

308923

40  
30

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

---

**ESCUELA DE PEDAGOGIA**  
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**



**" PROPUESTA DE UNA CULTURA DE DESARROLLO  
INTEGRAL PARA EL PERSONAL DE LA EMPRESA BUJIAS  
MEXICANAS, S.A. DE C.V. "**

**INFORME ACADEMICO**  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
**LICENCIADO EN PEDAGOGIA**  
**P R E S E N T A:**  
**LUZ DEL CARMEN DIAZ MENDEZ**

**DIRECTOR DE INFORME ACADEMICO**  
**DRA. MA. DEL CARMEN RAMOS GONZALEZ DE C.**

**MEXICO - D. F.**  
**TESIS CON**  
**FALLA DE ORIGEN**

1996

**TESIS CON**  
**FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

**Especial Agradecimiento A:**

**Tita, por tu interés y preocupación,  
Marveya, tenías razón: ¡no me quedé!,  
Carmela, por tus palabras de ánimo.**

PAPI, POR TUS CONSEJOS  
APOYO Y LECTURAS

MAMI. POR QUE SIN TÍ NO HUBIERA EMPEZADO,  
Y POR TÍ HE TERMINADO

ERI, POR TU AYUDA INCONDICIONAL.  
DESVELO, PRISAS Y APUROS.

A MIS COMPAÑEROS DE BUMEX.  
DEPTO REL. INDUSTRIALES,  
LUIS ... , GRACIAS !

CARMEN

## ESTRUCTURA DEL INFORME

### EXORDIO

- Exposición de Motivos .....	2
- Justificación de la relación de del informe académico con la carrera .....	6

### I. CUERPO DEL TRABAJO

I.1 Descripción general .....	10
I.1.1 Tipo de institución .....	10
I.1.2 Metas y/u objetivos institucionales .....	14
I.1.3 Estructura general .....	21
I.2 Descripción específica .....	27
I.2.1 Funciones y acciones desarrolladas .....	27
I.2.2 Logros y posibilidades .....	30
I.2.3 Presentación de la propuesta pedagógica .....	32

### II. VALORACION CRITICA

II.1 Fundamentación de la crítica .....	61
II.2 Propuestas .....	67

### III. APARATO CRITICO

### IV. BIBLIOGRAFIA

## **EXORDIO**

### **- EXPOSICIÓN DE MOTIVOS**

La vida organizada en una empresa limita a los trabajadores únicamente a cumplir con entrar a una hora determinada a realizar sus tareas y terminar su jornada de trabajo.

El diseño de las máquinas determina cómo se comportan los trabajadores, en todos los casos existe un detallado procedimiento de cómo realizar su tarea sin desviaciones, la cual es supervisada por el cumplimiento al programa establecido y registrada posteriormente.

Logrando solamente trabajo con base en resultados; el cual deberá ser efectivo y eficaz, basados no solamente en la productividad de las máquinas, sino también de las personas.

El trabajo es rutinario y en serie, constante, requiere poca iniciativa, no es creativo, no exige un nivel de estudios superiores, generalmente son personas de nivel social bajo.

El trabajador no tiene oportunidad de desarrollo integral, ni intelectual ni humano, lo cual es imposibilitar - a largo plazo - el desarrollo de si mismo. su familia y de la misma empresa.

Bujías Mexicanas, aún cuando se preocupa por el desarrollo profesional de sus trabajadores, ofreciéndoles continuamente cursos de capacitación y adiestramiento ( técnicos, administrativos y humanísticos ), necesarios para el trabajo que desempeñan, sólo los enfoca a la productividad, a lograr más utilidades, elevando el margen utilitario.

Se pierden muchos aspectos, al trabajador entonces se le considera una persona importante pero no imprescindible, esa importancia estriba en que mientras que sea una persona productiva, será capaz de afrontar cambios dentro de la empresa.

Dentro de estos cambios está el de querer convertir a la persona en un trabajador " multihabilidades " , que pueda desempeñar varias tareas u operaciones en el mismo lapso de tiempo, esto es, las personas más productivas y eficientes, son las que lograrán absorber este concepto y trabajar con él, las personas con mejor nivel de estudios las que trabajan más, las que presentan mejores resultados saldrán avantes con estos cambios.

Esto implica que las personas dediquen más tiempo a su desarrollo intelectual y de habilidades, y menos tiempo al desarrollo humano o personal.

El desarrollo intelectual es muy válido, pero no el más importante, el trabajador debe crecer y procurarse un desarrollo humano en todas y cada una de sus dimensiones : intelectual, espiritual, afectivo, volitivo y social, para que se pueda decir que está buscando un desarrollo integral.

Debemos ayudar a los trabajadores a pensar, a reflexionar, a desarrollarse, a crecer, a ser menos máquinas y más humanos, a ser personas con dignidad y calidad humana.

El motivo de este informe es proporcionar un programa, una serie de propuestas a la empresa, para promover un cambio de cultura en las personas que trabajan en Bujías Mexicanas, S.A. de C.V., tomando en cuenta el factor motivacional para que ese cambio de cultura se de efectivamente; es decir, si el personal está motivado, será más fácil inculcar un cambio de cultura integral, en todos los niveles de la organización, aunque el punto central no sea la motivación, será necesario ponerle atención en cada una de las propuestas.

Un cambio implica un rechazo como primera consecuencia, no todos sabemos aceptar un cambio y menos si de alguna manera puede afectar el estado actual de



confort. El proyecto inicia creando diferentes tipos de motivaciones, que terminaran por ayudar a que el cambio de cultura se manifieste de manera positiva

Si estamos buscando ser empresa de clase mundial, debemos empezar por educar a los trabajadores en ser de clase mundial, con gran autoestima, de mucha calidad humana, con respeto para los demás y para sí mismos, alcanzando nuestro objetivo : Hacer de Bujías Mexicanas, S.A. de C.V., una Empresa de Calidad y Clase Mundial.

Es por esto que se propone un cambio en la cultura, que les haga comprender su dignidad como personas y no como mano de obra o parte de la maquinaria de la misma empresa.

### - JUSTIFICACIÓN :

El pedagogo juega un papel muy importante dentro de las empresas. En la Universidad nos dan a conocer los diferentes ámbitos en los que se puede desarrollar el pedagogo, como son :

- familiar
- escolar
- empresarial
- comunidad

Todos estos ámbitos se pueden desarrollar dentro de la empresa; si los traducimos a ejemplos veremos que un pedagogo puede aportar y desarrollar :

- apoyo de las familias para la organización de eventos deportivos y sociales.
- promoción del I.N.E.A. para terminar la secundaria y preparatoria, a aquellos trabajadores que no lo han hecho.
- promoción de la cultura de la empresa a la comunidad, dando conferencias en escuelas sobre temas de interés. Inducciones en las que se les da la filosofía, misión, valores de nuestra empresa. Promoción de visitas escolares a la planta, o bien dejando realizar prácticas escolares o planes becarios.

Así nos damos cuenta que además de llevar el proceso de capacitación, desde la detección de necesidades, hasta la evaluación del propio proceso, podemos desarrollar otro tipo de proyectos como la rentabilidad de la Capacitación, el costo-beneficio de la misma.

A continuación mencionaremos algunas de las actividades relacionadas con la carrera y los estudios de un pedagogo de la Universidad Panamericana dentro de una empresa como Bujías Mexicanas, S.A. de C.V. :

- Coordinador de los Planes y Programas de Capacitación ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social; con todo lo que comprende, desde la planeación por etapas de la capacitación, captura de estos datos en las formas requeridas, elaboración de las Constancias de Habilidades Laborales por trabajador, actualización de la Comisión Mixta de Capacitación, hasta su aprobación por parte de la misma Secretaría.
- Coordinador del Sistema del Instituto Nacional de Educación para Adultos, Secundaria y Preparatoria Abierta, publicidad y promoción dentro de la empresa, para elevar el nivel educativo, así como la evaluación del mismo sistema, del asesor o asesores de las diferentes materias y alumnos.
- Coordinación de eventos especiales sociales, como el 10 de mayo y 12 de diciembre.

- Coordinación de eventos deportivos

- Coordinación de Planes y Programas de Capacitación dentro del proceso mismo, realizando una adecuada Detección de Necesidades, tomando en cuenta lo que quiere la empresa para sus trabajadores, cuáles son las necesidades de esos trabajadores, sin dejar de lado la misión, visión, política de calidad y valores de la empresa. Después, la planeación de cada curso con gerentes y supervisores, así como con las instituciones externas e instructores internos, hasta su realización o ejecución. La Evaluación y seguimiento son la parte fundamental del proceso, en la que el Pedagogo tiene su mayor campo de oportunidad, diseñando las herramientas adecuadas para cada caso, obteniendo y analizando los resultados obtenidos y se pueda dar la efectividad y rentabilidad de la Capacitación. Esto implica vender la Capacitación a los mandos superiores - obteniendo presupuesto suficiente para los siguientes años -, e incrementar el índice de Capacitación requerido por la empresa, la política grupal exige el 3% de capacitación mensual y anual, el cual se logra a través de la suma de horas capacitación mensual entre las horas hombre laborables por los días hábiles del mes y el total de trabajadores en el mes, por cien, para obtener el índice anual o acumulado, es la misma operación, pero tomando en cuenta los resultados mensuales. Aunque la Gerencia General exige el 4% anual, sin que por esto afecte a la producción. La evaluación deberá arrojar parte de la detección de necesidades para el próximo año.

- Coordinador de los Sistemas de Sugerencias para los clientes internos ( personal ), y clientes externos, que son otra herramienta o fuente de Detección de Necesidades.

- El pedagogo es la persona más involucrada con el Desarrollo Continuo del Personal, así que debe preocuparse para que ese desarrollo se siga promoviendo, planeando y realizando cursos internos que puedan elevar ese desarrollo integral, así como que Sistemas de Reconocimientos, etc.

- Apoya al departamento de Selección y Reclutamiento, otra fuente de Detección de Necesidades de Capacitación ( D.N.C. ), entrevistando al personal que puede ingresar a la empresa, con entrevistas profundas, aplicando exámenes psicométricos, siempre y cuando se tenga la preparación adecuada.

- Coordinador de los Programas de Inducción al personal de nuevo ingreso a la empresa, y Programas de Re-Inducción al personal con antigüedad, para mantenerlo actualizado de los cambios que ocurren dentro de la organización.

- Tiene relación con las áreas internas de la empresa, con proveedores, accionistas y gobierno. así mismo con el representante Sindical, en caso necesario.

Recordar que mientras haya personas en una empresa deberá haber siempre un Pedagogo.

## I. CUERPO DEL INFORME

### I.1. Descripción general.

La Empresa Bujías Mexicanas, S.A. de C.V. se fundó en el año 1951, siendo la primera empresa en la República Mexicana y en Latinoamérica, fabricante de bujías.

#### I.1.1. Tipo de Institución :

Bujías Mexicanas, S.A. de C.V. es una empresa fabricante de bujías para coche y actualmente también para estufas. Su giro es automotriz y forma parte de la División Unik desde 1994 (anteriormente División Spicer), cuyo Corporativo es el Grupo Desc.

Como parte de su visión es tomar en cuenta cuatro tipos de clientes principalmente para satisfacerlos al 100% :

1. Accionista :      que es quién da el dinero para que se genere y se trabaje en la empresa.
2. Cliente :        o usuario final, el que después de todo nuestro proceso será quién utilice nuestras bujías.
3. Gente :          todos nuestros trabajadores.

4. Comunidad : las familias, la gente, organizaciones y medio ambiente en el que estamos inmersos.

Bumex cuenta actualmente con un total de 220 trabajadores, divididos en :

a. Personal de Confianza : 36

b. Personal Sindicalizado : 184

La planta productiva y las oficinas administrativas se encuentran ubicadas en Av. Benito Juárez N° 80, Col. San Pablo Xalpa, Tlalnepantla, Estado de México.

Como es una empresa en la que labora personal sindicalizado, además de tener un Reglamento Interior de Trabajo, cuenta con un Contrato Colectivo de Trabajo, que regula la relación del Sindicato y la Empresa y es celebrado por ambas partes.

El Contrato Colectivo de Trabajo aplica solamente al personal Sindicalizado y contempla :

1. Definiciones Convencionales
2. Contrato
3. Admisión y Separación de los Trabajadores
4. Salarios y otras Prestaciones

5. Jornada de Trabajo
6. Descanso y Vacaciones
7. Escalafón
8. Previsión Social
9. Capacitación y Adiestramiento
10. Sindicato
11. Disposiciones Generales

El Reglamento Interior de Trabajo aplica tanto al personal de Confianza como al Sindicalizado y alude a :

1. Disposiciones Legales
2. Jornada de Trabajo, Horario y Tiempo para Comer
3. Trabajo
4. Pago de Salarios
5. Descansos, Vacaciones y Permisos
6. Higiene y Seguridad y Servicios Médicos
7. De las Obligaciones de la Empresa
8. De las Obligaciones de los Trabajadores
9. Medidas Disciplinarias

Ambos avalados por parte de la empresa y por parte del Sindicato.



Dentro de las Prestaciones y Servicios que ofrece Bumex, se encuentran los siguientes :

- a. Capacitación y Adiestramiento de manera gratuita
- b. Días festivos superiores a los que otorga la Ley
- c. Vacaciones por arriba de lo que marca la Ley
- d. Aguinaldo superior al que marca la Ley
- e. Sistema de Sugerencias
- f. Seguro de Gastos Médicos Mayores
- g. Servicio de Comedor
- h. Permisos por nacimiento o fallecimiento de algún familiar con goce de sueldo, y en caso del primer matrimonio civil
- i. Vales de Despensa Semanales y Mensuales
- j. Fondo de ahorro
- k. Lockers y servicios de regaderas
- l. Exámenes Médicos Periódicos en su propio Servicio Médico : doctor por la mañana y enfermera por la tarde
- m. Premio de Puntualidad por cero faltas y cero retardos en el año (remuneración económica)

### **I.1.2. Misión Institucional :**

La misión Institucional se fundamenta en la Filosofía del Grupo Unik que hace alusión a : ( en ese orden )

1. Utilidades
2. Crecimiento
3. Gente
4. Planeación
5. Organización
6. Calidad
7. Clientes
8. Comunicación
9. Sociedad

### **Misión Bumex :**

Bumex se dedica a la fabricación de bujías de encendido, aisladores y sensores de excelente calidad y tecnología para el mercado global automotriz y electrodomésticos.

Visión Bumex :

- Bumex es una empresa dedicada a generar valor y satisfacción total a sus clientes, estos son : los usuarios de nuestros productos, nuestra gente, los accionistas y la comunidad.
- El crecimiento y desarrollo de su personal, será permanente y dentro de una cultura de Calidad Total y Mejora Continua, que hará generar una rentabilidad económica del negocio que supere las expectativas de los accionistas.
- El compromiso de Bumex con la Comunidad será el de conservar el medio ambiente a través de una iniciativa de educación constante hacia los ecosistemas.

Política de Calidad :

Satisfacer permanentemente las expectativas y necesidades de cada uno de nuestros clientes : los que compran y usan el producto, nuestro personal, los accionistas y la comunidad, son el establecimiento de procesos robustos para cada expectativa y necesidad, que sean revalidados periódicamente para optimar tiempos de respuesta y proporcionar cada vez más valor a clientes.

Servir a nuestros clientes es la razón de la existencia de la empresa, manifestándolo con calidad y sencillez en todas nuestras acciones y actitudes cotidianas.

Comprender y aplicar el modelo INTERDESC como la herramienta de diagnóstico y planeación de la mejora continua de nuestro Sistema Integral de Calidad Total.

Sistema de Valores:

Satisfacción al cliente a través de:

- Gente :
- socios del negocio
  - el recurso más valioso
  - compromiso con la gente
  - el trato es respetuoso
  - su integridad no se compromete

Equipos de Trabajo :

- trabajo en equipo y acción conjunta
- responsabilidad de liderazgo
- comunicación efectiva
- confianza mutua
- aplicación de este Sistema de Valores

**Mejora Continua en Calidad :**

- como objetivo de cada persona
- calidad en todo lo que hacemos
- el desperdicio siempre se elimina
- tecnología como herramienta de trabajo
- el cambio visto como oportunidad
- un ambiente de aprendizaje

La empresa Bujías Mexicanas, tiene como reto y propósito llegar a 450 puntos mínimo para poder competir por el Premio Nacional de Calidad - P.N.C. - (1), para ganar el premio se necesitan 800 puntos, pero muy pocas empresas llegan siquiera al Club de los 500.

También es un reto ganar el premio INTERDESC (2), que es una preparación por parte del Corporativo antes del P.N.C.

Así mismo ser ganador y portador de la Bandera Verde de Ecología con sus respectivas estrellas.

Como formamos parte de la rama del giro automotriz, las empresas que venden a las marcas General Motors, Chrysler y Ford solicitan que para diciembre de 1996

debemos ser empresa certificada en el QS-9000 <sup>(3)</sup>, es decir una empresa de Calidad Total.

Esto se pretende lograr trabajando con la misión, visión, política de calidad y el sistema de valores, además con :

Propósito del Gerente General para 1996 :

1. Crecer en volumen 38% y en valores 70%
2. Captar y satisfacer clientes, dando prioridad a los clientes Target <sup>(4)</sup> y Claves.
3. Desarrollar bujías "Small Engine" y "Rapid Fire", "Gourmet" y "Vision Range"
4. Eficientar proceso de cocido de cerámica, forja de electrodos y postes, así como torneado de cascos.
5. Disminuir paros no planeados e incrementar en CPK's. <sup>(5)</sup>
6. Aumentar los niveles de productividad a los procesos claves.
7. Trabajar más con los equipos autodirigidos para alcanzar 450 puntos en calidad INTERDESC.
8. Sobrepassar los 700 puntos en ecología, establecer seguridad individualizada e integrar grupos "PAMI".<sup>(6)</sup>
9. Utilizar el M.C.B.A. <sup>(7)</sup> al 95% en todos sus módulos.
10. Revisar y actualizar precios, frecuentemente.

Objetivos Claves y Acciones principales para 1996 :

- Vender 14.5 millones de bujías, 1.0 millones de componentes equivalentes y 2.8 millones de bujías de estufa.
- Reestructurar la organización dando mayor énfasis a las ventas en equipo (ventas/ingeniería/proyectos), impulsando una fuerte presencia con clientes Target y Clave.
- Integrar procesos de bujía Rapid Fire, Gourmet y Vision Range.
- Modernizar, adquirir y eficientar equipos y procesos para alcanzar la capacidad requerida en los distintos productos.
- Tener el 70% de nuestras máquinas con CPK mayor a 1.33 y máximo 1.5% en paros no planeados.
- Dedicar 4% del tiempo en capacitación.
- Obtener bandera verde con tres estrellas y cumplir el 100% de los requerimientos del gobierno.
- Vigilar continuamente los impactos a nuestros costos y gastos y reflejarlos oportunamente en los precios de venta.

Cientes de Bujías Mexicanas, S.A. de C.V.

En México abastecemos bujías automotrices al mercado independiente a través de nuestros clientes GENERAL MOTORS DE MÉXICO, con la marca AC, FORD MOTOR COMPANY con la marca Motorcraft y COMERCIALIZADORA MORESA (Comosa) con la marca Ignition Plus, que es nuestra marca propia. También en México vendemos Bujías para Estufa a MABE, ACROS y muy pronto también a WHIRPOOL.

A Estados Unidos exportamos Bujías Automotrices marca AC a través de nuestros clientes DELPHI y SPO INTERNATIONAL y marca Total Source a través de DSA OF AMERICA. También vendemos aisladores para sensor directamente a DELPHI France.

A Sudamérica exportamos componentes para Bujía Automotriz a BUJÍAS DE COLOMBIA y Bujías para estufa a través de MABE.

Nuevos negocios, nuevos productos y nuevos clientes se están desarrollando para que Bumex y todos sus trabajadores sigan creciendo en el mercado mundial.



### **1.1.3. Estructura General :**

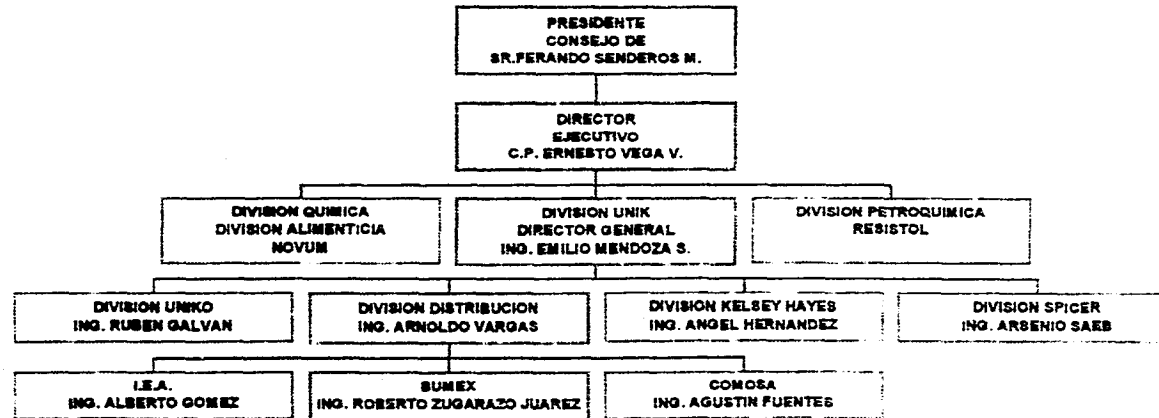
La División UNIK se compone a su vez de cuatro (4) divisiones :

- división Unik
- división Kelsey Hayes
- división Spicer
- división Distribución que es a la que pertenecemos junto con otras dos empresas :

Industria Eléctrica Automotriz (I.E.A) : la cual se dedica a la fabricación de bobinas, alternadores, condensadores.

Comercializadora Moresa ( COMOSA ) : quién es la encargada de la publicidad y promoción de todos los productos que se fabrican en el grupo, a los clientes intermedios, es decir, refaccionarias o distribuidoras de nuestro material.

# ORGANIGRAMA GRUPO DESC



Para poder cumplir con el compromiso operativo que tenemos con nuestros clientes, nos encontramos organizados de la siguiente manera :

- Gerencia General : cuya misión es la de dirigir a su organización hacia el cumplimiento de los compromisos adquiridos con sus clientes, accionistas, trabajadores, empleados y la comunidad.
- Gerencia Comercial : es responsable de promover y desarrollar las ventas de la empresa proporcionando a nuestros clientes precios y servicios competitivos.
- Gerencia de Ingeniería y Calidad : estudia los métodos y procedimientos tecnológicos de fabricación así como su implementación y control. A su vez, es responsable de controlar y medir los parámetros de calidad del producto para la total satisfacción de nuestros clientes.
- Gerencia de Finanzas y Administración : registra y controla todo el movimiento contable y administra los recursos financieros con los que cuenta la organización, así como vigilar el cumplimiento de las disposiciones legales. El departamento de Relaciones Industriales ( R.I. ) depende de la Gerencia de Finanzas, y su función es planear y promover el desarrollo de los recursos humanos de la empresa; observa el cumplimiento de los derechos y obligaciones de la empresa como de sus

trabajadores, y el cumplimiento de las obligaciones legales. El departamento de Capacitación y Desarrollo reporta directamente a la Gerencia General, por el carácter estratégico que tiene por sí mismo.

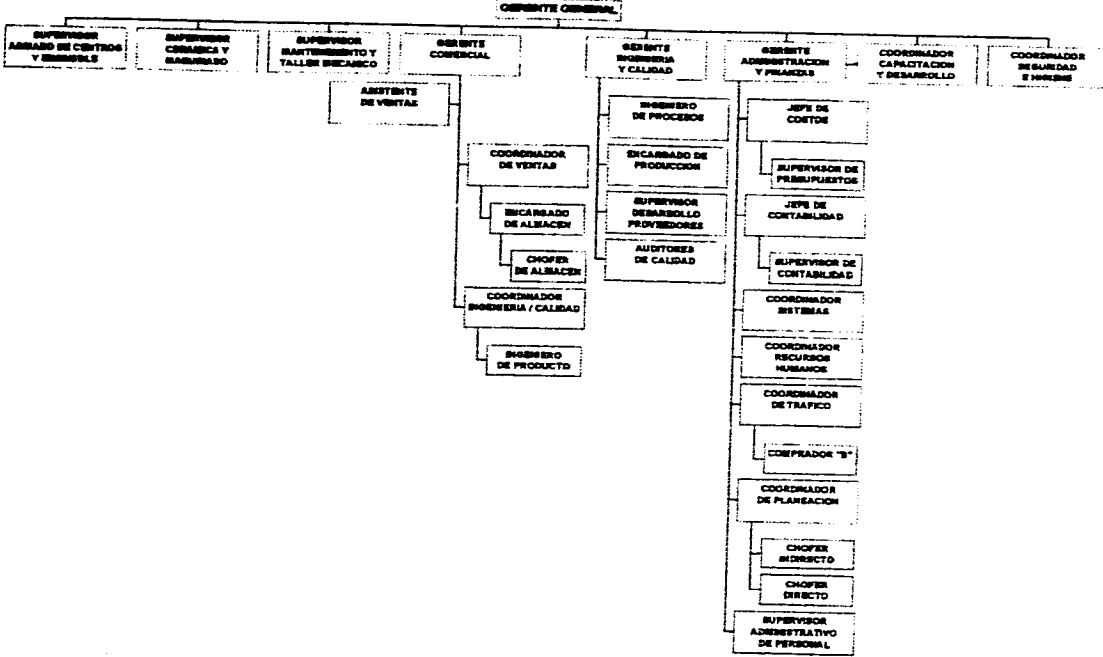
El personal sindicalizado que trabaja dentro de la empresa no se encuentra ubicado en un organigrama, pero la bujías se conforma de varios componentes y ensambles manufacturados en las que se denominan las cuatro áreas productivas de la empresa : cerámica, armado de centros, maquinado y ensamble, dos áreas más que sirven de apoyo al proceso son taller mecánico y mantenimiento.

- Cerámica : en ésta área se fabrica el aislador partir de polvo cerámico, mediante un proceso de prensado y un cocido. El polvo se compacta, el cual es modelado, con una piedra con un diseño específico. Una vez modeladas las piezas, son colocadas en un recipiente también cerámico, para ser sinterizadas en un horno tipo túnel por un periodo de 20.6 horas. Se obtiene un aislador con una dureza muy alta ( casi la del diamante ) y con dimensiones finales. Se verifican estas condiciones y el aislador es entonces esmaltado ( vidriado ). Este recubrimiento tiene la función de proteger la apariencia y mantener el aislador limpio de cualquier impureza.
- Armado de Centros : en esta área se realiza el ensamble del aislador. Al aislador vidriado se le coloca el electrodo central, y se coloca el poste terminal. A este pre-

ensamble se le imprime la marca y el número de tipo de bujía por medio de un proceso de serigrafía.

- Maquinado : en esta área se manufactura el casco a partir de una barra hexagonal de acero, la cual se maquina en tornos automáticos. Para prevenir los cascos contra la oxidación reciben un tratamiento de pavonado. Aquí también se manufacturan los tornillos terminales y los electrodos centrales, a partir de alambre.
- Ensamble : una vez completos los componentes, se procede al ensamble final. Se prepara el sub-ensamble de casco y centro ensamblado y se hacen dos engargolados, el primero en frío, que consiste en doblar el labio del casco, aprisionando los demás componentes y el segundo en caliente, en el que se deforma el anillo de calentamiento sellando completamente el ensamble. La última operación consiste en empacar la bujía en la presentación correspondiente y se envía al almacén de producto terminado, de donde se distribuye a nuestros clientes.
- Existen dos áreas de apoyo en el proceso : Taller Mecánico, quién es el encargado de proporcionar los herramientas necesarios para que se lleve a cabo el proceso, y Mantenimiento, que se encarga de proporcionarles un servicio preventivo y predictivo a las máquinas, y en el caso de descompostura, las arregla.

# ORGANIGRAMA BUJIAS MEXICANAS, S.A. DE C.V.



## **1.2. Descripción Específica**

En este apartado se contextualizará el área de trabajo del pedagogo, así como el quehacer del Pedagogo de la Universidad Panamericana en una empresa como Bujías Mexicanas.

### **1.2.1. Funciones y acciones desarrolladas :**

El departamento de Relaciones Industriales se encuentra conformado por los siguientes departamentos :

\* Administración de Personal : Pago de nómina de personal sindicalizado y de confianza, con sus respectivos descuentos como son caja de ahorros, infonavit, seguro social, seguro de gastos médicos mayores, etc. Se lleva el control de permisos con o sin goce de sueldo, incapacidades, premio de puntualidad, etc.

\* Seguridad e Higiene Laboral : Esta área se encarga de mantener el orden y la limpieza de la empresa, además de coordinar el servicio de comedor, servicio de vigilancia, servicio médico y de limpieza. Responsable de las medidas de Seguridad de los trabajadores, clientes y proveedores mientras están dentro de la empresa.

\* Recursos Humanos Provee el personal necesario mediante la selección y reclutamiento, según las misión, visión y filosofía de la empresa y del grupo, además de velar por los sueldos y salarios de los trabajadores, sus promociones, reubicaciones o despidos. Responsable de mantener un ambiente de trabajo agradable entre los trabajadores y la empresa, mediante las buenas relaciones con el Sindicato.

\* Capacitación y Desarrollo: puesto que actualmente desempeño y cuyas funciones se mencionan a continuación.

Descripción específica del puesto :

- Elaborar los planes y programas de Capacitación de la empresa para cumplir con los objetivos y necesidades de la misma
  
- Programar con CEDEI (Centro de Desarrollo Industrial, S.A. de C.V.), las fechas de los diferentes eventos y cursos.
  
- Coordinar los eventos de Capacitación, facilitando el material necesario con el fin de lograr la realización de los eventos.



- Elaborar el reporte de Capacitación con el fin de informar a los involucrados de este indicador.
  
- Elaborar las constancias de habilidades laborales de todo el personal incluido en el programa de Capacitación, para cumplir con las disposiciones de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
  
- Registrar el Plan y Programas de Capacitación así como la actualización de las Comisiones Mixtas en los términos establecidos por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
  
- Coordinar el buen uso y mantenimiento de las áreas de Capacitación para los eventos de la misma empresa.
  
- Coordinar los programas de Educación Abierta en los diferentes niveles del personal de la empresa y así poder elevar el nivel escolar de los mismos.
  
- Publicar en los Tableros de Información los indicadores correspondientes al área de ingeniería, calidad, producción, seguridad e higiene y relaciones industriales.

- Apoyar al departamento de Selección y reclutamiento de personal con entrevistas profundas y aplicación de exámenes psicométricos.
  
- Coordinar eventos deportivos con el personal de la empresa para obtener un clima de trabajo agradable.
  
- Coordinar la realización de eventos culturales, como ferias de libros, conferencias, talleres, etc.
  
- Coordinar la realización de los eventos de fin de año, el día de las madres, con el fin de integrar al personal a la empresa.
  
- Coordinar y registrar los Sistemas de Sugerencias interno y externo.
  
- Actualizar y mantener el Sistema Integral de Relaciones Industriales (S.I.R.I.), inventario de recursos humanos que tiene el grupo.

#### **1.2.2. Logros y posibilidades :**

Con el panorama específico del puesto cabe mencionar que dentro de ese mismo desarrollo humano del personal, se involucra perfectamente el cambio de cultura integral para los trabajadores de Bumex.

La etapa que vive la empresa actualmente es muy importante, porque no sólo es un cambio estructural u organizacional, también es un cambio en procedimientos y procesos y necesariamente debe prevalecer un cambio de cultura en los trabajadores.

El primer paso será establecer lo que se quiere cambiar y si ese cambio es necesario, y por lo que ya se ha expuesto, el cambio debe establecerse de manera inmediata.

La idea de un cambio, generalmente causa expectativas de rechazo, y los trabajadores de Bumex no son la excepción, pero ¿cómo hacer que el trabajador acepte y, al mismo tiempo, promueva ese cambio?. La idea es que los ellos mismos, participen de y con él de manera positiva.

El rechazo mismo se genera desde el momento de no querer participar en cursos de capacitación, por creer que el trabajo que desempeñan no lo necesita, la visualizan como una pérdida de tiempo y por ende pérdida de ingresos, ya que al participar pierden la oportunidad de ganar dinero al trabajar tiempos extras.

Hasta el momento que ya se ha puesto en marcha parte del programa, los resultados y logros son bastantes, los cuales se expondrán detalladamente en la Valoración Crítica de este Informe Académico.

### **1.2.3. Presentación de la propuesta pedagógica :**

Como hemos mencionado, el programa propuesto, tiene como finalidad generar el desarrollo integral de los trabajadores de Bumex y el de sus familias, promover la participación de ambas partes con la empresa

Se cuenta con el apoyo incondicional por parte de nuestro director de distribución y de las gerencias de la empresa.

La propuesta está ligada con la capacitación, el desarrollo y la educación, porque es imposible llegar a un cambio cultural sin la educación necesaria para aceptar ese cambio, es decir, habrá que preparar a los trabajadores para aceptarlo y no para rechazarlo, es un trabajo laborioso, que requiere tiempo y esfuerzo, porque tenemos que recordar siempre, que nuestra labor no es trabajar con números, sino con gente, la que piensa, siente y tiene temores, por ejemplo a la pérdida del confort, aunque después se de cuenta que ese cambio le producirá mayores y mejores beneficios.

Nos apoyamos en cursos de capacitación técnicos, administrativos y humanísticos, que van enfocados principalmente a la productividad de la persona y no a su desarrollo integral; después da muchos intentos por fomentar ese cambio, nos

damos cuenta que las mismas limitaciones a ese cambio, las generan los trabajadores mismos y son ellos los que indirectamente o inconscientemente no quieren cooperar.

La propuesta de crear un Programa de Desarrollo Integral se inició a partir de el benchmarking <sup>(8)</sup> realizados a los proyectos de dos empresas del mismo grupo - Flechas de Velocidad Constante, S.A. de C.V. y Productos de Estampados Metálicos, S.A. de C.V., ambas en Celaya, Guanajuato. - y que les han funcionado.

La idea de hacer benchmarking a empresas con mejores posibilidades económicas y tecnológicas que nosotros, nos abre un panorama para ver que lo que están haciendo no es otra cosa que pensar en sus trabajadores como lo que son, la fuente más importante dentro de la empresa, que sin ellos, no subsistiría, además que los sistemas y programa que tienen implementados se pueden "adaptar" - sin muchos recursos - a nuestra empresa, empezando por cambiar la cultura organizacional.

La definición de benchmarking, así como sus alcances, etapas, qué someter a benchmarking y el plan de acción se explicarán el Aparato Crítico de este Informe Académico.

El programa se propuso a la gerencia con un plan de acción específico, en el que se justificaba el benchmarking a realizar y los resultados que podría arrojar el

mismo, con la mínima inversión en tiempo y dinero, el programa se denominó "Programa de Desarrollo Integral para los Trabajadores de Bujías Mexicanas, S.A. de C.V."; el cual consta de proyectos como : Sistemas, Programas y Conferencias, algunos ya implementados, y otros en vías de implementación, de igual manera se explicarán más adelante como parte de las propuestas.

- Programa de Inducción al nuevo trabajador
- Programa de Re-Inducción al trabajador
- Programa Estudiante Sobresaliente
- Programa Trabajador Sobresaliente
- Concurso de Tarjetas Navideñas
- Conferencias del SIDA y los Valores
- Sistema de Tableros de Comunicación Interna
- Sistema de Sugerencias Interno
- Sistema de Sugerencias Externo
- Eventos Deportivos
- Festival 12 de diciembre
- Programa Empresa - Familia

Los siguientes proyectos son las propuestas que se desarrollarán durante el resto del año 1996 y 1997; siendo un programa integral, necesita de otros elementos además de los mencionados para concluirse; algunos de los que propusimos son :

- Taller de Lectura
- Biblioteca Interna
- Cine Club
- Taller de Manualidades
- Conferencias de temas varios
- Manual de Bienvenida
- Boletín Interno
- entre otros que surgirán de las mismas necesidades de estos mismos proyectos.

A continuación se desglosa el Programa de Desarrollo Integral para los Trabajadores de Bujías Mexicanas, S.A. de C.V., con los objetivos específicos, y los resultados de cada programa o sistema.

### 1. Programa De Inducción Al Nuevo Trabajador.

Objetivo : Dar a conocer la empresa, en términos generales y específicos, al nuevo trabajador, para que desde el inicio de sus labores se sienta parte de la empresa.

Capacitar al nuevo trabajador en lo que es la empresa, significa desde el primer contacto que tiene con nosotros, darle a conocer quiénes somos, qué hacemos, cuál es nuestra filosofía, nuestra misión, nuestra visión, nuestros valores, nuestra política de calidad, a qué grupo pertenecemos, cómo estamos organizados, qué esperamos de ellos, cómo nos gusta trabajar, y no sólo eso, sino también qué es lo que ofrecemos a cambio, prestaciones y servicios. Se incluye también una plática de seguridad, para evitar posibles accidentes de trabajo.

Como requisito primordial fue pedir que vinieran acompañados de un familiar directo, solteros : madre o padre, casados : esposa(o) o hijo mayor de 18 años. Esto es por la necesidad de que la familia también desde ese momento nos conozca y se vincule con nosotros, comprometemos a la familia desde el inicio.

El programa ha arrojado excelentes resultados, medibles en el bajo índice de rotación, en siniestralidad y ausentismo desde que se implementó; la familia se compromete tanto, que difícilmente deja faltar a nuestro nuevo trabajador.



## 2. Programa De Re-Inducción Para El Trabajador :

El objetivo de este programa varía porque el trabajador ya está laborando con nosotros, pero después de alguna encuestas e inventarios nos vimos en la necesidad de crearlo, porque no conocen realmente a la empresa. El contenido está adecuado para que conozcan los cambios, y estrategias de la empresa, se imparte en menos tiempo y su finalidad es brindar la información necesaria al trabajador.

En este programa también se pide como requisito el traer consigo a un familiar, porque también creemos en la necesidad de informar a las familias de los cambios organizacionales, para que formen parte de ellos, forma parte de la integración y participación de la empresa con la familia.

Los dos programas se arrancaron en mayo de 1995, obteniendo con ellos muy buenos resultados, los que podemos enlistar :

- reducción de accidentes de trabajo (índice de siniestralidad)
- reducción de rotación de personal (índice de rotación)
- reducción de faltas injustificadas (índice de ausentismo)
- entre otros.

Pero los resultados no fueron suficientes, porque el compromiso que queríamos no se dió completamente, ni la participación de la familia fue la que esperábamos, si bien empezaron a cooperar, pero no del todo ni en todo.

Para motivar al personal es necesario reconocerlo en lo que hace, si es que está bien hecho, así como se les llega a amonestar cuando no hacen lo que se espera de ellos.

Así que se formalizó un sistema de reconocimientos, sumándolo a los que ya existían anteriormente : premio de puntualidad y reconocimiento por antigüedad.

### 3. Estudiante Sobresaliente :

Objetivo : Promover la participación de los hijos de los trabajadores con la empresa a través de un reconocimiento a sus esfuerzos escolares.

Se convocó a inscribir a los hijos de trabajadores, que tenían los mejores promedios de calificación en sus respectivas escuelas, el promedio mínimo fue de 9.0 Las categorías que se abrieron fueron Primaria, Secundaria o su equivalente y Preparatoria o su equivalente. Se premiaron los mejores tres promedios de cada

categoría. Se envió una invitación personalizada a cada estudiante, la que los trabajadores entregaron en manos de sus hijos ganadores.

El proyecto nos hizo ver la necesidad de tomar en cuenta también a la familia y reconocerla en su momento, la convocatoria se lanzó en julio de 1995, cuando ya se habían entregado los certificados en las escuelas.

Las familias fueron partícipes de estos reconocimientos, también se les extendió una invitación a asistir a la premiación de los hijos ganadores, en una comida con los gerentes, quienes entregaron su respectivo diploma, juguetes y artículos escolares por cada ganador.

**Resultados :**

- convivencia familiar con la empresa.
- participación de los trabajadores y sus familias.
- caritas sonrientes de los ganadores.

#### 4. Trabajador Sobresaliente :

Creado con base en la necesidad de otorgar un reconocimiento a aquel trabajador que por su desempeño, se hiciera acreedor a él. Y se inició en abril de 1995.

Para otorgar este reconocimiento, es necesario que el trabajador no solo cumpla con hacer sus labores al 100%, sino que realice algo sobresaliente dentro de su trabajo, algo que brinde beneficios cuantitativos y/o cualitativos a la empresa, como pueden ser : récord de producción, área de trabajo más limpia, alguna contribución tecnológica, etc.

Cualquier trabajador puede proponer a un "trabajador sobresaliente". El supervisor de cada área y el empleado que tiene gente a su cargo tienen las formas para proponerlos, al igual que el departamento de R.I.; éstas se deben llenar correctamente, sin faltar datos como los beneficios, que son fundamentales y base para proponer a alguien y entregarlas al departamento de R.I.

La información se empezó a recopilar trimestralmente, actualmente se hace mensual. El reto es recopilarla quincenalmente y si es posible una vez por semana o diario.

En las juntas trimestrales se entrega el diploma correspondiente, se publica su foto en el cuadro de honor y a fin de año, en el evento del 12 de diciembre, aprovechando que se encuentran las familias, se entregará un reconocimiento en especie (chamarra, fistol, reloj, etc.) a quienes hayan aparecido más veces en el cuadro de honor, haciéndolo especial durante todo el año siguiente, porque nadie traerá el reconocimiento más que él.

Esto propicia un ambiente de sana competencia y que todos quieran participar en el programa, como el mejor trabajador del año.

#### 5. Concurso De Tarjetas Navideñas :

Objetivo : Fomentar la participación de los hijos de los trabajadores para integrarlos en la cultura de cambio de la empresa.

En octubre de 1995, se abrió la primera convocatoria para todo el personal de Bujías Mexicanas, en la que se invitaba a sus hijos a participar con un dibujo con motivos Navideños, hecho a mano, en el que demostraran su creatividad.

Los concursantes se repartieron en tres categorías

- a. niños de 5 a 7 años
- b. niños de 7 a 9 años
- c. niños de 9 a 12 años

Se premió a un ganador por categoría. Esos tres ganadores pasaron a otra final, en la que se decidiría cuál de los dibujos se imprimiría en las Tarjetas Navideñas que se entregan a cada trabajador la última semana de labores, antes de salir de vacaciones. La tarjeta incluía el nombre del niño, la edad, nombre del padre o madre trabajadora de la empresa, y el área en la que trabaja.

El reconocimiento se entregó frente a todas las familias de los trabajadores en el Festival del 12 de diciembre, y fue nuestro Director de Distribución y nuestro Gerente General, quienes hicieron entrega de un equipo de pintura y felicitación al ganador.

No hubo la participación que esperábamos, por ser el primer evento de este tipo, solamente se inscribieron 10 niños, pero cuando vieron la premiación e impresión del diseño, comenzaron a haber reacciones de gusto y deseos de participar para el próximo año. Para octubre de 1996, esperamos la participación de 40 concursantes como mínimo.

## 6. Conferencias Del SIDA Y Los Valores :

Objetivo : Concientizar a los trabajadores de la enfermedad y sus consecuencias, incluyendo una formación integral, al inculcar una filosofía de valores como son el matrimonio, la familia, la fidelidad y la abstinencia.

Obtuvimos excelentes resultados, que fueron medidos desde el grado de participación, hasta la aplicación de un cuestionario en el que se pedía su opinión acerca del tema tratado, si existía relación del tema tratado con los valores, así como su opinión sobre la difusión de estos temas en la familia, el resultado fue positivo, porque ellos mismos pidieron que se difundiera a sus familias.

Se programaron 10 conferencias más para los familiares, esposas o esposos, hermanos e hijos mayores de 13 años, teniendo una audiencia de 50 personas por conferencia. Estas conferencias se impartieron los sábados a medio día para provocar la convivencia con las familias en una comida terminando ésta. Obteniendo así resultados excelentes, medidos de la misma forma, aplicando a los familiares también el cuestionario.

## 7. Tableros De Comunicación :

Objetivo : Establecer el Sistema de Comunicación Interna por medio de Tableros de Informativos, proporcionado 6 tableros : 4 en planta ( uno por cada área productiva ), uno en comedor y el otro en recepción.

Anteriormente la información de cada área productiva como son indicadores - de desecho, cumplimiento al programa, siniestralidad y ausentismo -, cumpleaños, información sindical, convocatorias y mensajes de la Gerencia, no tenían un lugar específico de publicación, sino que se publicaban en las paredes, ventanas o puertas de oficinas, lo que provocaba que no estuvieran en un lugar estratégico y por ende, falta de atención o interés visual por parte de los trabajadores. Difícilmente podíamos pedir cooperación o mantener informado al personal de manera directa.

No existía un responsable directo y no había un mantenimiento de la información.

A partir de mayo de 1995, con el diseño del procedimiento de los Tableros de Comunicación Interna, el departamento de Relaciones Industriales, se hace responsable de la publicación y mantenimiento, provocando que el mismo departamento esté informado y actualizado de toda esa información.



Por ser un departamento de atención al trabajador, tenemos que conocer toda la información que se publica para poder aportar o reflejar las áreas de oportunidad en donde el departamento puede detectar la contribución para aumentar o disminuir el indicador según corresponda; o aclarar dudas o fomentar la participación de los trabajadores si es el caso.

Así el departamento se debe ver involucrado en las juntas trimestrales de calidad total, en las juntas mensuales de apoyo y operativas, y en las juntas diarias de producción, para que los trabajadores y líderes de cada área productiva presenten los avances de aquellos proyectos que permitan elevar la productividad

El departamento entonces, concentra la información para dar a los trabajadores el apoyo con las gerencias, siendo un filtro de seguimiento entre ellos dos.

Capacitación analiza esa información que además de servirle como herramienta para hacer una detección de necesidades, le da una visión de cómo se encuentra el clima laboral en cada área, promoviendo la participación directa de los trabajadores en convocatorias, solución de problemas o proyectos de mejora hacia cada una de las áreas respectivas, dando con esto más atención a su dignidad como persona que puede aportar algo más que productividad a la empresa.

Los tableros se encuentran en lugares estratégicos, a la vista de todo el personal y con el nombre del área correspondiente en la parte superior.

#### 8. Sistema De Sugerencias Interno :

Objetivo : Fomentar la participación activa y proactiva de los trabajadores a través del registro de sugerencias en una bitácora ubicada en Relaciones Industriales.

Establecida en agosto de 1995, esta bitácora sirve de canal o filtro para hacer llegar las sugerencias a la Gerencia General, al departamento o área correspondiente.

El departamento de R.I. es el responsable de darle mantenimiento y seguimiento a todas y cada una de las sugerencias y como compromiso cualquiera del departamento debe firmar la bitácora en el momento en que es registrada. Tenemos la obligación de darle respuesta en el menor tiempo posible, para que no se pierda la credibilidad y funcionamiento del sistema.

Las sugerencias en su mayoría deben impactar al margen, es decir, que invirtiendo pocos recursos económicos, tecnológicos o materiales, se lleven a cabo mejoras en el proceso y/o en la empresa misma.

No existe límite de sugerencias por trabajador, pero como mínimo deben registrar una al año por persona.

Cabe aclarar que tienen que ser registradas únicamente sugerencias y no quejas, en caso de ser queja, se debe traducir en sugerencia para poder anotarla, y fomentar la participación del trabajador hacia su empresa.

Por parte de R.I., específicamente del departamento de capacitación y desarrollo, se lleva a cabo un control interno, en el que se identifican y contabilizan cuántas las sugerencias que han tenido solución, el tiempo de respuesta de cada una y si no se han solucionado explicar porqué y darle seguimiento, toda esta información se publica en los tableros de comunicación.

Este sistema sirve de igual forma como herramienta de detección de necesidades de capacitación fomentando el desarrollo integral de cada trabajador, al tomarlo en cuenta por sus opiniones y sugerencias de mejora a la empresa misma.

### 9. Sistema De Sugerencias Externo :

Objetivo : Fortalecer el servicio, atención e imagen de la empresa, a través de la participación de nuestros visitantes, desde que establecen la visita a la empresa, hasta que obtienen la atención requerida de nosotros hacia ellos.

Los visitantes, en su mayoría proveedores, responden un pequeño cuestionario ubicado en el buzón de sugerencias de recepción, en el que se les pide que califiquen el servicio de trámites, atención, limpieza y estacionamiento, y si desean incluirnos alguna sugerencia de mejora.

La información se analiza y utiliza como herramienta de la detección de necesidades de capacitación.

Los resultados se publican mensualmente en el mismo Tablero de Recepción, al igual que el Sistema de Sugerencias Interno, como control de qué sugerencias se han implementado, el tiempo de respuesta y cuáles no y por qué; además de agradecerles vía fax, con una carta personalizada y firmada por el departamento de Capacitación y Desarrollo.

La información debe ser canalizada al área o departamento correspondiente, el departamento de Capacitación también se hace responsable del seguimiento o solución de estas sugerencias.

#### 10. Eventos Deportivos :

Objetivo : Fomentar la integración de todos los trabajadores, sin importar su nivel o puesto a través del deporte, creando un ambiente laboral de comunicación, convivencia y sana competencia, favoreciendo el logro de los objetivos organizacionales.

Anteriormente el fomentar el deporte se veía únicamente como prestación contenida en una cláusula del Contrato Colectivo de Trabajo, la cual se debía - por obligación - cumplir.

Actualmente el desarrollo deportivo tiene la finalidad de favorecer un clima agradable para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, con interés y entusiasmo por parte de la gente; los trabajadores serán más eficientes si se les toma en cuenta como personas y no como parte de una cláusula de contrato.

El primer paso para el cambio hacia esta visión integral, fue la institución de clínicas deportivas, que garantizarán las condiciones óptimas de los participantes, con sugerencias de ejercicios para calentamiento físico, incluyendo las reglas básicas del juego según el torneo y la explicación del objetivo del deporte, que es la competencia sana, sin agresiones físicas o verbales.

A los jugadores se les toma en cuenta desde el momento en que eligen libro y voluntariamente a su equipo y al capitán que los representará en las juntas con el departamento de Capacitación y Desarrollo - uno por equipo -, así también son ellos mismos quienes determinan las condiciones en las que se llevará a cabo el torneo, eligen árbitros, y diseñan el reglamento que habrán de cumplir y las sanciones a las que se harán acreedores en caso de incumplimiento, todo esto se registra en una minuta general, la que firman de común acuerdo los capitanes como representantes de los demás jugadores.

Todos los jugadores deben participar en la clínica deportiva ( una por torneo ), y saben de antemano que si no asisten, no pueden jugar, y es el capitán el responsable de que su equipo asista a la clínica.

El servicio médico apoya al dar un diagnóstico de cada jugador, según la lista que se le proporciona, dando la aprobación para cada jugador que se encuentra en

condición física de jugar, en caso contrario no puede participar en el torneo, esto, para evitar posibles lesiones o incapacidades por descuidos. En caso de percance, la empresa no lo considera como accidente de trabajo y cae la responsabilidad en el propio trabajador.

El departamento de Capacitación y Desarrollo es el encargado de vigilar el cumplimiento al reglamento y que los torneos se lleven a cabo satisfactoriamente; sanciona en caso necesario; planea el calendario de juegos, sin afectar a la producción; la inauguración y clausura del evento; administra el presupuesto de la compra de regalos para la premiación, verificando la agenda de las gerencias y del representante sindical, para que asistan y entreguen los premios; y organiza una comida para que todos los jugadores convivan después de la premiación.

Con este enfoque se construyó una cancha "multiusos", que al mismo tiempo puede funcionar como cancha de volley-ball, foot-ball rápido, tenis y basket-ball; cuando no hay torneos, los trabajadores pueden hacer uso de ella. también es responsabilidad del departamento el uso y mantenimiento de la misma, con un calendario en el que se anotan los trabajadores para poder utilizarla.

Esta cancha se inauguró con el torneo de volley-ball en octubre de 1995. y es destinada para fomentar el deporte y el sano esparcimiento después de la jornada de trabajo.

#### 11. Festival 12 de Diciembre :

Objetivo : Integración de las familias de los trabajadores a la empresa, con motivo de la veneración a Nuestra Sra. de Guadalupe.

Anteriormente el Gerente General dirigía unas palabras a los trabajadores y sus familias; se entregaban los Reconocimientos por Antigüedad y los obsequios Navideños; había una comida, payasos y mago para los niños, se realizaba un recorrido por la planta y terminaba el evento. Los trabajadores se encontraban sentados todo el tiempo, escuchando y observando el espectáculo.

Esta concepción tradicional, después de más de once años - por falta de dinero y presupuesto suficiente - no causaba mayor interés a los trabajadores. La agenda era muy rígida y fría y se realizaba con una secuencia preestablecida.

En diciembre de 1995 con el mismo presupuesto de años anteriores, se propuso a consideración de los trabajadores dos sugerencias más, en las que por medio de una convocatoria se les pedía su participación y voto para escoger la mejor opción para



todos. La primera propuesta fue la tradicional, la segunda tipo kermesse y la tercera con baile.

Se promovió la participación de todos los trabajadores, se les tomó en cuenta por primera vez - en cuarenta y cinco años ( antigüedad de la empresa ) no había sucedido - para la planeación del evento. Los votos estuvieron divididos entre estas dos últimas opciones, y administrando el presupuesto al máximo, se pudo contar tanto con el baile y como con la kermesse.

Los trabajadores y sindicato se mostraron satisfechos, porque además de haber hecho comentarios de agrado y aprobación, era un festival en el que habían participado para su planeación y realización, ellos mismos lo eligieron.

Hubo toro mecánico, castillo inflable, caminata lunar, puestos con comida : palomitas, chicharrones, algodones de azúcar, zanahorias, jícamas, pepinos, una taquiza y un concurso de baile en el que participaron grandes y chicos. Las edecanes apoyaron con dinámicas familiares para fomentar el juego entre padres e hijos.

No hubo una agenda propiamente establecida, se hizo la programación de los eventos, pero la misma gente empezó a movilizarse según sus intereses y estado de

ánimo. El festival se prolongó, no se detectó fatiga, lo contrario totalmente, hubo actividad.

Por primera vez en la historia de Bumex, nuestro Director Divisional y su familia estuvieron entre nosotros, dirigió unas palabras al público y estuvo conviviendo y bailando con los trabajadores.

A comparación de los años anteriores, en donde el 30 % de los trabajadores resultaban premiados, en 1995 el 100 % de los trabajadores se llevaron regalo, a través de una tómbola en la que el trabajador desde el momento de llegar al festival tomaba un boleto con un número al azar, todos los números tenían regalo. Y solamente hubo una rifa grande en la que se sortearon dos lavadoras, dos stereos y una televisión.

El reto del festival fue el administrar el mismo presupuesto que se daba en años anteriores pero con mejores resultados para los trabajadores.

A las personas que recibieron su reconocimiento por antigüedad se les obsequió además un pavo congelado ( tampoco se había logrado, por falta de presupuesto ).

En el mismo festival se aprovechó la ocasión de que se encontraban todos los trabajadores y las familias de estos, para hacer entrega de premios a los ganadores de las Tarjetas Navideñas.

Los resultados de todo el festival se pudieron observar, fueron excelentes los comentarios de los trabajadores y sus familias, del sindicato, de las gerencias y de nuestro director de distribución.

Para 1996 se incluirán también las entregas del Trabajador Sobresaliente y el mejor estudiante del sistema I.N.E.A.

#### 12. Programa Empresa - Familia :

Objetivo : Analizar los aspectos que comparte la persona dentro de los ámbitos de la empresa y de la familia. Orientar a cada participante en la mejora de su actitud : la forma de ser, la manera de trabajar y el modo de relacionarse con los demás dentro de los papeles o roles que desempeña. Avanzando en la organización integrando vigorosamente a sus personas en su sistema de valores fundamentales. Fomentar en todos los trabajadores un desarrollo integral, mediante su propio quehacer laboral, con conferencias que los hagan crecer en el ámbito humano.

Los temas que se abordan son realizados en 20 módulos como se enlistan a continuación :

1. La Persona
2. La Libertad
3. Los Valores
4. Las Virtudes
5. El Temperamento y el Carácter
6. El Trabajo
7. La Empresa
8. Calidad y Productividad
9. Las Relaciones Humanas
10. Los Valores Empresariales
11. El Servicio al Cliente
12. El Matrimonio y la Familia
13. La Autoridad de los Padres
14. La Educación de los Hijos
15. La Comunicación
16. El Prestigio de los Padres
17. Trabajo y Tiempo Libre

18. La Economía Familiar
19. Influencia del Medio Ambiente
20. Proceso de Mejora Integral

La tarea principal es que todos los trabajadores deben participar dentro de este programa, promoverlo para que no se entienda como obligación, sino que sean ellos mismos los que demanden los módulos, y sean ellos los que se quieran inscribir y participar de esta ayuda que la empresa les está otorgando.

Es necesario que exista un coordinador, para que los módulos se impartan de manera uniforme, es decir, que todos vayan con la misma secuencia y no dejen de tomar ninguno.

En este tipo de planeación existen algunos problemas, como son el adaptar los horarios de cambio de turno, así como los cursos de capacitación que se imparten en la empresa, porque solamente existe una Sala de Capacitación disponible; el calendario y programación de la capacitación está saturado, porque no debemos descuidar nuestro índice. La producción va en aumento y los supervisores difícilmente pueden ayudar dando más gente. No hay que pasar por alto que cualquier tipo de capacitación se debe brindar dentro de la jornada de trabajo, en el caso de Bujías Mexicanas, por Contrato Colectivo de Trabajo, la capacitación se imparte la mitad del

tiempo por parte de la empresa y la mitad de tiempo por parte del trabajador, pero aún así se dificulta la realización de este programa.

Se ha llegado al acuerdo con los supervisores que los días que no haya capacitación formal, dejen salir media hora antes a las personas que se encuentran en primer turno y el demás tiempo lo dan los trabajadores. Otro problema con el que contamos es que existen tres turnos en la planta los cuales se rolan mensualmente, así que hay que acomodar de tal manera el calendario para que nadie tenga pretexto de que por estar en otro turno se quede sin tomar algún módulo.

La flexibilidad de este programa consiste en que la gente sea la que se organice para asistir a los módulos, y no forzarlos a que vayan, pero por parte de la gerencia general y el departamento de capacitación y desarrollo es objetivo que nadie falte a los módulos.

Los módulos se imparten en dos horas aproximadamente - cada uno - , y como requisito para recibir diploma al concluir el programa, es que la gente tenga por lo menos un 85% de asistencia.

Como control, el departamento de capacitación y desarrollo lleva un registro por persona y módulo que vayan tomando, con base en lista de asistencia, en la que cada uno se anota en el momento en el que llega.

Con todos estos controles y coordinación, se puede decir, que actualmente el 65% de la población está tomando los módulos, algunos todavía tomándolo como obligación y otros por convencimiento.

Este programa es el proyecto más ambicioso que se tiene actualmente, porque es en él en donde se puede observar, con más claridad, el compromiso y participación que los trabajadores tienen para la empresa y para sí mismos, para desarrollarse y crecer en valores que no se les están imponiendo, sino que los vean como beneficio propio.

Estos fueron los proyectos ya lanzados y los resultados obtenidos en cada uno de ellos, pero el cambio de cultura no se queda ahí, todavía existen grandes campos de acción para un pedagogo en la empresa, y en el Aparato Crítico de este Informe Académico se explicarán.

## REFERENCIAS

- (1) vid infra., glosario
- (2) ibidem.
- (3) ibidem.
- (4) ibidem.
- (5) ibidem.
- (6) ibidem.
- (7) ibidem.
- (8) vid infra., aparato crítico



## II. VALORACIÓN CRÍTICA

### II.1. Fundamentación de la Crítica.

Para la creación de un programa integral que desarrolle una cultura de cambio, se deben contemplar todos los aspectos que se refieren a la persona humana, como un ser único e irrepetible, que se determina por sus características específicas: aspectos biológicos, fisiológicos, afectivos, volitivos e intelectuales.

Formando así en los trabajadores un conjunto de hábitos morales y sociales, porque es sabido que las personas necesitan de relaciones interpersonales, que le permiten el acercamiento y convivencia con la sociedad en la que vive.

Para transmitir una cultura de cambio positiva, es necesario tomar en cuenta la motivación que encuentra el trabajador en la empresa en la que labora; específicamente la que puede proporcionar el departamento de capacitación y desarrollo de personal.

Es este departamento el encargado de promocionar y difundir la cultura, los cambios y por lo tanto crear el ambiente motivacional necesario para llegar al cambio.

El departamento no trabaja solo, aislado, sino que tiene que estar de acuerdo con las exigencias de la empresa, los puntos de vista de las gerencias y contar con el apoyo absoluto de todos ellos así como de los mismos supervisores.

Sabemos que cada persona nace con un temperamento específico, es decir con una forma de actuar, otra característica que hace ser al ser humano único e irrepetible.

El temperamento debe ser encauzado al logro de los objetivos de la empresa en la que se labora; mediante educación, capacitación y motivación. Así se va moldeando la personalidad a la filosofía, misión y visión de la empresa, para llegar a nuestro objetivo, lograr en los trabajadores una cultura de cambio integral.

La persona responsable de promover la cultura debe ser motivador, orientador, alentador, guía, pero nunca un manipulador.

Otorgar a las personas el derecho y obligación de ejercer su propia opinión, dejarlos expresarse como se sienten, los cambios que han percibido y los resultados que han obtenido de la misma empresa.

La manipulación genera rechazo a los objetivos y metas estipuladas, la motivación genera cooperación, participación e involucramiento libre por parte de los mismos trabajadores.

Teniendo en cuenta que son adultos con - la mayoría de las ocasiones - experiencias mayores y más valiosas a las del responsable, que pueden aportar puntos de vista no visualizados, a esos mismos objetivos.

La forma de motivar al personal, no se basa únicamente en incentivos o recompensas de tipo económico; eso ayuda, pero no sirve para el objetivo principal que es el cambio cultural de manera integral, porque solo participan con el cambio y lo único que los mueve es el ingreso económico, y en caso de que se les quite esa remuneración, dejarán de participar.

La razón de ser de la motivación es, que además de participar, se involucren en el cambio, que lo sientan parte de ellos, y lo aceptarán si son ellos mismos los que lo proponen.

El mantener una comunicación efectiva con el personal es importante. Que la empresa los mantenga informados sobre los acontecimientos y variaciones que van

surgiendo, los acerca más a la empresa, y si además ellos retroalimentan con sus propias opiniones, la información se convierte en una verdadera comunicación.

De nada sirve transmitir una información y que se den por enterados, si se está cerrado - por parte de la empresa - a una retroalimentación; que además de arrojar uno o varios puntos de vista, también se aportan ideas y críticas ( constructivas ), que proporcionan un clima de trabajo agradable.

Las ideas o contribuciones de cada trabajador deben tomarse en cuenta y darles un seguimiento para su cumplimiento e implantación dentro de la empresa.

Cuando se toma en cuenta al trabajador de esta manera, se le está imprimiendo el sello de ser una persona importante dentro de la organización, que se le está tomando en cuenta para decisiones, que se le involucra con sus contribuciones, añadiendo la dignidad que necesita para trabajar.

Para no generar rechazos al cambio, se necesita entonces otorgar el ambiente propicio de trabajo que se logra a través de la comunicación con los mandos intermedios : supervisores y coordinadores con los trabajadores; ellos son el medio para que los mandos superiores ( gerencias ) estén comunicadas con lo que pasa dentro de la empresa y lo que pasa entre los trabajadores de la propia organización.

Así mismo al trabajador se le debe de otorgar la libertad para opinar y al mismo tiempo la responsabilidad de lo que ha aportado. Que la persona se sienta parte de la empresa y no un elemento más de ella.

Mencionamos anteriormente que las remuneraciones económicas no son buenas para el involucramiento del trabajador con la empresa, pero los reconocimientos sólo de palabra tampoco son suficientes.

Es necesario establecer sistemas y programas para reconocer al trabajador en su tarea diaria, en sus actividades específicas, en sus logros y contribuciones, para demostrarle confianza de parte de la empresa.

La Capacitación que puede brindar la empresa como prestación a sus trabajadores, es una gran ayuda a la participación del trabajador en la empresa. Pero se debe inculcar un beneficio extra que vaya hacia la formación de personas con una buena jerarquía de valores, fundamentada en el principio de ser seres humanos con inteligencia, voluntad y responsabilidad, alimentando el alma además del cuerpo.

Logrando todo lo que se expuso anteriormente, se encuentra el camino hacia ese cambio ya planeado, porque seremos todos parte del cambio, participantes activos

y proactivos y sobretodo involucrados con los objetivos de la empresa en la que brindamos nuestros servicios.

La razón de promover una nueva cultura es esencial para comprometer y compartir con los trabajadores ese cambio.

Se tiene la confianza que se logrará con la propuesta del " Programa de Desarrollo Integral para el Trabajador de Bujias Mexicanas ", el cual, tiene su fundamento en la participación y cooperación de manera integral, al trabajador en la empresa, que no pierde de vista esa dignidad humana, sino que además pretende elevarla para obtener mejores resultados.

El programa propuesto consta de valores necesarios para cualquier persona, y no es sólo un proyecto, sino varios que van ligados uno con otro, que fomentarán el cambio, una nueva actitud y el desarrollo integral para cada trabajador. Y que ellos mismos puedan transmitirlos también hacia sus familias.

Estos proyectos están planeados de tal manera para que sean un conjunto de elementos que hagan crecer a los trabajadores íntegramente, comenzando con la participación de cada uno.

## **II.2. Propuestas.**

Estos son los proyectos que se tienen planeados para lo que resta del año 1996 y 1997; con ellos terminamos de formar todo el Programa Integral para los trabajadores de Bumex. De estos proyectos y sus resultados propiciarán nuevas necesidades de programar otros proyectos, los cuales se vislumbrarán durante el proceso mismo.

### **1. Taller De Lectura :**

Objetivo : Fomentar la lectura de temas adecuados para un desarrollo integral de la persona, como son valores, dignidad humana, familia, calidad de vida, plan de carrera y vida, entre otros.

El taller de Lectura se tiene planeado para finales de octubre de 1996, con el primer grupo piloto.

Queremos lograr que nuestros trabajadores se interesen en la lectura y puedan transmitir ese interés a sus hijos. De ahí que nace la idea de una biblioteca interna.

## 2. Biblioteca Interna :

Objetivo : Proporcionar al trabajador y sus familias libros de consulta que no pueden adquirir, por falta de recursos, así como un espacio en donde fomentar la lectura y el estudio.

Se lanzará una convocatoria para donar un libro y empezar el acervo. Se llevará a cabo una Feria del Libro interna, para empezar a crear el ambiente adecuado.

El manejo, cuidado y préstamos de los libros, así como el mantenimiento de la biblioteca será responsabilidad de capacitación y desarrollo.

El préstamo de libros será con base en un procedimiento, en el que solamente podrán sacar libros de la empresa trabajadores de Bumex, con su respectiva credencial de trabajo, por un espacio de tres días máximo, el no devolverlos a tiempo propiciará el cobro de una multa, el que se destinará para la adquisición de más libros.

Los hijos de los trabajadores podrán ir a consultar los libros, así como hacer uso de la biblioteca como centro de estudio, con la autorización del padre o madre trabajador de la empresa, por que el préstamo de los libros será con la credencial del trabajador y en las mismas condiciones.



La recopilación de libros y construcción de biblioteca será a partir de noviembre de 1996, esperando ser inaugurada para enero de 1997 a más tardar.

### 3. Cine-Club :

Objetivo : Fomentar la integración de los trabajadores y su familia a una cultura integral dentro de la empresa, a través del análisis y reflexión de películas con temas de interés que tomen en cuenta educación en valores y dignidad humana. El proyecto se tiene pensado arrancarlo 1997.

### 4. Taller De Manualidades :

Objetivo : Fomentar la integración de las familias con la empresa con clases de cerámica, corte y confección, corte de pelo, tejido, entre otras. Se tiene proyectado para 1997.

### 5. Conferencias :

Objetivo : Interesar y fomentar una cultura de valores de manera integral para los trabajadores de la empresa, con temas que eleven su calidad de vida.

Con base en los resultados obtenidos, se pretende impartir a las familias las conferencias con los temas mejor aceptados. Noviembre de 1996.

### 6. Almuerzo Diagonal :

Objetivo : Promover la comunicación abierta y sin miedo de todos los trabajadores de manera diagonal hacia las gerencias; resolviendo dudas, problemas específicos de cada área, entre otras cosas. La apertura de las gerencias para tratar de no triangular la información y escuchar a los trabajadores dentro del contexto laboral.

El almuerzo o cena deberá ser fuera de las instalaciones de la empresa, para crear un ambiente sin presiones y confianza entre unos y los otros; de preferencia deberá estar un representante del sindicato para dar validez a las respuestas y

soluciones por parte del cuadro gerencial. Se propone hacerlo una vez al mes. A partir de octubre de 1996.

#### 7. Manual De Bienvenida :

Objetivo : Fomentar la participación de todos los trabajadores para crear el diseño de la portada del Manual de Bienvenida de la empresa.

Deberán ser diseños creativos y que llamen la atención. La convocatoria y bases se abrirán a partir de septiembre de 1996, para que en octubre se pueda repartir entre todos los trabajadores.

#### 8. Boletín Interno :

Objetivo : Transmisión de la cultura interna de la empresa a todos los niveles de la organización.

Otro medio que se visualiza como medio de la transmisión de la información, así como la participación e involucramiento de los trabajadores, es el Boletín Interno.

En él se mantendrá informado al personal sobre temas de interés referentes a cambios organizacionales, progresos, contribuciones tecnológicas, nuevos productos, resultados de los equipos autodirigidos, resultados de los integrantes de los Comités a nivel grupo, avances en los premios Interdesc, Premio Nacional de Calidad y de Ecología, así como las implantaciones del manual del QS-9000, mensajes de la gerencia, de nuestro director y del Corporativo, trabajadores sobresalientes, entre otros.

También existirá una sección deportiva, en donde se mantendrá al tanto de el torneo actual y de los que vienen más adelante, un espacio para sociales, en donde se publicarán cumpleaños, aniversarios, matrimonios, nacimientos y reconocimientos. Así como un espacio para los resultados de las convocatorias actuales y las bases para las convocatorias venideras.

Primero se empezará a imprimir el boletín trimestralmente y después mensualmente.

Se formará un comité para la publicación del boletín, contando con un trabajador por cada sección y el Coordinador de Capacitación y desarrollo será quién recopilará la información para mandarla a imprimir.

En caso de que tenga aceptación, se hablará con las empresas hermanas: Comosa e I.E.A., para realizar una revista inter-distribución, teniendo el mismo fin, pero incluyendo información de las tres empresas que forman la división de distribución.

El boletín ayudará a los programas de Inducción y Re-Inducción, porque esa misma información se discutirá y se podrá ampliar dentro de esos programas. También promoverá la lectura y será parte de la extensión hacia las familias de los trabajadores.

Se tiene la creencia que con estos programas se logrará un ambiente de trabajo agradable, favorecerá la comunicación efectiva, se establecerán sistemas de reconocimientos, sistemas de retroalimentación en información, participación proactiva y por supuesto un involucramiento del personal con la empresa.

El programa debe de seguir creciendo conforme a las expectativas de la empresa y las necesidades que emergerán del mismo programa.

Hasta este momento se mantienen controles de cómo van los proyectos, pero para los objetivos del QS-9000 y el Premio Interdesc, se deben mantener controles de evaluación, que es en lo que estamos trabajando arduamente y que podría ser objeto y tema de otro Informe Académico.

### III. APARATO CRITICO

A continuación explicaremos la definición de benchmarking que quedó pendiente en el cuerpo del informe.

#### Definición de 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)

#### ¿ Qué es y qué no es benchmarking ?

El benchmarking es :

- Un proceso continuo
- Un proceso de investigación que proporciona información valiosa.
- Un proceso para aprender de otros.
- Un trabajo que consume tiempo; un proceso de trabajo intenso que requiere disciplina.
- Una herramienta viable que proporciona información útil para mejorar prácticamente cualquier actividad de negocios. (2)

El benchmarking no es :

- un evento que se realiza solo una vez
- un proceso de investigación que da respuestas sencillas
- copiar, imitar
- rápido y fácil
- una moda

### Alcances del Benchmarking

- a. Las mejores prácticas internas por función
- b. Las mejores prácticas de los competidores
- c. Mejores prácticas en la industria ( incluyendo no competidores )
- d. Mejores prácticas funcionales : cualquier compañía de Estados Unidos
- e. Mejores prácticas funcionales : clase mundial (3)

### ¿ Por qué emplear el benchmarking ?

- planificación estratégica : Desarrollo de planes a corto y a largo plazo
- pronósticos : Tendencia de las predicciones en áreas comerciales pertinentes
- nuevas ideas : Aprendizaje funcional, pensando en los alcances
- comparaciones producto / proceso Comparaciones con competidores u organizaciones con los mejores resultados
- fijación de objetivos Fijación de objetivos de desempeño en relación con las prácticas más modernas (4)

### ¿ Qué cosas someter al benchmarking ?

- Productos y servicios Productos terminados; características del producto y el servicio.
- Procesos de trabajo En qué forma un producto o servicio se produce o recibe apoyo.

- **Funciones de apoyo** Trabajo indirecto : no asociado directamente al proceso de producción o al de apoyo ( por ejemplo, financiamiento, recursos humanos )
- **Desempeño organizacional** Costos, ingresos, indicadores de producción, indicadores de calidad.
- **Estrategia** Planes a corto o a largo plazo; proceso de planificación (5)

**Cinco etapas del proceso de benchmarking :**

1. Determinar a qué se le va a hacer benchmarking
2. Formar un equipo de benchmarking
3. Identificar los socios del benchmarking
4. Recopilar y analizar la información de benchmarking
5. Actuar (6)

**Necesidades del cliente para el benchmarking :**

1. Clientes para información de benchmarking :
  - alta administración ( el gerente que designa )
  - equipo de benchmarking
  - otros empleados
  - socios del benchmarking
2. Tipos de benchmarking :



- **interno** : actividades similares en diferentes sitios, departamentos, unidades operativas, países, etc.
- **competitivo** : competidores directos que venden a la misma base de clientes.
- **funcional ( genérico )** : organizaciones acreditadas por tener lo más avanzado en productos, servicios y/o procesos.

### 3. Tipos de Información :

- **productos / servicios**
- **procesos de trabajo**
- **funciones de apoyo**
- **desempeño organizacional**
  - **costos ( gastos )**
  - **ingreso ( entradas )**
- **estrategia**

### 4. Uso de la información :

- **planificación estratégica**
- **pronósticos**
- **nuevas ideas**
- **comparaciones de productos / procesos**
- **fijación de metas**

### 5. Cantidad de Información

### 6. Calidad de la información :

- **nivel de validación / confiabilidad**

7. Expectativas de informes :

- formato
- frecuencia
- mantenimiento

8. Alcance de la actividad de benchmarking :

- evento que ocurre una sola vez
- periódico
- continuo (7)

Plan de acción de un benchmarking :

1. Producir un informe / resumen de benchmarking

2. Presentarles soluciones a los clientes del benchmarking.

3. Comunicar los hallazgos :

- internamente - a otros grupos funcionales
- a los socios del benchmarking

4. Buscar oportunidades

- para mejorar productos / procesos
- para aprender - llevar a su organización nuevos conceptos e ideas
- para fomentar redes funcionales

5. Estimular los esfuerzos para reiniciar el ciclo

- modificar / mejorar su uso del proceso
- introducir nuevos temas o temas relacionados para hacer benchmarking (8)

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

(1) cf. SPENDOLINI, Michael, Benchmarking. Ed Grupo Norma, Colombia 1994., p.11

(2) ibidem, p. 39

(3) ibidem, p. 28

(4) ibidem, p. 30

(5) ibidem, p. 34

(6) ibidem, p. 58

(7) ibidem, p. 76

(8) ibidem, p. 222

## GLOSARIO

- BENCHMARKING :** Es un sistema para evaluar a nuestros competidores o las mejores marcas del ramo industrial en el que nos encontramos, para adaptar a nuestros sistemas esas mejoras. Se puede evaluar todo tipo de sistemas o departamentos; siempre y cuando se tenga la autorización de la empresa a la que se le practicará el benchmarking.
- CEDEI :** Centro de Desarrollo Industrial, organismo que se encarga de brindar la capacitación a todo las empresas del grupo, ayudandonos a hacer una detección de necesidades congruente, proporcionan cursos de tipo humanísticos, técnicos y administrativos; cada empresa del grupo tiene un catálogo en el que están incluidos los cursos que imparten, en caso de no encontrar el curso que necesitamos en su catálogo, ellos mismos nos contactan con las empresas capacitadoras que nos pueden el servicio que necesitamos, haciendo uso en muchas ocasiones de las instalaciones del mismo CEDEI. Cuenta con varias salas de capacitación, salón de cómputo, comedor, taller con máquinas y herramientas, y con instructores altamente calificados.

**CLIENTES TARGET :** Son aquellos clientes objetivo, meta o potenciales, de los cuales se pretende captar mercado y desarrollarlos, mediante la promoción de nuestros productos.

**CPK's :** Se traduce como la habilidad real que tiene la máquina cuando está trabajando normalmente; se realiza un estudio observando cuántas piezas buenas está fabricando en esas condiciones, sacando una corrida de material en donde deberá existir una variación de una pieza a otra de :  $\pm 1.33$ .

**GRUPOS PAMI :** Protección de Ayuda Mutua Industrial, los departamentos de seguridad e higiene hicieron un equipo para aportar mejoras dentro de el sistema de seguridad e higiene de las diferentes empresas con base en la norma internacional ISO-14000 empresas; el coordinador de las empresas es el nuestro coordinador de seguridad e higiene de Bumex; además de reunir a las empresas aledañas, también ha invitado a las empresas hermanas de la división distribución.

**M.C.B.A. :** Anteriormente se traducía en Mini Computer Business Application, actualmente se convirtió en una marca de programación, la cual es un Sistema de Administración e

Información Integral que ayuda a planear, controlar, administrar y dar seguimiento a la producción, inventarios, logística, y llevar los archivos del departamento de personal. Se utiliza desde que llega la materia prima a la planta, hasta que se entrega el producto ya terminado.

**PREMIO INTERDESC :** Aplica únicamente a las empresas que conforman el grupo; es más exigente que el Premio Nacional de Calidad, pero tiene como base el mismo Premio Nacional de Calidad.

**PREMIO NACIONAL DE CALIDAD :** Abreviación P.N.C., creado por el Gobierno Mexicano para que las empresas implementen un Sistema de Calidad seguro y eficiente para poderse nivelar y competir con las mejores empresas de Estados Unidos.

**PROCESOS CLAVE :** Son el conjunto de procesos que se consideran como los más importantes dentro de la organización; los cuales traspasan toda la organización permitiendo entregar al cliente lo que pide. Dentro de la empresa, los procesos de producción que existen se les denomina como sub-procesos, como son Cerámica, Armado de Centros, Maquinado y Ensamble.

**QS-9000 :**

Es un Sistema de Calidad con base en la Mejora Continua de las empresas, unificado por empresas como Ford, Chrysler y General Motors, con base en las normas de estandarización de la organización de ISO-9000 con aportaciones de fabricantes de camiones. Las empresas que se dedican al ramo automotriz y que les venden directamente a estas marcas, como es nuestro caso, deberemos estar certificadas en el QS-9000 para finales de 1997; el director del grupo nos pide que estemos certificados para finales de 1996. La certificación consiste en pedirle a un Centro u Organismo que esté acreditado por esas empresa para que realice una evaluación o auditoría a nuestro sistema de calidad interno, tomando en cuenta nuestros procedimientos para verificar que lo estamos diciendo se hace y lo que se hace se escribe o documenta.

## IV. BIBLIOGRAFÍA

1. ARIAS, Fernando

Administración de Recursos Humanos

Editorial Trillas., México., 1989., 521 p.

2. CAMP, Robert C.

Benchmarking

Editorial Panorama., México., 1993., 328 p.

3. CHAVARRIA, Marcela; VILLALOBOS, Marveya

Orientaciones para la Elaboración y Presentación de Tesis de Pedagogía

Editorial Universidad Panamericana., México., 1993., 98 p.

4. DENISON, Daniel

Cultura Corporativa

Editorial Legis., Colombia., 1991., 221 p.

5. LLANO, Carlos

El Postmodernismo en la Empresa

Editorial MC. Graw Hill., México., 1994., 183 p.



6. MC GREGOR, Douglas

El Aspecto Humano de la Empresa

Editorial Diana, México., 1977., 237 p.

7. MC QUAIG, Jack

Cómo motivar a la Gente

Editorial Diana, México., 1991., 143 p

8. MELENDO, Tomás

Las Claves de la Eficacia Empresarial

Editorial Rialp., Madrid., 1990., 188 p.

9. MORGAN, Gareth

Imágenes de la Organización

Editorial Alfaomega ra - ma., México., 1991., 409 p.

10. PEREZ, Juan Antonio

Teoría de la Acción Humana en las Organizaciones

Editorial Rialp., Madrid., 1991., 300 p.

11. SPENDOLINI, Michael J.

Benchmarking

Grupo Editorial Norma., Colombia., 1994., 245 p.