

UNIVERSIDAD DEL TEPEYAC

ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CON ESTUDIOS RECONOCIDOS OFICIALMENTE POR
ACUERDO No. 3213-25 CON FECHA 13-VI-1997
DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

BENCHMARKING, UN PROCESO PREVIO PARA LA CAPACITACIÓN Y LA CALIDAD, UNA PROPUESTA.

TESIS
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

PRESENTA
ALEJANDRA PÉREZ ROBLES



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.

UNIVERSIDAD DEL TEPEYAC

ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CON ESTUDIOS RECONOCIDOS OFICIALMENTE POR
ACUERDO No 3213-25 CON FECHA 13-VI-1997
DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

BENCHMARKING, UN PROCESO PREVIO PARA LA CAPACITACIÓN Y LA CALIDAD, UNA PROPUESTA.

TESIS
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

PRESENTA
ALEJANDRA PÉREZ ROBLES

ASESOR DE TESIS:
LIC. LUZ MA. AGUILAR RAMÍREZ
CEDULA PROFESIONAL No 1407406

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a todas las personas que colaboraron en la realización de esta investigación ya que sin su apoyo y comprensión no hubiera podido llevarse a cabo.

Es por ello que de manera especial quiero dejar testimonio de mi gratitud a esas personas que me acompañaron en este proyecto de vida.

A Dios y a la Vida

Por haberme dado la oportunidad de realizar uno de mis sueños con salud y conciencia, y por darme el privilegio de disfrutar de este momento con todos mis seres queridos.

- ➔ A MI FAMILIA: Quienes siempre me han apoyado y han estado conmigo en todas las etapas de mi vida. A ellos les dedico este triunfo, ya que sin su apoyo y paciencia no hubiera podido lograrlo.
- ➔ A MI MADRE: Le agradezco el amor y la paciencia que me demostró y le doy las gracias por su tiempo y disposición, pero sobre todo por estar conmigo en todo momento ayudándome en la realización de este nuestro sueño.
- ➔ A MI PADRE: Que junto con mi madre hizo realidad mi sueño, le agradezco su disposición, constancia y apoyo.
- ➔ A MI HERMANA: Quien siempre me dio ánimos y me ayudó en los momentos difíciles, le agradezco y la quiero.
- ➔ A MIS TIOS: Maria, Carmela y Guillermo por estar conmigo, por su amor, colaboración y paciencia, por sus palabras de aliento en todo momento y por querer ayudarme siempre.

A mi asesora de tesis

→ LUZ MARIA AGUILAR RAMÍREZ, por su tiempo, dedicación y entusiasmo;
pero sobre todo por la confianza que depositó en mí a lo largo de este proyecto.

A todos en mi familia, por creer en mi y esperarme **¡GRACIAS!**

ÍNDICE

CAPÍTULO 1 DESARROLLO ORGANIZACIONAL (D.O.)

1.1	Historia del D.O.	2
1.1.1	Evolución del D.O.	4
1.1.2	Cómo surgió el D.O. en México	5
1.2	Definición e importancia del D.O.	6
1.3	Objetivos del D.O.	10
1.4	Valores del D.O.	11
1.5	Clasificación del D.O. en su esencia	13
1.6	Características del D.O.	14
1.7	Etapas del proceso del D.O.	16
1.8	Condiciones para el éxito o fracaso, en la implantación de un modelo de D.O.	24
1.9	Beneficios y limitaciones del D.O.	27

CAPÍTULO 2 BENCHMARKING

2.1	Antecedentes del Benchmarking	31
2.2	Mitos sobre el Benchmarking	36
2.3	Definición de Benchmarking	37
2.4	Objetivos del Benchmarking	40
2.5	Características fundamentales del Benchmarking	41
2.6	Clasificación del Benchmarking	43
	a) Benchmarking Interno	43
	b) Benchmarking Funcional	44
	c) Benchmarking Genérico	45
	d) Benchmarking Competitivo	45
2.7	Modelos del proceso de Benchmarking	47

2.7.1	Proceso del Benchmarking (Los diez pasos de Xerox)	47
2.7.2	Las cinco etapas para un Benchmarking exitoso propuesta por Spendolini	55
2.7.3	Proceso del Benchmarking por John Deere	58
2.7.4	Proceso del Benchmarking creado por Terry Wireman	59
2.8	Indicadores de éxito para Benchmarking	63
2.9	Inconvenientes y Beneficios del Benchmarking	65

CAPÍTULO 3 CAPACITACIÓN

3.1	Antecedentes Históricos de la capacitación	69
3.2	Marco legal de la capacitación en México	71
3.3	Filosofía de la capacitación	84
3.4	Definición de capacitación	86
3.5	Política de capacitación	88
3.5.1	Objetivos de la capacitación	89
3.5.2	Necesidades de capacitación	90
3.5.3	Medidas de capacitación	92
3.6	Tipos de capacitación	94
3.7	Funciones del capacitador	96
3.8	Proceso de capacitación	97
3.9	Problemas de la capacitación	108
3.10	Beneficios de la capacitación	111

CAPÍTULO 4 CALIDAD

4.1	Desarrollo histórico de la calidad	114
4.2	La Calidad en México	116
4.3	Definición de calidad	117
4.4	Principales teóricos de la Calidad	119

4.5	Requisitos para lograr la calidad	129
4.6	Beneficios de la calidad	130

CAPÍTULO 5 AFFIX IMAGEN PUBLICITARIA S.A. DE C.V.

5.1	Surgimiento de la empresa	134
5.2	Misión, Visión, Filosofía y valores de la empresa	135
5.3	Objetivos de la empresa	136
5.4	Principios de la empresa	136
5.5	Políticas de la empresa	137
5.6	Organización de la empresa	138
5.7	Problemática de la empresa	140

CAPÍTULO 6 BENCHMARKING, PROCESO PREVIO PARA LA CAPACITACIÓN Y LA CALIDAD, UNA PROPUESTA.

6.1	Análisis de la información	145
6.2	Propuesta Ideal	163
6.2	Propuesta Real	190

CONCLUSIONES	206
--------------	-----

BIBLIOGRAFÍA	220
--------------	-----

ANEXOS	224
--------	-----

INTRODUCCIÓN

Hoy por hoy las organizaciones luchan entre sí, con el objetivo de ser mejor; es por ello que se ven en la necesidad de realizar cambios a un ritmo creciente para así poder competir con las mejores empresas en su ramo.

Para poder llegar a ser la mejor, las empresas han requerido de utilizar instrumentos que les permitan reparar sus procesos e infraestructura para un excelente rendimiento no solo de las instalaciones, sino también del personal, es por ello que dentro del mercado laboral se utilizan herramientas como Desarrollo Organizacional, que por ser una herramienta conocida es de básica aplicación dentro de las compañías, debido a los buenos resultados que tiene al hacer más sensible, eficaz y capaz al recurso humano.

Aun así, existe otra herramienta que al igual que el Desarrollo Organizacional busca un cambio y aunque es muy poco conocida y aplicada en México, sobre todo por los empresarios mexicanos, es bien sabido de los buenos resultados que tiene a largo plazo. Dicha herramienta es conocida como Benchmarking y es un proceso ordenado y continuo que permite valorar y ajustar los servicios y procesos de trabajo de una organización con el objetivo de ser la mejor en su clase. Benchmarking le proporciona a la empresa estrategias de mejora y trucos que le permiten mejorar constantemente con el fin de actualizarse y volver sus debilidades fortalezas a través de compararse con una organización que se encuentre en un nivel más alto, con la ventaja de renovar los procesos de la misma. Benchmarking es innovar, reorganizar o hasta modernizar procesos mas no es copiar, crear o inventar cosas que no existen o no funcionarían.

Es por lo anterior que se plantea utilizar ambas herramientas juntas, ya que funcionan como complemento, debido a que una específicamente se enfoca al factor humano, mientras que la otra se encarga de las cuestiones de servicios y procesos; teniendo como objetivo llegar a una detección de necesidades de capacitación lo más completa posible, con el fin de que otra herramienta conocida como Capacitación pueda ser integral y logre llegar por si misma a la calidad.

Por ello que en la presente investigación no solo se habla o se utilizan herramientas como Desarrollo Organizacional y Benchmarking, sino también aquella herramienta que se encarga de proporcionarle al trabajador los conocimientos necesarios para desarrollar sus habilidades y aptitudes, de manera que puedan desempeñar su trabajo eficazmente y en beneficio de la empresa; es decir, impartir Capacitación al personal de la organización.

La Capacitación al igual que las herramientas antes mencionadas buscan llegar a la calidad, por lo tanto en esta investigación se plantea la propuesta de utilizar Desarrollo Organizacional, Benchmarking y Capacitación juntas con el objetivo de llegar a la calidad, la cual se ha convertido en un proceso difícil y laborioso que ha hecho difícil que las empresas se atrevan a buscarla o implantarla en su organización; además de que se sabe que en México no existe la cultura de calidad, lo que hace comprensible que las empresas mexicanas no lo lleven a cabo aunque sea más una necesidad que una moda como actualmente es considerada, y que ha originado que la calidad sea un proceso mal practicado y llevado a cabo de manera muy superficial sin cumplir con el compromiso que ésta implica.

Como ya se mencionó la propuesta que aquí se presenta, consiste en trabajar con Desarrollo Organizacional, Benchmarking y Capacitación juntas con el fin de llegar a una propuesta de calidad completa y a la medida de la empresa en la que se esté

llevando a cabo, trayendo como beneficio no solo la mejora del factor humano, sino también la innovación de los procesos y servicios de toda la organización, es decir, con esta propuesta no solo se mejoraría una parte de la empresa como lo sería si aplicáramos una sola herramienta, sino que aplicando las herramientas juntas se llega a un estudio integral de la misma que da como resultado una mejora completa que permite un progreso considerable de la empresa con la ventaja de ahorrar tiempo y dinero a largo plazo.

Por lo anterior la presente investigación se encuentra dividida en seis capítulos, en donde los primeros cuatro hacen referencia a las herramientas antes mencionadas, el quinto contiene la información de la microempresa en la que se llevó a cabo la propuesta y el último capítulo está conformado por el caso práctico y la propuesta como tal con la información obtenida en la empresa.

En el capítulo uno llamado Desarrollo Organizacional, se encuentra la información histórica y evolutiva de dicha herramienta, haciendo énfasis en su desarrollo en México, así mismo aunque es un proceso ya conocido y entendido por los empresarios mexicanos quienes son los que más lo utilizan se incluyen varias definiciones del proceso, y se explican las etapas del mismo según el modelo de Chiavenato; también se hace referencia a los límites y beneficios que trae consigo y su aplicación dentro de una empresa.

El segundo capítulo hace referencia a una herramienta que se ha vuelto necesaria e indispensable en el ámbito empresarial estadounidense y que es poco conocida en México por los empresarios mexicanos. Ésta es llamada Benchmarking, y es aquí donde se conocerá todo en relación a dicha herramienta empezando por los antecedentes y mitos que existen alrededor de ésta, así como sus objetivos, características y clasificación; sus definiciones según varios autores y cuatro

diferentes modelos del mismo, así como los inconvenientes y beneficios de la aplicación del Benchmarking como tal.

El capítulo tres está denominado Capacitación, y hace énfasis en la importancia que tiene ésta dentro de las empresas, ya que la Ley Federal del Trabajo la ha estipulado como una obligación de las organizaciones por lo que se habla un poco del marco legal de la capacitación. Así mismo se incluyen algunas definiciones y se habla de la política de la capacitación en donde se tratan los objetivos, necesidades y medidas de la misma. Dentro del capítulo se habla de los tipos de capacitación y se mencionan las funciones del capacitador como el encargado de llevar a cabo dicho proceso; no olvidando así los problemas que pueden surgir y los beneficios de dicha herramienta.

El cuarto capítulo llamado calidad, habla un poco sobre como ha sido su desarrollo histórico en México, y aunque no hay la aplicación de un proceso de calidad en las empresas mexicanas se considera importante hacer referencia a ella. Así mismo se encuentran varias definiciones de calidad ya que se considera elemental saber que significa dicho término; se explican los modelos de los cuatro principales teóricos de la misma y se mencionan los requisitos para lograr la calidad y sus beneficios.

En el quinto capítulo se encuentra la información únicamente de la empresa en la que se realizó la investigación en este caso llamada AFFIX.

El último capítulo contiene la realización de la propuesta; es decir, está conformada en primer lugar por toda la información obtenida con la aplicación del Desarrollo Organizacional y Benchmarking; dicha información está ordenada mediante cuadros que facilitan su entendimiento y que hacen resaltar las carencias y necesidades de la empresa mediante ciertas comparaciones con la información

obtenida y observada. En segundo lugar se encuentra la propuesta de capacitación que esta basada en toda la información que se obtuvo. La propuesta está dividida en dos “propuesta real y propuesta ideal”. Así mismo se anexa un programa de capacitación sobre la calidad.

Aunque en específico en esta investigación no se ven resultados debido al tiempo que estos requieren si se puede decir que satisfactoriamente se lograron los efectos esperados en cuanto a propuesta se refiere; ya que a pesar de las desventajas los resultados obtenidos son alentadores.

Por último es importante mencionar un poco acerca de los pros y contras a los que me enfrenté al momento de realizar la parte práctica de la investigación; por ello a continuación se señalan algunos de ellos.

Para poder llevar a cabo la parte central de esta investigación que es el capítulo dos llamado Benchmarking me encontré con la sorpresa de que no hay bibliografía en la mayoría de las bibliotecas tanto públicas como de escuelas privadas y los que hay son escasas debido a su repetición, por lo que la información podría ser muy poca, pero no insuficiente. Otro de los contras fue contactar con una microempresa, en este sentido sorprendió que algunas empresas no conocen el proceso de Benchmarking, mucho menos su significado, pero mostraban interés en conocerlo, otras en cambio confesaron no estar interesados en una herramienta que no conocen y que no saben que consecuencias pudiera traer con su aplicación, además de que en ese momento no contaban con los recursos para llevarlo a cabo. Otras simplemente no deseaban cambiar.

Es así como se logró encontrar dos microempresas interesadas en el proceso de Benchmarking, claro que una con un nivel más alto en productividad y calidad, siendo ésta “Confecciones el Horreo”.

Posteriormente una vez localizada la empresa interesada en aplicar Benchmarking (AFFIX), me encontré con la sorpresa de que me hacen la indicación de que yo podía proponer muchos cambios pero sin garantizarme que los iban a llevar a cabo, aunque si iban a ser tomados en cuenta para un futuro inmediato. Esto tiene mucho que ver con la cultura tecnológica y empresarial de las organizaciones mexicanas y del empresario en sí, ya que como se observa ésta es individualista y cerrada, lo que origina estar renuente a todo y a todos por lo que no se avanza como empresa.

No todo fue malo, ya que las facilidades otorgadas por AFFIX en general, durante todo el proceso fueron completas, como también lo fueron las de Confecciones el Horreo, quienes igualmente mostraron toda la disposición de cooperar sin ningún problema.

Dentro del ámbito personal, las ventajas de haber llevado a cabo tal investigación, es que obtuve la experiencia de aplicar sola el proceso de Desarrollo Organizacional, junto con Benchmarking, siendo esta última una herramienta poco común, lo que la hace diferente, y muy interesante, además de útil dentro del ámbito laboral. Así mismo tuve la oportunidad de renovar y desarrollar mis conocimientos y habilidades en varias situaciones, así como fortalecer otras. También me beneficié al enfrentarme al ámbito laboral como una experiencia profesional ya que entendí su manejo y desarrollo.

Otras de las ventajas que me encontré ya en el terreno empresarial, fue que aunque el Director de la empresa AFFIX siempre mostró cierto recelo, me recibió, me

escucho, me atendió y me dio todas las facilidades para que realizara todo lo que tenía que hacer, me proporcionó total libertad para obtener la información y hacer una buena propuesta, la cual al final me aceptó, con la limitante de que en este momento no la implementaría, pero por lo menos creyó en mí sabiendo que no tenía experiencia en ello.

Con lo anterior pretendo demostrar no solo que mi propuesta puede dar excelentes resultados, sino también que un psicólogo puede llevarla a cabo sin ningún problema, ya que se cuenta con los conocimientos y las herramientas para poder hacerlo tal y como lo hace un administrador o aun mejor. Los psicólogos contamos con otras habilidades que complementan y facilitan este tipo de trabajos llevándolos a la excelencia.

Espero que esto contribuya para abrir más puertas para el psicólogo en el ámbito industrial, ya que como psicólogos se tiene la formación necesaria y suficiente para ser parte de una empresa en el área de Recursos Humanos, como reclutador, encargado del departamento de calidad, como capacitador, etc.

CAPÍTULO 1
DESARROLLO ORGANIZACIONAL

1.1 Historia del Desarrollo Organizacional

El Desarrollo Organizacional (D.O.) surge a finales de los años cincuenta y principios de los setenta, como un conjunto de ideas respecto al hombre, a la organización y al ambiente de trabajo, ésto con el fin de propiciar el crecimiento, perfeccionamiento y desarrollo según sus potencialidades. El Desarrollo Organizacional está basado originalmente en los descubrimientos de la dinámica de grupos, en la teoría y en la práctica.

“El Desarrollo Organizacional se refiere principalmente a un gran esfuerzo para mejorar las capacidades y habilidades en la solución de problemas organizacionales, para así enfrentarse a los cambios en su ambiente externo e interno, con la ayuda de consultores científicos o agentes de cambio. Tales esfuerzos son relativamente nuevos, pero están desarrollados visiblemente en los Estados Unidos, Inglaterra, Japón, Holanda, Noruega, Suecia y otros países. Entre el creciente número de organizaciones que se han esforzado por llevar a cabo Desarrollo Organizacional se encuentran: Unión Carbide, Esso, TRW Systems Humble Oil, Weyerhaeuser e Imperial Chemical Industries Limited” (Ferrer, 2003, p.13).

“Las actividades del Desarrollo Organizacional aparecieron en 1957, como un intento por aplicar algunos de los méritos e ideas del entrenamiento de laboratorio a la organización total. Douglas Mc Gregor, ha sido considerado como uno de los primeros científicos del comportamiento, que habló sistemáticamente acerca de implantar un programa de D.O. Otros investigadores a quienes se asocia con tales esfuerzos son Herbert Shepard y Robert Blake, mismos que, en colaboración con el Departamento de Relaciones Industriales de la Esso Company, diseñaron un programa de entrenamiento de laboratorio (sensitivity training) en varias refinerías de la compañía. Este programa surgió en 1957, después de que los pioneros en hacer investigaciones de las relaciones humanas empezaron a verse como un grupo de

consultores internos que ofrecían servicios a gerentes, en vez de considerarse como un grupo de investigadores que elaboraban reportes a una gerencia” (Ferrer, 2003, p.13).

Dentro de la evolución histórica que se conoce y que ha dado origen al Desarrollo Organizacional se encuentran principalmente tres raíces.

La primera fué la de entrenamiento en laboratorio, ésto logró que el Desarrollo Organizacional tuviera fuertes acentos de una metodología de cambio de tipo educativo en la línea de dinámica de grupos y de relaciones humanas; todo ello para agilizar y resolver los conflictos de una organización productiva. Esta raíz, hizo que algunos practicantes del Desarrollo Organizacional lo confundieran y redujeran a simples dinámicas de grupos.

En la segunda raíz el Desarrollo Organizacional adquirió matices más claros y centrados sobre los fenómenos sociales que se dan dentro de una organización productiva. En otras palabras hizo que el Desarrollo Organizacional adquiriera los aspectos psicológicos y educativos de la primera raíz, así como las dimensiones de la ciencia, la administración y las empresas como grupos sociales en un contexto social determinado.

En la tercera raíz histórica se proporcionó al Desarrollo Organizacional las dimensiones de autodiseño, autodirección, autocontrol y autopueba de un grupo de producción (microgrupo) dentro de la organización total (macrogrupo).

Actualmente la aplicación del Desarrollo Organizacional se está extendiendo en nuestro país; sin embargo, dado que nuestros valores organizacionales se encuentran en vías de humanización, es que la aplicación del Desarrollo Organizacional no se ha podido llevar a cabo de manera integral, es decir, que aspectos estructuralistas,

administrativos, técnicos y humanos; son considerados de manera independiente y no en conjunto, que es como deberían llevarse a cabo dentro de una empresa.

Por otra parte aunque el Desarrollo Organizacional sigue siendo un proceso poco entendible para algunas empresas, éstas no olvidan las aportaciones que dicha herramienta trae consigo y que por supuesto se convierten en grandes beneficios, que hacen que Desarrollo Organizacional sea una herramienta merecedora de ser aplicada en toda organización en nuestro país, que esté formalmente estructurada.

1.1.1 Evolución del Desarrollo Organizacional

El Desarrollo Organizacional ha evolucionado durante los últimos años, demostrando así, ser una disciplina bien fundamentada, sin embargo hablar acerca de su nacimiento no es nada sencillo, debido a que su origen no está del todo definido; es por ello que se considera más acertado exponer cual ha sido su evolución.

“El Desarrollo Organizacional se calificó de evolutivo en sus inicios, y se considera que todavía se encuentra en evolución. Como punto de referencia, se puede decir que tuvo tres precursores principales: el entrenamiento en sensibilización, los sistemas sociotécnicos y la encuesta de retroalimentación” (Audirac, 1994, p.11).

El ambiente en el que se apoya el surgimiento de Desarrollo Organizacional, es en primera instancia, la necesidad de las organizaciones de aumentar la producción, los servicios y la fuerza laboral. En años posteriores a la Segunda Guerra Mundial después de atravesar el periodo de la guerra, las personas comenzaban a tener problemas de adaptación en los grupos existentes, razón por la cual, en las organizaciones se empezaron a crear talleres de capacitación que dieron origen a los grupos de sensibilización y los laboratorios de entrenamiento; en donde los

participantes aprenden a conocer la repercusión de su propia conducta y la de sus compañeros de grupo.

Es así como se empiezan a buscar cambios organizacionales e individuales en las compañías, a través del aprendizaje que el individuo lograba en la interacción en grupo.

1.1.2 Cómo surgió el Desarrollo Organizacional en México

Son muchos los eventos y las personas, que a través del tiempo han participado en el nacimiento y progreso del Desarrollo Organizacional en México; por ello a continuación se mencionan en forma cronológica algunos nombres y eventos que dieron origen a ello.

- ❖ 1967–1968, John Farley y George Shapiro, crearon el seminario avanzado de administración de personal en el Departamento de Relaciones Industriales (ITESM)
- ❖ 1969–1970, John Bentley, organiza el seminario sobre Desarrollo Organizacional y aparecen las primeras gerencias de Desarrollo Organizacional en Querétaro.
- ❖ 1971–1972, Bárbara Hibner, crea diversos programas de Desarrollo Organizacional (D.O.) y mexicanos toman el programa para especialistas en D.O.
- ❖ 1973–1974, Joe Bentley, Beckhard, Herman, Adizes y Tannenbaum, impulsaron de forma decisiva el Desarrollo Organizacional en el ITESM.
- ❖ 1975–1976, Ezequiel Nieto y Leonardo Rivera, arrancan el programa de maestría en Desarrollo Organizacional, y establecen en los cuadros directivos el área de Desarrollo Organizacional.
- ❖ 1977–1978, se crea la gerencia de Desarrollo Organizacional y se establece un programa sobre la efectividad y la calidad de vida.

- ❖ 1979–1980, Clayton Alderter y Orlan Worden, dan programas en la maestría de Desarrollo Organizacional en Querétaro, Venezuela, México y Monterrey.
- ❖ 1981–1982, se celebra el Congreso Internacional de Desarrollo Organizacional en Monterrey, Nuevo León.

Es así como poco a poco surge el Desarrollo Organizacional en México, evolucionando hasta convertirse el día de hoy en una estructura que está integrada de teorías y practicas capaces de resolver la mayor parte de los problemas a los que se enfrenta el lado humano de las organizaciones; recordando así, que Desarrollo Organizacional actualmente solo se enfoca al recurso humano dentro de una empresa.

1.2 Definición e importancia del Desarrollo Organizacional

El Desarrollo Organizacional es una estrategia educativa adoptada por las organizaciones para lograr un cambio planeado. Se centra en los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional de la misma, tomando como punto de partida a las personas y orientándose hacia las metas, estructuras o técnicas de la organización.

Lo anterior señala que el Desarrollo Organizacional es un esfuerzo de cambio planeado, que involucra a la empresa como una totalidad, por ello se considera importante definir “cambio planeado” ya que es parte fundamental del Desarrollo Organizacional.

“El cambio planeado está constituido por esfuerzos deliberados encaminados a eliminar una situación insatisfactoria a través de la planificación de una serie de fases, acciones y estrategias que resultan de un análisis profundo del sistema total” (Audirac, 1994, p.48).

Es decir, cuando en una organización existen modelos de comportamiento que han sido adoptados por mucho tiempo atrás y ya no son satisfactorios para la misma, es necesario realizar un análisis profundo de las situaciones erróneas que permitan detectar e identificar los aspectos de insatisfacción, para que de esta manera se logren establecer medidas que ayuden a modificar dichos comportamientos y se obtenga una mayor eficiencia en el trabajo.

A) Definición

El Desarrollo Organizacional tiene diferentes definiciones, algunos autores concuerdan con las mismas ideas, mientras que otros más difieren de ellas, es por ello que a continuación se presentan algunas enunciaciones, con el fin de considerarlas y concluir una sola definición.

Desarrollo Organizacional, es (Beckhard, 1969 citado por Wendell, 1996, p.27), “el esfuerzo planeado de toda la organización, administrado desde la alta gerencia, para incrementar la efectividad y el bienestar de la industria, mediante intervenciones planificadas dentro de los procesos de la misma, aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta”.

Para Chiavenato (2000, p.452), el “Desarrollo Organizacional es un programa educativo a largo plazo, orientado a mejorar los procesos de solución de problemas y de renovación de una organización en particular, mediante una administración que se basa en la colocación y en la efectividad de la cultura de la empresa con ayuda de un agente de cambio, mediante el uso de la teoría y de la tecnología pertinente”.

El “Desarrollo Organizacional es un proceso que se enfoca en la cultura, los procesos y la estructura de la organización, utilizando una perspectiva total del sistema” (Wendell, 1996, p.5).

Audirac (1994, p.17), señaló que el “Desarrollo Organizacional es una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado de la organización, que se centra en los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional tomando como punto de partida a las personas y se orienta hacia las metas, estructura o técnicas de la organización”.

De acuerdo a las definiciones anteriores, a continuación se formula una, la cual incluye las características que se piensan son importantes para el presente y el futuro de este campo.

El Desarrollo Organizacional es un esfuerzo planeado a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización; esto mediante una administración constante y con la colaboración de los trabajadores y de una buena cultura organizacional; utilizando siempre la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta y con la ayuda de un facilitador.

De este modo el Desarrollo Organizacional busca transformar las empresas mecanicistas en empresas orgánicas, mediante el cambio organizacional, para así modificar la cultura empresarial y hacer compatibles los objetivos empresariales con los objetivos individuales de los trabajadores.

B) Importancia

La importancia que se le da al Desarrollo Organizacional se deriva de que el recurso humano es determinante para el éxito o fracaso de cualquier organización; por ello su manejo es clave para el éxito empresarial.

Se comienza por adecuar la estructura de la organización (organigrama), conservando un eficiente manejo de los grupos de trabajo y un desarrollo de las relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos o bien resolverlos rápida y oportunamente.

Las empresas que buscan perfeccionar su organización y optimizar el aprovechamiento de sus recursos humanos y materiales, encuentran en el Desarrollo Organizacional una opción viable para lograr el cambio, ya que adoptarlo permite resolver problemas de comunicación organizacional, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, crecimiento empresarial, incremento de productividad, satisfacción a los requerimientos del personal y cuestiones de eficiencia organizacional, entre muchas otras cosas.

Así mismo el Desarrollo Organizacional se puede utilizar ya sea para lograr el cambio en su totalidad, o bien para hacer ajustes moderados dentro de la empresa, ya sea desde el personal hasta los procesos; esto debido a que se enfoca específicamente en resolver los problemas y en guiar la experiencia y los conocimientos de los miembros de la organización.

Por último es importante recordar que la única forma de cambiar una organización es a través de cambiar su cultura, es decir, los sistemas de vida, creencias, valores y actitudes de la misma, para que ésta pueda adaptarse a nuevas tecnologías, mercados y retos, que le permitan enfrentar con éxito los distintos desafíos que se le presentan. Esto puede lograrse a través del Desarrollo Organizacional.

1.3 Objetivos del Desarrollo Organizacional

El campo del Desarrollo Organizacional es muy amplio y muy variado, por lo tanto sus objetivos también lo son. Dichos objetivos deben de surgir del diagnóstico de situaciones que se desean modificar, no obstante existen algunos objetivos básicos, los cuales pueden ser aplicados en casi todos los procesos, ya que como se mencionó son esenciales dentro de una organización.

Audirac (1994, p.19), presenta diecinueve objetivos básicos generales que una organización, debe de tomar en cuenta para la implantación de un Desarrollo Organizacional.

- ❖ “Obtener o generar la información objetiva necesaria
- ❖ Crear un clima de receptividad
- ❖ Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias
- ❖ Establecer un clima de confianza
- ❖ Desarrollar las potencialidades de los individuos
- ❖ Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos
- ❖ Buscar nuevas fuentes de energía (física, mental y emocional)
- ❖ Compatibilizar, armonizando e integrando las necesidades y objetivos de la empresa y de quienes forman la misma
- ❖ Estimular las emociones y movimientos de las personas
- ❖ Siempre que el riesgo lo permita poner las fricciones, conflictos y tensiones sobre la mesa y tratar de resolverlas de modo directo, racional y constructivo.
- ❖ Estimular la necesidad de establecer objetivos, metas y fines
- ❖ Despertar la conciencia para que existan valores sobre el comportamiento de los hombres dentro de las organizaciones
- ❖ Examinar el como, cuando, donde y cuanto de los valores y concepciones

- ❖ Analizar las demandas, restricciones, oportunidades, cambios y desafíos del medio externo
- ❖ Asociar la autoridad legal y el status funcional a las tres competencias: técnica, administrativa e interpersonal
- ❖ Desarrollar la organización a través del desarrollo de los individuos
- ❖ Compatibilizar y optimizar metas, recursos, estructuras, procedimientos y comportamientos
- ❖ Perfeccionar los procesos de información y comunicación en todos los niveles
- ❖ Identificar el recurso humano, técnico y material de la empresa”.

El Desarrollo Organizacional presenta muchos objetivos, pero como objetivo principal busca cambiar todas las partes de la organización para hacerla más sensible a los factores humanos, más eficaz y más capaz de aprender y autorrenovarse.

Es así, como Desarrollo Organizacional parte de la hipótesis de que es posible hacer un esfuerzo para conseguir que las metas de los individuos se integren con los objetivos de la empresa, en un ambiente en el que el trabajo sea estimulante y gratificante pero sobretodo permita el desarrollo personal del trabajador.

1.4 Valores del Desarrollo Organizacional

Los valores son ideales, que comparten y aceptan explícita o implícitamente los integrantes de un sistema cultural, una empresa o una institución, y por consiguiente, influyen en el comportamiento del mismo.

Audirac (1994, p.21), menciona que para definir los valores del Desarrollo Organizacional se deben de tomar en cuenta dos puntos esenciales.

1. “Los diferentes sistemas individuales se desarrollan con diferentes patrones de necesidad, valores y percepciones.
2. Los sistemas individuales no son estáticos, sino que se desarrollan a medida que encuentran nuevas experiencias problemáticas”.

A continuación Audirac (1994, p.21), menciona que existen algunos valores que es importante no solo conocer, sino también profesar, para así crear organismos más funcionales y eficientes.

- ❖ “El hombre es esencialmente bueno
- ❖ Concepto de los individuos como seres humanos
- ❖ Concepto de los individuos como seres capaces de cambiar y desarrollarse
- ❖ Aceptación y aprovechamiento de las diferencias individuales
- ❖ Conceptuar al individuo como una persona completa
- ❖ Utilizar una conducta autentica
- ❖ Usar la posición para fines pertinentes a la organización
- ❖ Confianza básica en las personas
- ❖ Disposición para aceptar riesgos
- ❖ Énfasis primero en la colaboración”.

Es importante mencionar que para poder cambiar el comportamiento empresarial, así como sus normas y sus valores es necesaria la humanización de la empresa, tomando en consideración que los objetivos y metas de la misma deben perseguir el desarrollo tanto de la organización como el del personal.

Por tanto es ideal que los valores antes mencionados sean asumidos por las empresas, con el fin de que se le pueda dar al recurso humano la importancia que éste tiene dentro de una organización y por consiguiente se le valore y reconozca.

1.5 Clasificación del Desarrollo Organizacional en su esencia

Actualmente el Desarrollo Organizacional no ha podido ser clasificado en una sola denominación respecto a su esencia, ya que aun se le está dando forma a este campo. Sin embargo los estudiosos del Desarrollo Organizacional lo han llamado de diferentes maneras o formas y lo han clasificado según sus experiencias debido al comportamiento que éste ha tenido ante diversas situaciones.

El Desarrollo Organizacional es considerado como una filosofía, un arte, un enfoque administrativo y una tecnología. A continuación se explican cada una de ellas.

- a) Filosofía: El Desarrollo Organizacional podemos definirlo como una filosofía, ya que predica una forma de vida en la cual se deben hacer las cosas de acuerdo con la forma de ser y de actuar, con lo que se dice y con lo que se hace.
- b) Arte: El Desarrollo Organizacional es al mismo tiempo un nuevo arte de perfeccionar la organización integrando necesidades de la empresa y de las personas.
- c) Enfoque de administración: El Desarrollo Organizacional es también un enfoque de administración, es una manera de manejar y optimizar los recursos día a día con un estilo renovador y revitalizador.

d) Tecnología: El Desarrollo Organizacional es una nueva tecnología, un conjunto práctico de instrumentos y técnicas para cambios planeados, en el que los aspectos psicosociales de comportamiento deben recibir la debida atención.

En esencia el Desarrollo Organizacional busca la revitalización, energía, actualización, activación y renovación de las empresas mediante los recursos humanos y técnicos.

1.6 Características del Desarrollo Organizacional

El Desarrollo Organizacional se basa en una serie de características que lo hacen ser un proceso funcional y eficaz dentro de las empresas. Es por ello que a continuación se mencionan y explican cada una de ellas.

1. Enfoque en la organización total

El Desarrollo Organizacional es un intento por desarrollar a la organización total y al personal, para que respondan con eficiencia al cambio, por ello es necesario que todas y cada una de las partes funcionen juntas y en orden para resolver los problemas y las oportunidades que trae consigo el cambio.

2. Orientación de los sistemas

El cambio es tan abundante en la sociedad moderna que las organizaciones necesitan que todas sus partes trabajen en conjunto, a fin de resolver los problemas y capitalizar las oportunidades que se derivan del cambio. Algunas organizaciones han crecido tanto que les resulta difícil mantener la coordinación entre sus partes. El desarrollo organizacional es un programa exhaustivo que se refiere a las interacciones de las diversas partes de la organización, ocupándose así de entrelazar la estructura, la tecnología y los individuos. Se interesa en el comportamiento de los empleados en

diferentes grupos, departamentos y ubicaciones. Intentando de tal modo responder ¿qué tan efectivas son todas esas partes cuando se combinan para trabajar en común?; dándole importancia de tal forma no sólo a las partes, sino también a la manera en que las que se relacionan entre sí.

3. Uso de un agente de cambio

El Desarrollo Organizacional utiliza uno o más agentes de cambio, son ellos los que impulsan el esfuerzo del Desarrollo Organizacional, actuando como facilitadores e inspiradores del comportamiento y de las actividades que elevan el nivel de eficiencia y la salud de la organización.

4. Resolución de problemas

El Desarrollo Organizacional hace hincapié en la resolución de problemas, ya que consiste en crear soluciones en las que todos salgan beneficiados, es decir, que todos sean capaces de resolver por si solos su problema mediante la enseñanza de las habilidades y el crecimiento del aprendizaje continuo.

5. Aprendizaje experimental

Es aquél en el que los participantes aprenden experimentando, luego debaten y analizan su propia experiencia obteniendo de ella una enseñanza.

6. Proceso de grupos

El Desarrollo Organizacional se basa en los procesos de grupos, tales como debates, conflictos entre grupos, confrontaciones y procedimientos en busca de una cooperación. En cuanto a los grupos, se tiene que ellos y los equipos son decisivos para el éxito organizacional, ya que ejercen influencias muy poderosas en el comportamiento individual.

7. Retroalimentación

El Desarrollo Organizacional se basa esencialmente en la retroalimentación que se les da a los participantes para que tengan datos concretos en los cuales basar sus decisiones. La retroalimentación es fundamental ya que les permite entender las situaciones y con ello poder tomar decisiones sin esperar que alguien les indique lo que deben de hacer.

8. Orientación por contingencias

El Desarrollo Organizacional es de índole situacional y tiene una orientación hacia los eventos. El Desarrollo Organizacional es flexible y práctico y adapta las acciones para que se satisfagan necesidades específicas.

9. Formación del equipo

La meta general del Desarrollo Organizacional es reforzar un equipo de trabajo para que éste sea mejor para la organización. Trata de enlazar a los grupos para formar un solo integrante con espíritu de cooperación.

Las características anteriores permiten apreciar que el Desarrollo Organizacional se relaciona principalmente con la participación y colaboración de los integrantes de una empresa. Dichos integrantes poseen la experiencia y conocimientos que guiados a través de la retroalimentación les permite resolver sus problemas en una forma ordenada, con el propósito de lograr resultados exitosos.

1.7 Etapas del proceso del Desarrollo Organizacional

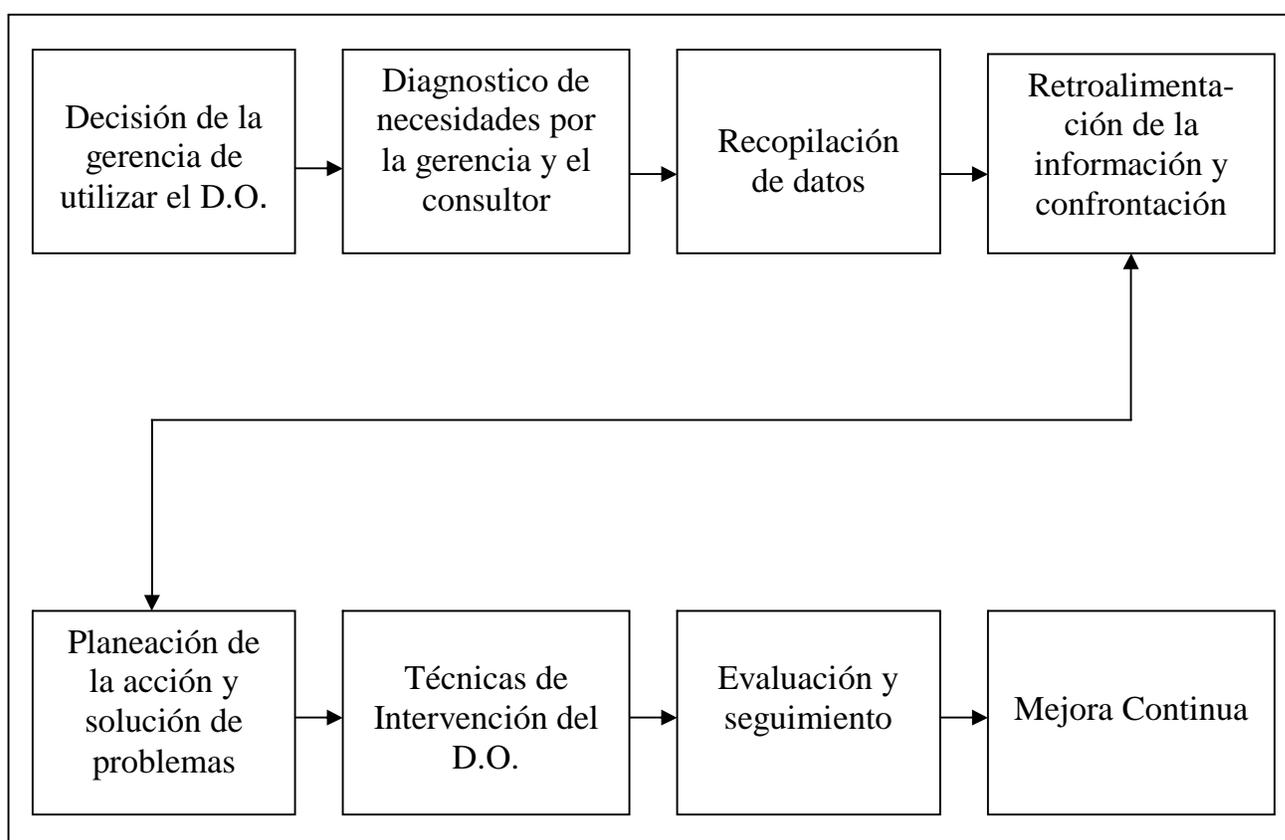
El Desarrollo Organizacional es un proceso complejo, en el que se trata de lograr que la empresa haga una transición, de donde se encuentra actualmente y donde podría estar con las condiciones adecuadas para lograr el éxito y desarrollo total de la misma.

Para ello existen diferentes modelos de Desarrollo Organizacional que según la situación y lo que amerite la empresa pueden ser aplicados con eficacia y así lograr la transformación esperada para el desarrollo y crecimiento de la misma.

A continuación y para fines de ésta investigación se muestra el modelo del proceso de Desarrollo Organizacional, realizado por Chiavenato (2000), ya que se considera incluye los pasos más comunes y completos a seguir en el proceso de Desarrollo Organizacional.

Esquema 1.1

Proceso del Desarrollo Organizacional



Fuente: Chiavenato, (2000)

En el proceso, cada paso consiste en:

1. Decisión de la gerencia de utilizar el Desarrollo Organizacional

En ésta etapa la alta gerencia se da cuenta de la necesidad de hacer cambios dentro de la organización, para así seguir vigentes dentro del mercado laboral. Esto a través de la actualización y modernización de sus sistemas y procesos de trabajo, con el fin de ofrecer un producto y servicio de calidad a los clientes.

2. Diagnóstico inicial

En esta fase el agente de cambio se reúne con la alta gerencia para determinar cuáles han sido algunos de los problemas que se han venido presentando en la empresa, y con ello determinar el programa de desarrollo organizacional que se llevará a cabo para obtener los resultados esperados. En este paso el asesor puede recabar información mediante entrevistas con varios miembros de la organización.

3. Recopilación de datos

Existen diversas técnicas para obtener una amplia gama de información acerca de la empresa, uno de ellos es el cuestionario, el cual es un instrumento que sirve para recabar información sobre aspectos específicos y medibles. Otra técnica que es de suma importancia es la entrevista, éste es un medio que permite la interacción con la persona que da la información y facilita la observación no verbal. Por otra parte también se puede utilizar la encuesta, instrumento que permite recabar información general y los puntos de vista de un grupo de personas.

Los collages y dibujos, son maneras proyectivas de obtener información sobre puntos de vista, percepciones, o sentimientos íntimos y profundos de las personas; mientras que el sondeo, es un método organizado por el que se obtiene información de

asuntos, inquietudes, y necesidades; así mismo permite tener relación con otras personas.

4. Retroalimentación de información y confrontación

Una vez obtenida la información mediante las técnicas antes mencionadas, se forman grupos de trabajo para analizarla y de esta manera discutir los desacuerdos existentes entre las diversas áreas para posteriormente establecer prioridades para el cambio.

5. Planeación de acción y solución de problemas

Los grupos utilizan la información obtenida para hacer recomendaciones específicas para el cambio, esto a través de una retroalimentación que se centra en los problemas reales de la organización y con ello se establecen planes específicos en donde se asignan responsabilidades y tiempos en los que se debe terminar la acción a realizar.

6. Técnicas de intervención del Desarrollo Organizacional

El proceso del Desarrollo Organizacional se apoya en diversas técnicas para lograr una mayor eficiencia y eficacia en su programa. A continuación se enlistan de manera muy breve algunas de dichas técnicas de intervención.

A) Feed – Back (Retroalimentación de datos)

Consiste en obtener información de un individuo, grupo de trabajo o de toda una organización. Los datos son regresados al individuo o grupo de trabajo que los generó y utilizados en el diagnóstico de problemas y desarrollo de planes de acción para la resolución de conflictos y la generación de conciencia de la situación actual.

Existen catorce reglas que deben de considerarse para llevar a cabo el Feed – back:

1. Descriptivo
2. Específico y concreto
3. Dirigido a comportamientos modificables
4. Oportuno aquí y ahora
5. Verificado por el grupo
6. Descrito por uno mismo
7. Comprobado por el grupo
8. Relación de ayuda
9. Solicitado o negociado
10. Positivo o negativo
11. Contacto visual
12. Adulto – adulto
13. Congruente
14. Se toma o se deja

Dichos puntos deben servir como una guía que permitan el regreso de la información objetiva y sin involucrar al personal. Es importante que las reglas se sigan, pero cuidando de no perder información valiosa por el hecho de querer seguirlas rigurosamente.

B) Grupo T

Los participantes aprenden a conocer en su interior el significado y las repercusiones de su propia conducta y la de los demás; así mismo conoce la dinámica y el proceso de la conducta grupal.

Sus características son:

- ❖ Compuesto en su mayoría de personas normales

- ❖ El líder del grupo transmite aspectos teóricos
- ❖ Se enfatiza el aquí y ahora
- ❖ Se enfatiza sobre el crecimiento personal y la creatividad a través de actividades verbales y no verbales
- ❖ Se enfoca sobre datos comunes concientes
- ❖ Promueve la transferencia de valores, habilidades, conocimientos al mundo real
- ❖ Su enfoque es primordialmente educativo

C) Grupo de Encuentro

Se origina en el área de la psicología social aplicada, y son grupos terapéuticos compuestos por personas normales, en donde los sujetos prueban y experimentan nuevas conductas, enfatizando el aquí y ahora.

Presenta algunas características como son:

- ❖ Sus miembros se usan a sí mismos
- ❖ El líder no da ninguna información teórica
- ❖ Se enfatiza sobre el crecimiento personal a través de conductas verbales y no verbales
- ❖ Hay poca discusión en la transferencia de conocimientos

D) Team Building

Es un equipo planeado con un grupo de personas que tienen relaciones comunes dentro de la organización; está diseñado para mejorar la manera en que el grupo logra la tarea y reconoce los recursos de los miembros del mismo.

Se aplica cuando:

- ❖ Hay sensación de malestar por parte del gerente y del equipo

- ❖ Surgen cambios en el equipo o en el entorno
- ❖ Existen funciones interdependientes

E) Sistema Sociotécnico

Se centra sobre los sistemas técnicos y sociales; reconociendo que ambos necesitan operar conjuntamente para alcanzar el resultado deseado. Tiene como objetivo optimizar la relación y la tecnología de la organización, para aumentar la calidad de vida en el trabajo.

Sin embargo en la mayoría de los casos se desarrolla primero la tecnología y después se selecciona a la gente, para así entrenarla y adecuarla a la tecnología.

F) Control Total de Calidad

Se originó en Japón después de la Segunda Guerra Mundial.

Los conceptos de Control Total de Calidad (CTC), enfatizan que el control de la calidad debe partir de la planeación en el diseño, en la producción y finalmente en su uso. Esto es que el control se aplica durante el ciclo de vida del producto.

Los elementos más importantes para implantar el Control Total de Calidad son:

- ❖ Análisis de la situación actual
- ❖ Preparar a la organización para el Control Total de Calidad
- ❖ Promoción de políticas y objetivos de calidad
- ❖ Establecimiento de sistemas de motivación y recompensa hacia la calidad
- ❖ Conceptos y herramientas de calidad
- ❖ Promover y formar grupos pequeños o círculos de calidad
- ❖ Evaluar y analizar la situación posterior a la implantación del Control Total de Calidad y definir mecanismos de mantenimiento y mejora

- ❖ Controlar

G) Diseños del Trabajo

Por diseño del trabajo se entiende, los cambios y estructuras que son consideradas de una serie de tareas o actividades, tomando en cuenta los aspectos sociales y estructurales, pero sobre todo el efecto que causará, sobre el empleado.

Dentro de lo que es el diseño del trabajo se pueden considerar:

- ❖ Enriquecimiento del trabajo
- ❖ Ingeniería del trabajo
- ❖ Agrandamiento del trabajo
- ❖ Fijación del objetivo
- ❖ Rotación del trabajo
- ❖ Enfoque sociotécnico

Las intervenciones del Desarrollo Organizacional son muchas, sin embargo para que verdaderamente funcionen se requiere que exista una necesidad real para el cambio, un compromiso por ambas partes, recursos disponibles, un ambiente de confianza y por supuesto de un seguimiento, control y evaluación de los cambios.

7. Evaluación y seguimiento

El consultor ayuda a la empresa a evaluar los resultados de los esfuerzos del Desarrollo Organizacional y a desarrollar programas adicionales en áreas que son necesarias, para después la organización por sí sola tener un seguimiento continuo de su proceso y desarrollo.

8. Mejora continua

La organización es capaz de realizar mejoras en su estructura, tareas, actividades, etc. sin la ayuda de un consultor externo.

1.8 Condiciones para el éxito o fracaso, en la implantación de un modelo de Desarrollo Organizacional

Los modelos de Desarrollo Organizacional están destinados para desarrollar el éxito en una empresa; no obstante si el modelo no es correctamente llevado a cabo ni con la exactitud y precisión que éste requiere puede llevar al fracaso a la organización.

Es por ello que Ferrer (2003, p.29), menciona seis condiciones para lograr el éxito y siete que llevarían al fracaso un modelo o programa de Desarrollo Organizacional y por consiguiente a la empresa.

A) Para el éxito

1. “Generalmente la organización está bajo una considerable presión externa o interna por mejorar”. Esto significa que la alta gerencia se encuentra inquieta por actuar y buscar soluciones que le permitan renovar sus recursos.
2. “En la alta gerencia tiene lugar una intervención, por parte del consultor”. Es el consultor quien se encarga de realizar el análisis de toda la empresa y proponer las soluciones que ha de aceptar la gerencia.
3. “La alta gerencia asume un papel directo y responsable en todo el proceso”. Es la Gerencia quien da la autorización para llevar a cabo Desarrollo Organizacional, por lo que se convierte en el responsable directo de dicho proceso.

4. “Surgen nuevas ideas y métodos en un gran número de niveles de la organización, con el fin de elaborar soluciones y dar respuesta a las necesidades de cada uno”. Cada departamento de la organización tiene diferentes necesidades, por lo que es importante incluirlas todas y buscar satisfacer cada una de ellas.
5. “Debe de utilizarse la experimentación y la innovación como parte de la búsqueda del cambio”. Es importante que la organización esté dispuesta a probar y a crear nuevas formas de mejora que le permitan llegar al cambio deseado.
6. “Todo programa de Desarrollo Organizacional es reforzado por los resultados positivos que garantizan su eficacia y el buen funcionamiento de la empresa”. Todo programa de Desarrollo Organizacional bien hecho y aplicado garantiza buenos resultados.

B) Para el fracaso

1. “Implantación del Desarrollo Organizacional de manera temporal”. Esto significa que un programa de Desarrollo Organizacional debe de aplicarse y llevarse a cabo en el tiempo y lugar que los consultores, con base en un análisis, consideraron adecuado para llevar al éxito a la empresa.
2. “Una expectativa irrealista del tiempo que tomará la implantación del Desarrollo Organizacional”. Una implantación adecuada del Desarrollo Organizacional requiere tiempo y esfuerzo; por lo que la gerencia debe de saber que dicho proceso llevará su tiempo.

3. “Exagerada dependencia y uso inapropiado de consultores externos e internos”. El consultor es el encargado únicamente de llevar a cabo el proceso de Desarrollo Organizacional y no de otras actividades dentro de la misma empresa.
4. “Falta de comunicación e integración de los esfuerzos en el Desarrollo Organizacional entre los variados niveles de la organización”. En todos y cada uno de los niveles debe de existir comunicación e integración, para que los esfuerzos y cambios los beneficien a todos por igual.
5. “Buscar buenas relaciones humanas como objetivo principal del Desarrollo Organizacional en lugar de la eficacia y buen funcionamiento de la empresa”. El recurso humano constituye una parte fundamental dentro de una organización, por lo que la comunicación que exista entre ellos es importante, mas no es la parte primordial dentro de la misma, ya que su trabajo es lo que hace eficaz a la organización.
6. “Buscar soluciones rápidas o prescripciones adecuadas para el mejor funcionamiento de la organización”. Todo proceso requiere un tiempo y un desarrollo para su eficacia, por lo que apresurarse a querer solucionar los problemas de una manera rápida sin conocer el trasfondo de éste, no funcionaria y solo llevaría al fracaso a la organización.
7. “Aplicar inadecuadamente las intervenciones o sin una adecuada y objetiva recopilación de datos y diagnóstico de problemas”. Las intervenciones del Desarrollo Organizacional buscan mejorar la organización, por lo que es importante que éstas se utilicen de acuerdo a las necesidades detectadas en la aplicación de dicho proceso.

El éxito o fracaso de la implantación de un programa o modelo de Desarrollo Organizacional, dependerá del correcto diseño de éste y su excelente aplicación y disposición de la gerencia y empleados.

1.9 Beneficios y limitaciones del Desarrollo Organizacional.

El Desarrollo Organizacional resulta una intervención útil en las organizaciones, ya que su principal ventaja es hacer un cambio en toda la empresa o en parte sustancial de ella. Con esto se logra dispersar más extensamente el mejoramiento.

A continuación en la siguiente página se presenta un cuadro en el que se mencionan tanto los beneficios como las limitaciones con las que se enfrenta el Desarrollo Organizacional (Ver cuadro 1.1).

Cuadro 1.1
Beneficios y Limitaciones del Desarrollo Organizacional

BENEFICIOS	LIMITACIONES
Cambios en toda la organización	Se requiere de mucho tiempo
Incremento de la motivación	Es costoso
Mayor productividad y calidad	Demora en la recuperación de la inversión
Satisfacción laboral	Posibilidad de invasión en la privacidad
Mejor trabajo en equipo	Posibilidad de un daño psicológico
Mejor resolución de conflictos	Conformismo potencial
Mayor compromiso con los objetivos	Énfasis en el proceso grupal más que en el desempeño
Incremento del deseo de cambio	Difícil de evaluar
Reducción del ausentismo	Posible ambigüedad conceptual
Menor rotación	

Como se sabe todo proceso muestra no solo beneficios, sino también limitaciones, sin embargo Desarrollo Organizacional es una herramienta que se utiliza desde hace muchos años y por infinidad de empresas, las cuales han corroborado y quedado satisfechos con los grandes beneficios de éste, dejando de lado las limitaciones del mismo, pero sin olvidarlas. Es por ello, que se ha convertido en una práctica útil y exitosa; pues ha contribuido a optimizar resultados. Es más probable que tenga éxito cuando comienza en la cúspide de la organización y se base en un análisis extensivo.

El Desarrollo Organizacional es una herramienta utilizada a nivel empresarial, aplicada bajo los conocimientos de las ciencias de la conducta en varios niveles (grupales, intergrupales y de toda la empresa) para la efectiva realización de un cambio planeado. Sus objetivos son mayor calidad de vida laboral, productividad, adaptabilidad y eficacia. Persigue el uso de los conocimientos conductuales para la modificación de opiniones, actitudes, valores, estrategias, estructuras y prácticas a fin de que la organización pueda adaptarse mejor a acciones competitivas, adelantos tecnológicos y el acelerado ritmo de otros cambios en el entorno.

El Desarrollo Organizacional como herramienta, se hizo necesaria debido principalmente a que muchos administradores no reconocían que las organizaciones son sistemas que se mantienen unidos por relaciones interpersonales dinámicas. En la actualidad surge otra herramienta denominada Benchmarking, que de igual manera pretende incrementar productividad y calidad pero que se abordará en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO 2
BENCHMARKING

2.1 Antecedentes del Benchmarking

La historia del Benchmarking es relativamente breve y principalmente se da en dos facetas.

En la primera, el Benchmarking era un proceso que se podía utilizar para entender no solamente a los competidores, sino también a cualquier organización competidora, por grande o pequeña, pública o privada, doméstica o internacional que ésta fuese. La clave era preparar o aislar medidas comunes en funciones similares y comparar las prácticas de su propio negocio con las de las organizaciones que se identificaban como líderes e innovadoras en una función comercial específica (Spendolini, 1994).

En la segunda faceta, la recopilación de información de la competencia era clave y se enfocaba casi totalmente en medir los resultados o los productos terminados. Con la aparición del Benchmarking, el enfoque se extendió más allá del campo del producto o servicio terminado, para concentrarse en los aspectos del proceso. El énfasis ya no era solamente en qué producían los demás, sino en cómo el producto o servicio se diseñaba, se fabricaba y se comercializaba (Spendolini, 1994).

Anteriormente, una organización era motivo de análisis o investigación sobre la excelencia de su proceso, producto o servicio. Proceso fue un concepto radical para mucha gente; pues después de todo era un término que implicaba complejidad, e indicaba trabajos internos íntimos; incluso los procesos dentro de la organización estaban con frecuencia rodeados de misterio y con un sentido de propiedad.

Para entender realmente el proceso, se tenía que pensar en un vínculo estrecho con otra empresa; ya que examinando un producto o servicio desde lejos no era suficiente como para proporcionar información adecuada y alcanzar niveles óptimos de confiabilidad.

De alguna manera el Benchmarking era algo más íntimo y profundo que el tradicional análisis de la competencia; aunque en realidad, ya existía una apertura y un espíritu de cooperación entre las organizaciones que podrían ser competidoras en el mercado.

Con el tiempo Xerox continuó desarrollando el concepto de Benchmarking competitivo durante los años ochenta, estableciendo la capacitación formal en el tema y presentando el concepto a otros, por medio de clientes, proveedores, artículos escritos por personal de la empresa y contactos con asociaciones profesionales. Otras compañías, comenzaron a usar la palabra en 1983, pero no fue hasta fines de los años ochenta cuando Benchmarking en realidad comenzó a convertirse en lo que hoy es. Hasta ese entonces, el número de artículos sobre la materia no era superior a treinta, y solamente existían unos pocos expertos, si es que los había (Spendolini, 1994).

Posteriormente se dieron dos eventos de gran significado que motivaron el cambio:

Uno de ellos fue la introducción del Premio Nacional de la Calidad Malcolm Baldrige. El decreto de creación de éste premio anual en los Estados Unidos, fué firmado por el Presidente Reagan el 20 de agosto 1987. El propósito de dicho premio es promover los conocimientos y reconocer los logros en calidad de las compañías Estadounidenses; así mismo hacerles publicidad a las estrategias exitosas de la misma. En 1991 se publicó la solicitud y las pautas para dicho premio y se hizo una importante adicción al léxico de Baldrige.

En la categoría de “información y análisis” el artículo 2.2 se tituló “Comparaciones Competitivas y Benchmarks”. Este artículo dice “Describa el criterio de la compañía en la selección de comparaciones competitivas relacionadas con la calidad y los tipos de Benchmarking de clase mundial que sirven de apoyo a la planificación de la calidad, a la evaluación y a las mejoras” (Spendolini, 1994, p.6).

Este énfasis fuerte en Benchmarking se repitió cinco veces dentro de las pautas de 1991, en áreas tales como, evaluación de esfuerzos continuos de mejoramiento, resultados de calidad en productos y servicios, resultados de calidad de proveedores y determinación de la satisfacción del cliente.

El énfasis en los procesos y los resultados comparados, estimuló un interés sin precedentes en el Benchmarking; las organizaciones seriamente estaban dispuestas a seguir las pautas del Baldrige, o a concursar por el premio, estaban motivadas para aprender acerca del tema y descubrir cualquier recurso disponible que pudiera ayudarles adecuadamente en el Benchmarking. El problema era la falta de normas explícitas, pautas o reglas, lo mismo que de modelos o expertos que pudieran ayudar a entender y a poner en práctica el Benchmarking en sus organizaciones.

El segundo evento significativo tuvo lugar dos años antes, cuando en 1989, Robert Camp un ingeniero experto en logística, escribió el libro Benchmarking: La búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente, en el cual se describe de forma detallada sus siete años de experiencia en actividades de Benchmarking en Xerox. El libro se desarrolló alrededor del proceso de los diez pasos de Xerox, en los cuales el autor colaboró en los aspectos relacionados con el diseño y la aplicación.

La publicación del libro de Camp, no podía haber sido más oportuna, ya que en 1989 Xerox Corporation (División de Productos Empresariales y Sistemas) fué una de las dos empresas ganadoras del Premio Baldrige (sólo tres compañías lo habían ganado el año inaugural); por lo tanto como era de esperarse, Xerox fue asediada para que diera información acerca de sus procesos de calidad y sus prácticas. De hecho, una de las responsabilidades de los ganadores del premio Baldrige es compartir información de estrategias de calidad, e impulsar a otras compañías hacia el logro de los estándares de calidad, por lo que Xerox tuvo entonces una gran audiencia ansiosa de comprender los éxitos de la empresa con su estrategia de “liderazgo por medio de la calidad”.

Desde los primeros años ochenta, Xerox había posicionado tradicionalmente su estrategia de calidad, por lo tanto cientos y miles de personas estudiaron el proceso de Xerox y escucharon los mensajes sobre la calidad de la empresa; claramente el Benchmarking había sido una de las claves del éxito. El hecho de que el libro de Camp ya estuviera disponible hizo que fuera un éxito inmediato.

Se pensaba que tras haber aparecido el libro de Camp en 1991, se iban a publicar más que expandieran las perspectivas disponibles sobre el Benchmarking. Sin embargo, la realidad fue que en 1991 el libro de Camp seguía siendo el único en su clase y pocas empresas asesoras habían desarrollado programas de capacitación para ayudar a explicar y a expandir sobre el Benchmarking. Es así como a pesar de que el interés en el Benchmarking era extraordinario, la información sobre el tema y sobre cómo realizarlo, seguía siendo escasa.

Actualmente la falta de información, de modelos, ejemplos y guías, se hace muy notoria cuando se examinan los procesos de Benchmarking. Muchos o quizás la mayoría de los procesos existentes se basan en el modelo de Xerox, ya que fué uno de los primeros diseñados en los años ochenta por la misma empresa.

A pesar de que la parte esencial de los enfoques es similar, la mayoría de las organizaciones que siguen los procesos del Benchmarking, han desarrollado sus definiciones y enfoques para adaptarse a los modelos o programas existentes en su entorno. Además del proceso de Benchmarking de los diez pasos de Xerox, existen ahora el proceso de nueve pasos de AT&T, que ganó el premio Baldrige en 1992, el de seis pasos de ALCOA, el de catorce pasos de IBM, ganador del premio Baldrige en 1993 y el de cuatro fases de DEC, entre otros. Aunque Motorola no creó su propio modelo de proceso, también fue ganadora del premio Baldrige, por utilizar Benchmarking dentro de su base de datos central, esto mediante un curso de capacitación de dos días y medio en donde enseñaban técnicas de Benchmarking a sus empleados.

Aunque no consta un modelo fijo para poder llevar a cabo Benchmarking dentro de una organización, el observador tiene la función de realizar el modelo adecuado con base en las necesidades de la empresa, o bien adaptar uno de los modelos ya existentes a la misma.

Existen muchas formas de abordar los procesos de Benchmarking dentro de una organización, es por ello que muchas empresas que lo han llevado a cabo en sus distintas formas han logrado obtener el éxito esperado; por lo que es completamente obvio que no exista una forma única para hacerlo; lo que ha originado una serie de mitos o falsedades acerca del Benchmarking, que han puesto en duda su efectividad.

2.2 Mitos sobre el Benchmarking

Según Camp (1993), dentro del proceso de Benchmarking, existen mitos, que hacen dudar de la efectividad del mismo, sin embargo, aquellas especulaciones representan lo contrario a lo que verdaderamente origina el Benchmarking.

- ❖ Benchmarking, es algo que es necesario hacer ocasionalmente y que no se puede lograr con rapidez. Benchmarking es un proceso largo, que requiere mucho tiempo para poder ver resultados; pero aun así es muy útil y necesario, ya que permite que la empresa que lo aplique mejore todos sus procesos y como consecuencia incrementa no solo calidad sino también productividad; indiscutiblemente través de su competidor.
- ❖ No se puede realizar Benchmarking a las organizaciones “Staff”. Toda organización es aspirante para aplicar Benchmarking y mejorar sus procesos, o cualquier otro aspecto que así lo requiera.
- ❖ No es necesario aplicar Benchmarking a los procesos. Es preciso aplicar Benchmarking a todos y cada uno de los procesos de la organización que así lo requieran; sin embargo existirán funciones o procesos que no lo soliciten porque su funcionamiento es el adecuado para la organización.
- ❖ El Benchmarking interno entre departamentos no produce ningún beneficio. El Benchmarking es una técnica de dentro hacia fuera ya que primero se debe aprender de los más próximos para llegar a lo más lejano. Es por ello que en todas las empresas hay actividades que alguna división, departamento o sección está haciendo mejor que otra, por lo que se recomienda realizar Benchmarking interno, para así poder aprender de lo que la misma empresa tiene y que está dando buenos resultados.
- ❖ El Benchmarking cualitativo no produce beneficios. Toda información obtenida por medio de Benchmarking es útil para mejorar e incrementar calidad y productividad dentro de la empresa.

- ❖ Benchmarking, es compararse con la empresa dominante en la Industria e imitarla seis meses después. Benchmarking no es compararse con otra empresa, aunque la misma palabra lo lleve implícito; mucho menos es imitar los procesos de una compañía. Benchmarking es un proceso a través del cual se pueden renovar o mejorar los procesos de la empresa con base en la información de otra compañía con un nivel más alto, pero sin copiar, comparar o imitar, es decir, que se trabaja con los propios recursos con los que cuenta la empresa, para obtener su mejora.

Todos los mitos anteriores, no han permitido que el Benchmarking sea factible, por lo que algunas empresas no se permiten llevar a cabo este proceso, por miedo a no obtener ganancias y solo recibir pérdidas.

A partir de los mitos, se busca definir lo que es Benchmarking, por ello algunos autores elaboraron su propia definición.

2.3 Definición de Benchmarking

En la actualidad existen bases sobre las cuales se puede definir Benchmarking como una actividad funcional; es por esto que dicho proceso consta de una definición formal y una definición de trabajo.

A continuación se presenta una serie de definiciones, con el objetivo de comparar el desarrollo del Benchmarking a través de su significado.

Benchmarking es (Keaurus, 1994 citado por Camp, 1993, p.28), “el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes de la industria”.

Esta definición es vista desde el aspecto de alguien que ha participado en el proceso durante varios años y lo ha puesto en práctica muchas veces; razón por la cual su atención se centra más en las prácticas, que en el proceso.

Para Camp (1993, p.30), “Benchmarking, es la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente”.

La definición se concentra en lograr el desempeño excelente; en este sentido, busca alcanzar “dantotsu” (las mejores prácticas, la mejor de su clase); es decir, aquellas prácticas superiores que es necesario buscar con independencia de donde existan; en la propia compañía, en la industria, o fuera de la industria propia.

Con respecto a las definiciones anteriores, a continuación se muestra una, la cual se considera define perfectamente Benchmarking, debido a que contiene las partes que se piensan son las más importantes:

Para Spendolini (1994, p.11), “Benchmarking es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales”.

1. Proceso: La idea de que Benchmarking es un proceso es algo cierto, pues prácticamente todas las definiciones de Benchmarking enfatizan la idea de que éste involucra una serie de acciones que definen aspectos, problemas u oportunidades; mide el desempeño, lleva a conclusiones basadas en un análisis de la información recopilada y estimula cambios y mejoras organizacionales.

2. Sistemático: Hay un método para hacer Benchmarking; para la mayoría de las compañías este hecho se demuestra mediante la existencia de un modelo o gráfico para llevar a cabo dicho proceso.
3. Continuo: El Benchmarking, es algo que tiene lugar en un periodo de tiempo extenso; no es a corto plazo, ni es una actividad que se realiza una sola vez.
4. Evaluar: Es un proceso activo e investigativo, que mediante la evaluación, medición y comparación produce la información que le agrega valor a la calidad de la toma de decisiones. En forma simple el Benchmarking es una herramienta que ayuda a aprender acerca de uno mismo y de los demás.
5. Productos, servicios y procesos: El Benchmarking, es útil para entender tanto el proceso de trabajo como los productos o servicios.
6. Organizaciones: No importa el tamaño, estructura o ubicación de la empresa, pues cualquier organización que esté interesada en incrementar su productividad y calidad puede utilizar el Benchmarking.
7. Reconocidas: El proceso de Benchmarking parte de una investigación inicial, para así descubrir los nombres de las empresas que son reconocidas como excelentes en el área examinada. En esta investigación se hacen contactos con expertos en la materia que es objeto de Benchmarking.
8. Representantes de las mejores prácticas: Las organizaciones seleccionadas para investigación y análisis deben ser las más avanzadas posibles en lo que respecta a la materia que se va a someter al proceso de Benchmarking.

9. Mejoras organizacionales: Una vez que se completa la actividad del Benchmarking hay una convocatoria a la acción, que puede comprender diversas actividades que van desde recomendaciones hasta la real ejecución del cambio.

Las definiciones anteriores son las que se consideran más representativas para poder entender dicho proceso, sin embargo, para fines de esta investigación, la definición proporcionada por Spendolini es la más apropiada, ya que describe perfectamente todos aquellos aspectos que conforman un proceso de Benchmarking.

Cada autor puede crear su propia definición experimentando combinaciones de palabras para ver cuáles dan mejores resultados o son las más apropiadas; el único requisito es que se incluya al menos una palabra de cada uno de los nueve grupos antes expuestos.

2.4 Objetivos del Benchmarking

Los objetivos del Benchmarking, se derivan de la necesidad de establecer metas más realistas, que le permitan a la organización efectuarlas en su totalidad obteniendo los mejores resultados.

A continuación Boxwell (1995, p.46), menciona cinco objetivos que son de básica aplicación dentro de una empresa.

- ❖ “Fijación de metas, como valor motivacional, para la empresa
- ❖ Definir, diseñar, desarrollar y poner en práctica un proceso de punto final y sistema de entregas modernizado y de bajo costo para productos de alto volumen
- ❖ Analizar y medir la oportunidad del cambio

- ❖ Implementar un plan de acción para lograr resultados tangibles y significativos dentro de la empresa
- ❖ Controlar los recursos para concentrarse en la solución de las prácticas de negocios fundamentales y los problemas básicos que obstaculizan el éxito”.

Es importante que la organización conozca los objetivos del Benchmarking, antes de que exista el compromiso de respaldar las actividades del mismo; así también la gerencia debe de estar de acuerdo, para evitar las malas interpretaciones de los datos y de la información recopilada en las investigaciones.

2.5 Características fundamentales del Benchmarking

Todos los competidores de productos, tienen un nivel de dificultad para recopilar la información, debido a que existe un asunto llamado “confidencialidad”; es por ello que todas aquellas organizaciones que se ven en la necesidad de realizar Benchmarking con otra empresa, se enfrentan inevitablemente a dos aspectos que forman parte de las características fundamentales del Benchmarking.

Spendolini (1994, p.80), menciona dos situaciones que se han convertido en las características del Benchmarking, ya que antes de empezar aplicar dicho proceso, es importante conocer éstos dos aspectos, los cuales si no se cumplen pueden llegar a obstaculizar el proceso de Benchmarking.

1. “Dificultad en convencer a los dirigentes de la industria de aplicar el proceso de Benchmarking y de obtener resultados favorables”. Se vuelve un problema persuadir a los dirigentes de la Industria, debido a que no creen en los beneficios que Benchmarking les puede proporcionar si se deciden a llevarlo a cabo; sin embargo, es importante convencerlos ya que son ellos quienes dan su

autorización y facilitan el recurso financiero, material, humano y técnico para poder trabajar y cumplir con el objetivo de Benchmarking.

2. “Dificultad para incorporar la información a los procesos internos de la organización”. Resulta difícil incorporar los datos obtenidos a través del Benchmarking, sin embargo debido a que este proceso no es una imitación de la empresa con la que se hace Benchmarking, es que la información se adapta a las necesidades y recursos de la empresa para su beneficio, con el fin de que llegue a ser mejor que la mejor en su clase”.

Si logran satisfacerse estos últimos, se dará la posibilidad de descubrir prácticas innovadoras que no se encuentran en la propia industria; por lo que se mantiene la oportunidad para encontrar tecnologías en operaciones ya probadas en otro lugar o bien hallar un descubrimiento importante.

Debido a que no existe una forma única de realizar Benchmarking, este proceso se ha clasificado en varios tipos, dependiendo las necesidades de la empresa, pero todos con el fin de mejorarla.

2.6 Clasificación del Benchmarking

Existen por lo menos cuatro tipos de actividades de Benchmarking que se pueden realizar; cada uno de los cuales se define como “objetivo u objeto” de la actividad de dicho proceso.

A continuación se explican los cuatro tipos de Benchmarking, expuestos por Camp (1993).

A) Benchmarking Interno

Es un proceso de Benchmarking que se produce entre las estructuras de una organización. Esto puede tener lugar entre departamentos, divisiones o, en el caso de compañías multinacionales, entre empresas completas dentro de una familia de compañías. Si bien es el método más simple para poner en práctica, su foco interno deja de lado la competencia y no permite el descubrimiento potencial de nuevos sistemas empresariales.

Es un proceso que muchas empresas utilizan para identificar las prácticas del “mejor en su casa” y extender el conocimiento sobre estas prácticas entre otros grupos de la organización.

El objetivo del Benchmarking interno es identificar los estándares de desarrollo interno de una organización.

Ventajas:

- ❖ Los datos suelen ser fáciles de recopilar
- ❖ Se obtienen buenos resultados para compañías excelentes que están diversificadas
- ❖ Estimula las comunicaciones internas y la solución conjunta de problemas
- ❖ Anima a los empleados a comunicarse entre sí

Desventajas:

- ❖ Foco limitado
- ❖ Prejuicios internos

B) Benchmarking Funcional

Comprende la identificación de productos, servicios y proceso de trabajo de organizaciones que podrían ser o no competidores directos de su organización.

El objetivo del Benchmarking funcional es identificar las mejores prácticas de cualquier tipo de organización que se haya ganado una reputación de excelencia en el área específica que se esté sometiendo a Benchmarking.

La clave del éxito de este tipo de Benchmarking, es determinar si los líderes de la industria están impulsados por las mismas necesidades de los consumidores, como pudiera ser la alta satisfacción del consumidor.

Ventajas:

- ❖ Alto potencial para descubrir prácticas innovadoras
- ❖ Tecnología o practicas fácilmente transferibles
- ❖ Desarrollo de redes profesionales
- ❖ Acceso a bases de datos pertinentes
- ❖ Resultados estimulantes
- ❖ Se enfoca en cualquier organización, por ser el factor común el análisis de las prácticas comerciales excelentes

Desventajas:

- ❖ Dificultad para transferir prácticas a un medio diferente
- ❖ Alguna información no es transferible
- ❖ Consume tiempo

C) Benchmarking Genérico:

Consiste en comparar a la compañía con cualquier empresa líder en cualquier actividad para aprender de ella e introducirlo en el producto, servicio, proceso o actividad donde sea rentable. Este tipo de investigación tiene la posibilidad de revelar la mejor de las mejores prácticas.

El beneficio de esta forma de Benchmarking, es que se pueden descubrir prácticas y métodos que no se implementan en la industria propia del investigador.

Ventajas:

- ❖ Se puede descubrir una tecnología fácilmente transferible de resultados ya probados
- ❖ Revela la mejor de las mejores prácticas
- ❖ Tiene mayor rendimiento a largo plazo

Desventajas:

- ❖ Requiere una amplia conceptualización y comprensión cuidadosa del proceso genérico
- ❖ Es el concepto de Benchmarking más difícil para obtener aceptación y uso

D) Benchmarking Competitivo

Significa medir sus funciones, procesos, actividades, productos o servicios comparándolos con los de sus competidores y así mejorar los propios de forma que sean, en el caso ideal, los mejores en su clase, o por lo menos superiores que los de sus competidores.

El objetivo del Benchmarking competitivo es identificar información específica acerca de los productos, los procesos y los resultados comerciales de sus competidores y compararlos con los de su organización.

El Benchmarking competitivo es de gran utilidad cuando se busca posicionar los productos y servicios de la organización en el mercado.

Ventajas:

- ❖ Da información concerniente a los resultados del negocio
- ❖ Las prácticas o tecnologías utilizadas son comparables, ya que son idénticas o similares a los de la organización
- ❖ Intercambio de información entre ambas partes

Desventajas:

- ❖ Dificultad para la recopilación de datos
- ❖ Problemas de ética
- ❖ Actitudes antagónicas

Es importante mencionar que a pesar del tipo de Benchmarking que se utilice, el proceso básico es el mismo en todos los tipos; sin embargo para fines de esta investigación se utilizará “Benchmarking Competitivo”, ya que según las condiciones de la empresa es el que más se adecua a sus necesidades.

Una vez que se determinó la clasificación del Benchmarking, viene la aplicación del modelo más adecuado para cumplir con las necesidades de la organización; y para ello existen diferentes modelos, los cuales se basan en las insuficiencias habituales de las empresas.

2.7 Modelos del proceso de Benchmarking

El Benchmarking se puede describir como un proceso estructurado. La estructura de este proceso suele darse por el desarrollo de un modelo de proceso que se desarrolla paso a paso.

Es por ello, que a continuación en las próximas páginas, se presentan cuatro modelos, de los cuales uno ha sido aplicado con excelentes resultados, mientras que los otros tres solo han sido teorizados sin ser aplicados por ninguna empresa; sin embargo esto no limita los beneficios que puede tener la empresa y los propios modelos si se llegan a aplicar dentro de la misma; por lo que es importante que sean del conocimiento de los encargados de llevar a cabo Benchmarking.

2.7.1 Proceso del Benchmarking (Los diez pasos de Xerox)

Para la compañía Xerox Corporation, el proceso de Benchmarking, se da en cinco pasos, iniciando así con la fase de planeación y continuando a través del análisis, la integración, la acción y la madurez.

A continuación en la siguiente página, se explican cada una de las fases y pasos que integran el proceso de Benchmarking, diseñado y aplicado por Robert Camp en 1989 para el beneficio de Xerox Corporation. Posteriormente se muestra la figura del modelo del proceso de Benchmarking “Los diez pasos de Xerox” (Ver esquema 2.1).

A) Fase de Planeación

El objetivo de esta fase es planear las investigaciones de Benchmarking. Los pasos esenciales son los mismos que los de cualquier desarrollo de planes, delimitados por el ¿Qué? ¿Cómo? y ¿Quién?

1. Identificar qué se va a someter a Benchmarking: en este paso la clave es identificar el producto, el cual puede ser resultado de un proceso de producción o de un servicio. En este paso se realiza la observación de cada una de las funciones que se van a someter a Benchmarking; una vez hecho se dividen aun más las producciones, en partidas específicas. Es importante el documentar los procesos y ver los sistemas de evaluación de desempeño que se utilizan, ya que las variables que éstos miden pueden representar lo más importante del negocio y por lo tanto ser candidato aplicar el estudio de Benchmarking.
2. Identificar compañías comparables: en este paso se considera de suma importancia qué tipo de estudio de Benchmarking se requiere aplicar; puede ser interno, competitivo, funcional o genérico; ya que esto determinará en gran manera con qué compañía se habrá de comparar. Es importante recordar que sea cual sea el tipo de estudio a utilizar, se debe de buscar la empresa con las mejores prácticas para así compararse con ella.
3. Determinar el método para recopilación de datos y recopilarlos: la recopilación de los datos es de suma importancia y el investigador puede obtenerlos de distintas fuentes. La información obtenida puede ser:
 - ❖ Información interna: es resultado del análisis de productos, de fuentes de la compañía, de estudios de combinación piggybackink (uso de información obtenida en estudios anteriores) y por parte de expertos.
 - ❖ Información del dominio público: proviene de bibliotecas, asociaciones profesionales o mercantiles, de consultores o de expertos y de estudios externos.

- ❖ Búsqueda de investigaciones originales: la información se obtiene por medio de cuestionarios directos, por correo o encuestas realizadas por teléfono etc.
- ❖ Visitas directas en la ubicación: son de suma importancia, por lo tanto, se les debe de sacar el mayor provecho posible. Se hace una preparación de las mismas, se establecen los contactos adecuados con otras empresas, se realiza un itinerario de la visita y se planean sesiones de intercambio de información entre las empresas.

B) Fase de Análisis

Después de determinar qué, quién y cómo se tiene que llevar a cabo la recopilación y el análisis de los datos, se pasa posteriormente a incluir la comprensión cuidadosa de las prácticas actuales del proceso así como las de los socios en el Benchmarking.

4. Determinar la brecha de desempeño actual: en este paso se determina la diferencia de las operaciones de la compañía con las de los socios de Benchmarking y se determina la brecha existente entre las mismas.

Consta de tres posibles resultados que son:

- ❖ Brecha negativa: significa que las operaciones externas son el Benchmarking y son las mejores.
 - ❖ Operaciones en paridad: significa que no hay diferencias importantes en las prácticas.
 - ❖ Brecha positiva: las prácticas internas son superiores, por lo que el Benchmarking se basa en los hallazgos internos.
5. Proyectar los niveles de desempeño futuros: ya que se definieron las brechas de desempeño es necesario establecer una proyección de los mismos a futuro, para así implantar la diferencia entre el desempeño futuro esperado y lo mejor en la

industria. En éste paso se puede hacer uso de la gráfica Z, la cual muestra en forma gráfica el tamaño y alcance de la brecha. Esta gráfica se divide en tres componentes esenciales:

- ❖ Productividad histórica: es lo que muestra primero la grafica Z; se trata como una línea inclinada que asciende hasta el momento de la medición de la brecha.
- ❖ Brecha de Benchmarking: la brecha se muestra como una función de un paso por una sola vez. Se basa en el efecto sumario de la diferencia entre el desempeño actual y de la industria. Se presenta como una línea vertical al momento del estudio.
- ❖ Productividad futura: se observa como una línea inclinada que sigue la medición de la brecha. Es el nivel de productividad que se programa para el futuro de manera que se logre alcanzar primero la paridad y después la superioridad. Es una medida comparativa entre la operación interna y la productividad supuesta de la industria.

C) Fase de la Integración

La integración es el proceso de usar los hallazgos de Benchmarking para fijar objetivos operacionales y llegar al cambio. Influye la planeación cuidadosa para incorporar nuevas prácticas a la operación y asegurar que los hallazgos se incorporen a todos los procesos formales de la planeación.

6. Comunicar los hallazgos de Benchmarking y obtener aceptación: los hallazgos de Benchmarking se tienen que comunicar a todos los niveles de la organización para obtener respaldo, compromiso y prioridad. Para la comunicación se debe determinar el auditorio y sus necesidades, se selecciona un método de comunicación y por último, se deben presentar los hallazgos en una forma ordenada. En el proceso de

obtener aceptación es importante establecer una estrategia de comunicación en múltiples facetas, en donde el Benchmarking sea una iniciativa de cambio al mostrar las mejores prácticas y explicar la forma en que éstas operan. También ayuda en la aceptación el validar los hallazgos desde varias fuentes diferentes.

7. Establecer metas funcionales. En este punto se tratan de establecer metas funcionales con respecto a los hallazgos del Benchmarking, y así convertir dichas metas en principios de operación que cambien los métodos y las prácticas de manera que se cierre la brecha de desempeño existente.

D) Fase de Acción

Se tienen que convertir en acción los hallazgos del Benchmarking y los principios operacionales basados en ellos. Es necesario convertirlos en acciones específicas y ponerlos en práctica para así crear una medición periódica y evaluar el logro.

8. Desarrollar planes de acción: es éste punto se incluyen dos consideraciones principales. La primera tiene que ver con las tareas en la planeación de la acción, las cuales están relacionadas con el qué, cómo, quién y cuándo. Específicamente incluyen:

- ❖ Especificación de la tarea
- ❖ Poner en orden la tarea
- ❖ Asignación de las necesidades de recursos
- ❖ Establecimiento del programa
- ❖ Determinación de las responsabilidades
- ❖ Resultados esperados
- ❖ Supervisión

La segunda parte se relaciona con las personas y los aspectos del comportamiento de ampliar un cambio.

9. Implementar acciones específicas y supervisar el progreso: dicha implementación se puede realizar por medio de alternativas tradicionales como son la administración en línea o la administración de proyectos o programas. Otra, es la alternativa de implantación mediante equipos de desempeño; y por último la alternativa de nombrar un “zar del proceso” que sería el responsable de la implementación del programa. De igual manera es importante supervisar el proceso y realizar informes del progreso que ayuden a aumentar el éxito del Benchmarking.
10. Recalibrar los Benchmarks: este paso tiene como objetivo el mantener los benchmarks actualizados en un mercado con condiciones cambiantes de manera que se asegure el desempeño excelente. Es importante realizar una evaluación en áreas como la comprensión del proceso de Benchmarking, la comprensión de las mejores prácticas, la importancia y valor del mismo, lo adecuado para fijar metas y la comunicación de Benchmarking dentro de la empresa; esto para ver que aspecto necesita una recalibración de benchmarks por medio de una planeación bien realizada y la repetición del proceso de diez pasos hasta llegar a la institucionalización del Benchmarking.

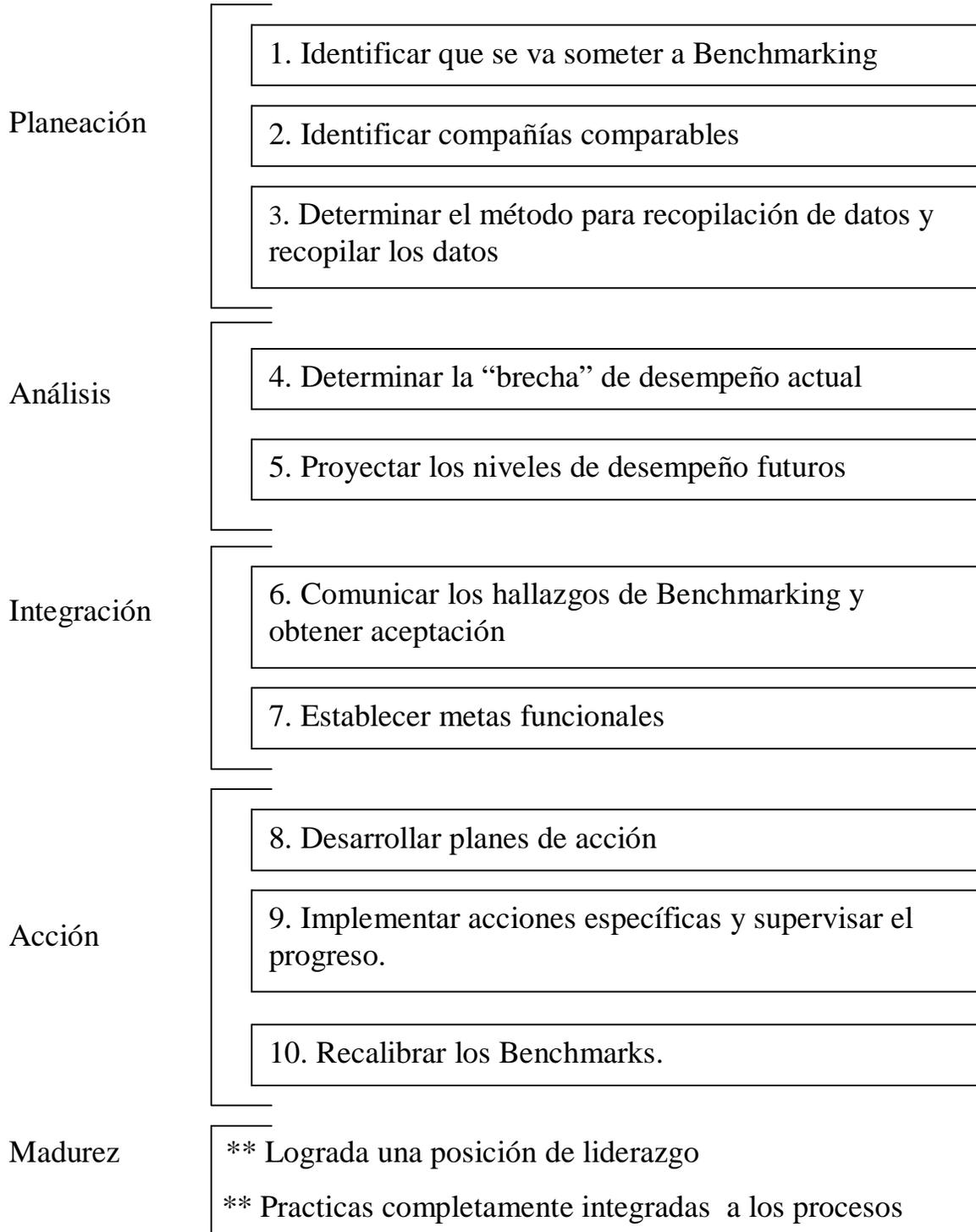
E) Fase de Madurez

Será alcanzada la madurez cuando se incorporen las mejores prácticas de la industria a todos los procesos del negocio, asegurando así la superioridad.

También se logra la madurez, cuando se convierte en una faceta continua, esencial y auto iniciada del proceso de administración.

Es importante mencionar que dicho modelo ha sido aplicado por la empresa Xerox para mejorar sus procesos, por lo que sus excelentes resultados se encuentran respaldados dentro de la misma. A continuación en la siguiente página se presenta el modelo de Xerox (Ver esquema 2.1)

Esquema 2.1
Pasos del Proceso de Benchmarking



Fuente: Camp, (1989)

El modelo que a continuación se presenta es de Spendolini (1994), y es considerado por el autor, como una propuesta del proceso de Benchmarking, para ser llevado a cabo con éxito dentro de una empresa.

2.7.2 Las cinco etapas para un Benchmarking exitoso propuesta por Spendolini

Este modelo fue creado para que cualquier organización pueda aplicar el proceso de Benchmarking, considerando los elementos más comunes de dicho proceso.

1.- Determinar a que se le va hacer Benchmarking.

Consiste en identificar a los clientes para obtener la información del Benchmarking y sus necesidades; así mismo definir los asuntos específicos a los cuales se les va aplicar el proceso. Determinado esto, se procede a identificar y a asegurar los recursos necesarios para llevar a cabo una exitosa investigación.

- Definir quienes son los clientes para la información del Benchmarking
- Determinar las necesidades de información de Benchmarking de los clientes
- Identificación de factores críticos de éxito
- Diagnostico del proceso de Benchmarking

2.- Formación de un equipo de Benchmarking

El proceso de escoger, orientar y dirigir un equipo es la segunda etapa importante del proceso de Benchmarking, y aunque dicho proceso puede ser conducido por individuos, la mayor parte de los esfuerzos del Benchmarking son actividades de equipo, ya que los papeles y las responsabilidades específicas se les asignan a los miembros del equipo.

- Consideración de Benchmarking como actividad de equipo
- Tipos de equipos de Benchmarking
 - ✓ Grupos funcionales de trabajo

- ✓ Equipos íter-funcionales, íter-departamentales y equipos inter-organizacionales
- ✓ Equipos ad hoc
- Quienes son los involucrados en el proceso de Benchmarking
 - ✓ Especialistas internos
 - ✓ Especialistas externos
 - ✓ Empleados
- Definir funciones y responsabilidades del equipo de Benchmarking
- Definición de habilidades y atributos de un practicante eficiente de Benchmarking
- Capacitación
- Calendarización

3.- Identificación de socios de Benchmarking

Consiste en identificar fuentes de información que se utilizarán para recopilar la información del Benchmarking. Estas fuentes son empleados de organizaciones en que se práctica Benchmarking, como asesores, analistas, fuentes gubernamentales, entre otras. También se incluye en esta etapa el proceso de identificación de las mejores prácticas industriales y organizacionales.

- Establecimiento de red de información propia
- Identificar recursos de información
- Buscar las mejores prácticas
- Redes de Benchmarking
- Otras fuentes de información

4.- Recopilar y analizar la información de Benchmarking

Durante ésta etapa del proceso se seleccionan los métodos específicos de recopilación de información, y para ello se contactan los socios de Benchmarking y se recopila la información de acuerdo con el protocolo establecido, para luego hacer el

análisis. La información se analiza de acuerdo con las necesidades del cliente original y se producen recomendaciones para la acción.

- Conocerse
- Recopilar la información
- Organizar la información
- Análisis de la información

5.- Actuar

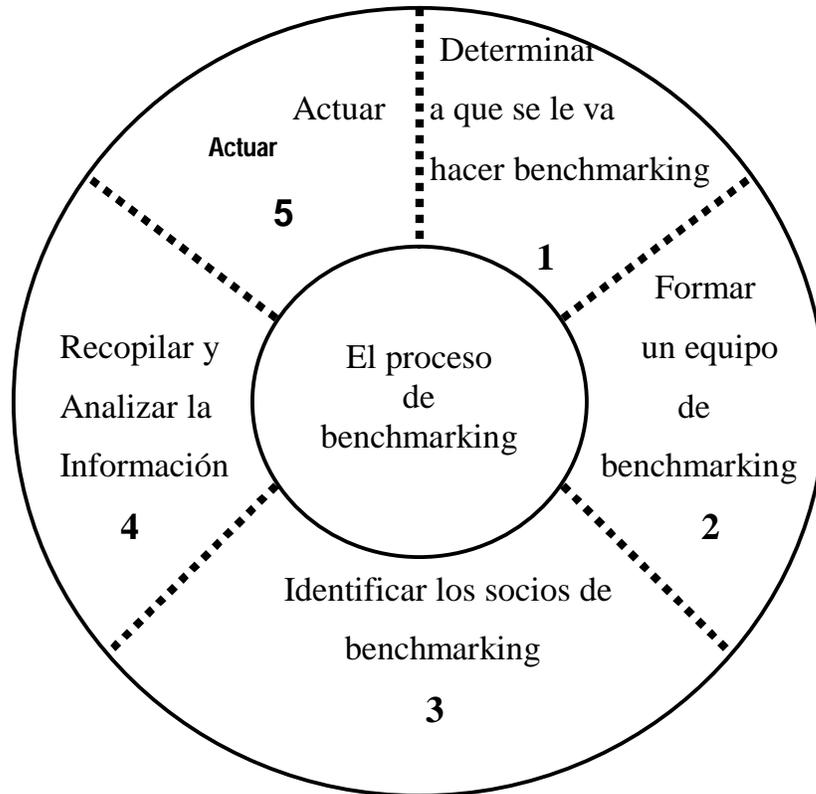
Esta etapa del proceso está influenciada por las necesidades del cliente original y por el uso de la información del Benchmarking. La acción que se realiza puede oscilar entre producir un solo informe o bien un conjunto de informaciones para la implementación real del cambio, basada en parte en la información recopilada durante la investigación de Benchmarking.

- Producir un informe de Benchmarking
- Presentación de resultados a los clientes de Benchmarking
- Identificar posibles mejoras de productos y procesos
- Visión del proyecto en su totalidad

A continuación en la siguiente página, se presenta la figura del modelo de las cinco etapas del proceso de Benchmarking propuesta por Spendolini (Ver figura 2.1).

Figura 2.1

Las cinco etapas del proceso del Proceso de Benchmarking



Fuente: Spendolini, (1994)

2.7.3 Proceso del Benchmarking por John Deere

Es un proceso simple, el cual requiere disciplina y a la vez buena autodisciplina, ya que si alguien quiere hacer Benchmarking debe saber en forma precisa que es lo que quiere conocer; ya que el problema más común en la mayoría de las empresas es que no cuentan con procesos fundamentados, pero si con una total ignorancia de sus procesos lo que hace que no se puedan implementar cambios.

A continuación en la siguiente página se explica el modelo de John Deere (1993) citado por Wireman (2004), el cual según el autor, contiene los elementos teóricos necesarios para poder llevar a cabo el proceso de Benchmarking.

Parte I.- Planear

Consiste en identificar el o los procesos a mejorar y analizarlos para saber como se encuentra actualmente. Una vez determinados los procesos se deben establecer los objetivos a alcanzar, para así poder seleccionar el equipo de Benchmarking.

Parte II.- Colección

Consiste en seleccionar a los socios de Benchmarking e invitarlos a participar, explicándoles lo que se quiere llevar a cabo. Para esto, es necesario ser sincero, honesto y abierto pero sobre todo, hacerles ver que todos van a salir ganando.

Parte III.- Analizar

Después de cosechar todos los datos de los socios, hay que establecer lo que los socios tienen, y después lo que se tiene en la empresa, discutiendo y haciendo las recomendaciones del cambio. Es necesario brindar atención a la cultura de la empresa, a sus valores y a la estructura.

Parte IV.- Implementación

Consiste en implementar resultados de la propia empresa y de la de los socios, seleccionando así las recomendaciones e implementando los cambios requeridos, estableciendo objetivos reales.

2.7.4 Proceso del Benchmarking creado por Terry Wireman

El autor Terry Wireman de origen estadounidense, menciona que para realizar Benchmarking es importante contar con un formato estructurado por ciertos pasos, que permitan un correcto desarrollo del mismo y que conduzca a la excelencia de una empresa.

A continuación se explica el modelo de Terry Wireman (2004), el cual está conformado por seis pasos.

1.- Análisis interno

Es una revisión con el objetivo, de identificar debilidades en la organización, es decir, en las áreas donde hay necesidad de mejora. Esta revisión se efectúa mediante un formato estructurado realizado por la persona encargada de dicho proceso.

2.- Identificar las áreas de mejora

Una vez hecho el proceso, se identifican las áreas que requieren una mejora en su proceso.

3.- Encontrar compañeros

Posteriormente se identifican compañeros que sean notablemente mejor en sus procesos y que no tengan la necesidad de ser mejorados.

4.- Hacer el contacto

Se hacen los contactos para asegurar que la organización está dispuesta a participar en el proceso de Benchmarking.

5.- Compilar resultados

Cuando los compañeros están dispuestos a colaborar se debe empezar a buscar la información basada en las debilidades encontradas en la empresa que busca llevar a cabo Benchmarking.

Este paso puede ser realizado mediante un cuestionario “revelador”. La información o el cuestionario debe ser enviada a los compañeros.

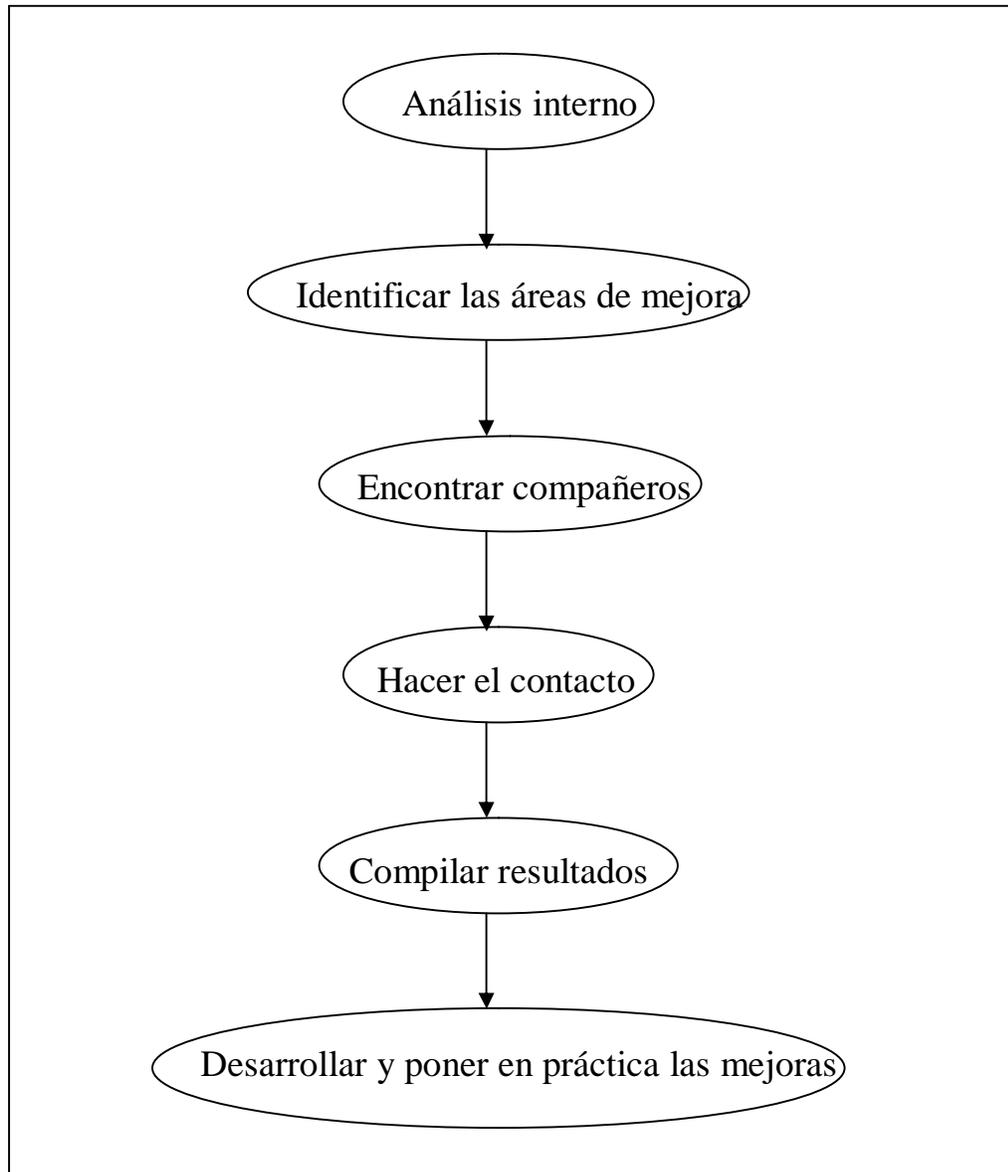
6.- Desarrollar y poner en práctica las mejoras

La información juntada en el paso anterior es compilada mediante un análisis, poniendo así al final las recomendaciones que se sugieren para realizar los cambios de mejora en los procesos.

Los cambios son puestos en práctica y las mejoras son notables.

A continuación en la siguiente página, se presenta el modelo de los pasos del proceso de Benchmarking creado por Terry Wireman (2004).

Esquema 2.2
Pasos del Proceso de Benchmarking



Fuente: Wireman, (2004)

Es importante mencionar que éste modelo al igual que el de Spendolini y John Deere no han sido aplicados por ninguna empresa, por lo que simplemente están basados y creados en la teoría recabada por los autores.

Entre sus fuentes se encuentran algunos otros modelos de autores que para fines de la investigación no se consideran, pero que son igualmente importantes.

Los cuatro modelos antes mencionados pueden ser tomados por otras empresas para aplicarlos, o bien para que cada organización si se encuentra interesada pueda diseñar su propio modelo, lo importante es que se adecue a las necesidades de la empresa.

Por lo anterior y para fines de este trabajo se utilizará este último modelo, ya que se considera es el más concreto y explícito, para lo que se pretende en esta investigación.

2.8 Indicadores de éxito para Benchmarking

Es importante comprender lo que hace que Benchmarking tenga éxito; por ello se insiste en las prácticas que respaldan con éxito dicho proceso, para así asegurar que se puedan sortear o eliminar los detractores.

A continuación, en la siguiente página se presenta una lista de los indicadores de éxito para Benchmarking; es decir, aquellas cuestiones que van a permitir que Benchmarking funcione (Ver cuadro 2.1).

Cuadro 2.1
Indicadores de Éxito para Benchmarking.

- ✓ Un compromiso activo con Benchmarking por parte de la administración
- ✓ Una comprensión clara y amplia de cómo se realiza el trabajo propio, como la base para la comparación con las mejores prácticas de la industria
- ✓ La disposición a cambiar y adaptarse con base en los hallazgos de Benchmark
- ✓ La comprensión de que la competencia está cambiando en forma constante y que se necesita ir siempre un paso adelante
- ✓ La disposición a compartir la información con los socios de Benchmark
- ✓ El centro de atención en Benchmarking, primero en las mejores prácticas de la industria y en segundo lugar en la métrica del desempeño
- ✓ Cumplir el proceso de Benchmarking
- ✓ La apertura a nuevas ideas, creatividad e innovación en su aplicación a los procesos existentes.
- ✓ Un esfuerzo continuo de Benchmarking.
- ✓ La institucionalización de Benchmarking.

Fuente: Camp, (1993)

Es primordial mencionar que para poder llevar a cabo el proceso de Benchmarking y éste tenga el éxito esperado, se necesita el apoyo y la autorización de la administración; de manera que si se cumplen con cada uno de los puntos anteriores, el triunfo de Benchmarking dentro de una organización, estará asegurado y por lo tanto se darán muchos beneficios.

2.9 Inconvenientes y Beneficios del Benchmarking

Hay muchas formas de describir los beneficios a obtener por parte del Benchmarking; sin embargo, este proceso también presenta inconvenientes que son importantes conocer.

A) Inconvenientes

Aunque el Benchmarking es un proceso de mejora continua, se debe de evaluar su tiempo, esfuerzo y valor. A medida que las organizaciones se vuelven más eficientes, se reduce el incremento en los logros, lo que hace difícil obtener mejoras.

Entre los inconvenientes que se encuentran para la aplicación del Benchmarking son:

- ❖ Proceso largo y costoso en dinero y tiempo
- ❖ Proceso que necesita información del interior y exterior para poder trabajar, por lo que se puede obtener información errónea de ambos lados.
- ❖ Equipo de trabajo grande
- ❖ Es dependiente de la organización
- ❖ No se recomienda que lo usen las organizaciones si solo desean obtener información, o desean investigar cuestiones rutinarias o de menor importancia.

A pesar de los inconvenientes del Benchmarking, éste es un medio efectivo para lograr importantes resultados financieros y conseguir ventajas competitivas permanentes, que permitan un desempeño superior en términos de utilidades, calidad total y desarrollo corporativo; de no ser así no sería una herramienta primordial y básica para las empresas estadounidenses, quienes la utilizan como un instrumento firme debido a los grandes beneficios que les ha traído y que han hecho de Benchmarking una herramienta redituable y de confianza.

B) Beneficios

Los beneficios básicos, se obtienen de satisfacer las necesidades de los clientes, establecer metas, medir la verdadera productividad, convertirse en competitivos y asegurar que en los procesos de trabajo se incluyan las mejores prácticas de la industria.

Aunque se pueden obtener muchos beneficios del Benchmarking, algunos de ellos son tangibles y otros intangibles. Los intangibles, son aquellas características de automotivación, que estimulan a los gerentes y organizaciones a buscar las mejores prácticas por su propia iniciativa.

Los beneficios tangibles más importantes del Benchmarking son:

- ❖ Satisfacer en forma más adecuada las necesidades del consumidor final
- ❖ Establecer metas basadas en un punto de vista concertado de las condiciones externas
- ❖ Determinación de medias de productividad verdaderas
- ❖ Lograr una posición competitiva
- ❖ Estar conciente de las mejores prácticas de la industria y buscarlas

Benchmarking, confirma la creencia de que existe la necesidad del cambio. Lo hace en el contexto de buscar satisfacer las necesidades de los clientes, con el fin de permanecer competitivos y de hacerlo bien desde la primera vez.

Otros beneficios que proporciona el Benchmarking a la organización son:

Motivación:

- ❖ Busca mayor productividad y calidad
- ❖ Demuestra resultados tangibles
- ❖ Promueve el trabajo en equipo

- ❖ Proporciona una referencia externa y medible para el cambio
- ❖ Permite establecer objetivos alcanzables y concretos
- ❖ Estimula cambios y mejoras

Concentración:

- ❖ Identifica oportunidades prioritarias de mejoras
- ❖ Concentra la acción en áreas concretas

Innovación:

- ❖ Descubre nuevas formas de hacer
- ❖ Evita el estancamiento
- ❖ Ofrece mejoras radicales
- ❖ Diagnostica, mide, compara y evalúa los servicios y procesos de trabajo

Uno de los retos y beneficios que toda organización de hoy pretende conseguir, es el de productividad y calidad, que solo serán alcanzados en la medida en que a través de un modelo educativo integral se forme y transmita la cultura de productividad a partir de valores de calidad, excelencia, eficacia y ahorro; dichos beneficios se lograrán mediante la aplicación conjunta del Desarrollo Organizacional y Benchmarking, los cuáles no son más que una inversión hacia un plan y proceso de capacitación excelente y beneficioso para la empresa, por lo que la capacitación se abordará en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO 3
CAPACITACIÓN

3.1 Antecedentes históricos de la Capacitación

La capacitación ha existido desde siempre, y se entiende, como un proceso de enseñanza-aprendizaje que pretende modificar la conducta de las personas en forma planeada y conforme a los objetivos específicos.

La capacitación empezó a darse a conocer y a desarrollarse a través de la palabra entrenamiento, y para ello, basta detenerse en una etapa de la historia, en donde se pueden observar los monumentos históricos arquitectónicos como las pirámides de Egipto, las de Teotihuacan o las ruinas del Perú, los cuales fueron los primeros tres tipos de entrenamiento reconocidos como tal.

Tales monumentos requirieron para su construcción de un gran número de personas con diferentes oficios, como albañilería, carpintería, pintura, escultura y arquitectura; esto originó que los trabajadores se convirtieran en maestros.

Más tarde, en el contexto socioeconómico previo a la Revolución Industrial, la capacitación fue más que un hecho educativo; se convirtió en una fórmula para controlar los secretos de los diferentes oficios, con el propósito de proteger intereses económicos y de estatus social, especialmente de artesanos y comerciantes. Como resultado de ello surgieron los gremios y las asociaciones, cuyas metas eran proteger a quienes ejercían algún oficio o especialidad, por lo que se establecieron mecanismos de control de privilegios económico–sociales, los cuales fueron traducidos en estrictas reglamentaciones y en normas de calidad en la ejecución de trabajos para así poder pasar a una mayor categoría (Grados, 2001).

Ya en la revolución Industrial, la capacitación se transformó, debido a que los empresarios fueron adquiriendo un mayor número de nociones relativas al crecimiento y desarrollo; por lo que entrenaron a sus trabajadores no solo en la tarea que tenían que realizar; sino también en otro tipo de actividades, de manera que éstos empezaran a participar más en el proceso que se estaba llevando a cabo. Es así como de esa manera aparece la fabricación en serie y por lo tanto, surgen especialistas en determinado tipo de actividades del proceso productivo.

Lo anterior propició un cambio en los objetivos y métodos dentro de la capacitación, originando que la industrialización demandara mano de obra capacitada para realizar las tareas que el manejo de las nuevas máquinas exigía.

Posteriormente a partir de la Primera Guerra Mundial (1914 -1918) se tuvo que entrenar a las personas no sólo en la actividad que realizaban en su vida cotidiana y civil, sino también capacitarlas masivamente en distintos tipos de actividades, las cuales resultaban extrañas para muchos de ellos (Grados, 2001).

Durante esta etapa la mujer desempeñó un papel muy relevante en la industria, debido a que los hombres jóvenes y en edad productiva partían a la guerra y a consecuencia de ello, las jornadas de trabajo sufrieron un cambio, ya que había toques de queda y por lo tanto la producción disminuía, pero sobre todo surgió la necesidad de elaborar productos en forma clandestina.

Durante la Primera Guerra Mundial se utilizó la primera prueba de Inteligencia (Army-Beta), como estrategia para incrementar la eficiencia de los grupos, mientras que en Estados Unidos de América se desarrolló una nueva fórmula que modificó sustancialmente la eficiencia y el costo de la capacitación, dicha fórmula se conoce como el “método de los cuatro pasos” los cuales son: explicar, demostrar, ejecutar y

verificar; en ellos se explican claramente los principios fundamentales del aprendizaje en los adultos (Grados, 2001).

Con el crecimiento de la industria, la capacitación adquirió importancia, ya que pasó de la etapa en que solamente compartía un secreto dentro de un proceso, a la etapa de una sistematización de la enseñanza. En consecuencia, surge una nueva forma de entrenamiento representada por las escuelas industriales, entre las que se localizan Hoe y Cía, Westinghouse, General Electric e International Harvester, entre otras.

De 1920 a la fecha la capacitación ha sufrido una evolución continua, debido a los cambios tan radicales que genera dentro de una organización, de tal manera que ya en el ámbito laboral se reconocen y aceptan los beneficios que de ésta se derivan. Los gobiernos también han tomado en cuenta su existencia y han establecido mecanismos legales y operativos que se encargan de que la capacitación sea otorgada a todo ser humano; de manera que actualmente la impartición de dicha herramienta ya es una obligación para toda organización.

3.2 Marco legal de la Capacitación en México

En México existe una gran demanda de personal calificado que las universidades y diferentes instituciones de enseñanza no están en posibilidades de ofrecer, por lo que es necesario que tanto las instituciones públicas como privadas establezcan programas periódicos de educación, brindando así, el tipo de enseñanza necesaria para que se realice el trabajo con mayor eficacia y productividad, y así éste pueda ser más significativo para el trabajador (Siliceo, 2003).

En nuestro país el derecho al trabajo es considerado como un derecho social, es así como se establece en la constitución política en su artículo 123 los derechos y las obligaciones obrero-patronales.

Para fines de esta investigación es importante resaltar, de ese artículo, su fracción XIII, que señala la obligación que tienen las empresas de capacitar y adiestrar a sus trabajadores.

Artículo 123 Constitucional

Fracción XIII. “Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo.

La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación”. La obligación de capacitar y adiestrar fue reglamentada oficialmente por el Diario Oficial de la Federación, con fecha del 28 de abril de 1978, entrando en vigor el mes de mayo de ese mismo año.

El artículo 123 en sus enunciados generales otorga a los trabajadores derechos a través de los cuales son acreedores por su trabajo a tener cierto número de horas de trabajo días de descanso, salarios etc., así como las contraprestaciones que los patrones tienen obligación de dar. Regula también las relaciones entre los obreros, empleados y patrones y regula los derechos de huelga, despidos, etc. Asegura a los trabajadores y a sus familiares lo correspondiente para salvaguardar sus patrimonios y bienes sociales.

A continuación se cita el artículo tercero de la Ley Federal del Trabajo, relacionado con el trabajo y los derechos del trabajador.

Artículo 3º

“El trabajo es un derecho y un deber social. No es artículo de comercio, exige respeto por las libertades y dignidad de quien lo presta y debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida, la salud y un nivel decoroso para el trabajador y su familia.

No podrán establecerse distinciones entre los trabajadores por motivo de raza, sexo, edad, credo religioso, doctrina política o condición social. Así mismo, es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores”.

Es interesante que la Ley Federal del Trabajo conciba a la capacitación como un fenómeno educativo de interés social; ya que la enseñanza y capacitación del mexicano debe trascender a los intereses de la empresa y beneficiar tanto a la persona como a la sociedad en general.

A continuación se presentan los artículos de la Ley Federal del Trabajo que regulan la capacitación y el adiestramiento.

Artículo 153-A

“Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión social”.

El trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación y adiestramiento en su trabajo que le permita superarse.

Artículo 153-B

“Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u

otros organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas”.

La capacitación se puede impartir fuera o dentro de la empresa, por instructores contratados, personal mismo de la empresa o por sistemas oficiales que existan. El costo está a cargo de la empresa.

Artículo 153-C

“Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social”.

Cualquier institución pública o privada, puede impartir capacitación con su respectiva aprobación.

Artículo 153-D

“Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respectivamente a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada”.

Los programas y métodos de capacitación pueden ser generales y particulares.

Artículo 153-E

“La capacitación o adiestramiento a que se refiere el artículo 153-A, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrán impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la

ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo”.

En la jornada en la que se está laborando debe desarrollarse la capacitación, salvo que atendiendo a la naturaleza de los servicios, en el contrato colectivo se estipule que podrá impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeña, en cuyo caso, la capacitación podrá realizarse fuera de la jornada de trabajo.

Artículo 153-F

“La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella.
- II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.
- III. Prevenir riesgos de trabajo.
- IV. Incrementar la productividad.
- V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador”.

Lo anterior se refiere a los objetivos que debe tener la capacitación, dentro de los cuales se implica que es una preparación al trabajador para mejorar su productividad y conocimiento y así estar apto para ocupar vacantes o puestos de nueva creación.

Artículo 153-G

“Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar reciba ésta, prestará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a lo que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos”.

Se refiere a las garantías que debe tener el trabajador en el inicio de un nuevo trabajo cuando requería capacitación.

Artículo 153-H

“Los trabajadores a quienes se imparte capacitación o adiestramiento están obligados a:

- I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación y adiestramiento.
- II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación a adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos.
- III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos”.

Una de las obligaciones de los trabajadores que se están capacitando son: puntualidad, atención y sobre evaluación de sus conocimientos adquiridos durante la capacitación.

Artículo 153-I

“En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se impartan para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas”.

Se refiere a garantizar que la capacitación y adiestramiento que se otorgue a los trabajadores, sean los adecuados y satisfagan verdaderamente las necesidades; para esto se especifica, que deberán establecerse Comisiones Mixtas de Capacitación de

igual número e representantes de trabajadores y patrones en los que se revisará que se lleven a cabo dichos intereses.

Artículo 153-J

“Las autoridades laborales cuidarán que las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento se integren y funcionen oportuna, y normalmente vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores”.

Esto es muy importante ya que significa que el Estado debe participar para que la capacitación se imparta de la manera en que se satisfagan las necesidades de los trabajadores y no que se de el curso de capacitación sólo por el hecho de cumplir con los requisitos y obligaciones.

Artículo 153-K

“La Secretaría de Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los patrones, sindicatos y trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para constituir Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento de tales ramas industriales o actividades, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la propia Secretaria.

Estos comités tendrán facultades para:

- I. Participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas.
- II. Colaborar en la elaboración del catálogo nacional de ocupaciones y en la de estudios sobre las características de la maquinaria y equipo en existencia y uso en las ramas o actividades correspondientes.
- III. Proponer sistemas de capacitación o adiestramiento para y en el trabajo, en relación con las ramas industriales o actividades correspondientes.
- IV. Formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento.
- V. Evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se trate.

- VI. Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas a conocimiento o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto”.

La Secretaría de Trabajo y Previsión Social debe coordinar los programas de capacitación y adiestramiento, así como que éstos sean válidos para el objetivo que se quiera satisfacer; para esto se formarán comités que hagan cumplir los requisitos de capacitación en las actividades respectivas, así como en la participación y que características debe de reunir un programa y proponer sistemas de capacitación. También éste organismo impondrá multas aquellos patrones que no cumplan con las especificaciones de capacitar y adiestrar a sus trabajadores, lo que significa una obligación para el patrón y una garantía para el trabajador de que se les dará una capacitación que los haga superarse y tener más conocimientos de su desempeño.

Artículo 153-L

“La Secretaria de Trabajo y Previsión Social fijará las bases para determinar la forma de designación de los miembros de los comités nacionales de capacitación y adiestramiento, así como las relativas a su organización y funcionamiento”.

Artículo 153-M

“En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a los planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este capítulo.

Además podrá consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme al cual el patrón capacitará a quienes pretenden ingresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta, en su caso, la cláusula de admisión”.

En éste artículo se señala la obligación de incluir en los contratos colectivos de trabajo los Artículos necesarios referentes a la capacitación de los trabajadores. Dicha acción se deberá realizar en la siguiente revisión del contrato.

Artículo 153-N

“Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión y prórroga del contrato colectivo, los patrones deberán presentar ante la Secretaria de Trabajo y Precisión Social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de los planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral”.

Artículo 153-O

“Las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo deberán someterse a la probación de la Secretaria de Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de Capacitación o Adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores hayan decidido implantar. Igualmente, deberán informar respecto a la constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento”.

En lo anterior se señala el tiempo en el que las empresas en que no exista Contrato Colectivo de trabajo deben informar a la autoridad laboral de su programa de capacitación y de la integración de su Comisión Mixta.

Artículo 153-P

“El registro de que se trata el Artículo 153-C se otorgará a las personas o instituciones que satisfagan los siguientes requisitos:

- I. Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos.
- II. Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Unidad Coordinadora del Empleo, Capacitación y Adiestramiento, así como tener bastantes conocimientos sobre los

procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento.

III. No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecida por la fracción IV del Artículo 3° Constitucional.

El registro contenido en los términos de este Artículo podrá ser revocado cuando se contravengan las disposiciones de esta ley.

En el procedimiento de revocación el afectado podrá ofrecer pruebas y alegar lo que a su derecho convenga”.

Es una garantía para el trabajador y para el patrón ya que al estar pidiendo que los que imparten la capacitación tengan debidamente su registro en la Unidad Coordinadora del Empleo, la Capacitación y el Adiestramiento garantizan la calidad y ética de los mismos.

Artículo 153-Q

“Los planes y programas de que tratan los artículos 153-N y 153-O deberán cumplir los siguientes requisitos:

- I. Referirse a periodos no mayores a cuatro años
- II. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa.
- III. Precisar las etapas durante la cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa
- IV. Señalar el procedimiento de selección a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría
- V. Especificar el nombre y número de registro de la Secretaria de trabajo y de las entidades instructoras
- VI. Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Secretaria del Trabajo y previsión Social, que se publiquen en el diario oficial de la federación. Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas”.

Artículo 153-R

“Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presentación de tales planes y programas ante la Secretaria de Trabajo y Previsión Social, ésta los aprobará o dispondrá que se le hagan las modificaciones que estime pertinentes; en la inteligencia de que, aquellos planes y programas que no hayan sido objetados por la autoridad laboral dentro del termino citado, se entenderán definitivamente aprobados”.

Este artículo define el plazo en que la secretaria de Trabajo y Previsión Social dará respuesta a los planes y programas representados.

Artículo 153-S

“Cuando el patrón no de cumplimiento de representar ante la Secretaria de Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que corresponda, en los términos de los artículos 153-N y 153-O, o cuando presentados dichos planes y programas, no los lleve a la practica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción IV del Artículo 992 de esta ley, sin perjuicio, en cualquiera de los casos, la propia Secretaria adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que trata”.

Artículo 153-T

“Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación o adiestramiento en los términos de este capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación o Adiestramiento de la empresa, se harán de la Secretaria del Trabajo y Previsión Social, por conducto el Comité Nacional correspondiente o, a falta de éste a través de autoridades de trabajo, a fin de que aquélla las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la Fracción IV del Artículo 539”.

Se mencionan los conductos adecuados para dar constancia a las personas sujetas aun programa de capacitación, la cual puede servir de base para la toma de decisiones.

Artículo 153-U

“Cuando implantado un programa de capacitación un trabajador se niegue a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señale la Secretaria de Trabajo y Previsión Social.

En este último caso, se extenderá a dicho trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales”.

Si un trabajador se siente con la suficiente capacidad para ya no necesitar el curso de capacitación que se está implantando, se le deberá hacer un exámen que justifique que verdaderamente no lo necesita, y se le otorgará un certificado que este trabajador pueda mostrar implicando que sus conocimientos son suficientes de acuerdo a su puesto y categoría”.

Artículo 153-V

“La constancia de habilidad es laborales es le documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditará haber aprobado un curso de capacitación.

Las empresas están obligadas a enviar a la Secretaria de Trabajo y Previsión Social para su registro y control, las constancias que se hayan expandido a sus trabajadores.

Las constancias de que se tratan surtirán plenos efectos, para fines de ascenso, dentro de la empresa en que se haya proporcionado la capacitación o adiestramiento.

Si en una empresa existen varias especialidades o niveles en relación con el puesto a que la constancia se refiera, el trabajador, mediante examen que practique la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento respectiva acreditará para cual e ellas es apto”.

Artículo 153-W

“Los certificados, diplomas, títulos o grados que expidan el Estado, sus organismos descentralizados o particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter terminal, serán inscritos en los registros de

que se trata el Artículo 539, Fracción IV, cuando el puesto y categoría correspondientes figuren en él”.

Habla de la utilidad de los diversos certificados que expidan instituciones capacitadoras con validez oficial y su relación con el catálogo nacional de ocupaciones.

Artículo 153-X

“Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitar ante las juntas de conciliación y arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitación o adiestramiento impuesta en este capítulo”.

Se permite a los trabajadores y patrones ejercitar ante la junta de conciliación y arbitraje las acciones individuales y colectivas que se hagan por la capacitación y adiestramiento.

Es importante que todo empleado sea capacitado en la medida de lo posible, ya que es una obligación de las empresas tener a su personal preparado para puestos futuros, en beneficio de la organización y del trabajador según lo marca la ley.

3.3 Filosofía de la Capacitación

Como cualquier actividad del ser humano, la acción del capacitador está guiada por un conjunto de creencias, valores y principios que le permiten tener la idea de quién es, dónde está, qué hace y qué quiere; esto, dentro del campo organizacional está influido por las ideas, creencias y valores propios de la empresa, así como por los del medio ambiente.

Es precisamente de lo anterior que surge la función de capacitación, la cual consiste en generar procesos de cambio enfocados al cumplimiento de los objetivos de la empresa; así mismo la capacitación se dirige a mejorar la calidad de los recursos humanos valiéndose de todos los medios que la conduzcan al incremento de conocimientos, al desarrollo de habilidades y al cambio de actitudes en cada uno de los individuos que conforman la empresa.

La reflexión filosófica de la actividad del capacitador resulta primordial, ya que trabaja con seres humanos, los cuales ocupan una posición importante dentro de la estructura organizacional, ya que éstos tienen asignados determinados objetivos y funciones que se deben cumplir; así mismo el capacitador posee intereses, necesidades, creencias y valores propios, que deben de conocer para encaminar sus acciones, no solo a la satisfacción de las necesidades de la empresa, sino también de los individuos dentro y fuera de ella (Pinto, 1992).

La capacitación se basa en una filosofía que considera que la persona tiene necesidades múltiples y que no es solamente el ingreso económico lo que busca al realizar un trabajo determinado; sino también desarrollarse integralmente para aplicar las capacidades intelectuales y creativas en el trabajo y en todos los actos de la vida. En este sentido, la capacitación se sustenta en una filosofía universal, que rescata el valor del ser humano dentro de la empresa y que responde a una manera de pensar y entender el medio social, laboral y familiar en que éste se desenvuelve.

Una de las preocupaciones de la filosofía es el análisis de las formas de pensar, actuar y sentir de los trabajadores dentro de la empresa, con su familia y con la comunidad; esto con el propósito de elaborar una filosofía organizacional, que guíe la realización y los satisfactores individuales para que éstos sean acordes con los objetivos de la empresa.

Según Pinto (1992, p.13), dentro de una organización la filosofía se manifiesta a través de los siguientes medios:

- ❖ “El comportamiento de los miembros de la organización
- ❖ El campo normativo constituido por sus políticas, procedimientos, normas etc.
- ❖ Recursos materiales”.

Este conjunto de manifestaciones de la filosofía organizacional conforman la identidad de la empresa, la cual la hace ser única y diferente a las demás; de aquí, la gran importancia de la capacitación como generadora del proceso de cambio; ya que ésta es la principal responsable de que la identidad de la empresa resulte como se espera.

Para que la filosofía organizacional sea auténtica, debe adaptarse a las necesidades y demandas del contexto económico, político, ideológico y social del país en que se encuentra.

Es importante mencionar que la filosofía organizacional no ha sido siempre la misma, puesto que ésta, ha ido cambiado históricamente, ya que las empresas son sistemas sociales abiertos que interactúan con el entorno que las influye.

3.4 Definición de Capacitación

Hablar de capacitación, es referirse al proceso mediante el cual, se busca obtener determinados beneficios, es decir, que existan menos accidentes, menor rotación, un incremento de aptitudes y mayor productividad y eficiencia.

La capacitación no es nueva, ya que la destreza y los conocimientos necesarios para desempeñar un puesto de trabajo se han transmitido desde siempre, aunque su forma, métodos y procedimientos han ido evolucionado; por lo que es, una herramienta necesaria e indispensable dentro de una organización.

Antes de conocer la definición de capacitación es conveniente precisar el concepto de adiestramiento y desarrollo, ya que algunas autoridades y países se refieren a la capacitación como adiestramiento, desarrollo de recursos humanos, educación extraescolar o formación profesional; como es el caso de México; quien para referirse a la capacitación en algunas ocasiones tiende a utilizar el termino adiestramiento; mientras que en Estados Unidos se conoce como Training, que se traduce como entrenamiento.

Para Grados (2001, p.288), “adiestramiento es la acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo”.

Para Pinto (1992, p.15), “Desarrollo es la acción destinada a modificar las actitudes de los seres humanos, con el objeto de que se preparen emotivamente para desempeñar su trabajo y que esto se refleje en la superación personal”.

A continuación se plantea una serie de definiciones de lo que es capacitación, para así poder establecer una, que contenga los elementos necesarios e indispensables que requiere el concepto de capacitación.

Para Ferrano (2001, p.158), “capacitación es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para el mejor desempeño del trabajo”.

Otra definición de capacitación es la que da Pain (1992, p.8), el cual la define como “la enseñanza intencional que se imparte fuera del sistema formal de educación, con el fin de desarrollar aptitudes y habilidades del trabajador”.

Blake (2001, p.10), dice que la “Capacitación, es la acción destinada a incrementar las aptitudes y los conocimientos del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específico e impersonal”.

Para Siliceo (2003, p.25), “Capacitación, consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización, orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador”.

Con base en las definiciones anteriores, a continuación se propone una, la cual incluye los elementos que se piensan son importantes para entender el proceso de capacitación.

Capacitación, es la función educativa de una empresa u organización a través de la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras; ésto con base en la preparación, habilidades, conocimientos y actitudes de los trabajadores para desempeñar eficazmente una unidad de trabajo específica e impersonal.

3.5 Política de Capacitación

La capacitación debe especificar una función de servicio dentro de un marco político coherente, junto con el conjunto ideológico de la cultura de la organización.

Para Ferrano (2001, p.163), las políticas se han desarrollado sobre dos variables que pueden identificar como:

- ❖ “Políticas con énfasis en el desempeño de la tarea
- ❖ Políticas con énfasis en el desarrollo de las personas”.

Así mismo menciona que existen cuatro tipos de modalidades de políticas de capacitación que se utilizan dentro de una organización dependiendo de las necesidades de la misma:

- ❖ De Beneficio: Es cuando la política de capacitación no está determinada por el desempeño de una tarea, ni por las expectativas de desarrollo de la persona; es decir, se considera como un desarrollo y beneficio que la empresa concede a sus trabajadores.
- ❖ Integrada: Es cuando resulta importante poner énfasis en los aprendizajes vinculados con la tarea y con el desarrollo de las personas. Esta modalidad de política es la más difícil de llevar a la realidad sin un adecuado grado de experiencia y tecnología educativa.
- ❖ Operativa: se utiliza para las áreas de producción.
- ❖ De Desarrollo: se utiliza para preparar a supervisores y ofrecer cursos de idiomas como un criterio de beneficios.

Ninguna de estas cuatro modalidades debe considerarse como superior a las otras, ya que cada una de ellas resulta la más adecuada según los intereses de la organización.

3.5.1 Objetivos de la Capacitación

Como todo proceso, la capacitación presenta dos objetivos fundamentales que se convierten en la misión de la misma; dichos objetivos deben de tomarse en cuenta no solo para conocer el objeto de la aplicación de un programa de capacitación, sino también para diseñar la política de la misma.

- ❖ Proporcionar al personal las oportunidades de formación y los medios de perfeccionamiento para que alcancen el máximo desarrollo que le permitan sus aptitudes.
- ❖ Asegurar a la empresa en forma permanente, una fuente interna de provisión de personal calificado en todos sus niveles y funciones que sean capaces de responder a las exigencias de su progreso y también de preparar colaboradores potenciales para ocupar nuevas posiciones en caso de producirse retiros, bajas o traslados de titulares de puestos.

Siliceo (2003, p.29), menciona siete objetivos básicos que debe perseguir la capacitación:

- ❖ “Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización.
- ❖ Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales
- ❖ Elevar la calidad de desempeño
- ❖ Resolver problemas
- ❖ Habilitar para una promoción
- ❖ Inducción y orientación del nuevo personal en la empresa
- ❖ Actualizar conocimientos y habilidades”.

Como se observa, la capacitación no solo ve por el beneficio de la empresa, sino también por el del personal; a quienes se les capacita para que alcancen el máximo desarrollo de sus habilidades y así puedan realizar adecuadamente las funciones de su puesto y trabajar para beneficio de ambas partes.

3.5.2 Necesidades de capacitación

Toda organización requiere satisfacer una serie de necesidades que con el paso del tiempo se hacen más evidentes, ya que causan dificultades dentro del funcionamiento de una empresa.

Se está frente a una necesidad de capacitación, cuando una función o tarea requerida por la organización no se desempeña o no puede desempeñarse con la eficiencia necesaria, debido a que se carece de personas con los conocimientos y habilidades requeridas para la ejecución de la actividad.

Dichas necesidades requieren ser eliminadas mediante un proceso de capacitación, de manera que el servicio, la calidad y la productividad de una empresa mejoren.

Grados (2001, p.242), clasifica dichas necesidades en dos grupos:

- ❖ “Necesidades manifiestas: son aquellas que indican un problema cuya causa se detecta a simple vista.
- ✓ Personal de nuevo ingreso
- ✓ Número de empleados menor al que se requieren
- ✓ Trabajadores a punto de jubilarse
- ✓ Promoción del personal

- ❖ Necesidades encubiertas: son aquellas que indican un problema cuya causa no se detecta a simple vista, sino que hay que hacer una minuciosa detección de necesidades de capacitación para encontrar lo que las originó.
- ✓ En la productividad: no se logra cumplir con los programas.
- ✓ En el comportamiento: actitudes negativas, excesiva duplicidad de responsabilidades, alto índice de ausentismo y retardos, etc.
- ✓ En la organización: ausencia total o parcial de políticas, objetivos no claros, favoritismo, carencia de reglamento interno, deficiente programación de actividades y comunicación pobre o defectuosa en todos los niveles de la institución”.

Es importante recordar que la mayoría de los problemas existentes dentro de una empresa, son producto de una necesidad que no está siendo satisfecha adecuadamente; o bien que no es del conocimiento de la organización; por tal motivo se requiere realizar una detección de necesidades de capacitación que ayude a satisfacer dicha necesidad.

3.5.3 Medidas de Capacitación

Una vez detectadas las necesidades de capacitación, éstas pueden ser satisfechas a través de distintos ámbitos:

- ❖ Externo: consiste en contratar los servicios de una agencia o institución especializada en capacitar a todos los trabajadores de la empresa. Esto mediante un costo que la empresa tendría que pagar para beneficio de ambas partes (patrón-obrero), pero que puede darse a través de un convenio con alguna institución que capacite al personal, de manera que el costo no sea

excesivo e impida el desarrollo y actualización de los departamentos de la empresa.

- ❖ **Interno:** consiste en que la propia empresa apoyada por la persona experta y encargada del área de desarrollo organizacional (psicólogo) con base en el análisis apropiado (ya explicado en capítulos anteriores) realice las actividades adecuadas para satisfacer las carencias detectadas en la empresa.

Ambas formas, requieren de la utilización de métodos como seminarios, sistema de rotación de puestos, reuniones de trabajo, cursos etc. Es por ello, que a continuación se explican de manera breve algunas de ellas.

- ❖ **Seminarios:** de acuerdo a las necesidades detectadas, la capacitación, implementará acciones necesarias para el desarrollo de actividades que ayuden a satisfacer la necesidad. El instructor interactúa con el grupo para facilitar los procesos de aportación a nuevos enfoques de pensamiento y comportamiento.
- ❖ **Cross Training, capacitación cruzada o sistema de rotación de puestos:** es una técnica de adiestramiento, que se pone en práctica solo con el personal que se incorpora a la empresa y que por su nivel o especialidad deben tener conocimiento de los lugares de trabajo cuya actividad está relacionada de manera directa o indirecta con su futura acción. Esta práctica tiene como meta principal el aprendizaje de otras áreas distintas o complementarias, en las que la persona no tiene suficiente experiencia, pero que son útiles para su preparación integral. El participante aprende a considerar a cada departamento como parte de un todo, es decir, ve a la compañía como un todo y no se concreta a verlo como un fragmento de una entidad que le es desconocida.

- ❖ Reuniones de trabajo: la palabra reunión se refiere a varias clases de relaciones interpersonales que se efectúan en grupo: comités, juntas, etc.; varias personas se reúnen con fines de capacitación; es decir, para discutir los problemas de trabajo, transmitir información, dar asesoría, tomar decisiones, y desarrollar el pensamiento creador.

- ❖ Cursos: la clase formal es uno de los más directos y antiguos métodos de instrucción y aunque muchos lo consideran anticuado por los nuevos métodos existentes, éste sigue siendo uno de los medios más utilizados para instruir. El instructor incluye un porcentaje relevante de información, la cual es manejada mediante lecturas, resúmenes individuales o grupales, mesas redondas de preguntas y respuestas, exposiciones por parte de los participantes, documentos filmados o videograbados etc.

Cualquier método que se utilice, deberá ser una práctica incorporada como una norma habitual en todas las áreas de la empresa; ya que representa una de las principales garantías de buenos resultados dentro del funcionamiento del personal y de la organización.

Así mismo es importante recordar que la capacitación es una obligación de las empresas, además de que como beneficio para esta última, deduce impuestos.

3.6 Tipos de Capacitación

Antes de comenzar cualquier capacitación es necesario que el capacitador evalúe las necesidades, objetivos, contenidos y principios de aprendizaje que se requieren tratar en el curso; de manera que la capacitación sea lo más provechosa posible y cuyo beneficio supere los costos.

Ferrano (2001, p.190), menciona que existen cinco tipos de capacitación, los cuales se aplican dentro de una empresa dependiendo de la necesidad u objetivo que se desee alcanzar.

Por ello a continuación se explican cada una de ellas, señalando sus limitantes, ya que se considera importante que se conozcan para no debilitar el proceso.

1. “Capacitación sustitutiva: se desarrolla en un clima adecuado y gratificante por parte de los capacitadores, los cuales por su magnetismo personal crean climas muy atractivos y la sensación de estar “pasándola muy bien”, asemejando el acto educativo como una función teatral, dejando de lado la preocupación por el aprendizaje. Las limitantes de dicha capacitación son que en esas condiciones, no es posible asociar el aprendizaje a la tarea, ni establecer adecuados objetivos de aprendizaje, por lo tanto se debilitará el proceso al percibirse que la verdadera intención es otra.

2. Capacitación fantasiosa: son planteamientos educativos sobre los que se han exagerado las expectativas, aspirando a que se haga lo que no se puede hacer. Se hace creer al sujeto que cualquiera puede aprender cualquier cosa. Sus limitaciones son que el aprendizaje debe presentarse de acuerdo a la edad del que espera aprender, por lo que la preparación del aprendizaje es insuficiente e inadecuado.

3. Capacitación mágica: el aprendizaje es una tarea, un trabajo y como tal requiere el uso de energía y esfuerzo; por lo que nada puede sustituir el esfuerzo personal que debe hacer quien aprende. Hoy en día se ofrecen programas que fundamentan una disminución del esfuerzo personal; programas en los que es sabido que su efectividad es reducida. Así también se ofrecen multitud de programas “audiovisuales” como si fueran ayudas garantizadas para el aprendizaje.

4. Capacitación autónoma: es una capacitación en función de la organización y como tal puede ser independiente de las otras. Las decisiones deben ser tomadas dentro del mismo sistema y deben ser coherentes con las modalidades de decisión de las otras áreas, ésto de acuerdo a pautas armónicas, siguiendo los mismos objetivos y referidos a proyectos específicos y concretos que responden a las necesidades de la organización.

5. Capacitación vacía: no se puede enseñar lo que no se sabe. No existe tecnología, medio o docente capaz de hacer exitosa una propuesta de capacitación cuyos contenidos sean débiles o no guarden estrecha relación con la realidad. La mayoría de los contenidos a enseñar ya están en la organización; únicamente hay que identificarlos, nivelarlos, sistematizarlos, estructurarlos y devolverlos para enriquecer a la propia organización”.

Sin importar el tipo de capacitación que se utilice, el verdadero efecto motivador de la capacitación se produce cuando el participante percibe la intención de dotarlo de mejores posibilidades para su tarea, brindándole una instancia de crecimiento que valorará.

3.7 Funciones del Capacitador

La capacitación puede hacerse dentro o fuera de la empresa, mediante técnicas didácticas, impartidas por especialistas en cada materia, que son los que están a cargo del proceso.

Dichos especialistas son conocidos como capacitadores, ya que son los encargados de impartir o llevar a cabo el proceso de capacitación, para lo cual requieren cumplir con ciertas funciones.

Pinto (1992), señala que hay siete funciones básicas que lleva a cabo un capacitador; por lo que a continuación en la siguiente página se presenta un cuadro que muestra dichas funciones (Ver cuadro 3.1).

Cuadro 3.1
Funciones del Capacitador

<ul style="list-style-type: none">✓ Estudia el funcionamiento de la empresa y busca su salud organizacional✓ Investiga por observación, desde una auditoria administrativa, hasta un análisis de puestos✓ Investiga por cuestionamiento, desde una encuesta de opinión, hasta pruebas específicas de conocimientos y habilidades✓ Investiga por experimentación, desde un diagnóstico de fuerzas organizacionales (DIFO) en toda la empresa, hasta un diagnóstico de actitudes por nivel y por área✓ Detecta y conoce desviaciones del desempeño real contra el desempeño esperado✓ Hace diagnóstico y define posibles cursos, intervenciones, tiempo, costos, técnicas y molestias✓ Determina problemas y necesidades. Convince a la gerencia para efectuar un programa de capacitación
--

Fuente: Pinto, (1992)

Es importante mencionar que una de las funciones primordiales del capacitador, es evaluar las necesidades del empleado y de la organización de manera conjunta.

3.8 Proceso de Capacitación

Para que se pueda proporcionar capacitación se debe partir de una necesidad, una carencia, o bien de una mejora. Lo importante es que exista una razón que le dé vida a la capacitación. Pero ésta no va a ser detectada fácilmente, puesto que es necesario realizar un estudio o una investigación para conocer a fondo el problema y diseñar el programa idóneo de capacitación.

Grados (2001, p.228), propone cuatro fases para realizar un mejor estudio y análisis del proceso de capacitación.

1. Planeación. Es la fase en la que se determina qué hacer y consta principalmente de tres elementos: detección de necesidades de capacitación (DNC), establecimiento de objetivos y establecimiento de planes y programas.

Una organización es un sistema de trabajo social que satisface necesidades sociales y que está integrada por recursos técnicos, financieros, materiales y humanos que interactúan para proporcionar bienes y servicios. Los tres primeros recursos son fácilmente detectados dentro de una empresa, por lo que se puede trabajar con ellos inmediatamente, en cambio el recurso humano no es tan fácil de detectar, ya que resulta muy difícil encontrar una persona que se ajuste exactamente a las demandas, perfil y necesidades del puesto, pero sobre todo que cuente con la experiencia, conocimientos, habilidades y actitudes para desarrollar de manera eficiente y productiva las actividades del mismo.

Por consiguiente, surge la necesidad de actualizar los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores de una organización, ya que debido a las fuerzas ambientales que son impredecibles y que influyen en las empresas, las obligan a

efectuar cambios en sus objetivos, sistemas, métodos y procedimientos, llevándolos a la necesidad de llevar a cabo una detección de necesidades de capacitación que les permita encontrar y corregir la necesidad.

❖ La detección de necesidades de capacitación es la parte medular de la planeación y a su vez determinar necesidades implica cuatro pasos.

- ✓ Establecer en qué áreas se necesita capacitación para desempeñar correctamente un puesto de trabajo.
- ✓ Identificar quiénes son los empleados que, en su mismo puesto, necesitan capacitación y en que actividad.
- ✓ Determinar la profundidad y en qué cantidad se requiere que un empleado domine su especialidad.
- ✓ Determinar cuándo y en qué orden serán capacitados según las prioridades y los recursos con que cuenta la empresa.

Como se observa en la detección de necesidades de capacitación, se identifican las áreas de ineficiencia susceptibles de ser corregidas mediante la capacitación; así mismo se determina a quién va dirigida y cuándo y en qué orden se impartirán los cursos.

De lo anterior se puede deducir que la detección de necesidades como parte esencial de la planeación es la fase que conlleva mayores retos, ya que si ésta falla, todo lo que se invierte en cursos, contratación de capacitadores y material didáctico va a fracasar. Sin embargo, si se detecta con eficacia lo ideal de lo real se tendrá éxito.

¿Pero como se identifica lo real de lo ideal?, es decir ¿como se identifican y analizan las necesidades de capacitación sin temor a equivocarse? Para ello existen

dos fases que sirven como guía acerca de los pasos que se deben de seguir para llevar a cabo una buena detección de necesidades de capacitación.

Fase 1. Determinación de la situación idónea

Para identificar las necesidades de capacitación se empieza por determinar que es lo que debe hacerse en la empresa. Esta decisión debe ser tomada por los directivos de ésta, mediante los manuales administrativos. Aquí se debe establecer la situación idónea de la empresa, es decir, las condiciones en la que se encuentran los recursos con los que cuenta, si es que son los suficientes y si se aprovechan en su totalidad, pero sobre todo si permiten desarrollar las actividades en forma óptima. Para ello los factores que deben tomarse en cuenta son los siguientes:

1.1 Recursos materiales: es definir en términos de clase y cantidad las herramientas, maquinaria, papelería, medios de transporte y de comunicación, información, viáticos, etc.

1.2 Actividades: es la descripción de cada una de las acciones que se realizan dentro de la empresa. Las actividades pueden agruparse para elaborar el manual de funciones y procedimientos o bien para realizar la descripción de puestos de la empresa.

1.3 Requerimientos: consiste en establecer los requisitos mínimos que los puestos exigen como indispensables para su desempeño.

- Escolaridad
- Habilidad y experiencia
- Edad, sexo, estatura, etc.

1.4 Índice de eficiencia: abarca todos los resultados ya sean cualitativos o cuantitativos que reflejan el estándar de eficiencia de la empresa.

- Índice de producción
- Volumen de ventas

1.5 Ambiente laboral físico: son todos aquellos elementos ambientales necesarios para el desempeño eficiente de labores como, iluminación, ventilación, mobiliario, distribución, higiene, etc.

1.6 Medidas de seguridad: es el conjunto de instrucciones y equipos encaminados a la prevención de accidentes, de acuerdo con el Reglamento General de Seguridad e Higiene en el Trabajo.

Fase 2. Determinación de la situación real

Aquí se investiga lo que se es y lo que se hace actualmente en la organización. Se proponen diferentes técnicas que si no son aplicables, son susceptibles de adaptación.

- Quejas y sugerencias
- Análisis de puestos
- Observación
- Entrevista
- Encuesta
- Inventario de recursos humanos
- Tarjetas
- Charola de entrada
- Tormenta de ideas
- Phillips 66
- Corrillos

A continuación se mencionan los objetivos y las ventajas de la detección de necesidades de capacitación.

Objetivos del DNC:

- Determinar las situaciones problemáticas de una empresa

- Reunir la información necesaria, para precisar la situación idónea en que la institución debe funcionar
- Determinar el potencial de recursos humanos
- Determinar la situación en la que la empresa y sus colaboradores realmente cumplen sus funciones
- Realizar un análisis comparativo entre lo que debería hacerse o suceder y lo que en realidad se hace o sucede, presentando las diferencias
- Clasificar las necesidades detectadas en: financieras, materiales, tecnológicas y de recursos humanos.
- Determinar si las necesidades de recursos humanos pueden satisfacerse con cursos de capacitación
- Definir y describir quiénes necesitan capacitación, en qué áreas y cuándo
- Determinar el número de participantes para cada proyecto, curso o programa
- Describir detalladamente las actividades de capacitación
- Precisar las evidencias encontradas que justifiquen las actividades de capacitación
- Establecer los planes y programas para efectuar las actividades

Ventajas del DNC:

- Ahorra tiempo y dinero
- Permite que todas las actividades de capacitación se inicien sobre bases sólidas realistas
- Prevé los cambios que realizarán en el futuro para que cuando éstos se presenten, no provoquen problemas
- Propicia el descubrimiento de las fallas del personal
- Descubre problemas en los procedimientos administrativos, que estén afectando el funcionamiento de la institución

- Detecta las carencias de higiene en el trabajo y los problema relativos al ambiente
- Descubre los problemas que se tengan con la maquinaria, los equipos y los materiales
- Descubre situaciones que estén originando problemas financieros
- Establece un programa de inducción para cada nivel ocupacional dentro de la institución

❖ Los objetivos, tienen como propósito seleccionar problemas y deben redactarse en función de la solución de problemas y de la satisfacción de las necesidades de capacitación. Los objetivos deben ser factibles y cuantificables y deben se elaborados con la ayuda de supervisores, jefes o directivos de la empresa o áreas que se van a capacitar.

Los objetivos representan la base y la razón de capacitar, por ello nunca deben perderse de vista. Existen objetivos por cada programa, objetivos de cada curso y objetivos específicos de cada tema de curso.

❖ En los planes y programas, se establecen las prioridades de capacitación, así como el contenido temático de cada curso, los materiales, los instructores y el presupuesto, que generalmente se elabora en forma anual.

Los programas: son conjuntos de temas, políticas, procedimientos, reglas asignaciones de trabajo, etapas a seguir y elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción determinado. La elaboración de programas de capacitación da significado y contenido al plan y parte de los objetivos establecidos a través de la información descubierta en la detección de necesidades de capacitación. Las

necesidades así detectadas se orientan hacia los contenidos o temas en que se va a capacitar, éstos se ordenan y se traducen a cursos.

La elaboración de programas de capacitación implica la integración de los objetivos previamente diseñados, el ordenamiento de contenidos en unidades temáticas, la selección y el diseño de los medios adecuados para la conducción y evaluación del proceso instruccional.

2. Organización. Es la parte de la administración por la que se establece la estructura organizacional que soportará la realización de las actividades y el alcance de los objetivos.

La fase de organización, es aquella por medio de la cual se sostiene el sistema de entrenamiento para lograr los cambios de conducta determinados en los objetivos y encaminados a reducir, eliminar o contrarrestar los problemas y necesidades detectadas en la etapa de planeación. Abarca la integración de los recursos técnicos financieros y materiales y humanos, quienes deben trabajar coordinadamente para la consecución de los objetivos.

La organización responde al cómo se va a hacer y al con qué se va a llevar a cabo; así mismo se descompone en cuatro elementos:

- ❖ Estructuras. Hacer una buena capacitación implica espacios físicos, dependencia organizacional, autoridad, responsabilidad y un ámbito formal delimitado dentro de la organización y la estructura oficial de la empresa.
- ❖ Procedimientos. El departamento de capacitación tiene que funcionar con base en los sistemas y procedimientos propios al tipo de organización de la cual

forma parte. Los procedimientos bien diseñados pueden agilizar el trabajo o entorpecerlo si están muy centralizados o no están bien delimitados.

- ❖ Integración de personas. Para administrar la capacitación se requiere de personas técnicamente preparadas, así como de instructores que conduzcan los cursos determinados en el plan o programa.

- ❖ Integración de recursos materiales. Para efectuar los cursos programados, se necesitan aulas, mesas, sillas, proyectores, pizarrones, manuales de instrucción y en general de diferentes recursos físicos e instruccionales para su realización.

3. Ejecución. es la puesta en marcha del plan, es la acción misma, la realización y la fase donde se llevan a cabo los planes establecidos.

La ejecución integra cuatro fases importantes:

- ❖ Materiales y apoyos de instrucción. Los cursos requieren manuales, guías de instrucción, material didáctico, visual y fílmico.

- ❖ Contratación de servicios. Aunque el plan se realice con recursos propios, se necesitan de ciertos servicios externos, en ocasiones de instrucción y casi siempre de material fílmico, materiales de apoyo didáctico, alquiler de locales, hospedaje y alimentos.

- ❖ Desarrollo de programas. Se rediseña, adecua y reorientan los objetivos y los contenidos de los programas que fueron diseñados en la segunda fase de la planeación. Se deben transcribir guías y materiales didácticos, así como

dibujar apoyos visuales, reproducir, compaginar y preparar paquetes didácticos instruccionales.

- ❖ Coordinación de cursos. Son acuerdos de trabajo previos, como la programación de invitaciones, confirmación de grupos, materiales, diplomas, servicio de café y todas aquellas actividades de supervisión y asistencia de servicios antes, durante y después del curso.

4. Evaluación y seguimiento.

❖ La evaluación es la corroboración o comprobación de lo alcanzado respecto a lo planeado. Sirve para tomar medidas correctivas y está presente en todo el proceso.

Para evaluar la capacitación el capacitador debe vigilar la realización de tres tácticas de control de calidad, las cuales son inspección, revisión y evaluación.

- La inspección: es diseñada para mantener el correcto desarrollo de la capacitación.
- La revisión: garantiza que la capacitación se esté impartiendo tal y como fue planeada.
- La evaluación: corrobora la calidad de la capacitación.

La inspección y la revisión están concentradas en el establecimiento y la operación del control de calidad, pero no detectan las fallas ni los errores en la capacitación, ya que no monitorean la aplicación de los conocimientos adquiridos; esto solamente lo puede hacer la evaluación mediante algunas formas como lo es el “Pretest, Interfase o evaluación durante el proceso y el Postest.”.

- **Pretest:** investiga el nivel de conocimiento o información que tienen los capacitandos, en relación con el curso o el tema que va a revisarse. El Pretest puede presentarse en forma escrita, verbal o práctica.

- ✓ Escrita: puede ser mediante un cuestionario, un ensayo o la solución de un caso.
- ✓ Verbal: es mediante la interrogación o la exposición de un tema en forma breve.
- ✓ Práctica: se pide a los participantes que ejecuten una acción.

Es importante contar con instrumentos de evaluación que arrojen datos cuantitativos previos a la capacitación, con el fin de controlar objetivamente los avances de los capacitandos.

- **Interfase o evaluación durante el proceso:** esta evaluación se realiza durante el proceso de capacitación y sirve para detectar el nivel de conocimientos que están alcanzando los capacitandos; además permite volver a ajustar el contenido temático, el ritmo con el que se desarrollan los temas y el clima que se está logrando en el grupo. Sirve para aclarar dudas, proporcionar más ejemplos, modificar el tono de nuestra voz, cambiar de técnicas, etc.

Esta evaluación puede llevarse a cabo por medio de:

- ✓ Cuestionario
- ✓ Técnica interrogativa
- ✓ Conversando de manera informal con los participantes, en especial durante los recesos
- ✓ Retroalimentación del facilitador

- **Postest:** es una evaluación final, que se realiza en la última etapa del curso en relación a los conocimientos y las actitudes con la finalidad de verificar el nivel alcanzado. El Postest, puede ser el mismo cuestionario que se utilizó en el Pretest.

Las ventajas del Postest son las siguientes:

- ✓ Se obtienen datos cuantitativos acerca del aprovechamiento de los participantes
- ✓ Permite conocer el nivel que fue alcanzado en relación con el objetivo
- ✓ Ayuda a evaluar el rendimiento del instructor
- ✓ Permite medir el aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y económicos, de tal manera que es posible establecer un balance costo-beneficio
- ✓ Permite conocer la opinión acerca de los conocimientos obtenidos
- ✓ Mide la memoria a corto plazo

Es importante que se realice una evaluación de la capacitación, para así corroborar que efectivamente se logró y se logrará lo planeado.

❖ El seguimiento: es evaluar en forma integral el sistema de capacitación implantado, así como el impacto del curso en el escenario laboral. Es aquí donde se lleva a cabo la evaluación de costo-beneficio de un curso.

El seguimiento puede llevarse a cabo a través de tutorías, entrevistas ya sean individuales o colectivas con los participantes o bien entrevistas y cuestionarios con jefes inmediatos.

Se recomienda que tanto la evaluación como el seguimiento se realicen a los tres meses de terminado un curso.

3.9 Problemas de la Capacitación

Resulta necesario escribir los problemas que presenta la capacitación, puesto que las organizaciones requieren que este servicio, les asegure los resultados mucho antes de su aplicación, cuando esto únicamente puede ocurrir después de su aplicación.

Ferrano (2001, p.186), señala cuatro puntos que la mayoría de las empresas buscan en la capacitación y que se convierten en un problema para la misma si éstas no son cumplidas como se espera.

- ❖ “Que lo que se enseña responda a una necesidad de la organización
- ❖ Que lo que se enseña sea aprendido
- ❖ Que lo aprendido sea trasladado a la tarea
- ❖ Que lo trasladado a la tarea se sostenga en el tiempo”.

1. La relación entre lo que se necesita y lo que se enseña.

Como se ha mencionado, la capacitación es un medio diseñado para que las organizaciones logren sus objetivos; por lo que aquello que se enseña dentro de ésta debe de responder a las necesidades de la empresa. Se debe de asegurar que lo que se enseña sea adecuado a la necesidad; por lo que esta última se debe detectar, analizar y evaluar para elegir adecuadamente los contenidos del programa de capacitación.

Hoy en día se cuenta con herramientas precisas para la detección de necesidades que permiten identificar si una determinada situación contiene o no un problema de capacitación. El análisis de las necesidades de capacitación procura identificar todo el conjunto de ella, de tal forma que de su estudio resulte claro que no se caerá en el error de capacitar a la gente para algo que no se requiere.

2. La relación entre lo que se enseña y lo que se aprende

No todo lo que se enseña se aprende y no todos los participantes en una situación de aprendizaje aprenderán lo mismo.

El capacitador debe centrarse en gran parte en la motivación de los participantes, la exposición adecuada de los contenidos, la práctica de lo aprendido y en la evaluación del aprendizaje para asegurar que el proceso educativo sea eficiente y satisfaga las demandas operativas que indican las necesidades detectadas. El capacitador debe de ser un diseñador educativo preparado para crear, a partir de la selección de las técnicas apropiadas y de sus combinaciones.

3. El traslado del aprendizaje a la tarea

Es la etapa más difícil de la capacitación. Para asegurar que lo aprendido sea trasladado a la tarea deben desarrollarse estrategias de transferencia que tengan en cuenta los elementos favorecedores e inhibidores (temor a lo desconocido, celos envidias, amenazas al prestigio, al poder y a la autoridad, intolerancias, impaciencias) que contiene la situación donde el aprendizaje será aplicado.

4. El sostenimiento en el tiempo

Se debe tener en cuenta la frecuencia en la que se usa lo aprendido. Si los contenidos aprendidos son de uso cotidiano o permanente es probable que el problema casi no exista ya que el aprendizaje transferido se incorpora como un hábito a la tarea, sosteniéndose por sí mismo. Si el uso de lo aprendido es de forma esporádica o periódica la dificultad será inversamente proporcional a la frecuencia de uso.

Se debe recordar que la capacitación es imaginada como una función organizacional con características de servicio, que despliega sus acciones para que la

organización disponga en sus miembros de los conocimientos, habilidades y actitudes que requieran las tareas a realizar y para ello deben resolver cuatro dificultades en secuencia, partiendo de la necesidad de afirmar que la capacitación enseñe lo que se necesita, asegurando que lo enseñado se aprenda, creando condiciones para que lo aprendido sea trasladado a la tarea y finalmente deberá contribuir a que lo transferido a la tarea se sostenga en el tiempo.

3.10 Beneficios de la Capacitación

Las razones para brindar capacitación a los empleados son numerosas, ya que gracias a ésta se consiguen beneficios no solo para la organización, sino también para el desarrollo de los individuos y el mejoramiento de las interrelaciones laborales.

Dentro de los beneficios se pueden enunciar:

- ❖ Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas
- ❖ Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles
- ❖ Eleva la moral de la fuerza de trabajo
- ❖ Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización
- ❖ Crea mejor imagen
- ❖ Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza
- ❖ Mejora la relación jefes – subordinados
- ❖ Ayuda en la preparación de guías para el trabajo
- ❖ Proporciona información respecto a las necesidades futuras
- ❖ Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas
- ❖ Contribuye a la formación de líderes y dirigentes
- ❖ Incrementa la productividad y la calidad del trabajo
- ❖ Ayuda a mantener los bajos costos en muchas áreas

- ❖ Se promueve la comunicación a toda la organización
- ❖ Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto
- ❖ Mejora la comunicación entre grupos e individuos
- ❖ Ayuda a la orientación de nuevos empleados
- ❖ Alienta la cohesión de los grupos
- ❖ Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella

Son muchos los beneficios que ofrece la capacitación, si ésta es llevada a cabo correctamente, es decir, si se realiza una detección de necesidades de capacitación adecuado, que permita identificar las necesidades requeridas, para así tomar las medidas adecuadas y llevar a cabo el proceso de capacitación acorde a lo que se necesita, pensando siempre en satisfacer las necesidades de la organización.

Como se ha visto, el dinamismo del mundo actual hace que la vida y los conocimientos de las personas sean cada vez más cortos; por tal motivo la capacitación, es una herramienta indispensable y necesaria para que tanto el individuo como la empresa, incrementen sus conocimientos y se adecuen a las exigencias del contexto en que se mueven.

Hoy más que nunca, la actividad de capacitación dentro de la empresa tiene una transcendencia vital, no solo para cada una de ellas sino para el progreso de los países; ya que actualmente la capacitación que se imparte en las empresas importantes en México sólo llega a un 5% o 7%, lo que significa que se tiene un 90% de déficit en materia de capacitación, tanto en términos de cantidad (horas) como de calidad y de cobertura (Pain, 1992).

Es así como Desarrollo Organizacional, Benchmarking y Capacitación juntas, serán las herramientas perfectas que se utilizarán para poder alcanzar la superioridad, excelencia y calidad que una empresa requiere para llegar a ser mejor que la mejor; es por lo que dicho tema se tratará en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO 4
CALIDAD

4.1 Desarrollo Histórico de la Calidad

Antes de la Revolución Industrial, los productos eran hechos a mano; la calidad la garantizaba el conocimiento del artesano, quien tenía la visión global de todos los procesos que estaban involucrados para obtener el producto final.

La industrialización y el incremento en la producción han llevado a la especialización dentro de las compañías. Cada una de las personas se concentra en su pequeña sección de la empresa y no es posible tener una visión global de ésta.

“Se volvió imposible confiar en el conocimiento y la capacidad del empleado para evitar que los productos defectuosos salieran al mercado. La inspección se hizo necesaria, e inicialmente ésta era realizada por el jefe o capataz de cada sección. Las actividades de la inspección se incrementaron progresivamente con el desarrollo industrial y fue necesario entonces relevar al capataz de algunas funciones en las que estaba involucrado. Más tarde se desarrolló un nuevo grupo de trabajo, llamado, inspectores; ésto al inicio de la Primera Guerra Mundial. Posteriormente el grupo se separó en una unidad organizacional diferente, llamado, el departamento de inspección, que tuvo su inicio en los años veinte”
(Sandholm, 1995, p.13).

“Durante la Segunda Guerra Mundial se incrementó la producción masiva, pero al mismo tiempo el acceso a la fuerza de trabajo disminuyó. Para poder sobrellevar esto, fue necesario que el trabajo de inspección fuera más eficiente; por lo que se encontró que el control estadístico de la calidad era un medio efectivo para dicho propósito. En particular, las autoridades militares en Estados Unidos de América se interesaron por éste tipo de procedimiento e instruyeron a los proveedores de materiales de guerra, con métodos

estadísticos. Posteriormente, dichos métodos alcanzaron una alta distribución y al mismo tiempo fueron desarrollándose consecutivamente” (Sandholm, 1995, p.13).

La aplicación de métodos estadísticos de la calidad durante los años cuarenta, no fue algo realmente nuevo; estos métodos se empezaron a usar dentro de la compañía de teléfonos Bell Systems desde los años veinte. Los principios y técnicas que fueron desarrollados por Bell Telephone Laboratories, siguen siendo la base de control estadístico de calidad.

“Durante la década de los años cincuenta, dos eminencias Norteamericanas, los doctores Joseph Juran y W. Edwards Deming, introdujeron las técnicas de control estadístico en Japón durante el periodo de reconstrucción de este país. La calidad de los productos Japoneses no mejoró de la noche a la mañana; pasaron veinte años para que esa calidad fuera mejor que la de los productos occidentales. Mientras que los Japoneses mejoraban la calidad y los métodos de su aseguramiento, los niveles de calidad en occidente permanecieron fijos” (Lindsay, 1995, p.5).

En los años sesenta se empezó a hablar del control total de calidad, es decir, para poder fabricar productos con alta calidad y a costos razonables, se encontró que concentrarse en funciones aisladas no era suficiente, sino que se requería de actividades planeadas de calidad que cubrieran todas las funciones; por lo que a ésta manera de trabajar se le denominó “control total de calidad o gestión de calidad” (Sandholm, 1995).

A finales de los años sesenta surgió un nuevo concepto, llamado “aseguramiento de la calidad”; sin embargo, no existe un total acuerdo que esté perfectamente claro en lo referente al significado de dicho término. Para algunos es exactamente igual que el control total de calidad, mientras que para otros es la actividad que tiene por objetivo asegurar que el nivel de calidad requerido sea alcanzado y se mantenga.

Durante los años setenta las empresas japonesas penetraron los mercados occidentales en forma apreciable; debido a los niveles de calidad de sus productos.

“La década de los años ochenta fué un periodo de cambio notable y de conciencia de calidad por parte de consumidores, industrias y gobierno. Los consumidores empezaron apreciar diferencias en la calidad de los productos Japoneses y Estadounidenses” (Lindsay, 1995, p.5).

En la primera mitad de los años ochenta, los ejecutivos y altos directivos de las empresas empezaron a mostrar interés por la calidad de los productos. La razón de éste creciente interés, fue que se hizo obvio para muchos de ellos que la calidad iba a significar mucho para el futuro de las compañías. El reconocimiento de esto se obtuvo a través del incremento en la competitividad y las altas exigencias de calidad por el cliente; además, se hizo claro que podían incrementarse las utilidades por medio de tener una mentalidad conciente de producir con calidad.

“Durante los años ochenta, en muchos países se hicieron campañas nacionales para estimular la calidad del trabajo en las industrias” (Sandholm, 1995, p.15).

4.2 La Calidad en México

La industrialización en México inicia en el siglo XIX con la instalación de plantas para el aprovechamiento de alimentos, la elaboración de bebidas alcohólicas y la producción de textiles.

En la década de los cuarenta, ya finalizado el periodo revolucionario, tiene lugar un desarrollo industrial importante para el país, con éste se establecen políticas de protección y se impulsa a la industria nacional con algunas medidas, como la

sustitución de importaciones. La influencia de Taylor y una economía cerrada que se mantuvo hasta mediados de la década de 1980, provocaron que la calidad fuera un término elegante pero sin importancia, así mismo, existió un decaimiento de la productividad industrial (Lindsay, 1995).

La industria mexicana avanzó, protegida por el gobierno y sin competidores agresivos, lo que permitió la existencia de empresas con pobre desempeño. Sin embargo, en la década de los ochenta, el gobierno mexicano comenzó una política contraria a la anterior, eliminó barreras impositivas y estimuló el comercio exterior con la firma del General Agreement on Tariff and Trade (GATT). Esta situación se reafirmó con la firma y entrada en vigor en el Tratado del Libre Comercio de América del Norte (Lindsay, 1995).

Los cambios promovidos por el gobierno en la política industrial en los últimos veinte años del siglo XX, obligaron a la base industrial y comercial mexicana a cambiar su forma de operar para poder sobrevivir. Los nuevos retos eran lograr una mayor competitividad en calidad, costos y servicio.

Con la creación del Premio Nacional de Calidad y la instauración de programas de calidad en las empresas, transnacionales y de gobierno, se han dado pasos firmes en la calidad y aunque la cultura de ésta aún es relativamente pobre en el país, se observa un importante aumento en su nivel de calidad y productividad de las industrias de México (Sandholm, 1995).

4.3 Definición de Calidad

Hablar de calidad resulta algo subjetivo; sin embargo, hablar de ella, conduce a pensar en algo “bueno”, “adecuado” o “superior.”

El término calidad tiene distintos conceptos según la época histórica, las personas, sus ideas e intenciones. Los siguientes son algunos significados propuestos por destacados estadistas y consultores de la calidad.

Joseph M. Juran (1994, p. 3), define calidad como “adecuado para el uso” o como “la satisfacción del cliente interno y externo”

Otra definición de calidad es la que da Crosby (1987, p.60), quien la define como el “cumplimiento de los requisitos del usuario o cliente.”

Kaoru Ishikawa (1998), dice que la calidad es aquella que cumple con los requisitos de los consumidores y satisface sus necesidades.

Para W. Edwards Deming (1989), calidad es superar las necesidades y expectativas del consumidor a lo largo de la vida del producto.

Como se observa las definiciones más aplicables son “adecuación para el uso” como una perspectiva del diseño y “el cumplimiento de las especificaciones” como perspectiva de fabricación; ambas necesarias para la satisfacción del cliente.

A continuación se presenta una definición que se considera contiene los elementos necesarios para poder entender el significado de calidad.

Calidad, es proporcionar un producto o servicio a los consumidores, que satisfaga plenamente sus expectativas y necesidades a un precio que refleje el valor real que el producto o servicio les provea, así mismo que esté disponible y genere para la empresa utilidades suficientes para lograr desarrollarse saludablemente como

empresa y grupo humano y así poder continuar sirviendo con eficacia a sus clientes (Macdonald, 1993).

Las necesidades a las que ésta definición se refiere, son aquéllas tanto de los consumidores (clientes) como de los usuarios; los cuales pueden ser internos o externos.

Es observable que el concepto de calidad haya estado evolucionado continuamente según las necesidades y las características de las personas y organizaciones a lo largo de la historia; no obstante, su significado está relacionado con el grado de perfección de un producto o servicio, con el control de la inestabilidad en su proceso y el nivel de satisfacción del cliente respecto al mismo.

4.4 Principales teóricos de la Calidad

Se ha considerado que los principales teóricos que propiciaron el desarrollo del movimiento hacia la calidad son: Deming, Juran, Ishikawa y Crosby, quienes desplegaron sus teorías a partir del mejoramiento del control de calidad y del trabajo en equipo para lograr un alto nivel de productividad.

La aplicación de los conceptos de calidad dentro de las organizaciones industriales tuvo como origen las necesidades que éstas tenían para mejorar la calidad, productividad y el costo de sus productos, con el fin de ser competitivos en el mercado.

A continuación se presentan de manera breve las ideas y modelos de dichos teóricos.

❖ Joseph M. Juran

El Doctor Joseph M. Juran es contemporáneo del doctor Deming. Llegó a Japón poco después que él y continuó trabajando con los japoneses durante muchos años. Su enfoque es menos estadístico que el doctor Deming.

Es uno de los pioneros en la promoción de los enfoques de calidad, ha hecho aportaciones muy importantes a nivel internacional que lo han llevado a recibir condecoraciones en doce países.

Sus aportaciones en la modernización y revolución de la industria Japonesa estriban en haber logrado transmitir a los Gerentes de nivel alto y medio, que el control total de calidad no es un instrumento que debe aplicarse solo en la planta, sino también en la Gerencia completa. Destacó ante ellos que el control estadístico impulsado únicamente por los ingenieros tiene un límite y con sus seminarios abrió las puertas para el establecimiento del “Control Total de Calidad” tal como se conoce hoy.

Distingue dos tipos de calidad:

- La calidad de diseño: se refiere a que el producto satisfaga las necesidades del usuario y que contemple el uso que se le va a dar.
- La calidad de conformancia: es el grado en que los productos o servicios se apegan a las características de calidad.

Así mismo, propone el estudio de los costos de calidad y de los importantes ahorros que los administradores pueden lograr si estudian inteligentemente este problema. Dice que la planeación financiera, el control financiero y el mejoramiento financiero por administración, se convierte en planeación de calidad, control de

calidad y mejoramiento de la misma, a lo que el llama “la trilogía de la calidad” y que consta de tres principios:

- ✓ Planificación de la calidad
- ✓ Control de calidad
- ✓ Mejora de la calidad

✓ Planificación de la calidad

A través de este proceso se diseñan los productos y servicios necesarios para lograr cumplir con las expectativas de los clientes. Así mismo se definen los procesos que hay que seguir para la elaboración de dichos productos y servicios.

✓ Control de calidad

Este proceso se sigue durante la elaboración de los productos y los servicios, para asegurar que se cumplan con los objetivos de calidad y para corregir las desviaciones en caso necesario.

✓ Mejora de calidad

Este proceso tiene como objetivo elevar los niveles de calidad alcanzados y se lleva a cabo a través de equipos de mejora, que definen y desarrollan proyectos de investigación y experimentación, aplicando ideas claras e innovadoras, para el mejoramiento de la calidad.

La trilogía de Juran ofrece un enfoque agrupado de propósitos múltiples. Dos de estos propósitos son: La capacitación en administración por calidad y la planeación estratégica de la calidad.

❖ Kaoru Ishikawa

El Dr. Ishikawa puso gran énfasis en la aplicación de los métodos estadísticos y el control de calidad para revolucionar la filosofía administrativa de las organizaciones. Hizo un gran énfasis en que el control de calidad debía ser aplicado no sólo en las actividades de producción, sino en todas las demás áreas y actividades de la empresa, tales como ventas, abastecimiento y administración en general.

Fue el primer autor que intento destacar las diferencias entre los estilos de administración japonesa y occidental. Posteriormente tuvo una gran influencia en el resto del mundo, ya que fué el primero en resaltar los contrastes culturales entre las naciones como factor importante para el logro del éxito en calidad. Estaba convencido de la importancia de la filosofía de los pueblos orientales.

Ishikawa estaba interesado en cambiar la manera de pensar de la gente respecto a su trabajo. Para él, la calidad era un constante proceso que siempre podía ser llevado un paso más allá. Hoy es conocido como uno de los más famosos gurús de la calidad mundial.

Se le considera el pionero del movimiento de círculos de calidad que se extendió en todo el Japón y posteriormente a otras partes del mundo. Su filosofía se encuentra orientada principalmente al usuario.

Ishikawa hizo muchas aportaciones, entre las cuales destacan:

- ✓ Demostró la importancia de las siete herramientas de calidad: Gráfica de Pareto, el Diagrama de Causa-Efecto, Estratificación, Hoja de Verificación, Histograma, Diagrama de Dispersión, y Gráfica de Control de Schewhart.
- ✓ Trabajó en los círculos de calidad.

Desarrolló los círculos de calidad desde 1962, en los que participan los trabajadores y donde se hacen concientes de que hay que darle la mayor importancia al cliente.

El control total de calidad presenta cinco objetivos:

- ✓ Mejorar la productividad en la organización
- ✓ Mejorar la calidad de los productos que se elaboran
- ✓ Aplicar la calidad a todas las actividades de la compañía
- ✓ Que los beneficios que se obtengan se dividan entre consumidores, empleados y accionistas
- ✓ Mejorar el nivel de vida de la gente.

Ishikawa menciona diez elementos claves de su pensamiento, los cuales una organización debe siempre tomar en cuenta si su objetivo es llegar a la calidad.

- ✓ La calidad empieza con la educación y termina con la educación
- ✓ El primer paso a la calidad es conocer lo que el cliente requiere
- ✓ El estado ideal de la calidad es cuando la inspección no es necesaria
- ✓ Hay que remover la raíz del problema, no los síntomas
- ✓ El control de la calidad es responsabilidad de todos los trabajadores
- ✓ No confundir los medios con los objetivos
- ✓ Primero poner la calidad y después poner tus ganancias a largo plazo
- ✓ El comercio es la entrada y salida de la calidad
- ✓ Los altos ejecutivos de las empresas no deben de tener envidia cuando un obrero da una opinión valiosa
- ✓ Los problemas pueden ser resueltos con simples herramientas para el análisis
- ✓ Información sin información de dispersión es información falsa

Ishikawa (1998), señala que si se pone énfasis primero en la calidad, las utilidades serán consecuencia y se incrementarán a largo plazo, pero si se pone énfasis en las utilidades a corto plazo, se perderá a largo plazo la competencia internacional y las utilidades, aunque éstas se hayan conseguido a corto plazo.

La teoría de Ishikawa era manufacturar todo a bajo costo. Postuló que algunos efectos que obtiene la empresa al lograr implementar el control de calidad son, la reducción de precios, bajar los costos, establecer y mejorar la técnica.

Todos los interesados en el tema de la calidad deben de estudiar a Ishikawa pero no solamente de manera superficial, repasando sus planteamientos, sino analizando profundamente su concepción del trabajo y sobre todo aplicándola cada quien a su propio entorno.

❖ Philip B. Crosby

Es un importante consultor de calidad en Estados Unidos, ha promovido intensamente su filosofía de calidad en las empresas, la cual se encuentra orientada hacia el producto mismo.

Ha dado a conocer su enfoque a través de los libros de amplia difusión: “La calidad no cuesta y calidad sin lágrimas.” En éstos libros hace énfasis en que los costos por mala calidad representan hasta un 30% de los gastos de una compañía, por lo que todo lo que se pueda hacer para evitar una mala calidad, será en realidad una inversión para la compañía.

Hizo muy famosa su afirmación de que “calidad es hacer las cosas bien desde la primera vez”, con esto Crosby quiso dar a entender que cuando algo debe ser corregido se añaden cosas extras tanto como para el producto como para el cliente.

Creó el movimiento de “cero defectos” y popularizó el concepto “hazlo bien la primera vez”.

Su teoría se basa en conocer lo que realmente el cliente quiere, luego desarrollar una estrategia para prevenir posibles errores y por último capacitar y convencer al personal para producir con cero defectos, es decir, con calidad.

Para Crosby la administración por calidad se basa en cuatro principios:

- ✓ Calidad es cumplir con requisitos
- ✓ El sistema para asegurar la calidad es la prevención
- ✓ El estándar de desempeño es: cero defectos
- ✓ El sistema de medición: los costos de calidad

Así mismo Crosby (1987), propuso un programa de catorce pasos a los que denominó “cero defectos” y a través de los cuales hacia entender a los directivos que cuando se exige perfección ésta puede lograrse, pero para hacerlo la alta gerencia tiene que motivar a los trabajadores. De esta forma planteaba la importancia de las relaciones humanas en el trabajo.

1. Establecer el compromiso de la dirección con calidad
2. Formar el equipo para la mejora de calidad
3. Capacitar al personal en los conceptos de calidad
4. Establecer mediciones de calidad
5. Evaluar los costos de calidad
6. Crear conciencia sobre la calidad
7. Tomar acciones correctivas
8. Planificar el día cero defectos
9. Festejar el día cero defectos

10. Establecer metas
11. Eliminar las causas del error
12. Dar reconocimiento
13. Formar equipos de calidad
14. Repetir todo el proceso

Crosby (1987), menciona que cuando algo debe ser corregido se añaden costos extras tanto como para el productor como para el cliente; por lo que calidad es hacer las cosas bien desde la primera vez.

❖ W. Edwards Deming

EL Dr. Deming, uno de los grandes exponentes de la calidad, es reconocido internacionalmente, por su aportación a la transformación de la industria Japonesa, revolucionando su sistema de administración y elevando considerablemente sus niveles de calidad y productividad.

Fueron tales sus aportaciones a la industria japonesa que en agradecimiento, la Unión de Ciencia e Ingeniería Japonesa (JUSE) en 1950 instituyó el Premio Anual Deming para las aportaciones a la calidad y confiabilidad de los productos; es decir, el premio constituía una distinción prestigiosa establecida por los gerentes de ventas, el personal administrativo, ingenieros fabricantes etc., para darlo a aquellos que estaban a la vanguardia del movimiento japonés de la calidad. El premio tiene dos categorías: el premio para individuos y el premio para compañías.

A partir de 1950 los premios fueron adjudicados a las compañías que mostraban gran habilidad en la unión de las técnicas estadísticas o control estadístico de calidad.

Deming, se convirtió en un consultor independiente de la calidad y su filosofía se encuentra orientada a obtener evidencia estadística de los procesos.

Discípulo del Dr. Shewart, quien desarrolló las técnicas del control estadístico de procesos y las gráficas de control, el Dr. Deming utilizó y difundió ampliamente el Círculo de Shewart: planear, hacer, verificar y actuar, el cual, actualmente es conocido como Círculo de Deming y es uno de los aspectos medulares de su filosofía de calidad.

A continuación, para fines de esta investigación, se explica el círculo de Deming, el cual se considera es el que más se acomoda para lo que se quiere y pretende lograr en dicha investigación.

✓ Planear

En esta etapa se deben cumplir cuatro pasos:

1. Definir los objetivos a lograr
2. Determinación de la situación actual, realizando un diagnóstico y definiendo los problemas a resolver y las áreas de mejora, priorizadas en orden de importancia
3. Definición de las acciones de mejora, necesarias para pasar de la situación actual a la situación deseada (objetivos definidos)
4. Establecer a través de un plan de trabajo, todos los pasos que deben seguirse para la implementación de las acciones de mejora

✓ Hacer

Esta etapa es la implementación de la solución definida. Es importante que se efectúe el plan tal como fue diseñado y que se establezcan mecanismos de control, para ir evaluando los progresos y/o corrigiendo las fallas.

✓ Verificar

Esta fase permite comparar los resultados obtenidos, contra los esperados. La verificación se da en dos momentos: mientras se implementa el proceso y cuando ya se tienen los resultados.

La verificación pretende comprobar si lo que se planeó y ejecutó cumplió efectivamente con lo esperado.

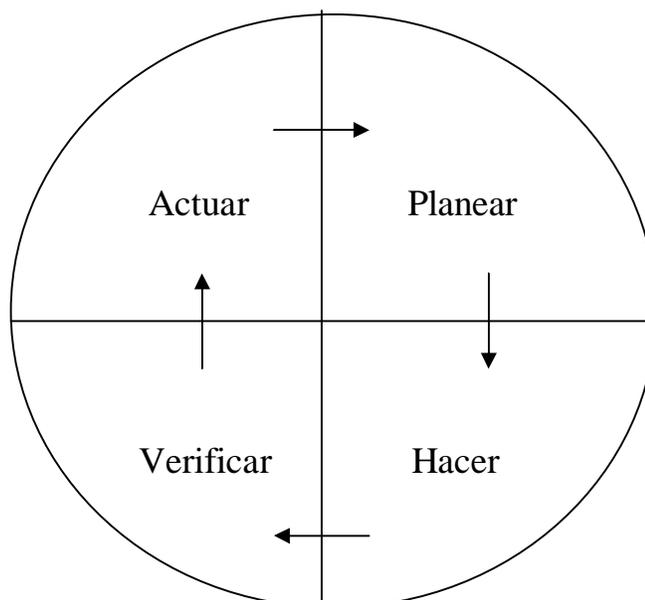
✓ Actuar

De acuerdo con los resultados de la verificación, se deben ir haciendo ajustes y replanteando las acciones para lograr los beneficios esperados. Si los resultados se lograron se debe estandarizar y sistematizar los procedimientos para asegurar el mantenimiento de los resultados.

A continuación se muestra el llamado Círculo de Deming.

Figura 4.1

Círculo de Deming



Fuente: Alvear, (2004)

El método Deming es revolucionario e innovador y relaciona la participación de los empleados con la planeación a largo plazo. Ofrece los métodos estadísticos que logran eliminar los obstáculos de los procesos de producción para que pueda funcionar justo a tiempo.

Así mismo, el planteamiento de Deming, consiste en que si se mejora la calidad, disminuyen los costos, lo que se traduce en una mayor productividad; con esto la empresa es capaz de capturar un mercado cada vez mayor, lo que le permite mantener y mejorar las fuentes de trabajo para sus empleados.

4.5 Requisitos para lograr la Calidad

Una organización enfocada a obtener calidad en sus productos o servicios, debe de tomar en cuenta aspectos importantes para que ésta se logre.

Gutiérrez (1999, p.108), dio a conocer trece puntos para lograr la calidad en una organización.

1. “Se debe ser perseverante en el propósito de mejorar el producto y el servicio
2. Al estar en una nueva era económica, se está obligado a ser más competente
3. El producto o servicio desde su inicio debe hacerse con calidad
4. El precio de los productos debe estar en relación con la calidad de los mismos
5. Se debe mejorar constantemente el sistema de producción y de servicio, para mejorar la calidad y productividad y así abatir los costos
6. Hay que establecer métodos modernos de capacitación y entrenamiento.
7. Se debe procurar administrar con una gran dosis de liderazgo, a fin de ayudar al personal a mejorar su propio desempeño
8. Se debe crear un ambiente que propicie la seguridad en el desempeño personal

9. Deben eliminarse las barreras ínter departamentales
10. A los trabajadores en lugar de metas numéricas, se les debe trazar una ruta a seguir para mejorar la calidad y la productividad
11. El trabajador debe sentirse orgulloso del trabajo que realiza
12. Se debe impulsar la educación de todo el personal y su auto desarrollo
13. Se deben establecer todas las acciones necesarias para transformar a la empresa hacia un fin de calidad”.

Toda organización debe impulsar al personal de su empresa **“Educación hacia la calidad”**, de manera que el logro y desarrollo de ésta, pueda ser efectivo y permanente.

4.6 Beneficios de la Calidad

La calidad, es la clave de la productividad y la rentabilidad de una empresa; su objetivo principal consiste en proporcionar a la sociedad productos y servicios que satisfagan las expectativas de los consumidores.

Entre las ventajas que proporciona la calidad a una empresa se encuentran:

- ❖ Uso eficiente de recursos
- ❖ Reducción de costos
- ❖ Reducción de desperdicios
- ❖ Reducción de pérdidas
- ❖ Participación de los trabajadores reducción de retrasos y errores
- ❖ Mejoramiento de los procesos
- ❖ Incremento de la producción
- ❖ Reducción de demoras y obstáculos
- ❖ Permanencia en el mercado

- ❖ Lealtad del consumidor
- ❖ Mayor prestigio
- ❖ Satisfacción del usuario
- ❖ Mayor número de usuarios
- ❖ Mayor competitividad

Como se ha observado, la calidad total siempre produce grandes beneficios, no solo para las empresas sino también para todos los empleados, sin importar el nivel o tipo de trabajo que desempeñen.

Entre los beneficios que recibe el personal se encuentran los siguientes:

- ❖ Un ambiente de trabajo más agradable en lo que se refiere a las relaciones entre todo el personal, con lo que se reduce el grado de estrés.
- ❖ Trato más digno y mayor hacia el personal por parte del cuerpo directivo
- ❖ Ambiente propicio para lograr la superación personal de todos los empleados
- ❖ Participación de todo el personal en decisiones antes solo reservadas para los directivos
- ❖ Orgullo por producir productos y servicios de alta calidad y por brindar al cliente la mejor atención
- ❖ Orgullo por pertenecer a una empresa líder con mucho futuro
- ❖ Posibilidades de obtener mayores beneficios económicos y de crecer en al escala jerárquica

Los anteriores son beneficios importantes, pero el principal beneficio es convertirse en una persona de alta calidad mental.

Como se ha visto la calidad debe ser una conducta de vida y debe formar parte no solo de la cultura del ser humano, sino también de una organización.

Es hasta éste capítulo, donde se termina el desarrollo teórico de la investigación, con el fin de presentar cada una de las herramientas que se plantea utilizar en el desarrollo de una empresa. El objetivo fue desarrollar cada una de las herramientas para que fueran conocidas a fondo y por lo tanto entendidas con la información más importante y básica de dichas herramientas. Por consiguiente se espera se comprendan cada una de ellas, para así poder aplicarlas correctamente y obtener los beneficios que de ellas se desprenden. Es por lo anterior que en los próximos dos capítulos se expone información acerca de la empresa alrededor de la cual se llevará a cabo la propuesta, así como todo un capítulo dedicado a exponer la propuesta como tal.

CAPÍTULO 5
AFFIX IMAGEN PUBLICITARIA S.A. DE C.V.

5.1 Surgimiento de la empresa

AFFIX IMAGEN PUBLICITARIA S.A DE C.V. significa en inglés estampar la firma, ya que el objetivo primordial de la empresa es dejar plasmado su nombre en la calidad de sus productos.

AFFIX, surge a principios del año 2000 como una respuesta a la demanda de artículos promocionales. Es una empresa joven, donde no existe una gran competencia a nivel nacional; ya que sus más próximos competidores son las empresas Tailandesas y Chinas.

La idea de iniciar el negocio fue de Marco González, el Director General de AFFIX, quien tiene una experiencia de ocho años en la industria talabartera. Marco González es egresado de la carrera de Diseño Gráfico, por ello, una de sus grandes expectativas laborales era el de formar una empresa propia en donde él fuera el creador de sus productos, en éste caso AFFIX le ha permitido ésto; pues sus artículos son vendidos por grandes marcas Nacionales e Internacionales.

Los productos que se fabrican en AFFIX son: maletas, zapateras, guanteras, baloneras, espinilleras, cosmetiqueras, porta trajes, porta laptops, es decir, todo lo referente a estuches y mochilas deportivas.

Es así como le ha fabricado maletas y mochilas a grandes marcas dedicadas a vender productos deportivos de calidad como: Lotto, Spanding, Nike y La Gear. Dentro de las Empresas dedicadas a la cosmetología destacan: Cosbel, Loreal, Avon,

Revlon, Jafra, Klazz, Fuller, y Carmen Cosmetics. Cabe mencionar que AFFIX trabaja sobre pedido, los cuales son en cantidades pequeñas.

Actualmente AFFIX produce entre cuatrocientas y quinientas maletas, mochilas etc., los cuales se elaboran en un lapso de dos meses.

5. 2 Misión, Visión, Filosofía y valores de la empresa

La empresa cuenta con una misión, visión y filosofía que le permite saber para qué está aquí y hasta dónde quiere llegar dentro del ámbito comercial.

A) Misión

Brindar a sus clientes productos de la más alta calidad con la originalidad y creatividad que los caracteriza logrando con esto la plena satisfacción del cliente y sus necesidades.

B) Visión

Ofrecer soluciones integrales a sus clientes para que obtengan un mayor número de ganancias a corto plazo, logrando una imagen sólida y de confianza para su empresa.

C) Filosofía

La empresa AFFIX, fue creada para brindarle compromiso y seriedad a su servicio de una manera dinámica y con gran originalidad, conservando siempre sus valores, en todo lo que realizan y cumpliendo con las expectativas de los consumidores.

D) Valores

AFFIX, cumple con lo que promete, siempre de la manera más correcta. Su base es la honestidad y el respeto por los clientes. Sabe valorar la confianza del cliente y es por eso que son cuidadosos respecto a la normatividad con la que se rigen.

5.3 Objetivos de la empresa

- ✓ Que los productos lleguen a ser reconocidos mundialmente como productos de calidad.
- ✓ Que los productos abarquen la mayoría de centros comerciales, tiendas departamentales y de convivencia.
- ✓ Desarrollar más productos que satisfagan las diferentes necesidades de la gente.
- ✓ Llegar a ser una empresa comprometida con la sociedad.
- ✓ Ser una entidad sin inclinaciones partidarias y continuar siendo una buena corporación ciudadana donde quiera que operen.

5.4 Principios de la empresa

Para mantener la imagen de la empresa, AFFIX se ve comprometida con sus clientes, por lo que se basa en una serie de principios como lo son:

- ✓ Pasión por servir
 - Aportar su máximo esfuerzo para superar las expectativas de sus clientes.
- ✓ Superar las expectativas del cliente
 - Lograr una percepción de valor y calidad inseparables en todos sus productos. Se busca ser el número uno en preferencia del cliente cada categoría.

✓ **Optima rentabilidad de todos sus recursos**

Ser productivos, eliminar los desperdicios e invertir inteligentemente, cumpliendo sus compromisos financieros.

✓ **Innovación**

Sorprender al cliente creando los mejores productos, sistemas y procesos que aseguren su ventaja competitiva.

✓ **Dominio absoluto**

Lograr presencia total en cada punto de venta

✓ **Ser el mejor lugar para trabajar**

Ser la mejor empresa que contrata, retiene y desarrolla la mejor gente.

✓ **Liderazgo compartido**

Compartir entre todos los miembros de la empresa la responsabilidad de construir una operación exitosa.

✓ **Compromiso social**

Respetar las leyes de las Naciones donde operan, así como promover y colaborar en el desarrollo de sus comunidades.

5.5 Políticas de la empresa

✓ **Evitar cualquier práctica injusta o engañosa**

✓ **Presentar los productos de forma honesta y directa**

✓ **El horario de comida, para los trabajadores será de media hora**

✓ **La jornada de trabajo será de 8 horas (8:00am – 5:00pm)**

- ✓ El periodo de vacaciones serán de 10 días dos veces al año después de cumplido un año trabajando dentro de la empresa
- ✓ El seguro médico únicamente cubrirá accidentes ocurridos dentro del trabajo
- ✓ Las faltas deberán ser justificadas a sus superiores, o de lo contrario se les descontará el día faltante
- ✓ Todo el personal deberá acudir con el uniforme requerido
- ✓ Cuando el personal necesite salir dentro del horario de trabajo, deberá presentar una carta especificando el motivo de su salida
- ✓ Las personas que acumulen tres faltas en un mes, se les descontará día y medio de paga, aunado a los días de falta
- ✓ Solamente se contratará personal no mayor de 38 años, presentando examen médico y los requisitos que se le piden
- ✓ Las personas que no acumulen ningún retardo, se les bonificará económicamente por su puntualidad

5.6 Organización de la empresa

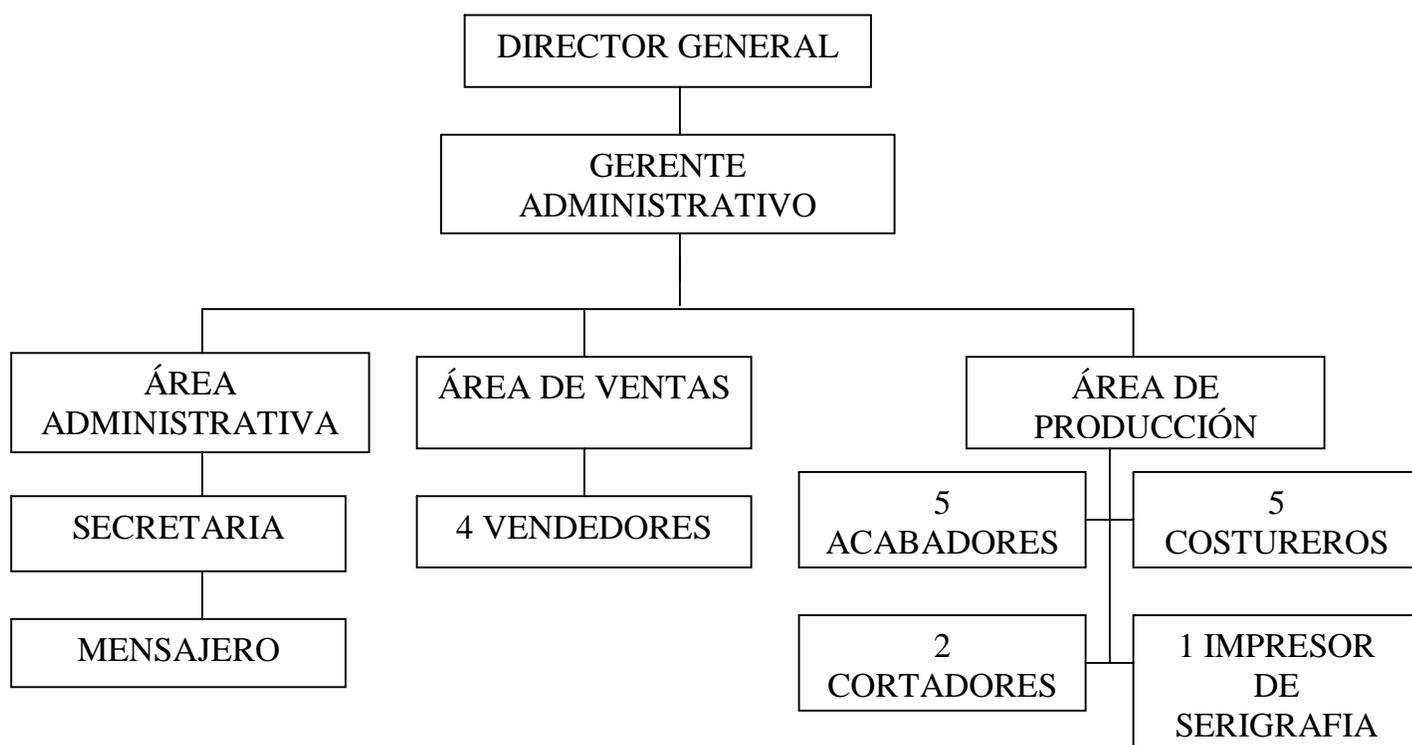
AFFIX, es una empresa pequeña, en la cual laboran veinte personas y el Director General. La organización está dividida en tres áreas, entre las que se encuentran el área administrativa, el área de ventas y el área de producción.

La organización está administrada por un Director General, (Dueño) el cual se encarga de dirigir al Gerente Administrativo, quien a su vez tiene a su cargo las tres áreas antes mencionadas. El área administrativa está constituida por una Secretaria y un Mensajero. En el área de ventas hay cuatro vendedores (encargados de distribuir la mercancía) y en el área de producción se encuentran cinco costureros, cinco acabadores, dos cortadores y un impresor en serigrafía.

Para fines de ésta investigación y debido a que la organización no cuenta con un organigrama, siendo que éste es base importante de la estructura organizacional, se diseñó uno, por lo que a continuación se presenta.

Esquema 5.1

Organigrama



Los materiales que maneja AFFIX son de la más alta calidad en el mercado; es decir, utilizan pieles, telas plásticas, herrajes plásticos y de metal y cintas de polipropileno y algodón.

El proceso de fabricación de los productos es de manera lineal, es decir, la gente que trabaja lo realiza coordinadamente con un trabajo específico, en donde cada persona es esencial para la fabricación completa del producto.

En AFFIX, se tienen bien definidas las áreas de trabajo según el proceso de producción que se esté llevando a cabo. Las áreas de trabajo que se manejan son las de almacenamiento, corte, impresión, acabado, empaque, materia prima y por supuesto el área de oficinas.

Es importante mencionar que el área de almacenamiento y materia prima no se ubican en el organigrama, siendo que son parte del proceso de producción que se maneja y cuentan con un espacio dentro de la empresa.

La manera de pago a los trabajadores es por destajo, cada pieza terminada será recompensada y el pago se realiza semanal dependiendo de las piezas que terminen.

5.7 Problemática de la empresa

AFFIX es una microempresa con un gran nivel de competencia no solo a nivel nacional sino también internacional, por lo que si quiere seguir permaneciendo dentro del mercado debe poner atención en sus productos, servicios y procesos.

Es por ello que después de llevar a cabo un Desarrollo Organizacional (entrevistas, cuestionario y observación) y analizar la información se detectó que la empresa muestra un gran número de debilidades, las cuales no son compensadas con las pocas fortalezas que presenta.

Por lo anterior a continuación en la siguiente página se mencionan algunas de las debilidades que se encontraron, gracias a la información obtenida con la aplicación del Desarrollo Organizacional ya que son parte del motivo por el que se requiere aplicar Benchmarking como una herramienta previa a la capacitación y la calidad.

- ✓ Como empresa no aceptan ni reconocen que presentan ciertas insuficiencias que les está ocasionando perdidas a nivel económico y de producción.
- ✓ Tanto el Director General y el Gerente Administrativo no creen que la capacitación pueda mejorar el desempeño de un trabajador y por lo tanto aumentar productividad y calidad.
- ✓ Los trabajadores no han sido capacitados a lo largo de seis años que tiene la empresa ejerciendo
- ✓ No se motiva a los empleados dándoles algún tipo de incentivo, por lo que los trabajadores empiezan a faltar y a bajar la producción.
- ✓ No respetan las funciones de los trabajadores poniéndolos a realizar actividades que no están dentro de sus funciones, lo cual trae como consecuencia que el trabajo se atrase y la jornada de trabajo sea mayor.
- ✓ Tanto el Director como el Gerente no respetan las políticas de la empresa, por lo que los trabajadores empiezan a renunciar a su trabajo por falta de seriedad.
- ✓ No existe una persona que se encargue de cada una de las áreas aunque éstas son pocas y algunas no requieren de un representante
- ✓ La persona encargada de todos los departamentos no cuenta con el perfil para cubrir todas las necesidades de cada área
- ✓ Sus instalaciones no son las más idóneas para una maquiladora, ya que es una casa muy pequeña de un piso, en donde la planta baja fue acondicionada para oficinas, encontrándose la oficina del Director (encargado de las relaciones públicas) y del Gerente Administrativo, (encargado del Área administrativa, el Área de ventas y el Área de producción). El área administrativa está ubicada en la oficina del Gerente administrativo. Así también se localiza un pequeño espacio donde se encuentra la secretaria, la cual se encarga de recibir a los clientes y de atender las peticiones del Director y Gerente administrativo.

Es importante mencionar que en ese mismo piso también se encuentra una pequeña sala donde comen los empleados y se reciben a los clientes. Así mismo se ubica el baño para los empleados y dos pequeños espacios o áreas que se encuentra cerradas ya que nada las ocupa.

En el primer piso se encuentra el área de producción (acabadores y cortadores, costureros e impresor), que tiene dos espacios el área de ventas, el área de almacenamiento donde se guarda el producto terminado y el área de materia prima donde se almacenan los materiales (tela, hilo, etc.).

De acuerdo a la organización de la empresa se observa que AFFIX no cuenta con un departamento que se encargue de su imagen corporativa y de las relaciones públicas, lo que no le permite tener una imagen ante sus competidores y clientes; debido a ello, AFFIX considera que no tiene ningún competidor a nivel nacional; lo que indica que únicamente le interesan las ganancias y no el compromiso con la sociedad y su país. Así mismo tampoco cuentan con un departamento de calidad, que garantice la excelencia de sus productos.

Otro de los aspectos importantes a señalar dentro de AFFIX es que no tiene un organigrama que mencione todas las áreas con las que cuenta la empresa; además de que no presenta un manual que delimite las funciones de cada área, por lo que el trabajador no conoce hasta donde es su trabajo. Así también el Gerente no conoce las funciones de cada área.

Otra complicación es que es una empresa que no está actualizada en tecnología, ya que siguen manejando la maquina de escribir mecánica por lo que no cuentan con una página de internet.

Así también los recursos materiales con los que cuenta son muy escasos.

Éstas son algunas de las debilidades que se encontraron, ya que en el siguiente capítulo se mencionarán todas mediante los resultados obtenidos de la investigación realizada a cada una de las áreas de la empresa. Así mismo se presenta dos propuestas: la real y la ideal.

CAPÍTULO 6
BENCHMARKING, PROCESO PREVIO PARA LA
CAPACITACIÓN Y LA CALIDAD, UNA PROPUESTA

6.1 Análisis de la información

Para poder detectar las necesidades dentro de AFFIX, se utilizó la observación, la entrevista y el cuestionario, este último realizado únicamente a empleados; por ello a continuación en la siguiente página se presentan los resultados obtenidos de estas tres técnicas.

Primero se muestran una serie de cuadros donde se describe cada uno de los puestos que tiene la empresa. Estos cuadros contienen la información que según Grados (2001), es importante para una buena detección de necesidades, ya que refieren los recursos materiales, actividades, índice de eficiencia, requerimientos ambiente laboral físico y medidas de seguridad de cada uno de los puestos de la empresa. Con esta información se pretende conocer más acerca de las condiciones, ambiente y entorno real en el que se encuentran los puestos, para así llegar a una buena detección de necesidades de cada puestos de trabajo, y poder realizar una propuesta más completa en relación a todas las áreas de la organización.

SITUACIÓN REAL

1) PUESTO: DIRECTOR GENERAL

Cuadro 6.1

Recursos Materiales	Actividades	Índice de eficiencia	Requerimientos	Ambiente laboral físico	Medidas de seguridad
<ul style="list-style-type: none"> - Escritorio - Silla - Archivero - Línea telefónica - Computadora - Fax - Impresora 	<ul style="list-style-type: none"> - Se encarga de las relaciones públicas de la empresa, así como de la imagen corporativa de la misma. - Lleva a cabo los contratos y contactos con las empresas o compañías a las que les producen 	<ul style="list-style-type: none"> - No Coordina - dirige y organiza las funciones de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> - Escolaridad: Lic. en diseño grafico. -Edad: 36 años - Sexo: masculino - Presentación: excelente - Habilidades: si presenta capacidad de tomar decisiones bajo presión, capacidad de mando, don de convencimiento y persuasión, habilidad verbal, sociable, y domina el inglés a un 100% 	<ul style="list-style-type: none"> - Si existe ventilación e iluminación - Si hay espacio para recibir a la gente - Ambiente laboral agradable 	<ul style="list-style-type: none"> - Si hay extintores - Hay rutas de evacuación con señalamientos - La información confidencial no es resguardada adecuadamente

SITUACIÓN REAL

2) PUESTO: GERENTE GENERAL

Cuadro 6.2

Recursos Materiales	Actividades	Índice de eficiencia	Requerimientos	Ambiente laboral físico	Medidas de seguridad
<ul style="list-style-type: none"> - Escritorio - Silla - Archivero - Maquina de escribir 	<ul style="list-style-type: none"> - Supervisa, organiza, planea, dirige y controlar todas las áreas de la empresa pero en un nivel muy deficiente - Lleva a cabo las funciones de administración y de producción; es decir se encarga de vigilar el trabajo de cortadores, costureros, etc. así mismo esta encargado de los cuatro vendedores que deben reportarse con el al hacer las entregas - En cuanto a las funciones de administrador que realiza son inventarios cada 6 meses, recopila reportes de, cobranzas sistemas y producción - No busca que exista comunicación y armonía entre el personal 	<ul style="list-style-type: none"> - Si se hace inspección pero únicamente cuando se presentan problemas o conflictos en la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> - Escolaridad: Lic. en turismo - Edad: 35 años - Sexo: Masculino - Presentación: buena - Habilidades: poca certeza para tomar decisiones y no domina el ingles al 100% 	<ul style="list-style-type: none"> - Si existe iluminación y ventilación - Si hay espacio para recibir a la gente - Ambiente laboral muy agradable 	<ul style="list-style-type: none"> - Si hay extintores - Hay rutas de evacuación con señalamientos - La información confidencial no es resguardada adecuadamente

SITUACIÓN REAL

3) PUESTO: SECRETARIA

Cuadro 6.3

Recursos Materiales	Actividades	Índice de eficiencia	Requerimientos	Ambiente laboral físico	Medidas de seguridad
<ul style="list-style-type: none"> - Escritorio - Silla - Maquina de escribir mecánica - Línea telefónica 	<ul style="list-style-type: none"> - Realiza documentos y memorandums - Sirve el café - Contesta el teléfono -Atiende y recibe a los clientes - Estar a las ordenes del Director y Gerente 	Las funciones secretariales se realizan todos los días	<ul style="list-style-type: none"> - Escolaridad: Educadora Edad: 27 años - Sexo: Femenino - Presentación: excelente - Habilidades: sabe escribir a maquina pero no domina el idioma ingles al 100% 	<ul style="list-style-type: none"> - No hay mucho espacio para atender a las personas 	<ul style="list-style-type: none"> - Extintores - Rutas de evacuación en caso de incendio o algún sismo - Señalamientos - Resguardo de la información confidencial

SITUACIÓN REAL

4) PUESTO: MENSAJERO

Cuadro 6.4

Recursos Materiales	Actividades	Índice de eficiencia	Requerimientos	Ambiente laboral físico	Medidas de seguridad
<ul style="list-style-type: none"> - Camioneta 	<ul style="list-style-type: none"> - Recolecta y entrega mensajes y paquetes junto con los vendedores 	- Las actividades de mensajería se llevan a cabo diariamente	<ul style="list-style-type: none"> - Escolaridad: Secundaria - Edad: 24 años - Sexo: masculino - Presentación: buena - Habilidades: si sabe manejar 	<ul style="list-style-type: none"> - Almacén poco iluminado con poco espacio para mercancía y paso de personal 	<ul style="list-style-type: none"> - Extintores - Rutas de evacuación en caso de incendio o algún sismo - Señalamientos

SITUACIÓN REAL

5) CORTADORES

Cuadro 6.5

Recursos Materiales	Actividades	Índice de eficiencia	Requerimientos	Ambiente laboral físico	Medidas de seguridad
- Maquina cortadora	- Recibe la materia prima y la selecciona para cortarla a la medida requerida según el producto.	- Las actividades de corte se realizan todos los días	- Escolaridad: primaria - Edad: 30 a 33 años - Sexo: masculino - Presentación: buena - Habilidades: si son muy cuidadosos y precisos para realizar los cortes - Si conocen su herramienta de trabajo	- El área no esta muy iluminada ni ventilada - No hay espacio entre cada trabajador para poder moverse dentro de ella	- Extintores - Rutas de evacuación en caso de incendio o algún sismo - Señalamientos

SITUACIÓN REAL

6) IMPRESOR DE SERIGRAFÍA

Cuadro 6.6

Recursos Materiales	Actividades	Índice de eficiencia	Requerimientos	Ambiente laboral físico	Medidas de seguridad
- Impresora de serigrafía	- Imprime el diseño, logo o dibujo en la tela, la cual ya está previamente cortada según el producto.	- Las actividades de serigrafía se realizan todos los días	- Escolaridad: primaria con conocimientos en serigrafía - Edad: 32 años - Sexo: masculino - Presentación: buena - Habilidades: si tiene conocimientos de serigrafía y de su herramienta de trabajo	- El área no está muy iluminada ni ventilada - No existe el espacio suficiente para poder moverse dentro de ella	- Extintores - Rutas de evacuación en caso de incendio o algún sismo - Señalamientos

SITUACIÓN REAL

7) COSTUREROS

Cuadro 6.7

Recursos Materiales	Actividades	Índice de eficiencia	Requerimientos	Ambiente laboral físico	Medidas de seguridad
- Maquina de cocer	- Arma y cose el producto	- Las actividades de costura se realizan todos los días	- Escolaridad: primaria con cursos en costura - Edad: 32 a 34 años - Sexo: masculino - Presentación: buena - Habilidades: si saben cocer y utilizar la maquina	- El área no es muy iluminada ni ventilada - No existe el espacio suficiente para poder moverse dentro de ella	- Extintores - Rutas de evacuación en caso de incendio o algún sismo - Señalamientos

SITUACIÓN REAL

8) ACABADORES

Cuadro 6.8

Recursos Materiales	Actividades	Índice de eficiencia	Requerimientos	Ambiente laboral físico	Medidas de seguridad
- Cajas - Bolsas - Diurex	- Empaca el producto para su trasladado al establecimiento	- Las actividades de los acabadores se realizan todos los días	- Escolaridad: primaria - Edad: 30 a 32 años - Sexo: Masculino - Presentación: buena - Habilidades: ninguna en especial	- El área no está muy iluminada ni ventilada - No existe el espacio suficiente para poder moverse dentro de ella	- Extintores - Rutas de evacuación en caso de incendio o algún sismo - Señalamientos

Siguiendo con el análisis de la información, a continuación se presentan los resultados arrojados por el cuestionario, el cual fue aplicado al número total de los trabajadores (19 personas), a quienes también se les realizó una entrevista abierta.

Tanto el cuestionario como las entrevistas realizadas a los empleados y altos mandos se basaron en los parámetros que a continuación se mencionan; sin embargo éstos mismos parámetros también fueron los más característicos dentro de la investigación, debido a que algunos de ellos si son tomados en cuenta por la organización, mientras que otros son totalmente ignorados por la misma.

Cuadro 6.9

INDUCCIÓN A LA EMPRESA		
Base total del cuestionario	Total	Porcentaje (100%)
Si tuvo inducción a la empresa	0	0%
No tuvo inducción a la empresa	19	100%
TOTAL	19	100%

INDUCCIÓN A LA EMPRESA: El 100% de los trabajadores refieren que nunca recibieron inducción al integrarse a la empresa.

Cuadro 6.10

MEDIDAS DE SEGURIDAD		
Base total del cuestionario	Total	Porcentaje (100%)
Si hay medidas de seguridad	14	74%
No hay medidas de seguridad para el trabajador	1	5%
No hay señalamientos de espacio libre	4	21%
TOTAL	19	100%

MEDIDAS DE SEGURIDAD: El 74% menciona que sí se cuenta con las medidas de seguridad adecuadas, aunque el 5% refiere que no se tienen las medidas de seguridad. Mientras tanto el resto de los trabajadores mencionan que hacen falta señalamientos de espacio libre para cada trabajador.

Cuadro 6.11

COMUNICACIÓN CON SUS SUPERIORES		
Base total del cuestionario	Total	Porcentaje (100%)
Si se comunica con superiores	2	11%
Si se comunica con superiores pero no prestan atención	15	78%
No se comunica con superiores	2	11%
TOTAL	19	100%

COMUNICACIÓN CON SUPERIORES: EL 15% de los trabajadores refiere que sí se comunica con sus superiores, que éstos no hacen caso a sus peticiones o sugerencias, mientras que el otro 4% se divide a la mitad mencionando que unos si se comunican y otros no.

Cuadro 6.12

COMUNICACIÓN CON COMPAÑEROS		
Base total del cuestionario	Total	Porcentaje (100%)
Si se comunica con sus compañeros	3	16%
No se comunica con sus compañeros	16	84%
TOTAL	19	100%

COMUNICACIÓN CON COMPAÑEROS: el 84% manifestó no tener acercamiento con sus compañeros de trabajo, mientras que el 16% si tiene comunicación con ellos.

Cuadro 6.13

CAPACITACIÓN RECIBIDA		
Base total del cuestionario	Total	Porcentaje (100%)
Si recibió capacitación	0	0%
No recibió capacitación	19	100%
TOTAL	19	100%

CAPACITACIÓN RECIBIDA: El 100% manifestó no haber recibido capacitación en todo el tiempo que llevan laborando dentro de la empresa.

Cuadro 6.14

CAPACITACIÓN DESEADA		
Base total del cuestionario	Total	Porcentaje (100%)
Computación	4	21%
Superación personal	4	21%
Ingles	3	16%
Liderazgo	1	5%
Motivación	7	37%
TOTAL	19	100%

CAPACITACIÓN DESEADA: El 37% desea recibir cursos de motivación, el 42% se divide a la mitad queriendo tomar cursos de computación y superación personal; mientras el 16% prefiere cursos de ingles y el 5% cursos de liderazgo.

Cuadro 6.15

INCENTIVOS QUE PROPORCIONA LA EMPRESA		
Base total del cuestionario	Total	Porcentaje (100%)
No nos proporciona ningún incentivo	18	95%
Incentivo monetario	0	0%
Incentivo motivacional	1	5%
TOTAL	19	100%

INCENTIVOS QUE PROPORCIONA LA EMPRESA: el 95% de los trabajadores afirmaron que la empresa no les proporciona ningún incentivo, mientras que el 1% menciona que el incentivo es de tipo motivacional.

Cuadro 6.16

INCENTIVOS DESEADOS POR EL EMPLEADO		
Base total del cuestionario	Total	Porcentaje (100%)
Incentivos educativos	9	47%
Incentivos monetarios muy altos	10	53%
TOTAL	19	100%

INCENTIVOS DESEADOS POR EL EMPLEADO: el 53% mostró inquietud por recibir incentivos de tipo monetario, y el 47% desean incentivos educativos, es decir recibir facilidades para continuar estudiando.

Es así como de acuerdo a lo anterior y con base en la observación, las entrevistas realizadas tanto al Director General como al Gerente Administrativo y a algunos de los trabajadores, se logra concluir las debilidades, pero también las fortalezas que presenta AFFIX.

Por ello, a continuación se muestra un cuadro que contiene las debilidades y fortalezas de la empresa AFFIX.

Cuadro 6.17

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ No aceptan que a pesar de ser una microempresa, tienen un gran nivel de competencia no solo a nivel nacional sino también internacional. ✓ No reconocen que presentan ciertas carencias a nivel de personal e instalaciones, que les está ocasionando pérdidas. ✓ Sus instalaciones no son las más idóneas para una maquiladora, ya que es una casa muy pequeña de un piso en donde el espacio es muy reducido. La iluminación en el área de producción es deficiente y no hay ventilación (ventanas), por lo que el calor llega a ser insoportable. ✓ No existe un cartel publicitario fuera de las instalaciones que haga referencia a que es una maquiladora. ✓ No cuenta con un departamento que se encargue de la imagen 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El Director General (dueño) cuenta con el recurso financiero necesario para poder invertir dentro de la empresa. ✓ La empresa tiene la maquinaria más actual para que el trabajador pueda producir una pieza con calidad y con los mejores acabados. ✓ Como empresa cuenta con un gran número de marcas nacionales e internacionales a quienes les venden sus productos, por lo que los conocen y creen en la calidad de los mismos. ✓ La calidad de sus productos es buena. ✓ El proceso que llevan a cabo para la fabricación de sus productos es buena y les ha funcionado de manera excelente. ✓ Es una microempresa con seis años de experiencia dentro del mercado industrial. ✓ Se cuenta con la disposición de los trabajadores para someterse a cualquier cambio y capacitación.

<p>corporativa y de las relaciones públicas de la empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Tanto el Director como el Gerente no creen que la capacitación pueda mejorar el desempeño de un trabajador y por lo tanto aumentar productividad y calidad. ✓ Los trabajadores no han sido capacitados a lo largo de seis años que tienen laborando la mayoría de los empleados dentro de la empresa ✓ No se motiva a los empleados dándoles algún tipo de incentivo, por lo que los trabajadores empiezan a faltar y a bajar la producción. ✓ El trabajador no se siente parte de la empresa, ya que no conoce los logros y objetivos de la misma. ✓ El clima laboral es un poco desagradable ya que existe un poco de intriga entre empleados por falta de comunicación ✓ El nivel de estudios de los trabajadores a nivel producción es de solo la primaria, por lo que la empresa cuando contrató a los empleados únicamente les pedían 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cuenta con las medidas de seguridad básicas e indispensables. ✓ El lugar es seguro en caso de una catástrofe ya que cuenta con las señalizaciones y lugares donde pueden refugiarse. ✓ Toda la empresa esta interesada en las necesidades de la sociedad, por lo que, buscan desarrollar más productos que satisfagan las necesidades de la gente y así superar sus expectativas como clientes.
--	---

<p>que supieran cocer.</p> <ul style="list-style-type: none">✓ No se respetan las funciones de los trabajadores poniéndolos a realizar actividades que no están dentro de sus funciones, lo cual trae como consecuencia que el trabajo se atrase y la jornada de trabajo sea mayor.✓ No se le pide al trabajador un número de productos por día, de manera que el trabaja a su propio ritmo.✓ Tanto el Director como el Gerente no respetan las políticas de la empresa, por lo que los trabajadores empiezan a renunciar a su trabajo por falta de seriedad.✓ No se tiene un departamento de calidad que avale la calidad de sus productos.✓ Aunque las áreas son pocas y una sola persona se encargue de todas, la persona no tiene los estudios requeridos para desempeñar adecuadamente las funciones requeridas por el área de producción y de administración, ya que es Licenciado en Turismo.	
--	--

<ul style="list-style-type: none">✓ No cuenta con un organigrama que mencione las áreas con las que cuenta la empresa.✓ La empresa no tiene un material (manual) que contenga información acerca de las funciones de cada área de la empresa y de los trabajadores, por lo que el Gerente administrativo no conoce las funciones de cada departamento y por consiguiente tampoco el trabajador✓ No se encuentra actualizada en cuanto a tecnología, ya que no manejan la computadora sino la maquina de escribir mecánica, por lo que llevar la administración es más complicado y por supuesto no cuentan con una pagina de Internet que les dé publicidad y les permita a sus clientes hacer pedidos vía electrónica. Así mismo tanto el Director como el Gerente y la secretaria no cuentan con los recursos materiales adecuados para desempeñar apropiadamente el trabajo	
--	--

Ahora ya se conocen las necesidades a cubrir y a volver fortalezas en AFFIX; por lo que el siguiente pasó fue llevar a cabo Benchmarking; es decir, buscar una microempresa (maquiladora), que estuviera en un nivel más alto que AFFIX, para así poder entrar y conocer aquellas cuestiones que tal vez AFFIX no está haciendo bien y que la están llevando a no ser la mejor en su clase. En este punto es importante recordar que como ya se tenían conocimiento de las debilidades de AFFIX, es así como se iba a buscar directamente como renovar y mejorar aquellas puntos para volverlos fortalezas pero sin copiar información o procesos de la otra empresa; únicamente se busca tener conocimiento de lo nuevo que existe actualmente.

La empresa que permitió que se hiciera Benchmarking fue “Confecciones El Horreo”, y como se considera importante que se conozcan sus fortalezas, a continuación se mencionan.

Cuadro 6.18

FORTALEZAS
✓ Como empresa están concientes que tienen una gran competencia no solo a nivel nacional sino internacional, por lo que buscan innovar.
✓ Tanto el Director como el Gerente están concientes que periódicamente hay que estarse renovando no solo en maquinarias sino también capacitando a los trabajadores, para que la calidad predomine en sus productos.
✓ La empresa cuenta con la maquinaria más actual y en buenas condiciones para fabricar con calidad
✓ Las instalaciones son las apropiadas, ya que es un terreno grande diseñado para ser una fabrica, específicamente una maquiladora
✓ La ventilación del lugar es buena y no hay corrientes de aire.
✓ La iluminación es excelente, ya que cuentan con luz natural y artificial

- ✓ Cuenta con las medidas de seguridad apropiadas y desarrolladas adecuadamente
- ✓ Como empresa muestra un anuncio fuera de las instalaciones que hace saber que ahí es una fábrica.
- ✓ Tanto el Director (dueño) como el Gerente consideran que la capacitación es indispensable para que la empresa siga manteniendo una producción y calidad excelente, por ello capacitan a sus empleados dos veces al año, basados en la información que les proporciona la psicóloga encargada del departamento de recursos humanos.
- ✓ Capacitan a los empleados para su desarrollo personal y laboral
- ✓ Cada año realizan pruebas de desempeño a los trabajadores
- ✓ El Gerente como cada jefe de departamentos se capacitan cada año tomando diferentes cursos referentes a sus funciones, tratando de satisfacer no solo el recurso técnico sino también el humano.
- ✓ Cada año o año y medio el Gerente viaja al extranjero para actualizarse y conocer los materiales o maquinaria más moderna para así poder implementarlos dentro de la empresa.
- ✓ Cada que se compra maquinaria nueva que implique nuevos movimientos o más conocimientos se contrata una persona experta en la maquina para que adiestre al trabajador en relación a la misma.
- ✓ Se motiva a los empleados proporcionándoles incentivos de diferentes tipos desde materiales hasta emocionales y educativos.
- ✓ El trabajador se siente parte importante de la empresa
- ✓ Cada trabajador tienen una sola función y ésta es respetada
- ✓ Su horario de trabajo es de diez horas diarias, con dos horas de comida (para que puedan salir) y no se permite quedarse después de su hora de trabajo
- ✓ Cada que entra un empleado se le da un pequeño curso de inducción, donde se le muestra cada lugar de la empresa, así como se le hace de su conocimiento las políticas, objetivos, misión, visión etc. de la empresa. Así también cuenta con un

manual donde se encuentran delimitadas las funciones de cada área de trabajo de la empresa, el cual también es del conocimiento de cada representante de área y de los trabajadores al momento de la inducción

- ✓ Cuenta con un departamento de calidad que está representado por una persona experta en los lineamientos de la calidad, por lo que la calidad de sus productos es excelente
- ✓ Existe un departamento encargado únicamente de darle publicidad a la empresa y de conseguir más compañías a quien producirles.
- ✓ Cada departamento está representado por una persona que se encarga exclusivamente de administrar su departamento. Dicha persona cumple en un 70% con el perfil que requiere el puesto.
- ✓ Todos los encargados de cada área se reúnen cada mes para discutir las inquietudes, problemas o necesidades de otros departamentos que se presentaron a lo largo de un mes, lo que permite la comunicación entre cada área.
- ✓ Existe un organigrama exacto de la estructura interna de la empresa
- ✓ Cuentan con los recursos materiales (computadoras, teléfonos, fax, impresoras etc.); además de que tienen una página de Internet que les da publicidad y permite que sus clientes hagan pedidos vía electrónica.

Con base en la información anterior se realizaron dos propuestas “la ideal y la real”. La ideal, es la que a continuación se presenta, y está hecha con base en las condiciones en las que se encuentran los recursos de la empresa, pero con una serie de cambios que puede efectuar la misma, ya que según el estudio realizado presenta los recursos necesarios e indispensables para poder hacer una reestructuración total, no solo en personal, sino también abriendo nuevas áreas dentro la empresa, las cuales darían excelentes resultados, ya que en todo momento se busca aprovechar la totalidad de sus recursos, para así desarrollar las actividades en forma óptima.

A continuación se presenta la Propuesta Ideal diseñada para la microempresa AFFIX. Ésta se encuentra acompañada por una descripción y análisis de puestos, así como por una serie de cuadros que representan la situación ideal en la que debieran encontrarse cada uno de los puestos de la empresa. Así también contiene un organigrama y un programa de capacitación sobre el tema de calidad.

6.2 Propuesta Ideal

La siguiente propuesta está realizada de acuerdo al personal y a los nuevos departamentos que se propone implantar como una sugerencia para la microempresa AFFIX.

La propuesta incluye:

- ▶▶ Una serie de cambios que incluyen el área de producción, la imagen de la empresa, capacitación del personal, así como cambios en las instalaciones, personal y nuevas áreas dentro de la empresa para incrementar y mejorar la productividad
- ▶▶ Una descripción y análisis de los puestos existentes en la empresa, así como de las nuevas áreas que se sugieren implementar en la empresa. Este punto se encuentra representado no solo por información teórica de lo que se hace en el puesto, sino también por una serie de cuadros que contienen información sobre los recursos materiales, requerimientos y medidas de seguridad (por mencionar algunos), qué debe tener el puesto para funcionar adecuadamente buscando siempre las mejores condiciones; es decir la situación ideal de cada puesto
- ▶▶ Un organigrama, en donde están presentes todas las áreas de la empresa incluyendo las nuevas
- ▶▶ Un programa de capacitación cuyo contenido es la Calidad

A continuación se desarrollan cada uno de los puntos de la propuesta

Lo ideal para AFFIX, sería cambiar el lugar donde se ubica la maquiladora, hacia un lugar más grande y con más espacio, esto debido a que el terreno no es el más adecuado para una microempresa, ya que el espacio es muy pequeño. Aun así y debido a que por el momento no es posible, se sugiere que más adelante se lleve a cabo; mientras tanto a continuación se hace la propuesta de acuerdo al espacio que se tiene, tratando de mejorar al cien por ciento, espacios, recursos y personal.

1. Reestructuración de los departamentos

✓ Producción

- Contratar una persona que se encargue únicamente del departamento de producción (Ingeniero industrial), de manera que esta persona esté verificando constantemente el trabajo de las personas en producción; así mismo tenga un control de que no se desperdicie la materia prima. Implantar dentro de esta misma área el control de calidad, representado por la misma persona encargada de producción. Esta área sería la encargada de verificar si el producto cumple con la calidad requerida para ser vista como excelente; ésto por supuesto antes de empacar el producto y de que salga a las tiendas. La asignación de su oficina sería el pequeño espacio que se ubica atrás de la oficina del Gerente administrativo, el cual ya tiene escritorio y una silla.

✓ Administración

- Contratar una persona (Administrador) que se encargue únicamente de la administración de la empresa. Dicha persona puede compartir el área de trabajo con el Ingeniero industrial, ya que el espacio es amplio para dos pequeñas oficinas.

✓ Recursos humanos

- Implantar dentro de la empresa un área de recursos humanos, encabezada por un Psicólogo industrial, que se dedique a la contratación del personal y además a la

capacitación. Su área de trabajo puede ser en la planta baja en el espacio que se encuentra vacío a un lado de la oficina del Director.

- ➔ Para lo anterior se sugiere quedarse únicamente con 4 cortadores, 5 costureros, 3 acabadores y un vendedor; de esta manera la producción será la misma, y se podrá contratar un Administrador, un Psicólogo industrial y un Ingeniero industrial.

2. En el área de producción:

✓ Espacio: Primer piso

- Asignarle al área de producción tres espacios, en donde corte y costura estén separados, esto para que entre los trabajadores exista más espacio, por lo que se necesitarán los espacios más grandes que se tengan. El impresor de serigrafía y acabadores pueden compartir el área, mientras que almacenamiento y materia prima al igual que corte y costura se recomienda estén separados, estos últimos pueden tener los espacios más pequeños, ya que únicamente se requiere de ellos para guardar el producto terminado y la materia prima utilizada
- ➔ Los espacios para cada área están diseñados de acuerdo a los cambios realizados en el número de personas por cada área (véase organigrama).
- ➔ Es importante exigirle a los trabajadores mantener limpio su espacio de trabajo para evitar accidentes, pero sobre todo mantenerlo libre para que se pueda caminar en toda el área; y para ello se les debe de pedir a todos los trabajadores de producción en especial corte y costura tener en su espacio de trabajo solo el material a utilizar en el momento, de manera que el que ya no utilicen lo lleven al área de materia prima. Para el impresor de serigrafía y acabadores solicitarles que cada vez que terminen de empacar un producto lo lleven la área de almacenamiento y no lo mantengan en su área de trabajo.

✓ Ventilación

- Colocar en el área de corte, costura, serigrafía y acabadores ventanas corredizas con persianas de manera que los trabajadores puedan ventilar el lugar, así como

refrescarse en caso de que el calor sea extremo. Las persianas son necesarias, ya que los rayos del sol pegan directamente en las zonas donde se ubican las áreas de producción por lo que éstas los protegerá de la excesiva luz que pudiera existir, pero que a su vez será benéfico en caso de que el trabajador requiriera de la luz solar. Esta situación, permitirá un ahorro de energía, debido a que en ocasiones no se requerirá de la luz artificial. En el caso de almacenamiento y materia prima únicamente bastará con una ventana que ventile el lugar y una cortina para proteger los materiales.

➔ Se recomienda que todas las ventanas de todas las áreas tengan un mosquitero.

✓ Iluminación

➤ Para el área de corte, costura, serigrafía, acabadores, almacenamiento y materia prima, se requiere de luces fosforescentes (uno por área), éstas en la parte superior (techo) en medio del área.

3. Imagen de la empresa

✓ Publicidad

➤ Colocar fuera de las instalaciones un cartel publicitario que mencione el nombre de la empresa y haga referencia a que es una maquiladora y así sea reconocida como tal.

➤ Que el Director General (encargado de la imagen corporativa de la empresa y de las relaciones públicas) diseñe estrategias para mantenerse vigente entre las grandes empresas, es decir, que efectúe investigaciones de campo para conocer las nuevas vanguardias en artículos y así pueda crear o innovar algún producto y proponerlo a sus consumidores. Que realice eventos para sus clientes, que diseñe artículos promocionales para obsequiarlos a sus compradores, etc. Esto para que los consumidores se sientan importantes y consentidos por AFFIX y así sigan manteniendo a la empresa como la maquiladora de sus productos.

✓ Organigrama

- Diseñar un organigrama que contenga las nuevas áreas de la empresa, ya que esto ayuda a definir funciones

✓ Página en línea

- Actualizarse en tecnología y abrir una página en Internet, de manera que los clientes puedan consultarla y conocer un poco más de la empresa. Así mismo servirá para que los clientes puedan hacer sus pedidos vía Internet y que las nuevas empresas interesadas puedan conocer un poco más de AFFIX, ya que también se sugiere que la página contenga el nombre de la empresa, así como un poco acerca de la historia de la misma, la misión, visión, nombre de las empresas a las que les fabrica, fotografías de algunos productos, telas que utilizan, etc.

- ➔ La publicidad, el organigrama y la página de internet, ayudarán a la imagen de la empresa no solo ante sus competidores sino también a la de sus clientes, ya que denotan:

- Una empresa bien administrada
- Imagen de alta calidad en sus productos
- Imagen de liderazgo
- Empresa seria y comprometida con la sociedad y su país

- Realizar una carpeta especial con diseños que haya realizado la empresa y el nombre de las marcas a quienes les han fabricado y fabrican. Esto denotará prestigio y calidad.

4. Proceso de capacitación

✓ Capacitación

- ➔ Incluir la capacitación como un proceso importante para el crecimiento no solo de la empresa sino también del trabajador, esto para aumentar productividad y calidad en el producto, en el trabajo y rendimiento del trabajador.

- La capacitación debe incluir no solo al trabajador sino también a los altos mandos (Director, Gerente, Administrador, Ingeniero industrial) y puede ser impartida en ocasiones por el psicólogo según las necesidades
- El psicólogo cada determinado tiempo puede realizar un D.O y un Benchmarking, en la empresa para poder detectar las necesidades de capacitación y poder hacer un cambio que los lleve a la calidad; además de que puede estructurar e implantar los programas y cursos para impartir
- Capacitar a todos los trabajadores y altos mandos de la empresa en el tema de calidad, ya que parece que no se conoce con exactitud la importancia de mantener calidad no solo en los productos sino también en cada trabajador y área de la empresa; Además de que a partir de aquí se produce el cambio.
- Para la capacitación se sugiere inscribirse a una agencia para que cada determinado tiempo una persona preparada y externa a la empresa asista a la maquiladora y pueda capacitar al personal, ya que la capacitación es un proceso constante.
- Aunque en el área laboral están actualizados, es importante capacitarlos en cuestión de maquinaria, telas, materias primas etc. ya que constantemente la tecnología avanza
- Como el nivel de estudios del área de producción es hasta la primaria, con más razón se requiere que se capacite a los trabajadores para su superación personal y laboral
- Se recomienda la capacitación una vez al año dependiendo de las necesidades del momento.
- Se sugiere que el Director y Gerente asistan no solo a las exposiciones para actualizarse, sino también que el Director viaje al extranjero para igualmente conocer las nuevas vanguardias en telas, hilos, etc., pero sobre todo para poder contactar más marcas.

- Se propone despedir a la secretaria y contratar una que tenga conocimientos en inglés y computación, además de todas las funciones secretariales. Esto ahorrará tiempo y dinero el cual, se llevaría capacitar a la secretaria con la que se cuenta y que no sabe computación ni domina el inglés. La secretaria requiere de una computadora, impresora y una línea telefónica.
- Contratar una persona que únicamente se encargue del área de producción y otra que se encargue de la administración de la empresa, de manera que se ahorre tiempo y hasta dinero en dichas funciones, ya que el que realiza ambos trabajos no tiene el perfil y no es capaz de vigilar y llevar a cabo ambas actividades y mucho menos darles el tiempo que éstas necesitan. Así mismo se ahorrará tiempo y dinero en capacitarlo. El administrador requerirá de una computadora y una impresora para facilitarle las cuestiones administrativas; así mismo el Gerente requerirá de una computadora, impresora y una línea telefónica para que no tenga la necesidad de ir a contestar o hacer llamadas a la oficina del Director e interrumpirlo cuando éste se encuentre ocupado.
- El fax con el que se cuenta en la oficina del Director, puede ser utilizado tanto por la secretaria como por el Gerente y el Administrador, lo ideal sería que estuviera en el lugar de la secretaria ya que es ésta quien se encargaría de los asuntos del Director, del Gerente y del Administrador.

5. Motivación a través de incentivos

✓ Incentivos

- Motivar a los trabajadores a través de incentivos ya sea monetario o educativo, donde el personal se pueda seguir superando. Para ello se propone:
 - ⇒ Cada vez que el trabajador realice funciones de alguien más agregarle un bono adicional a su sueldo.
 - ⇒ Proporcionar vales de despensa, reconocimientos como el mejor empleado

- ⇒ Que la empresa cada año les patrocine a los trabajadores cursos de computación, inglés, etc. como una manera de motivarlos y buscar su desarrollo, para así lograr que se sientan a gusto dentro de la empresa, haciendo de su conocimiento que a la empresa le importa la superación de su personal.
- ⇒ Que les proporcionen bonos de puntualidad.
- ⇒ Que la empresa tenga convenios con otras de manera que puedan ofrecerles descuentos a sus trabajadores o bien facilidades de pago.
- ➔ En caso de que sea la secretaria quien falte a sus labores se propone que la supla cualquier persona de las que colaboran en la empresa, excepto los empleados de producción, ya que al reemplazarla uno de ellos se retrasaría en su trabajo y no terminan en su horario de trabajo por lo que o no se quedan y retrasan la producción, o terminan quedándose después de su jornada de trabajo sin recibir ninguna gratificación.
 - ✓ Que el trabajador se sienta parte de la empresa
- Que la empresa haga del conocimiento del trabajador sus logros, problemas y éxitos, de manera que éste se sienta parte de la empresa. Esto se puede realizar a través de una junta donde se encuentre todo el personal de manera que cada determinado tiempo se les comunique de sus aciertos y desaciertos; esto facilitará la comunicación entre la empresa y los trabajadores y los motivará a mejorar para servir a su empresa. Esto puede realizarlo el Gerente General.
- Se sugiere que para integrar a los trabajadores y hacerlos sentir parte de la empresa se les regale una bata con el logotipo de la empresa para hacerlos sentir parte de la misma.

6. Inducción a la empresa

- ✓ Inducción
- Que el psicólogo se encargue de hacer del conocimiento del trabajador, (antes de entrar a laborar a la empresa) la información básica y necesaria para desempeñar

eficazmente su trabajo; y sea ésta para su beneficio y seguridad. Para ello se propone realizar un curso de inducción por el mismo psicólogo, donde por medio de pláticas, videos, manuales, o hasta un recorrido por la empresa, etc. se le proporcione al trabajador información acerca de la historia de la empresa, de sus objetivos, de la misión, visión, de su área de trabajo, así como de las demás áreas o departamentos con los que va a tener contacto, de sus compañeros y de la empresa en general. Esto con el fin de que el trabajador se sienta parte de la empresa.

✓ Diseño de manuales

- Se propone diseñar un manual que contenga de manera escrita las funciones de cada trabajador de la empresa, de manera que se delimite las actividades de cada uno. Esto basado en un análisis y descripción de puestos que puede realizar el psicólogo.

7. Respeto sobre las políticas de la empresa por parte de Director y Gerente de la misma

✓ Jornada de trabajo

- Que se respete el horario de trabajo de los empleados sobre todo del área de producción, ya que el retraso, el mayor número de veces, es debido a que se suple algún compañero.
- Si es necesario que el trabajador se quede por más tiempo, se sugiere agregarle en su sueldo una cantidad proporcional por las funciones que realizaron, las cuales están fuera de su área de trabajo
- Exigirle al trabajador un número determinado de piezas por día, de esta manera ellos se sentirán obligados a concluir esa cantidad de piezas por día y al final de la semana y del mes tendrán los productos terminados sin prisas y con calidad, ya que al no solicitarles un número de productos, los trabajadores realizan las piezas que quieren por día y el último día de la semana tratan de realizar las más posibles

para que su sueldo sea mayor, esto genera que los productos sean fabricados de manera rápida y con fallas.

- ✓ Establecimiento del uniforme para el área de producción
- Obligar al trabajador por medio de sanciones a ponerse el uniforme y para ello se propone:
 - ⇒ Descontarle al trabajador un día de salario por no traer el uniforme
 - ✓ Horario de comida
- Asignarle al trabajador una hora completa de comida como lo dicen las políticas y no media hora, ya que ese pequeño tiempo los trabajadores lo dedican para comer y descansar un rato, de manera que si se les reduce a media hora no les da tiempo de terminar de comer ni de descansar sobre todo la vista que es lo que más se cansa por su trabajo, y que si no se deja descansar puede provocar accidentes

8. Comunicación

- ✓ Comunicación con sus supervisores
- Realizar juntas cada mes, en donde se encuentre el Gerente General y el encargado de producción para que los trabajadores le expongan sus dudas o comentarios. De esta manera los trabajadores se sentirán escuchados.
- Colocar un pequeño espacio (caja) de quejas y sugerencias, donde el trabajador de manera escrita pueda explicar su problema o dar sus sugerencias respecto a su área. Esta caja deberá ser leída por el Gerente y el encargado de producción y darle solución en un lapso determinado según el problema. Además de que deberá llamar al empleado para hacer de su conocimiento que se ha leído su petición.
 - ✓ Comunicación entre los mismos empleados
- Estimular la comunicación entre los mismos empleados, haciendo convivencias o eventos donde sea obligatorio que todos los trabajadores de todas las áreas asistan, esto para que aprendan a comunicarse y a convivir entre todos. Dentro de estas mismas convivencias se pueden hacer dinámicas para que se unan como equipo y

se genere más la comunicación. Dichas dinámicas pueden ser creadas por los mismos trabajadores con la ayuda del psicólogo.

- Poner dentro de la empresa maquinas de comida (dulces, refrescos, galletas), en un lugar donde todos los trabajadores tengan que pasar y así sea un punto de encuentro entre todos los empleados de las áreas.

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

DIRECTOR GENERAL

Tiene como labor el coordinar, dirigir, organizar y sobre todo verificar que la empresa funcione de la manera correcta, para cumplir con las expectativas del cliente. Es aquella persona que toma las decisiones más importantes.

GERENTE GENERAL

Se encarga de supervisar, organizar, planear, integrar, dirigir y controlar todas las áreas ocupacionales de la empresa para que marchen en función de los objetivos ya establecidos; así mismo busca que exista comunicación y armonía entre todo el personal y áreas de la empresa para obtener mejores resultados tanto a nivel de producción como a nivel de socialización y así lograr un negocio sano y productivo

ÁREA ADMINISTRATIVA (Administrador)

Es aquella persona que se encarga del funcionamiento administrativo, los gastos y organización, de la empresa para el buen funcionamiento y distribución óptima del presupuesto.

Entre sus principales funciones se mencionan:

- Vigila, controla y dirige en forma eficaz la administración de la empresa.
- Elabora los back orders (pedidos pendientes por surtir)
- Ayuda a la realización del pronóstico de ventas
- Realiza funciones de atención a clientes
- Elabora una serie de reportes como facturación diaria y mensual
- Elabora estadísticas de ventas en pesos
- Autoriza y da visto bueno de los pedidos

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS (Psicólogo)

Se encarga del reclutamiento y selección del personal, así como de mantener al día las cuestiones legales. En cuanto a materia laboral se refiere a contratos, seguros, altas y bajas de personal, etc. También se encarga de vigilar que cada empleado desempeñe su trabajo de forma eficaz y eficiente.

Otra actividad a realizar por parte del encargado del área de recursos humanos es la capacitación del personal que labora dentro de la empresa.

ÁREA DE VENTAS

Son aquellas personas que se encargan de distribuir los artículos a los establecimientos en el tiempo acordado.

ÁREA DE CONTROL DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD (Ingeniero Industrial)

Su función es la de supervisar que los productos elaborados en la empresa sean de buena calidad y estén bien terminados. También verifica que se tenga la materia prima necesaria para trabajar y que el producto esté listo en el tiempo requerido.

- Cortadores: se encargan de recibir la materia prima para posteriormente seleccionar y cortarla a la medida requerida según el producto
- Impresor de serigrafía: se encarga de imprimir el dibujo en la tela que fue designada para el producto, esto una vez que la tela ya haya sido cortada,
- Costureros; se encargan de cocer la tela para darle forma al producto y así terminar con el proceso de termino.
- Acabadores: se encargan de empacar el producto para ser llevado por el vendedor a la tienda o sucursal designada.

SITUACIÓN IDEAL

1) PUESTO: DIRECTOR GENERAL

Cuadro 6.19

Recursos Materiales	Actividades	Índice de eficiencia	Requerimientos	Ambiente laboral físico	Medidas de seguridad
<ul style="list-style-type: none"> - Escritorio gerencial - Silla ejecutiva - Computadora con windows XP - Línea telefónica - Impresora - Fax 	<ul style="list-style-type: none"> - Verificar que la empresa funcione de la manera correcta, para cumplir con las expectativas del cliente. - Se encarga de llevar a cabo los contratos y contactos con las empresas o compañías a las que les producen 	<ul style="list-style-type: none"> - Se debe coordinar dirigir y organizar las funciones de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> - Escolaridad: Lic. en mercadotecnia. - Edad: 25 a 45 años - Sexo: indistinto - Presentación: excelente - Habilidades: capacidad de tomar decisiones bajo presión, capacidad de mando, don de convencimiento y persuasión, habilidad verbal, sociable y dominio del ingles a un 100% 	<ul style="list-style-type: none"> - Oficina ventilada e iluminada - Espacio para atender a las personas - Clima de trabajo agradable 	<ul style="list-style-type: none"> - Extintores - Rutas de evacuación en caso de incendio o algún sismo - Señalamientos - Resguardo de la información confidencial

SITUACIÓN IDEAL

2) PUESTO: GERENTE GENERAL

Cuadro 6.20

Recursos Materiales	Actividades	Índice de eficiencia	Requerimientos	Ambiente laboral físico	Medidas de seguridad
<ul style="list-style-type: none"> - Escritorio gerencial - Silla ejecutiva - Computadora con windows XP - Línea telefónica - Impresora - Fax 	<ul style="list-style-type: none"> - Supervisar organizar planear, integrar, dirigir y controlar todas las áreas de la empresa - Busca que exista comunicación y armonía entre el personal 	<ul style="list-style-type: none"> - Una vez por mes se debe hacer inspección de las labores realizadas y del ambiente laboral que se vive 	<ul style="list-style-type: none"> - Escolaridad: Lic. en administración de empresas o en administración industrial o mercadotecnia. - Edad: 25 a 45 años - Sexo: indistinto - Presentación: excelente - Habilidades: capacidad de decisión y de mando, asertivo, dinámico, emprendedor y dominio del ingles a un 100% 	<ul style="list-style-type: none"> - Oficina ventilada e iluminada - Espacio para atender a las personas - Clima de trabajo agradable 	<ul style="list-style-type: none"> - Extintores - Rutas de evacuación en caso de incendio o algún sismo - Señalamientos - Resguardo de la información confidencial

SITUACIÓN IDEAL

3) PUESTO: ÁREA ADMINISTRATIVA (ADMINISTRADOR)

Cuadro 6.21

Recursos Materiales	Actividades	Índice de eficiencia	Requerimientos	Ambiente laboral físico	Medidas de seguridad
<ul style="list-style-type: none"> - Escritorio gerencial - Silla ejecutiva - Computadora con windows XP - Línea telefónica - Impresora - Fax 	<ul style="list-style-type: none"> - Realiza inventarios - Recopila reportes de crédito, cobranzas sistemas y producción. - Le reporta al gerente general 	<ul style="list-style-type: none"> - Los inventarios se deben hacer cada mes - Los reportes diariamente y el reporte a gerencia general cada semana 	<ul style="list-style-type: none"> - Escolaridad: Lic. En administración o contador publico - Edad: 25 a 45 años - Sexo: masculino - Presentación: excelente - Habilidades: don de mando, asertivo y sociable 	<ul style="list-style-type: none"> - Oficina ventilada e iluminada - Espacio para atender a las personas - Clima de trabajo agradable 	<ul style="list-style-type: none"> - Extintores - Rutas de evacuación en caso de incendio o algún sismo - Señalamientos - Resguardo de la información confidencial

SITUACIÓN IDEAL

4) PUESTO: ÁREA DE RECURSOS HUMANOS (PSICÓLOGO)

Cuadro 6.22

Recursos Materiales	Actividades	Índice de eficiencia	Requerimientos	Ambiente laboral físico	Medidas de seguridad
<ul style="list-style-type: none"> - Escritorio gerencial - Silla ejecutiva - Computadora con windows XP - Línea telefónica - Impresora - Fax 	<ul style="list-style-type: none"> - Al generarse una vacante el psicólogo de recursos humanos recluta y selecciona personal, según las necesidades de la empresa apoyándose en diversos medios como periódico, agencias de colocación, etc. - Da inducción y capacitación al nuevo integrante de la organización y lleva a cabo las pruebas necesarias para decidir quien es el candidato más idóneo para un puesto. - Diseña, organiza e imparte cursos de capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> - Se debe reclutar personal cada vez que se requiere - Impartir cursos de capacitación según se necesite, sin embargo esto es continuo ya que para que se logre la excelencia se debe de tener motivado al trabajador 	<ul style="list-style-type: none"> - Escolaridad: Lic. En psicología industrial - Edad: 25 a 45 años - Sexo: Indistinto - Presentación: excelente - Habilidades: capacidad de observación, capacidad de análisis y síntesis, habilidad verbal, don de convencimiento, sociable, asertivo, reflexivo, objetivo etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Oficina ventilada e iluminada - Espacio para atender a las personas - Clima de trabajo agradable 	<ul style="list-style-type: none"> - Extintores - Rutas de evacuación en caso de incendio o algún sismo - Señalamientos - Resguardo de la información confidencial

SITUACIÓN IDEAL

5) PUESTO: ÁREA DE PRODUCCIÓN

Cuadro 6.23

Recursos Materiales	Actividades	Índice de eficiencia	Requerimientos	Ambiente laboral físico	Medidas de seguridad
<ul style="list-style-type: none"> - Escritorio - Silla - Computadora con windows XP - Línea telefónica - Impresora - Fax 	<ul style="list-style-type: none"> - Supervisar que los productos elaborados sean de optima calidad - Mantener comunicación con sus subordinados - Supervisar el trabajo de cada uno de los empleados que trabajan en producción 	<ul style="list-style-type: none"> - Se debe supervisar diariamente las actividades realizadas en producción 	<ul style="list-style-type: none"> - Escolaridad: Ingeniero industrial o Ingeniero mecánico - Edad: 25 a 45 años - Sexo: masculino - Presentación: excelente - Habilidades: don de mando, asertivo y sociable 	<ul style="list-style-type: none"> - Oficina ventilada e iluminada - Espacio para atender a las personas - Clima de trabajo agradable 	<ul style="list-style-type: none"> - Extintores - Rutas de evacuación en caso de incendio o algún sismo - Señalamientos - Resguardo de la información confidencial

SITUACIÓN IDEAL

6) PUESTO: ÁREA DE CONTROL DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

Cuadro 6.24

Recursos Materiales	Actividades	Índice de eficiencia	Requerimientos	Ambiente laboral físico	Medidas de seguridad
<ul style="list-style-type: none"> - Escritorio - Silla - Computadora con windows XP - Línea telefónica - Impresora - Archivero 	<ul style="list-style-type: none"> - Supervisar y mantener un control de calidad en los productos elaborados 	<ul style="list-style-type: none"> - Se debe supervisar cada vez que llegue materia prima que ésta se encuentre en optimas condiciones - Verificar que al termino de la elaboración de un producto éste se encuentre bien acabado 	<ul style="list-style-type: none"> - Escolaridad: Ingeniero industrial - Edad: 25 a 45 años - Sexo: masculino - Presentación: excelente - Habilidades: don de mando, asertivo y capacidad para tomar decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> - Oficina ventilada e iluminada - Espacio para atender a las personas - Clima de trabajo agradable 	<ul style="list-style-type: none"> - Extintores - Rutas de evacuación en caso de incendio o algún sismo - Señalamientos - Resguardo de la información confidencial

SITUACIÓN IDEAL

7) PUESTO: CORTADORES

Cuadro 6.25

Recursos Materiales	Actividades	Índice de eficiencia	Requerimientos	Ambiente laboral físico	Medidas de seguridad
- Maquina cortadora	- Recibir la materia prima para seleccionarla y cortarla a la medida requerida según el producto.	- Las actividades de corte se realizan todos los días	- Escolaridad: Secundaria o preparatoria - Edad: 24 a 45 años - Sexo: indistinto - Presentación: buena - Habilidades: ser cuidadoso y preciso para realizar los cortes -Conocimientos de la herramienta de trabajo	- Área muy iluminada y ventilada - Área espaciosa para poder moverse dentro de ella	- Extintores - Rutas de evacuación en caso de incendio o algún sismo - Señalamientos

SITUACIÓN IDEAL

8) PUESTO: IMPRESOR DE SERIGRAFÍA

Cuadro 6.26

Recursos Materiales	Actividades	Índice de eficiencia	Requerimientos	Ambiente laboral físico	Medidas de seguridad
- Impresora de serigrafía	- Imprimir el diseño, logo o dibujo en la tela, la cual ya esta previamente cortada según el producto.	- Las actividades de serigrafía se realizan todos los días	- Escolaridad: lic. en diseño grafico - Edad: 25 a 45 años - Sexo: indistinto - Presentación: buena - Habilidades: conocimientos de serigrafía y de su herramienta de trabajo	- Área muy iluminada y ventilada - Área espaciosa para poder moverse dentro de ella	- Extintores - Rutas de evacuación en caso de incendio o algún sismo - Señalamientos

SITUACIÓN IDEAL

9) PUESTO: COSTUREROS

Cuadro 6.27

Recursos Materiales	Actividades	Índice de eficiencia	Requerimientos	Ambiente laboral físico	Medidas de seguridad
- Maquina de cocer	- Armar y cocer el producto	- Las actividades de costura se realizan todos los días	- Escolaridad: preparatoria (cursos en técnicas de costura) - Edad: 25 a 45 años - Sexo: indistinto - Presentación: buena - Habilidades: saber cocer y utilizar la maquina de cocer	- Área muy iluminada y ventilada - Área espaciosa para poder moverse dentro de ella	- Extintores - Rutas de evacuación en caso de incendio o algún sismo - Señalamientos

SITUACIÓN IDEAL

10) PUESTO: ACABADORES

Cuadro 6.28

Recursos Materiales	Actividades	Índice de eficiencia	Requerimientos	Ambiente laboral físico	Medidas de seguridad
<ul style="list-style-type: none"> - Cajas - Bolsas - Diurex 	- Empacar el producto para ser trasladado al establecimiento	- Las actividades de los acabadores se realizan todos los días	<ul style="list-style-type: none"> - Escolaridad: preparatoria - Edad: 25 a 45 años - Sexo: Masculino - Presentación: buena - Habilidades: ninguna en especial 	<ul style="list-style-type: none"> - Área muy iluminada y ventilada - Área espaciosa para poder moverse dentro de ella 	<ul style="list-style-type: none"> - Extintores - Rutas de evacuación en caso de incendio o algún sismo - Señalamientos

SITUACIÓN IDEAL

11) PUESTO: SECRETARIA

Cuadro 6.29

Recursos Materiales	Actividades	Índice de eficiencia	Requerimientos	Ambiente laboral físico	Medidas de seguridad
<ul style="list-style-type: none"> - Escritorio - Silla - Computadora con windows XP - Línea telefónica - Impresora - Fax 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar documentos y memorandums - Servir el café - Contestar el teléfono - Atender y recibir a los clientes - Estar a las órdenes del Director y el Gerente 	Las funciones secretariales se realizan todos los días	<ul style="list-style-type: none"> - Escolaridad: Lic. En secretariado bilingüe - Edad: 25 a 45 años - Sexo: Femenino - Presentación: excelente - Habilidades: saber escribir a maquina y dominar el idioma ingles al 100% 	<ul style="list-style-type: none"> - Espacio para atender a las personas 	<ul style="list-style-type: none"> - Extintores - Rutas de evacuación en caso de incendio o algún sismo - Señalamientos - Resguardo de la información confidencial

SITUACIÓN IDEAL

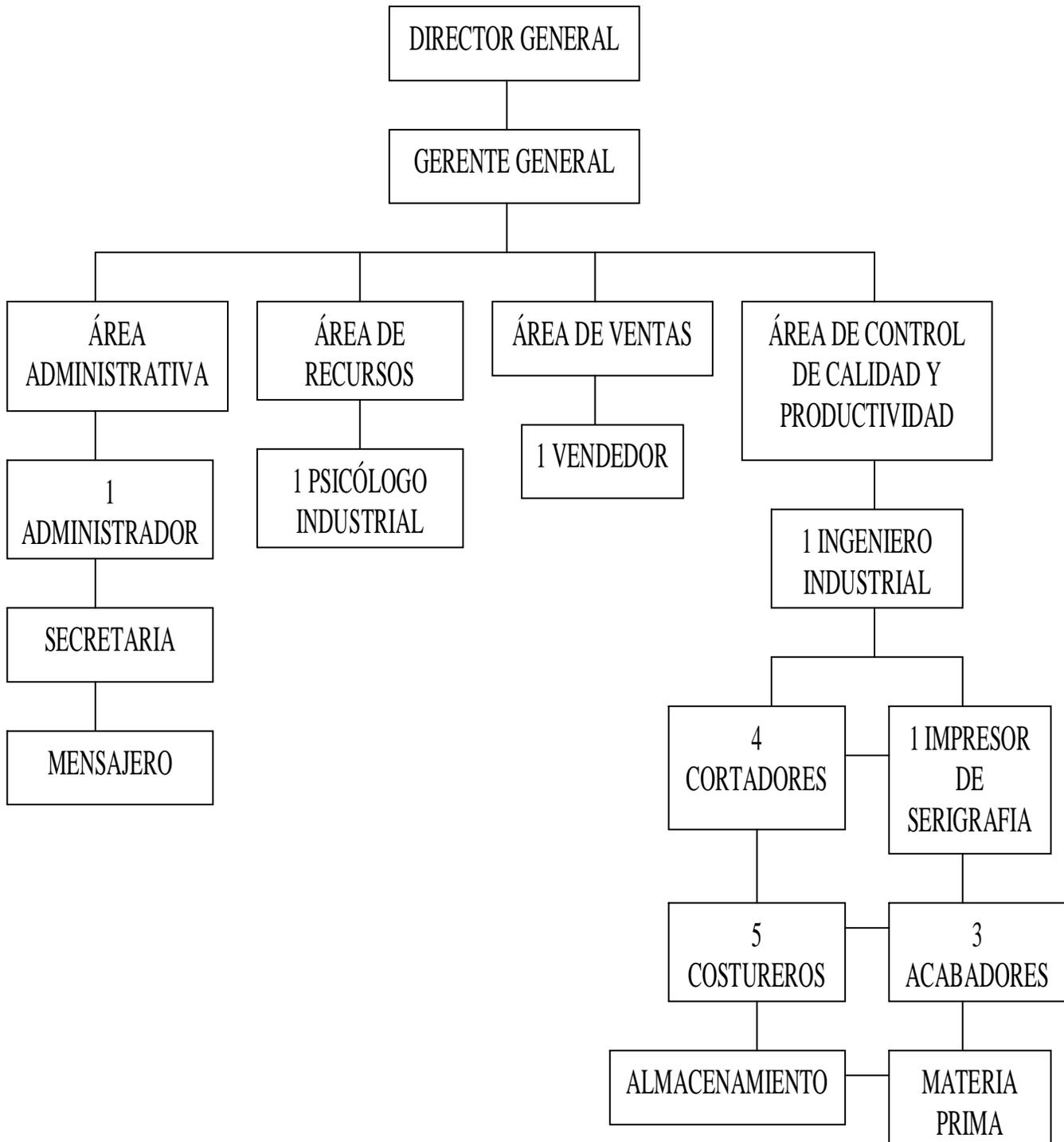
12) PUESTO: MENSAJERO

Cuadro 6.30

Recursos Materiales	Actividades	Índice de eficiencia	Requerimientos	Ambiente laboral físico	Medidas de seguridad
<ul style="list-style-type: none"> - Camioneta - Bodega o almacén 	<ul style="list-style-type: none"> - Recolección y entrega de mensajes y paquetes 	<ul style="list-style-type: none"> - Las actividades de mensajería se llevan a cabo diariamente 	<ul style="list-style-type: none"> - Escolaridad: Secundaria - Edad: 25 a 45 años - Sexo: masculino - Presentación: buena - Habilidades: saber manejar 	<ul style="list-style-type: none"> - bodega bien iluminada con suficiente espacio para mercancía y paso de personal 	<ul style="list-style-type: none"> - Extintores - Rutas de evacuación en caso de incendio o algún sismo - Señalamientos

Esquema 6.1
Organigrama

AFFIX



PROGRAMA DE CAPACITACIÓN: CALIDAD Cuadro 6.31

SESIÓN	OBJETIVO ESPECIFICO	CONTENIDO	ACTIVIDADES	RECURSOS MATERIALES	TIEMPO	EVALUACIÓN
1	Ψ Presentación del facilitador y estructura organizacional, integración del grupo y evaluación diagnóstica de la calidad	Tema 1: CALIDAD - Desarrollo histórico de la calidad - Calidad en México - Definición de calidad	Técnica Grupal: “Línea de vida” → Exposición del instructor Técnica didáctica: “Tormenta de ideas” de la calidad	- hojas blancas - lápices de colores - pizarrón - marcadores	Presentación: 3 – 5 min. Línea de vida: 30 – 35 min. Exposición 45 – 60 min. Tormenta de ideas: 7 – 10 min.	Evaluación sumática: Participación de acuerdo al trabajo concluido.
2	Ψ Señalar la importancia de la calidad en el desarrollo y los principales representantes de la misma	Tema 2.1 - Importancia de la calidad en el desarrollo en general - Principales teóricos de la calidad y sus aportaciones (modelos)	Técnica didáctica: “Debate” sobre la importancia de la Calidad → Exposición del instructor	- hojas blancas plumas y lápices	Debate: 45 – 60 min. Exposición: 45 – 60 min.	Evaluación sumática: Participación individual de acuerdo al trabajo concluido
3	Ψ Reconocer los beneficios de la calidad	Tema 2.2: - Requisitos para lograr la calidad - Beneficios de la calidad	Técnica grupal: “Caballos” → Exposición del instructor	- pizarrón - marcadores - plumas y lápices	Caballos: 3 – 5 min. Exposición: 45 – 60 min.	Evaluación sumática: Participación individual de acuerdo al trabajo concluido
4	Ψ Comprobar la correcta aplicación del taller por parte de los docentes y cierre del taller	Tema 2.3 - Aplicación de la calidad en su trabajo	✓ Aplicación muestra ✓ Retroalimentación ✓ Evaluación.	- Pizarrón - Marcadores plumas y lápices - Formatos de evaluación.	Clase muestra: 105 min. (15 min. x persona) Retroalimentación: 15 – 20 min. Evaluación: 10 min.	Correcta aplicación del contenido del taller en la clase muestra.

Lo anterior fue la propuesta Ideal, que se le planteó a AFFIX con el fin de mejorar y aprovechar al máximo sus recursos, para así llegar a la calidad total no solo en producción, sino también en servicio e infraestructura.

Debido a que AFFIX en éste momento no puede realizar los cambios anteriores, por las condiciones actuales en las que se encuentra, es que se plantea la propuesta Real, la cual esta diseñada en base a los recursos con los que cuenta, buscando así mejorar pero con lo que se tiene.

La propuesta Real, esta acompañada de una descripción y análisis de puestos, así como de un organigrama de las áreas con las que cuenta. Así mismo al final tiene un programa de capacitación sobre el tema de calidad.

6.3 Propuesta Real

Como se mencionó en la propuesta anterior lo ideal para AFFIX, sería comprar un terreno mucho más amplio y adecuado para la maquiladora, pero debido a que en este momento no se encuentra en las condiciones más adecuadas para hacerlo, se hace una propuesta de acuerdo a los recursos con los que ésta cuenta, respetando áreas y personal. Dicha propuesta contiene los cambios más completos y certeros para llegar a la calidad.

La propuesta está hecha de acuerdo a lo que la empresa puede hacer con los recursos que se tienen.

La propuesta incluye:

- ▶▶ Una serie de cambios que incluyen el área de producción, la imagen de la empresa, capacitación del personal, así como cambios en las instalaciones para incrementar y mejorar las áreas

- ▶▶ Una descripción y análisis de los puestos existentes en la empresa. Este punto se encuentra representado por información teórica en donde se explican las actividades de cada uno de los puestos como en un manual.
- ▶▶ Un organigrama, en donde están presentes todas las áreas de la empresa
- ▶▶ Un programa de capacitación cuyo contenido es la Calidad

A continuación se desarrollan cada uno de los puntos de la propuesta

Acondicionar el lugar donde se ubica la maquiladora, con los aditamentos indispensables para que el trabajador pueda desarrollar su trabajo adecuadamente y sin complicaciones

1. En el área de producción:

✓ Espacio

- La reestructuración consiste en eliminar el espacio de ventas y asignárselo al área de costura; así también acabadores e impresor de serigrafía compartirán el espacio que ocupa el área de materia prima, corte estará en el espacio de almacenamiento y por ultimo materia prima y almacenamiento ocuparán los espacios que tienen asignados corte y costura respectivamente.
- ➔ Los espacios de cada área están asignados con base en el tamaño de cada habitación, de manera que corte y costura tengan los espacios más grandes de ese piso.
- ➔ Como se puede observar al área de ventas no se le asignó un espacio ya que esta área no requiere de un lugar, debido a que las personas que conforman dicha área únicamente se dedican a distribuir los artículos a los establecimientos, por lo que no utilizan el espacio.
- ➔ Es importante exigirle a los trabajadores mantener limpio su espacio de trabajo para evitar accidentes, pero sobre todo mantenerlo libre para que se pueda caminar

en toda el área; y para ello se le debe de exigir a todos los trabajadores de producción en especial corte y costura tener en su espacio de trabajo solo el material a utilizar en el momento, de manera que el que ya no utilicen lo lleven al área de materia prima. Para el impresor de serigrafía y acabadores solicitarles que cada vez que terminen de empacar un producto lo lleven al área de almacenamiento y no lo mantengan en su área de trabajo.

✓ Ventilación

- Colocar en el área de corte, costura, serigrafía y acabadores dos ventiladores pequeños en cada esquina, de manera que el lugar pueda ventilarse, y así mismo los trabajadores puedan tolerar el calor. Aun así se requiere de dos ventanas pequeñas en cada área, ya que es importante que los rayos del sol (aunque sean muy pocos) puedan entrar a las diferentes áreas, lo que también permitirá un ahorro de energía, ya que gracias al sol en ocasiones no se requerirá de la luz artificial. Se recomienda que las ventanas sean corredizas (no se requiere de cortinas ni persianas). En el caso de almacenamiento y materia prima únicamente bastará con una ventana pequeña en alguna esquina del área que ventile el lugar, así como una cortina para proteger los materiales.
- ➔ Se recomienda que todas las ventanas aun por pequeñas que éstas sean tengan un mosquitero.

✓ Iluminación

- Para el área de corte, costura, serigrafía, acabadores, almacenamiento y materia prima, se requiere de una lámpara en el techo, que esté conformada por tres focos ahorradores de energía.

2. Imagen de la empresa

✓ Publicidad

- Colocar fuera de las instalaciones un cartel publicitario que mencione el nombre de la empresa y haga referencia a que es una maquiladora y así sea reconocida como tal.
- Que el Director General (encargado de la imagen corporativa de la empresa y de las relaciones públicas) diseñe estrategias para mantenerse vigente entre las grandes empresas, es decir que efectúe investigaciones de campo para conocer las nuevas vanguardias en artículos y así pueda crear o innovar algún producto y proponerlo a sus consumidores. Que realice eventos para sus clientes, que diseñe artículos promocionales y los obsequie a sus compradores, etc. Esto para que los consumidores se sientan importantes y consentidos por AFFIX y así sigan manteniendo a la empresa como la maquiladora de sus productos.

✓ Organigrama

- Diseñar un organigrama que contenga todas las áreas existentes dentro de la empresa, debido a que un organigrama representa la estructura interna de la misma.

✓ Página en línea

- Actualizarse en tecnología y abrir una página en Internet, de manera que los clientes puedan consultarla y conocer un poco más de la empresa. Así mismo servirá para que los clientes puedan hacer los pedidos vía Internet y que las nuevas empresas interesadas puedan conocer un poco más de AFFIX, ya que también se sugiere que la página contenga el nombre de la empresa, así como un poco acerca de la historia de la misma, la misión, visión, nombre de las empresas a las que les fabrica, fotografías de algunos productos, telas que utilizan, etc.
- ➔ Tanto la publicidad, como el organigrama y la página de internet, ayudarán a la imagen de la empresa ante sus competidores y clientes, ya que denotan:

- Una empresa bien administrada

- Imagen de alta calidad en sus productos
 - Imagen de liderazgo
 - Empresa seria y comprometida con la sociedad y su país
- Realizar una carpeta especial con diseños que haya realizado la empresa y el nombre de las marcas a quienes les han fabricado y fabrican. Esto denotará prestigio y calidad.

3. Proceso de capacitación

✓ Capacitación

- Incluir la capacitación como un proceso importante para el crecimiento no solo de la empresa sino también del trabajador, esto para aumentar productividad y calidad en el producto, en el trabajo y en el rendimiento del trabajador.
- La capacitación debe incluir no solo al trabajador sino también a los altos mandos (Gerente y Director).
- En cuanto a los trabajadores de corte, costura, el impresor de serigrafía, acabadores, secretaria, mensajero y altos mandos (toda la empresa), se propone capacitarlos en calidad, ya que parece que la empresa no identifica del todo la importancia de dicho término, y las formas de poder llegar a la misma por medio de la capacitación de los trabajadores. Se sugiere este tema, ya que a partir de aquí se puede dar el cambio.
- En especial para la secretaria, se sugiere capacitarla en computación e inglés, para que en un tiempo no muy largo se le asigne una computadora e impresora y así facilitarle los trabajos secretariales como son cartas, oficios, memorandums etc. Así también el inglés le ayudaría para poder comunicarse, recibir y hacer citas con gente del extranjero que no hable español y con los que la empresa tengan necesidad de estar comunicados.
- Para el Gerente se requiere capacitarlo en cuestiones de producción y administración, ya que es el encargado de estas áreas y requiere de estos

conocimientos, pues no cuenta con el perfil necesario para la ejecución de este trabajo. Así mismo requiere de una computadora e impresora para facilitarle las cuestiones administrativas y una línea telefónica para que no tenga la necesidad de ir a contestar o hacer llamadas a la oficina del Director e interrumpirlo cuando éste se encuentre ocupado.

- ➔ El fax con el que se cuenta en la oficina del Director, puede ser utilizado tanto por la secretaria como por el Gerente y lo ideal sería que estuviera en el lugar de la secretaria ya que es ésta quien se encarga de los asuntos del Director y del Gerente.
- Aunque en el área laboral están actualizados, es importante capacitarlos en cuestión de maquinaria, materia, telas, materias primas etc. ya que constantemente la tecnología avanza.
- Para la capacitación se sugiere que en caso de no poder inscribirse a una agencia, se capacite a la persona más apta y estudiada dentro de la empresa, para que sea ésta quien capacite a todo el personal cada vez que éstos lo requieran recordando que la capacitación debe ser constante.
- Como el nivel de estudios del área de producción es hasta la primaria, con más razón se requiere que se capacite a los trabajadores en superación personal y laboral.
- Se recomienda la capacitación una vez al año dependiendo de las necesidades del momento.
- Se sugiere que el Director y Gerente asistan a todas las exposiciones para actualizarse y conocer todos los nuevos materiales o maquinarias que han salido al mercado, así como su funcionamiento y de esta manera no estancarse y poder seguir renovándose.

4. Motivación a través de incentivos

✓ Incentivos

- Motivar a los trabajadores a través de incentivos ya sea monetario o educativo, donde el personal se pueda seguir superando. Para ello se propone:
 - ⇒ Cada vez que el trabajador realice funciones de alguien más agregarle un bono adicional a su sueldo.
 - ⇒ Proporcionarles vales de despensa, reconocimientos como el mejor empleado etc.
 - ⇒ Que la empresa cada año les patrocine a los trabajadores cursos de computación, ingles, etc. como una manera de motivarlos y buscar su desarrollo, para así lograr que se sientan a gusto dentro de la empresa, haciendo de su conocimiento que a la empresa le importa la superación de su personal.
 - ⇒ Que les proporcionen bonos de puntualidad.
 - ⇒ Que la empresa tenga convenios con otras de manera que puedan ofrecerles descuentos a sus trabajadores o bien facilidades de pago.
- ➔ En caso de que sea la secretaria quien falte a sus labores se propone que sea el Gerente quien la supla, ya que al reemplazarla uno de los trabajadores de producción, éstos se retrasan en su trabajo y no terminan en su horario, por lo que o no se quedan y retrasan la producción, o terminan quedándose después de su jornada de trabajo sin recibir ninguna gratificación.
 - ✓ Que el trabajador se sienta parte de la empresa
- Que la empresa haga del conocimiento del trabajador sus logros, problemas y éxitos, de manera que éste se sienta parte de la empresa. Esto se puede realizar a través de una junta donde se encuentre todo el personal de manera que cada determinado tiempo se les comunique de sus aciertos y desaciertos; esto facilitará la comunicación entre la empresa y los trabajadores y los motivará a mejorar para servir a su empresa.

5. Inducción a la empresa

✓ Inducción

- Que el Gerente administrativo (encargado de contratar al personal y de las cuestiones administrativas) se encargue de hacer del conocimiento del trabajador, (antes de entrar a laborar a la empresa) la información básica y necesaria para desempeñar eficazmente su trabajo; y sea para su beneficio y seguridad. Para esto se propone realizar un curso de inducción por el mismo Gerente, donde por medio de pláticas, videos, manuales o hasta un recorrido por la empresa, etc. se le proporcione al trabajador información acerca de la historia de la empresa, de sus objetivos, de la misión, visión, de su área de trabajo, así como de las demás áreas o departamentos con los que va a tener contacto, de sus compañeros y de la empresa en general. Esto con el fin de que el trabajador se sienta parte de la empresa.

✓ Diseño de manuales

- Se propone diseñar un manual que contenga de manera escrita las funciones de cada trabajador de la empresa, de manera que se delimiten las actividades de cada empleado, esto por medio de una descripción y análisis de puestos que tendría que realizar el Gerente administrativo.

6. Respeto sobre las políticas de la empresa por parte de Director y Gerente de la misma

✓ Jornada de trabajo

- Que el Gerente administrativo tenga un horario fijo de entrada y salida
- Que se respete el horario de trabajo de los empleados sobre todo del área de producción, ya que el retraso el mayor número de veces es debido a que se suple a algún compañero.
- Si es necesario que el trabajador se quede por más tiempo, se sugiere agregarle en su sueldo una cantidad proporcional por las funciones que realizaron, las cuales están fuera de su área de trabajo

- Exigirle al trabajador un número determinado de piezas por día, de esta manera ellos se sentirán obligados a concluir esa cantidad de piezas por día y al final de la semana y del mes tendrán los productos terminados sin prisas y con calidad, ya que al no solicitarles un número de productos, los trabajadores realizan las piezas que quieren por día y el último día de la semana tratan de realizar las más posibles para que su sueldo sea mayor, esto genera que los productos sean fabricados de manera rápida y con fallas.
 - ✓ Establecimiento del uniforme para el área de producción
- Obligar al trabajador por medio de sanciones a ponerse el uniforme y para ello se propone:
 - ⇒ Descontarle al trabajador un día de salario por no traer el uniforme
 - ✓ Horario de comida
- Asignarle al trabajador una hora completa de comida como lo dicen las políticas y no media hora, ya que ese pequeño tiempo los trabajadores lo dedican para comer y para descansar un rato, de manera que si se les reduce a media hora no les da tiempo de terminar de comer ni de descansar sobre todo la vista que es lo que más utilizan para desempeñar su trabajo.

7. Comunicación

- ✓ Comunicación con sus supervisores
- Realizar juntas cada mes, en donde se encuentre el Gerente para que los trabajadores le expongan sus dudas o comentarios. De esta manera los trabajadores se sentirán escuchados.
- Colocar un pequeño espacio (caja) de quejas y sugerencias, donde el trabajador de manera escrita pueda explicar su problema o dar sus sugerencias respecto a su área. Esta caja deberá ser leída por el Gerente y darle solución en un lapso determinado según el problema. Además de que deberá llamar al empleado para hacer de su conocimiento que se ha leído su petición. De esta manera el Gerente,

que es el encargado de producción, no tendrá pretextos de no tener tiempo para no escuchar a sus empleados.

✓ Comunicación entre los mismos empleados

- Estimular la comunicación entre los mismos empleados, haciendo convivencias o eventos donde sea obligatorio que todos los trabajadores de todas las áreas asistan, esto para que aprendan a comunicarse y a convivir entre todos. Dentro de estas mismas convivencias se pueden hacer dinámicas para que se unan como equipo y se genere más la comunicación. Dichas dinámicas pueden ser creadas por los mismos trabajadores.
- Poner dentro de la empresa maquinas de comida (dulces, refrescos, galletas), en un lugar donde todos los trabajadores tengan que pasar y así sea un punto de encuentro entre todos los empleados de las áreas.

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

DIRECTOR GENERAL

Tiene como labor el coordinar, dirigir, organizar y sobre todo verificar que la empresa funcione de manera correcta, para cumplir con las expectativas del cliente. Es aquella persona que toma las decisiones más importantes.

GERENTE ADMINISTRATIVO

Se encarga de supervisar, organizar, planear, integrar, dirigir y controlar todas las áreas ocupacionales de la empresa para que marchen en función de los objetivos ya establecidos; así mismo busca que exista comunicación y armonía entre todo el personal y áreas de la empresa para obtener mejores resultados tanto a nivel de producción como a nivel de socialización y así lograr un negocio sano y productivo. Así mismo se encarga del funcionamiento administrativo, los gastos y organización de la empresa para el buen funcionamiento y distribución óptima del presupuesto.

Entre sus principales funciones se mencionan:

- Vigila, controla y dirige en forma eficaz la administración de la empresa.
- Elabora los back orders (pedidos pendientes por surtir)
- Ayuda a la realización del pronóstico de ventas
- Realiza funciones de atención a clientes
- Elabora una serie de reportes, como facturación diaria y mensual
- Elabora estadísticas de ventas en pesos
- Autoriza y da visto bueno de los pedidos

ÁREA DE VENTAS

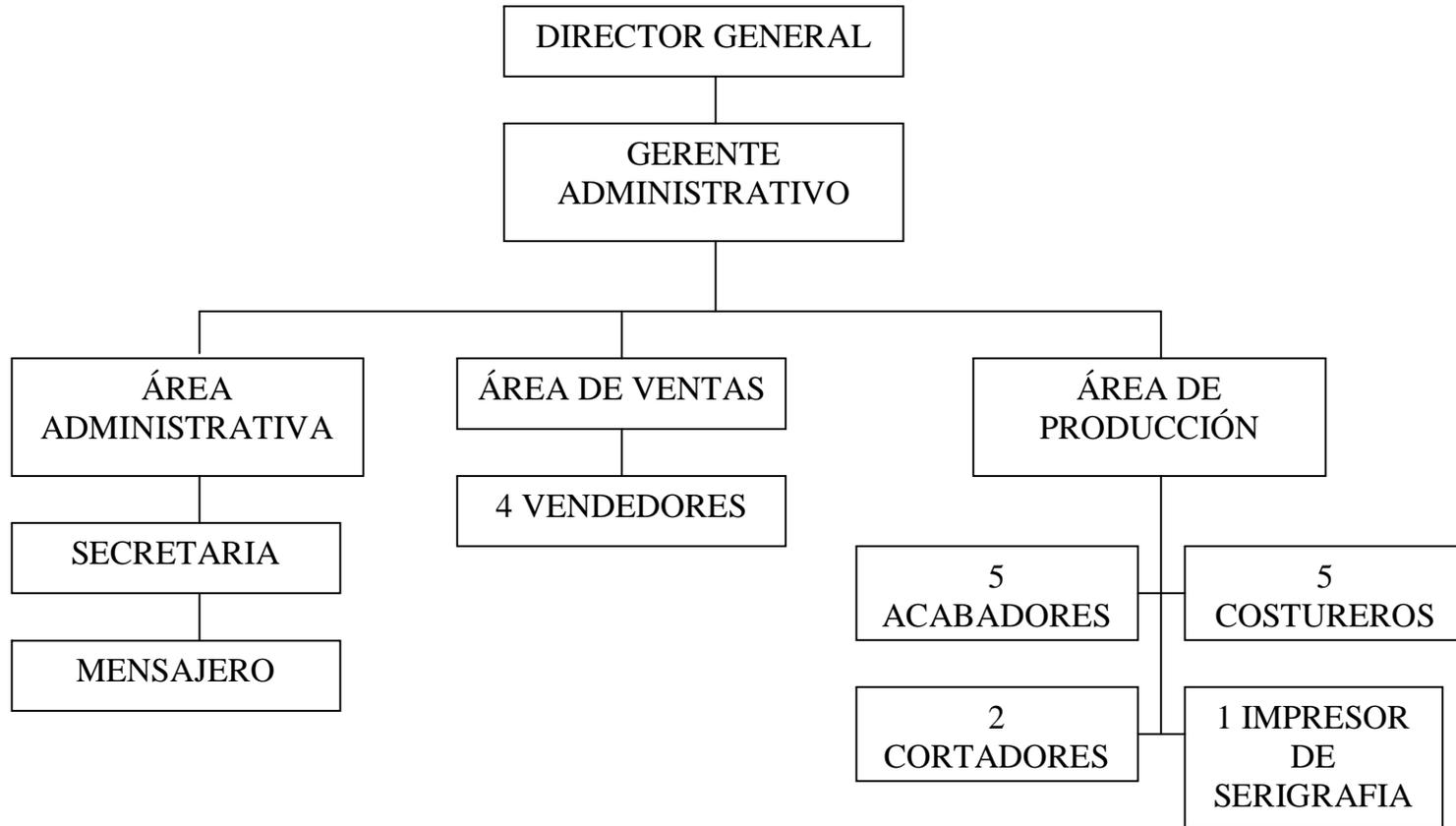
Son aquellas personas que se encargan de distribuir los artículos a los establecimientos en el tiempo acordado.

ÁREA DE PRODUCCIÓN

Su función es la de supervisar que los productos elaborados en la empresa sean de buena calidad y estén bien terminados. También verifica que se tenga la materia prima necesaria para trabajar y que el producto esté listo en el tiempo requerido.

- Cortadores: se encargan de recibir la materia prima para posteriormente seleccionar y cortarla a la medida requerida según el producto
- Impresor de serigrafía: se encarga de imprimir el dibujo en la tela que fue designada para el producto, esto una vez que la tela ya haya sido cortada
- Costureros; se encargan de cocer la tela para darle forma al producto y así terminar con el proceso de término
- Acabadores: se encargan de empacar el producto para ser llevado por el vendedor a la tienda o sucursal designada.

Esquema 6.2
Organigrama: AFFIX



PROGRAMA DE CAPACITACIÓN: CALIDAD Cuadro 6.32

SESIÓN	OBJETIVO ESPECIFICO	CONTENIDO	ACTIVIDADES	RECURSOS MATERIALES	TIEMPO	EVALUACIÓN
1	Ψ Presentación del facilitador y estructura organizacional, integración del grupo y evaluación diagnóstica de la calidad	Tema 1: CALIDAD - Desarrollo histórico de la calidad - Calidad en México - Definición de calidad	Técnica Grupal: “Línea de vida” → Exposición del instructor Técnica didáctica: “Tormenta de ideas” de la calidad	- hojas blancas - lápices de colores - pizarrón - marcadores	Presentación: 3 – 5 min. Línea de vida: 30 – 35 min. Exposición 45 – 60 min. Tormenta de ideas: 7 – 10 min.	Evaluación sumativa: Participación de acuerdo al trabajo concluido.
2	Ψ Señalar la importancia de la calidad en el desarrollo y los principales representantes de la misma	Tema 2.1 - Importancia de la calidad en el desarrollo en general - Principales teóricos de la calidad y sus aportaciones (modelos)	Técnica didáctica: “Debate” sobre la importancia de la Calidad → Exposición del instructor	- hojas blancas plumas y lápices	Debate: 45 – 60 min. Exposición: 45 – 60 min.	Evaluación sumativa: Participación individual de acuerdo al trabajo concluido
3	Ψ Reconocer los beneficios de la calidad	Tema 2.2: - Requisitos para lograr la calidad - Beneficios de la calidad	Técnica grupal: “Caballos” → Exposición del instructor	- pizarrón - marcadores - plumas y lápices	Caballos: 3 – 5 min. Exposición: 45 – 60 min.	Evaluación sumativa: Participación individual de acuerdo al trabajo concluido
4	Ψ Comprobar la correcta aplicación del taller por parte de los docentes y cierre del taller	Tema 2.3 - Aplicación de la calidad en su trabajo	✓ Aplicación muestra ✓ Retroalimentación ✓ Evaluación.	- Pizarrón - Marcadores plumas y lápices - Formatos de evaluación.	Clase muestra: 105 min. (15 min. x persona) Retroalimentación: 15 – 20 min. Evaluación: 10 min.	Correcta aplicación del contenido del taller en la clase muestra.

Es así, como terminan ambas propuestas, las cuales están diseñadas exclusivamente para la empresa AFFIX, es decir, que únicamente cuentan con las soluciones para satisfacer las necesidades que presentan y así poder crecer y posicionarse en un futuro, como una de las mejores empresas en su ramo.

Es importante mencionar que ambas propuestas están hechas a la medida de AFFIX, es decir, son como un “traje a la medida” de la empresa.

CONCLUSIONES

Actualmente se vive en una época de grandes transformaciones en el mundo, es decir, en nuestro país se están sufriendo cambios en el ámbito económico, social y político, lo que ha originado que las empresas tengan que modificar su estructura y procesos de trabajo para así adaptarse a las demandas del país y poder permanecer dentro del mercado de trabajo como una empresa productiva y redituable. Esto ha originado que en el mundo las organizaciones, ya sean pequeñas, medianas o grandes se preocupen por ser eficaces y competitivas, debido a que en estos momentos los centros de trabajo se desenvuelven en un ambiente con excesivas demandas que incluyen exigencias de calidad y productividad.

Hoy por hoy las leyes del mercado obligan a las empresas a cambiar estrategias y políticas, a planear de una forma más sistemática y organizada, a crear e innovar, a incrementar su capacidad de respuesta ante los cambios y a responder a los retos; pero sobre todo, las empresas se obligan a anticiparse a necesidades futuras. Por ello, una organización debe contar con los recursos necesarios para poder llevar a cabo sus objetivos, los cuales pueden ir desde obtener únicamente ganancias monetarias, hasta cubrir las necesidades básicas de las personas; ambas produciendo con calidad. Los recursos son, humanos, financieros, técnicos y materiales. Éstos como ya se mencionó anteriormente permiten que la empresa cumpla con un objetivo organizacional; es decir, los recursos financieros, técnicos y materiales forman el capital, mientras que el recurso humano está representado por el trabajador, por lo que este último resulta ser el más importante en una organización ya que está conformado por todos los individuos que colaboran dentro de las diferentes áreas de una empresa por lo que sin ellos una organización no podría funcionar; no obstante, el capital también es

primordial, debido a que sin el dinero y las herramientas de trabajo necesarias el trabajador no podría ejercer sus funciones.

Se mencionó lo anterior, porque la investigación que se realizó fue basada en la información obtenida de dos empresas en las cuales los recursos antes mencionados fueron parte importante para observar la productividad y competitividad de las empresas. Con esto se buscó demostrar que el recurso humano es una parte esencial y fundamental dentro de una empresa y como tal debe de tratarse; es decir, el recurso humano necesita siempre ser tomado en cuenta por la organización ya que una de las características de los recursos humanos es que son escasos, por lo que no existen muchas personas que posean las habilidades, conocimientos y experiencias que el puesto requiere, y en base a esto es importante mantener a los trabajadores actualizados constantemente, para así motivarlos y que realicen su trabajo de manera eficaz pero sobre todo con calidad.

Se hace mucho énfasis en la importancia que tienen el recurso humano, debido a que muchas veces el fracaso de una empresa es originado por éste. Si el trabajador no logra funcionar adecuadamente los demás recursos no tendrán la misma importancia.

Lo anterior surge como parte de la información que se obtuvo de la investigación realizada a la microempresa AFFIX, la cual tiene las mejores maquinas y la mejor tecnología en cuanto a producción, sin embargo, se olvidaron del recurso humano, y por tanto no se le da la importancia y el valor que requiere para seguir produciendo, es decir, únicamente se preocuparon por abastecer a la organización del recurso técnico, financiero y material, mientras que el personal (recurso humano) está empezando a sufrir carencias lo que ha originado que se baje en producción.

Una herramienta que permite que el trabajador o la empresa produzca y produzca con calidad es la capacitación, la cual permita a la organización en general eliminar la ignorancia y la obsolescencia en la que pueden llegar a encontrarse, por lo que sin duda alguna la capacitación es un medio de enseñanza que logra desarrollar y colocar sistemáticamente al trabajador y a la organización en circunstancias de competencia.

Se han mencionado los términos capacitación y calidad dentro de esta investigación, ya que parte de lo que aquí se propone es que exista la capacitación dentro de una organización como un hábito, esto debido a los muchos beneficios que trae consigo y que conllevan a la calidad en toda la extensión de la palabra; además de que una empresa con personal capacitado da la oportunidad a la organización de enfrentarse de manera efectiva a las condiciones cambiantes y exigencias permanentes que se viven todos los días, esto debido a la eficacia y funcionalidad interna con la que se desenvolvería la empresa.

Aquí es importante mencionar que capacitación no solo es como su nombre lo dice capacitar al personal como un método de enseñanza, sino que capacitación incluye desde la infraestructura, condiciones de trabajo, materiales de trabajo, hasta un personal calificado y apto para desempeñar un trabajo adecuadamente.

La capacitación es una herramienta funcional, práctica y sencilla de llevar a cabo, cuando la detección de necesidades está basada en ello, es decir, se requiere de llevar a cabo un DNC (detección de necesidades de capacitación) que como su nombre lo dice precise las necesidades de capacitación que demanda la empresa; esta última con la conciencia de moldear, adecuar y alinear los hábitos y ámbitos que los lleven a la calidad. Es aquí donde como creadora de dicha investigación surgió la inquietud de aplicar nuevas herramientas de cambio que permitieran una detección completa de necesidades dentro de una empresa, es decir, no solo detectar necesidades a nivel

trabajador, sino también a nivel procesos e infraestructura lo cual, daría un desarrollo completo de la empresa y le permitiría competir con las mejores en su clase.

Por lo anterior se propone que las empresas en México utilicen la herramienta llamada Benchmarking junto con la ya conocida Desarrollo Organizacional, para lograr la detección completa de necesidades y por lo tanto una innovación de los procesos e infraestructura en las empresas.

La propuesta que se planteó consistió en primer lugar en llevar a cabo un Desarrollo Organizacional, herramienta conocida en el ámbito empresarial en todo el mundo, ya que son muchas las empresas que la han aplicado por lo que sus beneficios y forma de emplear son conocidos por todos. Posteriormente, se propuso aplicar Benchmarking, herramienta no utilizada por empresas mexicanas, sino más bien por empresas estadounidenses como XEROX. MOTOROLA, FORD etc. quienes han obtenido excelentes resultados, por lo que han hecho de Benchmarking una herramienta que no puede faltar en sus procesos. Benchmarking a comparación de otras herramientas no consiste en encerrarse en un laboratorio y crear un nuevo proceso, sino al contrario su efectividad radica en renovar el que ya existe dentro de la empresa a través de compararse con la mejor en su rango, por supuesto en el mismo giro. Esto traerá consigo una buena detección de necesidades de capacitación enfocada a todas las áreas y procesos de la empresa.

Uno de los objetivos primordiales de esta investigación fué interrelacionar Desarrollo Organizacional, Benchmarking y Capacitación para posteriormente trabajar con Calidad, es decir, se buscó crear un sistema completo que beneficiará a las empresas y les ayudará a cumplir un objetivo.

Se planteó así, porque Desarrollo Organizacional es una herramienta que se enfoca más a la parte humana, es decir al trabajador y sus necesidades, por lo que busca mantenerlo motivado e impulsarlo para que funcione bien en beneficio de su trabajo y la empresa; en cambio Benchmarking es a través de la comparación de las empresas, en específico con la mejor de su ramo; que busca mejorar los procesos y la infraestructura de la organización, por lo que se puede decir que, Desarrollo Organizacional es interno y es impulsado por el trabajador, es “cambio de actitud” y Benchmarking es totalmente material, es mejorar procesos, por lo que ambas herramientas se complementan de manera integral, y por lo tanto los resultados de la aplicación dentro de una empresa son completos y efectivos.

En este sentido se considera importante aclarar que Benchmarking no es una comparación como tal entre dos empresas, y aunque la palabra lo lleva implícito no es así, ya que al aplicar el proceso no se comparan dos empresas con el fin de llevar a cabo juicios calificativos, sino que se trabaja con lo que la propia empresa tiene ya que no importa quien tiene más o quien tiene menos.

La razón por la que se propone utilizar Desarrollo Organizacional y Benchmarking dentro de una empresa es porque proporcionan información más exacta y precisa sobre las necesidades y posibles formas de mejorar los recursos de una organización. Además de que ambas buscan incrementar productividad y calidad.

Como caso práctico en la investigación se llevó a cabo un Desarrollo Organizacional y Benchmarking en la microempresa de nombre AFFIX. El Benchmarking debido, a que funciona a través de la comparación con otra empresa se realizó con la microempresa de nombre Confecciones El Horreo, la cual en productividad y calidad tiene un nivel más alto, por lo que fue la empresa seleccionada para a través de ella mejorar AFFIX. La información obtenida por medio

de las dos herramientas permitió que se desarrollara una propuesta completa en relación a los cuatro recursos que son indispensables dentro de una empresa y que ya fueron antes mencionados. Dicha propuesta se encuentra dividida en dos partes, la parte real y la parte ideal. Ambas están basadas de acuerdo a las necesidades o insuficiencias que se detectaron que la empresa posee, sin embargo la parte real contiene los cambios que se pueden hacer con lo que la empresa tiene de acuerdo a sus condiciones y la parte ideal contiene los cambios que se pueden realizar en un futuro cuando las condiciones de la empresa lo permitan.

Fueron dos propuestas, ya que siguiendo a Grados (2001), es así como se debe de seguir el proceso de capacitación; el cual como se recordara (capítulo 3) consiste en cuatro pasos (planeación, Organización, Ejecución, Evaluación y Seguimiento). Es en la planeación donde se hace énfasis en la importancia de diferenciar la situación ideal y real de la empresa, como parte esencial de una buena detección de necesidades de capacitación.

Considerando a Grados (2001) para determinar la situación ideal es importante poner atención en asuntos como, recursos materiales, actividades, índice de eficiencia, requerimientos, ambiente laboral físico y medidas de seguridad; es decir, verificar que todos estos recursos se estén aprovechando a su máxima capacidad, así como determinar si son los suficientes o bien si están en buenas condiciones. En relación a situación real, se investigan aquellas actividades que actualmente está realizando la empresa.

Ambas propuestas al final son el resultado de una buena detección de necesidades de capacitación, ya que incluyen el mejoramiento y la satisfacción de todos los recursos de la empresa; así mismo su aplicación se dará sobre bases sólidas y realistas.

Otro de los puntos por el que fueron dos propuestas es debido a que las condiciones actuales en las que se encuentra la empresa no se permite realizar cambios muy grandes, sin embargo, en un futuro no muy lejano se pueden llevar acabo cambios más radicales que sin duda beneficiarían a la empresa.

Aunque las propuestas son dos, ambas comparten el mismo programa de capacitación, ya que en ese sentido el tema principal a conocer e impartir por parte del personal de la empresa es el de calidad.

Al momento de estar realizando la parte teórica de esta investigación, surgieron varias inquietudes con respecto al Desarrollo Organizacional ya que dicha herramienta como se ha mencionado se basa en el recurso humano, sin embargo, la mayoría de las definiciones existentes sobre este tema, algunas expuestas en el capítulo uno, solo hacen énfasis en la importancia que tienen la parte teórica y tecnológica dentro de dicho proceso, dejando a un lado el recurso humano; siendo que Desarrollo Organizacional, según varias definiciones es un programa educativo, por lo que al ser educativo se vuelve para individuos porque lo que busca es educar. Así mismo el Desarrollo Organizacional maneja objetivos los cuales según mi opinión no se encuentran jerarquizados por orden de importancia, es decir, los objetivos primero deben incluir a las personas, ya que si este recurso funciona se pueden desarrollar todos los demás. Esto considerando que es el punto de vista de un psicólogo, los cuales si buscan el cambio de actitud.

En lo personal, Desarrollo Organizacional es una filosofía de vida, es un arte de perfeccionar una organización a través de la optimización del recurso humano como la parte central y primordial de una empresa.

En el caso de Benchmarking (capítulo dos) me llamó la atención que es una herramienta que tiene tiempo y que no es conocida ni aplicada por la asociación industrial en México, sino que es hasta este momento que se está empezando a conocer y hablar un poco más de lo que es Benchmarking y de los beneficios que puede traer su aplicación en las empresas mexicanas.

Benchmarking es una herramienta muy laboriosa y que requiere de mucho tiempo, debido a la continuidad que se le debe de dar, no obstante es una herramienta única para la “excelencia” en calidad y productividad.

Así mismo se considera importante reiterar que el tipo de Benchmarking que se utilizó fue el competitivo, esto debido a que así se requería por las condiciones de la empresa, aunque es primordial señalar que, sea, cual sea el tipo de benchmarking que se utilice los cuatro traen grandes beneficios, aunque todo dependerá de las necesidades, disposición e inversión por parte de la empresa.

En cuanto a la capacitación (capítulo tres), en México ésta no funciona, debido a que se trabaja de forma aislada y no se toman en cuenta todas las demás áreas de la empresa y mucho menos sus necesidades, por lo que solo una parte de ella se ve beneficiada. Es importante considerar que para que la capacitación funcione debe de trabajarse en conjunto y de forma integral interactuando con todas las áreas y recursos. Así mismo se debe recalcar que la capacitación no empieza con una detección de necesidades de capacitación, como se cree, ya que la capacitación viene desde atrás es decir, desde un Desarrollo Organizacional y un Benchmarking. Es por ello que propongo dichas herramientas como un proceso para la capacitación y la calidad.

Debido a que la propuesta fué utilizar Desarrollo Organizacional, Benchmarking y capacitación juntas es que no manejo la capacitación sola y convencional, sino en conjunto.

Esta investigación únicamente queda en propuesta debido a que tanto Desarrollo Organizacional como Benchmarking son procesos cuyos resultados no se reflejan inmediatamente, sino que requieren de tiempo, para corroborar su efectividad. Así mismo son procesos que requieren ser permanentes.

Llevar a cabo esta investigación no fué nada fácil, ya que para poder realizar el capítulo de Benchmarking me enfrenté a la difícil situación de no encontrar bibliografía de donde obtener la información teórica; esto no solo en bibliotecas de las universidades privadas sino también en escuelas públicas. Es incomprensible como las bibliotecas que son el medio más importante de información no estén actualizadas en relación a las diferentes herramientas o procesos que están surgiendo en el mercado de trabajo y por lo tanto no permiten que el alumno o cualquier persona esté enterado de dichos avances.

Cabe recalcar que hay poca bibliografía de Benchmarking; y no se encuentran en la mayoría de las bibliotecas, lo que hace mas difícil la búsqueda y por supuesto el préstamo. De los libros encontrados solo cuatro tratan por completo el tema de Benchmarking, aunque la información se repite y de esos cuatro uno es en ingles.

Entrando al ámbito laboral, me encontré con la sorpresa de que la mayoría de las microempresas que se consultaron no conocían el termino Benchmarking y mucho menos su aplicación, por lo que en su totalidad no permitieron llevar a cabo dicho proceso, debido a que como no la conocían no sabían exactamente que cambios se iban a hacer, además de que no deseaban que otra empresa conociera información de

ellos aunque anteriormente ya se les había explicado que no iba ser así. Otras empresas en cambio se mostraron renuentes al cambio, mencionando que ellas cada año aplicaban Desarrollo Organizacional y que no necesitaban conocer otras herramientas porque la que usaban les daba buenos resultados.

Lo anterior confirma que los empresarios mexicanos prefieren seguir utilizando aquellas herramientas que ya conocen y que de alguna manera pueden controlar debido a que ya dominan el proceso y por supuesto controlan los resultados. Esto corrobora el hecho de porqué las empresas, en su mayoría mexicanas, no desean aplicar una herramienta que desconocen y que por lo tanto no pueden controlar debido a que no conocen el proceso y los resultados o cambios tan drásticos que puede traer consigo.

Con esto no se asegura que todas las empresas busquen siempre aplicar lo mismo, ya que existen otras que se muestran accesibles a cambiar o a modificar algo dentro de su empresa. Una de ellas es AFFIX, la cual desde un inicio se mostró accesible a colaborar y proporcionar la información necesaria para llevar a cabo la investigación, aunque con la limitante de que en ese momento no la implementaría.

Es así como una vez encontrada la empresa se empieza a trabajar con ella, pero antes haciendo la aclaración de que se le podía sugerir muchos cambios pero que ellos actualmente estaban bien como empresa y funcionaban perfectamente, pero que aun así iba a tomar en cuenta mis sugerencias o aportaciones, y por supuesto quería conocer el análisis de la información obtenida en la investigación.

Esto me indicaba que la empresa o más bien el Director de ésta, se encontraba renuente al cambio, pero si deseaba conocer cuales eran sus debilidades y fortalezas y por supuesto conocer la propuesta.

Todo lo anterior hace énfasis en los valores, la idiosincrasia y la cultura del mexicano, lo cual habla de lo renuente que ésta al cambio, es decir, que el empresario busca hacer cambios mágicamente, sin tener bases reales y sin arriesgar por miedo a perder.

Otro aspecto que impide que las organizaciones crezcan es la cultura del empresario, la cual no ayuda mucho, ya que es totalmente individualista y cerrada, por lo que hay que recordar que para que una empresa pueda adaptarse a nuevos mercados y tecnologías es importante que cambie los sistemas de vida, creencias, valores y actitudes de la misma, para así enfrentar los retos que se le presentan día a día.

Para poder hacer cambios es necesario invertir no solo dinero, sino también tiempo y esfuerzo, lo cual las empresas no están dispuestas a dar, tal vez por miedo a no obtener ganancias y al contrario perder lo invertido, pero ¿Como se van a obtener ganancias si lo que buscan es hacer cambios omitiendo el proceso que asegura que los cambios realizados van a funcionar y por lo tanto van a ser redituables?

Es importante señalar que entre más se resistan las empresas al cambio menos probabilidades tendrán de crecer y de competir con empresas estadounidenses, quienes si lo aplican y los han llevado a ser las mejores en su ramo; razón por la que no hay que tenerle miedo al cambio ya que eso solo es conformismo e ignorancia, siendo que los mexicanos somos muy creativos, novedosos y con ganas de trabajar y crecer.

Una ventaja de arriesgarse, hacer cambios no solo a la organización sino también a la cultura empresarial, es convertir las empresas mecanicistas en empresas orgánicas, que busquen relacionar los objetivos empresariales con los objetivos individuales de los trabajadores; recordando así que todo es cambio de actitud organizacional.

Como ya se mencionó en la introducción, las ventajas en el ámbito personal de haber llevado a cabo esta investigación y por supuesto de haber aplicado Benchmarking fué el gran aprendizaje adquirido no solo con la aplicación de dicha herramienta, sino también en desarrollo y renovación de todos los conocimientos obtenidos por parte de la escuela, los cuales pude llevar al ámbito laboral.

También como ventajas se encontró que aunque difícil se pudieron localizar dos empresas que confiaran en mí y me aceptaran arriesgándose junto conmigo; y aunque una de ellas, con recelo, escuchó y aceptó mis sugerencias; lo cual me demostró que se hizo un buen trabajo ya que se logró despertar el interés del Director y conocer más acerca de los procesos.

Como sugerencia para quien lea esta tesis y desee vivir el proceso de Benchmarking junto con las demás herramientas que se mencionan en la investigación, se plantea la posibilidad de llevar a cabo la propuesta dentro de una macroempresa y corroborar sus beneficios, ya que aunque esta investigación solo queda en propuesta, les puedo platicar que vivir el proceso fue una experiencia única y de mucho valor, aprendizaje y beneficios no solo para la persona que está realizando la investigación, sino para la misma empresa, ya que ambos al final del proceso resultan beneficiados, gracias a la experiencia, pero sobre todo a los grandes resultados obtenidos.

Reitero que toda herramienta aplicada dentro de una empresa funciona como tal, lo importante es contar con el apoyo de los directivos para que ésta pueda hacer su trabajo fácilmente y con excelentes resultados, los cuáles son una inversión a largo plazo.

Así mismo la propuesta también busca que en cada empresa, sea pequeña, mediana o grande, exista un departamento de calidad, el cual esté representado por un psicólogo y no por un administrador o ingeniero que son quienes normalmente ocupan dichos puestos y realizan tales funciones. Considero y compruebo que los psicólogos somos capaces y podemos desarrollar dentro de una empresa herramientas como Desarrollo Organizacional y Benchmarking, así como el proceso de capacitación, ya que como psicólogos tomamos en cuenta el recurso humano y no nada más la teoría y la tecnología. Por ello, se espera que esta investigación le abra más puertas al psicólogo dentro del área de la psicología industrial.

BIBLIOGRAFÍA

- Acle, A. (1994). *Retos y riesgos de la calidad total*. México: Grijalbo.
- Alvear, C. (2004). *Calidad total. Conceptos y herramientas Prácticas*. México: Limusa.
- Archilles, F. (2005). *Desarrollo organizacional. Enfoque integral*. (10ª.ed.). México: Limusa.
- Audirac, C.A. (1994). *ABC del desarrollo organizacional*. México: Trillas.
- Blake, O.J. (2001). *Origen, detección y análisis de las necesidades de capacitación*. México: Macchi.
- Boxwell, R. (1995). *Benchmarking, para Competir con ventaja*. México: McGrawHill.
- Camp, R. (1993). *Benchmarking. La búsqueda de las mejores practicas en la industria que conducen a un desempeño excelente*. México: Panorama.
- Castañeda, L. (1992). *La Calidad la hacemos todos*. México: Poder.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. (3ª.ed.). Colombia: McGrawHill.
- Colunga, C. (1995). *Los costos de la calidad*. México: Panorama.
- Crosby, P. (1987). *La calidad no cuesta*. México: C.E.C.S.A.
- Deming, E. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad*. Madrid: Díaz de Santos.
- Fea, U. (1995). *Competitividad es calidad total*. (2ª.ed.). México: Alfa Omega.
- Ferrano, E.A. (2001). *Administración de recursos humanos*. Argentina: Valletta.
- Ferrer, L. (2003). *Desarrollo organizacional*. (5ª.ed). México: Trillas.
- Grados, J.A. (2001). *Capacitación y desarrollo del personal*. (2ª.ed.). México: Trillas.
- Gutiérrez, M. (1999). *Administrar para la calidad*. México: Limusa

- Honorable Congreso de la Unión. (2006). *Ley Federal del Trabajo*. México: Grupo ISEF.
- Ishikawa, K. (1998). *¿Que es el control total de calidad?: La modalidad Japonesa*. México: Norma.
- J.P, Rusell. (1993). *Evaluación de la calidad con el benchmarking*. México: Panorama.
- Jimenez, M.A. (1996). *La Calidad como estrategia competitiva*. Madrid: Tebar Flores.
- Jurán, J. (1994). *Análisis y planeación de la calidad*. (3ª.ed.). México: McGraw Hill.
- Lewicki, R. (1993). *Desarrollo organizacional. Guía de capacitación*. México: Limusa.
- Lindsay, W. (1995) *Administración y control de la calidad*. México: Iberoamericana.
- Macdonald, J. (1993). *Calidad global*. México: Panorama.
- Margulies, N. (1993). *Desarrollo organizacional. Valores procesos y tecnología*. México: Diana.
- Mendoza, A. (1998) *Capacitación para la Calidad y la Productividad*. (2ª.ed.). México: Trillas.
- Mitchell, N.S. (1993). *Desempeño con Calidad*. México: Panorama.
- Pain, A. (1992). *Cómo realizar un proyecto de capacitación*. Argentina: Granica.
- Pinto, R. (1992). *Proceso de capacitación*. (2ª.ed.). México: Diana.
- Sandholm, L. (1995). *Control total de calidad*. México: Trillas.
- Scott, C. (1998). *Como dirigir el cambio en las organizaciones*. México: Iberoamericana.
- Siliceo, A. (2003). *Capacitación y desarrollo del personal*. (2ª.ed.). México: Limusa.
- Spendolini, M. (1994). *Benchmarking*. Colombia: Norma.
- Stebbing, L. (1996). *Seguramiento de la calidad*. México: Continental.
- Wendell, L. (1996). *Desarrollo organizacional*. (5ª.ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Werther, W. (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. (5^a.ed.). México: McGrawHill.

Wireman, T. (2004). *Benchmarking best practices in maintenance management*. Estados Unidos: Industrial Press.

ANEXOS

Este cuestionario tiene por objeto conocer su opinión con respecto a su trabajo. De la exactitud de sus respuestas dependerá la utilidad del estudio. La información que aquí usted proporcione será confidencial. No es necesario que escriba su nombre.

Edad

Sexo

Grado máximo de estudios

Puesto

1.- Tiempo laborando dentro de la empresa

2.- ¿Qué actividades realiza dentro de su área de trabajo?

3.- ¿El tiempo que usted requiere para realizar su trabajo está de acuerdo con el tiempo en que éste le es exigido?

4.- ¿Conoce el objetivo, misión y visión de la empresa?

5.- ¿Recibió algún tipo de inducción al ingresar a la empresa?

6.- ¿Tienen usted alguna responsabilidad adicional a la que le indicaron cuando ingreso al puesto?

7.- ¿Considera que cuenta con todo el equipo necesario para poder desarrollar eficazmente su trabajo?

8.- Si en la pregunta anterior contesto no, ¿mencione que propondría para que pueda desarrollar eficazmente su trabajo?

9.- ¿Considera que las maquinas o instrumentos que utiliza para trabajar están actualizar o requieren de una renovación?

10.- ¿Qué es lo que se le dificulta más de su trabajo?

11.- ¿Considera que las instalaciones (medio físico, iluminación, ventilación y mobiliario) satisfacen sus necesidades laborales?

12.- ¿El lugar donde trabaja es seguro en caso de alguna catástrofe?

13.- A lo largo de su desempeño dentro de la empresa ¿Ha recibido capacitación? SI, NO y de que tipo

14.- ¿Le gustaría que la empresa impartiera cursos para su desarrollo personal y laboral? SI, NO y porque

15.- ¿Le han realizado alguna evaluación de su desempeño dentro de la empresa?

16.- ¿Qué tipo de incentivos le proporciona la empresa?

17.- ¿Considera que cuenta con las medidas de seguridad necesarias para su protección?

18.- ¿Considera que tiene buena comunicación con sus compañeros de trabajo? SI, NO y porque

19.- ¿Cuándo tiene dudas o inquietudes se lo hace saber a su supervisor y este lo escucha?

20.- ¿Considera que existe organización y comunicación entre las áreas o departamentos de la empresa? SI, NO

21.- ¿El lugar donde trabaja es cómodo?

22.- Si estuviera en sus manos ¿Qué modificación haría a los procedimientos de trabajo?

23.- ¿Se siente satisfecho en su trabajo?

En un 20 por ciento ()

En un 40 por ciento ()

En un 60 por ciento ()

En un 80 por ciento ()

En un 100 por ciento ()

COMENTARIOS

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN