Se logro que las participantes manifestaran su compromiso y disposición para la realización de dicho taller.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

ROMPECABEZAS

Se logro que las participantes trabajarán de manera conjunta y coordinadamente en el armado del rompecabezas, se manifestó de manera clara quien ejerce el liderazgo en el Centro, además de observarse el grado de unión y compañerismo que existe en el mismo es decir, se cumplió con el objetivo de esta técnica.

FOTOPROYECCIÓN

Con la realización de la Fotoproyección permitió tener un acercamiento con la realidad humana y social de la institución a través de la observación, el análisis y de la síntesis la misma realidad de situaciones que ha vivido cada uno de los integrantes del CAM de sus búsquedas, logros y fracasos.

La fotografía permitió acceder a un conocimiento en donde cada una de los integrantes tomo conciencia originada por una realidad representada en la imagen, al trabajar con el grupo se desencadeno una experiencia cercana a la vivencia de múltiples fenómenos que están ocurriendo en el grupo como:

1. La dinámica del CAM lleva 15 años sin que se haya modificado su forma de trabajar.
2. Dentro de la institución existen diversos Métodos de Trabajo que no se encuentran relacionados a un objetivo común, encontrándose individualismo, falta de comunicación, de coordinación intolerancia de los compañeros y un gran abismo en la forma de trabajar.
3. Falta de espacio para atender a las mujeres, falta de recursos económicos tanto de financiamiento para abarcar los proyectos como para el personal que labora en el CAM, que no llena las expectativas de proyectos de vida por lo que existe una gran rotación de personal que impide que se lleve a cabo un seguimiento objetivo de las mujeres que se atiende.

Muchos integrantes del CAM estuvieron de acuerdo en la falta de reconocimiento de su trabajo por parte de sus compañeras y de la institución

Es un método por medio del cual un grupo, al utilizar fotografías como lenguaje y recurso proyectivo y reactivo comparte experiencias, sentimientos, problemas búsquedas, reflexiones, decisiones, relativos a sus vidas y a su realidad, a fin de llegar a metas de acción y compromisos de un cambio.

En este momento se puede incluso llegar a la planificación del compromiso cuando el asunto tratado es de mayor importancia y requiere acciones mejor organizadas. Las opciones grupales requieren de todo un proceso formativo.

53

Este es un método que no tiene un rol decisivo, sino que se encuentra al servicio de un proceso educativo más completo, con un lenguaje visual capaz de presenciar situaciones reales con una fuerte carga demostrativa e inmediata de sus necesidades.

RESULTADOS FODA

Permitió conocer las Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (cabe aclarar que los resultados que se obtuvieron son de manera interna, es decir, no se manejaron aspectos externos a la organización), que tiene el CAM, y así seguir reuniendo elementos importantes para la elaboración de un diagnóstico exacto, obteniendo lo siguiente:

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Experiencia de Modelo de trabajo Apoyo a la mujer	Las integrantes del CAM no perciben ninguna oportunidad.	Envidia Falta de espacio Individualismo Falta de recursos de reconocimiento al trabajo	Envidia Competencia Individualismo Intolerancia Falta de cohesión interdisciplinaria
TENDENCIA			
Deseos de seguir trabajando. Desean la unión. Clarificar el objetivo del CAM. Clarificar las funciones y/o actividades del CAM.			
El objetivo del CAM no es claro. Lucha de poder. Desorganización Rotación de personal.			

Como se puede observar existe una carencia de oportunidades y las fortalezas son mínimas, afectando esto a la organización, del lado contrario los integrantes del CAM perciben un mayor número de amenazas y debilidades lo cual influye negativamente a la organización. Como un punto aparte se manejo la tendencia que se presentó durante el análisis de los resultados y se puede manejar una tendencia positiva que va en busca de una mejora y una tendencia negativa que muestra las fallas del CAM

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

SUPERVIVENCIA EN EL DESIERTO

Esta técnica permitió que las colaboradoras del centro lograran encontrar una solución pronta y adecuada a la situación de emergencia que se les presentó y esto a su vez nos dejó conocer quien y que tipo de liderazgo se maneja en el centro; Este liderazgo es ejercido por la directora del Centro, la Lic. Miriam Martínez Méndez.

CLIMA ORGANIZACIONAL

De la aplicación de este instrumento se obtuvieron datos cuantitativos por cada uno de los rubros siguientes:

POLÍTICAS: En este rubro nos pudimos dar cuenta que tanto las políticas, metas y objetivos del CAM son conocidas por las personas que ahí laboran, aunque no de manera clara para todas. (ANEXO 8, gráficas 1 y 2).

COMUNICACIÓN: Con respecto a la comunicación nos dimos cuenta que en el CAM, existe una comunicación aceptable entre todas las integrantes del Centro, sin dejar a un lado la premisa de que es uno de los aspectos que han obstaculizado el adecuado funcionamiento del centro, tomando como ejemplo la lucha de poder que existe entre la actual Directora con otra integrante del centro (antigua Directora). (ANEXO 8, gráficas 3 a 7).

LIDERAZGO: En este aspecto las colaboradoras del Centro piensan que el liderazgo de su directora es bueno ya que les permite tener una buena comunicación con ella y sus demás compañeras, además de que les inspira confianza y ha fomentado la crítica constructiva entre ellas, cuenta además con el respeto de todas las colaboradoras del Centro. (ANEXO 8, gráficas 8 a 14).

CAPACITACIÓN: En lo que respecta a capacitación las integrantes del Centro de Apoyo a la Mujer nos mencionaron que no todas recibieron un curso de inducción al ingresar a laborar al Centro y por tal motivo deducimos que esa es una de las razones por las cuales algunas integrantes desconocen las funciones que deben de realizar en el mismo, además de que admiten que sería muy bueno recibir capacitación para el mejor desempeño de sus funciones, estando dispuestas a recibir dicha capacitación. (ANEXO 8, gráficas 15 a 20).

MOTIVACIÓN: En este rubro las integrantes del CAM nos mencionaron que se sienten a gusto en el Centro, que si hay posibilidades de ascender, que su jefa las motiva y reconoce cuando desempeñan de manera sobresaliente sus funciones y que solo que se les presentara una mejor oportunidad de trabajo se separarían del Centro. (ANEXO 8, gráficas 21 a 27)

RECURSOS MATERIALES Y FÍSICOS: En lo que se refiere a recursos materiales y físicos de su Centro de trabajo, ellas mencionan que con gusto harían una propuesta para mejorar estas condiciones, ya que llevan a cabo sus labores en espacios reducidos, no muy bien iluminados, ni ventilados, pues consideran que esto disminuye su productividad dentro del CAM. (ANEXO 8, gráficas 28 a 33).

TEST SOCIOMÉTRICO

Se logro conocer quien es la persona que ejerce un liderazgo basado en una toma de decisiones para el trabajo dentro de la organización

	CO	IL	MI	AL	RO	LA	TA	MIC
AL	3	5	4	1	2	1	1	1
IL	4	1	3	5	1	1	2	1
LA	3	5	1	4	2	1	1	1
MIC	2	1	5	1	4	3	1	1
MI	5	4	1	3	1	1	1	2
RO	4	1	5	2	1	3	1	1
TA	3	5	2	4	1	1	1	1
TOTAL	24	22	21	20	12	11	8	8

Tabla de puntos asignados por persona.

CO	24
IL	22
MI	21
AL	20
RO	12
LA	11
TA	8
MIC	8

Tabla de Resultado global



Concepción ejerce un mayor liderazgo para asuntos de trabajo, en segundo lugar aparece Irene con 22 puntos y en tercer lugar la directora del CAM Miriam.

En las siguiente gráfica se analiza quien ejerce un liderazgo enfocado a una convivencia sana, a mantener al grupo unido.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

	IL	CO	AL	MI	MIC	RO	TA	LA
AL	5	3	1	4	1	1	2	1
IL	1	2	3	1	1	1	5	4
LA	5	2	1	1	3	4	1	1
MIC	1	4	2	5	1	3	1	1
MI	4	5	3	1	2	1	1	1
RO	3	1	4	5	2	1	1	1
TA	5	2	4	1	3	1	1	1
Total	24	19	18	18	13	12	12	10

Tabla de puntos asignados por persona.

IL	24
Co	19
Mi	18
Al	18
Mic	13
Ro	12
Ta	12
La	10

Tabla de Resultado global



IL aparece en primer lugar con 24 puntos ejerciendo un liderazgo informal dentro del CAM, CO aparece en segundo lugar con 19 puntos y MI en tercer lugar junto con AL.

RESULTADOS EVALUACIÓN DE 360*

Con la aplicación de esta herramienta se lograron obtener resultados en las siguientes variables, apegados a los criterios de calificación ya mencionados anteriormente :

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

13

Variable	Coord. Jurídica	Dir. General	Coord. Psicología
Liderazgo. Posee una influencia natural sobre los otros; es escuchado y distribuye tareas con gran facilidad; los miembros del grupo lo reconocen como "su jefa".	2	7	8
Capacidad para integrar a su equipo de trabajo. Es común que se reúna con su equipo de trabajo a fin de conocer sus puntos de vista; cuando identifica algún problema entre ellas busca la conciliación.	2	7	8
Habilidad de comunicación. Permite una comunicación franca con los demás. Cuando es necesario retroalimenta a sus colaboradoras	3	6	9
Facilidad para interactuar con su grupo. Lleva una relación cordial con sus colaboradoras, su trato hacia ellas es respetuoso. Es perceptible que la gente lo respeta. Las llamadas de atención las hace sin ofender.	3	6	7
Disposición al trabajo. Siempre se involucra por decisión propia en las actividades del área; cuando se carga el trabajo no hay necesidad de pedirle que se quede.	5	9	8
Apego a la disciplina. Nunca infringe o viola las reglas y políticas de la compañía, muestra respeto por los superiores y sigue las indicaciones al pie de la letra.	4	7	7
Grado de eficacia. Desarrolla su trabajo de acuerdo con un plan de trabajo y cumpliendo objetivos, metas y compromisos acordados; por lo anterior no desperdicia recursos asignados para sus cometidos	3	8	9

Grado de eficiencia Cuando se presentan "problemas" tiene capacidad para sacarlos adelante. Su capacidad de respuesta para cumplir con emergencias es muy evidente.	3	8	8
Capacidad de análisis. Tiene una gran capacidad para desagregar las causas del problema e identifica muy bien el problema a resolver.	3	7	9
TOTAL	3.3	7.4	8.2

Quien obtiene una mejor evaluación en este instrumento es la Coord. Del área de psicología con 8.2 de promedio, lo cual quiere decir que tiene una aceptación de aproximadamente del 43.38 % en términos generales, en segundo lugar aparece la directora del CAM con un 39.15% aproximadamente y en tercer lugar aparece la Coordinadora del Area Jurídica con un 17.46%.

Una vez observados los resultados de dicha investigación se puede plantear con seguridad que el CAM atraviesa por una situación difícil de estructuración y operacionalización, y sobre todo la falta de planeación que provoca una serie de consecuencias negativas que pueden ser críticas para su éxito y que, incluso pueden afectar a mediano y largo plazo la integridad misma del CAM. Razón por la cual se plantea en el capítulo siguiente como propuesta a principal la implementación de una Planeación Estratégica, además de otras propuestas importantes que serán de utilidad para el adecuado funcionamiento de la organización.

DETECCIÓN DEL PROBLEMA

De acuerdo al Diagnóstico obtenido en el Centro de Apoyo a la Mujer "Margarita Magón" a continuación se detalla por rubros los resultados de la aplicación de las técnicas, instrumentos y el Clima Organizacional mencionados anteriormente:

OBJETIVOS Y POLÍTICAS

Dentro del CAM existe confusión en cuanto a sus objetivos, ya que este no es claro para todas las integrantes y la ausencia de políticas permite un "relajamiento" en cuanto a las actividades y funciones que realizan dentro de la Institución. Esta carencia aunada a la confusión de los objetivos del CAM entorpece el trabajo realizado por las integrantes ya que existe confusión dentro del fines que se deben alcanzar.

COMUNICACIÓN

La comunicación existente dentro del CAM presenta dos vías; una en la cual se permite realizar una broma, buscar apoyo en cuanto a problemas personales y otra que no permite expresar ideas o aportes que ayuden al crecimiento de la Institución, presentando también una lucha de poderes entre los pilares que ayudaron al CAM a mantener una trayectoria de 15 años.

LIDERAZGO

Dentro del CAM existen diferentes tipos de liderazgo, el que ejerce la directora del CAM, al cual se le puede llamar impuesto o de título ya que se encuentra en un puesto de alto nivel.

Existe también el liderazgo por relación, como su nombre lo dice, se da por las relaciones que mantenemos a nuestro alrededor y en el cual se forman dos grupos, uno que sigue a Concepción y otro que sigue a Ileana. Junto con este liderazgo se da uno de resultados ya que se percibe que para realizar un proyecto de trabajo siguen a una persona en específico dentro del CAM y otro que busca un mayor acercamiento entre las integrantes de la Institución.

CAPACITACIÓN

Dentro de cualquier institución es importante contar con capacitación constante si se desea tener una permanencia y un crecimiento profesional, el CAM carece de esta, las integrantes del CAM han tenido que capacitarse por su cuenta y eso habla del deseo de superarse, pero la Institución al carecer de capacitación propia, pierde el control de los cursos que necesita para el propio crecimiento, quedando estancada.

MOTIVACIÓN

La motivación dentro del CAM, es un factor que se encuentra presente pero en diferente grado, mientras para algunas de las integrantes la motivación existente es suficiente para seguir trabajando para otras es un factor que se encuentra debilitado.

Existe dentro de la Institución motivación de tipo interna, en la cual se reconocen las acciones logradas por sus miembros, desafortunadamente en cuanto a motivadores externos la poca remuneración económica es un punto por el cual las integrantes del CAM dejarían a la Institución.

RECURSOS MATERIALES Y FÍSICOS

Los recursos físicos y materiales de la institución son insuficientes para atender la demanda de servicios que esta ofrece, ya que debido al espacio reducido de las áreas de trabajo no permiten atender con el tiempo suficiente a sus clientas, otra carencia que se observó, es la insuficiencia de personal para atender de manera eficiente y con calidad a las personas que recurren a los servicios que el CAM ofrece, lo cual influye en que no se les da un seguimiento digno.

CONCLUSIONES

Dicho lo anterior el equipo de trabajo llego a la **Conclusión** de que la Dirección del centro es ejercida de una manera adecuada, pero puede mejorar si se coordinan todas las colaboradoras del centro para que el funcionamiento del mismo sea el óptimo y se alcancen los objetivos para los cuales fue creado el CAM.

Otro aspecto que necesita atención es el liderazgo que se ejerce en el Centro, este es un liderazgo Democrático-Permisivo ya que de acuerdo a los resultados obtenidos de los instrumentos y a la observación dentro de CAM hay situaciones con demasiado relajamiento por parte de las colaboradoras del centro.

De acuerdo a lo ya expuesto en el diagnóstico, el CAM no presenta una manera clara sobre el desarrollo que tendrá como organización, por lo cual es necesario se desarrolle una Planeación Estratégica trabajada alternamente con la elaboración de manuales y documentos que son elementales para poder guiar actividades y mantener una buena dirección y ejecución de los programas que lleva a cabo CAM, cumpliéndose así el objetivo del presente trabajo.

En lo que respecta al estado físico del centro es que es un espacio muy reducido, poco iluminado y ventilado, faltan mesas o escritorios, sillas, papelería, sólo hay una computadora. Las medidas de seguridad no son suficientes, no hay indicación de rutas de evacuación, no hay botiquín de primeros auxilios, no hay extintores, lo que indica que no hay seguridad para las personas que ahí laboran.

Con fundamento en los resultados obtenidos podemos además concluir que al momento del Diagnóstico en el CAM el elemento humano que es el que da vida y movimiento a toda organización se encontraba desuadido, por tal motivo es necesario implementar programas que le permitan a las colaboradoras del centro retroalimentarse y así lograr el adecuado funcionamiento de CAM.

Cabe señalar que el Trabajo Social al ser considerado como una disciplina que tiene como uno de sus principales objetivos el de aportar alternativas de solución a los problemas que se presentan en la Sociedad y que estas a su vez pueden ser también aplicadas al ámbito Organizacional, de ahí la importancia de que el CAM considere como factor importante la utilización del Diagnóstico Organizacional para una mayor calidad de los servicios que ofrece a las mujeres.

Es importante señalar que a lo largo de la investigación y elaboración de éste trabajo tuvimos la oportunidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de la Licenciatura en Trabajo social y del diplomado en Planeación y Administración de Recursos Humanos, además de probar la importancia de que el Trabajo Social se encuentre dentro de cualquier organización ya que la visión de ésta profesión siempre está enfocada al beneficio del factor humano, sin dejar de lado todos los demás aspectos que le rodean ya que el buen funcionamiento de uno conlleva al del otro, mediante la atención a sus problemas y necesidades, a través de alternativas de solución lo que permite mejorar aspectos dentro de la organización.

CAPÍTULO TRES

PROPUESTAS

13

CAPÍTULO TRES PROPUESTAS

CUADRO GENERAL DE PROPUESTAS

PROPUESTAS	OBJETIVO
Elaborar una Planeación Estratégica dentro del CAM.	Clarificará el objetivo, misión, visión y valores que le permitirán alcanzar su meta como organización.
Realizar un programa de capacitación y adiestramiento.	Se obtendrá una mejor integración del personal a las funciones que el CAM realiza.
Elaborar manuales de políticas y procedimientos	Permitirá tener de manera clara los lineamientos que rigen dentro de la Institución

Cabe aclarar que la propuesta de Planeación Estratégica se presenta de forma desarrollada, siendo que la propuestas de elaboración de programas de capacitación y adiestramiento, junto con la de elaboración de manuales de políticas y procedimientos se presentan de manera general toda vez que así se establece como objetivo del presente trabajo.

La planeación estratégica es una propuesta que se debe desarrollar a largo plazo, la cual se verá apoyada por las otras tres, las cuales deben ser realizadas a corto plazo, esto con el fin de que el CAM optimice su desempeño.

A) PROPUESTA DESARROLLADA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

De acuerdo al diagnóstico obtenido en el Centro de Apoyo a la Mujer, el grupo de trabajo considera pertinente proponer el desarrollo de una Planeación Estratégica, debido a que esta nos permitirá subsanar la situación que no permite que el CAM se desarrolle con mayor potencialidad, y así poder noímar el comportamiento que tendrá en sus funciones y actividades a realizar, llevándonos al cumplimiento de los objetivos internos y externos, respondiendo a interrogantes básicas como lo son: ¿ en que organización estamos ahora y en que organización deberíamos estar?, ¿ Quiénes son nuestros clientes y quienes deberían de ser? Y ¿cuáles son nuestras estrategias y cuales deberían de ser?, principalmente.

La Planeación Estratégica implicará una visión al futuro que quiere alcanzar el CAM, la cual consistirá en identificar las oportunidades y amenazas para tomar mejores decisiones y estar en posibilidades de hacer frente a las debilidades y amenazas.

COMO INICIAR LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El primer paso que se tendrá que realizar para poder aplicar este tipo de planeación será el de identificar la misión de la organización, la cual nos permitirá sintetiza la razón de ser o el fin ultimo del CAM , dentro de su entorno y en la sociedad en general, la cual deberá ser conocida, comprendida, trascendente, duradera, inspiradora, que indique la repercusión social y sobre todo compartida por las personas que integran dicha organización, sirviendo a demas para potenciar la capacidad de respuesta de la organización ante las oportunidades, así como orientar los programas de trabajo en una dirección clara y conocida permitiendo la optimización de los recursos humanos, financieros, materiales y técnicos. Para que el CAM se encuentre en posibilidades de redactar su misión tendrá que responder a las siguientes interrogantes:

¿A que se dedica el CAM?

¿Cuales son los productos y/o servicios que ofrece?

¿Cuál es su población objetivo?

¿Cuál es su compromiso con la sociedad?

¿Cuál es su compromiso económico?

El segundo paso será definir la visión, la cual consiste en dar a la organización un sentido de dirección en el cual se presentará el cómo se cree que debe estar

en un futuro la organización. Su importancia radica en que le imprime sentido a lo que hace cada persona y la impulsa a hacerlo cada vez con mayor calidad, independientemente de su nivel jerárquico, muestra la esencia de lo que debe llegar a ser el CAM, haciendo la aclaración que para poder definirla correctamente se tendrán que contestar las siguientes preguntas:

¿Cuál es la principal idea que motiva el desarrollo de la organización?

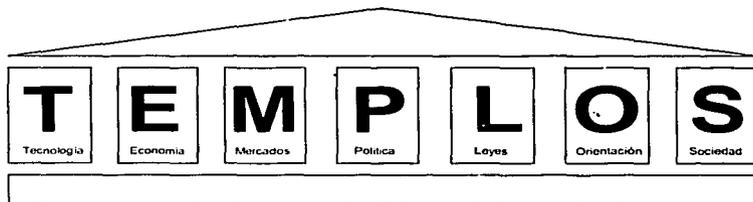
¿Hasta donde se desea llegar?

¿Hacia donde se dirige?

¿En que aspectos se deben concentrar los esfuerzos para alcanzar la idea a futuro?

El tercer paso consistirá en establecer valores, es decir, pautas de conducta o principios fundamentales que guíen el comportamiento de la organización, los cuales deben de ser compartidos por todos los integrantes de la organización y estar basados en el respeto, honestidad, compromiso y calidad principalmente.

El cuarto paso consistirá en realizar una investigación externa con el objeto de identificar amenazas y oportunidades ambientales de acuerdo con factores políticos, económicos, sociales y culturales. Recomendamos se utilice la mnemotécnia llamada **TEMPLOS**, la cual contempla analizar los siguientes términos:



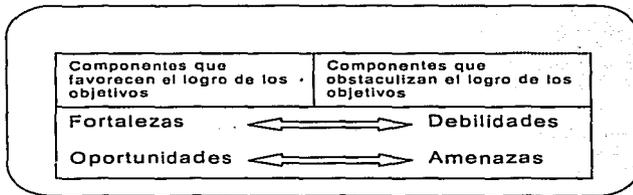
El quinto paso a realizar se llevará a cabo mediante una investigación interna del CAM con el objeto de identificar fortalezas y debilidades, dentro de las categorías de: Estructura Administrativa y Enfoques de Gestión. Recomendamos usar los doce factores estratégicos que plantean Simon Wootton y Terry Horne, los cuales consisten en:

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Reputación en el mercado
Agilidad Mental
Gerencia
Monitoreo
Motivación
Transporte

Personal
Equipo
Materiales
Actitud
Finanzas
Costumbres

El sexto paso será realizar un análisis de la información obtenida en los dos puntos anteriores, la cual nos permitirá identificar las cosas que se encuentran bien, y las que se pueden mejorar. Se recomienda hacer un concentrado con la técnica FODA



Es importante señalar que el Análisis FODA se aplica para ver las condiciones en las que se encuentra la organización y sobre todo observar si los objetivos que tiene planteados son viables de alcanzar, luego entonces, nos encontraremos en posibilidades de que nuestros objetivos presenten alguna de las opciones siguientes:

1. **Mantenimiento del Objetivo:** esto quiere decir que el objetivo planteado inicialmente se mantendrá como se hizo desde el inicio, es decir, es posible alcanzarlo.
2. **Revisión del Objetivo:** esto se realizara de acuerdo a las observaciones que se hayan encontrado durante el proceso del FODA, es posible modificarlo.
3. **Invalidación del Objetivo:** se dará en el caso de que mediante el análisis FODA se hayan detectado serios impedimentos para el logro del mismo, de resultar esto, se tendrá que plantear un nuevo objetivo.

3

Así entonces obtendremos los "Objetivos Finales", a partir de los cuales elaboraremos la Planeación Estratégica formal, metas, planes de acción y estrategias.

El séptimo paso se llevará a cabo fijando los objetivos y metas planteadas por el CAM y así estar en posibilidades de lograr que se opere la misión y contribuir a alcanzar la visión, es decir, se considera como un estado intermedio, es el fin que deseamos lograr dentro de un periodo planeado, en donde para fijarlos correctamente deberán tener presente las características siguientes:

1. Deberán plantearse en infinitivo
2. Estar orientados hacia resultados específicos
3. Ser realistas y alcanzables
4. Considerarse aceptables para todas las áreas funcionales
5. Establecerse de una manera fácil de comprender y ser Claros.
6. Tener flexibilidad
7. Ser consistentes entre sí
8. Ser capaces de crear un verdadero desafío
9. Tener la susceptibilidad de ser controlados
10. Que fijen un resultado clave
11. Ser Importantes y trascendentes

El octavo paso a seguir consistirá en fijar las estrategias, es decir que mientras los objetivos nos dicen hacia donde vamos, las estrategias nos dicen como vamos a llegar. Las estrategias son compromisos para enfatizar planes de acción, programas específicos y para comprometer los recursos necesarios de manera que esos planes y programas alcancen el objetivo estratégico y se cumpla la misión de la organización.

El noveno paso se realizará asignando actividades con sus correspondientes recursos, tiempos y responsables.

El décimo paso se caracterizará por hacer una revisión y medición del cumplimiento de los objetivos planteados anteriormente.

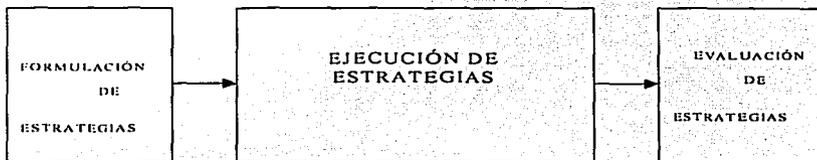
El último paso que tendrá que realizar el CAM será el de tomar las medidas correctivas en el supuesto de no cumplirse con las expectativas planeadas.

Los numerales del 1 al 6 corresponden a la etapa de FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS, que se concreta con la elaboración de la matriz FODA. Los numerales del 7 al 9 corresponden a la etapa de EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS, que se concreta con el diseño e implementación del plan estratégico. Y los numerales 10 y 11 corresponden a la etapa de EVALUACIÓN

53

DE ESTRATEGIAS. que permite realizar ajustes pertinentes y oportunos al proceso, cumpliéndose así la realización del esquema de la Planeación Estratégica que a continuación se muestra:

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



53

B) PROPUESTA PARA DESARROLLAR UN PROGRAMA DE PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

El equipo considero realizar la propuesta de capacitación para mejorar varios aspectos fomentando el desarrollo de aptitudes y actitudes en beneficio del CAM, mejorando su habilidad para adaptarse y enfrentarse a los cambios observando a la organización como un "todo" como un sistema articulado.

Adoptando la actitud de "pro-actividad" dejando a tras el activismo, profesionalizando el trabajo que significa superar el trabajo para hacerlo más eficiente y de calidad usando la técnica y apoyos teóricos necesarios para su desarrollo adoptando una cultura empresarial para mejorar la organización interna una buena relación costo-beneficio (aunque no en términos de dinero pero sí de los beneficios logrados o impacto social obtenido con la misma inversión de recursos)

Se recomienda un programa que fomente el liderazgo comunicación motivación y de seguridad e higiene (en el trabajo).

Para un mayor entendimiento de esta propuesta a continuación se definen los conceptos de capacitación y adiestramiento.

La Capacitación es concebida como una actividad planeada basada en necesidades reales de una empresa o institución orientada ha hacer cambios en los conocimientos, habilidades y aptitudes de empleo, denotando objetivos a corto plazo relacionados de manera directa con aspectos específicos de trabajo, debiendo tener un propósito general y terminal conduciendo a los cambios en la conducta necesarios para el desempeño efectivo en el trabajo.

El adiestramiento es una habilidad adquirida, casi siempre mediante la práctica más o menos prolongada de trabajo, de carácter muscular o motriz.

53

B) PROPUESTA PARA ELABORAR UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

El equipo consideró realizar la propuesta de capacitación para mejorar varios aspectos fomentando el desarrollo de aptitudes y actitudes en beneficio del CAM, mejorando su habilidad para adaptarse y enfrentarse a los cambios observando a la organización como un "todo" como un sistema articulado.

Adoptando la actitud de "pro-actividad" dejando atrás el activismo, profesionalizando el trabajo que significa superar el trabajo para hacerlo más eficiente y de calidad usando la técnica y apoyos teóricos necesarios para su desarrollo adoptando una cultura empresarial para mejorar la organización interna una buena relación costo- beneficio (aunque no en términos de dinero pero sí de los beneficios logrados o impacto social obtenido con la misma inversión de recursos)

Se recomienda un programa que fomente el liderazgo comunicación motivación y de seguridad e higiene (en el trabajo).

Para un mayor entendimiento de esta propuesta a continuación se definen los conceptos de capacitación y adiestramiento.

La Capacitación es concebida como una actividad planeada basada en necesidades reales de una empresa o institución orientada a hacer cambios en los conocimientos, habilidades y aptitudes de empleo, denotando objetivos a corto plazo relacionados de manera directa con aspectos específicos de trabajo, debiendo tener un propósito general y terminal conduciendo a los cambios en la conducta necesarios para el desempeño efectivo en el trabajo.

El adiestramiento es una habilidad adquirida, casi siempre mediante la práctica más o menos prolongada de trabajo, de carácter muscular o motriz.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

OBJETIVO GENERAL

Se fomentará el desarrollo de actitudes y aptitudes de los integrantes del CAM, mediante la capacitación y el adiestramiento.

OBJETIVOS PARTICULARES

Desarrollar el liderazgo

Fomentar la comunicación

Impulsar la motivación

Promover la Seguridad e Higiene en el trabajo

Capacitar al personal para que brinden ellos mismos la capacitación al personal de nuevo ingreso

METAS

Capacitar al 100% del personal que integra al CAM.

Desarrollar el liderazgo en el personal directivo del CAM.

Fomentar la comunicación entre el 100% del personal del CAM.

Capacitar y adiestrar al 100 % del personal en medidas de seguridad e higiene en el trabajo.

RECURSOS MATERIALES

Espacio físico (salón de eventos del CAM)

Retroproyector

Sillas, mesas

Acetatos

Papelería en general

Copias

Café y galletas

RECURSOS ECONÓMICOS

Costo total (aproximadamente)

\$5000⁰⁰⁰ que incluye material del curso, pago de capacitadores, papelería y aperitivos.

ORGANIZACIÓN

El curso tendrá una duración de 8 horas las cuales serán repartidas en 4 sesiones de 2 horas diarias.

EVALUACIÓN

Evaluación Ex post: está se da al final del curso de capacitación, evaluando los conocimientos adquiridos.

Evaluación mixta: con especialistas externos y con miembros de la institución, para brindar objetividad a la evaluación.

PARA LA ELABORACIÓN DE LA CAPACITACIÓN SE DEBERÁ SEGUIR LOS SIGUIENTES PASOS:

Detección de necesidades de capacitación(dnc)

Es un procedimiento para reconocer los insumos con los que cuenta la empresa en particular factor humano, para reconocer con mayor exactitud las deficiencias del personal en cuanto al desempeño de las tareas inherentes a su trabajo entre lo que "se hace y lo que "debe hacerse".

Sin importar la metodología para el estudio de DNC, nos debe conducir a establecer lo siguiente:

En que se va a capacitar para desempeñar correctamente un puesto de trabajo.

Quienes de los trabajadores que desempeñan un mismo puesto de trabajo, requieren capacitación.

Cuanta profundidad de aprendizaje requiere cada trabajador para que domine su especialidad, ya sea en el terreno de conocimientos, de habilidades o de actitudes.

Cuando y en que orden serán capacitados según las prioridades y recursos disponibles.

Establecimiento de objetivos. Los objetivos son los fines con lo que se dirige toda actividad conforman la base de la planeación y dan sentido a todo proceso señalando el fin en le cual apunta la organización y de la satisfacción, solución o reducción de los problemas, carencias o necesidades detectadas en el DNC.

Elaboración de planes y programas. La asignación de programas de capacitación da significado y contenido al plan y parte de los objetivos establecidos a través de la información obtenida en el DNC. Las necesidades detectadas orientan los contenidos o temas que se va a capacitar; estos a su vez se analizan y se convierten en cursos o en otras actividades de capacitación.

Presupuesto Un presupuesto es un enunciado de los resultados esperados, expresados en términos numéricos, financieros, horas hombre, unidades de producto, atención a clientes esta es la ultima parte para conocer los costos que llevara la capacitación que requiere para su realización.

Por ultimo se sugiere que todos los empleados que trabajan en el CAM se actualicen en cuanto a la teoría de genero par ofrecer sus servicios de buena calidad y se satisfagan las expectativas de los clientes.

33

C) PROPUESTA PARA LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

Para un mejor desarrollo de las actividades del CAM es recomendable elaborar un manual de políticas y de procedimientos ya que estos orientan la acción y delimitan el rumbo para alcanzar los objetivos propuestos.

PUNTOS PARA LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE POLÍTICAS

Fijación: debe cuidarse de que todas las políticas que han de influir la actividad de un área, queden claramente fijadas, de preferencia por escrito.

Difusión. Siendo el fin de las políticas orientar la acción es indispensable que sean conocidas debidamente, en los niveles donde has de ser aplicadas.

Coordinación: debe existir alguien que coordine e interprete validamente la aplicación de las políticas.

Revisión periódica: debe fijarse un término en el cual las políticas sean revisadas para mantener su vigencia.

Las políticas tienen por objeto orientar la acción, dejando a los jefes campo para las decisiones que les corresponde tomar, sirven para formular, interpretar o suplir las normas concretas.

PUNTOS PARA LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Son aquellos que señalan la secuencia cronológica para obtener los mejores resultados en cada función concreta de la empresa.

Deben fijarse por escrito y de preferencia gráficamente.

Los procedimientos deben ser periódicamente revisados a fin de evitar el estancamiento o la superespecialización de las actividades.

Debe evitarse la duplicación de funciones.

IMPORTANCIA DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS.

Orienta acerca de la manera de ejecutar un trabajo determinado.

Establece los lineamientos y mecanismos para la correcta ejecución de un trabajo determinado.

Contribuye a dar continuidad y coherencia a las actividades que describe.

Delimita responsabilidades y evita desviaciones arbitrarias o malos entendidos en la ejecución de un trabajo determinado.

Facilita la supervisión del trabajo y proporciona a los jefes los elementos necesarios para verificar el cumplimiento de las actividades de sus subordinados.

Sirve para lograr la agilización, simplificación, automatización o desconcentración de las actividades que se llevan a cabo en las dependencias.

A continuación se detallan una serie de conceptos que servirán para un mejor entendimiento de cómo elaborar un manual.

Actividad: Es el conjunto de operaciones afines y sucesivas que son ejecutadas por una unidad responsable para la realización de un trabajo determinado.

Análisis y descriptivo de puestos: Es la descripción sistemática de un puesto con la finalidad de identificar sus características esenciales; para traducir estas características por escrito en forma de una descripción de puestos.

Aunque el análisis puede tener otros propósitos como el desarrollo de especificaciones de contratación y aclaración de obligaciones sirve también para proporcionar los datos esenciales respecto a la evaluación de puestos.²²

Manual: Es un documento que integra lo sustancial de un tema de estudio, da una visión íntegra y proporciona información básica y concisa sobre la materia.

Manuales departamentales: como su nombre lo indica se elaboran por cada departamento de la organización, en donde se fijan objetivos y políticas generales y departamentales.

Manuales de organización: Explica los detalles más importantes de la organización; generalmente se incluyen declaraciones de funciones, la finalidad de cada elemento de la organización y por último glosario de términos.²³

Manual de Procedimientos: Es el documento Administrativo que integrado por un conjunto de procedimientos interrelacionados que pueden corresponder a un área específica o a la totalidad de una dependencia.

Operación: Cada una de las acciones físicas y mentales necesarias para ejecutar una actividad o labor determinada.

Procedimientos: Es una serie de actividades relacionadas entre sí y cronológicamente, que muestran la forma establecida en que se realiza un trabajo determinado, explicando en forma clara y precisa quién, qué, cómo, cuándo, donde y con qué se realiza cada una de las actividades.

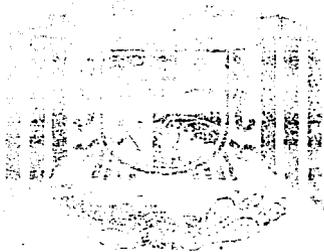
²² Idem, pag. 19.

²³ Mancera Avila Maria de los Angeles, Diseño de Referentes Administrativos para la Organización y Desarrollo del Factor Humano, Diplomado: Planeación y Administración de Recursos Humanos, Centro de Educación Continua, ENTS. UNAM, México 2001, pag. 16.

13

Los procedimientos deben estar integrados por: objetivo, normas de operación, descripción narrativa, diagramas de flujo, formatos y demás documentos que describan las actividades que se realizan para la ejecución de un trabajo determinado.

Unidad Responsable: Es el individuo, puesto u órgano administrativo o académico que participa en las actividades descritas en el procedimiento.



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

BIBLIOGRAFÍA

Acle Tomassini, Alfredo
Planación Estratégica y Control de Calidad
México. Edt. Grijalbo 1990. 302 p.

Arias Galicia, Fernando
Administración de Recursos Humanos
México. 4ª Edición. 535 p

Arteaga Basurto, Carlos
Supervisión, Manual Básico
México. ENTS. UNAM. 141 p.

Artur Arruga, Valeri
Introducción al test sociométrico
Barcelona 1987 Herder. 4ª edición 172 p

Audírac Camarena, Carlos
ABC del Desarrollo Organizacional
México 1995. Edt. Trillas

Blake Robert R
Desarrollo Organizacional
Traducido por Jaime Loera y Hernando Casas
México. Fondo Educativo Interamericano. 1973.

Davis y Newstrom
Comportamiento Organizacional
México. Edt. Mc Graw Hill. 1990.

De la Torre Villar, Ernesto. Navarro de Anda, Ramiro
Metodología de la Investigación Bibliográfica, Archivistica y Documental.
México. Edt. Mc Graw Hill. 1982. 298 p.

Enric Genesca, Garriosa
Motivación y enriquecimiento del trabajo sus repercusiones sobre la productividad.
Madrid 1992 Hispano 254 p

Ezequiel Ander Egg
Diccionario de Trabajo Social
Argentina 1995. Edit Limusa. 352 p

Faria Mello, Fernando Archilles
Desarrollo Organizacional: Enfoque Integral
México. Edt. Limusa. 1998. 247 p.

France, Steve
Evaluación de 360º
México D.F. Panorama, 2002 128p

Halloran Jack
Relaciones Humanas
España. Edt. Hispano Europea. 1982. 733 p.

Hampton David R. et.al.
Manual de Desarrollo de Recursos Humanos
México. Edt. Trillas. 1982. 845 p.

Margulies Newton (Comp)
Desarrollo Organizacional: Valores, Proceso y Tecnología
México. Edt. Diana. 1979. 245 p.

Martínez Chávez Víctor Manuel
Diagnóstico Administrativo
México. Edt. Trillas. 1995. 319 p.

Martínez Méndez Miriam, Álvarez Pulido F. Beatriz
Formación y Capacitación desde y para las Mujeres en el Centro de Apoyo a la Mujer Margarita Magón, A.C. (Tesis)
México. ENTS.UNAM. 1998. 189 p.

Martínez Villegas, Fabian
Planeación Estratégica Creativa
México. Edt. PAC. 1997. 311 p.

Mendoza Nuñez, Alejandro
Manual para Determinar Necesidades de Capacitación y Desarrollo
México. Edt. Trillas. 2000. 175 p.

Revista de Trabajo Social
ONG
Publicada por la ENTS. Mensual.
México.

Riccardi, Ricardo
El Arquitecto del Desarrollo Humano y Organizacional
México. Edt Macchi. 247 p.

Robbins P. Stephen
Fundamentos de Comportamiento Organizacional
México. Edt. Prentice Hall. 314 p.

Rodríguez M. Darío
Diagnóstico Organizacional
México. Edt. Alfa Omega.

Rodríguez M. Darío
Gestión Organizacional
México. Edt. Gamma 196 p

Rodríguez Salazar, Manuel
Recursos Humanos: Su Misión Trascendente y Ética
México. Edt. Grijalbo. 2000. 174 p.

Siliceo Alfonso
Capacitación y Desarrollo de Personal
México. Edt. Limusa. 2001. 210 p.

Tello Peón Nelia, Herrera Loyo Angélica, et.al.
Trabajo Social en Empresas
México. ENTS. 28 p.

W. Gellerman, Saúl
Problemas Humanos de la Empresa
Madrid. Edt. Guadarrama. 1996. 299 p.

Wendell L. French y Cecil H. Bell, Jr.
Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las Ciencias de la Conducta para el mejoramiento de la Organización.
Editorial Prentice Hall 5ª. Edición 354p

53

ANEXO I
GUÍA DE ENTREVISTA
Dirigida a la Directora General del CAM Margarita Magón A.C.

Nombre: _____ Antigüedad: _____

Puesto: _____

ANTECEDENTES DEL CAM

Año en el que fue fundada

Quién o quienes la fundaron

Mayor obstáculo que enfrentaron para su fundación

Objetivos, metas y filosofía

RECURSOS FINANCIEROS.

El presupuesto asignado es suficiente para el desarrollo de las actividades y logro de objetivos

Que tipo de facilidades y/o dificultades tiene el personal para la utilización de los recursos financieros

A que áreas se asignan mayores recursos financieros y porqué

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL CAM

¿Cuál es la estructura organizacional del CAM?

Departamentalización

Jerarquización

¿Cuentan con manuales, de que tipo (procedimientos, políticas, etc.)?

RECURSOS MATERIALES.

Se cuenta con los recursos materiales necesarios para la realización de las actividades (en caso negativo, describa el porque y como afecta esta situación)

RECURSOS HUMANOS.

*Reclutamiento y Selección

Son suficientes los recursos humanos con los que cuenta

¿Quién es el encargado de Reclutamiento y Selección?



¿Cómo se recluta a los aspirantes?

¿Cuáles son los criterios de selección?

¿Cuentan con perfiles y descripción de puestos?

¿Qué aspectos de la organización interna cambian con mayor frecuencia y cuáles son las razones que justifican dichos cambios.

¿Existen problemas como ausentismo retardos etc.

*Inducción y Capacitación

14 ¿Cuándo alguien ingresa al CAM se le proporciona inducción al puesto?

15 ¿Quién es el encargado de hacerlo?

16 ¿Los empleados reciben capacitación?

17 ¿Cada cuando?

18 ¿Es impartida por agentes internos o externos?

19 ¿Cuentan con presupuesto propio para capacitación?

20 ¿Consideras importantes la capacitación para el CAM

Comunicación

21 ¿Qué formas de comunicación se emplean en CAM?

Formales (memorandums, circulares, etc.)

Informales:

22 ¿Ha detectado dificultades en cualquier aspecto de la organización? (comunicación, liderazgo, etc.)

23 ¿En qué áreas percibe más problemas que afecten la productividad o el desarrollo?

24 ¿Le gustaría que nuestra intervención fuera dirigida hacia un área o tema específico?

13

ANEXO 2
ENTREVISTAS GENERALES
MANUALES Y DOCUMENTOS

Depto. o área: _____ Subarea: _____

Nombre: _____ Puesto: _____

Nombre del jefe: _____ Fecha: _____

INSTRUCCIONES: Proporcione en los espacios en blanco la información que se solicita en cada caso, marque con una "X" si o no según corresponda sin omitir datos. Si existen dudas respecto al llenado de este formato, consulte a los coordinadores de la sesión.

Del siguiente enlistado de referentes administrativos marque SÍ o NO respectivamente.

CUENTA CON:	SI	NO
MANUAL DE POLÍTICAS		
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
MANUAL DE BIENVENIDA		
MANUAL DE LA ORGANIZACION		
REGLAMENTO DE SEGURIDAD E HIGIENE		
CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO		
CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO		
DESCRIPTIVOS DE PUESTO		
PERFILES DEL PUESTO		
10. REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO		
11. CUENTA CON ORGANIGRAMA		
12. OTROS		

De los referentes administrativos con los que cuenta, menciones si son

FUNCIONALES	SI	NO
ACORDES A LAS NECESIDADES DE LA INSTITUCIÓN		
CLAROS Y FÁCILES DE ENTENDER		
SON PRÁCTICOS		
ACTUALES		

En caso de NO contar con algunos de los referentes administrativos, mencione el porque de la ausencia de estos y si cree que son necesarios para el funcionamiento y crecimiento de la Institución.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Comunicación

Conoce los objetivos y políticas de la empresa.
Ayuda sus compañeros para la ejecución de su trabajo.
Que le parece la relación que se da dentro de la institución.
Como es la actitud de su jefe cuando da instrucciones.
Como se da el trato entre jefas y el personal.
Brinda opiniones para mejorar asuntos de la institución.
Sus superiores toman en cuenta sus opiniones
Existen problemas o dificultades por falta de comunicación.

Reclutamiento y selección

Quien es el encargado de reclutamiento y selección de personal.
Como se recluta a los aspirantes.
Como fue su proceso de selección.
Que criterios fueron tomados en cuenta para ser seleccionado.

Planeación Institucional

Tiene la institución un plan de desarrollo.
Sabes que objetivos tiene.
Evalúan y actualizan sus planes.
Improvisan con frecuencia.
Que proyectos se implementa a favor de la Institución.

Problemática Institucional

Que tipo de problemas presenta la institución
Como los resuelven.
De que manera analizan sus problemas.
Se realizan juntas con el personal de la Institución.
Se analizan los errores para evaluar los posibles cambios.
Los acuerdos contribuyen al crecimiento de la empresa.

Capacitación

El personal que tipo de capacitación recibe. (Inducción al puesto, promoción, falta de conocimientos, etc.)
Cuenta con programas de capacitación.
Cada cuando se capacita al personal.
La capacitación es de acuerdo al área de trabajo.
La capacitación que beneficios les ha proporcionado

Seguridad e higiene

Existen en la institución rutas de evacuación
Existen señalamientos, folletos, manuales sobre como actuar en caso de accidente.
Como considera sus áreas de trabajo, en cuanto a medidas de seguridad.

13

ANEXO 3
Inventario de recursos humanos

Nombre: _____
Edad: _____
Sexo: _____
Escolaridad: _____
Sueldo: _____
Antigüedad: _____
Jefe Inmediato: _____

Tipo de contratación :

Base _____ Eventual _____ Honorarios _____ Otro _____

Conoce los objetivos de la institución

Describe sus principales funciones (cuales son las prioritarias, con que áreas se relaciona)

Describe sus principales Actividades. (cual es el procedimiento general)

Describe los logros y/o alcances obtenidos.(como mide los alcances, existe evaluación, seguimiento conoce el impacto, estadísticas)

Describe los problemas más importantes a los que se haya enfrentado. (como lo ha resuelto en base a que criterio, con que frecuencia se presenta cual ha sido su fin

De las funciones que realiza mencione en cuales le gustaría recibir capacitación y porque.

ANEXO 4
MANEJO DE EXPECTATIVAS

Nombre: _____

Fecha: _____

¿Qué espera del presente taller?

¿Cómo desea que sea la dinámica y metodología de exposición del taller?

¿Qué está dispuesta a aportar para el cumplimiento del objetivo general del taller?

43

**ANEXO 5
ANÁLISIS DEL FODA**

Organización: _____
Nombre: _____ Fecha: _____

FUERZAS:

¿Qué elementos consideras que caracterizan a tu empresa?
(Piensa en todas aquellas cualidades que impulsan y permiten el buen funcionamiento de la organización y le permiten ser diferente)

DEBILIDADES:

¿Qué elementos condicionan o limitan el buen funcionamiento de tu organización?
(Reconoce aquellos aspectos negativos que impiden la optimización de resultados en la empresa)

OPORTUNIDADES:

¿Qué hechos o situaciones de presentan actualmente en la organización y que pueden fortalecer el desarrollo de la organización?
(Identifica aquellos aspectos que pueden ser una posibilidad para que la empresa mejore)

AMENAZAS:

¿Cuáles pueden ser los riesgos que amenazan el trabajo de la empresa?
(Enlista todos aquellos aspectos que pueden causar daño al funcionamiento de la organización).

53

ANEXO 6
SUPERVIVENCIA EN EL DESIERTO

Son aproximadamente las 10.35 de la mañana de un día soleado de julio y usted acaba de estrellarse en una avioneta bimotor en el desierto de Sonora al noroeste de la República Mexicana.

La avioneta está completamente quemada y tanto el piloto como el copiloto han fallecido. Solo queda el armazón de la nave; nadie más se encuentra lastimado.

El piloto no pudo notificar a nadie las coordenadas en donde ocurrió el accidente por lo que es prácticamente imposible que alguien sepa de su existencia.

Por los paisajes que observaron al ocurrir el accidente suponen que están a 105 Km. fuera del curso indicado en el plan de vuelo.

Uno de los pasajeros, sin estar totalmente seguro, cree que hacia el sur, a una distancia de 120 km. hay un poblado.

El terreno donde se encuentran es plano a excepción de unos cactus y pitahayas.

El último reporte del tiempo indica que se alcanzara una temperatura de 43°C y los pasajeros están vestidos con ropa ligera como camiseta, short, zapato tenis, pantalón de mezclilla, camisa de manga corta, etc.

Entre todos tienen un total de \$35.50 en monedas sueltas y \$950.00 en billetes; un paquete de cigarrillos, una pluma fuente y todos tienen un pañuelo.

Tarea:

A continuación encontrará una lista de los quince objetos que quedaron en buenas condiciones, ordénelos de acuerdo a su importancia para sobrevivir.

Coloque el número 1 en el objeto que considere más importante y así sucesivamente

12

HOJA DE RESPUESTAS

PRODUCTO	Indivi.	Equipo	Respuesta.
Linterna (4 baterías)			
Cuchillo (tipo navaja)			
Mapa del área.			
Impermeable de plástico.			
Compás magnético.			
Baumanómetro (medir presión sanguínea)			
Pistola calibre 45 (cargada)			
Paracaídas (rojo y blanco)			
Caja de tabletas de sal			
Garrafón con un agua (1 litro por persona)			
Un libro ("Animales comestibles del desierto")			
Un par de lentes para el sol (por persona)			
Dos litros de tequila.			
Un abrigo por persona.			
Un espejo de estuche de cosméticos.			

SUPERVIVENCIA EN EL DESIERTO

(Evaluación del ejercicio)

PARTICIPACIÓN Servimos a nuestros propios intereses; observamos desde afuera del grupo.	Individual 1 2 3 4 5 Grupal 1 2 3 4 5	PARTICIPACIÓN Respondimos a la necesidades del grupo. Todo el mundo estuvo activamente participando.
LIDERAZGO La dirección del grupo se centró en una o dos personas; controlaron a los demás.	Individual 1 2 3 4 5 Grupal 1 2 3 4 5	LIDERAZGO El liderazgo fue compartido y existió la disposición para
COMUNICACIÓN DE IDEAS No escuchamos; las ideas fueron ignoradas o de plano no entendí a los demás.	Individual 1 2 3 4 5 Grupal 1 2 3 4 5	COMUNICACIÓN DE IDEAS Pusimos atención en las ideas expresadas por los otros; valoramos lo valioso de ellas.
CONFLICTOS Hubo confrontaciones fuertes y nadie cedió. Más bien se buscaba imponer.	Individual 1 2 3 4 5 Grupal 1 2 3 4 5	CONFLICTOS Cuando se presentaron discrepancias en los puntos de vista, estos se analizaron honesta y sinceramente .
CRITICA Algunos se la pasaron criticando a los demás "sin ton ni son".	Individual 1 2 3 4 5 Grupal 1 2 3 4 5	CRITICA En varias ocasiones nos detuvimos a analizar si las decisiones eran las adecuadas.
AMBIENTE Hubo tensión y ansiedad en el grupo y nos sentimos temerosos de ser atacados.	Individual 1 2 3 4 5 Grupal 1 2 3 4 5	AMBIENTE El ambiente fue de trabajo e interacción constante; buscamos lograr el objetivo.
EMPATIA Nunca hubo identificación con los demás. De momento existieron enfrentamientos.	Individual 1 2 3 4 5 Grupal 1 2 3 4 5	EMPATIA Fue muy fácil identificarnos entre nosotros; se puso mucha atención en lo que cada uno de nosotros podría aportar al trabajo del equipo.

3

SUPERVIVENCIA EN EL DESIERTO
(Guía de observación)

Empresa: _____ Fecha: _____

Nombre del observador: _____

- | | |
|---|---|
| <p>1. Participación. Interés por conocer el problema y vierte opiniones acerca del mismo.</p> <p>3. Liderazgo. Posee una influencia natural sobre los otros; es escuchado y distribuye tareas con gran facilidad.</p> <p>5. Comunicación. Permite una comunicación franca con los demás; vierte opiniones y escucha las de los demás.</p> | <p>2. Empatía. Fácilmente lleva una relación cordial y abierta con sus compañeros.</p> <p>4. Opiniones sobresalientes. Sus comentarios y aportaciones tienen una gran objetividad; contribuyen a aclarar juicios subjetivos sobre el problema a resolver.</p> <p>6. Capacidad de análisis. Tiene una gran capacidad para desagregar las causas del problema e identifica muy bien el problema a resolver.</p> |
|---|---|

Nombre participante	1	2	3	4	5	6

CLAVES DE EVALUACIÓN:

- A= Nula B= Parcial y relativa C= Adecuado
D= Sobresaliente

COMPETENCIA	R	B	MB
Liderazgo. Posee una influencia natural sobre los otros; es escuchado y distribuye tareas con gran facilidad.			
Capacidad para integrar a su equipo de trabajo.			

Habilidad de comunicación. Permite una comunicación franca con los demás; vierte opiniones y escucha las de los demás.			
Facilidad para interactuar con el grupo.			
Convicción al servicio.			
Disposición al trabajo.			
Disciplina.			
Grado de eficacia.			
Grado de eficiencia.			
Capacidad de análisis. Tiene una gran capacidad para desagregar las causas del problema e identifica muy bien el problema a resolver.			

5

ANEXO 7
ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

INSTRUCCIONES:

Conteste con toda sinceridad y franqueza sin temor a que pueda tener repercusión para usted, ese no es nuestro objetivo, sino por el contrario, esto ayudará al CAM a conocer la realidad de lo que opinan todas las personas que en él laboran para así buscar corregir aspectos que lo ameriten.

Esto no es un examen, y por lo tanto no hay respuestas buenas o malas. Todo lo que pedimos es que exponga honestamente su opinión.

Sólo marque con una X el inciso que corresponda a la respuesta que elija.
De antemano GRACIAS.

CATEGORÍAS

❖ **POLÍTICAS**

2. ¿Conoce las políticas del CAM?

- a) Mucho
- b) Regular
- c) Poco
- d) Nada

3. Considera que las metas u objetivos del CAM son:

- a) Claros
- b) Definidos
- c) Confusos
- d) No los conozco

❖ **COMUNICACIÓN**

4. ¿Tiene confianza para hablar con su jefa y preguntar acerca de lo que le inquieta?

- a) Sí
- b) No
- c) A veces
- d) Nunca

5. La comunicación que mantiene con sus compañeras de trabajo es:

- a) Buena
- b) Regular
- c) Mala
- d) Pésima

¿Le gustaría compartir sus experiencias de trabajo con sus compañeras?

e) Siempre las platico

-
- f) Sólo con algunas
g) Me gustaría, pero no les tengo confianza
h) No me interesa hablar de nada con ellas

6. ¿Como considera la comunicación dentro del CAM?

- a) Buena
b) Regular
c) Mala
d) Inexistente

7. ¿Hay comunicación con su jefa inmediata?

- a) Claro, y es una compañera más
b) Generalmente sí
c) Sólo cuando se requiere
d) No es importante

❖ LIDERAZGO

8. ¿Considera que su jefa inmediata conoce perfectamente el funcionamiento de su área?

- a) Se desempeña muy bien
b) Conoce lo necesario
c) Nunca se equivoca
d) Lo desconoce totalmente

9. El estilo de liderazgo que ejerce la Dirección para el logro de los objetivos es:

- a) Democrático (aquel que toma en cuenta la opinión de sus colaboradoras)
b) Autoritario (toma decisiones sin consultar a sus colaboradoras)
c) Permisivo (deja que sus colaboradoras tomen decisiones sin consultarla)
d) Directivo (le gusta dirigir y dice como hacer las cosas)

10. Lo que realiza lo hace por convicción:

- a) Siempre
b) Casi siempre
c) A veces
d) Nunca

11. ¿Qué es más importante desarrollar con sus colaboradoras?

- a) Conocimientos
b) Habilidades
Actitudes

c) Todas las anteriores

12. Dentro del CAM se estimula la critica constructiva:

- a) Siempre
-

-
- b) Casi siempre
c) A veces
d) Nunca

13. Su jefa inmediata cuenta con el respeto y confianza del equipo de trabajo:

- a) Ella se ha ganado ese respeto y confianza
b) Si
c) Sólo de algunas
d) No

14. ¿Qué piensa sobre un cambio de empleo?

- a) Dejaría este trabajo si pudiera encontrar otro
b) Aceptaría cualquier otro trabajo en el que ganara lo mismo que ahora
c) No me siento ansiosa por cambiar de empleo
d) No deseo cambiar mi empleo por ningún otro

❖ CAPACITACIÓN

15. ¿Cómo considera que fue el curso de inducción que recibió al ingresar al CAM?

- a) Bueno
b) Regular
c) Malo
d) No lo recibí

16. ¿Conoce las funciones de su puesto?

- a) Mucho
b) Regular
c) Poco
d) Nada

17. ¿Con qué frecuencia se evalúa el desempeño de su trabajo?

- a) Casi siempre
b) Regularmente
c) Pocas veces
d) Nunca

18. ¿Sus actividades van de acuerdo con su preparación y habilidades?

- a) Considero que sí
b) Creo que me hace falta preparación
c) Creo que puedo dar más
d) No tiene nada de relación

19. En qué horario estaría dispuesto a recibir capacitación?

- a) Solo en horario de trabajo
b) Fuera del horario de trabajo
c) Es indistinto
d) No estoy dispuesto

20. El trato de su jefa inmediata con el equipo de trabajo es:

- a) Cordial y afectuoso
b) Igual para todas
-

- c) Preferente con algunas compañeras
- d) Impersonal

❖ MOTIVACION

21. En general las oportunidades de ascender dentro del CAM son:

- a) Muchas
- b) Pocas
- c) Limitadas
- d) Nulas

22. ¿Es agradable su trabajo?

- a) Si, siempre
- b) Regularmente si
- c) Solo algunas veces
- d) Nunca

23. ¿Considera que siempre da lo mejor de si en su trabajo?

- a) Siempre
- b) Algunas veces
- c) Pocas veces
- d) Nunca

24. ¿Cuándo sobresale en sus actividades, su jefa inmediata le manifiesta algún reconocimiento?

- a) Si, incluso cuando salen mal las cosas, me motiva a superarlo
- b) Solo algunas veces
- c) Regularmente
- d) No, nunca lo hace

25. ¿Sus conocimientos contribuyen a mantenerse en el CAM?

- a) Me siento muy importante para el CAM
- b) Si
- c) Es probable
- No, de nada vale

26. ¿Cree lograr alcanzar sus metas y objetivos personales trabajando en el CAM?

- a) Si
- b) No

27. En caso de que pensara separarse del CAM ¿qué la motivaría a hacerlo?

- a) Otro empleo
- b) Problemas con mi jefa inmediata
- c) Insatisfacción con las funciones
- d) Problemas con las compañeras
- e) Cambio de residencia
- f) Falta de capacitación

❖ RECURSOS MATERIALES Y FÍSICOS

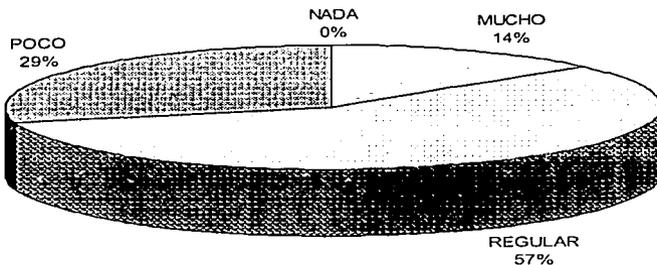


-
28. ¿El CAM le proporciona las herramientas, instrumentos y materiales suficientes y adecuados para realizar de forma correcta su trabajo?
- a) Siempre
 - b) Casi siempre
 - c) Algunas veces
 - d) Nunca
29. Si tuviera que hacer modificaciones para mejorar el aspecto de su área de trabajo Ud.
- a) Haría con gusto todo lo que le indicaran
 - b) Haría una propuesta para una nueva decoración
 - c) No me interesaría
 - d) La dejaría como esta
30. Considera que las condiciones de iluminación de su área de trabajo son:
- a) Excelentes
 - b) Buenas
 - c) Regulares
 - d) Malas
31. Considera que las condiciones de ventilación de su área de trabajo son:
- a) Excelentes
 - b) Buenas
 - c) Regulares
 - d) Malas
32. Considera que las condiciones de espacio de su área de trabajo son:
- a) Excelentes
 - b) Buenas
 - c) Regulares
 - d) Malas
33. Considera que las condiciones de seguridad e higiene son:
- a) Excelentes
 - b) Buenas
 - c) Regulares
 - d) Malas
34. Enumere en orden de importancia (del 1 al 5) los principales problemas que existen dentro del CAM
-

- | | |
|---|-----|
| a) Falta de motivación | () |
| b) Necesidad de capacitación | () |
| c) Rechazo hacia alguna compañera | () |
| d) Incumplimiento de la normatividad | () |
| e) Comunicación intergrupala | () |
| f) Sistemas de trabajo obsoletos | () |
| g) Falta de manuales de organización | () |
| h) Necesidad de un sistema de reclutamiento y selección | () |
| i) Favoritismos | () |
| j) | () |
| k) | () |

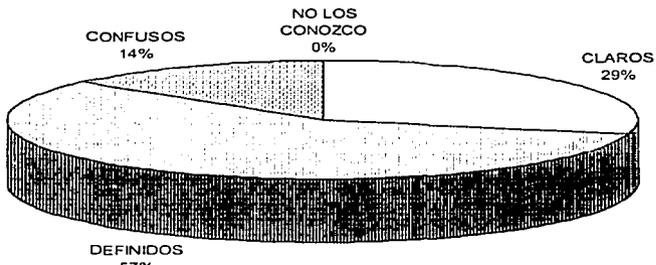
35. ¿Qué opina en general del clima organizacional que existe en el CAM?

¿CONOCE LAS POLITICAS DEL CAM?
(GRAFICA 1)



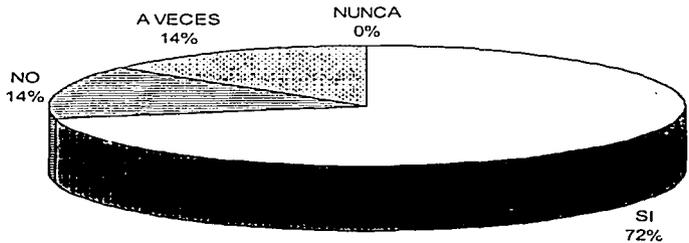
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**CONSIDERA QUE LAS METAS U OBJETIVOS
DEL CAM SON:
(GRAFICA 2)**



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

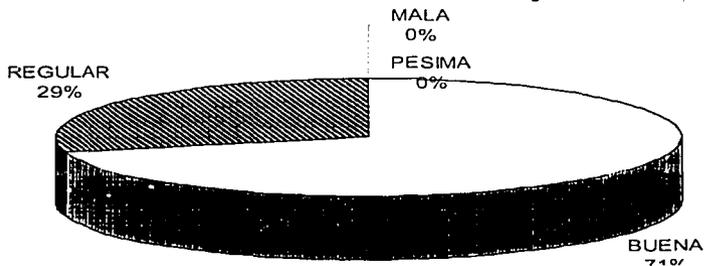
**¿TIENE CONFIANZA PARA HABLAR CON SU JEFA Y
PREGUNTAR ACERCA DE LO QUE LE INQUIETA**
(GRAFICA 3)



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

LA COMUNICACION QUE MANTIENE CON SUS
COMPAÑERAS DE TRABAJO ES:

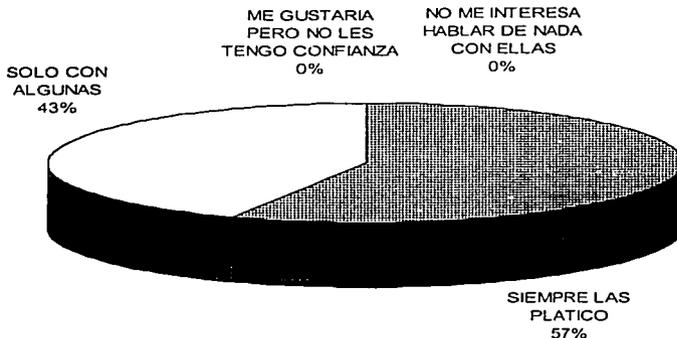
(GRAFICA 4)



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

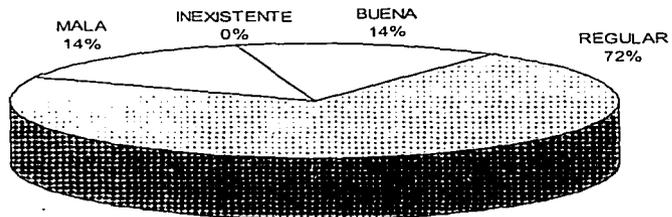
¿LE GUSTARÍA COMPARTIR SUS EXPERIENCIAS DE TRABAJO CON SUS COMPAÑERAS?

(GRAFICA 5)



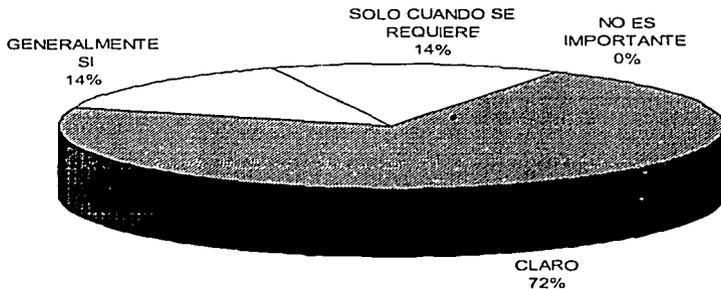
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

¿COMO CONSIDERA LA COMUNICACIÓN DENTRO
DEL CAM?
(GRAFICA 6)



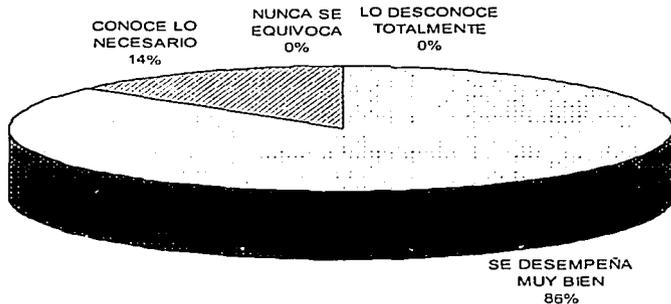
**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

¿HAY COMUNICACIÓN CON SU JEFA INMEDIATA?
(GRAFICA 7)



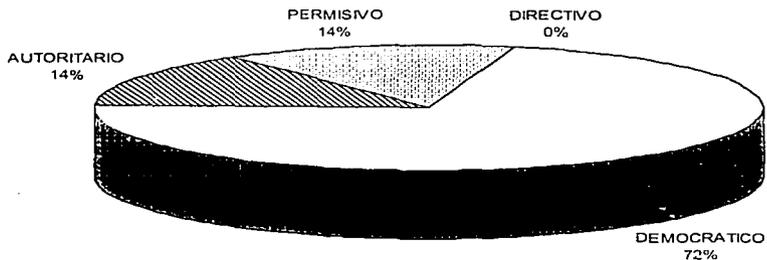
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

¿CONSIDERA QUE SU JEFA INMEDIATA CONOCE
PERFECTAMENTE EL FUNCIONAMIENTO DE SU ÁREA
(GRAFICA 8)



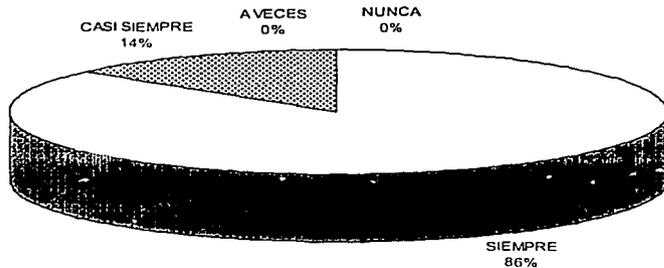
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**EL ESTILO DE LIDERAZGO QUE EJERCE LA
DIRECCIÓN PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS ES:
(GRAFICA 9)**



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

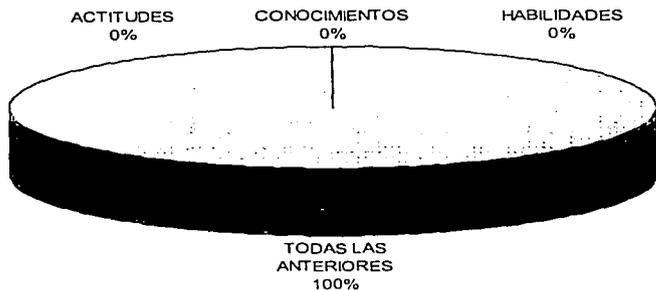
LO QUE REALIZA LO HACE POR CONVICCIÓN:
(GRAFICA 10)



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

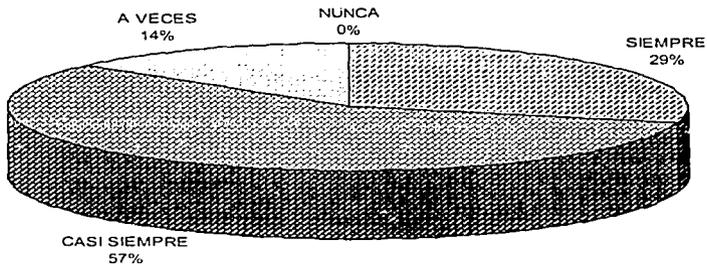
¿QUÉ ES MÁS IMPORTANTE DESARROLLAR CON
SUS COLABORADORAS?

(GRAFICA 11)



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**DENTRO DEL CAM SE ESTÍMULA LA CRÍTICA
CONSTRUCTIVA:**
(GRAFICA 12)

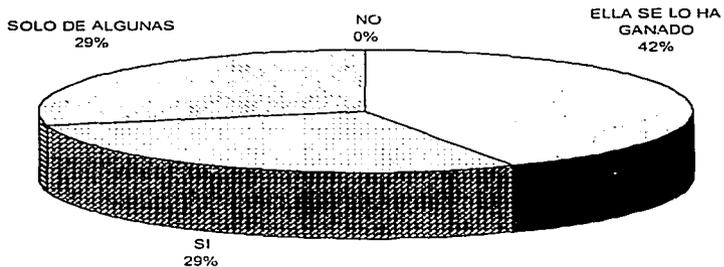


TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3

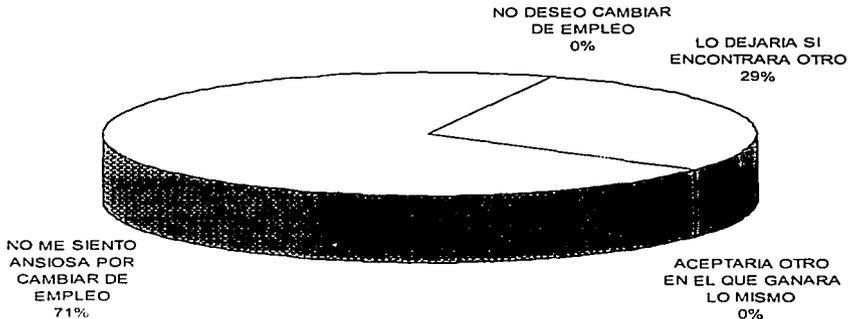
**SU JEFA INMEDIATA CUENTA CON EL RESPETO Y
CONFIANZA DEL EQUIPO DE TRABAJO:**

(GRAFICA 13)



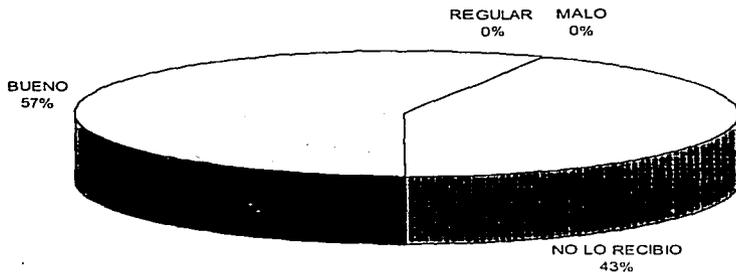
**TESIS CON
PALA DE ORIGEN**

¿QUÉ PIENSA SOBRE UN CAMBIO DE EMPLEO?
(GRAFICA 14)



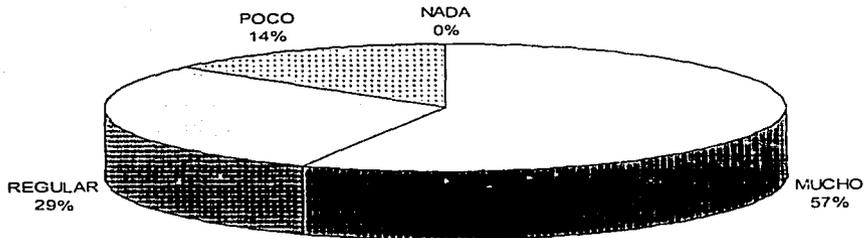
**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

¿CÓMO CONSIDERA QUE FUÉ EL CURSO DE
INDUCCIÓN QUE RECIBIÓ AL INGRESAR AL CAM?
(GRAFICA 15)



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

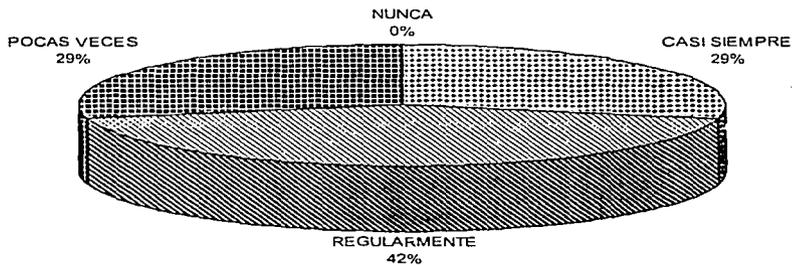
¿CONOCE LAS FUNCIONES DE SU PUESTO?
(GRAFICA 16)



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

13

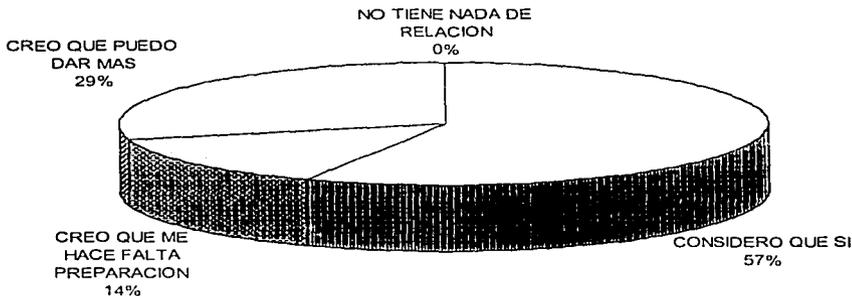
**¿CON QUE FRECUENCIA SE EVALÚA EL DESEMPEÑO
DE SU TRABAJO?**
(GRAFICA 17)



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

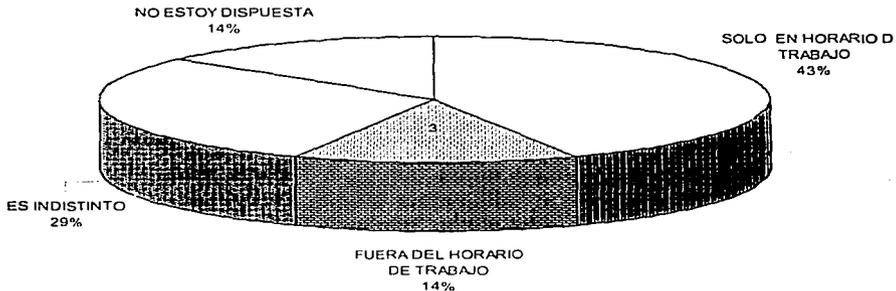
¿SUS ACTIVIDADES VAN DE ACUERDO CON SU PREPARACIÓN Y HABILIDADES?

(GRAFICA 18)



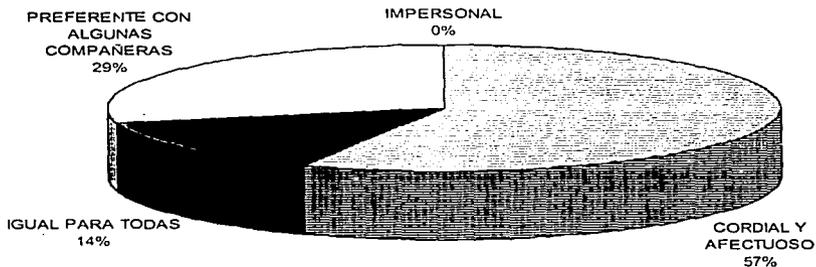
TESIS CON FALLA DE ORIGEN

¿EN QUE HORARIO ESTARÍA DISPUESTA A RECIBIR CAPACITACIÓN?
(GRAFICA 19)



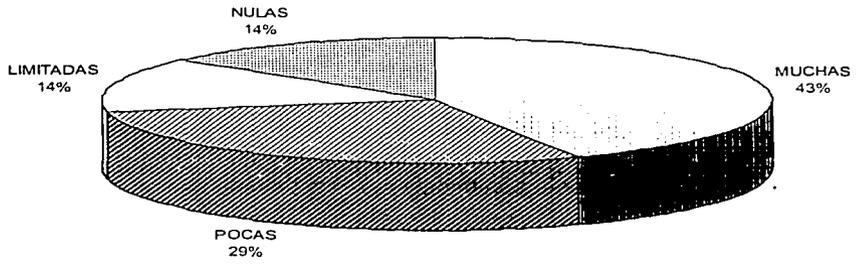
TESIS CON FALLA DE ORIGEN

**EL TRATO DE SU JEFA INMEDIATA CON EL EQUIPO
DE TRABAJO ES:**
(GRAFICA 20)



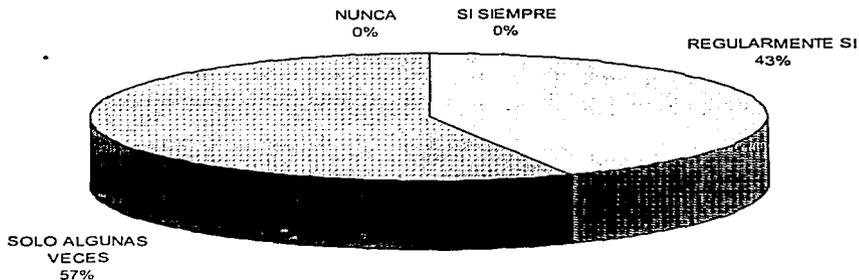
**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**EN GENERAL LAS OPORTUNIDADES DE ASCENDER
DENTRO DEL CAM SON:**
(GRAFICA 21)



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

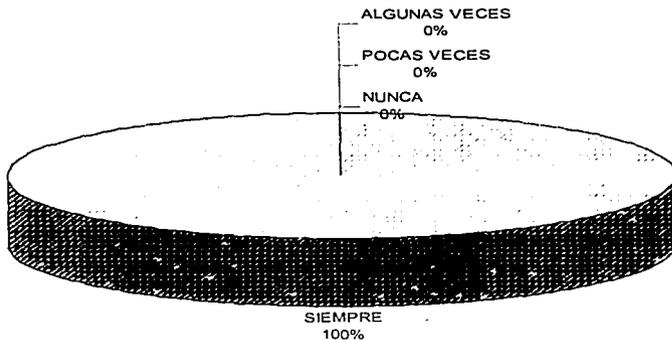
¿ES AGRADABLE SU TRABAJO?
(GRAFICA 22)



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

¿CONSIDERA QUE SIEMPRE DA LO MEJOR DE SI EN
SU TRABAJO?

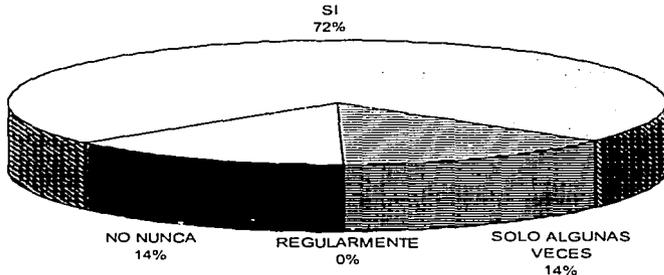
(GRAFICA 23)



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

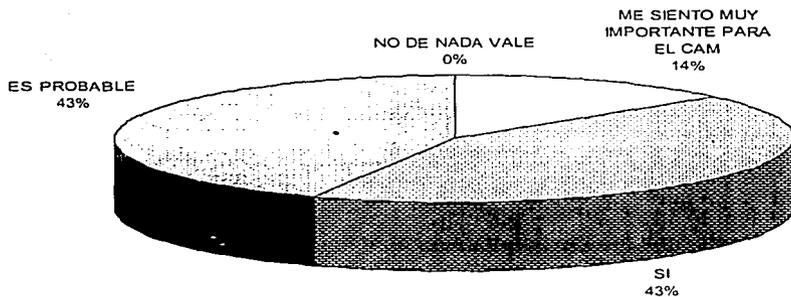
¿CUÁNDO SOBRESALE EN SUS ACTIVIDADES, SU JEFA INMEDIATA LE MANIFIESTA ALGÚN RECONOCIMIENTO?

(GRAFICA 24)



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

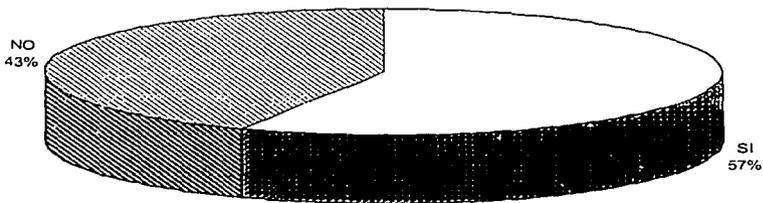
¿SUS CONOCIMIENTOS CONTRIBUYEN A
MANTENERSE EN EL CAM?
(GRÁFICA 25)



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**¿CREE LOGRAR ALCANZAR SUS METAS Y
OBJETIVOS PERSONALES TRABAJANDO EN EL
CAM?**

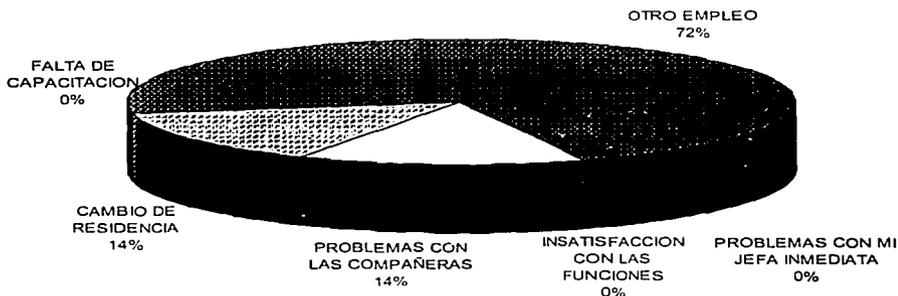
(GRAFICA 26)



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**EN CASO DE QUE PENSARA SEPARARSE DEL CAM
¿QUÉ LA MOTIVARÍA A HACERLO?**

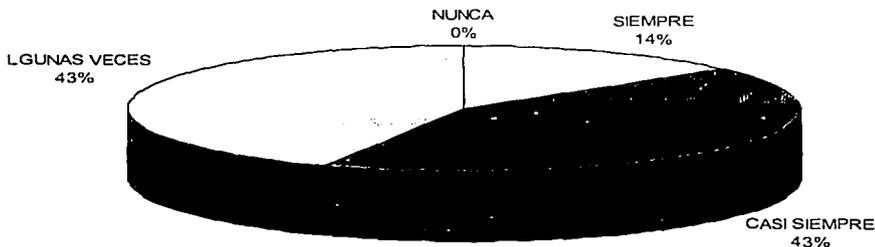
(GRAFICA 27)



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

¿EL CAM LE PROPORCIONA LAS HERRAMIENTAS,
INSTRUMENTOS Y MATERIALES SUFICIENTES Y
ADECUADOS PARA REALIZAR DE FORMA
CORRECTA SU TRABAJO?

(GRAFICA 28)



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

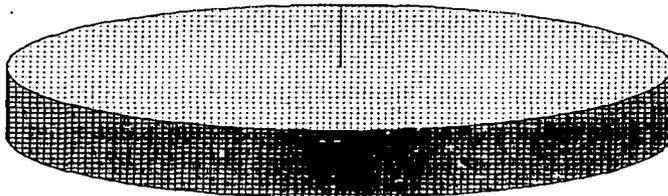
**SI TUVIERA QUE HACER MODIFICACIONES PARA
MEJORAR EL ASPECTO DE SU ÁREA DE TRABAJO**

USTED:
(GRAFICA 29)

NO ME INTERESARIA
0%

LA DEJARIA COMO
ESTA
0%

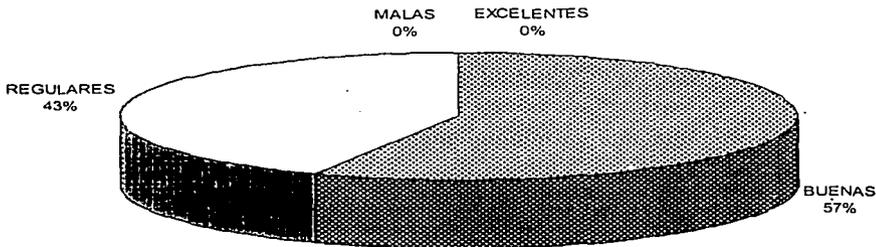
HARIA CON GUSTO
LO QUE ME
INDICARAN
0%



HARIA UNA
PROPUESTA PARA
UNA NUEVA
DECORACION
100%

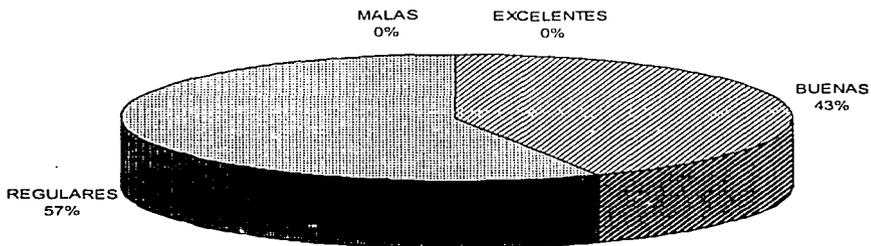
**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**CONSIDERA QUE LAS CONDICIONES DE ILUMINACIÓN
DE SU ÁREA DE TRABAJO SON:**
(GRAFICA 30)



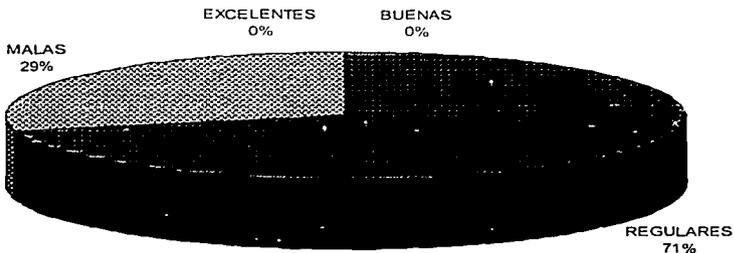
**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

CONSIDERA QUE LAS CONDICIONES DE
VENTILACIÓN DE SU ÁREA DE TRABAJO SON:
(GRAFICA 31)



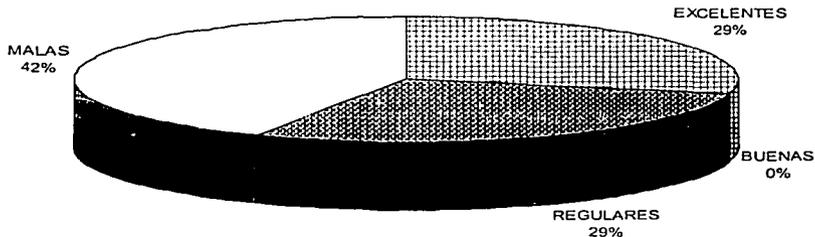
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**CONSIDERA QUE LAS CONDICIONES DE ESPACIO DE
SU ÁREA DE TRABAJO SON:**
(GRAFICA 32)



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**CONSIDERA QUE LAS CONDICIONES DE SEGURIDAD
E HIGIENE SON:**
(GRAFICA 33)



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

ANEXO 9
TEST SOCIOMÉTRICO

Enlistar por orden de preferencia:

¿Con quien le gustaría realizar un proyecto de trabajo?

¿Con quien le gustaría hacer una fiesta?

3

ANEXO 10
EVALUACIÓN DE 360°

Asignaciones	Símbolo
Muy Deficiente	MD
Deficiente	D
Regular	R
Bueno	B
Muy Bueno	MB
Excelente	E

VARIABLES	CALIF.
Liderazgo. Posee una influencia natural sobre los otros; es escuchado y distribuye tareas con gran facilidad; los miembros del grupo lo reconocen como "su jefe".	
Capacidad para integrar a su equipo de trabajo. Es común que se reúna con su equipo de trabajo a fin de conocer sus puntos de vista; cuando identifica algún problema entre ellas busca la conciliación.	
Habilidad de comunicación. Permite una comunicación franca con los demás. Cuando es necesario retroalimenta a sus colaboradoras	
Facilidad para interactuar con su grupo. Lleva una relación cordial con sus colaboradoras, su trato hacia ellas es respetuoso. Es perceptible que la gente lo respeta. Las llamadas de atención las hace sin ofender.	
Convicción por el servicio al "cliente". Se esfuerza por atender cordialmente a los "clientes", compañeras, además de que cumple los compromisos que asume hacia ellas.	
Disposición al trabajo. Siempre se involucra por decisión propia en las actividades del área; cuando se carga el trabajo no hay necesidad de pedirle que se quede.	
Apego a la disciplina. Nunca infringe o viola las reglas y políticas de la compañía, muestra respeto por los superiores y sigue las indicaciones al pie de la letra.	
Grado de eficacia. Desarrolla su trabajo de acuerdo con un plan de trabajo y cumpliendo objetivos, metas y compromisos acordados; por lo anterior no desperdicia recursos asignados para sus cometidos	

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

52

Grado de eficiencia Cuando se presentan "problemas" tiene capacidad para sacarlos adelante. Su capacidad de respuesta para cumplir con emergencias es muy evidente.	
Capacidad de análisis. Tiene una gran capacidad para desagregar las causas del problema e identifica muy bien el problema a resolver.	

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXO 11

Carta descriptiva del taller: "Conociendo al CAM"

TEMA	OBJETIVOS	ACTIVIDAD	MATERIALES	RESPONSABLE	TIEMPO
Presentación e Integración	Dar apertura al taller, así como definir el propósito y desarrollo del mismo.	Presentación en acetato de los propósitos de la reunión. Hojas de registro	Hojas de registro de los participantes. Tarjetas, plumones (nombres), masking tape. Temario y esquema de capacitación. Acetatos y retroproyector.	Francisco Román	15 minutos
Manejo de Expectativas	Crear en las participantes compromiso y disposición para la realización del taller.	Exposición en plenaria de las expectativas del taller.	Hojas de manejo de expectativas.	Francisco Román	15 minutos
Ejercicio de Rompecabezas	Implementar entre las participantes un ambiente de cooperación en el grupo, permitiéndonos conocer como se desarrolla en general el trabajo de equipo, así como el estilo de liderazgo que se ejerce en la Institución.	La casa con las expectativas y se definen las normas del taller. Reflexión sobre la técnica.	Grabadora cassettes.	Francisco Román	10 minutos

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1/5

D E S C A N S O

Fotoproyección	Permitir a cada quién expresar la concepción que tienen de la organización en la que laboran, así como la manera en que les gustaría verla.	Acomodar las fotografías a lo largo del salón y se solicita que todo el grupo recorra el aula y escoja dos fotografías que refleje como esta en este momento el CAM, si esta cumpliendo con sus objetivos, si cuenta con recursos, si contribuye a resolver el problema de violencia hacia las mujeres. En la segunda foto tendrán la visión de como estar el CAM en 1 año. Se expondrá ante el grupo después de esta reflexión de manera individual	Fotos, hojas. Guía de preguntas	Yolanda Becerra	30 minutos
FODA	Conocer sus fortalezas oportunidades y debilidades del CAM.	Explicación de FODA y distribución del instrumento	Hojas Pizarrón	Gustavo González	20 minutos
Supervivencia en el Desierto	Medir hasta que punto el hombre ve exclusivamente por si mismo en una situación	Repartir una hoja de instrucciones a cada participante. El instructor deberá leer la información que señala el	Salón amplio Papel y lápiz	Diana Rivera	30 minutos

TRANS CON
 FALLA DE ORIGEN

TESIS CON
 FALTA DE ORIGEN

	<p>crítica de supervivencia. Como se da la comunicación en el caso mencionado. Medir el liderazgo en un grupo, así como la toma de decisiones.</p>	<p>problema a enfrentar. Un solo equipo Individual y en equipo Dar solución del problema.</p>			
<p>Aplicación del Clima Organizacional</p>	<p>Obtener información para planear, organizar y dirigir las metas de la organización.</p>	<p>Explicación y distribución del instrumento</p>	<p>Instrumento y lápiz</p>	<p>Diana Rivera</p>	<p>25 minutos</p>
<p>Test Sociométrico</p>	<p>Conocer el grado y las relaciones de liderazgo que se da en el Centro de Apoyo a la Mujer "Margarita Magón"</p>	<p>Explicación y Distribución del instrumento</p>	<p>Instrumento y lápiz</p>	<p>Gustavo González</p>	
<p>Evaluación de 360 Grados</p>	<p>Reunir a tres personas significativas de la organización para evaluarlas.</p>	<p>Elección de tres integrantes y aplicación del instrumento</p>	<p>Instrumento y lápiz</p>	<p>Gustavo González</p>	