



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO

CAMPUS-IZTACALA

"CAMBIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL EN UNA
EMPRESA FABRICANTE DE PARTES AUTOMOTRICES"

REPORTE DE TRABAJO
PROFESIONAL

PO 1470/197
Ej. 3

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGIA

PRESENTA:

MARIA LEONOR VAZQUEZ TISCAREÑO

ASESORES:

JOSE ESTEBAN VAQUERO CAZARES

ANGEL ENRIQUE ROJAS SERVIN

ROCIO TRON ALVAREZ

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



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.

A DIOS.

**Por haberme dado la vida
y la capacidad de aprender diariamente,
que lo más importante a pesar de las
circunstancias es querer hacer las cosas.**

A MIS PADRES.

**Por haberme dejado realizar un sueño
a pesar de estar lejos de ellos.**

A MI ESPOSO.

**Por apoyarme siempre, creer en mí,
y estar conmigo en todo momento, y
sobretudo por respetar mi individualidad.**

A MIS HIJOS.

Por darme la oportunidad de desarrollarme y permitirme compartir el tiempo entre ellos y mi profesión.

A MIS HERMANOS

Por todo el apoyo que me dieron y especialmente a Consuelo , José y Pitas que sin su ayuda no hubiese salido adelante.

A MIS AMIGOS

Por brindarme su amistad y apoyo en las diferentes etapas de mi vida y especialmente a CRISTINA que estuvo conmigo en la realización de este proyecto

A MIS MAESTROS

**Por dedicar parte de su tiempo
en enseñar que el conocimiento
es la mejor arma para combatir
la ignorancia.**

A LA UNIVERSIDAD

**Por que me dio la oportunidad
de cambiar mi vida y darme
cuenta que los individuos
son los que pueden cambiar
al mundo.**

A LAS EMPRESAS

**Por que me dieron la oportunidad
de trabajar en ellas y aprender todo
lo poco que se sobre la mejor área
RECURSOS HUMANOS.**

INDICE

| | Página |
|---|--------|
| ***** | |
| RESUMEN | |
| I. INTRODUCCIÓN | 1 |
| CAPITULO 1 <u>TEORIAS MOTIVACIONALES.</u> | |
| 1.1 Definición de Motivación | 13 |
| 1.2 Teorías Motivacionales | 16 |
| * Teoría de Relaciones Humanas de Elton Mayo. | |
| * Teoría de Necesidades de Abraham Maslow. | |
| * Teoría de Motivación-Higiene de F. Herzberg. | |
| * Teoría Motivacional de los Tres Factores de McClelland. | |
| * Teoría del Reforzamiento de B.F. Skinner. | |
| * Teoría X y Teoría Y de Douglas McGregor. | |
| * Teoría Z de William Ouchi. | |
| CAPITULO 2 <u>CULTURA ORGANIZACIONAL.</u> | |
| 2.1 Definición de Cultura Organizacional | 34 |
| 2.2. Componentes de la Cultura Organizacional | 36 |
| * Misión. | |
| * Visión | |

* Valores.

2.3 Formas de Aprendizaje 57

* Elementos del Proceso de Aprendizaje.

CAPITULO 3 **CAPACITACION Y LIDERAZGO.**

3.1 Definición de Capacitación 66

3.1.1. Misión de la Capacitación 72

3.1.2. Detección de Necesidades de Capacitación.D.N.C 75

3.1.3. Elaboración de Planes y Programas de Capacitación 80

* Registro de Planes y Programas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

3.1.4 Técnicas de Seguimiento de Capacitación 90

3.1.5. Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento 97

* Constitución de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

* Expedición de Contancias de Habilidades Laborales.

* Registro de Listas de Constancias de Habilidades.

3.1.6. Marco Legal de la Capacitación 102

3.2. Liderazgo 105

3.2.1. Definición de Liderazgo 107

| | |
|---|-----|
| 3.2.2. Tipos de Liderazgo | 109 |
| 3.2.3. Capacidades y Cualidades del Líder | 114 |
| 3.3 Calidad Total y Productividad | 118 |
| 3.3.1. Herramientas de Calidad | 123 |
| * Herramientas de Calidad para la Solución de Problemas. | |
| * Las Nuevas Herramientas de Calidad para la Solución de Problemas. | |
| CAPITULO 4 <u>LA EMPRESA.</u> | |
| 4.1. Definición de Empresa | 133 |
| 4.2. Elementos Integrantes y Clasificación de las Empresas | 135 |
| 4.3 Antecedentes de la Empresa de Estudio | 143 |
| CAPITULO 5 <u>CASO PRACTICO.</u> | |
| 5.1 Planteamiento del Problema | 147 |
| 5.2 Justificación de la Investigación | 149 |
| 5.3 Objetivo | 150 |
| 5.4 Características | 150 |
| 5.5 Forma de Análisis | 151 |
| 5.6 Exposición del Trabajo | 152 |
| 5.7 Establecimiento de la Cultura Organizacional | 153 |
| 5.8 Procedimientos Integrales de Mejoramiento Continuo | 161 |
| 5.9 Antecedentes de la Implementación del Modelo VOPLES | 170 |

| | |
|--|-----|
| 5.10 Establecimiento de la Cultura Organizacional VOPLES | 172 |
| 5.11 Las Variables que se Desean Obtener | 176 |
| 5.12 Lineamientos para Cada una de la Variables | 180 |
| 5.13 Implementación de Todas las Variables VOPLES | 184 |
| 5.14 Responsabilidades de Cada uno de los Departamentos | 187 |
| II. CONCLUSIONES GENERALES | 206 |
| III. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS | 215 |

RESUMEN

Uno de los principales problemas dentro de las organizaciones actuales, es la falta de capacidad de respuesta, ante los nuevos retos a nivel mundial. Estos cambios han originado una competencia real obligando a las empresas a cambiar de manera radical, la forma de hacer las cosas.

Para garantizar que los resultados sean los esperados, uno de los elementos indispensables será el cambio de Cultura dentro de la organización, en donde se podrá modificar la manera de pensar, sentir y actuar de todos integrantes de ésta.

En el presente Reporte de Trabajo, el cambio de Cultura Organizacional en la empresa de estudio, se llevó a cabo a través de un Proceso de Fortalecimiento Integral (VOPLES) en donde intervienen seis variables: Visión, Operaciones, Personas, Líderes, Estructura y Sistemas, analizando la situación actual y la situación deseada en cada una de las variables, con la finalidad de incrementar la productividad y fomentar el desarrollo personal y profesional de todo el personal de la organización.

INTRODUCCION

El término cultura originalmente proviene de la antropología social, en donde los estudios de sociedades primitivas, esquimales, polinesias, africanas, revelaron modos de vida que no sólo eran diferentes de la sociedades tecnológicamente más avanzadas de Norteamérica y Europa, sino que muchas veces eran muy diferentes entre sí. El concepto de Cultura vino así a representar las cualidades de un grupo humano específico que pasa de una generación a otra. Es útil pensar que existen varios niveles de cultura organizacional, que difieren en términos de su visibilidad y resistencia al cambio.

A nivel más profundo y menos visible la cultura se refiere a los valores compartidos por las personas de un grupo y que tienden a persistir en el tiempo aunque cambien los miembros del grupo. En este nivel la cultura puede ser demasiado difícil de cambiar; al nivel más visible la cultura representa los patrones de conducta de una organización que los nuevos empleados deben automáticamente seguir, estimulados por sus compañeros

de trabajo, la cultura aun en este sentido es difícil de cambiar, pero no tanto en el nivel de los valores básicos. Cada nivel cultural tiene una tendencia natural a influir en el otro.

Cómunmente se considera a la Cultura Organizacional en singular siendo, que todas las empresas tiene múltiples culturas, usualmente agrupadas con diferentes agrupamientos funcionales o con localidades geográficas. Aún dentro de una subunidad pequeña puede haber varias subculturas que incluso pueden estar en conflicto. Las organizaciones grandes y geográficamente dispersas pueden tener cientos de culturas diferentes. Las ideas o soluciones que llegan a incorporarse a una cultura se pueden originar donde sea, desde un individuo o un grupo, en el nivel inferior o el más alto de la organización. Para las empresas con culturas corporativas fuertes, estas ideas con frecuencia parecen estar asociadas con un fundador u otros líderes iniciales que las articulan en forma de visión.

Las culturas pueden ser estables a través del tiempo pero nunca son estáticas, las crisis a veces fuerzan a un grupo a re-evaluar

algunos valores o conjunto de prácticas. Nuevos retos o las tendencias del mercado mundial, pueden llevar a crear nuevos modos de hacer las cosas, la rotación de los miembros clave, la rápida asimilación de nuevos empleados, la diversificación de negocios y la expansión geográfica pueden debilitar o cambiar la cultura, demasiadas crisis y rotación de personal acopladas con la falta de mecanismo de perpetuación pueden destruir una cultura o debilitarla mucho, pero en donde hay demasiados valores, patrones de conductas y prácticas comunes, donde los niveles de conducta están estrechamente interconectados, las culturas pueden crecer hasta volverse extremadamente fuertes. Continuidad de liderazgo, membresía estable en el grupo, concentración geográfica, tamaño pequeño del grupo y éxito considerable contribuyen a la emergencia de culturas fuertes. / hipóte

Obj
El objetivo del presente reporte de trabajo es describir la utilidad de la Implementación de un Proceso de Fortalecimiento Integral, para el cambio de cultura organizacional, en una empresa fabricante de partes automotrices, cuya finalidad es incrementar la productividad y fomentar el desarrollo de todo su personal.

El papel del Psicólogo dentro de este tipo de procesos es fundamental ya que el recurso más importante de una empresa es el ser humano.

Cuando una organización inicia un Proceso de cambio, la alta gerencia debe tener conocimiento de que no sólo se debe trabajar con la maquinaria, equipos, procedimientos y sistemas, sino que primeramente se debe implementar un plan de trabajo enfocado a modificar el comportamiento de los individuos dentro de la organización, ya que muchos de los problemas están generados por la falta de capacidad de la Alta Dirección en el manejo del personal.

En el proceso de cambio el psicólogo interviene en una de las etapas fundamentales que es la Detección de las Necesidades de Capacitación y además a través del análisis de las mismas se puede realizar un diagnóstico de la organización, así como detectar sus principales áreas de oportunidad y desarrollo, para establecer la estrategia de cambio a seguir.

Otro de los enfoques que puede tener un psicólogo dentro de la organización es el servir de mediador, para satisfacer las necesidades de la organización y del personal que labora en ella, logrando un equilibrio en ambas partes.

Otra de las tareas de los psicólogos en las organizaciones es descubrir la clase de condiciones ambientales (Clima Organizacional) que prevalecen en la empresa y que influyen directamente en el desempeño del personal, además de cuidar que las condiciones higiénicas y de seguridad sean las adecuadas para facilitar el desarrollo de las actividades.

El psicólogo dentro de las organizaciones debe detectar cuales son posibles agentes de cambio que existen en la organización, con la finalidad de apoyar al cambio y ser un medio para cumplir los objetivos establecidos por la organización.

El presente reporte de trabajo se encuentra dividido en cinco capítulos, en el capítulo I se describen de manera general las diferentes

teorías motivacionales, ya que la motivación es un elemento existente en el ser humano, desde su nacimiento hasta su muerte, es decir, en cada etapa de su vida el individuo se encuentra motivado por diferentes estímulos, que lo impulsan a desarrollarse en un ambiente determinado, por tal motivo las grandes teorías de comportamiento humano, serán descritas brevemente.

En el Capítulo 2 se analiza lo relacionado a la Cultura Organizacional, las constantes reestructuraciones organizacionales del auge de la economía de los productos basados en el conocimiento exigen entender y manejar la cultura por lo que el conocimiento de esta se vuelve una responsabilidad clave de los líderes así como una herramienta vital de la gerencia para estimular el alto desempeño y mantener el valor de las inversiones, una organización puede mantener su sentido de identidad y continuidad solo si sus creencias son compartidas, conformadas, autogeneradas, distintivas y persistentes aunque el entorno cambie, en toda la organización una o varias personas otorgan el poder (por ejemplo los accionistas), y otras dirigen; unas analizan el entorno y ven hacia afuera, otras se aseguran que el barco se mantenga por dentro en buena forma. La cultura no es solo una división del trabajo, sino una integración de este

trabajo en un todo armónico.

En el presente reporte la Cultura juega un papel muy importante, ya que a través de esta, se podrá lograr un cambio que asegure la permanencia en el mercado de la organización, siendo una empresa más rentable e incremente su productividad. } hipó

En el Capítulo 3 se analiza tres aspectos fundamentales que intervienen dentro de la cultura organizacional, la capacitación en el trabajo resulta importante en cuanto a que los capacitadores, trabajamos con seres humanos, que si bien ocupan una posición dentro de la estructura organizacional, y tiene asignadas determinadas funciones que cumplir, también poseen intereses, necesidades, creencias y valores propios que los capacitadores deben conocer para encaminar sus acciones no solo a la satisfacción a las necesidades de la empresa, sino también a las necesidades de los individuos dentro y fuera de ella.

Es precisamente el reconocimiento de todo lo anterior, lo que nos lleva a la definición de la función de la capacitación, que consiste en generar los procesos de cambio dirigidos al cumplimiento de los objetivos

de la misión y objetivos de la organización. Así la capacitación se desarrolla para el mejoramiento de la calidad de las personas valiéndose de todos los medios que la conduzcan al incremento de los conocimientos, al desarrollo de las habilidades y a la adecuación de las actitudes de los individuos que conforman a la empresa.

El segundo aspecto de análisis es referente a liderazgo, este sigue siendo uno de los temas más discutidos y trillados en el mundo de los negocios. El papel de los líderes en la organización del futuro se refieren a él como el motor del proceso, primero y último responsable de calidad en la empresa, la figura en la que descansarán todos los esfuerzos de calidad, sin embargo una vez más el papel del líder volverá a ser fundamental para el éxito de las mismas. Descentralizar la toma de decisiones, delegar parte del poder sin evitar la responsabilidad, compartir información y conocimientos, obliga al líder a desarrollar nuevas habilidades que sumadas a las tradicionales crearán seguidores más inteligentes y capaces de generar cambios.

El último aspecto es el relacionado con la calidad y la productividad, en donde se analizarán las diferentes herramientas de calidad, así como éstas apoyan de manera directa el incremento de la productividad y efectividad de las organizaciones contra su competencia.

En el Capítulo 4 se describen diferentes definiciones, relacionadas con el concepto de empresa, se mencionarán los elementos integrantes de las organizaciones como son el Factor Humano, Factor Empresarial, Factores Técnicos y Financieros, así como la Imagen y el Prestigio. Así mismo veremos los diferentes tipos de clasificaciones de acuerdo a su tamaño, tipo y giro. Posteriormente se analizarán los antecedentes de la empresa de estudio y su estructura organizacional.

El Capítulo 5 describe los aspectos prácticos de la implementación de un Proceso de Fortalecimiento Integral, en donde se pretende establecer un Cambio de Cultura Organizacional, a través de todas las variables que interviene en el mencionado proceso como son: Visión, Operaciones, Personas, Líderes, Estructuras y Sistemas (VOPLES).

en base al análisis de la situación actual de la empresa de estudio y visualizando las tendencias globales del mercado a nivel nacional e internacional, logrando tener los cambios que permitan la permanencia de la empresa a un nivel competitivo.

Asímismo se verá que existen diferentes procesos que pueden modificar la Cultura de una organización dando como resultado cambios en la forma de sentir, pensar y actuar de las personas que integran a la organización.

Se hace una cordial invitación al lector a realizar un breve análisis del presente Reporte de Trabajo, para entender cómo la Cultura Organizacional influye o determina la personalidad de las empresas no importando su tamaño, giro y fin.

Capítulo 1. TEORÍAS MOTIVACIONALES.

La empresa es una institución que podemos calificar como insustituible para la vida socioeconómica de nuestro país, sobre todo en esta trascendental etapa de su historia. La organización mexicana como ente social, congrega múltiples esfuerzos de hombres y mujeres que participan en la tarea de lograr el bien común.

La administración en su papel de coordinadora de los esfuerzos humanos se constituyen en un pivote, para que la organización sea capaz de producir bienes y servicios útiles a la comunidad. Este planteamiento tan simple y tan realista, fortifica el papel fundamental del factor humano como el generador de la vitalidad y la productividad organizacional. Este es el elemento que pone en juego su energía y talento, buscando además de una compensación económica para vivir digna y decorosamente, un trabajo que le valga como medio de autodesarrollo, realización y trascendencia.

En el presente reporte de trabajo observaremos como una empresa puede resultar atractiva para que un individuo se interese y comprometa con sus actividades y propósitos.

Como punto de partida, debemos recordar que la empresa tiene estructura, objetivos y grupos humanos, que a través de su constante interrelación, proporcionan un dinamismo a la operación en aras de alcanzar las metas institucionales.

Un buen diseño de la organización además de ser un componente indispensable para el adecuado funcionamiento de las operaciones, señala que la empresa participa en un orden interno que le facilita el logro de los resultados. Este orden junto con la estructura, su distribución de las diferentes áreas y la unidad funcional, componen una parte importante del todo orgánico que debe ser la empresa, y que sólo tiene existencia propia, cuando se integra a los objetivos individuales y grupales. El componente humano pone en movimiento a la organización de dos maneras:

1. Formalmente; es decir, de acuerdo a lo que la estructura indica y cómo lo indica.
2. Informalmente; significa que la dinámica va de acuerdo a las motivaciones personales de cada individuo y otras variables de la relación humana.

La aplicación de la motivación no es responsabilidad exclusiva de un departamento especializado, atañe a todos los ejecutivos del personal a su cargo. Esta a su vez cumple dentro de la organización, la función de asesorar ejecutivos y empleados mediante los conocimientos especializados que ésta posee, es decir, el bienestar y el desempeño de cada empleado dependerá tanto de su superior o jefe inmediato como el departamento de recursos humanos de la organización.

1.1 Definición de Motivación.

Sin duda el hombre es un ser eminentemente social, ya que sus necesidades condicionan parte de su comportamiento. Estas

necesidades no se reducen a las económicas o materiales, sino que abarcan también otra clase de necesidades muy importantes, las de tipo psicológico. Ante esta necesidad surge el estudio de la motivación dentro del área de Recursos Humanos que es de vital importancia para el desarrollo eficiente del personal en su lugar de trabajo.

La motivación es uno de los aspectos de mayor trascendencia en la satisfacción de necesidades de los individuos, siendo así que existen infinitas teorías tratando de dar mayor explicación, de las cuales se describen posteriormente. La motivación según algunos autores es:

"La motivación, refleja el deseo de una persona de llenar ciertas necesidades" (Dessler.1986. Pág. 202).

"Impulso Interno que experimenta una persona para emprender una acción con libertad"(Werther.1993. Pág. 375).

"Son todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo" (Arias.1990.Pág 65).

"La motivación es el conjunto de fuerzas internas que pueden llegar a determinar, en forma positiva o negativa la conducta de cada individuo (personalmente), con la finalidad de obtener algún beneficio ya sea material o psicológico".(Monroy. 1996. Pág 67.).

En general la motivación está constituida por todos aquellos factores que originan conductas; así que se deben considerar factores tanto de tipo biológico como pueden ser el hambre, la sed, el sueño, el acto de respirar, etcétera, así como factores de tipo psicológico, de tipo social y cultural.

De las definiciones mencionadas la más adecuada es la que considera los tres aspectos fundamentales para el desarrollo de un ser humano como son: los aspectos biológicos, psicológicos y sociales, ya estos crearán un equilibrio lo que proporcionará un desarrollo en cada uno de los aspectos.

1.2 Teorías Motivacionales.

El estudio del comportamiento humano en las organizaciones ha sido una de las grandes prioridades de los investigadores, aunque no todas las actividades se producen por motivación, casi todo el comportamiento consciente

es motivado o causado por diferentes factores o motivadores, por lo tanto la tarea de un gerente en una organización es identificar los impulsos o necesidades de los empleados y canalizar su comportamiento hacia el desempeño del trabajo.

A fin de establecer los fundamentos del comportamiento organizacional se describen las siguientes teorías motivacionales:

- * Teoría de Elton Mayo.
- * Teoría de Maslow.
- * Teoría de Herzberg.

- * Teoría de David McClelland.
- * Teoría de B.F. Skinner.
- * Teoría de Douglas McGregor.
- * William Ouchi.

*** Teoría de Relaciones Humanas de Elton Mayo.**

Con Elton Mayo se inicia en 1927 la teoría Neoclásica de la administración, la cual criticaba a los pensadores clásicos por haber ignorado o visto en forma sumamente simple al recurso humano, la teoría de las Relaciones Humanas se sustenta con los siguientes aspectos:

1. La necesidad de humanizar y democratizar la administración de toda la organización.
2. El desarrollo de las llamadas ciencias humanas (Psicología, Sociología y Pedagogía).

3. La idea de una filosofía de dinámica de grupos.
4. La existencia de grupos sociales que se unen integrados en grupos informales y su surgimiento es totalmente espontáneo y por necesidades sociales y de estima.
5. Las normas o pautas de trabajo que se siguen en la organización son establecidas por los grupos informales y no por la organización y son más motivantes que las combinaciones de dinero y autoridad.
6. La supervisión en los centros de trabajo son puntos de presión que desmotivan a los trabajadores.
7. Se estudian los estímulos materiales, sociales, ambientales y la influencia de los mismos en los miembros de la organización.
8. Los administradores en lugar de reprimir la formación de grupos informales, debe alentarlos y unirse a ellos, así como mostrar un interés activo para cada uno de sus miembros y dejar un poco de control sobre el

trabajo en manos de cada individuo.

9. Mejorar los canales de comunicación entre todos los niveles de la organización originará menos problemas y más cursos de acción, corrección e identificación de problemas así como establecer soluciones y tomar decisiones.

*** Teoría de Necesidades de Abraham Maslow.**

El hombre es un animal lleno de deseos, en cuanto satisface una de sus necesidades, hay otra que ocupa su lugar. Este proceso no tiene fin, las aplica desde el nacimiento hasta su muerte. El doctor Abraham Maslow en 1954 postuló que el hombre posee una escala de necesidades, a las que a continuación se hará una breve referencia:

1. Necesidades Fisiológicas o Primarias: Las necesidades primarias son aquellas indispensables para la conservación de la vida: alimentarse, respirar, dormir, etcétera. Pueden saciarse, a diferencia de las secundarias. Estas últimas son específicamente humanas.

2. *Necesidades de Seguridad*: Cuando las necesidades fisiológicas se satisfacen de manera razonable, las necesidades del nivel inmediato superior comienzan a dominar la conducta del hombre o sea, a motivarlo, estas se tratan de necesidades de protección contra el peligro, las amenazas y las privaciones.

El hombre necesita estar en la medida de lo posible, cubierto de contingencias futuras; requiere seguridad en el futuro, aprovisionamiento de satisfactores, para él y su familia, de acuerdo a las necesidades primarias, necesita igualmente, sentir seguridad en cuanto al respeto y la estimación de los demás componentes de sus grupos sociales.

3. *Necesidades Sociales*: Cuando se satisfacen las necesidades fisiológicas de los hombres, estos ya no se sienten temerosos respecto a su bienestar físico y sus necesidades sociales llegan a ser motivadores importantes de su conducta como por ejemplo: la necesidad de sentirse parte de un grupo, de asociación, de aceptación por sus iguales, de dar y recibir amistad y amor.

Para sobrevivir el ser humanos, salvo raras excepciones, necesita aliarse, requiere vivir dentro de una comunidad, hasta ahí el aspecto netamente utilitario de la sociedad; pero además el ser humano necesita sentir que pertenece al grupo y que se le acepta dentro del mismo.

4. *Necesidades de Estima*: Al hombre le es imprescindible, emocionalmente, darse cuenta de que constituye un elemento estimado dentro del contexto de relaciones interpersonales que se instauran dentro de la comunidad; no sólo necesita sentirse apreciado y estimado sino que, además le precisa destacar, contar con cierto prestigio entre los integrantes de sus grupos en una jerarquía determinada.

5. *Necesidades de Autorealización*: Por último como coronación de la jerarquía de las necesidades humanas; se encuentran aquellas necesidades de realización de las potencialidades propias, de un auto-desarrollo continuo y de sentirse creativo en el sentido más amplio del término.

El ser humano por su vida en sociedad, requiere comunicarse con sus congéneres, verterse hacia el exterior, expresar sus conocimientos

e ideas; asimismo requiere trascender, desea dejar huella de su paso en este mundo, una manera de lograrlo es perpetuándose en la propia obra, a través de la creación. Esta necesidad especialmente se ve frustrada en el trabajo industrial. La producción en serie, fragmentada en diversas operaciones repetitivas, que imponen un obstáculo a las satisfacción de esa necesidad.

*** Teoría de Motivación-Higiene de F. Herzberg.**

Herzberg plantea la teoría de Motivación-Higiene que es semejante en varios aspectos a la de Maslow, ya que coinciden en las necesidades de orden superior e inferior de la pirámide de necesidades. "Básicamente la teoría dual plantea que los factores intrínsecos o pertenecientes al puesto, tales como responsabilidad, iniciativa, etcétera, cuando están presentes motivan favorablemente al personal; es decir, que causan satisfacción; pero que su ausencia no ocasiona insatisfacción. En cambio se llega a la insatisfacción cuando los factores extrínsecos al puesto, como simpatía con los compañeros, limpieza, etcétera están ausentes. En otras palabras la teoría señala que las carencias

experimentadas por la persona en el medio (físico o social) de trabajo, le causan insatisfacción pero contar con todas las comodidades y clima organizacional adecuados no le causará insatisfacción". (Arias.1990. Pág 32).

Por otro lado Herzberg afirma que es erróneo pensar que la satisfacción tiene como contrapartida la insatisfacción. Apunta que, por lo contrario, satisfacción e insatisfacción deben medirse en escalas diferentes, por esta razón se le denomina también teoría dual. A continuación se mostrarán los aspectos que influyen en la mencionada teoría.

FACTORES MOTIVADORES

SATISFACTORES

- * Realización
- * Oficio Incitante.
- * Responsabilidad.
- * Crecimiento.
- * Promoción.
- * Reconocimiento.
- * El Trabajo Mismo.

FACTORES HIGIENICOS

INSATISFACTORES

- * Sueldo.
- * Supervisión Técnica.
- * Condiciones de Trabajo.
- * Reglamento de Trabajo.
- * Políticas de la Empresa.
- * Prestaciones Sociales.
- * Derechos de Antigüedad.

*** Teoría Motivacional de los Tres Factores de D. McClellan.**

McClelland identifica tres tipos de necesidades básicas de motivación, para él, las personas están motivadas por la satisfacción de necesidades, de logro, poder y afiliación, las personas motivadas por el primer factor desean lograr cosas, se plantean metas cuya finalidad es alcanzar algo, buscan cambiar situaciones o personas, este tipo de personas buscan por lo general posiciones de liderazgo con frecuencia están dispuestas a correr riesgos para lograrlo, pero una vez que lo obtienen pueden utilizar ese poder constructiva o destructivamente.

Las personas motivadas por la afiliación, están más interesadas en establecer contactos personales cálidos, y trabajan más intensamente cuando los supervisores les proporcionan una evaluación detallada de su conducta en el trabajo.

Por último las personas motivadas por la realización desean lograr sus metas, aunque ello implica no ser aceptada plenamente por un grupo, tienen la habilidad de desarrollar habilidades para la solución de

problemas y se esfuerzan por ser innovadores y lo más importante es que se benefician de sus experiencias.

*** Teoría del Reforzamiento de B.F. Skinner.**

El Psicólogo B.F. Skinner desarrolló una técnica de motivación interesante, este enfoque es conocido como el refuerzo positivo o la modificación de la conducta, afirma que las personas se pueden motivar mediante el diseño apropiado de su ambiente de trabajo, reforzando su desempeño, ya que el desempeño deficiente produce resultados negativos.

La teoría establece que el reforzamiento condiciona el comportamiento de los individuos. Los teóricos del reforzamiento ven al comportamiento como producido por el ambiente, ya que lo que controla el comportamiento son los refuerzos (positivos o negativos).

La teoría del reforzamiento ignora el estado interno del individuo y se concentra en lo que sucede a una persona cuando actúa. Como no se ocupa de lo que inicia el comportamiento, en rigor, no es una

teoría de motivación, pero es una alternativa para determinar que factores son los que influyen en el comportamiento.

El reforzamiento ya sea positivo o negativo condiciona el comportamiento de los seres humanos y ayuda a explicar cómo aprende el hombre, lo que hacen las personas en sus puestos y la cantidad de esfuerzo que ponen en diferentes tareas, todo esto se ve afectado por las consecuencias que siguen a su comportamiento.

“El enfoque de Skinner es muy semejante a los requisitos de la buena administración, insiste en la eliminación de las obstrucciones del desempeño en la planeación y la organización cuidadosa, en el control mediante la retroalimentación y la expansión de la comunicación”.(Hampton.1993.Pág 250)

*** Teoría “X” y Teoría “Z” de Douglas McGregor.**

La interacción entre los individuos y la empresa de acuerdo con McGregor, la organización tradicional con sus cargos altamente

especializados, la toma de decisiones especializadas, la toma de decisiones centralizada y las comunicaciones descendentes y ascendentes, no eran simplemente un producto de la necesidad económica sino más bien un reflejo de ciertos supuestos básicos acerca de la naturaleza humana.

El concepto tradicional de la teoría de la gerencia para dominar la energía humana a fin de satisfacer las necesidades de las organizaciones, puede enunciarse ampliamente de acuerdo con tres proposiciones para evitar las complicaciones a que da lugar el comportamiento de los individuos en las organizaciones en base a la teoría "X".

1. La gerencia es la responsable de la organización de los elementos de las empresas productivas dinero, materiales, equipo y personas, el interés se basa principalmente en los fines económicos.
2. En relación a las personas, el proceso consiste en dirigir sus esfuerzos, motivarlos, controlar sus actos, modificar su conducta para satisfacer las necesidades de la organización.

3. Si esta intervención es activa por parte de la gerencia las personas se mostrarán pasivas ante las necesidades de la organización o incluso se resistirán a ella, por ende es preciso persuadirlas, recompensarlas, castigarlas, controlarlas y dirigir sus actividades.

4. El hombre promedio es por naturaleza indolente, trabaja tan poco como es posible.

5. Carece de ambición, le desagrada la responsabilidad y prefiere que lo dirijan.

6. Es inherentemente egocéntrico e indiferente a las necesidades de la organización.

7. Por naturaleza se oponen a los cambios.

8. Es simple, no es muy brillante y deja engañar facilidad por los charlatanes y los demagogos.

Con estos supuestos el papel de la gerencia es reprimir y controlar a los empleados.

Otra teoría que establece el comportamiento de los individuos, más humano hacia la administración de las personas, respecto a su trabajo es la Teoría "Y", la cual sustenta las siguientes propuestas.

1. La gerencia es la responsable de la organización de los elementos de las empresas productivas dinero, materiales, equipo y personas, el interés se basa principalmente en los fines económicos.
2. Las personas no son pasivas o resistentes a las necesidades de la organización llegan a serlo como resultado de las experiencias en las organizaciones.
3. La motivación, el potencial del desarrollo, la capacidad para asumir responsabilidades y la disposición existe en todas las personas, no es, la gerencia la que las pone allí. Es responsabilidad de dicha gerencia hacer posible que las personas conozcan y desarrollen esas características humanas por sí mismas.

4. La tarea esencial de la gerencia es la de diseñar métodos de operación y condiciones de organización, de tal modo que las personas puedan alcanzar mejor sus propias metas, dirigiendo sus propios esfuerzos hacia los objetivos de la organización.

Algunas de las conclusiones que establece McGregor son que la participación de los individuos en la Toma de Decisiones causará un alto nivel motivacional en los empleados de la organización originando: Mayor participación de los empleados en la toma de decisiones, mayor producción y mayor satisfacción en los empleados.

La participación y producción son antecedentes de la satisfacción que el empleado en su trabajo y no como se concibe en el sentido tradicional: que el empleado se encuentre satisfecho en el trabajo y trabaje para que produzca más.

*** Teoría "Z" de William Ouchi.**

Una de las teorías más modernas es la establecida por William Ouchi, la teoría Z, que se inspira en algunos aspectos del mismo modelo de Mayo concernientes a las condiciones de trabajo, como un posible antídoto contra la situación psíquica del aislamiento y alineación de los miembros de las sociedades modernas. A su conjunto de ideas lo denomina Teoría Z con lo cual continúa con el tipo de teorías de McGregor. Se piensa que favorece la aparición de las relaciones estrechas, cooperativas y de confianza de los trabajadores, gerentes y otros grupos. La idea central es crear un equipo industrial dentro de un ambiente estable de trabajo donde las necesidades de afiliación, independencia y control del empleado se cumplan al mismo tiempo que las necesidades que tiene la empresa de un trabajo de alta calidad. El primer paso en esta dirección es elaborar y difundir una declaración humanista de la filosofía organizacional, que guiará las políticas de la empresa. Sus principales características son las siguientes:

1. Empleo a largo plazo.
2. Carreras no especializadas.
3. Responsabilidad individual.

4. Interés de la persona total.
5. Sistemas de control menos formales.
6. Toma de decisiones por consenso.
7. Menor rapidez de promociones.
8. El empleado forma parte de la empresa y la aplicación se dará conforme a la ideología de la empresa.

De acuerdo al entorno y las tendencias del mercado actual, las empresas, deben reaccionar para poder adaptarse, lo más rápido posible a las exigencias del mercado mundial. Los altos ejecutivos deben notar las necesidades y motivaciones del personal que se encuentra a su cargo.

Después del breve análisis sobre las teorías motivaciones se llegó a la conclusión de que cada una de ellas aportan diferentes elementos que influyen en comportamiento de los individuos en las organizaciones, en el presente reporte de trabajo, debido a que no existe una teoría que satisfaga al cien por ciento las necesidades de los individuos, se seleccionó de cada una de ellas los elementos más sobresalientes para tratar de cubrir

los diferentes aspectos que integran al ser humano como un ente biopsicosocial, tomando en cuenta los aspectos biológicos, psicológicos y sociales del individuo, que interactúan en su ambiente de trabajo.

Capítulo 2 CULTURA ORGANIZACIONAL.

2.1 Definición de Cultura Organizacional.

Las organizaciones igual que las huellas digitales son siempre singulares. Cada uno posee su propia historia, patrones de comunicación, sistemas y procedimientos, declaraciones de filosofía, historias y mitos que, en su totalidad constituyen su cultura. Algunas presentan un ambiente de mucho dinamismo; otras tienen un entorno de tranquilidad. Algunas son afables y amistosas, otras dan la impresión de ser frías escépticas. Con el tiempo la cultura de una organización llega a ser conocida por los empleados y el público. La Cultura se perpetua entonces, porque la organización tienden a atraer y conservar a los individuos que parecen aceptar sus valores y creencias. Del mismo modo que la gente decide trasladarse a ciertas regiones geográficas por sus características (temperatura, humedad, y régimen pluvial), también los empleados escogerán la Cultura Organizacional que prefieran como ambiente de trabajo.

Es importante analizar los diferentes conceptos de Cultura Organizacional, para delimitar cuáles son los factores que la integran y cómo afectan cada uno de ellos el desarrollo, para cada uno de los individuos que la conforman y a la empresa en sí como ente productivo. Keith Davis denomina Cultura Organizacional, "al conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros".(Davis,1993, Pág. 70)

"Cultura es aquella serie de artefactos, creencias, valores, normas y reglas fundamentales que definen el modo en que opera la organización, e influyen en él." (Beckhard,1988, Pág. 8)

"Es el desarrollo de lineamientos perdurables que dan forma al comportamiento dentro de la organización".(Mena,1995, Pág. 48).

"Cultura significa un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y de relaciones típicas de determinada organización". (Chiavenato,1993. Pág 464).

En resumen, considerando las definiciones descritas la Cultura Organizacional es: El conjunto de principios y valores que rigen una organización, determinando el comportamiento y desarrollo de la misma y de los individuos que la integran.

Asímismo es de vital importancia el fortalecimiento permanente de la Cultura dentro de la organización, ya que ésto permitirá el desarrollo de la organización en un mercado altamente competitivo, logrando así el cumplimiento y la rápida reacción ante los cambios de su entorno.

2.2 Componentes de la Cultura Organizacional.

Por el gran número de fusiones organizacionales que existen en la actualidad, uno de los problemas más comunes en el cambio de la administración es el manejo de la Cultura Organizacional, este problema cambia de dimensiones según sea el tamaño de la organización, es decir, actualmente existen diferentes empresas en tamaño y complejidad, la cual debe tener cambios y reacciones permanentes y estables para seguir

subsistiendo en el mercado externo altamente competitivo.

La Cultura Organizacional está constituida por diversos elementos que la harán crecer e interactuar con los elementos internos y externos a la organización.

Comúnmente a la filosofía de la empresa se le conoce como valores de la empresa o valores compartidos; son las metas unificadoras que ayudan a la empresa a sobrellevar los momentos difíciles, dotándola de un sentido de propósito. Se divide en tres partes fundamentales:

- * **Visión.** Se refiere hacia donde va la empresa y qué es lo que quiere lograr.
- * **Misión.** A qué se dedica la empresa. La razón de ser de ésta.
- * **Valores.** Son las guías de actuación de quienes conforman la empresa y que les inspira a comprometerse con su éxito.

La filosofía empresarial debe difundirse entre los administradores y empleados para que vivan y actúen según ella, los

accionista, clientes y proveedores también deben ser parte integrante de esta Cultura Organizacional, para que todos los integrantes de ésta colaboren en la unificación de metas y objetivos generales. La filosofía de la empresa está constituida por los principios fundamentales que revelan su posición en relación con los temas de calidad y productividad.

*** MISION.**

La idea de que las organizaciones tienen una misión, refleja la concepción de que son algo más que simples estructuras técnicas y administrativas. Son instituciones que poseen personalidad y al mismo tiempo una meta. Formular la misión de una organización equivale a enunciar la razón principal de existir. Es identificar la función que cumple en la sociedad, y además, su carácter y filosofía básicos.

La principal virtud de un pensamiento claro concerniente a la misión de una empresa consiste en conocer y poder articular los objetivos y valores que contribuyan a lograr y mantener la integridad o unificación de la organización. Cuando no se tiene una idea clara de los valores ni del carácter básico (misión), de una organización, los gerentes tienden a

dejarse llevar por el oportunismo, la búsqueda de tratos y planes tentadores que exigen cualidades que no posee la empresa y que puede llevar a desperdiciar recursos y a otras consecuencias perjudiciales para los intereses de la organización.

La misión también debe contener el fin trascendente de cada una de las acciones de la organización y debe incluir la responsabilidad social de la empresa y de sus integrantes. Las estrategias son el paso siguiente para dejar bien claro a toda la institución las formas y los caminos para lograr la misión y la visión de la organización.

Sólo una clara definición de la misión y propósito hace posible establecer objetivos claros y realistas. Es el fundamento para establecer prioridades, estrategias, planes y asignaciones de actividades. Es el punto de partida para delinear las tareas gerenciales y, sobre todo, la instauración de las estructuras.

Después de lo anterior la misión y propósito de la organización pueden ser considerados como la descripción concisa de lo que se ocupa

una organización, destacando su identidad institucional como un todo que provee de bienes y servicios a su medio ambiente, a partir de considerar la relación de sus productos y de sus clientes. Generalmente el enunciado se formula en términos de los principales productos y mercado de la organización.

La misión guía la continuidad de una organización, para que logre sus objetivos, sobreviva, se desarrolle y se proyecte en el tiempo y en el espacio, con su amplio alcance, la misión se convierte en el concepto total para diseñar y manejar la comunicación estratégica tendiente a posicionar, entre clientes, productos y la imagen corporativa de una organización.

Aparentemente la conceptualización de la misión es fácil, sin embargo, la experiencia ha demostrado que es difícil llegar a una exposición práctica y efectiva para orientar el comportamiento estratégico de una organización. La misión debe conceptualizar las interrelaciones que se establecen entre los factores estratégicos clave con la influencia personal y particular de quien decide.

La exposición de una misión debe constituir una presentación equilibrada entre lo muy general y lo muy específico. La práctica señala que es más fácil definir misiones y fijar objetivos una vez que se llega a captar correctamente la evolución de su mercado o mercados, su sitio en ellos y los factores que pueden afectar la situación futura.

La necesidad y propósito de definir cuidadosamente a una organización por su concepto de negocio y con ello su misión, ha sido tomada en cuenta desde hace varios años por autoridades en el campo de la Planeación Estratégica y de la Mercadotecnia. Ellos han resaltado su utilidad, señalando, entre otras las siguientes razones:

- Define los productos desde la perspectiva del cliente.
- Permite precisar el mercado específico en el cual se va a participar.
- Proporciona orientación para determinar las dimensiones e implicaciones del tamaño potencial del mercado y de la competencia.
- Apoyar el posicionamiento de los productos e imagen corporativa.
- Proporciona el criterio para definir el Concepto Comunicativo que da congruencia a las comunicaciones difundidas por la organización.

* VISION

La movilización crea el potencial en una organización; la prepara para que pueda a crear un futuro mejor. La visión proporciona un marco de referencia mental compartido, que le da forma a ese futuro. Debe ofrecer un reto, al representar un avance significativo desde la realidad actual, convirtiéndose en la nueva razón de ser de la empresa, en su más apasionada aspiración.

Una vez que la empresa se ha movilizado, y que será armada con una visión inspiradora, el liderazgo debe traducir la visión en una serie de medidas y objetivos, así como definir las acciones necesarias para alcanzar esos objetivos.

La visión es un signo común e inseparable de los líderes, no se puede concebir a un líder sin una visión clara del futuro. La visión es la imagen que se crea conscientemente para representar el futuro ideal de una organización, grupo o país. Esta visión debe articular un escenario realista del futuro, que sea creíble y atractivo, una percepción suficientemente

amplia y comprensiva de todo lo que se desea. Para ser compartida esta visión debe ser positiva, alentadora y motivante.

Esta imagen del futuro es el ingrediente que crea la unión y provoca acción, ilustra y orienta los esfuerzos de los seguidores en busca de un fin común compartido. La visión del futuro es aquel punto lejano en el horizonte donde al equipo le gustaría estar. Es un escenario realista, creíble, digno y atractivo, cargado de una dosis de inspiración y emoción que puede llegar a enamorar al grupo con una simple idea de alcanzarlo.

La visión debe estar ligada y complementada con la misión y las estrategias de la organización, y debe ser lo suficientemente detallada para que cada quien encuentre su papel para contribuir al esfuerzo y a las metas comunes.

La misión es el hoy y la visión es el mañana y las estrategias son el camino a seguir para llegar a la visión. Las estrategias son el paso siguiente para dejar bien claro a toda la institución las formas y los caminos para cumplir con la misión y así alcanzar una visión de la organización.

La visión es la idea motriz, que sólo dirige el pensamiento y la razón, sino que toca las fibras emocionales e inconscientes de aquellos que la adoptan. La visión integra y orienta los valores de los seguidores del líder y marca los límites de actuación del grupo. La visión está enraizada en el pasado de las personas y comunidades, y le da forma a los deseos más profundos y motivaciones más recónditas de los seguidores. La visión es lo que inconscientemente muchos integrantes del grupo querían del futuro, pero no habían podido conceptualizar.

Un ingrediente básico de una visión es que no sólo se debe estar con la mente sino con el corazón, en muchas ocasiones, la visión del futuro no es ideada originalmente por los líderes, en algunos casos los seguidores o los terceros son los que emitieron una idea general, visualizan el cambio y las formas, y le dan sentido a esa idea preliminar. En ocasiones esas ideas necesitan una meditación profunda y un proceso de asimilación personal que reanuda en una identificación en un compromiso personal y en la generación de una propuesta visión. Esta visión la hacen propia, creen profundamente en ella y con una persistencia a toda prueba se lanzan a lograrla y a comprometer a otros en su trascendencia.

La creación de una visión se cimenta en la vida interior de los hombres y mujeres capaces de pensar y meditar, y que están dispuestos a probar y modificar esa visión, hasta que sea suficientemente clara y profunda. Este es un requisito básico antes de buscar compartirla con los seguidores.

El riesgo de no tener una visión es muy alto, y crea una desunión natural y falta de motivación dentro de la organización. Es como barco sin brújula, nadie sabe a dónde va y el barco tiende a navegar sin un rumbo fijo, a falta de una visión clara y compartida, muchas organizaciones sólo se unen en realidad cuando están en peligro, o la supervivencia está amenazada, siendo esta unión efímera por naturaleza, cuando se acaba el peligro se acaba la motivación.

"Muchos directores de empresa tratan de compartir una visión redactando una *Declaración oficial de la visión*, dichas declaraciones carecen de vitalidad, la fuerza y la excitación que provee una visión genuina realizada en conjuntos por los miembros de la organización". (Valdes 1996. Pág.402).

Una premisa básica en la conceptualización de una visión es que debe ser un proceso continuo. Construir una visión es un proceso que nunca termina, porque los líderes no tienen en su haber toda la información, es más, la mayor parte de ella, necesaria para la construcción de una visión, no existe, nadie la ha generado.

En un momento dado habrá una imagen ideal del futuro, sin embargo, a medida que pasa el tiempo y tanto el líder como sus seguidores tienen más información, esta imagen evolucionará.

Para que la visión sea efectiva debe ser entendida, creída y apoyada por el grupo, ya que sino es compartida por los seguidores, no pasará de ser una buena intención en la cabeza del líder, debe ser una percepción suficientemente amplia y comprensiva de todo lo que se desea. Una visión sin apoyo del grupo, es una idea que sólo se quedará en sueño. Una visión sólo será exitosa a medida que sea compartida por todo el grupo o comunidad.

Para lograr de los apoyo de los seguidores, el líder debe saber compartir la visión y hacer que sus seguidores la adopten como propia. "Los líderes deben ser verdaderos expertos es transferir la pertenencia de la visión al mismo grupo". (Valdes.1996.Pág 402).

*** VALORES**

Los valores son los cimientos de cualquier cultura, como esencia de la filosofía que la compañía tenga para alcanzar el éxito los valores proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su comportamiento diario. Estas fórmulas para lograr el éxito determinan el tipo de gente que existe dentro de la organización, así mismo también se determinan los mitos, rituales y ceremonias de la cultura, de hecho se cree que las compañías frecuentemente tienen éxito, por que sus empleados logran identificarse con los valores de la organización y adoptarlos.

Estos valores pueden tener gran alcance, o tener un enfoque estrecho, son capaces de cautivar la imaginación. Tal vez indiquen al personal cómo trabajar unidos, o sirven simplemente de impulso. Si son

fuertes llaman la atención de todos, si son débiles, con frecuencia se les puede pasar por alto.

Los gerentes rara vez prestan mucha atención al sistema de valores de una organización, los valores no son rígidos como las estructuras organizacionales, las políticas, los procedimientos, las estrategias o los presupuestos. Frecuentemente ni siquiera están expresados por escrito, y cuando alguien trata de redactarlos en una expresión formal de la filosofía organizacional, lo que resulta tiene a menudo una incómoda semejanza con las beatitudes bíblicas, buenos, veraces y ampliamente constructivos, pero sin mucho que ver con la realidad práctica.

Aunque los valores fundamentales sean quiméricos, los valores específicos tienen un claro sentido para organizaciones también específicas, que operan en circunstancias específicas, quizá debido a que los valores primordiales son tan escurridizos, las personas responden positivamente a los que son prácticos, hay que escoger alternativas, y los valores son indispensables como guía para la selección.

Es evidente que las organizaciones han obtenido gran fuerza de los valores compartidos, si los empleados saben lo que su compañía representa, si saben cuáles son las normas que deben sostener es mucho más probable que tomen decisiones que apoyen a las normas; que se sientan parte importante de la organización, se sienten motivados porque la vida en la compañía tiene sentido para ellos, como los valores organizacionales pueden tener una poderosa influencia en lo que hacen las personas.

Moldear y realzar los valores quizás llegue a ser la parte más importante de la labor que puede realizar un gerente. En general, las compañías comparten las siguientes características:

- Representan algo, es decir, tienen filosofía clara y explícita en cuanto a la forma en que intentan conducir su negocio.
- La gerencia presta gran atención a la formación y afinamiento de los valores para que se amolden al ambiente económico y de negocios de la compañía y a la comunicación de éstos en la organización.

- Los valores son conocidos y compartidos por todo el personal que trabaja para la compañía, desde el más modesto trabajador de producción, hasta el que integra las filas de la alta gerencia.

Los valores definen el carácter fundamental de la organización, haciendo que los empleados se sientan especiales, los valores son una realidad en la mente de la mayoría de las personas en toda la compañía, no sólo entre los altos ejecutivos.

Aunque los sistemas de valores puede ser más visible en las pocas palabras que integran un lema publicitario, muchas compañías tiene una rica tradición de valores, creencias y temas desarrollados a través de los años, gran parte de la experiencia de poner a prueba lo que resulta y lo que no resulta bien en el ambiente económico, pero los individuos de una organización también tienen gran influencia en la formación de sus normas y creencias.

Los valores de una corporación afectan a ésta en todos sus aspectos, desde cuáles son los productos que se manufacturan hasta la

forma en que se trata a los trabajadores. Las compañías que se guían por fuertes valores tienen mayor probabilidad de éxito. Los valores y creencias de una organización indican qué asuntos se atienden más asiduamente, también se determina hasta donde una persona puede ascender en una compañía.

Las creencias y los valores compartidos también desempeñan un papel muy importante en la comunicación al mundo exterior de lo que puede esperarse de una compañía.

Los valores también desempeñan un papel muy importante para determinar hasta dónde puede alguien ascender en una compañía. Si la ética predominante de la empresa es el desarrollo del producto de las personas más preparadas querrán trabajar en los laboratorios de investigación y desarrollo de la firma. Si el valor importante es el servicio al cliente, los individuos emprendedores no desearán estar en finanzas, sino en la función de ventas o en la de servicio en obra. La compañía tenderá a reforzar la primacía de este valor ascendiendo a una parte desproporcionada del personal que trabaja en esas funciones.

Detrás de todo propósito estratégico, y guiando el equilibrio de los grupos constituidos, hay una serie de valores y creencias fundamentales. En forma explícita o por omisión, los valores y creencias fundamentales, los valores y las creencias guían las decisiones de la vida corporativa. La tarea de los líderes es asegurarse de que estén alineados y sean uniformes, en vez de ser confusos y contradictorios.

“Los valores definen las conductas no negociables de la empresa y también proporcionan los postes indicadores para navegar en aguas turbulentas. Establecen “lo que se debe” y “lo que no se debe de hacer”, los “siempre”, bajo cualesquiera circunstancias y los “nunca bajo ninguna circunstancia”, son la creencia de la corporativa”. (Valdes.1996. Pág 406).

Los valores mantienen unida a la empresa y le dan la elasticidad, son las expresiones de su personalidad, determinando su atractivo para empleados, clientes y todos los demás que tienen el derecho de decidir si la empresa va a prosperar. La publicidad de los valores es una buena idea pero lo que en realidad cuenta al final es el hecho de vivirlos día

tras día.

Dentro de la organización existen diferentes elementos que integran de manera importante la Cultura de cada una de las organizaciones, en las que intervienen los objetivos, estrategias, metas, programas y presupuestos, a los que se hará una breve referencia.

En cada sistema social las empresas tienen una función o tarea básica que se les asigna la sociedad de acuerdo a sus necesidades, por lo general el propósito o la misión de la empresa es la producción y la distribución de bienes y servicios.

“Los objetivos o metas, son los fines hacia los que se dirige la actividad, son los resultados a lograr, representan no sólo el punto final de la plantación, sino también el fin hacia el que se encamina la organización, integración de personal, la dirección y el control”. (Koontz. 1990. Pág. 50).

Aunque los objetivos de la empresa son el plan básico de la misma, un departamento, área o sección debe tener sus objetivos

específicos o particulares dado que la organización de la empresa es general, pero cada departamento se maneja de manera distinta y con diferentes estrategias o métodos para que finalmente se llegue al cumplimiento del propósito inicial que pretende la empresa.

Las estrategias dentro de las organizaciones tienen un papel importante para el éxito de los objetivos iniciales. La definición de las estrategias es el estudio detallado de los factores y elementos que intervendrán en la implantación de un nuevo programa, proyecto, etcétera, como lo es analizar con qué recursos son con los que se cuenta y de cuáles podemos disponer para la elaboración e implementación de las estrategias finales. Dentro de la organización e implantación de nuevos proyectos existen políticas que debemos seguir para tener y mantener un orden lógico de acción y cumplir los objetivos que la organización pretende.

Las políticas son también planes en el sentido de que son “declaraciones o interpretaciones generales que guían o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones”.(Koontz.1990.Pág. 51)

Las políticas ayudan a decidir temas antes de que se conviertan en problemas, con lo que se permite que se delegue la autoridad y así mantener un control de todos y cada uno de los individuos que intervienen en los procesos. Puesto que las políticas son guías para la toma de decisiones se entiende que tienen cierta flexibilidad, ya que de lo contrario serían reglas.

"Los procedimientos son planes que establecen un método requerido de manejar las actividades futuras. Son guías para la acción más que para el pensamiento y detallan en forma exacta en que se deben llevar a cabo ciertas actividades, son sucesiones cronológicas de acciones requeridas". (Koontz, 1990. Pág 53).

Normalmente los procedimientos son trámites administrativos que se deben seguir con la finalidad de que no exista duplicidad en las actividades o documentos y al mismo evitar el retraso y confusión de los canales de comunicación interna y externa de la organización en sí.

"Las reglas explican con claridad las acciones requeridas o a las acciones que no se deben llevar a cabo, sin permitir la discreción de esto". (Koontz. 1990. Pág. 53).

Con frecuencia las reglas se confunden con los procedimientos y las políticas, estas se diferencian de los procedimientos en que guían la acción sin especificar un orden cronológico, mientras que la comparación de las reglas con las políticas, es que las primeras no tienen ningún tipo de flexibilidad y las segundas sí.

"Los programas son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un determinado curso de acción; por lo general están respaldados de presupuestos". (Koontz. 1990. Pág. 55).

El programa original puede requerir de varios programas que lo respalden, se tiene que desarrollar detalladamente ya que alguna falla en el cumplimiento de éstos, puede ocasionar demasiados problemas a los cuales pueden existir soluciones muy costosas o irreparables, lo que

podiera dar como resultado pérdidas financieras, técnicas o en dado caso humanas.

“Un presupuesto es una declaración de los resultados esperados, expresados en términos numéricos”, (Koontz.1990. Pág. 56), existen diferentes tipos presupuestos en cuanto a su exactitud como son:

1. Variables o Flexibles: se basa en los niveles de producción de la organización.
2. Por programas: cada departamento identifica sus metas, y desarrolla sus programas y presupuestos detalladamente.

2.3 Formas de Aprendizaje.

Los procesos de aprendizaje son uno de los elementos fundamentales para el establecimiento de un cambio, dentro de una organización, que nos llevará a crear un ambiente en el que cada uno de los nuevos integrantes se adapte de la mejor manera para lograr los objetivos

particulares y organizacionales, logrando fomentar los valores, misión y visión de la organización.

La educación es un trabajo que debe absorber enteramente toda persona y durante toda su vida. La educación está clasificada dentro de los sistemas educativos como no formal, ya que viene a ser una actividad organizada fuera de los marcos escolares tradicionales y dirigida expresamente a un público en particular y con fines específicos de aprendizaje.

La educación debe partir de las condiciones reales de la vida a fin de que cada uno viva plenamente. Los seres humanos aprenden por lo que puede llamarse experiencia de la vida. Así que la educación no representa únicamente una prolongación o sustitución de los estudios de escuela, sino que además viene a ser una alternativa para un desarrollo total (Conocimientos, actitudes y habilidades) que emprende conscientemente después de haberse negado a ser enteramente responsable de su propia conducta y de su bienestar económico.

El aprendizaje atañe a todos los estratos del hombre y consiste en incorporar y asimilar nuevos datos, respuestas, actitudes, conductas y valores. Aprender significa enriquecerse con nuevos elementos asimilados por facultades cognoscitivas, afectivas y motoras.

Al aprendizaje se le denomina proceso, porque formalmente es comparable a otros procesos humanos, este tendrá lugar cuando las condiciones ambientales, proporcionen los elementos necesarios para que pueda haber un aprendizaje verdadero, para poder aprender se necesita de algo o alguien que enseñe, pero además se necesita que se manejen métodos, medios y técnicas de enseñanza que más se adapten a las necesidades de aprendizaje.

Para que se de el aprendizaje se necesita del proceso de enseñanza, que es "el conjunto de momentos y técnicas lógicamente coordinados para dirigir el aprendizaje del personal capacitado hacia determinados objetivos". (FORI.1992. Pág 13).

La eficiencia de los métodos de enseñanza que se utilicen en un proceso de cambio, son partes fundamentales para lograr el éxito de enseñanza-aprendizaje.

“Han sido bastantes las definiciones que se han elaborado acerca del aprendizaje, como son las expuestas por el Lic. Pinto en el curso FORI:

- El aprendizaje es una tendencia a mejorar con la ejecución.
- El aprendizaje es un proceso que se manifiesta por cambios adaptativos de la conducta individual como resultado de la experiencia.
- El aprendizaje es un cambio relativamente permanente que ocurre como resultado de la práctica reforzada.
- El aprendizaje es un proceso que tiene lugar dentro del individuo y se infiere por cambios específicos en el comportamiento, los cuales poseen ciertas características determinantes”. (FORI.1992. Pág. 4).

Las definiciones que se han citado se refieren al aprendizaje como una serie de cambios operados en la conducta. Ahora, bien estos cambios no ocurren al azar, sino que se producen como resultado de la incorporación de esquemas de comportamiento al marco de referencia previo del individuo, es decir, a sus experiencias pasadas.

Por todo lo anterior se puede determinar que el aprendizaje es: El proceso interno en el que a través de la práctica se adquieren conocimientos, habilidades y actitudes que conducen a una modificación de la conducta.

Es decir, en la medida en que se produzca un cambio real de la conducta con cierta permanencia, se puede hablar de que se ha logrado un aprendizaje. Este es el resultado que se debe buscar con el desarrollo de la capacitación, de lo contrario, sólo existirá una adquisición de información tal vez inútil.

Los cambios de conducta se manifestarán cuando el trabajador ejecute sus labores o se interrelacione, con otras personas de diferente

manera a como lo hacia antes de un curso.

Si conocemos las leyes que rigen el aprendizaje podríamos aumentar la eficiencia de nuestros sistemas de capacitación.

En la Psicología se discuten diversos aspectos del proceso de aprendizaje, pero ya existe acuerdos sobre los siguientes fundamentos o principios que rigen al aprendizaje:

- El comportamiento que se refuerza tiene más posibilidad de repetirse que el comportamiento que no se refuerza. El comportamiento ocurre al comienzo por razones desconocidas, si se refuerza tiende a repetirse.
- El refuerzo más efectivo en el proceso de aprendizaje es aquel que sigue a la acción con una mínima demora, la efectividad del refuerzo disminuye con el paso del tiempo y muy pronto no tiene casi ninguna efectividad.
- El castigo es menos eficaz que el refuerzo, hace que la conducta castigada desaparezca, pero puede reaparecer más adelante.

además sus consecuencias secundarias, por ejemplo: la frustración, agresión y la evasión de la situación puede hacer que se detenga el proceso del aprendizaje.

- La máxima motivación para el aprendizaje se logra cuando la tarea no es demasiado fácil ni demasiado difícil para el individuo, pues así logra satisfacción por haber alcanzado resultados positivos con alta frecuencia y que le costaron algún esfuerzo.
- El olvido ocurre rápidamente al principio y lentamente después. Durante el primer día se olvida la mayor parte del material retenido, sin embargo, el tiempo no tiene nada que ver directamente con el olvido, simplemente permite que se presenten otras experiencias que interfieren con el aprendizaje y la retención. El material completamente nuevo no interfiere ni ayuda a recordar el material anterior y nada se olvida completamente.
- El aprendizaje no es un proceso simplemente intelectual, sino emocional. El individuo tiene metas en el proceso de aprender que deben ser claras y precisas para que sean motivantes. Todos los seres humanos aprendemos a través de los sentidos, especialmente el del oído y la vista, pero el aprendizaje es poco efectivo si

solamente se escucha, es sensiblemente más efectivo si se ve, aun más si se escuchan se ve, pero será todo un éxito si además se practica.

- La vinculación de lo que ya se sabe con lo que se capta, originará que se asocien los nuevos conocimientos.
- Todos los seres humanos aprenden una sola cosa a la vez, por ello se debe tratar de delimitar lo más claramente posible las distintas unidades, conceptos, ideas o acciones que se enseñan y asegurar que han sido aprendidas, cada persona aprende en grados distintos o a velocidades diferentes, dependiendo de sus conocimientos y habilidades previas y de su nivel de inteligencia.

Se puede decir que el proceso de aprendizaje se inicia cuando se despierta el interés en el individuo y consecuentemente esto provoca que ponga en juego sus sentidos para captar mejor la información.

El aprendizaje es un proceso continuo que inicia en el momento en que se adquiere la vida y termina con la muerte, a través de éste se logran cambios en la conducta de los individuos, ya que si en algún

proceso de mejoramiento continuo o transformación no existiese un cambio, se puede decir que no hubo aprendizaje.

Después de lo anterior es importante que los objetivos de la organización queden claramente establecidos para definir cuáles serán los caminos a seguir para obtener la conducta deseada, al mismo tiempo apoyarse en técnicas de seguimiento que aseguren el proceso de enseñanza-aprendizaje, y con esto mostrar el costo-beneficio de la capacitación, así como el establecimiento de los patrones de conducta a seguir de todos los integrantes de la organización fomentando con esto la cultura existente o el establecimiento de una nueva.

CAPITULO 3. CAPACITACION Y LIDERAZGO.

3.1 Definición de Capacitación.

El mundo en donde existen y seguirán operando las organizaciones durante el resto de este siglo, está en cambio continuo, cambian las relaciones entre empresarios y organizaciones; cambian los valores y las normas predominantes que gobiernan a la sociedad y a las instituciones; cambia el carácter y la cultura de las organizaciones empresariales o de aquellas que producen riqueza; cambia la forma de realizar el trabajo; cambian las prioridades entorno a las formas de pasar el tiempo y vivir la vida. Buscar la productividad mediante el trabajo del hombre, no es solamente hacerlo más productivo, sino a través de él, lograr mejoras en el equipo, en la operación y rendimiento de las máquinas, en los procesos y métodos de trabajo, en la optimización de la capacidad de las plantas, en el aprovechamiento de las materias primas y en general en todos los recursos que el hombre maneja y controla.

En un mundo así un dilema medular para los ejecutivos y líderes es saber cómo mantener la estabilidad de sus organizaciones y, al mismo tiempo adaptarse en forma creativa a las fuerzas externas: estimular la innovación y cambiar los supuestos, la tecnología, los métodos de trabajos, los papeles que se desempeñan y las relaciones, así como la cultura de la organización misma.

Uno de los temas de gran utilidad en las instituciones públicas y privadas es la capacitación, no existe empresa en la que no se cuente con una estructura de capacitación, ya que no se trata de una simple moda sino de un verdadero "signo de tiempos", es decir el tiempo de respuesta a una necesidad de vital importancia para el desarrollo de los individuos y las comunidades laborales.

La principal responsabilidad por crear un trabajo y esta actitud de productividad está en los altos niveles de la organización. La creatividad e innovación ante el cambio, también requiere de una atmósfera de trabajo creada desde la cúpula de las organizaciones, a través de la cual se genere un verdadero y profundo interés en el personal por que su organización sea

una empresa ganadora. En toda empresa ganadora el ambiente laboral es de una satisfacción y de un compromiso auténtico por parte de todo el personal. Crear un ambiente ganador sin duda es uno de los mayores retos de los líderes de empresa.

Para que las organizaciones logren hacer de la capacitación un proceso de múltiples beneficios, se precisa que el grupo de líderes directivos participen como modelo en los eventos de desarrollo, mismo que habrán de ser diseñados con un alto sentido de creatividad e innovación para atraer su interés y alcanzar sus objetivos.

Lograr el compromiso profundo de que el personal haga las cosas bien desde el principio, es una de las metas fundamentales de la capacitación dentro de las organizaciones. La capacitación en su concepto más amplio tiene una influencia decisiva en el ambiente, integración y actitud de los individuos y de los grupos de trabajo. Las empresas tienen el compromiso socio-laboral, así como un valor determinado a los recursos que maneja esto es, al capital, a la materia prima, a la tecnología y principalmente a los seres humanos que la integran.

Existen diferentes definiciones acerca de la capacitación:

"Capacitación (del adjetivo *capaz*, y éste , a su vez del verbo *cápere* = dar cabida), es el conjunto de actividades a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que se desempeñen mejor su trabajo". Rodríguez.1993.Pág 2.

"Capacitación: Adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo". (Arias.1990. Pág. 319).

"Capacitación: En el ámbito del trabajo se orienta hacia la transmisión de conocimientos que requiere un trabajador para "saber cómo hacer" para desempeñar eficientemente un puesto". (Pinto.1995.Pág.27).

En general se puede definir que la capacitación es: Un proceso mediante el cual cada individuo adquiere conocimientos, habilidades o actitudes, provocando con esto una modificación en la conducta, encaminada al logro de los objetivos de la organización.

Dentro del área de trabajo existen diferentes aspectos que deben considerarse, es por tal motivo que el adiestramiento se define de la siguiente manera:

"Adiestramiento (del adjetivo *diestro*, y este a su vez, de la palabra latina *dexter*=derecho), es el conjunto de actividades a hacer más diestro al personal, es decir, a incrementar los conocimientos y habilidades de cada trabajador de acuerdo a las características del puesto de trabajo, con el fin de que lo desempeñe en forma más efectiva".(Rodríguez.1993. Pág. 2).

"Es proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz". (Arias.1990. Pág.319).

"Se ocupa de las habilidades y destrezas necesarias "para poder hacer" afectando principalmente la esfera psicomotriz de las personas".(Pinto.1992. Pág. 27).

En base a lo anterior el adiestramiento está enfocado específicamente al desarrollo de las habilidades psicomotoras de los seres humanos.

Otra de las áreas que intervienen en un proceso de cambio son los aspectos actitudinales como son los intereses, valores y emociones que forman parte de la motivación de las personas para realizar determinada actividad.

Los principales beneficios de la capacitación en cualquier organización pueden verse reflejados en: Asegurar la permanencia de la organización en los cambios constantes, facilitar la asimilación e internalización de los valores, Incrementar la productividad personal y laboral, reducir el tiempo de aprendizaje, mejorar la calidad del desempeño, reducir el ausentismo, disminuir accidentes de trabajo, reducir rotación del personal, así como disminuir los índices de desperdicios.

3.1.1. Misión de la Capacitación.

La misión, es la razón fundamental de la existencia de una organización que la hace diferente a las demás. Es la definición sobre que es la organización, porque existe y que tipo de contribución puede realizar. De lo anterior se concluye que la misión consiste en responder la pregunta ¿En qué negocio estamos?. La respuesta será la clave para que la organización obligue a sus administradores a definir con cuidado el espacio de su producto o servicio y a establecer objetivos especiales.

La misión de la capacitación consiste en promover el desarrollo integral de los empleados, trabajadores y directivos de la empresa, con el fin de contribuir activamente al logro de los objetivos institucionales a través de sistemas y procesos de planeación, ejecución y evaluación de nuestras acciones, que le den unidad y dirección a los esfuerzos y generen una imagen de seriedad y profesionalismo en todos aquellos que intervienen en los procesos de capacitación y desarrollo de personal.

La capacitación se sustenta en una filosofía que considera que la persona tiene necesidades múltiples, y que no es solamente el ingreso económico lo que se busca al realizar un trabajo determinado, sino que también es importante desarrollarse integralmente para aplicar sus capacidades intelectuales y creativas en el trabajo y en general a todos los actos de su vida.

Asimismo, la filosofía de la capacitación se orienta al análisis de las formas de pensar, actuar y de sentir de los trabajadores y empleados en el ámbito de la empresa, la familia, y la comunidad, con el propósito de participar en la formación de una filosofía organizacional, que guíe la realización de los objetivos de la empresa.

El mejor sistema de capacitación y desarrollo de personal que se puede realizar se crea en función de las condiciones y circunstancias particulares de nuestra empresa, los puestos de toda la organización son un factor decisivo en la satisfacción que el personal obtiene al contribuir a los objetivos de la empresa y desarrollarse ellos mismos como persona y profesionistas de su actividad. Permanentemente analizamos y

actualizamos nuestro sistema de trabajo para mantener nuestra organización a la vanguardia e incorporar a las empresas a los últimos avances y corrientes en materia de capacitación y desarrollo de personal.

Dentro de una organización, la filosofía se manifiesta a través de los siguientes medios:

1. El comportamiento de los miembros de la organización.
2. El campo normativo constituido por sus políticas, procedimientos, normas, etcétera.
3. Procesos de Producción.
4. Recursos Materiales.

Este conjunto de elementos conforman la identidad de la empresa la cual la hace única y diferente de las demás; de ahí la gran importancia de la capacitación como generadora de cambio. Ahora bien, para que la filosofía organizacional sea auténtica debe adaptarse a las necesidades y demandas del contexto económico, político, ideológico y social del país.

3.1.2. Detección de Necesidades de Capacitación (D.N.C.).

En el proceso de capacitación la Detección de Necesidades forma una parte importante ya que éste “es un procedimiento que parte del reconocimiento de los insumos con que cuenta la empresa y en particular de las características de los recursos humanos, para conocer con mayor exactitud las deficiencias del personal en cuanto al desempeño de las tareas inherentes a sus puestos de trabajo, señalando la distancia entre lo que se hace y lo que debe hacerse”(Pinto.1992. Pág.18).

La Determinación de Necesidades de Capacitación es la parte medular del proceso de capacitación que nos permite conocer las necesidades existentes en una empresa a fin de establecer los objetivos y acciones en el plan de capacitación.

Cuando se mencionan las necesidades de capacitación, se refiere a la ausencia o deficiencia en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que una persona debe adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar satisfactoriamente las tareas o funciones propias de su puesto.

Al elaborar la D.N.C. es importante tener presente que la capacitación es la solución a los problemas de la empresa cuando sus causas se relacionan con deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes por parte de los trabajadores, pero cuando los problemas sean de tipo administrativo o económico, es indudable que las soluciones impliquen cambios en la organización de la empresa.

El estudio de las necesidades de capacitación implica la elaboración de un diagnóstico en el que se manifieste el estado real de la empresa, es decir, sus posibles malestares, la determinación de problemas y la propuesta de soluciones.

Es decir, la detección de necesidades de capacitación debe conducir a establecer los siguientes puntos:

- Quiénes de los diferentes trabajadores que desempeñan un mismo puesto de trabajo requieren entrenamiento.
- Identificar las características de esas personas.
- En qué se va a capacitar para desempeñar correctamente un puesto de trabajo.

- Establecer las directrices de los planes y programas.
- Determinar con mayor precisión los objetivos de los cursos.
- Identificar instructores potenciales.
- Optimizar los recursos técnicos, materiales y financieros.
- Contribuir al logro de los objetivos de la organización.
- En qué cantidad o con qué nivel de profundidad se requiere que un trabajador domine su especialidad ya sea en conocimientos, habilidades o actitudes.
- Cuándo y en qué orden serán capacitados según las prioridades y recursos de la empresa.

Tradicionalmente la D.N.C. se ha considerado como el paso inicial en el proceso de capacitación de personal. Sin embargo, antes de proceder al análisis de necesidades es necesario definir el ámbito organizacional en el cual se llevará a cabo el proceso, estableciendo objetivos, políticas generales, para determinar la magnitud y alcance del trabajo, definir estrategias, convencer e involucrar a la gerencia, planificar un sistema antes de entrar en acción con la D.N.C., todas estas actividades integran una primera fase del sistema de capacitación.

La D.N.C. busca obtener la información necesaria que sirve de base para la elaboración de planes y programas de capacitación, por lo que no debe considerarse como una investigación al azar respecto a lo que un trabajador le hace falta para desempeñar eficientemente un determinado puesto, sino como análisis dirigido y planeado de los factores que influyen en el desempeño de los trabajadores.

Existen diferentes técnicas y metodologías para establecer las necesidades reales de las áreas a capacitar a continuación se muestra el siguiente proceso:

1. Hay que partir de los síntomas y mantener clara la distinción entre estos y los problemas.
2. Localizar las áreas críticas que más a fondo reflejan las enfermedades y carencias de la organización.
3. Elaborar y/o diseñar las herramientas para recabar la información recibida.

Para que este proceso resulte efectivo se deben determinar los objetivos que desea satisfacer la organización, es decir, los objetivos son "los fines o metas a los que se dirige toda actividad, conforman la base estructural de la planeación y dan sentido y orientación a todo el proceso pues señalan el fin hacia el cual apunta la organización, la ejecución y la evaluación".(Pinto.1992. Pág. 47)

Los objetivos de la capacitación deben fijarse en función de los objetivos de la organización, solución o reducción de los problemas, carencias o necesidades detectadas en la fase inicial.

La especificación de los objetivos conduce al diseño del plan de capacitación, de ahí que habrá que diferenciar entre los objetivos generales del plan, los objetivos particulares de cada uno de los programas que integran el plan y los objetivos instruccionales, que ya a su vez se dividen en objetivos terminales para cada uno de los cursos que conforman un programa y los objetivos específicos por cada unidad o tema comprendido en los cursos.

· Los objetivos deben ser la base y motivo en sí de capacitación, son la razón propia del entrenamiento y deben seguirse sin perderlos de vista.

3.1.3 Elaboración de Planes y Programas de Capacitación.

Los objetivos de capacitación deben fijarse en función de los objetivos de la organización y la satisfacción, solución o reducción de los problemas, carencias o necesidades detectadas en la fase de D.N.C.

La especificación de los objetivos conducen al diseño del plan de capacitación, de ahí, habrá que diferenciar entre los objetivos generales del plan, los objetivos particulares de cada uno de los programas que integran el plan y los objetivos instruccionales, para que a su vez se dividan en objetivos terminales para cada uno de los cursos que conforman un programa y los objetivos específicos por cada unidad o tema comprendido en el curso.

Los planes son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de trabajo, etapas a seguir, elementos

necesarios para llevar a cabo un curso determinado.

La elaboración de los programas de capacitación debe ser realizada respecto a los resultados obtenidos en la Detección de Necesidades de Capacitación, deben orientar hacia los contenidos o temas en que se van a capacitar, se ordenan y se traducen en cursos.

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

Después de este análisis se deben realizar los presupuestos que "son una declaración de los resultados esperados, expresados en términos numéricos". (Koonts.1990. Pág. 55).

Los presupuestos deben estar en función del alcance de los planes y deberán hacer referencia a todos los gastos e inversiones como son: remuneraciones para el personal permanente y el transitorio, asesoría

y estudios de investigación, gastos de difusión, impresión y publicación, así como el material bibliográfico, didáctico, maquinaria y equipo.

*** Organización.**

La fase de la organización en el proceso de capacitación responde al cómo se va a hacer y con qué; que se descompone en los siguientes elementos:.

- Estructuras.

El Departamento de capacitación es al igual que otro departamento de la organización, una área de responsabilidad especializada, de ahí que sus acciones deben partir de la determinación de su misión dentro de la empresa, de su ubicación dentro de ésta, de su nivel de dependencia, sus funciones y sus objetivos particulares.

Realizar una buena capacitación implica dependencia organizacional adecuada, autoridad definida, áreas de responsabilidad claras, tramos de control delimitado y apoyo en el involucramiento de las

áreas de entrenamiento, también requiere de un sistema propio, establecido a la medida de cada situación y formas y procedimientos de trabajo que sistematicen todos los esfuerzos y conformen el manual de procedimientos que coadyuve a eficientar la función.

- Ejecución.

Encaminar la acción hacia el logro de la armonía en los esfuerzos individuales es una actividad esencial del administrador. "La ejecución, es la puesta en marcha del plan de capacitación e implica la coordinación de los intereses, esfuerzos y tiempos del personal involucrando, tanto interno como externo en la realización de los eventos (cursos), así como el diseño de instrumentos y formas de comunicación para supervisar lo que se está haciendo, se haga según lo planeado". (Pinto.1992. Pág. 52).

*** Contratación de Servicios.**

Comúnmente el entrenamiento se lleva a cabo en gran medida con recursos propios, también requiere de la contratación de servicios externos de instrucción, tanto de instituciones capacitadoras, como

de instructores externos y agentes auxiliares o programas generales, la contratación de locales, hoteles, material fílmico, servicios de impresión y en general de apoyos instruccionales que demanda el capacitador ser un conocedor del mercado de proveedores y de como validar la calidad de los mismos para optimizar su presupuesto.

*** Desarrollo de Programas.**

Aunque los programas hayan sido bien definidos y los instructores bien seleccionados y entrenados, es este momento en el que se deben transcribir guías y materiales didácticos, dibujar apoyos visuales, reproducir, compaginar y preparar paquetes didácticos, instruccionales y donde el capacitador debe trabajar con los instructores para que éstos se introduzcan en las necesidades particulares de cada evento de manera que puedan realizarse las adecuaciones a los manuales instruccionales y definir la metodología del proceso instruccional.

*** Coordinación de Eventos.**

La coordinación de eventos abarca desde los preparativos como son la confirmación de instructores y participantes, la asignación de

instructores, grupos y aulas, la asistencia de servicios antes, durante y después de cada curso, el ordenamiento de refrigerios, la reproducción y distribución de materiales, la preparación de diplomas y en general de todas las actividades necesarias para que los eventos se realicen satisfactoriamente.

Las actividades de coordinación son quizá las tareas que demandan más urgencia, más tiempo y esfuerzo, pero también las que impactan menos en la eficacia o efectividad del entrenamiento. Ambos efectos deben equilibrarse y poner énfasis en la coordinación, en tanto esta sea una fuerza que suma eficacia al entrenamiento.

*** Control Administrativo y Presupuestal.**

Aunque el control se da en todo el proceso de la capacitación, se manifiesta principalmente en la fase de ejecución ya que aquí es donde se pone en acción toda la dinámica del proceso.

El control requiere del diseño de formatos y registros del personal sujeto a entrenamiento, listas de verificación, listas de asistencia,

instrumentos de evaluación del impacto o redacción, así como de formatos para el registro de movimientos presupuestales, erogaciones de caja chica, controles de materiales y equipo didáctico, etcétera.

*** Evaluación.**

La evaluación es la medición y corrección de todas las intervenciones para asegurar que los hechos se ajusten a los planes, implica la comparación de lo alcanzado con lo planeado y comprende en su amplia expresión la medición y valoración del sistema, del proceso instruccional, el seguimiento y la ponderación de los resultados.

*** Seguimiento.**

El seguimiento se hace con fines de corrección y ajuste de los programas impartidos, valiéndose de los instrumentos necesarios (entrevistas, escalas estimativas y otros) que muestren avances en el mejoramiento del trabajo y la reducción de los problemas o atención de las necesidades detectadas.

Este no se hace en todos los casos, pero sí en los programas principales, con el propósito de conocer los obstáculos que se presentan para lograr los cambios de conducta esperados después de los cursos impartidos, tomar las medidas para garantizar la transferencia de la capacitación al trabajo y reforzar e incentivar los cambios de conducta logrados.

Para medir el costo-beneficio de los esfuerzos y recursos dedicados al entrenamiento es necesario definir con precisión en la fase de planeación, la magnitud de los problemas detectados y cómo afectan el trabajo. Esto requiere del establecimiento de estándares e indicadores de productividad y de la disposición de datos estadísticos que arroje el proceso productivo o de parámetros confiables para hacer comparaciones posteriores y diferenciar así qué beneficios son producto del entrenamiento y cuáles son resultado de acciones organizacionales distintas.

La medición del costo-beneficio se hace principalmente cuando se sigue la estrategia de DNC con base en problemas, ya que ésta se basa en insumos objetivos más confiables que son los indicadores de

productividad en general.

*** Registro de Planes y Programas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.**

Los planes y programas de capacitación se presentan ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (S.T.P.S.), para su registro de conformidad con lo dispuesto en la Ley Federal del Trabajo en su artículo 153 Incisos A, N, Q, R y F.

Estos ordenamientos señalan que para el caso de las empresas que cuenten con un contrato colectivo de trabajo, la presentación de los planes y programas para su registro deben hacerse dentro de los 15 días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del mismo, mientras que las empresas no se registren bajo esta forma están obligadas a presentar sus programas dentro de los primeros 60 días de los años impares.

Asimismo, se señala que los planes y programas de capacitación para su registro deben cumplir con los siguientes requisitos:

- Referirse a periodos no mayores de 4 años.
- Comprender todos los puestos y niveles de la empresa.
- Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el Adiestramiento al total de los trabajadores.
- Señalar el procedimiento de selección a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los empleados de un mismo puesto o categoría.
- Especificar el nombre, el número y registro de los agentes capacitadores ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Desde un punto de vista legal, el plan de capacitación de la empresa debe encaminarse a cumplir con lo dispuesto en el artículo 153-F en lo referente a actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en sus actividades, proporcionándole información sobre la aplicación de nuevas tecnologías, prepararlo para ocupar una vacante o puesto de nueva creación, prevenir riesgos de trabajo, incrementar la

productividad y en general mejorar sus aptitudes.

Los formatos que se emplean para cumplir con esta disposición son:

- Forma DC-2, que se refiere a la presentación de los planes y programas de capacitación y adiestramiento.
- Forma DC-2A, sobre la presentación de la modificación a los planes y programas de capacitación y adiestramiento (en caso de cambio).
- Forma DC-U única para el informe de la Comisión Mixta y presentación resumida de los planes y programas de Capacitación y Adiestramiento para empresas hasta con 19 trabajadores.

3.1.4 Técnicas de Seguimiento de la Capacitación.

Algunas de las técnicas de seguimiento de capacitación, en la que el área responsable es el departamento de capacitación, pueden ayudar a demostrar que los cambios de conducta en las personas, cuando son debidamente reforzados y se orientan a problemas particulares del trabajo, pueden ser permanentes y contribuir verdaderamente al incremento

de la productividad y al mejoramiento personal e individual.

Es conveniente aclarar que estas técnicas se pueden utilizar de manera combinada, asimismo las desventajas de algunas de ellas, se vean compensadas por las ventajas de otras.

1. TUTORIAS.

Consiste en el nombramiento de una persona integrante del mismo grupo para que supervise la aplicación de los conceptos de otro participante y en su caso, le ayude y asesore para comprender más a fondo las ideas adquiridas.

La finalidad es mantener vigentes la iniciativa y la motivación que se genera al final de todos los cursos y se dan de manera; en los cambios de comportamiento en los individuos sean más duraderos. Se convierte en una estrategia que permite responsabilizar a las personas de su propio desarrollo y de sus compañeros, propiciando la solidaridad, el compromiso y la ayuda mutua.

2. REUNIONES DE SEGUIMIENTO PROGRAMADA

Es la celebración de una serie de juntas o reuniones que se programan con anticipación, para que los participantes de un curso intercambien experiencias y conocimientos acerca de las aplicaciones que han efectuado de los conceptos adquiridos o de los problemas que han encontrado en la práctica para mejorar su desempeño.

Hasta donde sea posible es conveniente que el instructor del curso asista a estas reuniones y participe como asesor y orientador para aclarar dudas, ampliar algún concepto que no esté muy claro o simplemente ayudar a encontrar caminos de solución a sus problemas.

3. ENTREVISTAS INDIVIDUALES O COLECTIVAS CON PARTICIPANTES.

Son entrevistas directas, ya sea formales o informales entre los jefes de capacitación y los participantes para tratar los siguientes puntos:

- Opinión de los integrantes respecto al curso ya que ha transcurrido algún tiempo.
- Aplicabilidad de los temas tratados.
- Ideas que han aplicado y problemas que han tratado de resolver como consecuencia del curso.
- Modificaciones que la gente considera válidas y adecuadas para hacer más efectivo el programa de capacitación.
- Problemas concretos que han resultado con las ideas adquiridas durante el curso.

4. REVISION DE LOS ESTANDARES DE DESEMPEÑO ANTES Y DESPUES DE PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO.

Esta técnica es aplicable a trabajadores que realizan labores operativas y donde existen estándares de desempeño muy bien definidos y medibles. Mediante la aplicación de un estudio de tiempos y movimientos se establecen los estándares ideales para cada función y se hacen pruebas para estar seguros de que son alcanzables. Desde luego que serán sujetos

de capacitación todas aquellas personas que no alcancen su estándar de rendimiento esperado en cierto tiempo, siempre y cuando se concluya que se debe a falta de conocimiento, habilidades o actitudes respecto a su trabajo.

5. SOLUCION A PROBLEMAS ESPECIFICOS.

Esta técnica se puede aplicar cuando se parte de un estudio de D.N.C. con base a problemas, el objetivo del curso debe ser conocido y negociado por el instructor y los participantes, para orientar los ejercicios y las prácticas hacia la solución de un problema específico.

La metodología de trabajo se ha revisado y explicado en el tema de D.N.C. y poniendo especial cuidado en la parte de aplicación de soluciones y revisión para conocer los resultados en términos de la eliminación definitiva del problema.

6. APLICACION DE UN PLAN DE CARRERA.

Más que una técnica, es una aportación a una metodología más amplia y con mayores alcances incluso en función del Desarrollo Organizacional.

Un plan de vida y carrera se elabora fundamentalmente a partir de un análisis del potencial del personal y de las necesidades actuales y futuras de la organización.

La capacitación es desde luego sólo una herramienta de un plan de vida y carrera, por lo que el seguimiento se dificulta al influir en estos resultados otros factores que no siempre están al alcance de las personas resolver. Otro aspecto que se debe tomar en cuenta, es el diseño de los cursos para que realmente satisfagan a las necesidades de capacitación y desarrollo de la gente.

7. ENTREVISTAS Y/O CUESTIONARIOS CON JEFES INMEDIATOS.

Esta es una técnica que se puede utilizar como complemento a otras que se puedan emplear como una manera de comprobar la información que se recibe por otros medios.

También pueden ser entrevistas formales o informales y su orientación principal es conocer la opinión cualitativa del jefe respecto a los cambios que en su caso se pudieron haber generado en su personal como resultado de los programas de capacitación.

En el caso de los cuestionarios, estos se recomiendan en aquellas situaciones en que las entrevistas personales son poco probables o las personas están muy ocupadas. Los cuestionarios tienen la desventaja de ser más fríos y la información no se puede complementar, por esto se sugiere utilizar hasta donde sea posible las entrevistas personales.

Los jefes inmediatos deben estar involucrados en la planeación de los cursos de tal manera que sepan con exactitud cuáles son

los conocimientos que se les han transmitido y los problemas que se han tratado durante los seminarios. Este sentido podrán evaluar por sí mismos los cambios de conducta entre su personal.

3.1.5. Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

Uno de los productos de los procesos de capacitación que más cuidan las empresas es lo referente a las gestiones legales que se realizan ante las autoridades de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, particularmente en la Dirección General de Capacitación y Productividad, que es la responsable de vigilar el cumplimiento de las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo en materia de Capacitación.

Hasta la fecha muchas empresas ven a la capacitación como una carga legal con la que se tiene que cumplir, desconociendo los beneficios que ésta les proporciona, así como la importancia de su legislación y vigilancia. Este hecho resulta paradójico si se toma en cuenta que uno de los factores para el incremento de la productividad es la eficiencia en el trabajo, renglón en el que la capacitación y el adiestramiento

son fundamentales al mejorar los niveles de calificación de los recursos humanos. Es incuestionable que aun al haberse convertido en una obligación para el patrón el mismo resulte beneficiado al mejorar los niveles de aprovechamiento y calidad de los recursos.

Si se reflexiona acerca de las implicaciones económicas y sociales que trae consigo la aplicación y vigilancia de la ley, se podrá comprender que esta exigencia beneficia a todas las empresas. Dando que la circulación de mercancías, estas se convierten a su vez en consumidoras de determinados productos, bienes o servicios, que resultan insumos para su producción, se justifica la existencia de mecanismos que cuiden a la capacitación del personal de sus proveedores esto les garantiza, en cierto grado, la calidad del producto o servicio que consume para su producción, lo cual afecta favorablemente la productividad de su capital.

El proceso legal de la capacitación tiene como objetivo cumplir con los requerimientos que señala la ley antes citada en materia de capacitación y adiestramiento, el registro de planes y programas y la expedición y registro de constancias de habilidades laborales.

*** Constitución de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.**

De acuerdo con el artículo 153, las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento son los organismos que se constituyen dentro de cada empresa con igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, con el propósito de vigilar el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar a sus trabajadores. Entre sus facultades se encuentra:

- Vigilar la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se imparten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.
- Autentificar las constancias de habilidades laborales.

Los formatos que proporciona la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para el cumplimiento de estas disposiciones son:

- Forma DC-1. Informe sobre la constitución de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.

- Forma DC-1A. Informe sobre la actualización relativa a la Comisión Mixta de capacitación y Adiestramiento (en caso de cambios).

*** Expedición de Constancias de Habilidades Laborales.**

Las constancias de habilidades laborales son los documentos que expide la empresa y que son autenticados por la comisión mixta, con los cuales se acredita al trabajador haber llevado y aprobado un curso de capacitación (programa) que le acredite para el desempeño de un determinado puesto.

Desde el punto de vista legal, el adiestramiento es la preparación que se proporciona al personal para que pueda desarrollar correctamente las habilidades del puesto que desempeña, la capacitación y la preparación que se da al trabajador para ahí poder desempeñar un puesto diferente al que ocupa. De ahí que las constancias de habilidades laborales expedidas en función de esta última, sirven al trabajador para ascender dentro de la empresa.

De acuerdo con el artículo 153-U cuando un trabajador se niega a participar en los programas de capacitación por considerar que posee 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 Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

*** Registro de Listas de Constancias de Habilidades Laborales.**

El formato utilizado para tal efecto es la forma DC-4. La lista de constancias de habilidades laborales es el formato denominado DC-5 y es el documento por medio del cual se registran oficialmente las constancias expedidas a los trabajadores adiestrados y capacitados, anexando copia de la misma.

A través de Dirección General de Capacitación y productividad, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social ha difundido en forma amplia y oportuna todo aquello que se relaciona con la obligación patronal referente a la capacitación.

3.1.6 Marco Legal de la Capacitación.

“La idea de hacer una reglamentación de la capacitación y adiestramiento fue expresada por el presidente López Portillo en su primer informe de gobierno (1977). Posteriormente envió una iniciativa de Ley en la cual se elevaba un rango de garantía social la capacitación”. (Siliceo.1992. Pág. 231).

La capacitación en nuestro país se fundamenta en la Teoría Integral del derecho al Trabajo y la Previsión Social el cual esta fundamentado en el artículo 123 de nuestra Constitución, cuyo contenido identifica el Derecho al Trabajo con el Derecho Social.

El artículo 123 en sus enunciados generales otorga a los trabajadores los derechos a los cuales son acreedores por su trabajo, tales como las horas de trabajo, días de descanso, salarios, etcétera, así como las contraprestaciones que los patrones tienen obligación de dar. Regula también las relaciones entre los obreros, empleados y patrones además de regular los derechos de huelga, despidos, etcétera. Asegurar a los

trabajadores y a sus familiares lo correspondiente para salvaguardar sus patrimonios y bienes sociales, la reforma constitucional del artículo en su fracción XIII que dice "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".(Siliceo.1992. Pág.230).

La ley que reglamenta este aspecto es la Ley Federal del Trabajo en su artículo 153 en el cual fundamenta todo lo relacionado a este aspecto, dentro de esta misma legislación existen diferentes artículos que reglamentan la capacitación de los cuales se hará una breve semblanza.

- La obligación de proporcionar capacitación se extiende a los trabajadores menores de 16 años. (Artículo 180).
- Los Contratos Colectivos de Trabajo deberán contener disposiciones relativas a la capacitación de los trabajadores, a la integración y funcionamiento de las comisiones mixtas. (Artículo 391).
- En los Contratos-Ley deberán establecerse reglas para la

formulación de planes y programas de capacitación y adiestramiento de la rama industrial de que se trate (Artículo 412).

- La aplicación de las normas de trabajo relativas compete al Servicio Nacional del Empleo, capacitación y adiestramiento. (Artículo 523).
- La vigilancia del cumplimiento de las obligaciones de los patrones en materia educativa compete a la Secretaría de Educación Pública, así como intervenir coordinadamente con la Secretaria del Trabajo y Previsión Social en la capacitación y adiestramiento de los trabajadores (Artículos 526, 527, 529, 537, 538, 539.).

Otra Ley en la que se reglamenta la capacitación es la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal "decretada el 29 de Diciembre de 1976, en la que señala también la responsabilidad de la Secretaria del Trabajo y Previsión Social en coordinación con la Secretaría de Educación Pública para promover el desarrollo de la capacitación y el adiestramiento en el trabajo y realizar investigaciones, prestar asesorías e impartir cursos de capacitación para incrementar la productividad en el trabajo, requerida por los sectores productivos del país".(Ley Orgánica de la Adiministración Pública Federal, 1996. Artículo 40).

3.2 Liderazgo.

La capacitación dentro de las organizaciones actuales juega un papel determinante para el cumplimiento efectivo de los objetivos de la organización, esto se puede lograr a través del desarrollo de líderes dentro de las áreas clave de la empresa. Por tal motivo se realizará un breve análisis del liderazgo dentro del mercado laboral.

Existe una gran polémica del papel de los líderes en la organización del futuro. La mayoría de los expertos que hablan de calidad total se refieren al líder como el motor del proceso; primero y último responsable de la calidad de la empresa.

Actualmente el papel del líder es fundamental para el éxito de las organizaciones, es decir, deberá descentralizar la toma de decisiones; delegar parte del poder sin evitar la responsabilidad y compartir información y conocimientos, obliga al líder a desarrollar nuevas habilidades que sumadas a las tradicionales, creará seguidores más inteligentes y capaces de administrar y generar cambios.

El liderazgo es un fenómeno social que está constituido por dos elementos inseparables el que influye y los que son influidos. Sin embargo la interrelación entre el líder y sus seguidores evoluciona constantemente tratando de adaptarse a los continuos y discontinuos cambios en el entorno y las nuevas condiciones mundiales. Actualmente el mundo es cada vez más complejo y esto lo hace más dependiente de los líderes. "Warner Bennis uno de los principales estudiosos del liderazgo apoya esta premisa cuando escribe: *no podemos funcionar sin líderes. La calidad de nuestras vidas depende de ellos. Los líderes son importantes porque son los responsables de la efectividad de las organizaciones. Las naciones no pueden progresar sin una visión común y los líderes son los que las deben proporcionar*".(Valdes.1996. Pág. 390)

El concepto de liderazgo en su más pura esencia y concepción, no ha cambiado a través del tiempo sólo ha evolucionado en sus formas. El hombre es un ser social y el fenómeno de liderazgo, esto se debe a la relación entre un líder y sus seguidores siendo esta relación dinámica por naturaleza en relación con los cambios actuales "*Biendenkopf* (1993), *intelectual alemán, lanza la siguiente advertencia, el fracaso de los*

líderes actuales se debe a la falta de una nueva conceptualización de las cosas...Las respuestas antiguas son obsoletas y los líderes insisten en utilizarlas".(Valdes.1996. Pág 391).

3.2.1 DEFINICION DE LIDERAZGO.

La mayoría de las empresas confunden el término administración con el término de liderazgo. Tradicionalmente existe la creencia de que un líder es aquel que tiene el mando, el control y la responsabilidad. Pensar de esta manera es confundir al rol de un jefe con la de un líder.

Ejercer el liderazgo es, ante todo un arte y, por lo mismo tiene muchas facetas y su definición es la siguiente según diferentes autores.

"El liderazgo es un medio y no un fin en sí mismo".(Valdes.1996.Pág 393).

El verdadero liderazgo, es el llamado "Liderazgo transformador, es referido a la acción de influir en los demás, las actitudes,

conductas y habilidades para dirigir, orientar, motivar, vincular, integrar y optimizar el quehacer de las personas y grupos, para lograr los objetivos deseados, en virtud de su posición en la estructura de poder y promover el desarrollo de sus integrantes. Los líderes son aquellos que dirigen a otros con su poder personal, intelectual, psicológico o emocional".(Valdes.1996. Pág.12).

"Cartwright y Zender (1971) afirman que el líder es aquel que independientemente de su nivel jerárquico, es el que más influye en su grupo para el logro de sus resultados. Todo grupo humano organizado tiene consciente o inconsciente una serie de metas y una misión para alcanzarlas. El líder ayuda a que encuentren, clarifiquen y definan estas metas".(Valdes.1996. Pág. 13)

"Bennis y Manus (1985) señalan que el líder es un ser visionario, profeta, un artista del futuro que logra que las visiones se concreten... Tener un conocimiento amplio del presente y sus posibilidades en el futuro. El liderazgo es un asunto de futuro; difícilmente se sigue a una persona si no habla de él, de lo que se puede lograr, de las opciones de progreso y

beneficios del mañana" (Valdes.1996. Pág.13).

"French (1971) afirma que el líder es un ser maestro, un formador de personas, un inspirador de hombres y mujeres que generarán sus propias visiones y motivaciones hacia las metas y los valores de sus propios equipos humanos" (Valdes.1996.Pág.13).

En general de acuerdo a las definiciones mencionadas la que se considera más completa es la siguiente: el líder es un agente de cambio que puede influir en la conducta de los individuos, buscando siempre la satisfacción de las metas deseadas y propuestas, motivando, promoviendo y orientando a su grupo hacia el logro de resultados en beneficio del grupo, de la organización y de la sociedad.

3.2.2. TIPOS DE LIDERAZGO.

Resulta trascendental mencionar que los líderes, como elementos activos de la organización, no son nominados, seleccionados elegidos y asignados; sino por el contrario, deben ser aceptados y

seguidos.

Se han propuesto muchas clasificaciones diferentes de liderazgo y se ha encontrado que son útiles. Las más sencillas se basan en una dimensión, en tanto que las demás se basan en dos o más formas.

La manera en la que un líder utiliza el poder también establece un tipo de liderazgo. Cada estilo (Autocrático, Participativo, Paternalista e Indiferente), tienen sus beneficios y limitaciones. Un líder utiliza los cuatro estilos en un periodo, pero uno de ellos tiende a ser el dominante.

a) Líderes Autocráticos: Centralizan el poder y la toma de decisiones en sí mismos, estructuran toda la situación de trabajo para sus empleados, de quienes esperan que hagan lo que se les dice, los líderes acaparan totalmente la autoridad y asumen por completo la responsabilidad. El liderazgo autocrático normalmente es negativo, se basa en amenazas y castigos, pero puede ser positivo. "Algunas ventajas del liderazgo autocrático son: que con frecuencia satisface al líder, permite decisiones rápidas, supone el uso de menos subordinados competentes y ofrece

seguridad y estructura para los empleados. La principal desventaja es que a la mayoría de los empleados les disgusta, particularmente si es extremoso al punto de crear temor y frustración". (Davis. 1993. Pág. 247.)

Algunas de las reacciones del grupo ante este tipo de líder son:

- Sumisión y resentimiento.
- Aceptación mínima de responsabilidad.
- Irritabilidad.
- La gran satisfacción es engañar a los jefes y supervisores.

b) Líderes Participativos: Descentralizan la autoridad, las decisiones participativas no son unilaterales, como el autócrata, ya que derivan de consultas con los seguidores y de su participación, el líder y el grupo actúan como una unidad social, se informa a los subordinados sobre las condiciones que afecta su empleo y se les estimula para que expresen sus ideas y formulen sugerencias, la tendencia general es hacia un uso más amplio de las prácticas participativas ya que son más consistentes.

Algunas de las posibles reacciones de los grupos pueden ser:

- Un alto índice de entusiasmo hacia el trabajo.
- Producción de excelente calidad y cantidad.
- Buen trabajo en equipo.
- Menos problemas de rendimiento y motivación.
- Los empleados se sienten satisfechos en sus necesidades básicas.

c) Líderes Indiferentes: Evitan a toda costa el poder y la responsabilidad, dependen en gran medida del grupo para establecer sus propias metas y problemas. Los miembros del grupo se capacitan a sí mismos y organizan su propia motivación, el líder desempeña un papel menor, este tipo de liderazgo ignora la contribución del líder, más o menos de la misma forma que el liderazgo autocrático ignora al grupo, tiende a permitir que unidades diferentes de la organización establezcan fines cruzados y esto puede degenerar en el caos.

Algunas de las reacciones ante este tipo de liderazgo pueden ser:

- La moral de trabajo y la productividad se encuentran en un punto mínimo.

- Los empleados tiene poco interés en el trabajo o en mejorar.
- No existe el trabajo en equipo, ya que nadie sabe que hacer o que esperar.

d) Liderazgo Paternalista (Autócrata-Benévolos): Trata a sus subordinados como a sus hijos, se conduce con ellos con la misma suavidad, cariño, dominio y control con el que lo hace con su familia, se le ha llamado también el manipulador, ya que en ocasiones puede no ser sincero en su afecto sino que maneja a la gente, ya que normalmente los subordinados hacen lo que éste realmente quiere y como el quiere, su actitud es la de vender las ideas y en general despierta afecto y simpatía, utiliza la relación amistosa como instrumento de influencia, en lo que se refiere a la toma de decisiones las realiza en consenso con su grupo de trabajo aunque al final el toma la decisión, algunas de la reacciones del grupo son:

- La mayoría siente simpatía hacia el, pero algunos detectan su verdadera actitud y sienten antipatía por el.
- La iniciativa permanece estática, siempre en espera de las

reacciones del líder.

- Se registra sumisión, falta de desarrollo personal y nadie desarrolla ideas positivas.

Después del análisis de los diferentes tipos de liderazgo se consiedra, que dependiendo de la situación será la actuación de los líderes y deberá tomar en cuenta las diferencias individuales de cada uno de sus seguidores, buscando integrarlos para beneficio de ellos y de la organización en general.

3.2.3. CAPACIDADES Y CUALIDADES DE LÍDER.

Aunque las características son la base de todo líder, sabemos que éstas están distribuidas en la sociedad, mucho más de lo que imaginamos. Estas características personales se refieren a las cualidades de imagen, creatividad, sensibilidad para captar las necesidades de su grupo, seguridad personal, fé en su destino y capacidad de comprometerse y entregarse a un ideal.

Los líderes dedican gran parte de su tiempo a formar, evaluar, conducir y corregir a sus seguidores más cercanos, los grandes líderes establecen un parámetro de retroalimentación continua con su gente, esta evaluación no es una forma fría y lejana del juicio, sino una información cálida y exigente de mayor congruencia y eficacia de sus seguidores, es una permanente guía y formación de sus allegados que son la fuerza y prolongación del líder mismo.

El efecto pigmalión, tan difundido enriquece dicho concepto, no sólo el líder evalúa y forma, sino que tiene alta fe en su gente, les señala altos retos y exigencias excepcionales, este es un transformador de las personas que a su vez serán líderes plenos de energía y llenos de poder personal con un fuerte espíritu de superación.

La credibilidad de los líderes, por parte de sus seguidores descansa en la capacidad de arriesgar la propia vida por los ideales que se profesan, los grandes líderes parecen obsesionados con la tarea que se han propuesto alcanzar y se entregan a la meta más allá del deber, el compromiso se extiende a la relación interpersonal, es un compromiso

grupal, un espíritu de grupo que se forma alrededor del líder, este tiene clara consciencia de que sus más cercanos seguidores son quienes van a hacer germinar los ideales que profundamente posee, del éxito de infundir éstos, depende el éxito de su misión.

La confianza es lo que hace posible que las organizaciones funcionen, la predictibilidad y la confiabilidad son quienes venden productos, y mantienen a las organizaciones, es lo que mantiene funcionando y creciendo las economías de los países más allá de las explicaciones puramente económicas, confiamos en la gente que es predictibles, en los líderes que toman posturas clara y firmes que son de una sola pieza y que se dan a conocer bajo múltiples situaciones dentro de la congruencia que les identifica, los líderes han escogido una dirección y se mantienen en ella, todos saben el rumbo y saben a qué atenerse.

El líder sabe atraer el poder y la fuerza, sabe aglutinar las fuerzas de arriba y abajo, el líder sabe atraer la colaboración de los colegas, el poder es el apoyo esencial para conseguir la visión desde el poder personal, este es el elemento esencial de las organizaciones humanas, en

las familias, en la vida sexual y ocupacional en los pueblos y en las naciones. La visión del líder y sus valores se orientan al poder, hacia los cambios sociales y organizacionales constructivos.

“Algunas de las responsabilidades que debe poseer el líder según Monroy, 1996, Pag.53 son:

1. La capacidad de utilizar el poder con efectividad y de un modo responsable.
2. La capacidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas que los motivan en diferentes momentos y diferentes situaciones.
3. La capacidad de inspirar.
4. La capacidad de actuar en una forma que desarrolle un clima favorable para poder responder a las motivaciones y fomentarlas”.

Dentro de una organización es fundamental detectar los diferentes estilos de liderazgo que prevalecen ya que estos determinarán la Cultura de la organización, el psicólogo conociendo el comportamiento de los seres humanos deberá identificar con cual de los estilos, se garantizará

mayor efectividad para lograr un tiempo de respuesta más rápido por parte del personal, así mismo deberá retroalimentar a los altos ejecutivos que cada ser humano tiene diferentes reacciones y deberá aprovechar dichas diferencias individuales en pro del desarrollo de la organización y de los individuos en sí. Además deberá realizarse un programa para detectar a los posibles líderes y fomentar sus habilidades a través de un programa que satisfaga las necesidades de la organización, y el crecimiento de los mismos.

3.3 CALIDAD TOTAL Y PRODUCTIVIDAD.

El concepto de calidad tiene que estar acompañado de un análisis profundo del contexto en donde se ubica la empresa. Todas las orientaciones son válidas siempre y cuando el entorno del negocio sea propicio para ello, no es lo mismo la calidad que busca una empresa que tiene su producción vendida en los siguientes dos años, que la calidad que busca una empresa dentro de un mercado turbulento e impredecible. Las reglas del juego están cambiando continuamente, y el fracaso de las teorías de la calidad radican en la incapacidad de la empresa, para evolucionar

hacia estrategias de calidad más competitivas.

El concepto de calidad puede tener muchos significados. La definición y aplicación dependen del contexto y del momento en que se observe y se analice.

"La calidad es como el arte, todo el mundo habla de ella, pero cada quien tiene su propia definición".(Valdes.1996. Pág. 119)

Los estándares japoneses la definen como "el conjunto de características específicas y funciones, que pueden ser objeto de valuación, para determinar si un artículo o servicio está satisfaciendo su propósito".(Valdes.1996 Pág. 119).

La Norma Mexicana de Sistemas de Calidad, la define como "conjunto de propiedades y características de un producto o explícitas e implícitas preestablecidas (esta definición proviene de los estándares internacionales de calidad ISO 9000)".(Valdes.1996. Pág.119).

Para muchos expertos la calidad es simplemente el conjunto de atributos o propiedades de un objeto que nos permite emitir un juicio o valor acerca de él.

Todas estas definiciones parecen similares, pero en la práctica su significado puede llevarnos a establecer significados completamente diferentes.

- Si la definición de calidad de la empresa es satisfacer las necesidades de los clientes, entonces la estrategia de la empresa está enfocada a reducir la brecha entre las especificaciones del cliente y de los servicios y productos que ofrece la empresa.
- Si la definición de calidad de la empresa es adelantarse a las expectativas del cliente, entonces la estrategia de la empresa se enfocará a buscar las necesidades no percibidas y las necesidades futuras de los clientes.

“En un inicio **Gates Rubber de México** definió la calidad como: *Cumplir y exceder continuamente las expectativas de nuestros*

clientes con productos, servicios y experiencia que sean superiores a los de la competencia".(Valdes.1996. Pág. 195).

Por todo lo anterior podemos deducir que la calidad es: un proceso continuo donde todos los que participan deben involucrarse y comprometerse hacia una cambio de cultura dentro de la organización y de la vida misma.

En el caso de productividad se han escrito muchas definiciones, pero todas las podemos agrupar en dos grandes enfoques, la definición estática y la definición dinámica.

- La definición estática dice: Productividad es hacer más con los mismos recursos de la empresa o simplemente hacer lo mismo con menos recursos.
- La definición dinámica dice: productividad es el mejoramiento continuo del trabajo, productividad no significa hacer más, significa hacer las cosas cada vez mejor.

Dependiendo el enfoque utilizado será el desarrollo de la estrategia, es decir, si se administra con el enfoque de productividad estática la estrategia es aumentar la velocidad del sistema para producir más y como una consecuencia lógica, aumentar los controles, bajo este enfoque se incrementa la productividad en rompimiento de la calidad.

En el caso de la productividad dinámica, la estrategia se encauzará a desarrollar multihabilidades en el personal y a crear caminos formales para que la gente pueda hacer mejor su trabajo, un efecto inmediato de la productividad dinámica es que todo el personal de la empresa deberá saber qué se espera de su trabajo.

Siempre ha existido confusión entre el concepto de calidad y el de productividad, pero para efectos de una buena estrategia se puede separar a la calidad como orientación hacia afuera de la empresa (cliente) y a la productividad como orientación hacia adentro de la empresa (combinación trabajo-proceso-desarrollo humano).

3.3.1 HERRAMIENTAS DE CALIDAD.

Todos los líderes de la organización para poder cumplir con las metas fijadas, deberán buscar diferentes alternativas de solución dependiendo de los problemas específicos de la organización, a continuación se hará una breve referencia de las diferentes técnicas de Calidad.

Existen dos métodos distintos para la resolución de problemas. El primer método se utiliza cuando se dispone de datos y el trabajo es analizarlos para resolver un problema en particular, la mayor parte de los problemas que se presentan en las áreas relacionadas con la productividad caen en esta categoría. Las siete herramientas estadísticas para resolver los problemas son:

*** LAS HERRAMIENTAS DE CALIDAD PARA LA SOLUCION DE PROBLEMAS.**

A) DIAGRAMAS DE PARETO.

El diagrama de Pareto se utiliza con el propósito de visualizar rápidamente que factores de un problema, que causas o que valores en una situación determinada son los más importantes, y por consiguiente, cuales de ellos hay que atender en forma prioritaria, a fin de solucionar el problema o mejorar la situación. Enunciado en forma genérica se puede decir "El 80% de los problemas de un proceso son provocados por el 20% de sus causa identificadas".

El diagrama de Pareto cumple con su cometido pues se presenta en una forma gráfica:

- Los principales factores que influyen en una situación determinada.
- El porcentaje que corresponde a cada uno de estos factores.
- y el porcentaje acumulativo.

En esta forma, la gráfica facilita identificar sobre que puntos se debe actuar en forma prioritaria.

B) DIAGRAMA DE ISHIKAWA o CAUSA-EFECTO.

El diagrama de Ishikawa o de Causa-Efecto tiene como propósito expresar en forma gráfica el conjunto de factores causales que intervienen en una determinada característica de calidad. Se utiliza para organizar y desplegar gráficamente todo el conocimiento que el grupo tiene sobre un problema particular.

La relación que se da entre los factores causales y la característica de calidad se expresa por medio de una gráfica que está integrada por dos secciones.

- La primera sección está constituida por una flecha principal hacia la que convergen otras flechas, consideradas como ramas del tronco principal, y sobre las que inciden nuevamente flechas más pequeñas de las subramas. En esta primera sección quedan pues organizados los factores causales.
- La segunda sección está constituida por el nombre de la característica de calidad. La flecha principal de la primera sección apunta precisamente hacia este nombre, indicando con ello la

relación causal que se da entre el conjunto de factores con respecto a la característica de calidad.

C) HISTOGRAMAS.

Un Histograma es una representación pictórica de un grupo de datos. Se crea, agrupando las mediciones en intervalos y representando mediante una gráfica de barras la frecuencia de incidencias en cada intervalo.

El histograma permite obtener dos tipos de información:

- Conocer la frecuencia con que ocurre un evento.
- Conocer la forma de la distribución de frecuencias para cada grupo de valores, y poder compararlas con los requerimientos.

Los histogramas son una herramienta invaluable para identificar problemas. Comparaciones entre histogramas de diferentes máquinas, diferentes proveedores, etcétera a menudo revelan diferencias importantes.

D) CARTAS DE CONTROL.

Existen dos tipos de variaciones: las variaciones inevitables que ocurren bajo condiciones normales y las que pueden llevar a una causa, a esta última se le llama anormal, las cartas de control sirven para detectar tendencias anormales con la ayuda de gráficas lineales estándar en que tienen líneas de límites de control en los niveles centrales, superior e inferior, los datos de muestra se trazan en puntos sobre la gráfica para evaluar situaciones y tendencias del proceso.

E) DIAGRAMAS DE DISPERSIÓN.

Con el propósito de controlar mejor el proceso y, por consiguiente, de mejorarlo resulta a veces indispensable conocer la forma cómo se comportan entre sí algunas variables; esto es, si el comportamiento de unas influye en el comportamiento de otras, o no, y en qué grado. Los diagramas de dispersión muestran la existencia, o no, de esta relación.

F) GRAFICAS.

Existen muchas clases de gráficas empleadas que dependen de la forma deseada y del propósito del análisis, las gráficas de barras

comparan los valores por medio de barras paralelas, en tanto que las gráficas lineales se utilizan para mostrar variaciones durante un periodo, las gráficas circulares indican la división por categorías de valores y las cartas de radar ayudan al análisis de conceptos previamente evaluados.

G) HOJAS DE COMPROBACION.

En el control estadístico de la calidad se hace uso con mucha frecuencia de las hojas de verificación o comprobación, ya es necesario comprobar contantemente si se han efectuado determinados trabajos. Estas están diseñadas para tabular los resultados mediante una revisión rutinaria de la situación.

*** LAS NUEVAS HERRAMIENTAS DE CALIDAD PARA LA SOLUCION DE PROBLEMAS.**

A) DIAGRAMA DE AFINIDAD.

El diagrama de afinidad sirve para sintetizar un conjunto más o menos numeroso de opiniones, pues las agrupa en varios apartados o rubros. Es decir, se basa en un hecho de que muchas opiniones son afines

entre sí y de que, por tanto, se pueden agrupar en torno a unas cuantas ideas generales.

B) DIAGRAMA DE RELACIONES.

El diagrama de relación permite tener una visión de conjunto de la complejidad de un problema. Este diagrama, presenta, en visión de conjunto, que causas están en relación con determinados efectos y cómo se relacionan entre sí diferentes conjuntos de causas y efectos.

Al final del trabajo aparecerán:

- Círculos que contienen exclusivamente causas.
- Círculos que contienen resultados que a su vez son causas.
- El cuadro central en donde converge el conjunto de causas y de resultados.

Cuando se han identificado las causas hay que atender de manera especial a fin de disminuir su influencia en el problema, los círculos de dichas causas y las flechas que los unen se dibujan con líneas gruesas para resaltar su importancia. El diagrama de relaciones, facilita la

identificación de las causas de un problema, clarifica la estructura del mismo, lo cual permite identificar mejor los medios más adecuados para resolverlos.

C) DIAGRAMA DE ARBOL.

Con el diagrama de árbol se obtiene una visión en conjunto de los medios mediante los cuales se alcanza una meta. Este es el resultado de la organización sistemática de metas y de los medios correspondientes para el logro de dichas metas, el diagrama de árbol sirve, pues, para presentar en forma organizada el conjunto de medidas con las que se alcanza un determinado propósito; a semejanza del diagrama de relaciones, en el diagrama de árbol cada medio se convierte a su vez en una meta a alcanzar.

D) MATRICES.

Las matrices facilitan la identificación de la relación que eventualmente pueda existir entre factores de un problema, pues son esquemas que permiten relacionar, mediante un sistema de columnas e hileras, los diferentes elementos o factores del problema que se analiza. El

análisis se hace con el fin de identificar las medidas más convenientes a tomar para solucionar el caso que se estudia.

E) DIAGRAMA MATRICIAL PARA LA SEGMENTACION DE MERCADOS.

Este análisis ayuda a encontrar diferencias significativas en los diferentes segmentos del mercado, y propiacia la generación de un diagrama general para ubicar productos ya existentes y para compararlos en relación a otros productos que se piensa introducir en el mercado bajo una gama de hipótesis.

El análisis matricial tiene como punto de partida los datos obtenidos a través de encuestas y entrevistas, mediante las cuales es posible estimar la sensibilidad promedio de los diferentes grupos que constituyen un mercado con respecto a toda una serie de productos.

F) CARTA DEL PROGRAMA DE DECISION DE PROCESO. CPDP

Esta es una aplicación de la carta del programa de decisión del proceso utilizada en la investigación de operaciones. Debido a que los programas de implantación no siempre van de acuerdo con el plan y debido

a que desarrollos inesperados probablemente tengan serias consecuencias, el CDDP ha sido desarrollado no sólo para llegar a la conclusión óptima sino también para evitar sorpresas.

G) DIAGRAMA DE FLECHA.

Con frecuencia, éste es usado en PERT (Program Evaluation an Review Technique) y el MCC (Método de Camino Crítico), utilizan una representación de red para mostrar los pasos necesarios para implantar un plan.

El diagrama de flechas se elabora con base en una matriz que conjuga las diferentes actividades a realizar y los plazos durante los cuales deben llevarse a cabo dichas actividades.

Cada una de las herramientas mencionadas contribuirá, dependiendo la problemática a la solución de los problemas, y cada organización elegirá cual de ellas será la que más se apegue a sus necesidades; y apoyando el cumplimiento de los objetivos de la organización.

CAPITULO 4. LA EMPRESA

4.1 Definición de Empresa.

La sociedad actual se encuentra conformada de diferentes organismos que se encargan de hacerla crecer y desarrollarse dentro del mundo entero, a dichos organismos se les conoce comúnmente como Empresas, pero realmente se sabe ¿Qué es una Empresa?, por tal razón se hará un breve análisis de ésta para poder entender y clasificar a la empresa de estudio a sí como la fijación de sus objetivos, misión, políticas, estrategias, etcétera.

"Es una unidad económico-administrativa y social en la que se unen trabajo, bienes y capital para generar a su vez bienes y/o servicios que contribuyan al logro de los objetivos preestablecidos".(Mena.1995. Pág.68).

"(Del latín in-prehensa, cosa emprendida) Acción difícil o ardua que se comienza con valor y resolución, sociedad industrial o mercantil, obra o diseño llevado a efecto, lema o divisa de lo que se intenta conseguir, o de

lo que se hace alarde". (Gran Diccionario Enciclopédico Ilustrado.1987. Tomo 4 Pág.1245).

Entidad socio-económica encaminada a la producción, compra-venta de bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades de la sociedad, basándose en la Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control de sus actividades, para lograr un fin determinado.

Después de las tres definiciones anteriores se puede definir a la empresa como un organismo social, económico o administrativo que se encuentra conformado de factores humanos, técnicos y financieros, que tratan de satisfacer las necesidades de los seres humanos produciendo, extrayendo, vendiendo y manufacturando los bienes y/o servicios de una sociedad, mediante el establecimiento de normas, políticas y procedimientos que llevan a la conformación y práctica del Proceso Administrativo, con la finalidad de satisfacer las necesidades que la sociedad demanda.

Se puede decir que la empresa conforman una sociedad y al mismo tiempo éstas forman parte de una economía nacional e internacional,

es decir, el tamaño y clasificación de las empresas varía de acuerdo a su crecimiento y establecimiento de metas y objetivos.

"La empresa transnacional es por lo tanto aquella cuyos centro de producción y venta se encuentran establecidas en varios países y su control y dirección provienen básicamente de uno".(Mena.1995. Pág 69). Algunos ejemplos de estas son: Ford, Nissan, General Motors, Kellogs, Nestle, Toshiba, Sony, Phillips, Hitachi, Canon, Levis, Etcétera.

4.2 Elementos Integrantes y Clasificación de las Empresas

De acuerdo con todo lo que se ha expuesto, resulta que la empresa se manifiesta como un universo, que se obtiene por integración de elementos materiales, técnicos y humanos, bajo un marco institucional, económico, jurídico, social y aún político.

Son elementos de la empresa como una realidad:

a) El Factor Humano, esto es, los empleados y trabajadores que rinden su trabajo en la empresa y de ella obtienen los medios de subsistencia.

b) El Empresario, es o son las personas que llevan la responsabilidad y dirección del proceso productivo y por consiguiente la gestión empresarial.

c) El conjunto de bienes materiales y financieros, que constituyen el patrimonio de la misma, entre ellos se encuentran los activos circulantes, activos fijos, activos diferidos.

d) Imagen y Prestigio, la empresa vive para el o los clientes, es decir el mercado económico, las relaciones de ésta con los clientes será el vínculo y el elemento esencial para que ésta siga subsistiendo en el mercado actual.

Las empresas pueden clasificarse en diferentes aspectos, primeramente surge la clasificación económica del objeto de la empresa, considerando que el fin de la misma es producir, entendida tal actividad como la creación o aumento de la utilidad de los bienes, para hacerlos más aptos con la finalidad de satisfacer las necesidades humanas, se pueden

distinguir en:

a) Extractivas: Son aquellas que obtienen el producto de la naturaleza y crean con ello la utilidad fundamental de los bienes.

b) Transformadoras: Son aquellas que cambian de forma los bienes y los hacen más útiles para su uso.

c) De Transporte: Son aquellas que desplazando en el espacio los distintos bienes aumentan su utilidad.

d) Comerciales: Proporcionan en su momento y en la cantidad necesaria los productos, los hacen sumamente aptos para el consumidor.

e) De Servicios: Facilitan la gestión económica, tales como son: las financieras, bancarias, de seguros, etcétera.

Desde el punto de vista jurídico, se clasifican en dos notas fundamentales, la titularidad del sujeto empresarial y la responsabilidad

inherente a su gestión, es decir, al mismo tiempo se catalogan en individuales, cuando existe un solo titular y sociales cuando son varios.

Otro aspecto que es importante destacar que la finalidad de la empresa es un elemento indispensable para su establecimiento y sobrevivencia en la sociedad, la clasificación anterior es únicamente para determinar el giro de la empresa mientras que se debe determinar si ésta pertenece al sector público o privado:

- Empresa Privada: Busca la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de alguna necesidad de orden general o social.

- Empresa Pública: Tiene como fin satisfacer una necesidad de carácter general o social pudiendo obtener o no beneficios.

Otra de las clasificaciones clásicas de las empresas es la de su tamaño, es decir, la dimensión que tiene ésta respecto a su competencia, al mercado nacional o en dado caso mundial. A continuación se hará una breve semblanza de las características de las empresa según la

clasificación de Agustín Reyes Ponce (1960).

*** Empresa Pequeña:**

1. El administrador supremo se dedica principalmente a cuestiones administrativas, pues lo absorbe todo lo relacionado con ventas, producción, personal, finanzas, etcétera.
2. No existen especialistas en las funciones departamentales de la empresa, la toma de decisiones se hace sobre la marcha.
3. La solución de problemas es de carácter informal y puede decirse que en algunos casos son más efectivos.
4. No existe, ni se requiere de una extenuante previsión y planeación, ya que los problemas se resuelven durante la marcha.
5. Es un sistema centralizado.

6. No requiere trámites burocráticos, ni de gran papeleo.

*** Empresa Mediana:**

1. Suele ser una empresa en ritmo de crecimiento más impresionante, en vías de convertirse en una empresa grande.

2. En este tipo de empresas surge la necesidad de descentralizar y delegar la autoridad.

3. Se siente la necesidad de establecer cambios cualitativos, así como el crecimiento de personal en las áreas de producción, ventas y de personal.

4. El establecimiento de conocimientos, técnicas, procedimientos, políticas se hace necesario por el rápido crecimiento de la operaciones, del personal y de la organización en sí.

5. Los niveles gerenciales empiezan a desconocer varios aspectos de la compañía, por lo que es necesario establecer más personal para cuantificar

y cualificar la información.

6. La planeación y previsión son más necesarios, al mismo tiempo que se requiere sean más amplios y detallados que en la pequeña empresa y menos que en la grande.

7. Existe más toma de decisiones y solución de problemas sobre aspectos de control, previsión y planeación que administrativos.

*** Empresa Grande:**

1. Los administradores o personas en niveles gerenciales se dedican a cuestiones administrativas, pero requieren de una autoridad y coordinación staff.

2. Se requiere de un grupo más grande de especialistas, ya que la cantidad de información que se maneja, no puede ser comprendida por una sola persona y existe gran cantidad de técnicas, instrumentos concretos, detallados y cambiantes que cada día surgen sobre cada uno de los

departamentos.

3. Existe un mayor grado de descentralización, así como la delegación de autoridad y responsabilidad a jefes y subordinados.

4. Son indispensables la planeación y la previsión, ya que se deben realizar planes a largo plazo y por lo tanto más técnicas, procedimientos, políticas, etcétera.

5. Existen canales de comunicación formales, ya que ésta tenderá a dificultarse por la dimensión de la información así como la distorsión de ésta.

6. Es de vital importancia el desarrollo de ejecutivos, jefes y supervisores, para preparar con anticipación al personal a posibles ascensos, vacantes o expansiones de la compañía con la finalidad de ahorrar tiempo, dinero y esfuerzo.

7. Existen medios de control formal como los son las estadísticas, reportes, controles de actividad y función, ya que son necesarios para el establecimiento de planes y programas futuros (corto y largo plazo).

4.3 Antecedentes de la Empresa de Estudio.

La empresa de Estudio es una de las cuatro empresas del Grupo "X". Este fue fundado en 1949 y desde entonces los negocios del grupo se desenvuelven en la industria de autopartes, con empresas productivas de partes automotrices, una comercializadora de los mercados Nacionales y Extranjeros de equipo original y refacciones.

En el año de 1988, la empresa de Estudio "X" fue adquirida por uno de los grupos más importantes en la manufactura de autopartes en México.

Este grupo fue creado en 1965 y a través de estos 32 años cuenta con 33 empresas operativas con 64 líneas de producto, cuenta con más de diez mil gentes, las cuales comparten el orgullo de poseer los más

altos reconocimientos a la calidad.

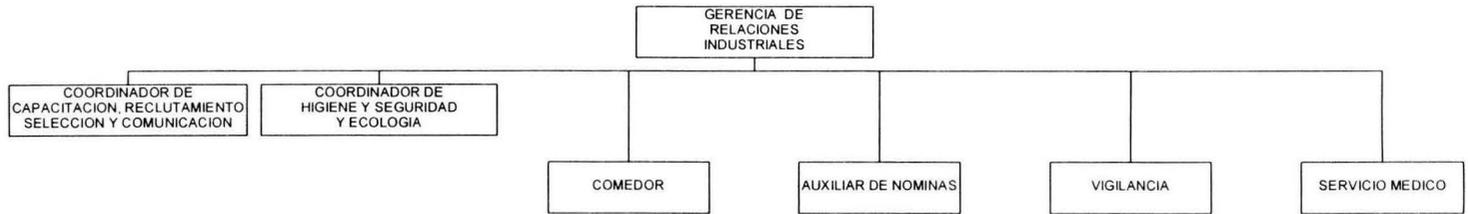
La Empresa de Estudio fue fundada en 1979 como una planta para la manufactura de partes automotrices en altos volúmenes.

Durante 1991 al cumplirse el 12° aniversario de su fundación, la planta alcanzó la cifra de 50 Millones de unidades producidas.

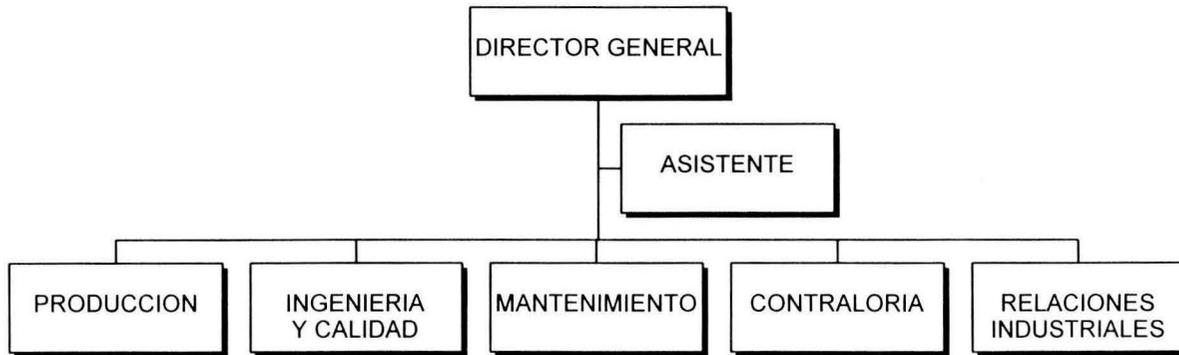
La planta cuenta con una capacidad de producción de 15 Millones de unidades al año; en diámetros de 15 mm. hasta 38 mm. Actualmente el 75% de la producción se destina al mercado de equipo original y el 25% restante al mercado de refacciones.

Derivando de la calidad del producto y la competitividad de los precios ha sido posible desde hace años; que la Empresa de Estudio incursiona en mercados Internacionales como lo demuestran las ventas, ya que el 60% de estas son destinadas para la Exportación.

ORGANIGRAMA DE LA GERENCIA DE RELACIONES INDUSTRIALES



ORGANIGRAMA GENERAL DE LA EMPRESA DE ESTUDIO



CAPITULO 5. CASO PRACTICO.

5.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Dentro de la empresa de estudio existían diversos problemas de ausentismo, rotación de personal, problemas de liderazgo, desperdicio, etcétera. La solución a esto es la implementación de un proceso de Fortalecimiento de Cultura Organizacional que fomente el liderazgo y el trabajo en equipo.

Establecer un sistema de mejoramiento continuo para la transformación de la empresa a través del desarrollo de la gente en base a objetivos claros y alcanzables, mediante el compromiso e innovación de todo el personal, superando las necesidades del cliente (internos y externos) aprovechando al máximo los recursos humanos y técnicos para lograr la calidad total bajo un ambiente de creatividad y confianza derivada del trabajo en equipo. Es por tanto que dentro de la empresa de estudio se detectaron los siguientes problemas:

- Existe una desvinculación entre los aspectos teóricos y prácticos en el desarrollo de las actividades y funciones.
- Los tiempos de respuesta en un proceso de cambio son lentos, debido a la resistencia del personal.
- Falta de involucramiento en la Alta Dirección en los procesos de cambio.
- Falta de credibilidad hacia el área de Recursos Humanos como agentes de cambio.
- Falta de organización y apoyo en el trabajo en equipo.
- Poco interés y apoyo económico por parte de la Alta Dirección a procesos y programas de capacitación.
- Falta de conocimiento de las características primordiales en cada puesto por los ocupantes en la organización.
- Falta de identificación de líderes como medios de comunicación de los altos niveles hacia los inferiores y viceversa.
- Falta de plantillas de reemplazo de personal para puestos claves.
- Falta de credibilidad por parte del personal hacia sus jefes y supervisores.

5.2 JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION

Por las necesidades mencionadas y debido a la competencia en el mercado actual, es necesario reeducar a la gente para lograr mejores resultados dentro de cada área de trabajo, a través de un proceso de identificación de variables que intervienen en el logro de los objetivos organizacionales. Las variables que para el presente estudio fueran tomadas en cuenta:

- * **Visión:** Dentro de este aspecto se consideran los valores y la misión de la organización a nivel general.
- * **Operaciones:** Realizar una revisión de la maquinaria, equipos y procesos de producción.
- * **Personas:** Determinar si el personal de la empresa conoce los requerimientos del puesto como son habilidades, conocimientos y actitudes.
- * **Líderes:** Determinar los niveles y tipos de liderazgo existentes en la empresa.
- * **Estructura:** Analizar y estratificar la organización jerárquica, así como la toma de decisiones y la solución de problemas.

* **Sistemas:** Determinar si existen los Procedimientos, Políticas y Normas necesarias para cumplir con los objetivos de la organización.

5.3 OBJETIVO

El objetivo del presente reporte de trabajo es describir la utilidad de un Proceso de Fortalecimiento Integral en un cambio de Cultura Organizacional en una Empresa fabricante de partes Automotrices, cuya finalidad es incrementar la productividad y fomentar el desarrollo de todo su personal.

5.4 CARACTERISTICAS

Rama: Fabricación de Partes Automotrices.

Tamaño: Mediana 120 personas aproximadamente.

Giro: Metal-Mecánica.

* ANALISIS DE RELEVANCIA SOCIAL

Es una fuente de empleo que permite que varios profesionistas pongan en práctica sus conocimientos y habilidades para el desarrollo y crecimiento individual y organizacional.

El papel como Psicólogo en el área de Recursos Humanos es lograr el máximo aprovechamiento de los conocimientos y habilidades de cada uno de los integrantes de la organización.

5.5 FORMA DE ANALISIS

En base a las seis variables Visión, Operaciones, Personas, Líderes, Estructura y Sistemas, se realizó un análisis de la situación actual de la empresa y la situación deseada, para asegurar su permanencia en el mercado actual.

5.6 EXPOSICION DEL TRABAJO.

Dentro de una empresa la función de Recursos Humanos es de vital importancia, ya que cada una de las actividades que se realizan en ella, son encaminadas a apoyar el desarrollo de los planes estratégicos en la organización. El Psicólogo juega un papel importante en este proceso de transformación, buscando siempre la armonía entre los diferentes elementos que conforman a la misma.

Es por tanto que en la empresa de estudio donde se desempeñó el puesto de: **COORDINADOR DE CAPACITACION, RECLUTAMIENTO Y SELECCION**, se llevaron a cabo las siguientes funciones que a continuación se mencionan:

- Reclutar y seleccionar a todos los aspirantes a ocupar puestos vacantes en la organización.
- Evaluar e interpretar pruebas psicométricas.
- Participación directa en Programas ed Calidad Total y Proceso de Fortalecimiento Integral.

- Realizar la Detección de Necesidades de Capacitación (D.N.C.) de todo el personal y en base a esto realizar los planes y programas de capacitación.
 - Realizar trámites administrativos ante diferentes dependencias gubernamentales.
 - Llevar a cabo la elaboración de la revista interna y eventos diversos.
 - Coordinar el programa de educación abierta.
 - Realizar visitas a diferentes empresas del grupo para realizar intercambios de conocimientos y técnicas de Recursos Humanos.
 - Realización y coordinación de un programa de sueldos y salarios.
 - Dar seguimiento a todos los programas de capacitación.
- * Por desarrollar:
- Plan de carrera.
 - Elevar el nivel de estudios de la empresa en operarios flexibles y técnicos universales.
 - Intervención en los procesos de Calidad Total.

5.7 Establecimiento de Cultura Organizacional.

Una empresa es un sistema social en donde cada uno de los subsistemas, tiene su propia identidad y propósitos, pero es necesario coordinar sus actividades o, de lo contrario, el sistema matriz no podrá funcionar. Por ejemplo el cuerpo humano tiene un sistema nervioso, un sistema muscular y un sistema circulatorio, y todos deben integrarse para conservar la vida. De la misma manera, una organización tiene actividades de producción, ventas, finanzas y desarrollo que deben integrarse.

En los sistemas de poder político clásico, las personas que se hayan en la cima tienen más poder en la mayor parte de los asuntos del que tiene la gente que está por debajo de aquellas. El comportamiento político (en ocasiones estrategia) es una conducta diseñada para lograr las metas de una persona o grupo, más o menos a pesar del efecto que puedan tener en otros; se trata de conseguir votos. Algunas reglas del comportamiento político es completamente diferente del comportamiento del sistema social. Algunos agentes de la organización operan bajo las reglas de los sistemas sociales, por lo que la tendencia es a generar problemas de comunicación.

Las organizaciones también pueden considerarse sistemas de participación- producción, las cuales transforman las necesidades y las materias primas en servicios y productos. Deben tomarse en cuenta las actitudes, creencias y prioridades de los dirigentes de la organización, por ejemplo, si la calidad es la prioridad más importante, entonces las estructuras y tareas de la organización deben organizarse de modo que se obtenga la óptima calidad en el proceso de convertir la participación en producción. La cuidadosa inspección de las materias primas, las decisiones relativas al flujo de trabajo, la distribución del poder, todo esto apoya la prioridad mencionada.

Ya que la calidad, la presentación y el precio de la producción (producto o servicio), según la definición de los clientes, determinan la participación del mercado, es esencial que los gerentes de mejoramiento, innovación y calidad utilicen los principios de la administración del cambio.

En el complejo mundo contemporáneo, los líderes de las organizaciones determinan la cultura, la estrategia gerencial y las recompensas en la organización. El ambiente que incluye nuevas

tecnologías, telecomunicaciones y nuevos sistemas de información, afectan la eficacia de la estrategia gerencial.

Las organizaciones eficaces tienden a poseer características comunes y predecibles. A continuación se hace una breve referencia a las características más sobresalientes:

- Una organización eficaz tiende a tener un propósito y estar orientada a las metas.
- La organización del trabajo, la asignación de recursos y la toma de decisiones se determina de acuerdo a los requerimientos del trabajo y no en base a los requerimientos de autoridad o poder.
- Las decisiones se basan en las fuentes de información más que en las fuentes de jerarquía.
- Los sistemas de recompensa se relacionan con la tarea más que con el puesto de la persona que la desempeña.
- La comunicación es relativamente abierta.
- La competencia inapropiada se minimiza

- El conflicto se controla, no se reprime , ni evita.
- La organización se considera un sistema abierto, implantado en una ambiente complejo y cuyos componentes ejercen demanda en forma constante.
- Los directivos hacen un esfuerzo consciente por apoyar la identidad, integridad y libertad de cada individuo.
- La organización opera con una modalidad de aprendizaje, se ve así misma como si siempre estuviera en proceso, evaluando continuamente el estado actual de las cosas y planeando de manera consciente las mejoras o el desarrollo.

Cualquier cambio organizacional importante implica tres condiciones distintas: el estado futuro, a lo que los directivos quieren llegar; el estado presente, aquel en el que se encuentra la organización actualmente, y el estado de transición, la serie de condiciones y actividades que tiene que atravesar la organización para trasladarse de presente a futuro.

Pensar que el proceso de cambio implica estos tres estados, ayuda a aclarar el trabajo que debe efectuarse para administrar cambios importantes: Definir el estado futuro, evaluar el presente y administrar la transición.

El proceso de cambio en un sistema grande y complejo tiene varios aspectos:

- Fijar metas y definir el estado futuro, o las condiciones organizacionales deseadas después del cambio.
- Diagnosticar la condición presente en relación con estas metas.
- Definir el estado de transición: actividades y compromisos necesarios para llegar al estado futuro.
- Desarrollar estrategias y planes de acción para administrar la transición.

La administración del cambio no es un proceso ordenado y continuo, las tareas iniciales de definir el estado futuro y evaluar las condiciones actuales, que exigen atención simultánea. El cambio organizacional debe empezar por definir la necesidad del cambio, pues ésta

es la pregunta que ofrece el ímpetu inicial.

Las fuerzas que requieren un cambio en los grandes sistemas actuales, tienden a originarse fuera de las organizaciones, estas, con frecuencia requieren que los directivos de una organización rediseñen estructuras y procedimientos organizacionales, definan otra vez sus prioridades y efectúen un nuevo despliegue de sus recursos.

Actualmente se presta cada vez más atención tanto en el proceso de la planeación, como en la determinación de las estrategias gerenciales a la enunciación de la visión, o el estado final deseado de los líderes y gerentes del cambio, además de enunciar la visión que por lo general es abstracta y de aclarar la misión que con frecuencia es bastante general es necesario especificar una meta intermedia o descripción del estado futuro, representa una condición organizacional intermedia deseable entre el estado y el presente y el logro de la visión.

Una vez determinada la necesidad del cambio y el grado de elección sobre éste, el siguiente paso en el proceso de cambio, es que la

gerencia de la organización, analice los diferentes modelos que existen para llevar a cabo un cambio estratégico dentro de la organización.

Es muy importante que se defina el futuro, ya que se tendrá una descripción detallada de todos los lineamientos a seguir para llevar a cabo el cambio deseado.

Antes de realizar elecciones específicas de las tácticas para el cambio y los planes de acción, debe completarse una evaluación del presente, teniendo en cuenta el estado futuro deseado.

Para realizar un cambio organizacional, es necesario que la alta gerencia desarrolle una visión, clara, general y precisa del estado actual del sistema, lo que se requiere es una descripción detallada del comportamiento de la organización del sistema actual y reciente, formal e informal y sus relaciones relevantes con el entorno.

La alta gerencia, con ayuda de expertos debe realizar un diagnóstico de la organización y tomar en cuenta las siguientes medidas:

- Identificar si existe el convencimiento por parte de la alta gerencia para el cambio.
- Identificar cuáles son los posibles problemas que pueden sucitarse debido al cambio.
- Evaluar si existe una buena disposición por parte de todo el personal que labora en la organización.
- Analizar si se cuenta con el capital para poder llevar a cabo el cambio.
- Contar con la información necesaria que permita tener un panorama general de todo el personal de la organización (Inventario de Recursos Humanos).
- Determinar si es el momento de llevar a cabo un cambio dentro de la organización.
- Determinar si la cultura que existe en la organización, es un elemento de apoyo para realizar el cambio.

5.8 Procedimientos Integrales de Mejoramiento Continuo.

La situación económica actual tanto en el ámbito nacional, como el internacional el hombre de negocios debe estar consciente de la necesidad de que en su empresa se generen bienes y/o servicios de calidad, para que pueda satisfacer las necesidades de sus clientes, estar a un nivel competitivo dentro del mercado mundial, tener un crecimiento en su mercado y lograr así la productividad requerida.

Para poder llevar a cabo esto, muchas empresas han seguido diferentes procesos de mejoramiento continuo, todos ellos enfocados a elevar la calidad, fomentar el involucramiento del personal y como consecuencia tener una mayor productividad, por otro lado se pretende disminuir costos, rotación e inventarios, ante esta situación se hará una breve referencia:

- **Calidad Total.**

- Proceso de cambio planeado desde la alta dirección.
- Orientado a la mejora continua de las personas, procesos, productos y servicios.

- Lograr la satisfacción de los clientes internos y externos.
- Intervención basada en el control de las variable de los procesos a través de herramientas estadísticas (Círculos de Calidad, Control, estadísticos de Proceso, Etcétera.)

*** Justo a Tiempo.**

- Es una filosofía industrial de todo lo que implica desperdicio, desde la compra hasta la distribución.
- Se aplica dentro del plan estratégico.
- Intervención basada en alcanzar equilibrio, sincronización y flujo en procesos, con clara actitud hacia la calidad y con la participación de todo el personal.

*** Planeación Estratégica.**

- Es la declaración formal de la alta dirección.
- Es una guía para una organización, para cumplir con su misión y objetivos en un medio cambiante.
- Partiendo de su mercado, competencia, productos y recursos, y

aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas.

*** Sistemas Socio-Técnicos.**

- Proceso de diseño de una organización para optimizar, la relación entre los sistemas humanos y los sociales y los sistemas tecnológicos utilizados para generar productos o servicios.
- Las intervenciones están basadas en el conocimientos de procesos humanos y tecnológicos dentro de la teoría de sistemas, logrando la adaptación continua a las exigencias del sistema.

*** I.S.O.**

- Constituida por varios comités técnicos especializados.
- Está conformado por una serie de estándares que deben ser satisfechos para obtener la certificación.
- Se establecen sistemas de calidad para el diseño, desarrollo, producción, instalación, prueba, inspección y servicio de productos.
- Se divide en cuatro sub-secciones:

* ISO 9000-1 Estándares para la Gestión de Calidad y el Aseguramiento de la Calidad.

* ISO 9001. Sistemas de Calidad-Modelo para el Aseguramiento de la Calidad en el Diseño, Desarrollo, Producción, Instalación y Servicio.

*ISO 9002. Sistemas de Calidad-Modelo para el Aseguramiento de Calidad en la Producción, Instalación y Servicio.

* ISO 9003. Sistemas de Calidad-Modelo para el Aseguramiento de Calidad en la Inspección Final y Pruebas.

* ISO 9004. Sistemas de Calidad-Modelo para el Aseguramiento de Calidad-Pautas.

*** Desarrollo Organizacional.**

- Naturaleza del esfuerzo del cambio:
 - Proceso planeado desde la alta dirección a largo plazo, en toda la organización vista como un sistema socio-técnico.
- Naturaleza de las actividades:
 - Intervenciones basadas en las ciencias del comportamiento educativas, reflexivas, autoevaluación y autocontrol.

- Cambios Orientados a:
 - Procesos humanos y sociales.
 - Creencias y actitudes, valores y cultura.
 - Procesos de Grupos de Trabajo.
 - Procesos y Cultura de la Organización.
- Resultados de las Intervenciones:
 - Cambios orientados a lograr que la organización sea capaz de adaptarse, enfrentar sus problemas y renovarse a si misma.

*** Reingeniería de Procesos.**

- Es una metodología para mejorar radicalmente el desempeño de una organización, rediseñando los procesos principales de la operación bajo un enfoque integrado del negocio, utilizando los conocimientos técnicos, operacionales y de negocio para generar procesos de alto valor agregado, con la finalidad de servir mejor a sus clientes a través de:
 - Eliminar procesos, departamentos, niveles y funciones innecesarios.
 - Optimizar la calidad y la efectividad en los procesos que permanezcan.

*** VOPLES.**

- Es un sistema de mejoramiento continuo para la transformación de la empresa a través del desarrollo de la gente en base a objetivos claros y alcanzables, mediante el compromiso e involucramiento de todo el personal superando las necesidades del cliente tanto (interno como externo) aprovechando al máximo los recursos humanos y técnicos para lograr la calidad total, bajo un ambiente de creatividad y confianza derivado del trabajo en equipo.
- El proceso de fortalecimiento integral VOPLES contiene seis variables que a continuación se describirán brevemente.

*** VISION.**

Esta enfocada de manera interna a la satisfacción de los clientes, accionistas, personas, calidad, productividad y al desarrollo de las personas, y de manera externa al entorno económico, político, social, nacional e internacional.

Cuando la visión es clara y bien comunicada se logran buenos resultados, las organizaciones pueden aplanarse y mayor número de

personas tomará decisiones. Las partes que forman la visión:

- * Misión: Hacia donde va la organización.
- * Valores: Es aquello en lo que se cree y se toma como tal.
- * Indicadores: Si las dos partes anteriores se cumplen, se tendrán elementos medibles.
- * Parámetros: Dónde se encuentra la organización actualmente.
- * Objetivos: Hacia donde desea llegar la organización.
- * Situación Actual: Se debe conocer la situación actual de la empresa para saber el camino a tomar.

*** OPERACIONES.**

La variable operaciones está constituida por todos los recursos técnicos que posee la organización para establecer el cambio, es decir, la maquinaria, equipo, instalaciones, procesos, tecnología, formas y métodos de trabajo. (Individual y/o Colectivo). Se necesita rediseñar para pasar del trabajo individual con pocas innovaciones tecnológicas a una operación de trabajo en equipo socio-técnico.

*** PERSONAS.**

En la variable personas se deberán analizar todas las características, habilidades, conocimientos y actitudes, con las que cuenta el personal para poder llevar a cabo el cambio dentro de la organización.

*** LIDERES.**

Detectar si existe un liderazgo real y no por estructura, determinar el tipo de liderazgo que existe en la organización, y las áreas de oportunidad para desarrollar líderes situacionales.

*** ESTRUCTURAS.**

En la variable estructuras se determinan los diferentes niveles que existen en la organización. Se analiza si la toma de decisiones y la coordinación esta centralizada en la alta gerencia.

*** SISTEMAS.**

En la variable sistemas se analiza cómo fluye la información y los sistemas de control existentes, buscando crear sistemas de trabajo flexibles, fuertes y de desarrollo constante, los cuales deben ser específicos, claros, sencillos, secuenciales que sirvan y se les den seguimiento y que sean congruentes con la filosofía y la visión.

Después de hacer un análisis minucioso de cada uno de los modelos de transformación y evaluando, de acuerdo a las necesidades de la empresa de estudio, el modelo que más se apega a las expectativas es el Proceso de Fortalecimiento Integral VOPLES. Ya que interviene en toda la organización a través de todas las variables mencionadas, provocando un cambio profundo dentro de toda la organización y dando como resultado un cambio de Cultura Organizacional.

5.9 ANTECEDENTES DE LA IMPLEMENTACION DEL MODELO VOPLES.

Dentro de la empresa de estudio la primera fase de la implementación del modelo VOPLES, fue la capacitación y convencimiento de la alta gerencia, conscientizándolos sobre los beneficios y responsabilidades que implica llevar a cabo un cambio de esta magnitud, y de la congruencia en el sentir, pensar y actuar de parte de éstos, logrando su participación, compromiso e involucramiento.

La siguiente fase fue la elección de un equipo de planeación, en donde participaron las diferentes áreas que conforman a la empresa, es importante señalar la participación activa de los miembros del sindicato. La elección del equipo se llevó a cabo, buscando un perfil específico de los participantes, tal como liderazgo, conocimiento del área de trabajo, facilidad para relacionarse con los demás, conciencia de servicio y perseverancia.

Las áreas que participaron fueron: Aseguramiento de Calidad, Planeación y Control de la Producción, Mantenimiento, Sistemas, Contabilidad, Capacitación, Gerencia de Recursos Humanos, Producción, Ingeniería y Sindicato.

5.10 Establecimiento de Cultura Organizacional VOPLES.

A continuación se expone la situación actual de cada una de las variables consideradas, tomando en cuenta cada uno de los aspectos positivos y negativos para la Implementación de un Proceso de Fortalecimiento Integral (Profin).

| VISION | |
|--|--|
| POSITIVOS | NEGATIVOS |
| <ul style="list-style-type: none"> * Expectativas Ambiciosas. * Empresa con posibilidades de Desarrollo. | <ul style="list-style-type: none"> * Falta de objetivos Claros. * Falta de Planeación. * Falta de Difusión de Objetivos. * Incongruencia de Objetivos. * Administración por Objetivos Departamentales. * Falta de Filosofía. * Objetivos a Corto Plazo. |

| OPERACIONES | |
|---|--|
| POSITIVOS | NEGATIVOS |
| <ul style="list-style-type: none"> * Simplicidad de Operaciones. * Proyecto de Inversiones. | <ul style="list-style-type: none"> * Maquinaria Obsoleta. * Tecnología Pobre. * Falta de Mantenimiento Preventivo. * Limpieza. * Distribución de la Planta. * Malas Especificaciones. * Mantenimiento Ineficiente. * Mala Selección de Equipo. * Poco trabajo en equipo. * Desconocimiento de Operaciones. * Falta de Procedimientos de Trabajo * Falta de Abastecimiento Oportuno. * Falta de Comunicación administrativa. * Duplicidad de Trabajo. * Falta de Capacitación. |

| PERSONAS | |
|--|--|
| POSITIVOS | NEGATIVOS |
| <ul style="list-style-type: none"> * Con Experiencia. * Nivel Académico Adecuado. * Creatividad. * Capacidad para Desarrollar su Trabajo. * Disposición. * Trabajadores. | <ul style="list-style-type: none"> * Apatía. * Poca Iniciativa. * Falta de Involucramiento. * Falta de Conciencia de Servicio. * Agresividad. * Falta de Conocimientos de Operación. * Desconfianza. * Falta de Honestidad. * Insatisfacción de Necesidades. * Inconsistencia. |

| LIDERES | |
|--|--|
| POSITIVOS | NEGATIVOS |
| <ul style="list-style-type: none"> * Disposición al Cambio. * Personal con Potencial. * Responsables. | <ul style="list-style-type: none"> * Abuso de Autoridad. * Imposición. * Falta de Dirección. * Falta de Desarrollo. * Falta de Toma de Decisiones. * Falta Delegación. * No existe Comunicación. * Liderazgo Formal. |

| ESTRUCTURA | |
|--|--|
| POSITIVOS | NEGATIVOS |
| <ul style="list-style-type: none"> * No Existen Muchos Niveles Jerárquicos. | <ul style="list-style-type: none"> * Movimientos estructurales no Planeados. * Flujo de Información Unidireccional * Mucha Centralización en la Toma de Decisiones. * Falta de Calidad de Funciones. * Falta de Claridad en las Funciones * Descripción inadecuada de las cargas de Trabajo. |

| SISTEMAS | |
|--|--|
| POSITIVOS | NEGATIVOS |
| <ul style="list-style-type: none"> * Sistemas de Educación Abierta. * Sistemas de Reclutamiento. | <ul style="list-style-type: none"> * No Existe Reconocimiento. * Falta de Seguimiento a Proveedores. * Desarrollo Organizacional. * Sistemas de Inducción al Personal. * Nula actualización de los Sistemas Actuales. * No Existen Sistemas de Capacitación. * Sistemas Computarizados en desuso e Insuficientes. |

5.11 LAS VARIABLES VOPLES QUE SE DESEAN OBTENER

De acuerdo al diagnóstico de la Situación Actual y las necesidades de la empresa por mantenerse dentro del mercado mundial, la situación deseada de cada una de las variables del Proceso de Fortalecimiento Integral (Profin); serán los siguientes.

VISION

- * Definición Clara de objetivos y Difusión de los mismos.
- * Plantación adecuada del desarrollo de Objetivos.
- * Creación e Involucramiento de una filosofía propia.
- * Anticipación ante las necesidades del cliente.
- * Difusión adecuada de la visión.
- * Congruencia del actuar con el pensar.
- * Establecimiento de Objetivos claros y reales, flexibles al corto, mediano y largo plazo de acuerdo al entorno.
- * Ampliar mercado.

OPERACIONES

- * Actualización Tecnológica.
- * Desarrollo de programas de mantenimiento preventivo y predictivo.
- * Unificación de criterios de trabajo en todas las áreas.
- * Disponibilidad de herramientas y materiales.
- * Optimización de Operación (Calidad-Productividad).
- * Simplificación del Proceso.
- * Diversificación del producto.
- * Mejorar la imagen de las instalaciones.
- * Impulso al auto control.
- * Rentabilidad del negocio.
- * Superación de las Expectativas del cliente.
- * Aplicación y Consistencia en Métodos Estadísticos.
- * Depuración de especificaciones en el proceso.
- * Involucramiento de áreas de apoyo.
- * Redistribución de la planta eliminando operaciones y por consiguiente maquinaria fuera de uso.
- * Estudio detallado y eficaz de proyectos de inversión considerando la participación de los involucrados.

PERSONAS

- * Personas con interés en su trabajo.
- * Autocontrol.
- * Creatividad.
- * Actitud de cooperación y mejora.
- * Honestidad y compromiso con la empresa.
- * Gente analítica y con iniciativa.
- * Potencial para la Toma de Decisiones.
- * Inconformes (No mediocres).
- * Persistentes.

LIDERES

- * Exista un Liderazgo Real y no de Estructura.
- * Que apoyen y Desarrollen a su gente.
- * Comunicadores con su gente.
- * Que compartan objetivos comunes entre ellos y su gente, es decir que exista el compromiso.
- * Exista Delegación de Autoridad.
- * Que sean impulsores del cambio.
- * Que respeten a su gente.
- * Líderes Motivadores.
- * Líderes con Visión.

ESTRUCTURA

- * Reestructuración organizacional y descripciones de puestos.
- * Estudio detallado, para la determinación de necesidades del personal en todas las áreas de la empresa.
- * Interrelación entre las áreas.
- * Planeación y difusión de cambios estructurales.

SISTEMAS

- * Sistemas de aseguramiento de calidad a proveedores.
- * Sistemas de capacitación adecuada a las necesidades de la empresa.
- * Aprovechamiento de los sistemas de computo.
- * Difusión de procedimientos.
- * Complementación de sistemas operativos.
- * Sistemas de reconocimiento a logros.
- * Fomento de la integración Familiar.
- * Involucramiento del personal en las mejoras de la empresa.
- * Sistemas de Difusión del personal.
- * Sistemas de Desarrollo Organizacional.
- * Inducción del Personal.
- * Fomento de la Responsabilidad a todos los niveles.
- * Creación de Sistemas de Higiene y Seguridad Industrial de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- * Unificación de Políticas.
- * Seguimiento de Tareas.

5.12 LINEAMIENTOS PARA CADA UNA DE LAS VARIABLES

Para que cada una de las variables cumpla con su objetivo dentro del Proceso de Fortalecimiento Integral (Profin); las reglamentaciones para cada variable son:

| VISION |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">* Establecer objetivos reales y flexibles, al corto, mediano y largo plazo.* Que la gente conozca el avance de los objetivos establecidos de acuerdo a la visión.* Sistema claro para difundir la visión y los objetivos.* Calidad total competitiva internacionalmente, basado en la mejora continua de su personal, tecnología y entorno.* Desarrollo de proveedores.* Penetración al mercado Internacional.* Conocer anticipadamente las necesidades específicas internas y externas, para desarrollar programas de trabajo.* Satisfacer y sobrepasar las necesidades de clientes internos, externos e inversionistas.* Ser respetuoso de leyes y reglamentos internos y externos.* Personal orgulloso de pertenecer a la empresa.* Congruencia del actuar con el pensar.* Ser la mejor opción de productos extruidos de calidad total. |

OPERACIONES

- * Reestructuración de actividades para lograr la simplificación de operaciones y mejoras en proceso (tareas completas).
- * Establecer equipos de trabajo enfocados a la mejora continua e innovación con objetivos específicos.
- * Establecer sistemas de trabajo para lograr el autocontrol e interdependencia.
- * Involucrar al personal afectado en el análisis de proyectos de inversión requeridos, para satisfacer con calidad la demanda de nuestros productos.
- * Rediseñar la distribución de la planta para funcionar como cédulas de trabajo buscando:
 - Optimizar los sistemas de trabajo.
 - Oportunidades de desarrollo.
 - Flexibilidad.
 - Productividad y calidad.
- * Desarrollo de programas de mantenimiento preventivo y predictivo.
- * Aplicación adecuada de los métodos estadísticos.
- * Involucramiento de las áreas de apoyo.

PERSONAS

- * Comprometidas.
- * Creativos e innovadores.
- * Con visión a futuro.
- * Capacitados.
- * Con mucha iniciativa
- * Habilidad para trabajar en equipo.
- * Con participación efectiva
- * Bien remunerados y reconocidos.
- * Identificado y con orgullo de pertenecer a la empresa.
- * Confianza en sí mismo y en sus acciones.
- * Honestos y con deseos de superación.
- * Persistentes.
- * Alta toma de decisiones y madurez en las mismas.
- * Con actitud de mejora continua.

LIDERES

- * Desarrollar líderes.
- * Comprometidos y responsables.
- * Formación de equipos de trabajo.
- * Impulsar el desarrollo y la transformación integral.
- * Manejar el liderazgo compartido y saber delegar.
- * Identificar y canalizar habilidades del personal.
- * Eliminar etiquetas positivas y negativas.
- * Firmes e integradores.
- * Motivadores y Justos.
- * Creativos.
- * Con visión.
- * Que exista liderazgo real, con autoridad no sólo por estructura.
- * Comunicadores y que apoyen a su gente.
- * Que sepan analizar y tomar decisiones.
- * Líderes que escuchen, entiendan y respeten a su gente.

ESTRUCTURAS

- * Reestructuración organizacional, lo más plana posible.
- * Actualización de descripciones de puestos.
- * Planeación y difusión de programase estructurales con capacidad de transformación y adecuación al cambio.
- * Fomentar la interrelación entre las áreas menos centralizadas y más coordinadas.
- * Flexibles.
- * Que permitan el entrenamiento y flexibilidad de trabajar en distintas áreas.
- * Basado en la mejora continua.

SISTEMAS

- * Sistema de aseguramiento de calidad a proveedores.
- * Crear un sistema de capacitación y adiestramiento adecuado a las necesidades de la empresa.
- * Aprovechamiento del sistema de computación.
- * Completar, actualizar y difundir los procedimientos operativos.
- * Crear un sistema de reconocimientos a logros.
- * Fomentar la integración familiar.
- * Implementar sistemas recreativos para el personal.
- * Involucramiento al personal en las mejoras de la empresa.
- * Sistema de difusión de la información.
- * Crear sistema de desarrollo organizacional.
- * Fomentar responsabilidades a todos los niveles.
- * Crear sistema de higiene y seguridad.
- * Unificar políticas de la empresa.
- * Crear flujograma de las áreas de trabajo.
- * Desarrollar sistemas de atención a clientes.
- * Desarrollar el sistema de mejora de la imagen física de la empresa.
- * Desarrollar sistema de visitas.

+ Cada uno de los sistemas a desarrollar deberá contar con las siguientes características.

1. Específicos y claros.
2. Diseñarlos, documentarlos e institucionalizarlos.
3. Consistencia y adecuación en su uso.
4. Simples, sencillos, secuenciales que sirvan y se les de seguimiento.
5. Definir los sistemas a seguir que sean automatizados, interrelacionarlos en todas las áreas en base a un sistema integral.
6. Que sean congruentes con filosofía y visión.

5.13 IMPLEMENTACION DEL AREA DE OPERACIONES

En la variable operaciones se tuvo que determinar cuáles eran las unidades operativas del negocio, cuáles eran las áreas de apoyo, así como la formación de equipos de trabajo.

1. Definir "qué son y cuáles" unidades operativas del negocio.

- * Tareas completas.
- * Insumos, productos y servicios.
- * Información, resultados, "negocio".
- * Equipos, maquinaria, herramientas, procesos.

AREAS DE APOYO.

- * Almacén.
- * Mantenimiento.
- * Ingeniería.
- * Calidad.
- * Relaciones Industriales

Clara relación de cliente-proveedor (Áreas de apoyo).

2. Equipos de trabajo en cada unidad operativa del negocio y en cada área de apoyo.

- * De la misma área.
- * Operaciones secuenciales.
- * Coordinar del equipo de tareas completas.
- * Objetivo determinado: tareas completas.
- * Número definido y adecuado de integrantes.

3. Funciones comunes de las diferentes áreas (para equipos de trabajo).

- * Mantenimiento.
- * Ingeniería.
- * Calidad.
- * Contraloría.
- * Relaciones Industriales.
- * Producción.

4. Funciones de los equipos de apoyo directo e indirecto.

5. Funciones específicas de cada equipo.

- * Equipos de trabajo.
- * Equipos de apoyo directo.
- * Equipos de apoyo indirecto.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

2. Equipos de trabajo en cada unidad operativa del negocio y en cada área de apoyo.

- * De la misma área.
- * Operaciones secuenciales.
- * Coordinar del equipo de tareas completas.
- * Objetivo determinado: tareas completas.
- * Número definido y adecuado de integrantes.

3. Funciones comunes de las diferentes áreas (para equipos de trabajo).

- * Mantenimiento.
- * Ingeniería.
- * Calidad.
- * Contraloría.
- * Relaciones Industriales.
- * Producción.

4. Funciones de los equipos de apoyo directo e indirecto.

5. Funciones específicas de cada equipo.

- * Equipos de trabajo.
- * Equipos de apoyo directo.
- * Equipos de apoyo indirecto.

6. Hacia la mejora continua.

Calidad-Productividad-Desarrollo.

- * Problemas a resolver.
- * Mejoras cotidianas.
 - En el flujo de operaciones.
 - En momentos de la verdad.
- * Innovaciones: Ideas creativas, originales, de impacto significativo, etcétera.
- * Alcanzar el nivel competitivo a nivel internacional.

7. Adecuaciones a distribución de planta.

- * Mejorar el flujo.
- * Mejorar la interacción de las personas.
- * Mejorar recorridos y tiempos.

8. Número de persona de cada equipo.

(Cada persona sólo en un equipo).

- * Número de personas.

9. Requerimientos para tareas completas de cada equipo.

10. Revisar y adecuar.



6. Hacia la mejora continua.

Calidad-Productividad-Desarrollo.

- * Problemas a resolver.
- * Mejoras cotidianas.
 - En el flujo de operaciones.
 - En momentos de la verdad.
- * Innovaciones: Ideas creativas, originales, de impacto significativo, etcétera.
- * Alcanzar el nivel competitivo a nivel internacional.

7. Adecuaciones a distribución de planta.

- * Mejorar el flujo.
- * Mejorar la interacción de las personas.
- * Mejorar recorridos y tiempos.

8. Número de persona de cada equipo.

(Cada persona sólo en un equipo).

- * Número de personas.

9. Requerimientos para tareas completas de cada equipo.

10. Revisar y adecuar.

5.14 RESPONSABILIDADES DE CADA UNO DE LOS DEPARTAMENTOS.

1. UNIDAD OPERATIVA DEL NEGOCIO.

Concepto: Conjunto de operaciones hasta donde un producto sigue conservando características similares, que consta de tareas completas y tiene como finalidad la mejora continua de todos sus recursos, procesos y resultados.

2. EQUIPOS DE TRABAJO.

*** EQUIPO 1. (EXTRUSION).**

- Cédula corte-rectificado en trozo.
- Refrentado de trozo.
- Cédula recorrido fosfatizado de trozo.
- Radios.

*** EQUIPO 2.(EXTRUSION Y TRATAMIENTOS TERMICOS).**

- Extrusión, marcado y botado.
- Cédula extrusión-barrenado del núcleo.
- Cédula de longitud, chaflán interior y radio exterior.
- Contrapesado.
- Temple.
- Revenido.
- Lavado.
- Inspección por magnaflux.
- Inspección por ultrasonido.

*** EQUIPO 3. (LINEA FINAL).**

- Rectificado burdo.
- Rectificado semifinal.
- Rectificado Final.
- Inspección final.
- Estampado.
- Empaque.

3. ACTIVIDADES COMUNES.

*** OPERARIOS.**

- Lubricación.
- Reparaciones menores.
- Limpieza de máquina y área de trabajo.
- Ordenes de trabajo.
- Custodia de herramientas.
- Gráficas de control (elaboración y análisis).
- Inspección del producto.
- Recolección de desperdicio.
- Uso, cuidado y calibración de equipos de medición.
- Participación en grupos de análisis y solución de problemas.
- Atención a clientes en auditorías.
- Medidas de prevención de accidentes.
- Ampliación de programas de higiene, seguridad y ecología.
- Control de durabilidad de herramientas.
- Reducción de costos.
- Sugerencias de mejoras.
- Aplicación de procedimientos, hojas de procesos, hojas de operación.
- Interpretación de planos y especificaciones.
- Participación activa en las juntas de su equipo.
- Cumplir el programa de producción.
- Ajustes de máquina.
- Cambios de herramienta.
- Boleta diaria de trabajo.

- Participación en las reparaciones de la máquina.
- Ajuste, reparación y arranque de la máquina.
- Alimentación de máquinas.
- Llenado de tarjeta viajera.
- Cambio de herramienta.
- Solicitar herramienta al almacén.

*** ADMINISTRADOR DE RECURSOS.**

- Distribuir tareas en el equipo.
- Monitorear el inventario de materiales de almacén.
- Estar en contacto con los diferentes departamentos involucrados en la operación.
- Elaborar y monitorear el programa de mantenimiento productivo con mantenimiento.
- Consolidar información de los equipos.
- Administrar los recursos del equipo de trabajo
- Prevención de la rotación
- Selección de personal
- Inducción en la operación.
- Control de entradas y salidas del personal.
- Control de vacaciones.
- Control de tiempo extra.
- Generación de órdenes de compra.

- Entrevista con proveedores externos.
- Uso adecuado del equipo de computo.
- Control de gastos.
- Reporte diario de producción.
- Comunicación y coordinación entre equipos de trabajo.
- Comunicación e información con áreas de apoyo.
- Coordinación del programa de capacitación.
- Realizar detección de necesidades de capacitación.

4. EQUIPOS DE APOYO DIRECTO O INDIRECTO EN LAS DIFERENTES UNIDADES OPERATIVAS.

*** MANTENIMIENTO. (Indirecto).**

- Reparaciones mayores.
- Mantenimiento productivo total.
- Participación en grupos de análisis y solución de problemas.
- Participación activa en juntas con su equipo de trabajo.
- Estadísticas de falla.
- Control de refacciones.
- Realizar bitácora de trabajo.
- Reducción de tiempos de paro.
- Capacitación al personal de producción.
- Innovación de maquinaria y equipo.

*** CALIDAD. (Indirecto).**

- Coordinar la implementación del Control Estadístico de Procesos.
- Investigación en operaciones clave.
- Participación en equipos de análisis de problemas.
- Capacitación en métodos estadísticos y técnicas de solución de problemas.
- Dar apoyo en la atención a clientes.
- Contabilizar desperdicio.
- Participar en juntas del equipo de trabajo.
- Control de la fuente de variación.
- Auditorias en proceso/producto terminado.
- Mantenimiento correctivo-preventivo en equipos de medición.
- Inspección de herramental.
- Evaluación de proveedores.
- Custodia del equipo de medición.
- Establecer técnicas de inspección.
- Auxiliar en el criterio de aceptación del producto.

*** RELACIONES INDUSTRIALES. (Indirecto).**

- Coordinar la implementación de los programas preventivos de seguridad, higiene y ecología.
- Reforzamiento de la comisión mixta de higiene y seguridad.

- Realizar programas de capacitación.
- Coordinar que se lleve a cabo la detección de necesidades de capacitación.
- Llevar estadísticas de capacitación recibida.
- Coordinar la comisión mixta de capacitación.
- Seleccionar instructores de capacitación.
- Llevar a cabo reclutamiento de personal.
- Apoyar la selección de personal a través de las diferentes técnicas.
- Difusión de los principales indicadores en forma global.

*** CONTRALORÍA. (Indirecto).**

- Elaborar indicadores de gastos contra presupuestos.
- Canalizar a todas las áreas la información acerca de consumos de material.
- Información del costo de tiempo extra.
- Abastecimiento de insumos y servicios requeridos por la empresa.
- Realizar negociaciones de productos en base a precios-calidad.
- Indicador comparativo de calidad-precio.
- Requisición computarizada interna.
- Control de tarjeta viajera de almacén.
- Flujo de pedidos (cantidad) elaborados contra puntualidad.
- Resguardo y control, materia prima, refacciones, herramental, etcétera.

- Control de existencias de materiales a resguardo.
- Control de entradas y salidas de materiales.
- Control y entrega de producto terminado.

*** INGENIERÍA. (Indirecto).**

- Estudio de tiempos y movimientos.
- Elaboración de distribución de planta.
- Elaboración de hojas de instrucción de proceso.
- Elaboración de diagrama de flujo.
- Elaboración de hojas de secuencia de operaciones.
- Diseño de herramientas.
- Elaboración de hojas maestras de herramientas.
- Desarrollo de nuevos productos y proveedores.
- Coordinar la fabricación y presentación de prototipos.
- Custodia de normas y procedimientos.
- Análisis de materia prima.
- Control de la línea de fosfatizado.
- Auditorias a tratamientos técnicos.
- Elaboración de análisis de modo y efecto de falla.
- Control de proyectos.

*** SISTEMAS. (Indirecto).**

- Selección y desarrollo de paqueterías.
- Lograr la integración de toda la información.
- Análisis, diseño e implementación de paquetería.
- Soporte a todas las áreas para la automatización.
- Mantenimiento de equipo de computo.
- Adiestramiento y capacitación en el uso de software y hardware.
- Auditorías a sistemas establecidos.
- Actualización de programas.
- Control e instalación de paquetería.
- Sistematización de todas las áreas de la empresa.
- Visitas y conferencias par actualizaciones.

*** PRODUCCION. (Indirecto).**

- Administrar al personal a su cargo.
- Planear el mantenimiento productiva total.
- Cumplir con los programas mensuales de producción.
- Elevar la productividad.
- Elaborar indicadores de producción.
- Implantar mejoras en la planta.
- Responsabilidad en calidad del producto entregado.

- Reducción de índice de desperdicio y retrabajos.
- Responsabilidad en el desarrollo del Control estadístico de Procesos.
- Responsable de reducir la rotación, ausentismo y siniestralidad de la empresa.
- Reducción de inventarios.

*** CONTROL DE LA PRODUCCION. (Indirecto).**

- Programación de la producción.
- Programación de materiales y herramientas con otros departamentos.
- Seguimiento de productos de procesos.
- Control de inventarios de procesos, materias primas y herramientas.
- Cumplimiento de los programas de producción.
- Indicadores de avance por operación y global.
- Asistencia a juntas semanales con clientes para establecer Plan Maestro de Producción.
- Contacto con maquiladores para cumplir programas.
- Programación de fabricación de prototipos (operaciones y herramental).

5. ACTIVIDADES COMUNES DEL COORDINADOR DE EQUIPO.

- Planear inventarios de materiales en almacén.
- Aplicación de métodos de trabajo.

- Dirigir el Funcionamiento del equipo de trabajo.
- Distribuir tareas en el equipo.
- Comunicación y coordinación con el administrador.
- Control de puntualidad y asistencia.
- Monitoreo de programas de mantenimiento.
- Coordinación de juntas en el equipo.
- Seguimiento de planes de mejora.
- Solicitud de insumos al almacén.
- Atención a clientes en auditoria conjuntamente con el administrador.
- Realizar la detección de necesidades de capacitación con el coordinador de capacitación.

6. RESPONSABILIDAD DEL DEPARTAMENTO DE CAPACITACION.

- Participación activa en todo el Proceso de Fortalecimiento Integral en la empresa de estudio.
- Realizar una detección de necesidades sobre las habilidades y los conocimientos que requerían, todos los integrantes de la empresa.
- Creación de diversos sistemas de apoyo.

EQUIPO 1. EXTRUSION.**HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:***** OPERARIOS.**

- Ajuste de máquina.
- Uso y cuidado del equipo de medición.
- Control estadístico de proceso.
- Mantenimiento básico.
- Cambio de cuchillas.
- Cambio de solubles.
- Identificado de piedras.
- Cambio de carrusel y mordazas.
- Ajuste de tiempos y dosificador.
- Cambio de soluciones.

EQUIPO 2. EXTURSION Y TRATAMIENTOS TERMICOS.**HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:**

- Destreza manual.
- Cambio de herramienta.
- + Herramientas de extrusión.
- + Insertos.
- + Brocas y buriles.
- Ajuste de altura de martillo.
- Ajuste de tiempos y pausas.
- Cambio de troqueles.
- Cambio de cabezales.
- Ajuste de presiones hidráulicas y neumáticas.
- Partes del horno.
- Control estadístico del proceso.
- Conocimiento teórico y práctico de tratamientos térmicos.

EQUIPO 3. LINEA FINAL.**HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:**

- Nomenclaturas y granos de ruedas abrasivas.
- rectificar ruedas de corte y control.
- Colocación de planos de guías de apoyo y guías laterales.
- Calibración y ajuste de compensador automático.
- Inspección visual y clasificada.
- Estampado.
- Interpretación de hojas de proceso.
- Control estadístico del proceso.

Todo el desarrollo del Proceso de Fortalecimiento Integral se dividió en cuatro diferentes etapas.

* Etapa Previa.

* D1. Entendimiento y Compromiso.

* D2. Etapa de Transición y Cambio.

* D3. Mejoramiento Continuo.

| DESARROLLO DE LAS VARIABLES, LIDERES Y PERSONAS. | | | |
|---|--------------|-----------|-----------|
| ADMINISTRADOR | ETAPA | | |
| CURSO | D1 | D2 | D3 |
| Rol del Administrador. | X | | |
| Formación de Instructores. | X | | |
| Administración para Mandos Intermedios. | X | | |
| Control de la Producción. | X | | |
| Detección Analítica de Fallas. | X | | |
| Técnicas de Entrevista. | | X | |
| Manejo de Inventarios. | | X | |
| Ingeniería Industrial. | | X | |

| DESARROLLO DE LAS VARIABLES, LIDERES Y PERSONAS | | | |
|--|--------------|-----------|-----------|
| SINDICATO | ETAPA | | |
| CURSO | D1 | D2 | D3 |
| Rol del Sindicato. | X | | |
| Ley de I.M.S.S. | X | | |
| Ley Federal del Trabajo. | X | | |
| Reglamento Interior de Trabajo. | X | | |
| Contrato Colectivo. | X | | |

| DESARROLLO DE LAS VARIABLES, LIDERES Y PERSONAS. | | | |
|---|------------------|---------------------------------|----|
| GERENCIAS | ETAPA | | |
| CURSO | D1 | D2 | D3 |
| Rol de la Gerencias. Planeación Estratégica. Elaboración de Presupuestos. Detección de Necesidades de Capacitación. Mercado a Nivel Nacional e Internacional Excelencia en la Manufactura. Bench Marking. | X X X X | X X X | |

| DESARROLLO DE LAS VARIABLES, LIDERES Y PERSONAS. | | | |
|---|-------------------------------------|--|---------------------------------------|
| LIDERES | ETAPA | | |
| CURSO | D1 | D2 | D3 |
| Manejo de Equipos. Manejo de Juntas. 8 Disciplinas. Liderazgo Situacional. Manejo de Aspectos Laborales C.C.T. Técnicas de Planeación. Redacción. Negociación. Evaluación del Desempeño. Planeación de Costos. Presentaciones Efectivas. Detección de Necesidades de Capacitación. | X X X X X X X | X X X X | X |

| DESARROLLO DE LAS VARIABLES, LIDERES Y PERSONAS. | | | |
|---|--------------|-----------|-----------|
| OPERARIOS | ETAPA | | |
| CURSO | D1 | D2 | D3 |
| Difusión de Estatutos del Sindicato. | X | | |
| Reglamento Interior de Trabajo. | X | | |
| Contrato Colectivo. | X | | |

| DESARROLLO DE LAS VARIABLES, LIDERES Y PERSONAS. | | | |
|---|--------------|-----------|-----------|
| OPERARIOS ESPECIALIZADOS | ETAPA | | |
| CURSO | D1 | D2 | D3 |
| Mecánica. | X | | |
| Eléctricos. | X | | |
| Neumáticos. | X | | |
| Interpretación de Planos. | X | | |
| Lubricación. | X | | |
| Detección Analítica de Fallas. | | X | |
| Balanceo. | | | X |
| Análisis de Vibración. | | | X |

| DESARROLLO DE LAS VARIABLES LIDERES Y PERSONAS. | | | |
|--|--------------|-----------|-----------|
| TODOS | ETAPA | | |
| CURSO | D1 | D2 | D3 |
| Conocimientos de Producto y Proceso. | X | | |
| Seguridad Industrial. | X | | |
| Consciencia de Servicio. | X | | |
| Sensibilización hacia la Calidad. | X | | |
| Control estadístico del Proceso. | X | | |
| Métodos para la simplificación de Trabajo. | | | |
| Costos. | | X | |
| Administración del Tiempo. | | X | |
| Administración de Recursos. | | X | |
| Análisis Transaccional. | | X | |
| Comunicación Efectiva. | | X | |
| Auto-Estima. | | X | |
| Relaciones Humanas. | | X | |
| Creatividad. | | | X |

DESARROLLO DE LA VARIABLE VISION.

D1. Creación y desarrollo de la visión, misión, valores y objetivos de la empresa.

D2. Difusión de la visión, misión, valores y objetivos de la empresa.

D3. Actuar en base a la Visión, misión, valores y objetivos de la empresa.

DESARROLLO DE LA VARIABLE ESTRUCTURAS.

- D1.** Conocer todos los organigramas de la empresa.
- D2.** Reestructuración de los organigramas de la empresa.
- D3.** Aplanamiento de estructuras dentro de la empresa.

DESARROLLO DE LA VARIABLE SISTEMAS.

*** ETAPA PREVIA.**

La creación de los sistemas de apoyo del Proceso de Transformación Integral.

- Ingeniería Industrial.
- Presentación de Prototipos.
- Evaluación de Proveedores.
- Control Estadístico de Procesos.
- Aseguramiento de Calidad Interna.
- Reclutamiento, Selección e Inducción.
- Nóminas.
- Higiene y Seguridad.
- Reconocimiento a logros.
- Capacitación y Adiestramiento.

- Difusión de la Información.
- Juntas.
- Monitoreo de Equipos de Trabajo.
- Monitoreo de Profin. (Proceso de Fortalecimiento Integral).
- Atención a Clientes.
- Medición del Desempeño de la Calidad.

*** D1. (Entendimiento y Compromiso).**

- Mantenimiento Preventivo y Predicativo.
- Auditorias Internas de Calidad.
- Análisis de Problemas.
- Asignación de Categorías a todo el personal de la empresa.
- Compras.

*** D2. (Etapa de Transición y Cambio).**

- Ordenes de Compra.
- Sugerencias.
- Visitas.
- Desarrollo de Líderes.

*** D3. (Mejoramiento Continuo Permanente).**

- Plan de Vida y Carrera.

CONCLUSIONES

En el presente reporte de trabajo se comprobó que para poder realizar un cambio profundo de la Cultura Organizacional, no es suficiente dar cursos o un programa de capacitación, sino que es necesario establecer un proceso que nos lleve a un cambio de ser, pensar y actuar que distingue a una organización de otra y que influye fuertemente en los resultados logrando con esto un cambio de cultura dentro de la organización.

Otro de los elementos que influyen en la organización es el papel que juega el líder dentro de las organizaciones, ya que él deberá ser el promotor del proceso, primero y último responsable de la calidad de la empresa, el que motive y desarrolle a la gente, pero todo esto basado en la congruencia en el pensar, sentir y actuar. En primer momento lograr esto en un proceso, es difícil, ya que no se cuenta con la visión, ni la preparación que lleva al líder a actuar de una manera involucrada y comprometida y lo que se hace la gran mayoría de las veces es evadir las responsabilidades, culpar a otros de los errores y decir que sí con palabras aunque la actuación es totalmente opuesta a lo que se dice.

Una de las barreras más fuertes para establecer un cambio dentro de una organización es la resistencia que existe por parte de la alta dirección, ya que consideran innecesario y pérdida de tiempo llevar a cabo este tipo de acciones, por lo tanto el primer paso para cualquier cambio es el convencimiento total por parte de los ejecutivos de la empresa, ya que sino fuese así se estará trabajando en aspectos superficiales y sin trascendencia.

Otro factor importante es la falta de credibilidad que existe por parte del personal de la organización hacia los líderes, ya que muchos de ellos no tiene un liderazgo real sino por estructura, esto es uno de los problemas más frecuentes en todas las organizaciones, ya que hay una escasez de líderes involucrados y comprometidos con su gente y la empresa en general.

La comunicación es de vital importancia dentro de una organización, ya que si no existen buenos canales de comunicación entre todos los niveles de la organización se desencadenarán diversos problemas que afectarán directamente el crecimiento y desarrollo de la organización,

provocando la duplicidad de funciones, mal entendimiento de ordenes y soluciones, estancando el proceso de cambio, existen diversas formas de fomentar una buena comunicación, una de ellas es que la gente conozca claramente los objetivos de la empresa y del área, que haya mayor acercamiento por parte del jefe inmediato con la gente, realizar juntas de resultados con todo el personal y llevar a cabo programas de integración Empresa-Familia.

Una de las áreas que debe promover los cambios dentro de la organización es el área de Recursos Humanos aunque es necesario enfatizar, que en algunas empresas el área de Recursos Humanos sigue haciendo un papel tradicional en donde sólo se dedica a reclutar, seleccionar y contratar personal, dando como resultado que los altos directivos no les interese contar con un departamento de tales magnitudes, por ende en un proceso de cambio el papel del área antes mencionada es totalmente participativo conociendo y apoyando los planes estratégicos del negocio involucrándose totalmente en toda la problemática, buscando las mejores alternativas de solución para hacer frente a toda la competencia que existe en el mercado.

Dentro del área de Recursos Humanos uno de los departamentos que deberá apoyar de manera directa y constante es el departamento de Capacitación, aunque es triste reconocer que en muchas empresas no existe una cultura de Capacitación y por lo tanto carece de importancia, ya que desgraciadamente el responsable del área se dedica a coordinar y dar cursos de capacitación sin saber que una capacitación bien planeada y dirigida es un arma para tener gente actualizada y de vanguardia y que le permitirá a la empresa lograr la solución de problemas y cumplir con las exigencias del mercado, asimismo se puede llevar a cabo un cambio de cultura dentro de la organización, a través de un trabajo multidisciplinario en donde participen las diferentes áreas de la empresa.

Es muy importante recalcar que cuando se inicia un proceso de cambio, la teoría a veces está muy lejos de la realidad y esto repercute directamente en la planeación, ya que casi siempre cuando se lleva a la práctica los tiempos planeados son más largos y lentos; esto muchas veces hace que los altos directivos decidan dar por terminado a mitad del camino el proceso, los pocos que resisten logran ver los beneficios que trae consigo el cambio, y el precio que se pagó por éste; bien vale la pena. También es

importante que queden establecidos y autorizados los presupuestos ya que realmente implica un gasto considerable que se requiere para llevar a cabo una inversión de tales magnitudes.

En este proceso el sindicato jugó un papel activo ya que participó desde el inicio hasta el final apoyando en cada momento todas las acciones encaminadas al mejoramiento y desarrollo de la empresa.

Después de haber participado en un proceso de esta naturaleza, la experiencia vivida, es muy rica ya que permite conocer los procesos que intervienen en la fabricación de un producto así como las necesidades de todas las áreas, además de involucrarte directamente en fomentar la participación activa de los individuos en los procesos, para que se lleve a cabo el cambio en la organización, a través del trabajo multidisciplinario y el trabajo en equipo.

La actuación del Psicólogo en los años 90's ha cambiado radicalmente en relación a las funciones tradicionales que desempeñaba dentro del área de Recursos Humanos actualmente deben participar

activamente en la solución de los problemas que afectan a una organización, además de contar con una visión total de toda la empresa que le permita establecer estrategias, para poder influir en la Toma de Decisiones de la Alta Dirección.

En base a la experiencia, muchas empresas han fracasado en sus intentos de implementar sistemas de calidad dentro de la organización debido principalmente a que los diferentes profesionales que participan en estos procesos se concentran totalmente en la modificación de los procesos, maquinaria, equipo y sistemas, dejando de lado el factor humano que es el que va a determinar que se de o no el cambio ya que de este dependerá la mayor parte de los resultados que se puedan lograr en la organización. Es por eso que la participación de los especialistas en el comportamiento humano es fundamental en este tipo de procesos, ya que para que se de un cambio real, deberá modificarse primeramente el comportamiento de los individuos.

Para asegurar que el cambio de Cultura dentro de las organizaciones prevalezca es necesario seguir trabajando continuamente,

con el factor humano en la enseñanza permanente, así como en todas las variables que intervienen en el sistema hasta lograr que esto se llegue a establecerse como una forma de vida.

De acuerdo a las tendencias organizacionales la respuesta de cualquier profesional debe enfocarse a dar resultados concretos, basándose en un compromiso real de la persona con las necesidades y objetivos tanto de su área de trabajo, como de la compañía en general, para poder lograr esto se requiere de una actualización constante que permita ser competitivo dentro del mercado laboral.

Otros de los aspectos importantes que debe tener una organización es la visión, la cual debe ser compartida con toda su gente para que toda la organización actúe en base a la misma. Una visión sin acción es sólo un sueño. Una acción sin visión carece de sentido. Una visión con acción puede llegar a cambiar al mundo, por tal motivo es muy importante recalcar que una organización que no sabe a dónde va, termina en cualquier parte.

Al término de la implementación del Proceso de Fortalecimiento Integral, lo que se pudo comprobar es:

- El trabajo en equipo es vital para facilitar que se lleve a cabo cualquier cambio en la organización.
- Tener gente más capacitada que domine su puesto y con una consciencia muy clara de las necesidades actuales de una empresa líder.
- Mejorar la imagen física de la empresa ante los clientes.
- Incrementar el nivel académico de la gente.
- Propiciar el acercamiento entre la empresa y el sindicato para trabajar todos con un mismo objetivo.
- Disminuir la resistencia al cambio de todo el personal, cambiar las creencias, los valores y formas de actuar en pro del cambio.
- Contar con un programa de desarrollo de líderes.
- Reducir los índices de siniestralidad de accidentes de trabajo.
- Reducir el desperdicio en los procesos de producción de la empresa.
- Incrementar las evaluaciones de calidad de los diversos clientes.

- Ser una de las empresas más rentables de su grupo.
- Incremento de la credibilidad de la gente hacia los líderes.
- Contar con métodos y procedimientos actualizados en los procesos administrativos y operativos de la empresa.
- Reducir los niveles organizacionales, contando con una estructura más plana.
- Contar con sistemas de apoyo que fomenten el desarrollo dentro de la organización, atrayendo a los directivos y profesionales más capacitados dentro del mercado.

BIBLIOGRAFIA

1. Arias, Galicia F. (1990). Administración de Recursos Humanos, México, Trillas.
2. Arnold, H. J. (1986). Organizational Behavior, México; Mc Graw Hill.
3. Chiavenato, I. (1993). Administración de Recursos Humanos, México, Trillas.
4. Chiavenato, I. (1993). Introducción a la Teoría General de la Administración, México, Mc Graw Hill.
5. Constitución de los Estados Unidos Mexicanos, (1996), México, Porrúa.
6. Davis, K. (1993), Comportamiento Humano en el Trabajo Comportamiento Organizacional, México, Mc Graw Hill.
7. Dessler, G. (1990), Administración de Personal, México, Prentice Hall.
8. Enciclopedia Juvenil Grolier, (1987), México, Cumbre.
9. Fernández, Arena José Antonio (1986), El Proceso Administrativo, México, Diana.
10. Fleishman, Edwin A., (1979), Estudios de Psicología Industrial y del Personal, México, Trillas.

11. Gran Diccionario Enciclopédico Ilustrado, (1987) Selecciones del reader's Digest., México .
12. Gouillart, F.J. (1996), Revolución Empresarial, Cambie su Organización, México, Mc Graw Hill.
13. Hampton, D.R. (1993) Administración, México, Mc Graw Hill.
14. Hersey, P. y Blanchard, K. (1981). Estilo Eficaz de Dririgir, México, IDM.
15. Huse, E. (1986), El Comportamiento Organizacional, México, Sitsa.
16. Imai, M. (1989), KAIZEN, La Clave de la Ventaja Competitiva Japonesa, México, Cecsca.
17. Keller, R. (1993), Lideres y Seguidores, Madrid, Ed. Mc Graw Hill.
18. Kennedy, D.(1985), Culturas Corporativas, México, Fondo Educativo Interamericano.
19. Koontz, H. (1990) Elementos de Administración, Madrid, Mc Graw Hill.
20. Ley Federal del Trabajo (1996), México, Porrúa.
21. Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, (1993), PAC, S.A.
22. Luthans, F. (1980), Modificación de la Conducta Organizacional, México, Trillas.
23. Margulies, N.(1985), El Cambio Organizacional Técnicas y Aplicaciones, México, Trillas.

24. Mena, Torres M.A. (1995), *Glosario de Términos Administrativos*, México, Eduvem.
25. Monroy, Olvera C. (1996), *Tesis Análisis del Clima Organizacional de una Empresa Automotriz*, México, Universidad del Valle de México, Plantel Lomas Verdes.
26. Pinto, Villatoro R. (1992), *Proceso de Capacitación*, México, Diana.
27. Reyes, Ponce A. (1960), *Administración de Empresas Teoría y Práctica*, México, Limusa.
28. Robbins, S. (1986), *Comportamiento Organizacional*, México, Prentice Hall.
29. Rodríguez, Estrada M. (1993), *Administración de la Capacitación*, México, Mc Graw Hill.
30. Sherman, A. (1985), *Administración de Personal*, México, Continental.
31. Siliceo A. (1992) *Liderazgo para la Productividad en Mexico*, México, Limusa.
32. Valdes, L. (1996) *Conocimiento es Futuro*, México, Concamin.
33. Werther, W.B. (1990), *Administración de Personal y de Recursos Humanos*, México, Mc Graw Hill.