



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

RECURSOS HUMANOS

“APLICACION DEL BENCHMARKING PARA LA OBTENCION DE LAS MEJORES PRACTICAS DE CAPACITACION EN UNA INDUSTRIA METALURGICA. (UN CASO EN EL VALLE DE MEXICO)”

TRABAJO DE SEMINARIO

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :
MARISOL ALELI NUÑEZ ORTEGA

ASESOR: DR. JOSE VILI MARTINEZ GONZALEZ

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO.

2002



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.

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN

UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario Recursos Humanos. Aplicación del Benchmarking para la obtención de

las mejores prácticas de capacitación en una industria metalúrgica.

(Un caso en el Valle de México)

que presenta la pasante: Marisol Aleli Núñez Ortega

con número de cuenta: 09753141-4 para obtener el título de

Licenciada en Administración.

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXÁMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 28 de Enero de 2002

MODULO

PROFESOR

FIRMA

I

Dr. José Vili Martínez González

III

M. en A. Ma. Teresa Muñoz García

IV

L. A. E. Eva Lilia Torres Reyes



A Dios:

Por regalarme la maravillosa experiencia de vivir.

A mis Padres:

Este trabajo es para ustedes gracias por su amor y apoyo incondicional.

A mis Hermanos Amor y Diego:

Que a lo largo de mi vida me han acompañado. Los quiero.

A la Universidad y a la Facultad

Por que al ser universitaria descubrí una nueva forma de ver las cosas.





A Irvonne:

*Eres una excelente amiga casi una hermana nunca cambias.
¿Qué haría sin ti?*

A mi asesor Vili:

*Con un profundo respeto y agradecimiento por ser mi
guía en esta aventura.*

Y.....

*Todas aquellas personas que permanecen tangible o
intangiblemente en mi mente y corazón.*



ÍNDICE

Protocolo.	I
Introducción.	
Capítulo 1. Benchmarking.	
1.1. Concepto.	1
1.2. Lo que sí es y lo que no es el Benchmarking.	3
1.3. Tipos de Benchmarking:	
1.3.1. Interno.	4
1.3.2. Externo.	4
1.3.3. Competitivo.	4
1.3.4. Funcional o genérico.	4
1.4. Beneficios.	5
1.5. Metodología.	7
1.5.1. Etapas:	
1.5.1.1. Determinar a qué se le va a hacer Benchmarking.	7
1.5.1.2. Formar un equipo de Benchmarking.	12
1.5.1.3. Identificar a los socios de Benchmarking.	16
1.5.1.4. Recopilar y analizar información de Benchmarking.	20
1.5.1.5. Determinar brecha.	29
1.5.1.6. Operacionalizar.	37
1.5.1.7. Recalibrar.	43
1.6. Aplicación en México.	48
1.6.1. Benchmarking en industrias mexicanas.	49
Capítulo 2. Capacitación.	
2.1. Concepto.	52
2.2. Historia.	53

2.3. Generalidades.	55
2.4. Fundamento Legal:	
2.4.1. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.	57
2.4.2. Ley federal del Trabajo.	57
2.4.3. Comisión mixta de Capacitación.	64
2.5. Ventajas y desventajas de la capacitación en las empresas.	68

Capítulo 3. Planes y Programas.

3.1. Conceptos de planes y programas:	
3.1.1. Planes.	72
3.1.2. Planes de capacitación.	74
3.1.3. Programas.	76
3.1.4. Programas de capacitación.	76
3.2. Formas de Evaluar la capacitación:	
3.2.1. Concepto de evaluación de la capacitación.	79
3.2.2. Métodos de evaluación.	82
3.2.3. Ventajas y desventajas de la evaluación de la capacitación.	84

Capítulo 4. Caso práctico.

4.1. Antecedentes de la organización.	87
4.2. Empleo de la metodología.	91

Conclusiones.

Bibliografía.

Anexo I.

Anexo II.

PROTOCOLO

Tema:

Aplicación del Benchmarking para la obtención de las mejores prácticas de capacitación en una industria metalúrgica. (Un caso en el Valle de México)

Planteamientos del problema:

¿Aplicando el Benchmarking se pueden obtener las mejores prácticas de capacitación para una industria metalúrgica?

El Benchmarking es un proceso que nos faculta para conocer lo mejor de los mejores en cuanto a productos, servicios, procesos y mejoras organizacionales. Una vez que se cuenta con esta información, se requiere establecer estándares a cumplir, para posteriormente adaptar las mejores prácticas de la industria a la organización y lograr la superioridad competitiva en el mercado o ramo industrial.

La capacitación permite el desarrollo del factor humano, incrementando habilidades y destrezas. Contar con personal altamente competitivo dentro del mercado laboral coadyuva a mejorar el potencial de la organización para hacer frente a la situación económica actual.

Objetivo General:

Con ayuda del Benchmarking proporcionar los elementos conceptuales y técnicos necesarios para elaborar un programa de capacitación para el año 2002 aplicable a la organización.

Objetivos Específicos:

Aplicar el Benchmarking.

Identificar las mejores prácticas de capacitación en la industria.

Proponer un programa de capacitación.

Hi:

Con la aplicación del Benchmarking se obtienen las mejores prácticas de capacitación para una industria metalúrgica.

Ho:

Con la aplicación del Benchmarking no se obtienen las mejores prácticas de capacitación para una industria metalúrgica.

Variables:

- ✓ Benchmarking
- ✓ Obtención de las mejores prácticas de capacitación

Justificación:

Las organizaciones requieren de gente calificada para competir exitosamente, por lo que desarrollar al factor humano no es solo una obligación, si no un compromiso que deben adquirir las empresas; en la actualidad y debido a las circunstancias en que se encuentra nuestro país, resulta de vital importancia que las organizaciones consideren como prioritaria la inversión de capacitar al factor humano.

La capacitación es un proceso continuo que permite mejorar y enriquecerse por medio de conocimientos y habilidades para el desarrollo óptimo del individuo y de la organización. Dicho proceso perfecciona las habilidades del trabajador para que desempeñe con eficiencia y eficacia el trabajo asignado.

Con ayuda del Benchmarking podremos encontrar las mejores prácticas de la industria, identificar a aquellas que tengan una ventaja sobre las demás respecto al proceso o servicio que se desea mejorar, ya que representa la oportunidad de conocimiento interno y del mercado.

El Benchmarking centra su búsqueda en lo mejor, al aplicarlo lograremos conocer la excelencia del producto o servicio que se sometió a éste proceso, se fomentará la participación y la comunicación de todos los miembros de la organización.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el mundo empresarial se mueve cada vez más rápidamente, generando con ello un clima de incertidumbre tanto en los empresarios como en la forma de realizar los negocios en nuestros días. Y es precisamente este cambio tan vertiginoso, el que obliga a los directivos a buscar nuevas herramientas que les permitan mantenerse a la vanguardia de las mejores prácticas empresariales a nivel mundial, ya que en caso de no hacerlo de esta forma simplemente se verán excluidos del concierto empresarial.

En este medio surge una herramienta básica para encontrar y aplicar las mejores prácticas del entorno empresarial, el Benchmarking. En este trabajo se hará hincapié en dicha técnica enfocándose en forma particular el área de capacitación.

La introducción es una breve mirada al cuerpo del trabajo, el autor considera cumplido cabalmente dicho propósito haciendo una breve reseña de cada capítulo que compone el presente estudio:

Capítulo I Benchmarking: En este rubro se verificarán en forma sucinta las diferentes metodologías propuestas por tres de los autores más representativos en el estudio del Benchmarking en la actualidad, buscando generar una adaptación de dichas técnicas para su aplicación en nuestro entorno nacional.

Capítulo II Capacitación: En este capítulo se tratará no solamente el marco legal que da sustento a la capacitación en nuestro país, sino que además se brindará un marco de referencia al porqué de la importancia de la capacitación en la búsqueda de lograr desempeño de orden superior en las organizaciones.

Capítulo III Planes y Programas: Con la finalidad de brindar una base de apoyo a la operatividad de la capacitación en las organizaciones, se presenta tanto la forma de realizar los planes y programas en las empresas, así como su forma de medición y comparación con otras entidades.

Capítulo IV Caso práctico: Como resultado de este trabajo se presenta un caso real de Benchmarking aplicado a una industria metal mecánica del Valle de México en el cual se verificarán tanto las ventajas como dificultades para la aplicación de dicha herramienta.

En perseguirme mundo que
interesas, cuando no deseo poner
mi entendimiento en las riquezas,
sino más bien las riquezas en mi
entendimiento.

Sor Juana Inés.

Capítulo 1

Benchmarking

Cuando se gesta una nueva herramienta o teoría siempre existen diferentes concepciones dependiendo de los autores o estudiosos que se aboquen a la investigación y desarrollo de la obra. En Benchmarking no es la excepción por lo que los conceptos que se citan a continuación contienen elementos en común y son complementarias.

1.1. Conceptos:

CAMP (1996) menciona "Benchmarking es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes de la industria."

SPENDOLINI (1994) señala "Proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales."

RICO (1995) establece: "Proceso metodológico que compara el desempeño de la organización con los mejores del mundo y que a partir de agregarle valor y satisfacción a los clientes añade valor económico para la organización a través de mejorar la calidad, eficiencia, efectividad, el servicio y la competitividad."

Tomando en cuenta éstos tres conceptos se pueden reagrupar los elementos más destacados de cada uno y simplificarlos, por lo que obtenemos el siguiente resultado.

Benchmarking es el proceso continuo y sistemático consistente en medir productos, servicios y procesos, contra las empresas reconocidas como líderes de la industria con la finalidad de efectuar mejoras organizacionales.

Proceso: El Benchmarking se considera un proceso, por que involucra una serie de pasos para realizarlo, además se enfoca a detectar problemas y oportunidades lo que conlleva a conclusiones basadas en el análisis de la información recopilada.

Continuo: Sin interrupción, implica autosuperación y administración debido a las condiciones externas que se encuentran en cambio constante, si se pierde continuidad en el proceso de Benchmarking no podemos asegurar que obtendremos lo mejor de los mejores en la industria.

Sistemático: Incluye elementos coordinados entre sí, una metodología que implica orden; esta secuencia permite que pueda ser nuevamente aplicado por algún otro miembro de la organización.

Medir: En Benchmarking que es un proceso de investigación; el medir implica producción de información. Derivada de la comparación con los mejores en cuanto a practicas internas o externas, lo que permite descubrir oportunidades de cambio y mejoras; se usa para asegurar la efectividad y superioridad analizando los resultados.

Productos, servicio, procesos: El Benchmarking tiene como prioridad el enfoque hacia como se hacen las cosas y se puede aplicar a cualquier área, siempre se buscará que el resultado sea el mejoramiento de los procesos para la satisfacción del usuario de los productos y servicios que ofrece la organización.

Líderes de la industria: El obtener lo mejor de los mejores no solo se limita a los competidores directos, si no a todo aquel que desarrolle un proceso, producto o servicio similar al que se someterá a Benchmarking, por esto, se deben tomar como base solo los mejores, independientemente del giro de la empresa.

Mejoras organizacionales: Los resultados obtenidos deberán estudiarse y adaptarse de tal forma que representen una ventaja frente a las demás industrias; el ponerlas en práctica es la culminación del proceso del Benchmarking.

1.2. Lo que sí es y lo que no es el Benchmarking.

No es una copia, se busca aprender de otros y el resultado adaptarlo a la organización.

No se basa en los métodos de la empresa "perfecta" que todo lo hace bien, puesto que no existe.

Busca el mejor proceso que permitirá obtener la satisfacción total del cliente, proporcionará información que podrá ser adaptable a cualquier actividad de negocios.

No es una moda, es un proceso de investigación que requiere disciplina.

No es un proceso que se realiza por única vez, requiere de retroalimentación constante y continuidad.

1.3. Tipos de Benchmarking.

1.3.1. Interno:

El Benchmarking debe comenzar con la búsqueda de información dentro de la propia empresa, pueden existir procesos que sean más eficaces en determinadas áreas de la organización que en otras, se identifican las mejores prácticas dentro de la organización para posteriormente aplicarlas a otras, lo que fomentará la comunicación interna y la cooperación de los miembros de la organización.

1.3.2. Externo:

Solamente cuando se determina que no existe una base en la empresa sobre la cual se pueda hacer Benchmarking se recomienda comenzar con el proceso de Benchmarking externo a la empresa.

1.3.3. Competitivo:

Requiere identificar productos, servicios y procesos de trabajo de los competidores directos de la organización, esto a su vez es de ayuda cuando la organización necesita colocarlos dentro del mercado, la principal ventaja de estudiar a los competidores implica que la adaptación de los resultados es menos compleja. La principal barrera es eliminar la desconfianza que existe en cuanto a concebir la idea de trabajar con la competencia.

1.3.4. Funcional o genérico:

Consiste en analizar procesos de trabajo en cualquier tipo de organización, actividades de un área funcional específica, se enfoca a los procesos de trabajo sumamente eficaces más que en las prácticas de una campo específica.

1.4. Beneficios.

Al aplicar Benchmarking se obtendrán beneficios tanto tangibles como intangibles, algunas organizaciones lo conciben como parte de un proceso para la resolución de problemas mientras que otras lo visualizan como un método que ayuda a mantenerse a la vanguardia en cuanto a las prácticas de negocios.

Cuando las cosas marchan bien en la organización no pone atención a la competencia; pero cuando la situación es adversa se invierte tiempo en estudiar lo que se encuentran haciendo las demás organizaciones, esto es lo que se denomina análisis competitivo, poner atención a nuestros competidores directos o a los que no lo sean pero se tienen en común con ellos procesos y éstos con nosotros.

Resulta indispensable para la empresa visualizar a futuro, adoptando el hábito de mirar fuera de sí y encontrar el modo de hacerlo correctamente.

Se debe determinar claramente con qué propósito se aplicará el Benchmarking para que sea exitoso.

CAMP (1996) reitera:

“Hay cinco beneficios de aplicar Benchmarking:

1. Satisfacer en forma más adecuada las necesidades del consumidor final.
2. Establecer metas basadas en un punto de vista obtenido de las condiciones externas.
3. Determinación de medidas de productividad verdaderas.

4. Lograr una posición competitiva.
5. Estar consciente de las mejores prácticas de la industria y buscarlas."

SPENDOLINI (1994) cuestiona:

"¿Por qué aplicar Benchmarking?"

Planificación estratégica	Desarrollo de planes a corto y largo plazo.
Pronósticos	Tendencia de las predicciones en áreas comerciales pertinentes.
Nuevas ideas	Aprendizaje funcional; pensando "fuera de la caja".
Comparaciones producto / proceso	Comparaciones con competidores u organizaciones con los mejores resultados
Fijación de objetivos	Fijación de objetivos de desempeño en relación con las prácticas más modernas."

Para asegurar el éxito del Benchmarking es indispensable contar con la disposición de compartir información, participación a todos los niveles de la organización, ajustarse en base a los resultados obtenidos en el proceso, adaptabilidad y disponibilidad al cambio, realizar constantemente tanto esfuerzo como sea necesario, cumplir cabalmente con la metodología de Benchmarking, entre las más importantes.

Además de sembrar la semilla de la confianza por medio de la discreción y confidencialidad en cuanto a la información que se comparta, ser honestos,

asegurar el buen uso de la información, tratar con respeto y comprensión a todas las organizaciones involucradas en el proceso.

1.5. Metodología.

1.5.1. Etapas:

Existen siete etapas que conforman el proceso de Benchmarking:

1. Determinar a qué se le va a hacer Benchmarking.
2. Formar un equipo de Benchmarking.
3. Identificar a los socios de Benchmarking.
4. Recopilar y analizar información de Benchmarking.
5. Determinar brecha.
6. Operacionalizar.
7. Recalibrar.

1.5.1.1. Determinar a qué se le va a hacer Benchmarking.

Puede ser a un producto, un servicio o una función de negocios. Se pueden someter a Benchmarking muchas cosas: recursos humanos, materias primas, procesos de trabajo, servicios, procesos de distribución, procesos de manufactura, calidad, características del producto etc.

CAMP (1996) sugiere:

“Preguntas que pueden señalar las necesidades de Benchmarking:

- ¿Qué es más crítico para el éxito del negocio?

¿La satisfacción del cliente?

¿Las rotaciones de inventarios?

¿La razón de gastos a ingresos?

¿Qué áreas están ocasionando mayores problemas?

- ¿Cuáles son los principales recursos disponibles de ésta área?

¿Su razón de existencia?

- ¿Qué productos se proporcionan a los clientes?
- ¿Qué factores son responsables de la satisfacción del cliente?
- ¿Qué problemas se han identificado en la operación?
- ¿Dónde se están sintiendo presiones competitivas?
- ¿Qué mediciones del desempeño están siendo atendidas?
- ¿Cuáles son los principales componentes del costo?"

Cientes de Benchmarking:

Existe un grupo que solicita y usa información denominado cliente. Dicho grupo inicia al identificar a aquellas prácticas del negocio que son necesarias someter al proceso, la clave es determinar la necesidad, el tipo de información que se debe recopilar, formato y nivel de especificidad de la información, así mismo el cliente propondrá el tipo de compañías que convendría incluir en el proceso. Se debe identificar a todo aquel individuo o grupo que utilizará la información.

El cliente determinará el tiempo en el que requiere la información y el grado de tolerancia del proyecto. También brindará apoyo y recursos financieros o humanos.

Las investigaciones de Benchmarking deben estar dirigidas a quien pueda realizar alguna acción para realizar un cambio. Normalmente ésta persona es la que inicia el estímulo de realizar el Benchmarking a un grupo en éste caso puede ser el gerente.

También los empleados en una búsqueda por mejorar pueden ser quienes inicien el proceso de Benchmarking, debido a que el Benchmarking se considera una herramienta que se puede utilizar en cualquier tema y cualquier área de la organización.

Estos equipos que comienzan por iniciativa propia tienen como objetivo principal actuar en forma inmediata decidiendo, como integrar la información de Benchmarking a sus procesos de trabajo.

Indirectamente todos aquellos empleados que lleguen a hacer uso de la información son clientes en potencia.

Las necesidades de información de los clientes deben ser bien definidas antes de iniciar el proceso, por que afectan al programa de Benchmarking y el nivel de detalle requerido con la finalidad de evitar recopilar información que no sea de utilidad.

Antes de iniciar vale la pena anticipar que otras personas podrían hacer uso de la información no está de más pronosticar los requerimientos de los clientes y de los clientes potenciales.

El diagnóstico del cliente, permite realizar una evaluación del estado en que se encuentra la organización y sus necesidades, por lo que evitar cometer errores que podrían costar tiempo y dinero, es sumamente importante.

Fundamentalmente esto se hace con el fin de asegurar que se ha entendido cuales son las prioridades del cliente, lo que deriva en establecer los parámetros que regirán al proyecto.

La información obtenida y el uso que se le piense dar, determinarán el trabajo que se invertirá al recabar los datos.

El cliente debe estipular la cantidad de información que requerirá, debido a que posiblemente será oportuno depurar la información obtenida.

El nivel de detalle generalmente refleja el interés de quien realiza Benchmarking y no la cantidad de información generada. Esto se relaciona directamente con la cantidad de tiempo y recursos requeridos para la selección y proyección de la información obtenida, así mismo influye en la elección de los socios de Benchmarking.

CAMP (1996) establece "Si se utiliza la exposición del problema para desarrollar un diagrama de causa-efecto de Ishikawa, las causas del problema y las áreas principales de sus causas son indicadores directos de lo que se debe someter a Benchmarking"

Si las prácticas que se piensan analizar no son muy evidentes o son difíciles de conseguir, el Benchmarking se puede convertir en un minicaso práctico; si existen escalas estándar se pueden evaluar prácticas internas contra externas.

De acuerdo a la frecuencia con que se aplique el proceso de Benchmarking se clasifica en:

Evento que ocurre una sola vez, cuando se realiza en un proyecto que no se tiene planeado volver a repetir y se limitan a un campo reducido de investigación, no se programa con regularidad.

Actividad periódica, cuando es una actividad frecuente en la organización y planean sus actividades de Benchmarking de acuerdo a una guía frecuente.

Actividad continua, la actividad de Benchmarking es constante. No se limita a una sola vez, se integra como una acción de mejora permanente.

Se debe precisar el área que abarcará el estudio que puede ser desde un departamento o una función de negocios, además de identificar con la mayor precisión cualquier parámetro que pueda ser de utilidad (número de quejas, niveles de salario etc.)

También se emplea la descripción de algún proceso que permita al cliente generar información similar. Todo esto se realiza con la finalidad de concretar las áreas de investigación.

1.5.1.2.. Formar un equipo de Benchmarking

Existen tres tipos básicos de equipos de trabajo:

- Grupo Funcional de trabajo.
- Equipos interfuncionales.
- Equipos ad hoc.

3

Los grupos funcionales de trabajo se encuentran en una división separada, los participantes generalmente son subordinados de un director común, los miembros del grupo que participan en el equipo de Benchmarking suelen ser los clientes de Benchmarking y no necesitan obligatoriamente aprobación exterior para poder iniciar el proceso.

Los equipos interfuncionales suelen ser gerentes quienes señalan a sus colaboradores basándose en conocimientos específicos o en niveles de destreza para determinadas actividades. Se conjuntan para trabajar en base a un problema en particular y suelen hacer recomendaciones o producir informes a los clientes de Benchmarking o incluso a la alta administración.

El equipo ad hoc se compone por empleados que se inclinan hacia un tema en particular del Benchmarking y el tiempo de duración del equipo es igual al que se lleve el proceso de Benchmarking.

Identificar a las personas que están implicadas en el desarrollo de Benchmarking es necesario y dependiendo de la situación en que se encuentre la empresa podrán ser especialistas internos, en caso de que la organización cuente con empleados que hayan sido previamente capacitados en Benchmarking y cuando sus actividades diarias se relacionan con el proceso.

Los especialistas tienen como compromisos el descubrimiento de recursos para el Benchmarking, ubicar a los empleados en lo que implica el proceso, capacitarlo, crear una forma de procesar los datos obtenidos.

De igual forma estipular las exigencias del cliente para que se tenga una base al momento de seleccionar a los miembros de equipo, involucrarse en el proceso de Benchmarking o incluso ser parte del equipo.

Los especialistas externos son asesores que conocen y dominan varios aspectos del Benchmarking, en algunos casos estos especialistas se utilizan para que capaciten a los empleados de la organización, dirigir el proyecto y realizar informes, también para obtener información de los competidores cuando se tratan asuntos selectos, en estas circunstancias la identidad de los socios de Benchmarking es confidencial.

Así mismo se utilizan para que coordinen un programa desde el inicio hasta que concluye además de contar con el apoyo de empleados que son dirigidos por ellos. Normalmente dirigen proyectos encaminados a la alta administración.

Pueden ser utilizados por las organizaciones para la identificación de empresas que desarrollen las mejores prácticas.

Los empleados intervienen y auxilian durante el proceso de diversas formas, puede ser solamente en recopilar información; participaciones específicas en el proceso de Benchmarking.

Cuando se requiere que sea permanente en la organización emplear Benchmarking, se espera que al capacitar a los empleados ellos puedan crear proyectos.

SPENDOLINI (1994) señala:

“ Perfiles de las funciones de Benchmarking

Funciones	Responsabilidades	Habilidades
<p>GERENTE DEL PROYECTO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planifica, organiza, dirige y controla el proyecto de Benchmarking. • Eslabona los resultados con otras unidades organizacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar clientes y sus necesidades. • Seleccionar a los miembros de equipo del Benchmarking. • Desarrollar y controlar el presupuesto. • Seleccionar proveedores / asesores externos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación (hablar y escuchar.) • Escritura. • Negociación. • Planificación. • Organización. • Delegación. • Presentaciones. • Políticas. • Liderazgos.

	<ul style="list-style-type: none"> • Considerar los asuntos legales y éticos del proyecto. • Proporcionar informes de proyectos. • Controlar los progresos del proyecto. • Negociar obligaciones a partir de recursos internos y externos. • Comunicar / presentar resultado del proyecto a la audiencia objetivo necesaria. • Dirigir discusiones de grupo. • Proporcionar capacitación de Benchmarking. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dinámica de grupo.
<p>RECOPIADORES DE DATOS / ANALISTAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollan y emplean técnicas de Benchmarking para recopilar, analizar y presentar datos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asistir en el desarrollo del proyecto. • Diseñar y producir instrumentos de recopilación de datos. • Programar citas con fuentes de información. • Identificar vacíos en el desempeño. • Presentar resultados. • Presentar informes resumidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación. • Organización. • Comunicación (hablar y escuchar.) • Entrevistas. • Redacción. • Interpersonales.
<p>PROYECTO DE APOYO DE BENCHMARKING</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar apoyo a los equipos de Benchmarking según se necesite. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación. • Procesamiento de documentos. • Asesoría legal. • Apoyo computarizado. • Manejo de base de datos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación. • Interpersonales. • Profesionales.

Square D. Company 1990."

RICO (1995) afirma:

“El tamaño del equipo es de 3 a 9 personas como máximo, ya que más de esa cantidad tiende a ser improductivo y desmotivador; el tamaño no es problema pero lo puede ser la falta de actitud positiva y de un objetivo de generar valor agregado por parte de sus integrantes.

Es recomendable que los integrantes estén capacitados en:

- ✓ Trabajo en equipo y resolución de problemas;
- ✓ Metodología para la administración de los procesos;
- ✓ Metodología de ingeniería y análisis de valor;
- ✓ Manejo de herramientas de mejoramiento de calidad,
- ✓ Manejo del proceso de Benchmarking y habilidades que se requieren para el mismo.”

Se debe determinar un tiempo específico de duración del proyecto que será directamente proporcional a la complejidad del estudio, es muy recomendable calendarizar las actividades que realizará el equipo así como determinar el tiempo de que se dispone para cada una de ellas.

1.5.1.3. Identificar a los socios de Benchmarking

Se convertirá en nuestro socio cualquier persona u organización que participe con la empresa en el proceso de Benchmarking, lo que implica ser muy selectivo y profesional cuando se elija socio de Benchmarking, no se recomienda elegir a un socio por el hecho de tener una buena relación con la organización o por tener fácil acceso a la información.

Se obtendrá y brindará información muy valiosa y la proporcionaremos igualmente, por lo que no considerar al socio aún cuando sea un competidor directo de la empresa como un enemigo es indispensable.

Tener bien definidas las fuentes de información será de gran ayuda en el proceso.

La información es una inapreciable herramienta que podrá ser utilizada con muy diversos fines, es factible contemplar un proceso de recopilación de datos. Lo que se espera es contar con una red de información que apoye a la organización en todas las investigaciones que realice proporcionando datos oportunos eficaces y que con el tiempo se perfeccione y adapte a las necesidades de la organización.

Los datos no son escasos puesto que serán obtenidos de casi cualquier lugar, es indispensable tener la agudeza para traducir las circunstancias al ámbito de la organización, cuan mayor seguridad se tenga en la información que se obtiene se le proporcionará mayor validez.

Un inventario de fuentes válidas de información añade confiabilidad, comúnmente se consideran tres tipos de fuentes validas: autorizadas (universidades), expertas (asesores) y formales (publicaciones especiales.) Igualmente se contemplan las internas (bases de datos, revisiones y publicaciones

internas), externas (asociaciones, periódicos funcionales, seminarios, observadores de compañías etc.) e investigación original (encuestas por correo o teléfono, redes etc.)

No se contempla información transmitida oralmente, referencias de segunda mano, informes no publicados. Lo que se obtendrá con el inventario será un registro de fuentes confiables, veraces y consistentes.

El principal obstáculo no es identificar fuentes confiables si no tener acceso a ellas. Es aconsejable primero examinar la información de que se dispone por medio del dominio público para determinar que tipo de compañías serían atractivos socios de Benchmarking y disponer de esta información.

La premisa básica del Benchmarking es: *"aprender de los mejores, obtener información que pueda ser adaptada para actuar con eficiencia y eficacia aún proviniendo de otros"*.

Los competidores directos no siempre serán el centro de atención del Benchmarking por que no se tiene la certeza de que las prácticas que realizan sean las mejores o que sean útiles a la organización.

Se encontrarán operaciones comparables a las propias que sean las mejores prácticas, métodos o procesos por lo que debe existir cierto grado de comparabilidad al explorar otras industrias en las que se podrán descubrir técnicas o tecnologías comprobadas útiles, aún siendo productos no similares; no se deben

pasar por alto operaciones que tengan cierto grado de similitud y potencial de interés para la empresa.

Algunas de las fuentes externas de las cuales podremos obtener socios potenciales son: Empresas líderes, Organizaciones que hayan obtenido reconocimientos de Benchmarking, Empresas con reconocimientos en el ámbito mundial en calidad o mejora continua, Industrias que empleen fuertemente procesos de calidad, Consultores o especialistas en el tema, Clubes de Benchmarking, Asociaciones, Consejos profesionales, Cámaras empresariales, entre las más importantes.

Socios:

El buscar un número considerable de socios representa una ventaja ya que permite tener un mayor número de organizaciones contra quien compararse, contar con la confianza del socio es importante éste debe tener muy claro cual es el propósito de la investigación y saber de antemano lo que es un proceso de Benchmarking.

Buscar las mejores prácticas no es lo mismo que mejorar las prácticas, es necesario ir más allá de buscar a las empresas que tengan alguna práctica de la cual podamos aprender.

Las mejores prácticas las ubicamos en:

- Una empresas, funciones u operaciones con las mejores prácticas en la industria.
- Operaciones, métodos o procesos comparables que sean considerados como superiores.
- Empresas con un alto grado de satisfacción a clientes.
- Productos que sean comparables con el proceso.
- Precisar ampliamente la industria a que se enfocará el estudio.
- Encontrar las mejores prácticas donde sea que se encuentren, incluso en otro tipo de industrias.

1.5.1.4. Recopilar y analizar información de Benchmarking.

Es muy recomendable determinar de antemano las formas y métodos de recolección y análisis de información.

El nivel de detalle requerido determinará la cantidad de información obtenida y el uso; las investigaciones de Benchmarking requieren tiempo por lo que es necesario depurar la información recopilada.

Como ya se mencionó el Benchmarking es un proceso continuo que demanda una gran cantidad de tiempo para clasificar los datos recopilados, por lo que se requiere una evaluación cuidadosa del tiempo y los esfuerzos requeridos para seleccionar la información así como la adecuada planeación de las visitas a los socios.

SPENDOLINI (1996) establece: "El proceso de comprender a otros comienza con la comprensión de nosotros mismos. Una de las reglas fundamentales del Benchmarking es conocer uno sus propios procesos, productos y servicios antes de intentar comprender los procesos, productos y los servicios de otra organización".

En la recolección de datos se deben de agotar todas las posibles fuentes de información hay que comenzar por recopilar información dentro de la organización la única limitante es la que se ponga el mismo investigador.

Cualquier tipo de información referente a productos o servicios de otros puede ser de útil para el proceso de Benchmarking, definir a que se debe aplicar Benchmarking y de dónde se obtendrá la información representa la parte fundamental de proceso.

Con el análisis del producto comienza aplicar Benchmarking, la información será obtenida de todas las fuentes posibles considerando la consulta a expertos internos y externos.

El análisis de producto es un estudio minucioso de las características más representativas de productos, funciones y materiales utilizados. Se requiere determinar los puntos en que la empresa tenga contacto con productos o servicios de la competencia o de las empresas que se consideran de interés para el proceso de Benchmarking.

Además de buscar todos los procesos y servicios internos que pueden ser de utilidad en el proceso de Benchmarking hay que contactar al personal que se encuentra directamente relacionado con el proceso que se ha decidido someter a Benchmarking y nos puede servir de base para establecer a quienes se pueden utilizar para recopilar la información proveniente del exterior.

Considerando que se encuentran en constante actualización se recomienda contactar a gerentes operacionales y expertos, principalmente aquellos que se encuentran desarrollándose profesionalmente, es relativamente sencillo identificar a estas personas y explicarles cual el propósito fundamental de la investigación posiblemente sea de ayuda no sólo para contar con su participación si no también para obtener referencias que puedan ser de utilidad.

Debido a que el Benchmarking es un proceso que se realiza por un periodo de tiempo relativamente extenso, es lógico considerarlo caro esto obedece a que las mejores prácticas y las tendencias actuales tanto de la competencia como de la industria se encuentran en constante cambio.

Una red de Benchmarking es un conjunto de personas que circunstancialmente tienen interés en algún tema específico, se encuentran realizando estudios de Benchmarking o simplemente desean ampliar sus conocimientos.

La mayor parte de las organizaciones una vez que han aplicado Benchmarking, buscan la forma de mantenerse en constante actualización con relación a las practicas o las tendencias externas, esto lo hacen contratando gente obligada a estar a la vanguardia en conocimientos.

Los expertos no solo centran su atención en procesos y métodos, también tienen conocimientos relacionados de modo indirecto con el estudio de Benchmarking esto lo pueden obtener de investigaciones recientes que se hayan realizado.

La información del dominio público se obtiene de fuentes como publicaciones periódicas, medios electrónicos, bibliotecas, asociaciones de profesionales, consultores, asesores etc.

Las bibliotecas a que se debe acudir son de negocios o técnicas, se requerirá una gran cantidad de tiempo para localizar la información, ciertamente será más difícil cuando no se cuenten con palabras clave que describan el tema que se requiere investigar.

Las asociaciones profesionales y mercantiles probablemente que cuenten con informes específicos de la industria ocasionalmente las asociaciones dirigen estudios que pueden ser de utilidad.

Este tipo de estudios se caracterizan por determinar cuales son las mejores prácticas actuales y predecir cuales serán las tendencias futuras en la industria.

Las asociaciones pueden servir de referencia para establecer contactos, una de las principales ventajas es que el uso de éstas no representa un costo elevado.

Las asociaciones generalmente cuentan con datos que son de utilidad en el estudio de Benchmarking y pueden proporcionar indicio de contactos potenciales. Se debe saber si dominan el tema que es de nuestro interés, frecuentemente el tamaño de la asociación se relaciona con la importancia de la misma, la información que manejen puede ser importante para el estudio de Benchmarking.

Los consultores se utilizan como intermediarios, representan una ventaja cuando han realizado trabajos que se relacionan con el tópico estudiado, la confidencialidad es una de las principales razones para su uso.

En el caso de expertos externos, se hace referencia a todas aquellas personas que cuentan con información valiosa o saben de donde la podemos obtener.

La publicación de informes de la industria que realizan análisis comparativos igualmente puede ser de ayuda.

La búsqueda o investigación original, tiene lugar cuando se han agotado las fuentes sin obtener resultados satisfactorios, se incurre en costos elevados por lo

que es sumamente conveniente iniciar con un grado de dificultad menor y conforme se avance incrementarlo, cuestionarios, visitas, grupos de expertos, socios de Benchmarking, visitas, etc.

Los cuestionarios primordialmente se utilizan para obtener datos críticos, también se asegura que los temas de interés se encuentren perfectamente comprendidos y documentados.

El cuestionario asegura el anonimato, la cooperación, hilvana datos que es necesario recopilar por un determinado periodo de tiempo, se aplican cuando se requiere de una tercera persona que comente las preguntas, además de certificar la comparabilidad de los datos obtenidos.

Los cuestionarios enviados por correspondencia, probablemente serán contestados por un equipo de Benchmarking o un consultor o quizá por teléfono. Aquellos que sean respondidos antes de la visita, implican la obtención de información y resultados de antemano, así como la documentación de la misma.

Una de las desventajas de un cuestionario, es que es casi imposible evitar la fuga de información, más aún cuando sea una tercera persona la que aplique el cuestionario.

El utilizar los diversos tipos de preguntas abiertas, cerradas, neutrales, etc. y permite que las respuestas obtenidas sean lo más veraces posibles y no se

encuentren dirigidas, la elaboración de un cuestionario se debe considerar como algo habitual.

La elaboración de un diagrama causa-efecto (diagrama de espina de pescado de Ishikawa), brinda la oportunidad de utilizar las causas como fuente para las preguntas del cuestionario.

Los cuestionarios aplicados por correo, son prudentes para tratar temas como satisfacción del cliente en cuanto a productos o servicios.

Las encuestas realizadas por teléfono son muy específicas están encauzadas a la información que se desea obtener, requieren de poco tiempo para obtener los datos precisos, se basa en la obtención de información numerosa para determinar el estándar; lo que auxiliará en la determinación de cualquier brecha de datos e información.

Es indispensable planear anticipadamente el itinerario, el número de personas que acudirán y principales tópicos a discutir, para poder asegurar el uso productivamente necesario del tiempo de todos los participantes.

Planear la visita por medio de un itinerario facilita su realización, en el caso de analizar operaciones es necesario que el personal de planta encargado de éstos se encuentre presente. Además de un recorrido por la planta, y una posterior conversación sobre los principales tópicos que se desea charlar.

La información que se desea discutir debe estar debidamente documentada, la preparación del cuestionario se realiza antes la visita por que se puede utilizar posteriormente como base para verificar y prepararla, asegura la eficiente recolección de datos e información.

El ambiente en el que se contacta al socio normalmente se encuentra contaminado con cierto grado de desconfianza, la incertidumbre radica esencialmente en la respuesta obtenida.

Es bastante productivo cuando se hace el contacto entre cliente-proveedor, identificar quienes son las personas a las que se les debe hacer la propuesta, es imprescindible lograr una visita por medio de algún intermediario.

Al igual, identificar a la persona que desarrolla las mismas actividades dentro de otra organización se considera una tarea vital, el objetivo es aproximarse a la persona que represente el contacto perfecto para poder reconocer las mejores prácticas y determinar las tendencias futuras.

El último recurso es un contacto entre los ejecutivos de alto nivel para que acuerden una reunión, en este caso la tendencia natural recomienda el contacto entre niveles jerárquicos menores.

El intercambio de información puede ser un foro en donde se expresen cuales son las mejores prácticas que se han observado y las que se puedan ejecutar y es de gran utilidad cuando se desea obtener información que no se encontraba disponible en el momento de realizar la visita.

Debido a que normalmente se requiere nuevamente de la participación del socio, se considera enviar una carta de agradecimiento o enviar una copia del resultado de estudio, respetando cierta intimidad entre los diferentes socio que se tengan.

El equipo que visite a los socios preferentemente constará de tres participantes, dos personas se encargarán de documentar las respuestas, mientras que otra habla, se contempla a la persona responsable del proyecto de Benchmarking, otra que representa a las oficinas centrales y una última que tenga conocimientos operativos del proceso que se sometió a Benchmarking.

Antes de la visita, el equipo se debe reunir para despejar cualquier duda. La tendencia natural de la evaluación crítica contra las operaciones internas al identificar procesos, productos o servicio que son mejores en la competencia es precisamente lo que trata el proceso de Benchmarking.

Cuando se comparte información es indispensable considerar que solo debemos preguntar aquella información que se desea compartir, identificarse como investigadores en busca de socios de Benchmarking para la obtención de las

mejores prácticas en la industria, establecer que el socio obtendrá grandes beneficios al optimizar los conocimientos de su organización que redundarán en mejoras en cuanto a la satisfacción de sus clientes, asegurar al socio la privacidad de la información revelada y de ser necesario, al compartir información de igual naturaleza contar con las autorizaciones precisas.

Debido a que los métodos y procesos se encuentran en constante cambio se deben tener renovados los benchmarks.

CAMP (1996) conceptualiza "Benchmarks o prácticas descriptivas son procesos de trabajo compuestos por un insumo, procesos repetitivos basados en un método o práctica y un resultado. Las prácticas producen el resultado. Si las prácticas son las mejores de la industria serán las que satisfarán en forma más completa a los clientes."

Los benchmarks deben de actualizarse constantemente de acuerdo a la disposición de datos inéditos.

Identificar las brechas para evaluar el impacto de los datos faltantes y analizar nuevamente la recopilación de información complementaria para perfeccionar la red de Benchmarking actual.

1.5.1.5. Determinar brecha

El resultado de esta comparación es a lo que se le denomina brecha competitiva o de desempeño positiva o negativa.

La brecha competitiva actual mide la diferencia existente entre las mejores prácticas de la industria y las operaciones en la organización.

La brecha de desempeño se divide en tres tipos: positiva, negativa y de paridad.

CAMP (1996) determina:

TIPO	DESCRIPCIÓN	CONSECUENCIA
Negativo	Las prácticas externas son superiores	Benchmark basado en hallazgos externos
Paridad	No hay diferencia importante en las prácticas	Se justifica un análisis adicional
Positivo	Las prácticas internas son superiores	Benchmark basado en hallazgos internos

En cuanto a la brecha negativa resulta obvio que las prácticas externas son mejores, los benchmarks se establecen en base a éstas, primordialmente se analizará la razón por la cual existen diferencia entre prácticas externas e internas, con lo que surgirán a la luz aquellas áreas o factores que requerirán ser modificados, éstos cambios persiguen las mejoras organizacionales, que a su vez proporcionarán una ventaja competitiva.

modificados, éstos cambios persiguen las mejoras organizacionales, que a su vez proporcionarán una ventaja competitiva.

Las operaciones con paridad son el resultado de una investigación que no arroje datos que representen diferencias significativas, entre las operaciones internas y las mejores prácticas de la industria.

Debido a que el Benchmarking representa las mejores prácticas de la industria en un momento determinado no es recomendable mantener la creencia de que las operaciones actuales en la organización siempre permanecerán siendo las mejores, la paridad es momentánea. En este caso, optar por examinar en forma crítica las operaciones contra la eficacia, puede generar algún método para activar la efectividad, revelando que en realidad no existía paridad, lo que conlleva a la supremacía en la industria.

La brecha positiva tiene lugar cuando las operaciones internas muestran ser mejores. Generalmente las organizaciones no esperan éste resultado, manteniendo la convicción de obtener datos que sean representativos de las mejores prácticas en la industria, podrán eliminarse al máximo las brechas negativas.

Las mejores prácticas que se vean reflejadas en reducción de costos, también son un punto importante que se debe considerar, lo que representará efectividad en cuanto todos los factores que afectan de modo directo la rentabilidad sobre los activos.

En éstas circunstancias, el reto es mejorar los procesos organizacionales logrando al mismo tiempo reducir los costos de aplicar las mejores prácticas.

La única base que se considera para comprender la brecha, es la comparación de las prácticas internas contra las externas.

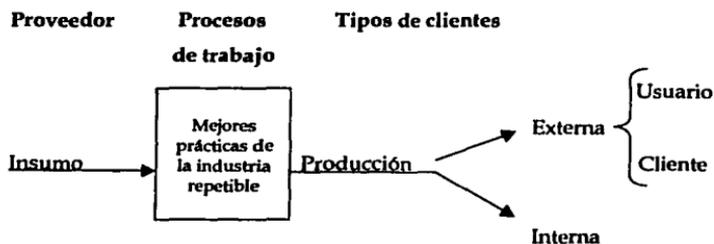
La superioridad en el mercado se logra cuando las prácticas internas se consideran un benchmark o en un nivel superior, reflejada con la compra de servicios internos por parte de personas de negocios externas, que pudiendo obtener éste servicio en otro tipo de organización, prefiere contratar los servicios de la organización, refiriéndose a servicios que no están contemplados dentro del giro de la empresa, la venta de servicios a terceros es la clara muestra de superioridad. Al obtener éste tipo de resultados en le proceso de Benchmarking podemos determinar que no sólo hay que centrar atención en las áreas que necesitan mejoría.

El análisis comparativo de la brecha, radica primordialmente en examinar las diferencias entre las mejores prácticas y las propias, existen dos métodos: cualitativo y cuantitativo.

Cualitativo se refiere a describir cualidades, definir ¿qué es? y ¿por qué es?, en forma analítica la brecha y muestra la repercusión sobre las operaciones internas, lo cualitativo antepone lo cuantitativo uno es resultado del otro.

La forma cualitativa define con palabras los resultados del análisis comparativo realizado, además describe las razones de la brecha al igual una oportunidad en la brecha descubierta, descomponiendo hasta el componente más diminuto.

CAMP (1996) concreta "Las operaciones se realizan por pasos. Se caracterizan por un proveedor con un insumo, un proceso de trabajo con prácticas repetidas y clientes que reciben su producción. Los pasos desde la fuente hasta el consumo final son los más importantes para aplicarles Benchmarking"



El apoyo de una gráfica para la descripción de operaciones es muy aconsejable, dependiendo de los requerimientos de la organización se determinará el nivel en que se debe detallar el análisis.

La gráfica que servirá de apoyo debe contener los por menores esenciales para evitar la omisión de información que puede revelar diferencias importantes, comprender los métodos es primordial y posteriormente se cuantificará.

La descripción cualitativa describe las mejores prácticas de la industria y refiere la forma en que se puede cubrir la brecha. La descripción cuantitativa determina el tamaño de la brecha y precisa la oportunidad.

Es un efecto psicológico el querer conocer la nueva meta planteada, la diferencia existente en relación a la meta actual y estimar la problemática para alcanzarla.

Al aplicar Benchmarking se pueden producir brechas esto obedece primordialmente a que se busca obtener las mejores prácticas de la industria, lo mejor de los mejores, lo que deriva en una verdadera superioridad.

Es inevitable la posibilidad de errores en la realización de un análisis cuantitativo, por lo que se refuerza la recomendación de comprender inicialmente el análisis cualitativo de las mejores prácticas de la industria.

Se debe considerar cuantificar todo aquel procedimiento que fue sometido al proceso de Benchmarking; por medio de la cuantificación se podrá visualizar como será el desempeño de éste proceso al asumir las mejores prácticas de la industria.

La cuantificación es un número artificial, por que refleja como serán las operaciones si se les aplican las mejores prácticas de la industria, lo que al mismo tiempo lo ampara.

La eliminación de procesos generará un benchmark eficaz, es necesario evitar extirpar procesos que al desplegarlos impidan la incorporación de las mejores prácticas.

Primero es necesaria la comprensión de las mejores prácticas, para que por medio de la comparación entre datos similares se obtengan benchmarks legítimos y consecuentemente se cuantifique la información para determinar la dimensión de la oportunidad de integrar los métodos organizacionales con los mejores de la industria.

Aceptar el cumplimiento total o inferior del benchmark es permisible por que no depende directamente de nosotros, depende de la administración operativa, ya se ha establecido que la cuantificación no es un dato preciso y posiblemente no es necesario, puesto que es más importante su aprobación y el avance hacia el benchmark. Cuando los cambio que se deben realizar son respectivamente escasos es fácil la cuantificación.

CAPM (1996) refiere "La cuantificación debe revelar donde son mejores las prácticas de benchmark, como difieren, por cuanto son mejores y como se pueden poner en práctica."

Las prácticas o procesos de primordial interés son aquellas que forman parte de los proyectos, para esto se requiere que se describan detalladamente los procesos en cada uno de sus componentes.

Las prácticas de negocios son aquellas que se emplean durante todo el proceso y establecen la forma en que se distribuyen los recursos utilizados.

La estructura operacional permanece durante largos periodos de tiempo aunque es posible modificarla, la estructura operacional se conforma de operaciones realizadas en una instalación y la ubicación geográfica de las mismas, pueden determinar el aumento o la disminución de los costos sin ellas no se pueden cambiar las prácticas de negocios, al mismo tiempo determinan donde y por que se realiza la operación.

CAPM (1996) indica "La clasificación y el análisis de las prácticas y los métodos en áreas de procesos, negocios y estructurales asegurará que no pasen por alto algo importante. Permitirá un nivel de integridad en las prácticas importantes de Benchmarking y proporciona un método para el análisis y la presentación."

Las prácticas vigiladas que se convertirán en benchmarks deben obedecer a los siguientes estándares:

La práctica es superior. En base a la observación es fácil de identificar cuando una práctica es superior en relación a las demás.

La oportunidad de cuantificar es grande. La cuantificación de la práctica es superior que las demás.

Criterio experto. Los expertos determinan un patrón para después establecer cuales son las mejores prácticas.

Las prácticas se repiten. Son percibidas en diferentes tipos de organizaciones la aplicación de la misma.

1.5.1.6. Operacionalizar

Es indispensable comprender las prácticas que se han descubierto y analizar la forma en que se pueden obtener beneficios de ellas. Esto implica la reorganización de los recursos la adaptación de las mejores prácticas.

La redirección estratégica de recursos otorga gran valor al proceso, al comenzar a institucionalizar las mejores prácticas se espera la optimización de recursos y minimización de costos.

Por medio del uso de las mejores prácticas se espera lograr la supremacía en la industria, generando el cambio hacia nuevas perspectivas consecuencia del proceso de Benchmarking. Generalmente las mejores prácticas en la industria no son consideradas como base para la elaboración de planes de acción y presupuestos.

Los ejecutivos son los responsables directos de la planeación y ejecución de las prácticas de benchmark; adaptarán proceso de Benchmarking a una estructura establecida lo que dificulta su operación.

Debido a que son de fácil comprensión rubros como las mejores prácticas, planes de acción etc. los gerentes de línea pueden implementar los cambios, se requiere cierto nivel de detalle fácilmente concebido por la gerencia que se considera tiene la pericia necesaria para la realizar tangiblemente los cambios. Desgraciadamente no siempre cuentan con el tiempo preciso para realizar éstos cambios, además de requerir un alto grado de compromiso.

Se recurre a la administración cuando se gestan grandes proyectos que implican cambios, de éste modo no se distrae a los gerentes de línea de sus funciones; es indispensable contar con cierto grado de experiencia para llevar acabo cambios reales en base a las prácticas innovadoras.

Cuando se hace la adaptación de las mejores prácticas a la organización se espera una simplificación de procesos, por lo que se requiere la optimización de recursos.

Generar la aceptación de las mejores prácticas redundarán en beneficios organizacionales, lo complicado es contar con la aceptación de prácticas que son ajenas a las tradicionales en la organización.

Debido a estas circunstancias es imprescindible que exista una persona interesada en comprender y conocer procesos, productos o servicios innovadores u óptimos a la que se le denomina zar.

El zar habitualmente es miembro de la alta dirección designado para ser responsable del plan, su objetivo primordial es asegurar que se pongan en práctica las mejores prácticas de la industria.

El plan se encuentra conformado por resultados del estudio de Benchmarking, algunas de las funciones del zar: elección de procesos que serán sometidos al estudio de Benchmarking, desarrollo de las mejores prácticas, registro de la metodología, registro de los pasos, satisfacción de las necesidades del cliente, etc.

A los equipos de desempeño también se les conoce como círculos de calidad, son útiles en la implantación de las mejores prácticas, la principal ventaja

es que intervienen directamente en el proceso. La investigación que realizan se encuentra encaminada a la obtención de las mejores prácticas en la industria.

Para asegurar la correcta investigación y el establecimiento de estándares es indispensable integrar el proceso de Benchmarking a las áreas funcionales de la organización.

CAMP (1996) afirma "Existen muchas áreas en las que se puede integrar Benchmarking por lo menos cuatro de ellas son críticas: planeación, proceso administrativo, proceso de calidad y el proceso financiero."

En cuanto al proceso de planeación es importante considerar Benchmarking en la fijación de metas y objetivos provenientes de la misión de la organización.

Los descubrimientos de Benchmarking referentes a necesidades de los clientes servirán de apoyo en funciones como presupuestos, determinación estándares en cuanto a satisfacción del clientes y nivelación de recursos.

Al igual dirigir atención a ciertas áreas como la obtención de las mejores prácticas para su futura adecuación y aplicación, establecimiento de metas y objetivos con base en Benchmarking, proyección a expectativas de modernización obedeciendo a la premisa de que el proceso de Benchmarking requiere de una gran cantidad de tiempo invertido para su realización.

En lo relativo al **proceso administrativo**, es innegable la tendencia de conocer los resultados de Benchmarking que sirvan de ayuda en la toma de decisiones. Cada organización establece la forma en que realizará la adecuación del proceso administrativo para su ejecución.

Es vital que el Benchmarking sea parte integral del proceso administrativo obedeciendo a asegurar la adecuada toma de decisiones administrativas en áreas trascendentales, lo que consecuentemente proyectará las expectativas de la administración frente al Benchmarking.

Edificar en base a las mejores prácticas de la industria implica fijación de metas, objetivos y planes de acción considerando el proceso de Benchmarking.

El **proceso de calidad** se encuentra dirigido a la satisfacción de las necesidades del cliente, la recopilación de información es vital para lograr establecer éstas tendencias, sin olvidar asimilar los diversos enfoques del Benchmarking: genérico, competitivo y funcional.

CAMP manifiesta "Por lo menos se debe considerar y cuestionar lo apropiado de Benchmarking para el problema que se está solucionando una forma es hacer Benchmarking a una parte del proceso. Otra es referir que el Benchmarking sea parte de la investigación en un proceso de mejora de calidad."

El Benchmarking debe ser aplicado en donde se considere que es más necesario.

El proceso financiero engloba considerar el Benchmarking como una herramienta para la justificación de recursos, en propuestas de proyectos de negocios.

Con la constante aplicación de Benchmarking se rompe con el esquema de que es caro, grande y que implica grandes cantidades de tiempo.

Asegurar el éxito del programa mediante la revisión constante del progreso, permite una detección temprana de las anomalías.

Se verificarán y modificarán los datos para posteriormente se aplican las nuevas tendencias y asegurar una constante retroalimentación.

La constante supervisión asegurará la implementación de los descubrimientos, es necesario evaluar la correcta aplicación de la metodología de Benchmarking así como el impacto en la organización, los administradores deberán determinar si es correcta la forma en que se está llevando a cabo el Benchmarking.

En pocas palabras, se tiene que realizar un proceso de autoverificación considerando la clasificación del resultado obtenido, la adecuada selección de los socios y la verificación de los métodos de recopilación de datos.

1.5.1.7. Recalibrar

Con al finalidad de estar a la vanguardia en un medio que se encuentra en constante cambio y alcanzar la madurez en el proceso de Benchmarking, es vital mantener los benchmarks actuales, lo que se conoce como calibrar.

Con la calibración se comprobará si los benchmarks establecidos son actuales o validos y si han sido renovados en base a los cambios externos.

La innovación de datos junto con el correcto entendimiento del Benchmarking, brindará la oportunidad de mantener un programa de Benchmarking dinámico para la organización.

Antes de iniciar un proceso de calibración es ineludible determinar si es necesario.

CAMP (1996) sugiere "Áreas de evaluación de calibración que merecen investigación y retroalimentación:

- ✓ Comprensión del proceso.
- ✓ Comprensión de las mejores prácticas de la industria.
- ✓ Importancia y valor del Benchmarking.

- ✓ Lo adecuado del Benchmarking es fijar metas.
- ✓ Comunicación de Benchmarking."

La evaluación se puede llevar a cabo mediante la aplicación de cuestionarios, primordialmente deben enfocarse a la recopilación de datos internos por parte de quienes realizan el proceso de Benchmarking, las áreas que se necesitan comprender para su aplicación y la conducta actual del personal frente al proceso.

Aspectos que pueden ser estimados en la elaboración de cuestionarios: comprensión de la metodología (7 pasos), desarrollo de los benchmarks en las áreas para las que fueron desarrollados, identificación de las mejores prácticas, identificación de los socios, precisar si las prácticas que han sido reconocidas en los socios se deben aplicar a la organización. Importancia que se ha concedido al Benchmarking, valor otorgado en la fijación de metas, se califica la adaptación de las mejores prácticas realista, requerimientos para alcanzar un desempeño excelente, operacionalización en base a las mejores prácticas obtenidas mediante el proceso de Benchmarking, cuestiones que se pueden mejorar de Benchmarking (sugerencias).

Es común enfrentarse a la aversión y miedo del personal frente a los cambios, principalmente cuando se gestan dentro del área de trabajo. Generalmente existe esta reacción en las personas que participan el proceso de Benchmarking o aquellas que resulten involucradas. Estas sensaciones pueden ser

aprovechadas en el proceso de calibración, representan una gran oportunidad para retroalimentar.

La aplicación de cuestionarios facilitará el procedimiento de calibración; se recomienda incluir preguntas abiertas y la posterior entrevista a quienes respondieron el cuestionario para facilitar la obtención de información cualitativa y cuantitativa.

El comportamiento de la administración en este ambiente es de vital importancia, sobre todo por que desde el principio se necesita del total respaldo de la administración. Este respaldo requiere primordialmente del convencimiento de la administración sobre los beneficios que se obtendrán, determinar en forma consistente el papel que va a desarrollar cada integrante del equipo de Benchmarking, estipular impedimentos del Benchmarking y consecuentemente determinar la forma en que se pueden superar.

La administración debe poner primordial atención a la supervisión del desarrollo de Benchmarking, al finalizar entender y admitir la aplicación de las mejores prácticas.

La función principal de a calibración es cerrar las brechas (huecos) de información. No existen reglas que determinen con que frecuencia se debe realizar, algunas de las formas de hacerlo es reevaluar las mejores prácticas para asegurar la oportuna actualización, aunque no existe pauta que determine la periodicidad de

éste proceso, realizar la calibración cada año es lo más aconsejable así mismo no se recomienda hacerlo antes por que probablemente no existan cambios significativos en el medio.

La calibración implica el rehacer nuevamente los 7 pasos, con ayuda de la retroalimentación se pueden determinar las áreas que necesitan actualización y la carencia de información actual en las diversas áreas. La retroalimentación es posible mediante la incorporación de los nuevos datos obtenidos en la constante aplicación del proceso de Benchmarking, con lo cual se mejorará el desarrollo interno además de descubrir estos adelantos.

Se recomienda aplicar cada uno de los pasos dejando a un lado la creencia de que no se requiere aplicar alguno o que el medio externo no ha sufrido cambios.

CAMP (1996) determina:

“ El proceso de Benchmarking es continuo pero siempre existen principios que sirven de guía:

- ✓ Existe un alto grado de propiedad para el proceso y los hallazgos de Benchmarking,
- ✓ El esfuerzo de Benchmarking es continuo;
- ✓ Con el tiempo aquellos que tendrán la responsabilidad de poner en práctica los hallazgos de Benchmarking serán quienes realizarán el Benchmarking;

- ✓ Se estimula a la organización para que se sienta orgullosa de Benchmarking por que facilitará su trabajo;
- ✓ Las revisiones de las operaciones inspeccionan e incluyen la discusión obligatoria del progreso hacia el logro de los hallazgos de Benchmarking.”

Así como en un principio se definió lo que es y lo que no es el Benchmarking en este momento es apropiado desmentir algunos mitos existentes en torno al proceso de Benchmarking.

1. Primero se deben investigar las mejores prácticas antes de establecer benchmarks.
2. Contemplar como socios de Benchmarking a líderes de la industria no únicamente a la competencia.
3. Los benchmarks son algo más que datos estadísticos de origen financiero.
4. El proceso de Benchmarking es un proceso continuo que requiere inversión de tiempo y recursos.
5. No existe la organización que hace todo mejor y que es muy similar a la nuestra.
6. Los consultores externos garantizan el éxito del proceso de Benchmarking.
7. Existe gran dificultad para determinar a que se le debe aplicar Benchmarking.

8. El Benchmarking incluye procesos.
9. El Benchmarking interno genera grandes beneficios.
10. El Benchmarking es más que imitar a las industrias líderes.

Se establece el Benchmarking en el momento que se emplean las mejores prácticas para realizar mejoras organizacionales y se aplican a las áreas funcionales que fueron sometidas a éste proceso.

Cuando se cuenta con personal que ha adquirido habilidades en Benchmarking resulta poco oportuno y costoso organizar un nuevo equipo.

Los gerentes deben considerar como pieza fundamental de sus objetivos un plan de acciones de Benchmarking.

1.6. Aplicación en México

Ciertas organizaciones aprenden de las organizaciones líderes en la industria para alcanzar un rendimiento de orden superior. Algunas de ellas han considerado que el Benchmarking es un tecnicismo popular de los 90's.

Debido a la naturaleza del Benchmarking es necesario identificar en todo momento cuales son las mejores prácticas que se encuentran vigentes bien sea dentro o fuera de la organización, esto permite mantener los benchmarks actualizados y no perder la continuidad del proceso.

1.6.1. Benchmarking en industrias mexicanas.

El Benchmarking se aplica en México en diversos tipos de industrias dentro de las cuales se encuentran las siguientes:

Entre las empresas petroleras existen convenios para la creación de benchcenters para compartir datos y tener cuantificaciones comparables confiables como: capacidad de destilación equivalente, capacidad de utilización de refinería o el índice de expansión volumétrica.

En la industria alimenticia existen algunas empresas que realizan Benchmarking buscando específicamente áreas de influencia de mercados, perfeccionamiento de naciotes productos, liderazgo y capacitación.

En organizaciones manufactureras el Benchmarking se utiliza para obtener información referente a las mejores prácticas de logística, envasado, disminución de rotación de personal e incentivos, requerimientos ergonómicos, costo de mantenimiento, tiempo improductivo de las máquinas, registros de seguridad, costos de proyectos especiales, estándares de trabajo y disminución de costos.

En empresas de tecnología se enfoca primordialmente a la descripción de nuevas prácticas, desarrollo de nuevos productos, preparación y creación de capital intelectual, al igual que la identificación de formas de comercialización innovadoras.

Dentro del sector servicio la aplicación del Benchmarking se enfoca al establecimiento de agentes de satisfacción de clientes, mejores prácticas de atención y solución de quejas, evaluación de servicios recibidos e inéditas formas de ofrecer sus servicios.

La aplicación del Benchmarking no se limita solo a las grandes empresas, también en la pequeña y mediana empresa es posible y hasta factible su aplicación, en algunas empresas de éste tipo se utiliza para medir el desempeño, confirma a los estándares (benchmarks.) Estar al pendiente de las mejores prácticas de la industria permite a la organización mantenerse competitiva en el mercado.

El concepto de mejora tiene diversas aplicaciones, dependiendo de la industria o área funcional en que se aplique, algunas lo relacionan a la reducción de costos, incrementos en producción, logística, etc.

La principal aplicación del Benchmarking es medir el desempeño en diversos aspectos y compararlo con otras organizaciones.

**Nunca actúes con temor, antes
enfrenta tu ignorancia.
Eric Berne.**

Capítulo 2

Capacitación

A continuación se brindan los conceptos proporcionados por estudiosos en área de capacitación con la intención de brindar una panorámica sobre el tema visualizando tanto los elementos como la importancia que dichos autores le otorgan.

2.1. Concepto

GUZMÁN (citado en Rodríguez 1998) define “Es el proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador o empleado a incrementar sus conocimientos, destreza y habilidad para aumentar la eficiencia en la ejecución de sus tareas.”

REYES (citado en Rodríguez 1998) manifiesta “Consiste en dar al empleado elegido la preparación teórica que requerirá para llenar su puesto con toda eficiencia.”

SIKULA (citado en Rodríguez 1998) señala “Es el proceso educativo a corto plazo en que se utiliza un procedimiento sistemático por medio del cual el personal obtiene aptitudes y conocimientos técnicos para un propósito particular.”

El nivel de inteligencia de la gente no se relaciona al nivel jerárquico que ocupan los empleados en la organización, la inteligencia se desarrolla con nuevos conocimientos, la eficiencia se relaciona con la aplicación de los

conocimientos que se han adquirido; la educación aumenta las capacidades intelectuales y morales del individuo.

La capacitación es orientada a aumentar de todos aquellos conocimientos o habilidades que sean útiles para mejorar la realización del trabajo, incluso los empleados más experimentados tienen algo que aprender.

En el caso de los empleados de nuevo ingreso es de ayuda para que adquieran conocimiento de las tareas que van a desarrollar dentro de la organización, buscando equidad entre lo que requiere la organización y lo sabe hacer el empleado.

2.2. Historia

En culturas como las de Egipto o Babilonia se capacitaba para asegurar la cantidad necesaria de artesanos.

Las leyes del Código de Hammurabi hacían la petición de que los artesanos enseñaran a los jóvenes sus artes y oficios.

Los romanos se organizaron en el "Collegia" con la finalidad de mantener presentes las normas de sus artes y oficios.

Durante el siglo XII; en los gremios de artesanos se aseguraba y supervisaba la capacitación a los nuevos integrantes, éstos después de un periodo de capacitación como aprendices se integraban a los talleres.

En dichos gremios, al maestro no se le permitía exceder el número de aprendices que pudiera capacitar eficientemente, posteriormente al periodo de capacitación el aprendiz tenía que presentar un examen práctico.

Durante la revolución industrial las máquinas podían ser manejadas con poca experiencia, lo que contribuyó a la disminución de gremios. El dueño de la máquina era propietario de la fábrica y el principiante después de un periodo de capacitación pasaba a formar parte de ella.

En México las grandes empresas otorgaron gran importancia a la capacitación y se interesaron por crear sus propios métodos, mientras que las medianas empresas optaron por impartir cursos de capacitación sin previa programación a trabajadores preseleccionados mientras que en las pequeños la capacitación era sobre la marcha..

Las cosas continuaron así hasta que en 1970 se creó la obligación legal de proporcionar capacitación a los trabajadores.

2.3. Generalidades de la capacitación

Por medio de la capacitación se proporcionan elementos que complementan el proceso de aprendizaje lo que también motiva al trabajador.

RODRÍGUEZ (1993) indica:

“La capacitación busca lograr ciertos objetivos, los cuales se detallan a continuación:

Objetivo General de la Capacitación:

- ✓ Lograr la adaptación del personal para el ejercicio de determinada función o ejecución de una tarea específica, en determinada organización.

Objetivos particulares:

- ✓ Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad.
- ✓ Proporcionar información sobre la aplicación de nueva tecnología en su actividad.
- ✓ Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.
- ✓ Prevenir riesgos de trabajo
- ✓ Mejorar las aptitudes del trabajador.”

La capacitación se debe impartir en todas las áreas de la organización: operativa, administrativa y directiva.

Mediante la capacitación se eleva la productividad, competitividad, nivel de vida, relacionándose directamente con la situación económica de las organizaciones.

Por medio de la capacitación se promueve el cumplimiento de los objetivos organizacionales; desarrollo personal de los trabajadores y el enriquecimiento de las relaciones humanas mejora el clima organizacional.

La capacitación para el trabajo se imparte tanto para una promoción, como al trabajador de nuevo ingreso al proporcionarle los conocimientos necesarios en el desempeño de sus nuevas funciones o como inducción a la empresa.

La capacitación en el trabajo estimula las habilidades y destrezas, perfecciona actitudes y aptitudes en función de la eficiencia en su de trabajo.

El desarrollo busca el perfeccionamiento del ser humano y la organización puede contribuir fomentando la educación para adultos, mejorando las conductas del personal hacia sí mismo y hacia los demás, impulsando las actividades recreativas, culturales y deportivas.

2.4. Fundamento legal.

Con la finalidad de brindar la base jurídica que fundamenta la capacitación en nuestro país se presenta un breve panorama:

2.4.1. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Artículo 123: Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social para el trabajo;

XIII. Las empresas, cualquiera que sea su actividad estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación;

2.4.2. Ley Federal del Trabajo.

Título Cuarto

Obligaciones de los patrones

Capítulo III Bis

Art. 153-A. Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permitirá elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Art. 153-B. Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior le corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas.

Art. 153-C. Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar registradas y autorizadas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Art. 153-D. Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respecto a cada establecimiento, una empresa, varías de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.

Art. 153-E. La capacitación o adiestramiento a que se refiere el artículo 153-A, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera;

así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse es una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.

Art. 153-F. La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

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

Art. 153-G. Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso requiera de capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar, reciba ésta, prestará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a lo que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos.

Art. 153-H. Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:

- I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento;
- II. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de
- III. Aptitud que sean requeridos.

Art. 153-K. La Secretaría de Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los Patrones, Sindicatos y Trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para construir Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento de tales ramas industriales o actividades, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la propia Secretaría.

Estos Comités tendrán facultades para:

- I. Participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas;
- II. Colaborar en la elaboración del Catálogo Nacional de Ocupaciones y en la de estudio sobre las características de la maquinaria y equipo en existencia y uso en las ramas o actividades correspondientes;
- III. Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento para y en el trabajo, en relación con las ramas industriales o actividad correspondientes;
- IV. Formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento;

V. Evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas que trate; y,

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

Art. 153-L. La Secretaría del Trabajo y Previsión social fijará las bases para determinar la forma de designación de los miembros de los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, así como las relativas a su organización y funcionamiento.

Art. 153-M. En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este Capítulo.

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

Art. 153-N. Dentro de los quince días siguientes a la celebración o prórroga del contrato colectivo los patrones deberán presentar ante la

Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan convenido acerca de planes y programas ya implantadas con aprobación de la autoridad laboral.

Art. 153-P. El registro de que trata el artículo 153-C se otorgará a las personas o instituciones que satisfagan lo siguientes requisitos:

- I. Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores están preparados profesionalmente, en rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos.
- II. Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Secretaría del trabajo y Previsión Social, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento; y
- III. No estar ligada con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecida por la fracción IV del artículo 3° constitucional.

Art. 153-Q. Los planes y programas de que tratan los artículos 153-N y 153-O, deberán cumplir los siguientes requisitos:

- I. Referirse a períodos no mayores de cuatro años.
- II. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa.
- III. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa.

IV. Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría;

V. Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras; y,

VI. Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que se publiquen en el diario Oficial de la Federación.

Art. 153-R. Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presentación de tales planes y programas ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, ésta los aprobará o dispondrá que se les hagan las modificaciones que estime pertinentes; en la inteligencia de que, aquellos planes y programas que no hayan sido objetados por la autoridad laboral dentro del término citado, se entenderán definitivamente aprobados.

Art. 153-S. Cuando el patrón no de cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que corresponda, en los términos de los artículos 153-N, 153-O, o cuando presentados dichos planes y programas, no los lleve en práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción IV del artículo 992 de esta Ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los dos casos, la propia

Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata.

Art. 153-U. Cuando implantado un programa de capacitación un trabajador se niegue a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar y aprobar, ante la entidad instructora para acreditar que se niega a recibir capacitación y adiestramiento por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior.

2.4.3. Comisión mixta de capacitación.

Art. 153-I. En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento integrada por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la implementación y operación de los sistemas y de los procedimientos que se imparten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas.

Art. 153-J. Las autoridades laborales cuidarán que las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento se integren y funcionen

oportuna y normalmente, vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores.

Art. 153-O. Las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo, deberán someter a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar. Igualmente, deberán informar respecto a la constitución y bases generales a que se sujetarán el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

Art. 153-T. Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación y adiestramiento en los términos de este Capítulo, tendrán derecho que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que, autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la Empresa, se harán del conocimiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto del correspondiente Comité Nacional o, a falta de éste a través de las autoridades del trabajo a fin de que la propia Secretaría las rige y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la fracción IV del artículo 539.

Art. 153-V. La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación.

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

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

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

Art. 153-W. Los certificados, diplomas, títulos o grados que expidan el Estado, sus organismos descentralizados o los particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter terminal, serán inscritos en los registros de que trata el artículo 539, fracción IV, cuando el puesto y categoría correspondientes figuren en el Catálogo Nacional de Ocupaciones o sean similares a los incluidos en él.

Art. 153-X. Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitar ante las juntas de conciliación y Arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitación o adiestramiento impuesta en este Capítulo.

REZA (1995) especifica "La Comisión Mixta de Capacitación es el órgano técnico administrativo, que integrado en forma bipartita (patrón y trabajadores) y paritaria (por pares, un representante por lo menos de cada parte), tiene como propósito el promover y supervisar las actividades de capacitación y desarrollo de los recursos humanos de la empresa."

La comisión mixta de capacitación y adiestramiento es responsable dentro de la organización de vigilar la acción de los métodos empleados para mejorar la capacitación de los trabajadores, mediante la atención de las necesidades de los trabajadores y de la organización.

La forma en que trabaje y la organización serán establecidas conjuntamente por representantes de la organización y de los trabajadores, al mismo tiempo combinar con el área de recursos humanos el desarrollo del factor humano.

También debe de participar para proponer mejoras a los planes y programas de capacitación, vigilar la correcta operación de dichos planes, apoyar en su evaluación.

REZA (1995) reitera:

“Los documentos que abalan la existencia de las comisiones son:

- ✓ Acta de designación de representantes de la empresa.
- ✓ Acta de designación de los representantes de los trabajadores o nombramiento por parte del sindicato en su caso.
- ✓ Acta constitutiva de la comisión.
- ✓ Bases generales de funcionamiento.
- ✓ Actas y acuerdos.”

La magnitud de las comisiones se relaciona directamente con el tamaño de la organización, en el caso de los representantes de los trabajadores es deseable que se trate de personas mayores de edad, con buena reputación, que sepan leer y escribir, designados por sus compañeros, conocedores de los procesos.

2.5. Ventajas y desventajas de la capacitación

Ventajas:

- ✓ Adaptación del trabajador al proceso;
- ✓ Incremento en la productividad;
- ✓ Disminución de accidentes;

- ✓ Disminución de enfermedades laborales;
- ✓ Orientación al mantenimiento predictivo incrementando el preventivo y disminuyendo el correctivo;
- ✓ Disminución de la rotación;
- ✓ Mejoramiento de la calidad de vida laboral;
- ✓ Posibilidad de ascenso;
- ✓ Incremento en la eficiencia y eficacia;
- ✓ Perfeccionamiento de habilidades y mejoramiento de aptitudes y actitudes;
- ✓ Cumplimiento de requisitos legales;
- ✓ Favorece la transformación favorable en las personas;
- ✓ Cumplimiento de expectativas laborales;
- ✓ Desarrollo del personal;
- ✓ Incentivación al personal;
- ✓ Modificación adecuada del clima organizacional;
- ✓ Incremento de la competitividad organizacional;
- ✓ Disminución de costos;
- ✓ Disminución de desperdicio;
- ✓ Disminución de ausentismo;
- ✓ Modificación de la cultura organizacional;
- ✓ Mejora la comunicación;
- ✓ Disminución de mermas.

Desventajas:

- ✓ Mal planteada puede ocultar o disfrazar problemas;
- ✓ Inadecuada adaptación de la capacitación al entorno laboral;
- ✓ Mala detección de necesidades de capacitación;
- ✓ Deficiente selección del agente capacitador;
- ✓ Mala selección de la metodología para capacitar;
- ✓ Generación de falsas expectativas;
- ✓ Capacitar impartiendo conocimientos obsoletos que generan retraso;
- ✓ Capacitar sólo para cumplir con un requisito legal y no para buscar el desarrollo del personal;
- ✓ No existe actualización en los temas impartidos;
- ✓ Limitar sólo a la impartición de cursos;
- ✓ Puede provocar aburrimiento cuando se repiten año tras año los mismos cursos.

Ningún viento es propicio
para el barco que sale de puerto
sin rumbo fijo.

Anónimo.

Capítulo 3

Planes y Programas

Los planes y programas son un grupo de actividades orientadas a la actualización y desarrollo de los trabajadores, primordialmente se busca modernizar al trabajador con la finalidad de que se adapte a la nueva tecnología, prepararlo para ocupar un puesto de nueva creación, generar un incremento en la productividad, modificar conductas del trabajador, etc.

MANUFACTURA (1998) reitera:

“Los planes y programas de capacitación deben ajustarse a los siguientes lineamientos:

- ✓ Responder a las necesidades de capacitación de todos los niveles de la organización incluyendo programas de inducción a los trabajadores de nuevo ingreso.
- ✓ Formularse en el interior de la empresa, para una rama de la actividad económica determinada o para resolver necesidades de capacitación en puestos determinados.
- ✓ Referirse a periodos no mayores de cuatro años.
- ✓ Podrán ser impartidos por conducto del personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas etc.”

3.1 Concepto de planes y programas

3.1.1. Planes

Diccionario Larousse Usual (1990) define plan como “Detalle de las cosas que hay que hacer para la ejecución de un proyecto.”

Los planes comienzan por una idea a la que se piensa llegar y se encuentran íntimamente ligados a la misión de la empresa, parten de un diagnóstico; lo que conlleva a la fijación de objetivos; estos deben de ser cumplidos cabalmente, son de ayuda en el establecimiento de cursos de acción, asignación de recursos, motivación etc.

Requiere de la visualización de cursos alternativos para anticipar las acciones a seguir en caso de circunstancias inesperadas o imprevistas.

Los planes permiten concebir el futuro, se modifican en cuanto se ponen en operación, auxilian a los directivos en el proceso de dirección y control.

Se comparan las circunstancias actuales determinando las acciones que se deben poner en práctica para alcanzar las metas establecidas por medio de la flexibilidad y adaptabilidad.

Dentro de la planeación se encuentra la determinación de metas, la creación de políticas y el apoyo en la toma de decisiones, se considera de gran ayuda el analizar el contexto en el que se desarrolla la organización ejecutando una evaluación de las condiciones actuales.

3.1.2. Planes de capacitación.

STPS (citado en Reza) delimita:

“Plan de capacitación es la expresión escrita a través de la cual las empresas presentan para su autorización y registro la organización de las acciones de capacitación de cada una de las áreas ocupacionales que la integran, con el objeto de satisfacer las necesidades en la materia de todos y cada uno de los puestos de trabajo de cada una de dichas áreas ocupacionales.”

Dentro de los planes de capacitación se insiste en la impartición de conocimientos que sean de utilidad dentro de un puesto, oficio o rama de la industria, las empresas capacitan en varios niveles de la organización: operativo, ejecutivo o administrativo.

Cuando se planea la capacitación se deben de analizar las mejoras que se esperan lograr además de analizar las necesidades o deseos que se esperan cubrir con los bienes o servicios que genera la organización por lo que el personal directivo de la organización debe ser considerado dentro del proceso de planeación de capacitación al igual que mandos medios y operativos que son finalmente los participantes directos y pueden hacer grandes aportaciones dentro de éste proceso.

Determinar las áreas que requerirán de capacitación nos ayudará a una adecuada toma de decisiones, evaluar los puntos fuertes y débiles de la

organización por áreas y por puestos nos concederá la oportunidad de detectar zonas en las que debe poner especial atención.

Los programas de capacitación deben de contribuir al cumplimiento de la misión, objetivos metas, etc. de la organización, los objetivos de la capacitación deben de ser congruentes con los de la organización, el objetivo primordial de la capacitación se enfoca a satisfacer las necesidades que impiden que el personal se desarrolle adecuadamente dentro de su puesto de trabajo.

REZA (1995) recomienda "Diagnostique, al exterior de la organización, las oportunidades dignas de aprovechar. Experiencias de otras empresas similares, comités nacionales de capacitación y adiestramiento instituciones educativas etc., lo recomendable en éste caso es explotarlas al máximo, en beneficio de la empresa y sus trabajadores."

Los planes de capacitación deben de adaptarse a las necesidades de la organización, se pueden tomar como base los planes de empresas que representen las mejores prácticas y adaptarlos a la organización; por medio de los planes se pueden ejecutar los proyectos que han sido ideados para su posterior aplicación.

Cuando se crean planes de capacitación es indispensable identificar cual es la problemática a la que se esta haciendo frente y se pretende solucionar,

analizar los puestos de trabajo para determinar el nivel de desempeño en las tareas asignadas; determinar el perfil del puesto que se va a someter a análisis.

3.1.3. Programas.

Diccionario Larousse Usual (1990) establece un programa como: "Plan detallado de las materias correspondientes a un curso o examen. Proyecto determinado."

Un programa es un plan que incluye tiempo y presupuesto, se realiza para cubrir realizar un conjunto de actividades, describe los requerimientos principales para alcanzar los objetivos establecidos, da orden y tiempo a cada paso establecido, marcan cursos de acción detallados para cada actividad establecida, cubre una serie de acciones dentro de a organización y describe los pasos más importantes dando orden y unidad a cada suceso.

3.1.4. Programas de capacitación.

STPS (citanda en Reza) deduce "Programa de capacitación es la presentación ordenada y sistematizada de las actividades de instrucción que satisfacen las necesidades de capacitación es un determinado puesto de trabajo."

Esencialmente los programas de capacitación deben tener en cuenta cuales son las actividades que requieren de mayor atención en el proceso de capacitación, efectuar un análisis de puestos con la finalidad de actualizar los requerimientos del trabajo; y por último determinar los estándares de selección

de los participantes al igual se encargan de promover la capacitación de recursos humanos.

Un programa de capacitación bien estructurado identifica al personal de nuevo ingreso y al existente con las funciones que debe desarrollar dentro de su área de trabajo eliminando la incertidumbre frente a todo tipo de situaciones adversas inesperadas.

Dentro del programa se debe contemplar que los trabajadores comprendan perfectamente como la capacitación les será de ayuda en sus puestos de trabajo, relacionar las metas del trabajador con las metas del programa de capacitación, utilizar los conocimientos que los participantes estén dispuestos a compartir para enriquecer el programa así mismo apoyarse en el enfoque de "aprender haciendo" sin olvidar la retroalimentación necesaria al cubrir los objetivos establecidos dentro del programa.

Mediante los programas se deben cubrir las necesidades de formación de los empleados al igual que las nuevas necesidades originadas por el constante cambio del medio ambiente externo, eliminar las deficiencias en los programas y optimizar la efectividad de los programas existentes.

Durante el desarrollo de los programas no se debe perder de vista la efectividad y el cumplimiento de los objetivos establecidos, para lo cual se debe considerar previamente:

A quienes se debe capacitar;

Recursos con los que se cuenta;

Definir quien será el responsable de la planeación y ejecución del programa;

Nivel en que participará en la solución de los problemas;

Recursos que realmente serán aplicados en los programas de capacitación;

Recursos humanos y materiales con los que se cuenta para el desarrollo del programa;

Analizar la disposición del factor humano para participar en el programa;

Objetivo que se pretende alcanzar con la ejecución del programa.

Cuando se prepara un programa de capacitación hay que visualizar la factibilidad de alcanzar las metas establecidas, precisar el nivel que abarca el programa puede ser una sección, un departamento, toda la organización etc.

Los programas pueden ser formulados de tres formas diferentes: elaborados al interior de la empresa, por un grupo de empresas encargadas a la satisfacción de necesidades de otras empresas o creados por una rama de la industria. Se debe considerar al programa para desarrollar las habilidades del trabajador dentro del proceso productivo, solución de problemas, dominio de nuevas tecnologías, desarrollo de habilidades de comunicación.

Un programa de capacitación es un proceso exhaustivo y constante en el que se incluye toda la vida productiva del factor humano, desarrollando al máximo su potencial.

El programa debe adaptarse a la situación de la empresa y de las personas por lo que debe tener cierto grado de libertad también es imprescindible poner mayor atención en los conocimientos que adquiera el personal y no en los procesos, todo conocimiento adquirido que sea de utilidad se verá reflejado no solo en el desarrollo laboral si no también en el ámbito familiar, social y cultural, por lo que se debe otorgar la oportunidad de participación a todo el factor humano de la organización.

3.2. Formas de evaluar la capacitación.

Invariablemente se evalúa la capacitación para determinar el grado de aprendizaje y el nivel de satisfacción de las necesidades de capacitación que han sido cubiertas.

3.2.1 Concepto de evaluación de la capacitación.

La evaluación consiste básicamente en comparar el grado de desempeño de los participantes, el nivel de asimilación de los nuevos conocimientos adquiridos, aptitudes desarrolladas o adoptadas, determinar la efectividad y el aprendizaje en cuanto a un programa de capacitación al cual se somete a un grupo de trabajadores.

Las funciones básicas de la evaluación son en primer lugar la comprobación de la adecuada ejecución de los planes y programas de capacitación promoviendo la comunicación entre los diversos participantes, en segundo lugar comparar los resultados antes y después de la capacitación lo que reflejará si se cumplieron los objetivos establecidos y en que medida fueron cubiertos y en tercer lugar la generación de información relativa a funcionamiento organizacional, transmisión de información y puntos de partida para la ejecución de nuevos planes de acción.

SHERMAN (1998) indica:

“La evaluación de un programa de capacitación debe centrarse en varios criterios: reacciones de los participantes, aprendizaje, cambio del comportamiento en el trabajo y el logro de los resultados proyectados. La transferencia de la capacitación se mide examinando el grado con que se demuestran las habilidades aprendidas ya en el puesto. El Benchmarking y el análisis de utilidad ayudan a evaluar el impacto de la capacitación y proporcionan la información para valoración y capacitación futura.”

Cuando culmina un programa de capacitación se debe analizar en que medida se alcanzaron los objetivos esto es a lo que se le denomina evaluación, la obtención de datos que revelen cuales han sido los cambios en el factor humano antes y después de la capacitación incluyendo el desempeño, forma de trabajo, métodos o procesos que fueron sometidos a capacitación.

Los efectos que esencialmente se deben someter a evaluación son la **reacción** de los empleados antes, durante y después de proceso de capacitación, al igual que sus impresiones lo que les agrado, lo que consideran les serán de utilidad etc., grado de **aprendizaje** mediante la posibilidad de someter a los trabajadores a algún tipo de pruebas para poder visualizar si en realidad asimilaron el conocimiento que les fueron transmitidos y también es recomendable someter a éstas mismas pruebas a aquellos empleados que no fueron sometidos a capacitación para poder determinar algunos estándares que pueden servir de base en la medición de los resultados obtenidos.

Al igual se debe indagar si la **conducta** en el trabajo ha sufrido algún cambio significativo que pueda ser adjudicado a un programa de capacitación y por último determinar en términos de **resultados** cuales fueron los objetivos del programa que fueron alcanzados y en que medida, las mejoras en los métodos o procesos de trabajo son los datos significativos más importantes que se conciben.

DESSLER (citado en Reza) indica "El programa de capacitación podría tener éxito en término de las reacciones de parte de los empleados, un mayor aprendizaje e inclusive en la conducta."

También es indispensable determinar las necesidades de entrenamiento que han sido cubiertas por medio de un programa de capacitación, lo que se relaciona directamente con el nivel de aprendizaje, es sumamente importante

hacer sentir a los empleados que su contribución es muy valiosa, se deben tomar en cuenta métodos y procesos que faciliten el aprendizaje.

Es incluíble la evaluación debido al constante cambio en la tecnología y la ciencia, lo que crea una disparidad entre las necesidades de la organización y los requerimientos profesionales.

La evaluación permite contar con información actual que es de gran ayuda en la toma de decisiones lo que sirve de apoyo en la generación de nuevos métodos o procedimientos de capacitación paralelos a las necesidades de la organización.

Si se desarrolla adecuadamente el programa de capacitación los resultados obtenidos deben ser igualmente satisfactorios por ejemplo: los trabajadores aplican eficientemente los conocimientos, habilidades o destrezas que les fueron enseñadas, los trabajadores capacitados tienen el suficiente potencial para desarrollar los planes de trabajo; el personal en los diversos niveles de la organización cuenta con la capacidad necesaria para cumplir con los resultados que se esperan de ellos después de ser sometidos a proceso de capacitación.

3.2.2 Métodos de evaluación.

Algunos métodos utilizados se relacionan con rubros como productividad, ventas, costos, desperdicio y pruebas similares desempeño.

Existen algunos aspectos que puede desviar la objetividad en la evaluación del desempeño:

CHIAVENATO (1998) identifica:

“El desempeño de la función no siempre se desarrolla de acuerdo con las expectativas:

- 1) No siempre aquello que explica el jefe es lo que entiende perfectamente el subordinado.
- 2) El subordinado no siempre consigue ejecutar lo que entiende o no es capaz de realizarlo de manera efectiva.
- 3) El jefe no siempre evalúa adecuadamente todo lo que el subordinado realiza.
- 4) El subordinado no siempre realiza lo que el jefe solicitó en realidad.”

SHERMAN (1998) determina algunas formulas para evaluar la capacitación:

NOMBRE DE LA MEDICIÓN	CÓMO CALCULARLA
Porcentaje de Nómina invertida en capacitación.	Gastos totales en capacitación / nómina
Recursos financieros invertidos en cada empleado.	Total de gastos en capacitación / total de empleados atendidos

Horas promedio de capacitación por empleado.	Total de horas de capacitación (horas x número de participantes) / total de empleados atendidos
Porcentajes de empleados que reciben capacitación al año.	Número total de empleados que reciben capacitación / total de empleados
Personal de desarrollo de recursos humanos por cada 1,000 empleados.	Personal del depto. De desarrollo de recursos humanos / población total de empleados x 1,000
Ahorro en costos en relación con los gastos de capacitación.	Ahorros totales en desperdicios o basura / cantidad erogada en capacitación
Utilidades anuales por empleado.	Utilidades brutas totales en el año / número total de empleados
Costo de capacitación por hora hombre	Costo total de la capacitación / total de horas de capacitación

Mediante la evaluación del personal se obtiene el nivel de competencia laboral de los empleados, proporciona mejores realidades del desempeño con respecto a la forma en la que se enseña en las escuelas, en donde existen grandes discrepancias entre la teoría y la práctica.

3.2.3 Ventajas y desventajas de la evaluación de la capacitación.

Ventajas:

- ✓ Determinación del nivel de aprendizaje.
- ✓ Determinación de estándares de desempeño.
- ✓ Auxilio en el mejoramiento de los programas de capacitación.
- ✓ Mejoramiento de los procesos de aprendizaje.
- ✓ Correcta aplicación de resultados obtenidos.
- ✓ Desarrollo máximo del potencial del factor humano.

Desventajas:

- ✓ Una incorrecta evaluación da continuidad a las fallas existentes en los programas.
- ✓ Fijación de objetivos incorrecta.
- ✓ Elevación de costos.
- ✓ Generación de acciones correctivas erróneas.
- ✓ Siguen existiendo necesidades que no son cubiertas independientemente de la existencia de los programas.
- ✓ No se corrigen a tiempo los errores en los programas.
- ✓ Los malos programas desmotivan al personal.

La realidad en la medida de
todas las cosas.
Martínez.

Capítulo 4

Caso práctico

CASO PRÁCTICO

4.1. Antecedentes de la organización.

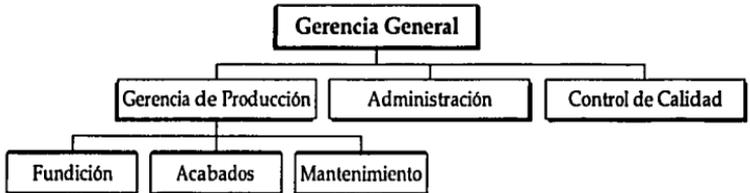
La empresa estudiada surge el 24 de junio de 1998, sus instalaciones están ubicadas en Tepotzotlán Estado de México. El giro de la organización es la fabricación, compra y venta de artículos metálicos y fundición de aluminio a presión.

La organización está conformada por la Gerencia General que busca optimizar los recursos asignados a la empresa para cumplir con las metas establecidas por los socios.

El área de Administración tiene el objetivo primordial de proporcionar los mejores rendimientos de los activos y pasivos.

La Gerencia de Producción se encarga de cumplir con los programas de entrega en base a los pedidos de los clientes maximizando los recursos materiales y humanos cumpliendo con los requerimientos de calidad establecidos.

Aseguramiento de Calidad establece estándares en los precios de operación y garantiza a los clientes un producto y servicio de optimas condiciones para alcanzar su plena satisfacción.



La organización tiene capacidad instalada para inyectar 30 toneladas mensuales para lo cual cuenta con cuatro máquinas de inyección a presión con cámara fría, además de tornos, prensas, hornos, pulidoras, troqueladoras, vibradora.

En planta el área de fundición se encarga de inyectar las piezas conforme a los programas de producción; en la sección de acabados como su nombre lo indica, se le da acabado a la pieza, es decir, se les aplican los procesos de rebabeado, lijado, barrenado, machuelado, vibrado y empaçado.

El área de mantenimiento es la encargada de corregir fallas en la maquinaria, la instalación eléctrica, pintar las máquinas, mantener limpias las herramientas y demás actividades que les sean requeridas.

En el área de oficina son cuatro personas: Gerente General, Gerente de Producción, Administrador y Supervisor de Control de Calidad; en fundición son ocho personas que trabajan tres turnos y en acabados dieciocho personas que trabajan un

turno, en el área de mantenimiento son dos personas una en el primer turno y otra en el segundo, el chofer y la persona de intendencia que trabajan en horario mixto.

La organización define su visión como:

“ Lograr alta competitividad en el mercado estableciendo condiciones para alcanzar el desarrollo integral del personal para que sea capaz y responsable mediante una remuneración justa que permita un nivel de vida digno.”

En el ramo de la fundición la empresa cuenta con un número relativamente pequeño de clientes, dedica un importante porcentaje de la capacidad operativa al servicio de maquila para un tercero, el cual tiene mayor número de operaciones además de gran experiencia y prestigio, lo que da a la organización respaldo en cuanto a la imagen y calidad de sus productos.

La organización tiene clientes que pertenecen a la industria de la iluminación (Anexo I), estos representan un número importante de productos y ventas, otro tipo de clientes se ubican en la industria automotriz, y en menor parte clientes que se dedican a la fabricación de electrodomésticos, herramientas y aquellos que se sitúan dentro de la industria eléctrica.

Las áreas de oportunidad (Anexo II Diagrama 1) podemos ubicarlas en:

Mano de obra:

- ✓ Deficiente reclutamiento y selección;
- ✓ Ineficiente tabla de sueldos y salarios;

- ✓ Falta de capacitación;
- ✓ Ausente descripción de puestos;
- ✓ Exceso de estrés;
- ✓ No se fomentan las buenas relaciones entre el personal;
- ✓ Clima laboral deteriorado;
- ✓ Ausente comunicación;
- ✓ Inadecuada educación del personal a todos los niveles;
- ✓ Falta de motivación en el personal;
- ✓ Constante abandono de trabajo;
- ✓ No se proporciona inducción al personal de nuevo ingreso;
- ✓ Lenta adaptabilidad del personal a su puesto;
- ✓ Falta de educación para usar el equipo de protección proporcionado;
- ✓ Inexistentes estándares de desempeño;
- ✓ Falta de liderazgo por parte de la gerencia de producción.

Maquinaria:

- ✓ No existe mantenimiento preventivo;
- ✓ No se corrigen a tiempo las fallas.

Medio:

- ✓ Condiciones inadecuadas de trabajo:
 - Exceso de humo;
 - Calor excesivo;
 - Falta de orden y limpieza.

Materiales:

- ✓ Deficiente aprovisionamiento de herramientas y materiales;
- ✓ Insuficiente equipo de protección personal;
- ✓ Demorada obtención de materia prima;
- ✓ Incorrecto almacenamiento de materiales.

Métodos:

- ✓ Procesos inapropiados.

Con base en todo lo anteriormente expuesto se atacará en forma particular el actual sistema de capacitación buscando las mejores prácticas existentes actualmente en la industria.

4.2. Empleo de la metodología

En este rubro se abordará específicamente el tema de la capacitación empleando la técnica de Benchmarking para identificar y aplicar las prácticas más avanzadas en la industria.

Paso 1 : Determinar a que se le va a hacer Benchmarking.

Como ya se ha expuesto la problemática de la organización radica principalmente en los aspectos relacionados al factor humano.

No existe un programa de capacitación que apoye al personal para que desarrolle su trabajo eficaz y eficientemente, por lo que aprovechando esta área de oportunidad se someterá a un proceso de Benchmarking este rubro.

Los directivos de la organización no muestran tener interés en capacitar al personal y debido al tipo de estudio lo más práctico es considerar a éstos como clientes de Benchmarking; al aplicar esta herramienta se busca tener las bases que permitan aplicar capacitación en la organización y al emplear el proceso de Benchmarking se adopte como una actividad continua logrando así la superioridad en capacitación además ser vigentes en cuanto a las nuevas tendencias que se apliquen en la industria.

Paso 2 : Formar un equipo de Benchmarking

Esta etapa involucra la determinación de quienes conforman el equipo de Benchmarking (Anexo II Temario 1, Cuadro 1) previamente formado considerando tanto las habilidades requeridas como el nivel jerárquico necesario para implementar los hallazgos encontrados.

La organización es pequeña por lo que no existen dificultades para que el personal que es cliente de Benchmarking forme el equipo junto con el personal de confianza.

Considerando la estructura organizacional se contemplan como integrantes a las personas que tienen la mayor jerarquía dentro de su área de trabajo, en el equipo se encuentra inmerso el Gerente General; por lo cual el equipo es tanto directivo como

funcional en cuanto a los integrantes y las actividades que desarrollan, por lo que es evidente que los integrantes del equipo son los principales clientes de Benchmarking.

Debido a que no se ha utilizado Benchmarking dentro de la organización se requiere previamente de capacitar a los integrantes del equipo de Benchmarking para que estos capaciten al resto del personal. (Anexo II Cuadro 2.)

Resulta inadecuado que la organización solicite el apoyo de un especialista externo ya que este tipo de asesoría implica un costo que la organización no puede sufragar.

Además de participar en la recopilación de información el resto del personal, debe colaborar en el proceso de Benchmarking con el propósito de adquirir los conocimientos necesarios para que se adapte a toda la organización en los diferentes procesos y métodos.

El equipo constará de 8 personas y se organizará de la siguiente manera:

Función dentro del equipo	Cargo en la organización
Gerente de Proyecto	Gerente General
Recopiladores de Datos	Jefe de Producción Administración Control de Calidad

<p style="text-align: center;">Proyecto de Apoyo de Benchmarking</p>	<p style="text-align: center;">Supervisor Acabados Supervisor Fundición 1er. Turno Supervisor Fundición 2do. Turno Supervisor Fundición 3er. Turno</p>
---	---

El Gerente de Proyecto conoce de ingeniería, calidad y costos, carece de experiencia en el ramo; tiene muy pobres nociones de administración. En cuanto a los recopiladores de datos dos de ellos con nivel técnico.

El proyecto de apoyo de Benchmarking está conformado por personal que inició siendo operador, después de varios años de experiencia adquirieron un muy buen nivel de especialización, los datos que aportarán primordialmente se relacionan a la transmisión de todos aquellos aspectos que a su criterio requieran de considerarse dentro de los programas de capacitación, además de brindar apoyo a los recopiladores de datos.

Tercer paso: Identificar a los socios de Benchmarking.

Se obedecerá a la premisa básica del Benchmarking: Aprender de los mejores, obtener información para actuar con eficiencia y eficacia a un proviniendo de otros, las empresas que se consideran socios potenciales son aquellas conocidas por tener las mejores en capacitación.

No es lo mismo identificar las mejores prácticas que mejorar las prácticas esta situación nos lleva a analizar cuidadosamente la forma en que se capacita al personal en diversos tipos de organizaciones.

La gran mayoría de las organizaciones han estandarizado la capacitación generando programas en los cuales no se persigue el desarrollo del personal o solamente se imparten cursos de capacitación para cumplir con la legislación laboral.

Otro caso es el de las organizaciones que dicen capacitar ante las autoridades laborales más sin embargo nunca han capacitado al personal.

Se identificaron cuatro empresas que realizan capacitación de alto rendimiento, han sido seleccionadas como modelos deseables de aprendizaje y obtención de benchmarks:

- a) Empresa de la industria metal-mecánica.
- b) Organización del sector mecánico.
- c) Empresa comercializadora.
- d) Organización del ramo alimenticio.

Cuarto paso: Recopilar y analizar información de Benchmarking.

Los autores de Benchmarking recomiendan comprender primero los procesos internos para posteriormente comenzar la investigación externa en este caso no es posible hacerlo debido a la falta de información dentro de la organización.

Se obtienen los datos de las empresas socios, la naturaleza del estudio permite la obtención de la información por medio de entrevistas telefónicas.

Se explica a las organizaciones contactadas cual es la finalidad del estudio, asegurando la confidencialidad de los datos compartidos lo que facilitó ganar su confianza.

Benchmarks obtenidos:

BENCHMARK	A	B	C	D
SEMILLEROS	●			
SHADOWS				●
CAPACITACIÓN VIVENCIAL			●	●
SIMULACIÓN		●	●	
CAPACITACIÓN TOTAL	●	●	●	●

Semilleros o becarios:

- ✓ Estudiantes sin experiencia;
- ✓ Ingresa sangre nueva a la organización;
- ✓ Pagos mínimos;
- ✓ No contratos;
- ✓ Operaciones específicas;
- ✓ Selección de personal con características específicas.

Shadows:

- ✓ Capacitación personalizada;

- ✓ Cubrir vacantes con el personal idóneo;
- ✓ Habilitar al personal para ser ascendido;
- ✓ Impulsar la formación de equipos de trabajo;
- ✓ Ser "sombra" de una persona muy capaz y eficiente permite la transmisión de conocimientos valiosos.

Capacitación vivencial en centros de simulación:

- ✓ Aprendizaje imitando situaciones reales;
- ✓ Posibilidad de error sin consecuencias;
- ✓ Oportunidad de involucrar al grupo en actividades de la organización.

Capacitación total:

- ✓ Conocimientos de todas las áreas de la organización;
- ✓ Comprensión total del funcionamiento de las diversas áreas;
- ✓ Inducción a las distintas áreas de la organización.

Paso 5: Determinar brecha.

La organización no tiene implementados programas de capacitación que apoyen al personal, se omite el cumplimiento de una obligación legal además de estancar al personal, los trabajadores no conocen a la organización en que laboran por lo que no se sienten considerados o parte de ella.

En el lado opuesto las empresas que cuentan con las mejores prácticas aparte de preparar a los trabajadores de nuevo ingreso con cursos de inducción desarrollan habilidades en el personal que colocan a la organización dentro de los líderes de la industria.

Todas las circunstancias analizadas previamente conllevan a determinar que existe una brecha negativa grande entre los socios y la empresa motivo por el cual es necesario implementar las acciones en forma inmediata.

Paso 6: Operacionalizar.

En este paso se consideran los benchmarks encontrados para aplicarlos en la organización una vez determinadas las áreas de oportunidad.

BENCHMARK ENCONTRADO	TEMA DE CAPACITACIÓN
CAPACITACIÓN VIVENCIAL	5 "S" + 1
SIMULACIÓN	RELACIONES HUMANAS HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL
CAPACITACIÓN TOTAL	INDUCCIÓN HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

Se organiza al personal en 4 grupos armados de la siguiente manera que invertirán cuatro horas diarias en capacitación:

GRUPO	CARGO	HORARIO DE TRABAJO	DEPARTAMENTO
1	Gerente.	Mixto	Gerente general.
	Jefe producción.	Mixto	Producción.
	Inspector.	Mixto	Control de calidad.
	Administrador.	Mixto	Administración
	Supervisor.	1er. turno	Acabados
	Supervisor.	1er. turno	Fundición
	Mecánico electricista.	.1er. turno	Mantenimiento
	Mecánico electricista.	2do. turno	Mantenimiento
			Total de personas: 8
2	Operadoras (8)	1er turno.	Acabados.
	Operadores(5).	1er. turno.	Fundición
			Total de personas: 13
3	Operadoras (9).	1er. turno.	Acabados.
	Operadores (4).	2do turno.	Fundición.
	Supervisor.	2do. Turno.	Fundición.
			Total de personas. 14
4	Operadores (2).	3er. turno.	Fundición
	Supervisor.	3er. turno.	Fundición.
	Chofer.	Mixto.	Sin ubicación fija.
	Intendencia(1).	Mixto.	Sin ubicación fija.
			Total de personas: 5

Programa de cursos Anexo II Cuadros 3-4-5.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Paso 7: Recalibrar.

En la actualidad se está llevando acabo dicho proceso, por lo que no es posible aún detectar que tan distantes se encuentran las mejores prácticas que se obtuvieron mediante el proceso de Benchmarking y las nuevas prácticas que están utilizando los líderes de la industria.

CONCLUSIONES

Con base en la información recopilada es posible afirmar que el Benchmarking efectivamente es un proceso adaptable a un gran número de actividades de negocios.

Además de ser una poderosa herramienta utilizada para encontrar las mejores prácticas de la industria, lo que confirma que es aplicable y permite su tropicalización.

La capacitación es uno de los principales compromisos de la organización hacia sus trabajadores, por medio de la fórmula **Benchmarking-Capacitación** la empresa tiene en sus manos acceso a lo mejor de los mejores que permite estar a la vanguardia en métodos y procesos directamente relacionados con el proceso sometido a Benchmarking.

Con base en lo anteriormente expuesto y sustentado por la presente investigación es posible mencionar: **la hipótesis alterna Hi "Con la aplicación del Benchmarking se obtienen las mejores prácticas de capacitación para una industria metalúrgica" resulta confirmada..**

Por ello, considero de gran importancia el difundir y fomentar el empleo del Benchmarking en las empresas de nuestro país para lograr no sólo ventajas competitivas sino además, desarrollar una cultura de sana competencia y aprendizaje constante que nos lleve a mejorar nuestro entorno.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS:

- ✓ ARIAS Galicia Fernando.
Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño.
Editorial Trillas, México 1999.
- ✓ BAENA Guillermina.
Tesis en 30 días.
Editores Mexicanos Unidos, México 2000.
- ✓ CAPM Robert C.
Benchmarking. La búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente.
Panorama Editorial, México 1996.
- ✓ CHIAVENATO Idalberto.
Administración de recursos humanos.
Editorial Mc Graw Hill, México 1998.
- ✓ CHIAVENATO Idalberto.
Introducción a la administración.
Editorial Mc Graw Hill, México 1994.
- ✓ GARCÍA Pelayo Ramón.
Diccionario Larousse Usual.
Ediciones Larousse, México 1990.
- ✓ HANNAWAY Connor.
Manual de Habilidades Gerenciales.
Editorial Panorama, México 1993.
- ✓ HERNÁNDEZ Sampieri.
Metodología de la Investigación.
Editorial Mc Graw Hill, México 1996.
- ✓ Marco Jurídico del Congreso de los Estados Unidos Mexicanos.
Edición realizada para la Cámara de Diputados, México 2000.

- ✓ MC FARLAND Dalton E.
Administración de personal.
Fondo de cultura Económica, México 1980.
- ✓ Oficina Internacional de Trabajo.
Programas de formación para el empleo.
Boixarcu Editores, España 1986.
- ✓ RAMÍREZ Fonseca Francisco.
Ley Federal de Trabajo Comentada.
Editorial PAC, México 1999.
- ✓ REZA Trocino Juan Carlos.
El ABC del administrador de la capacitación.
Panorama Editorial, México 1995.
- ✓ RICO Rubén Roberto.
Benchmarking estratégico y táctico.
Ediciones Macci, México 1998.
- ✓ RODRÍGUEZ Valencia Joaquín.
Administración Moderna de Personal.
Editorial Ecasa, México 1993.
- ✓ SHERMAN Arthur.
Administración de Recursos Humanos.
Internacional Thompson Editores, México 1998.
- ✓ SPENDOLINI Michael J.
Benchmarking.
Grupo Editorial Norma, México 1994.
- ✓ STONER James A. F.
Administración.
Editorial Pearson Educación, México 1996.

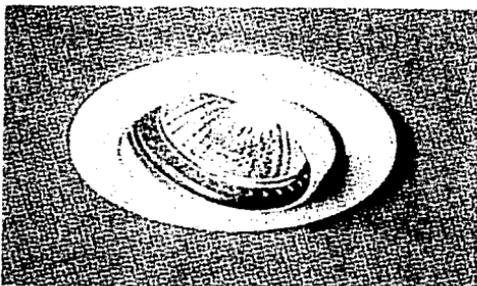
REVISTAS:

- **MANUFACTURA: Manufactura Esbelta, Las mejores prácticas en México. No. 72 Junio 2001.**
- **MANUFACTURA: Capacitación y Adiestramiento, Nuevos Criterios. No. 32 Febrero 1998.**
- **HIGIENE Y SEGURIDAD. El Benchmarking en la seguridad e higiene, Editorial AMHSAC. 05/98 México. MARTÍNEZ González José Vili.**

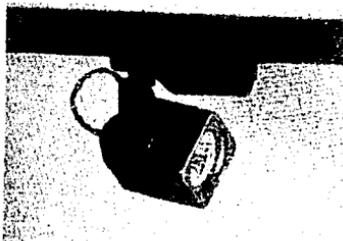
Anexo 1

Algunos de los productos que genera la organización son los siguientes:

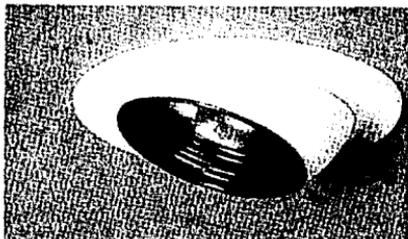
ARILLO DIRIGIBLE INTERIOR



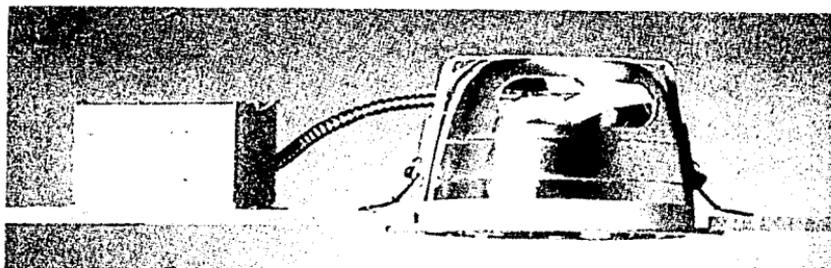
DADO



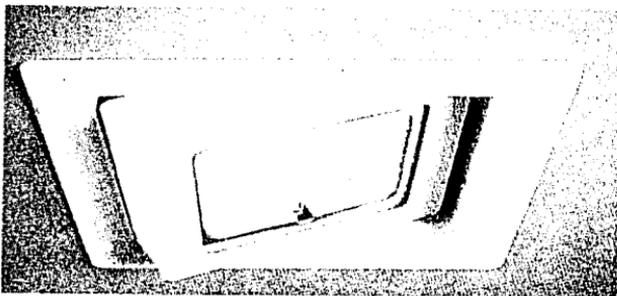
ESFERA



HOUSING



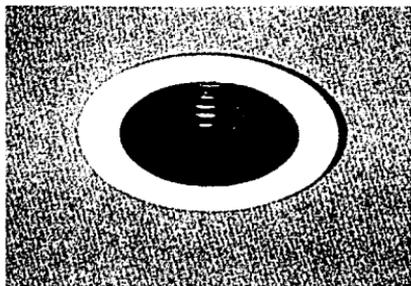
H.Q.I. CUADRADO



MINIDADO

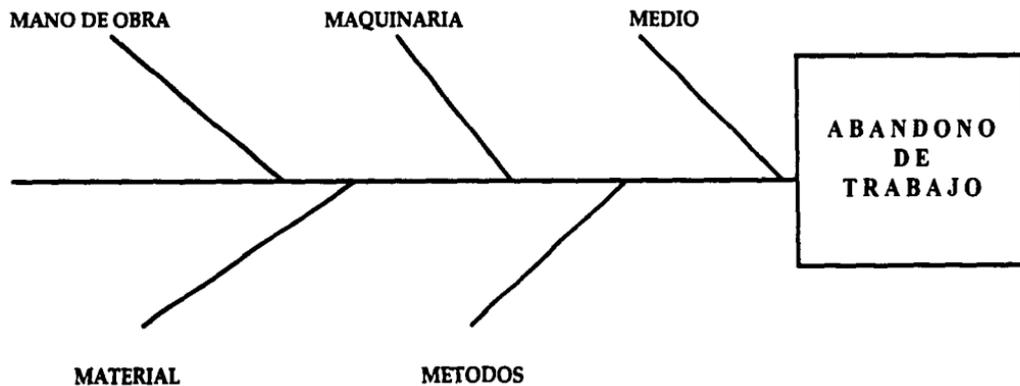


PIN HOLE



Anexo II

DIAGRAMA CAUSA-EFECTO DE ISHIKAWA



BENCHMARKING

OBJETIVO GENERAL:

Al finalizar el curso los participantes formularán correctamente estrategias y planes para la aplicación del Benchmarking en su empresa.

Duración: 8 hrs.

- ◆ Concepto y origen del Benchmarking.
- ◆ El constante cambio empresarial y sus adecuaciones.
- ◆ ¿A que aplicar Benchmarking?.
- ◆ Identificación de objetivos y centralización de datos.
- ◆ Estableciendo el nicho empresarial.
- ◆ Proyectos y estrategias.
- ◆ La comunicación.
- ◆ Estableciendo metas y planes.
- ◆ La operatividad del proceso.
- ◆ Los 7 pasos de Benchmarking.
- ◆ Plataforma de crecimiento constante.

CUADRO (1)

CALENDARIZACIÓN DE ACTIVIDADES EQUIPO DE BENCHMARKING

ACTIVIDAD / DÍA		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
DETERMINAR A QUE HACER BENCHMARKING	PROGRAMADA																				
	REAL																				
FORMAR UN EQUIPO DE BENCHMARKING	PROGRAMADA																				
	REAL																				
IDENTIFICAR A LOS SOCIOS DE BENCHMARKING	PROGRAMADA																				
	REAL																				
RECOPIRAR Y ANALIZAR INFORMACION DE BENCHMARKING	PROGRAMADA																				
	REAL																				
DETERMINAR BRECHA	PROGRAMADA																				
	REAL																				
OPERACIONALIZAR	PROGRAMADA																				
	REAL																				
RECALIBRAR	PROGRAMADA																				
	REAL																				

CUADRO (2)

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

ACTIVIDAD / SEMANA		1	2	3	4	5	6	7
PROGRAMACIÓN DE PERSONAL A CAPACITAR	PROGRAMADO							
	REAL							
PRAPARACIÓN DE MÉTODOS Y EQUIPOS PARA LA CAPACITACIÓN	PROGRAMADO							
	REAL							
IMPARTICIÓN DE CURSOS	PROGRAMADO							
	REAL							

CUADRO (3)
PROGRAMA DE CURSO DE CAPACITACIÓN

ACTIVIDAD / DÍA			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
5'S+1	GRUPO 1	PROGRAMADA																	
	GRUPO 1	REAL																	
5'S+1	GRUPO 2	PROGRAMADA																	
	GRUPO 2	REAL																	
5'S+1	GRUPO 3	PROGRAMADA																	
	GRUPO 3	REAL																	
5'S+1	GRUPO 4	PROGRAMADA																	
	GRUPO 4	REAL																	

CUADRO (4)
PROGRAMA DE CURSO DE CAPACITACIÓN

ACTIVIDAD / DÍA			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
RELACIONES HUMANAS	GRUPO 1	PROGRAMADA																	
	GRUPO 1	REAL																	
RELACIONES HUMANAS	GRUPO 2	PROGRAMADA																	
	GRUPO 2	REAL																	
RELACIONES HUMANAS	GRUPO 3	PROGRAMADA																	
	GRUPO 3	REAL																	
RELACIONES HUMANAS	GRUPO 4	PROGRAMADA																	
	GRUPO 4	REAL																	

**CUADRO (5)
PROGRAMA DE CURSO DE CAPACITACIÓN**

ACTIVIDAD / DÍA			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
SEGURIDAD INDUSTRIAL	GRUPO 1	PROGRAMADA																		
	GRUPO 1	REAL																		
SEGURIDAD INDUSTRIAL	GRUPO 2	PROGRAMADA																		
	GRUPO 2	REAL																		
SEGURIDAD INDUSTRIAL	GRUPO 3	PROGRAMADA																		
	GRUPO 3	REAL																		
SEGURIDAD INDUSTRIAL	GRUPO 4	PROGRAMADA																		
	GRUPO 4	REAL																		

117

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**