



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLÁN**

**“CALIDAD EN EMPRESAS MEXICANAS
(Implementación en el área de Recursos Humanos dentro
de un laboratorio de análisis clínicos)”**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

ALEJANDRO GARCÍA OAXACA.

ASESOR: L.A. ALVARO GONZÁLEZ MENDOZA.

Cuautitlán Izcalli, Estado de México, Octubre de 2005.



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.

DEDICATORIAS

A todos mis seres amados, porque la vida los puso a mi lado y que por su amor, ahí han continuado; apoyándome en todo gran momento de mi existencia hasta llegar a culminar este episodio de mi trayectoria educacional.

De manera particular quiero decirles:

GRACIAS

A ti Madre:

Por darme la vida y que hayas dado la tuya para ayudarme a construir mi propio camino, porque sé que este logro es el mejor reconocimiento a tu esfuerzo como Madre.

A ustedes Mary y Héctor.

Por ayudarme de manera involuntaria en mi formación, pues sus conocimientos y experiencias, me sirvieron para prepararme a lo que todavía no conocía.

A ti Eliane.

Porque con tu llegada a este mundo, me diste una lección de fuerza y gusto por la vida. Éste es un reto más para ti, aunque sé que nos superarás.

A ti Almita.

Pues tu amor incansable, a dado la alegría y calor en nuestro hogar, además de que tú has sido mi motor para que este momento llegara y se cumpliera este objetivo, también como soñamos hace diecisiete años, ahora dos de casados

AGRADECIMIENTOS

A todos aquellos que de manera directa o indirecta me han ayudado y apoyado para que hoy pueda ver concluido este episodio, a todos GRACIAS.

Agradezco especialmente a:

David (Abuelo), sigue cuidándonos desde el cielo, este logro también se que lo disfrutas y que te hace sentir orgulloso de los nietos que te dio Juana, te recuerdo con gran cariño, por allá te alcanzaremos.

Matilde (Abue), Tere, Liz y Alfredo, por estar conmigo y darme su apoyo incondicional, su amor y en su momento por haber cuidado de mí a temprana edad.

Romualdo, en donde quiera que te encuentres, estoy seguro que apreciarás estas pequeñas palabras que te brindo, pues la admiración que te tengo y la imagen del Padre héroe, el papá más fuerte, el sabelotodo que tengo de ti, nunca se ha borrado, en donde estés Te Amo.

Consuelo (Con); como lo he manifestado, doy gracias de la suegra que me ha tocado, pues tu apoyo moral, el seguimiento que das a mis cosas, la preocupación que tienes para con nosotros, han hecho que te pueda querer como un hijo.

Rafa (Rabano); tus comentarios fueron muy útiles para el desarrollo de la Tesis, gracias por haberte preocupado y dado el tiempo para leerla, sobre todo después de lo que tuviste que pasar. Gracias y que bueno que ya te encuentres mejor y a nuestro lado.

Rocío Piña, José Luis Varela, Miguel Ángel Valdez, Omar Salazar, Jorge de la Cruz y Rocío Garzón (Thanatos) y a todos mis amigos a los que les puedo llamar así, AMIGOS, porque como estudiantes vivimos muchas cosas, respetando nuestros espacios y responsabilidades, sin obstaculizar y siempre con la idea de ayudarnos, gracias por aguantarme y seguir a mi lado.

Lucy y Dany, porque llegamos a Toluca sin conocer a nadie y ustedes nos abrieron las puertas de su casa y de su corazón; nos han demostrado que Toluca no es fría, gracias por su aceptación y calor de amigos.

Alicia y Baldo, Umberto Almanza, Esperanza García, Natividad Rodríguez y Arturo Gil, Miriam y Rodrigo; también muchas gracias por hacernos sentir apreciados en una ciudad que no conocíamos.



GRACIAS
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO.

La máxima Casa de Estudios, por brindarme los espacios, los tiempos y los medios para desarrollarme académicamente y por hacerme un individuo con valores éticos firmes.

FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLÁN.

Así como a todos los maestros que componen su plantilla docente, pues gracias a todos en su conjunto, pude ver realizada y culminada mi preparación académica.

MAESTRAS Y MAESTRO.

Eva Lilia Torres Reyes.
Guadalupe Ayvar Cebrero.
Irma Alanis Rosales.
Ignacio Rivera Cruz.

Por el tiempo dedicado a la presente Tesis y por sus comentarios tan valiosos.

ESPECIALMENTE AL
MAESTRO

L.A. ÁLVARO GONZÁLEZ
MENDOZA.

Por brindarme su tiempo, su confianza y sus conocimientos tan necesarios para este trabajo de Tesis.

¡¡¡ MUCHAS GRACIAS !!!!



ÍNDICE

Introducción.....	3
1. Organización, Comunicación, Calidad y Cultura.	
1.1. Organizaciones.....	9
1.1.1. Concepto.....	10
1.1.2. Tipos de Organizaciones.....	12
1.1.3. La Organización y su entorno.....	13
1.2. Comunicación.....	16
1.2.1. Concepto de comunicación.....	17
1.2.2. Tipos de comunicación.....	19
1.2.3. Importancia de la comunicación en una organización.....	21
1.2.4. Líneas de mando y de comunicación.....	23
1.2.5. Barreras que impiden una buena comunicación.....	26
1.3. ¿Qué es la calidad?.....	28
1.3.1. Antecedentes.....	30
1.3.2. Círculos de calidad.....	38
1.3.3. Trabajo en equipo.....	54
1.3.4. Valoración del cliente interno/externo.....	60
1.3.5. Justo a tiempo.....	62
1.3.6. Surgimiento de la certificación ISO-9000.....	65
1.4. Cultura de calidad en México.....	71
1.4.1. Idiosincrasia del mexicano.....	74
1.4.2. Resistencia al cambio.....	77
1.4.3. Cultura de servicio.....	81
2. La calidad y su impacto en el departamento de Recursos Humanos.	
2.1. Nuevas teorías sobre la administración de personal.....	85
2.1.1. ¿Recursos Humanos o Capital Humano?.....	86
2.1.2. Manuales, procedimientos, políticas ¿necesarios?.....	91

2.1.3. Importancia de la Visión, Misión, Filosofía y Valores.....	96
2.1.4. El management.....	97
2.1.5. El coaching.....	100
2.1.6. El mentoring.....	105
2.1.7. Las competencias laborales.....	108
3. Situación actual de una empresa mexicana con giro de laboratorio de análisis clínicos (Diagnóstico).	
3.1. Visión práctica laboral en el área de Recursos Humanos.....	115
4. CASO PRÁCTICO.	
Implementación de la calidad por medio de controles indispensables para el óptimo funcionamiento del departamento de Recursos Humanos aplicados en un Laboratorio de Análisis Clínicos.....	123
4.1. Organigramas.....	124
4.1.1. General.....	125
4.1.2. Departamento de Recursos Humanos.....	126
4.2. Manuales.....	127
4.2.1. Bienvenida.....	128
4.2.2. Programa de Inducción de personal.....	144
4.2.3. Procedimientos.....	147
4.2.3.1. Reclutamiento y Selección de personal.....	148
4.2.3.2. Nóminas.....	151
4.2.3.3. Capacitación y Adiestramiento.....	159
4.2.3.4. Desarrollo Organizacional.....	163
4.3. Políticas.....	165
4.4. Reglamento Interior de Trabajo.....	168
Conclusiones.....	181
Bibliografía.....	186

INTRODUCCIÓN

La oportunidad de poder presentar una tesis para obtener el título de Licenciado en Administración, dentro de la Universidad Nacional Autónoma de México, es un reto importante pero sobre todo un orgullo y una tradición; ya que en la actualidad existen diversas formas de titulación, sin embargo, la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, en la búsqueda de la excelencia en la educación, ha optado por conservar esta opción que en México data desde el año de 1551, al fundarse la Real y Pontificia Universidad de la Nueva España¹, sin olvidar que al leer y escribir, se cumple con una competencia fundamental; competencia que otras Universidades han perdido debido al gran afán por graduar a más profesionistas. Dado lo anterior, la elaboración de una tesis nos permite fomentar la habilidad y gusto por la investigación.

Cabe señalar que uno de los factores esenciales por los que los recién egresados descartan la posibilidad de una tesis, se debe a la implementación de seminarios o diplomados que ofrecen una alternativa más eficaz en cuanto a la garantía de titulación, sin embargo, dado que continúan su vida como estudiantes, pierden la oportunidad de adquirir experiencia, elemento clave para su contratación en una empresa.

Dado lo anterior, una de las razones más importantes que me motivaron a realizar este trabajo es el de vincular la teoría con la experiencia laboral (praxis)², misma que he adquirido a lo largo de nueve años y que hoy me permite contar con

¹ Datos obtenidos en: García Córdoba, Fernando, *La tesis y el trabajo de tesis*; México: Limusa, 2004, p. 22.

² Hago referencia al concepto de praxis desde el sentido que los griegos tenían al respecto, pues es quizá la significación más cercana a lo que hoy nos compete estudiar: "La práctica, en el sentido griego del término (praxis), posee en efecto una significación cercana a lo que hoy entendemos por acción. Praxis era para los griegos un peculiar modo de *ser* y de *quehacer* (la acción de llevar a cabo algo)". Bárcena Orbe, Fernando. *La práctica reflexiva en educación*. España: Complutense, 1994, p. 70.

bases sólidas para validar lo aprendido en la escuela. Así pues, esos dos componentes, teoría y práctica serán el hilo conductor de este trabajo.

Como resultado de esa experiencia en el ambiente laboral, he detectado la carencia de procedimientos, manuales y políticas bien definidas e incluso la ausencia absoluta de todo ello; esto en virtud de que México se caracteriza por ser un país “changarrero”³ o en su gran mayoría conformado por empresas pequeñas y medianas, pero familiares.

Desafortunadamente en este último sistema de organización, se presentan diferentes patologías, las cuales pueden conducir de forma ineficaz a la empresa; provocando con ello, el resquebrajamiento de la misma, hasta el rompimiento del lazo consanguíneo. Ahora bien, esto no significa que las empresas familiares no funcionen o sean inoperantes, de hecho pueden llegar a ser organizaciones sanas y sólidas, siempre y cuando se logren identificar a tiempo estas patologías, aprovechando algunas fortalezas como: el sentido del trabajo y del patrimonio. Bajo tales circunstancias, el éxito de una empresa familiar dependerá del establecimiento de una estructura bien definida, con los lineamientos a seguir minuciosamente explicados y elaborados, finalizando con las políticas (derechos y obligaciones) de comportamiento de cada uno de los integrantes, anteponiendo los objetivos individuales por los del grupo.

Sin embargo, en algunos sectores de la cultura mexicana, acostumbrados al proteccionismo y paternalismo de nuestras familias, propician el consentimiento de situaciones anómalas que, al ser llevadas al sector laboral son identificadas por el personal, haciendo decaer rotundamente la motivación del ambiente de trabajo; por ello, surge también la necesidad de estudiar más a fondo la psicología social de nuestra cultura mexicana, con el objeto de explicar por qué es difícil de asimilar el término *calidad* en nuestras organizaciones formales de trabajo.

³ Es importante aclarar este término, ya que es elemental para el presente trabajo; por lo cual acudo a las siguientes citas: CHANGARRO. Méx. Tendejón. *Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española*. Tomo 3, vigésima segunda ed., España: Espasa, 2001, p. 350. Y para que no haya lugar a duda del significado literal de esa expresión popular, preciso la anterior definición: TENDEJÓN. Tienda pequeña. Barraca mal construida. *Ibid.*, Tomo 10, p. 1463.

Si una empresa inicia operaciones, careciendo de todos los controles básicos (manuales, procedimientos, políticas), así como de una planeación o incluso un estudio de mercado que nos aporte elementos necesarios para partir de la certidumbre sobre la viabilidad de la inversión, seguramente el empresario también se olvidará de establecer la misión por la que nace la empresa y por lo que se deberá guiar durante su funcionamiento, omisión que redundará en el buen funcionamiento de la compañía.

Tan importante como la misión, resulta el establecimiento de la visión (hacia dónde quiero llegar), y la implementación de los valores que van a cimentar la buena marcha y el compromiso del personal, de modo que los objetivos de la institución sean compartidos y aceptados por los trabajadores, logrando con ello, un verdadero trabajo en equipo, en donde los empleados son parte importante de la organización, a lo que en la actualidad llamamos *cliente interno*.

La falta de estímulos a los empleados, también es un factor determinante en el ánimo y disposición de éstos, por lo que hacerlos sentir a gusto con lo que hacen, favorece su desempeño, siendo el aspecto lúdico⁴, esencial en la vida de todo ser humano.

El pensar en estímulos, muchas veces nos conduce al sentido económico, nada más errado que esto, porque se puede incentivar de diversas formas al trabajador, pues el simple hecho de reconocerle una trayectoria, una buena idea, una iniciativa hacia la resolución de algún problema, etc., motivará su deseo por seguir laborando con calidad.

⁴ Mucho se ha escrito sobre lo lúdico, sin embargo, aquí presento una de las aproximaciones a este término que encierran con mayor claridad y concreción las características de dicho concepto: "lo lúdico es aquello que produce placer, alegría, emoción, excitación; cuando una actividad deja de ser lúdica se convierte en aburrida y poco grata". Aproximación tomada de Espinosa Zárata, Alma del Consuelo y Frías Cañas, Jacqueline, "Hacia una pedagogía del arte teatral", Proyecto de informe académico de actividad profesional; U.N.A.M.; México, 2001, p. 18.

Habiendo explicado el motivo por el cual realizo el presente trabajo, el por qué de haber elegido esta modalidad de titulación y sobre todo una vez descrito el panorama que me ha tocado vivir como parte de mi desempeño laboral y que me conduce a la elaboración de esta investigación, planteo la finalidad de esta tesis a través de cuatro objetivos generales que son:

1. Definir los esquemas y directrices enfocados a la cultura de servicio con calidad. A través del estudio y conocimiento de conceptos fundamentales dentro del área de Recursos humanos como: la organización, la comunicación, la calidad y la cultura.
2. Establecer la importancia de la comunicación interna dentro de un departamento de Recursos Humanos.
3. Explicar la funcionalidad que tienen los manuales, procedimientos, políticas y reglamentos para la administración del personal en el área de Recursos Humanos, tomando en cuenta la relación de esta práctica con el estudio y conocimiento de los conceptos abordados en los dos objetivos anteriores.
4. Elaborar e Implementar los manuales, procedimientos, políticas y reglamentos, en el departamento de Recursos Humanos dentro de un laboratorio de análisis clínicos.

Los objetivos anteriores surgen de una idea que aquí planteo como hipótesis, sin embargo, dado que una investigación en el área de las ciencias sociales genera polémica y que la administración de los recursos humanos se inserta en ese campo, pues su materia prima es el hombre en el sentido amplio de la palabra; cabe señalar que "... las hipótesis no constituyen un elemento indispensable, cuyo carácter imprescindible se dicte ante cualquier problemática"⁵. Sin embargo, no me niego a la posibilidad de incluirla en mi proyecto; siempre y cuando, ésta se aborde desde un sentido más amplio que conduzca a la construcción de caminos que vinculen la teoría a la realidad en virtud de asumir

⁵ Espinosa y Montes, Ángel R. *El proyecto de tesis: elementos, críticas y propuestas*. México: Lucerna Diógenes, 1999, p. 99.

“... las hipótesis como pistas de búsqueda para orientar el trabajo empírico (de obtención de información) a partir de los conocimientos ya existentes sobre el tema (o sea a partir de la teoría)”⁶.

Con base en lo anterior, construyo mi hipótesis tomando en cuenta mis conocimientos en el área objeto de estudio, así como mi experiencia en la misma, pues “... toda hipótesis subyace una determinada lectura de la realidad, es decir, una razón teórica que ... representa una «teoría en acto»”⁷.

Así pues, mi hipótesis queda planteada de la siguiente forma:

La correcta implementación y aplicación de diferentes técnicas, herramientas y procedimientos en el área de Recursos Humanos, se presentan como una solución o alternativa para lograr un cambio en la imagen misma del departamento, que pueda eficientar a la empresa, dirigiéndola a tomar el camino de la calidad.

En consecuencia, el presente trabajo de investigación, en cuanto a proceso, básicamente está comprendido en tres etapas:

En la primera se establecen los aspectos teóricos, en donde el objeto de estudio, la calidad y su adaptación a las organizaciones mexicanas, será analizado y fundamentado con el fin de elaborar una propuesta viable para el correcto funcionamiento de un área tan importante como lo es Recursos Humanos. Esta primera etapa esta conformada por los dos primeros capítulos de esta tesis y contempla aspectos como: el concepto, tipos y entorno de la organización, el concepto, tipos, importancia, líneas de mando y barreras que impiden una buena comunicación, antecedentes, y círculos de calidad, el trabajo en equipo, el cliente

⁶ Martínez Rizo, Felipe. *El oficio del investigador educativo*. México: U.A.A., 1989, p. 259.

⁷ Espinosa. *Op. Cit.*, p. 99

interno/externo, el justo a tiempo y la certificación ISO-9000, así como la calidad y su impacto en el departamento de Recursos Humanos.

Posteriormente se da paso a la descripción y exposición de la parte práctica. Aquí se toma como base los antecedentes de la primera parte más la experiencia adquirida durante mi trayectoria profesional, sobre todo en el área en cuestión. Dicha etapa se desarrolla en el tercer capítulo y contempla la situación actual de una empresa mexicana con giro de laboratorio de análisis clínicos (Diagnóstico).

Por último, en la tercera parte que corresponde al cuarto capítulo, se establece el caso práctico a través de la implementación de los controles necesarios para el correcto funcionamiento del departamento de Recursos Humanos. Dichos controles son: organigramas, manuales de Bienvenida, de inducción, y de procedimientos, políticas y reglamento interno de trabajo.

Todo ello con base a un sustento teórico que obtengo a partir de la lectura de los precursores de este concepto y otros que más bien reforzarán su implementación en épocas presentes; por lo que conforman ahora, mi capital teórico. Me refiero a Philip B. Crosby, Joseph M. Juran, Kaoru Ishikawa y Vilfredo Pareto. Sin olvidar los otros temas a desarrollar, retomaré los trabajos de Jorge Ríos Szalay, Stephen P. Robbins, Angelo Kinicki, Robert Kreitner, Paul Spector, Fernando Zepeda H., Edgar H. Schein, Joan Ginebra, Joaquín Rodríguez V., Amitai Etzioni, entre otros.

Sabedor de que el trabajo administrativo nunca acaba, siempre habrá métodos y procedimientos perfectibles, por lo que se habla de un proceso sin terminar, ya que siempre se darán nuevos movimientos, técnicas e investigaciones en constante evolución, lo que nos conduce a buscar siempre mejores formas de control y dirección de empresas.

CAPÍTULO 1.

ORGANIZACIÓN, COMUNICACIÓN, CALIDAD Y CULTURA.

1.1. Organizaciones.

El ser humano es un ente social por naturaleza, desde que nacemos, nos integramos a una sociedad y en todo momento estamos interactuando dentro de alguna. La necesidad de pertenencia, ha conducido al hombre a buscar la aceptación dentro de algún tipo de agrupación, ya sea por afinidad de objetivos o gustos; así tenemos grupos musicales, de teatro, militares u empresariales.

Desde la antigüedad, el hombre ha formado clanes, grupos, sectas, agrupaciones, asociaciones, etc., de las cuales han surgido grandes civilizaciones e imperios (China, Egipto, Grecia o Roma, por citar algunos ejemplos); todas ellas han tenido que estructurar su forma de operación en diversas áreas, distribuyendo las diferentes tareas por áreas de especialización, de otra manera no hubieran podido alcanzar esa grandeza.

Es a eso mismo a lo que haré referencia a lo largo de este apartado; a la organización como estructura, a la división del trabajo, no como parte del proceso administrativo, pues aunque son conceptos totalmente diferentes, no se pueden desligar.

Las organizaciones surgen para satisfacer todo tipo de necesidades, desde las básicas hasta las más complejas, dado que nos abastecen de alimento, transporte, salud, protección, entretenimiento, en fin, tantas como la sociedad pueda requerir. Existen desde pequeñas hasta grandes corporaciones, todas ofrecen satisfacer necesidades. En muchas ocasiones podemos encontrar diversas empresas que ofrecen productos o servicios similares; esto es parte de lo que conocemos como libre competencia.

La importancia de las organizaciones, radica en la justa medida en que logren satisfacer esas necesidades y la calidad de los productos o servicios que ofrezcan, para lograr con ello su permanencia en el mercado; de lo contrario, su tiempo de vida no será muy largo.

A continuación hago referencia a la conceptualización de organización, partiendo como ya mencioné, desde el punto de vista estructural y no como elemento del proceso administrativo, aunque creo conveniente hacer una pequeña comparación en cuanto a concepto, no deteniéndome a explicarlo de forma exhaustiva.

1.1.1. Concepto.

Muchos autores han proporcionado sus ideas acerca de lo que es una organización; muchas de ellas se han quedado cortas en cuanto a los elementos incluidos dentro de sus conceptos, otras tantas se han estacionado en un lugar y tiempo, según la época en que les tocó vivir y muchas otras han quedado en el olvido. Con esto no refiero que sus ideas no hayan contribuido en buena medida al logro de una definición; sin embargo, las que a continuación mencionaré, son las más aceptadas y vigentes. Finalizaré este apartado con mi propio enfoque.

Etzioni hace mención que las organizaciones son “unidades planeadas, estructuradas deliberadamente para la consecución de fines específicos, ...”.¹

Max Weber hace un análisis más exhaustivo de lo que compone a una organización, menciona a un:

“grupo corporativo” el cual involucra: “una relación social que o es cerrada o limita por medio de reglas la admisión de extraños... en la medida que su ordenamiento está reforzado por la acción de individuos específicos cuya función

¹ Etzioni, Amitai. *Organizaciones Modernas*. México: Grupo Noriega Editores. 1986, p. 6.

normal es esa, de un jefe o “cabeza” y, generalmente, también de un grupo administrativo.”

En las organizaciones la interacción es “asociativa” y no “comunal”. Lo anterior diferencia la organización de otros entes sociales tales como la familia, que comparten las otras características ya mencionadas, del grupo corporativo. Weber anota también que las organizaciones llevan a cabo, de manera continua, actividades con propósitos de un tipo especificado. En consecuencia, las organizaciones trascienden la vida de sus miembros y tienen metas, como lo sugiere la presencia de “actividades con propósito”. Las organizaciones están diseñadas para hacer algo.²

Una tercera en importancia, es la que nos sugiere Chester I. Barnard, quien la define como: “un sistema de actividades o fuerzas de dos o más personas coordinadas de manera consciente. En el aspecto de la coordinación consciente de esta definición, se incluyen un objetivo común, división del trabajo y jerarquías de autoridad.”³

Como se puede apreciar, los anteriores conceptos están referidos a la estructuración y división del trabajo; sin embargo, no debemos olvidarnos de esta fase correspondiente al proceso administrativo y que Agustín Reyes Ponce lo define de la siguiente manera:

Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.⁴

Ahora bien, no pretendo aislar una cosa de la otra, porque ambas se complementan, en virtud de que no se puede conformar una institución con una

² Weber, Max en: Hall, Richard H. *Organizaciones: estructura y proceso*. 3ª ed. México: Prentice Hall Hispanoamericana. 1983, p. 28 y 29.

³ Barnard I., Chester en: Kinicki, Angelo y Kreitner, Robert. *Comportamiento Organizacional: conceptos, problemas y prácticas*. México: McGraw-Hill. 2003, p. 380.

⁴ Reyes Ponce, Agustín. *Administración Moderna*. México: Limusa. 1998, p. 84.

estructura formal, sin estar cimentada con base en el proceso administrativo con su previsión, planeación, organización, control y dirección.

Por lo tanto, me permito inferir que “Organización es aquel ente social creado para cumplir un fin específico, vinculando objetivos particulares e institucionales, conducidos a satisfacer necesidades”. Logrando todo ello con una correcta estructura y división del trabajo, basado en las fases del proceso administrativo.

Una vez establecido y comprendido lo que es una organización, me parece igualmente importante conocer sus tipologías, mismas que a continuación describo.

1.1.2. Tipos de organizaciones.

Muchos estudiosos han intentado establecer una tipología o clasificación de las organizaciones; sin embargo, no han logrado ponerse de acuerdo con una que sea aceptada en términos generales. De lo anterior podemos mencionar a estudiosos del tema como Etzioni, Hall, Blau y Scott, entre otros.

Esto debido a la gran diversidad de organizaciones que se han establecido. De modo que una clasificación o tipología “... puede ampliarse indefinidamente a medida que aparezca un factor nuevo que permita identificar una clase adicional.”⁵ Aquí nos referimos a que una clasificación totalmente aceptada será aquella que contemple toda la gama de condiciones internas, externas y el resultado del comportamiento organizacional.

Así entonces, las siguientes clasificaciones, pueden considerarse las más genéricas y por lo tanto, se trata de resumir la gran gama de organizaciones existentes:

⁵ Katz y Kahn, en: Hall. *Op. Cit.*, p. 40.

➤ **Por su misión.**

- *Con fines de Lucro.* Aquellas que buscan un beneficio económico.
- *Sin fines de Lucrar.* Aquellas que buscan un beneficio social.

➤ **Por su fin o giro.**

- *Manufactureras.* Son las empresas que transforman materias primas creando uno producto nuevo, que es el que llega al consumidor final.
- *De Servicios.* Son las empresas que en lugar de crear un producto, brindan una atención personalizada sobre un artículo ya elaborado, de salud, legal, entre otros.

➤ **Por el origen de sus recursos.**

- *Privadas.* Son estructuras creadas con recursos netamente particulares.
- *Públicas.* Sus recursos provienen del Estado, por medio de un presupuesto del erario público.

Considero que las organizaciones son tan complejas, que es sumamente difícil lograr una tipología que sea generalmente aceptada, sin embargo, la que se presentó es, sin duda alguna, de las más recurridas para generalizar de alguna manera toda esa gama de estructuras creadas en la actualidad.⁶

1.1.3. La organización y su entorno.

Toda organización se desenvuelve dentro de un sistema del cual forma parte activa; consideremos que la empresa es un sistema, dentro del cual interactúan varios individuos, los mismos que trabajan en equipo persiguiendo un fin común. Pues bien, ese sistema depende de otro más grande, en el que se desarrollan

⁶ Dicha clasificación es muy recurrida por la manera tan resumida pero digerible con la que el público en general puede comprender lo que es una organización en sus diferentes ramos productivos.

otras tantas empresas, conformando un sistema y estos a su vez integrando un microsistema.

Las estructuras sociales no son independientes, para poderse desarrollar, necesitan de otras tantas que les abastezcan de los insumos necesarios para su correcto funcionamiento (proveedores). Necesita del entorno social al que va a ofrecer sus productos y servicios (Clientes). Debe ser regulada su operación por medio de leyes y reglamentos (Estado); pero también, existen otras organizaciones que ofrecen los mismos productos y servicios, buscando ser el único en ofrecerlos (competencia).

Así como individualmente dependemos de ciertos acontecimientos, una organización también resiente estos cambios que a niveles nacionales se dan, por ejemplo: una devaluación, la inflación, la miscelánea fiscal, la delincuencia e inclusive situaciones externas al país que pueden significar grandes pérdidas a varias empresas micros, pequeñas, medianas y grandes.

Durante el Siglo pasado, la economía mexicana estuvo bajo un sistema basado por el proteccionismo, lo que implicó que la calidad ofrecida por esos grandes monopolios fuera realmente nefasta. Como veremos más adelante en el tema de calidad, la libre competencia en la que nos encontramos actualmente, ha contribuido a que las empresas empiecen a ver a la calidad de sus productos o servicios como un elemento vital de supervivencia dentro del mercado, así como buscar la aceptación de sus clientes y posteriormente su fidelidad a la marca, lo cual es determinante en nuestros días.

Otro efecto en el que se puede mencionar que ha habido cambios, es en el respeto a la naturaleza, ya que con la norma ISO 14000,⁷ se ha logrado que varias organizaciones obtengan los beneficios y la certificación de una empresa que tiene

⁷ Las siglas ISO-14000, hacen referencia a una certificación de calidad en el aspecto del cuidado ambiental, dicho tema se tratará un poco más a fondo en el capítulo 1, tema 1.3, subterma 1.3.6. Surgimiento de la certificación ISO-9000.

conciencia ecológica. El cuidado de nuestro medio ambiente natural e incluso los proyectos arquitectónicos actuales, buscan ese balance entre modernidad y ecología.

En virtud de la rapidez con que evoluciona la tecnología, no puede quedar fuera de toda organización, por lo que ésta tiene la necesidad de ir al mismo ritmo, o de lo contrario su competencia puede ganar el mercado, lo que puede significar el cierre prematuro de la empresa.

El último factor por mencionar y quizá el más importante es la cultura y educación, los cuales son elementos trascendentales para que todo lo anterior cobre vida. Si la estructura organizacional no logra que sus integrantes consideren a la empresa como su casa y que se sientan a gusto, de nada servirán los adelantos tecnológicos, las certificaciones, las políticas y procedimientos, etc.; es decir, considero que todo gira en torno al excelente clima organizacional interior, el cual se verá reflejado en su proyección al exterior como empresa, como lo han venido haciendo algunas firmas que ya empiezan a ser consideradas “de primer nivel” mundialmente.

La importancia de esta reflexión, es tal, que lo abordo en el tema 1.4⁸, en donde analizo la cultura laboral mexicana y su impacto en la calidad; por lo tanto, finalizo el presente tema puntualizando que no existen sistemas cerrados y que todo lo que hagamos tendrá un efecto al exterior tanto como individuos así como institución.

De nosotros depende que el rebote de esos actos, no nos afecte en absoluto, por tal motivo, debemos estar altamente preparados y vislumbrar a futuro nuestra posición en el sistema.

⁸ *Vid. Supra.* Capítulo 1, Punto 1.4.

1.2. Comunicación.

Desde que el hombre surgió en la faz de la tierra, se vio en la necesidad de interactuar con su medio y comunicarse con los demás seres vivientes con el fin de transmitir ideas o necesidades; sin embargo, surge la pregunta ¿cómo se dio el proceso de comunicación entre ellos? No se puede saber con precisión si en aquellos tiempos este proceso inició con dibujos, mímicas o sonidos guturales; no hay que olvidar que el habla es un proceso relativamente reciente, no tiene más de 700 mil años, pues no es sino hasta hace unos 200 mil años, con la aparición del Hombre de Neandertal, que el humano ya se podía comunicar mediante el habla, teniendo su nivel fonético más elevado no hace más de 50 mil años, con la aparición de lo que hoy llamamos Homo Sapiens.⁹

Muestra de ello tenemos en la actualidad, las pinturas rupestres hechas en las cuevas por los hombres cavernícolas; así como toda la sabiduría de civilizaciones como la china, egipcia, griega o romana, plasmadas en diversos manuscritos, sin olvidar todas las estelas realizadas por los olmecas, mayas o aztecas. Estas formas de comunicación, son ejemplos fehacientes de esa necesidad de transmitir ideas.

Un factor o elemento fundamental en el desarrollo de toda la humanidad, ha sido la forma en que podemos comunicarnos con los demás, el transmitir ideas en las diferentes formas que se conocen: oral, escrita, mímica, pictográfica, etc., nos permite una mejor convivencia o en su defecto puede causar conflictos muy grandes si no sabemos transmitir la idea de forma clara hacia nuestro receptor.

Es por ello que la comunicación tiene un apartado especial dentro del presente trabajo, porque no se puede trabajar dentro de una organización, en la cual no exista este proceso que es necesario y vital. ¿Cuántas veces se han

⁹ Datos obtenidos en: Cruz, José. *Tecnocomunicación*. Primera parte. [S. L.], Biblioteca del Colegio de Graduados en Alta Dirección: [19-].

llegado a tener conflictos laborales por una mala comunicación?, ésta es sin duda la principal y más recurrida fuente de problemas organizacionales. Por lo tanto, si existe una buena comunicación entre las áreas de trabajo, se establecen las vías iniciales en la consecución hacia la calidad.

Así tenemos que recurrir al origen conceptual de lo que es la comunicación, porque tal parece que se olvidan puntos, que son trascendentes al momento de tratar de transmitir un mensaje, siendo el resultado una interpretación inexacta, propiciando ejecuciones erróneas.

1.2.1. Concepto de Comunicación.

¿Qué es la comunicación? Para dar respuesta a esta pregunta, hago referencia a la definición más simple, pero más concreta de lo que es la comunicación en su uso coloquial.

Por comunicación se entiende la “transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor.”¹⁰

De aquí se desprenden tres elementos fundamentales de lo que es el proceso de comunicación. El primero es el “emisor”, que es la fuente que inicia un mensaje; en segundo lugar está el “mensaje”, que es la idea codificada de lo que se pretende transmitir al último elemento del proceso, el “receptor” que está representado por la persona que descodifica o decodifica el mensaje emitido por la fuente y ejecuta o retroalimenta la idea inicial.

¹⁰ *Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española*. Tomo 3, vigésima segunda ed., España: Espasa, 2001, p. 412.

Aquí habría que hacer un paréntesis y reparar en el uso que hace Sergio Flores de Gortari en su concepción de lo que es comunicación desde un ángulo puramente administrativo; así entonces, define a la comunicación como: «... toda transmisión de información con vistas a una respuesta que no siempre implica una aceptación pasiva.». En: Flores de Gortari, Sergio. *Hacia una comunicación administrativa integral*. 2ª. ed. México: Trillas. 1990, p. 24.

Sin embargo, esto no es todo el proceso, de nada sirve una idea que al ser *transmitida* no es *comprendida*, por lo tanto, la comunicación debe incluir estos dos elementos, que se consideran vitales para que el proceso se efectúe con eficiencia, claridad y correcta interpretación.

Entonces, dentro del proceso de comunicación se consideran más elementos interactivos, que los antes citados; así tenemos los siguientes elementos.¹¹

1. **Fuente de comunicación.** Emisor de la idea.
2. **Codificación.** Cualquier manera de manifestar la idea (Texto, oral, mímico).
3. **Mensaje.** Idea ya codificada para ser interpretada.
4. **Transmisión o Canal.** Manera de hacer llegar el mensaje (formal o informal).
 - 4.1. *Formal.* Establecido por la organización, transmitiendo mensajes relacionados con la operación o actividad laboral.
 - 4.2. *Informal.* Aquel utilizado para transmitir mensajes de tipo social o personal.
5. **Decodificación.** Cuando el mensaje llega al receptor para comprenderlo.
6. **Receptor.** Persona que interpreta el mensaje.
7. **Comprensión.** Punto medular de la comunicación, interpreta si se entiende o no la idea original.
8. **Retroalimentación.** Es el último eslabón del proceso, si el mensaje es claro, se procede a la ejecución o a la respuesta, caso contrario se procede a la aclaración de la idea. Esta última determina si se ha logrado el entendimiento.

Así entonces, concluyo que la comunicación es *la transmisión de una idea codificada por una fuente emisora, siendo descodificada y comprendida por un receptor que la interpretará y retroalimentará en un ciclo constante y regenerativo.*

¹¹ La presente relación de elementos, se conformó con base en las aportaciones realizadas por diversos autores. *Cfr.* Bibliografía general. Stephen P. Robbins, Angelo Kinicki y Robert Kreitner. Considero que el conjunto de esas ideas proporcionan un esquema más completo y claro, la interpretación de cada una de esas fases, es realizada por un servidor con base en la experiencia laboral adquirida.

1.2.2. Tipos de comunicación.

Ese proceso de comunicación al que se hizo referencia en el tema anterior, se puede dar de diversas formas dentro de una organización; sin embargo, no se utiliza una en exclusiva, sino se puede tener una mezcla de dos o de todas, pero lo importante no es cuál se use, siempre y cuando se cumpla con el objetivo de que lo que se pretenda transmitir sea bien recibido por las otras personas, logrando que sea eficaz, oportuna y sobre todo clara.

A continuación se mencionan los tipos más usuales de comunicación dentro de una organización.

- **Oral.** Sin lugar a dudas, esta es la forma más utilizada, no sólo dentro de una organización, sino por el ser humano en general; sin embargo, para una persona que se desenvuelve dentro de una empresa, la manera y la habilidad que tenga para expresarse le permitirá abrirse paso para ascender a mejores oportunidades, o por lo contrario le puede cerrar todas las posibilidades, incluso hasta de poder obtener un empleo.

Así también, se considera a ésta como una de las mejores herramientas para resolver un conflicto, dado que existe un vínculo personalizado, ya que se pone en juicio la intencionalidad y todos los sentidos del receptor.

- **Escrito.** Este consiste en manifestarnos por la palabra escrita, por la grafía; es recurrido sobre todo si lo que se pretende es dejar asentado algún acuerdo o alguna información relevante.

Esta forma de comunicación tiene el inconveniente de que a menudo no se plasman de manera correcta las ideas, utilizando palabras que pueden malinterpretarse; hecho lamentable si por alguna razón no se pueden aclarar las cosas de forma inmediata, pues lo que procede es esperar a que exista una

respuesta al escrito o solicitar una explicación de forma oral. Por lo tanto, es de suma importancia vigilar la redacción y la sintaxis de las ideas plasmadas.

- **Pictográfica.** Esta forma de comunicación puede fortalecer al escrito, cuando emitimos una circular o un mensaje que se pretenda hacer llegar a más personas; regularmente se coloca un dibujo referente al tema con el fin de que sea más fácil su comprensión. Es también una forma eficaz y didáctica para dictar una conferencia, desarrollar una plática o curso de capacitación.

- **Mímico.** No es muy factible comunicarnos únicamente de esta forma dentro de una empresa; sin embargo, debemos estar preparados para comunicarnos de esta manera, ya que se puede dar la ocasión de interactuar laboralmente con personas con alguna discapacidad auditiva y no podemos relegar a estos compañeros de trabajo. También es importante señalar que, aunque no nos percatamos en el momento, siempre estamos utilizando movimientos o ademanes cuando nos dirigimos verbalmente a una persona o a un grupo de ellas. Es importante cuidar este factor, ya que como se dice coloquialmente, “las acciones dicen más que mil palabras”, me refiero a que debemos ser coherentes con lo que manifestamos verbalmente y nuestras propias acciones.¹²

De tal manera, es importante incorporar laboralmente a todas aquellas personas que presenten capacidades diferentes o discapacidad física o mental, pues en la actualidad existen programas gubernamentales que intentan promover el empleo en las industrias y empresas privadas, dando beneficios y una certificación a aquellas que si acepten a este tipo de personas.

¹² Estas situaciones son analizadas más a detalle en la Programación Neurolingüística (PNL), técnica que hace mención de las diferentes manifestaciones físicas que asumimos en determinadas situaciones o vivencias; aunque esta propuesta no ha sido del todo aceptada, debido a que no se cuenta con los estudios científicos debidamente fundamentados, debido a que se trabaja con seres humanos y bajo la consideración de que no todos respondemos de igual manera a las mismas situaciones, sin embargo, no se deben dejar de lado sus aportaciones.

Como se puede ver, los tipos de comunicación presentan diversos beneficios, así como inconvenientes si no son utilizados de forma eficaz, oportuna y clara. Las organizaciones no pueden subsistir sin comunicación, punto que a continuación trataré.

1.2.3. Importancia de la comunicación en una organización.

En toda forma de organización se presenta el proceso de la comunicación formal o informal, lo cierto es que no puede existir una sin la otra, dada nuestra naturaleza; somos entes sociales y requerimos la aceptación dentro de un grupo u organización.

La comunicación dentro de una entidad formal o empresa constituida es la que en este trabajo se aborda.

En el interior de toda compañía, al caminar por sus pasillos u oficinas podemos observar que en todo momento se mantiene un intercambio de ideas, pero existen diferentes flujos o direcciones por los que la comunicación circula.

De estos flujos, se define la forma en que debemos manifestar alguna idea, necesidad o inquietud, de tal forma que un subordinado no puede dirigirse al director general de una empresa de manera coloquial o demasiado desenfadada. Esto indica “que las comunicaciones varían en importancia de acuerdo con la dirección hacia donde se esté mirando en una organización...”,¹³ este razonamiento no significa que no exista un contacto amigable entre un superior con sus demás compañeros de niveles abajo, pero también, no se debe perder el sentido de autoridad y respeto.

La importancia de la comunicación es determinada por cuatro factores esenciales según lo describe Wilenky.

¹³ Hall. *Op. Cit.*, p. 182.

1. El grado de conflicto o de competencia con el medio ambiente externo – típicamente relacionado con la extensión de la participación con, y la dependencia de, el gobierno;
2. El grado de dependencia del respaldo y la unidad interna;
3. El grado en el cual se cree que las operaciones internas y el medio ambiente externo están racionalizados, es decir, caracterizados por aspectos comunes predecibles y sujetos, en consecuencia, a una influencia planeada; y con un efecto sobre todo lo anterior;
4. El tamaño y la estructura de la organización, la heterogeneidad de sus miembros y la diversidad de sus objetivos, la centralización de la autoridad-¹⁴

A pesar del paso del tiempo, la comunicación interna no ha cobrado la importancia que debiera, todavía existen organizaciones que la consideran “en términos de medios independientes: revista interna, intranet, multimedia por TV, pósters, manuales, e-mails, etc., y no en términos globales: como una estrategia que valiéndose de múltiples medios, crea canales de retroalimentación, para que la gente realice de mejor forma su trabajo.”¹⁵ Son estos medios, los que nos pueden ayudar a proporcionar información veraz, oportuna y precisa; cuidando que los tonos emocionales no agredan a quien se dirige el mensaje.

La percepción de los mensajes es un proceso clave dentro de la comprensión de las ideas. Las necesidades, las emociones, los valores y los intereses personales pueden influir radicalmente en nuestra interpretación, dado que con base en ellos se pueden establecer juicios erróneos, datos falsos que encaminen a tomar malas decisiones, etc.

Por tal motivo, los medios de comunicación interna, deben orientar y encauzar al personal para que trabajen con gusto y motivación. Para lograr esto, se debe tener mucho cuidado al momento de implementar alguno de estos

¹⁴ *Idem.*

¹⁵ Azerta Comunicación Creativa, S.A. de C.V. (Resp.). “Revalorizando el papel de la Comunicación Interna”. En: *Proyección del Capital Humano*. México: Editorial de Impresos y Revistas, S.A. de C.V., julio 2004, año 2, No. 8, p. 36.

procesos comunicativos, o incluso si sólo se quiere perfeccionar los ya existentes, deben atenderse los siguientes puntos.

- *“Función.* Definir la función que cumplirá el medio o los medios de comunicación a utilizar, no desviando o desvirtuando su fin.
- *Formato.* El medio tiene que tener un diseño atractivo, de alto impacto, pero al mismo tiempo corporativo. Esto ayuda a que los colaboradores se identifiquen con la empresa.
- *Tono.* Como ya se mencionó, la forma en que se maneja el mensaje, las palabras y el énfasis con que se emita el mensaje, debe de ser ante todo, respetuoso, sutil y directo para no hacer sentir mal a los demás.
- *Contenido.* Vigilar con mucho cuidado el punto del contenido, pues éste requiere de mayor elaboración y por lo tanto implica más tiempo. Es aquí donde se debe decidir qué se publica y con cuánta información se cuenta, lo que implica: investigación, recopilación, redacción y corrección de datos.”¹⁶

Debemos recordar que el éxito de la comunicación, va a propiciar un mejor ambiente de trabajo y un acercamiento a nuestro personal, así que es importante tener presentes los cuatro puntos anteriores en conjunto con un buen sistema de evaluación de clima laboral, el cual incluya un apartado sobre los niveles de efectividad o desatino de nuestra forma de comunicación.

1.2.4. Líneas de mando y de comunicación.

Como ya he podido advertir, la comunicación es un elemento, que no se puede suprimir, esto implica que fluye por todas direcciones, formales o informales, y es esta comunicación informal la que resulta en muchos casos incontrolable,

¹⁶ Información basada en el artículo publicado por Arzeta. *Ibid.*, p. 36 y 37.

propiciando diversos problemas de los cuales hablaré más adelante, en el apartado 1.2.5, concerniente a las barreras comunicativas.

Al hablar de las líneas de mando, me refiero a las diversas maneras en que fluye la comunicación en los diferentes niveles estructurales de la organización y que pueden clasificarse en:

- **Vertical.** Es la forma más utilizada dentro del ámbito formal y estructural de toda organización, ya que representa el poder y el liderazgo del cual emanan las decisiones y órdenes; aunque también se puede dar en sentido inverso pero a manera de sugerencias. Ésta a su vez se subdivide en descendente y ascendente.
 - ❖ **Vertical Descendente.** Es aquí donde radica lo que se mencionaba del poder y liderazgo. La comunicación fluye a manera de orden o instrucción hacia los niveles inferiores. Aunque su principal defecto radica en la forma y el tono con que se transmiten esas ordenes u objetivos a alcanzar.
 - ❖ **Vertical Ascendente.** La comunicación fluye a manera de información, sugerencia o petición, en virtud de que surge de los niveles inferiores hacia los niveles superiores por jerarquía; dando a conocer avances, puntos de vista o inquietudes por tratar de resolver algún problema o como solicitud de algún favor o permiso.

Dentro de esta dirección de comunicación, surgen con frecuencia, abusos por parte de niveles superiores, que se pueden dar por una mala asimilación de la jerarquía, y que obedece a las siguientes razones.

- 1) “Las diferencias jerárquicas pueden inhibir la libre expresión.
- 2) Se busca más la aprobación de los superiores que la de los compañeros.
- 3) La crítica al superior no es muy común dentro de las organizaciones.

4) La misma naturaleza de la jerarquía; la cual hace suponer que el jefe es mucho mejor en capacidades e intelectualmente que sus subalternos, pero si es el caso contrario, en donde el jefe debe coordinar expertos, la comunicación se ve afectada por la falta de credibilidad a sus capacidades intelectuales.”¹⁷

➤ **Horizontal.** La comunicación no solamente fluye de arriba hacia abajo y viceversa, como lo dije anteriormente, ésta corre a todos lados. La comunicación horizontal es tan importante como la vertical e incluso se puede considerar que es más común la primera que la segunda; ya que obedece a la interacción lógica de compañeros del mismo nivel dentro de un área determinada pues la convivencia diaria entre el personal origina la formación de grupos informales dentro de los formales; los cuales pueden beneficiar o perjudicar en la misma medida. Son benéficas cuando se gana tiempo y se facilita la coordinación de las tareas; en el caso contrario, se prestan para ocultar o tergiversar la información al nivel jerárquico inmediato.

Como se puede observar, el proceso de la comunicación, es importante dentro de toda organización, por tal motivo, se tiene que cuidar rigurosamente para que no se salga de control y no afecte el ambiente organizacional. Una comunicación eficaz, oportuna, veraz y abierta con todo el personal, puede ser el camino para el logro de los objetivos; pero, si permitimos que se caiga en vicios que contravengan a la empresa, estaremos bajo un clima organizacional estresante y poco promisorio; conduciéndonos a una posible rotación de personal muy elevado.

¹⁷ Datos basados en las investigaciones realizadas por Blau y Scott, publicados en: Hall. *Op. Cit.*, p. 191.

1.2.5. Barreras que impiden una buena comunicación.

Hasta el momento he hablado de todo lo que implica una buena comunicación; ahora refiero las barreras que pueden obstaculizar el libre flujo de la comunicación, de las cuales podemos enlistar tantas como diferencias tienen los individuos, sin embargo, aquí presento una clasificación que engloba los principales problemas a los que nos tenemos que enfrentar.

- **Omisión o Filtrado.** Es común este problema en el tipo de comunicación ascendente. Por ejemplo, cuando se tiene que presentar un informe al nivel superior inmediato para que éste lo canalice al nivel más alto de la organización, va quedando información en el camino. Cabe recordar que la interpretación en los mensajes son un factor determinante, ya que una misma idea no es asimilada con la misma importancia para todos.
- **Distorsión.** Al contrario del anterior, aquí se presenta el mensaje tergiversado, se falsea información, generalmente con el propósito de quedar bien ante los niveles superiores.
- **Sobrecarga.** Se le considera una causa de la omisión que puede contribuir a la distorsión; en ésta se presenta información de más o innecesaria, buscando con ello, sobresaturar al receptor de información, de tal forma que se desvíe su atención a algo más conveniente para el emisor.
- **Percepción selectiva.** El receptor ve y escucha de forma selectiva, según sus necesidades y estado de ánimo; entre otras características particulares. Esto conduce a un entendimiento conveniente para el receptor, dado que está viendo únicamente por sus propios intereses.

- **Estilos de género.** “Las evidencias de las investigaciones indican que los hombres hablan para subrayar el estatus, mientras que las mujeres lo hacen para establecer vínculos”¹⁸, es decir, el hombre busca reafirmar su jerarquía sobre los demás, en cuanto a las mujeres, su comunicación busca la vinculación, en la búsqueda de apoyo y confirmación.

- **Emociones.** Como ya mencioné, en determinadas circunstancias, el estado de ánimo de cada individuo influirá sustancialmente en la percepción de otras ideas o mensajes; este tipo de problema es más notorio con la aplicación de un test psicológico, en donde se puede apreciar si el individuo no tuvo ningún problema durante el día, su resultado será con menor grado de emociones negativas, que otra persona que tuvo algún contratiempo, contestando su prueba psicométrica con niveles más elevados de algún trastorno emocional.

- **Lenguaje.** Dentro de éste, juegan varias circunstancias como: la edad, el nivel socioeconómico, sociocultural, etc. Las palabras pueden tener diferentes significados para otras personas, las cuales pueden malinterpretarlas originando algún problema mayor.

- **Claves no verbales.** El mensaje oral puede no cumplir con el objetivo, si no se utiliza el tono adecuado y los movimientos corporales dejan ver otra cosa totalmente diferente. El cuidar nuestros ademanes y tonos de voz, puede conducir a un mejor entendimiento del mensaje; son un refuerzo a lo que intentamos transmitir.

¹⁸ Robbins, Stephen P. *Fundamentos de comportamiento organizacional*. 5ª. ed. México: Prentice-Hall Hispanoamericana. 1998, p. 144. Cabe hacer mención que del todo no estoy de acuerdo con el autor, dado que en la actualidad, la mujer, en su búsqueda de alcanzar mayores responsabilidades e igualdad con el hombre, ha perdido esa facultad de comunicación y alianza, pues se ha visto amenazada no únicamente por el hombre, sino ahora también por las de su mismo género; mientras que con el hombre a sucedido lo contrario y ahora busca más y mejores alianzas para no perder el estatus.

Lo anterior nos conduce a pensar que no existe un sistema de comunicación perfecto, y esto es desafortunadamente cierto, sin embargo, dentro de toda organización se deben establecer los mecanismos más adecuados al giro y tipo de personal que se maneja. Esto no es en absoluto fácil, ni tampoco infiere que sea una receta de cocina, pero en la medida que conozcamos a nuestro personal y el entorno en el cual nos desenvolvemos, se logrará abatir estas barreras, propiciando con ello una mejor comunicación y por ende un clima organizacional agradable con altos niveles de productividad.

1.3. ¿Qué es la Calidad?

El precisar sobre un concepto de calidad es sumamente extenso y complejo, en virtud de la evolución constante de nuestra sociedad mundial, la cual no se detiene. Buscando cubrir las necesidades humanas, es difícil definir la calidad; sin embargo, si nos centramos al ambiente laboral, en donde día con día se debe mantener el compromiso de obtener mejores resultados, administrando de forma eficaz todos los recursos de la organización, entonces considero pertinente señalar la clasificación que Bounds¹⁹ hace respecto a los cuatro períodos evolutivos de la misma, a saber:

- 1) **Inspección (siglo XIX):** Detección y solución de los problemas generados por la falta de uniformidad del producto.
- 2) **Control Estadístico del Proceso (30's):** Aparición de métodos estadísticos para el mismo fin y para la reducción de los niveles de inspección.
- 3) **Aseguramiento de la calidad (50's):** Necesidad de involucrar a todos los departamentos de la organización en el diseño, planeación y ejecución de políticas de calidad.

¹⁹ Es importante señalar que la siguiente estructura está elaborada con base al análisis cronológico que realiza Bounds, y que bajo mi criterio es la más explícita, dado que precisa de forma concreta la evolución de la calidad, misma que es retomada en: Cantú Delgado, Humberto. *Desarrollo de una cultura de calidad*. 2ª. ed. México: McGrawHill, 2001, p. 6.

- 4) **Administración estratégica por calidad total (90's):** Donde se hace hincapié en el mercado y en las necesidades del consumidor, reconociendo el efecto estratégico de la calidad en el proceso de competitividad.

Todos, dentro de una estructura laboral, hablamos de calidad (calidad en el servicio, calidad en los procesos productivos, calidad humana, etc.), sin embargo, sólomente se conoce un mínimo de lo que esta singular palabra puede decirnos, por lo que la limitamos únicamente a un sentido general; de forma tal que, se puede entender coloquialmente a la calidad como “el hacer las cosas bien”, pero: ¿Cómo hacer las cosas con perfección?

Todos queremos hacer lo que se nos pide con excelencia²⁰ y si es “a la primera”, que mejor, aunque, por el ritmo tan apresurado con que actualmente nos conducimos, no hay espacio para pensar en satisfacer las necesidades más allá de lo que se nos solicita, limitándonos solamente a cumplir por cumplir. Es importante mencionar que este efecto es constante, debido a que no se tienen los procedimientos definidos y la motivación del personal no es estimulada; de tal forma que se cae en el conformismo y en la falta de compromiso para pensar en cubrir la necesidad de nuestro cliente interno o externo, punto más que crítico para llegar a la calidad, dado que para la norma ISO9000, ésta es definida como: “la integración de las características que determinan en qué grado un producto satisface las necesidades de su consumidor”²¹; adicional a ello, define dos etapas íntimamente ligadas a ésta, como lo son el aseguramiento de la calidad, que es “el conjunto de las actividades planeadas formalmente para proporcionar la debida

²⁰ No pretendo abordar con profundidad este término, dado que no es un concepto trascendente dentro de la presente investigación, sin embargo, sí creo conveniente contemplar una definición más allá del la conceptualización que maneja el Lic. Miguel Ángel Cornejo, quién refiere a la excelencia como una técnica motivacional para generar una autoestima elevada y no como una actitud hacia la profesionalización del quehacer laboral y personal. Definición que contrapongo y sustituyo por la presentada en el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española y que dice así: EXCELENCIA. (Del lat. excellentia). f. Superior calidad o bondad que hace digno de singular aprecio y estimación a algo. *Diccionario de la Real Academia...Op. Cit.* Tomo 5, p. 687.

²¹ Cantú. *Op. Cit.*, p. 5.

certeza de que el resultado del proceso productivo tendrá los niveles de calidad requeridos”²²; así como el control de calidad, siendo “el conjunto de actividades y técnicas realizadas con la intención de crear una característica específica de calidad”²³.

Por otro lado, el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, define la calidad como: “CALIDAD. (Del lat. *qualitas*) f. Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor, superioridad o excelencia”²⁴.

Por lo antes expuesto, considero que la calidad es un hábito que debe fomentarse constantemente en el ser humano, sin perder de vista el principal objetivo de ésta, que es, satisfacer las necesidades de su semejante, así como, ir más allá de las expectativas que tenga este último; sobre nuestro producto o servicio.

Para comprender mejor el desarrollo de la calidad dentro de nuestras organizaciones, se requiere saber sobre el origen del objeto de estudio; para tal fin, es necesario tomar en consideración las aportaciones bibliográficas hechas por Humberto Cantú Delgado y de Vincent Laboucheix²⁵.

1.3.1. Antecedentes.

Remontarnos a los orígenes de la calidad sería una intencionalidad ambiciosa pues no se cuentan con registros precisos del lugar, fecha e iniciador de ésta; sin embargo, se sabe que la calidad es considerada desde los orígenes del hombre mismo, como una forma de reconocimiento a una labor perfectamente realizada y

²² *Idem.*

²³ *Idem.*

²⁴ *Diccionario de la Real Academia... Op. Cit.* Tomo 2, p. 272.

²⁵ Me refiero a estos dos autores, dado que Humberto Cantú Delgado, hace mayor referencia a la problemática mexicana, mientras que Vincent Laboucheix, realiza un trabajo excepcional en su Tratado de la Calidad Total.

que subsana sus propias necesidades, dado que, paulatinamente, el hombre ha buscado ir mejorando su estilo de vida, escogiendo las mejores pieles para protegerse de las inclemencias climáticas, analizando cuales pudieran ser los refugios más apropiados para guarecerse y crear un hábitat idóneo para desarrollarse. Es así como se han ido creando las grandes civilizaciones en donde se pueden tener las primeras manifestaciones de la aplicación de la calidad. Por ejemplo, en la construcción de casas descrita en el código de Hammurabi; en el capítulo CCXXIX, se precisa que “si un albañil ha construido una casa y, no siendo ésta suficientemente sólida, se hunde y mata a sus ocupantes, el albañil deberá ser ejecutado”²⁶.

Otro ejemplo, se obtiene de Francia, sobre un informe dirigido al rey Luis XIV; en dicho informe se señala que: “Si nuestras fábricas aseguran, por un trabajo cuidadoso, la calidad de nuestros productos, los extranjeros estarán interesados en aprovisionarse aquí, y fluirá dinero al reino”.²⁷

Así, podría ir mencionando aspectos que se llegasen a considerar como parte de un desarrollo paulatino de la aplicación de la calidad, sin embargo, a continuación haré un resumen seccionado de su evolución en épocas contemporáneas con respecto a los países que en la actualidad consideramos desarrollados, finalizando y deteniéndome un poco más al llegar a México, país que por obvias razones es el principal objeto de estudio.

*** Calidad en Estados Unidos de América.**

Durante el año de 1920, la compañía Western Electric instala un nuevo tipo de central telefónica, teniendo en sus operaciones muchas fallas que la hacían inoperante; a pesar de contar con muchos inspectores encargados de supervisar los procesos operacionales. Por tal motivo, la empresa se ve obligada a disminuir

²⁶ Laboucheix, Vincent. *Tratado de la calidad total*. México: Limusa, 2001, p. 32.

²⁷ *Ibid*, p. 33.

considerablemente el número de inspectores y crear un departamento de calidad; siendo de relevancia la mención que se hace acerca de que dentro del área se encontraba George D. Edwards y Walter A. Shewhart.

La principal aportación de Edwards a la organización, consiste en separar la función de calidad, de la fabricación, asignándola a la dirección, señalando una misión específica en los diferentes departamentos de la empresa y creando la noción de aseguramiento de la calidad.

Mientras tanto, Walter Shewhart, aprovechó sus conocimientos matemáticos para introducir la estadística como medio de gestión de la calidad; publicando sus resultados y experiencias en 1931.

Durante la década de los años treinta, “Waldo Vezlau y Joseph V. Talacko, desarrollan el principio de clasificación de los defectos según su gravedad, más conocido hoy bajo el nombre de principio de Pareto”²⁸

Principio que retoma Joseph M. Juran, ingeniero estadista, que analizaba la producción defectuosa, “observando que los errores se concentraban en unos cuantos tipos, por lo cual propuso que la solución también se concentrara en los pocos decisivos, antes que en los muchos secundarios”²⁹.

Dado lo anterior, Juran concluye que los costos asociados a la calidad son de dos tipos y estos a su vez tienen dos tipos de errores³⁰, clasificándolos de la siguiente manera:

²⁸ *Ibid.*, p. 35.

²⁹ Vilfredo Pareto perteneció a la elite del poder en Italia, de la cual fue muy crítico, Hijo de un marqués: “Acabó convencido de que la pobreza es superable, pero la desigualdad no. Hizo un descubrimiento notable a partir de estadísticas fiscales de diversos países, ventilando que la repartición de la riqueza estaba muy sesgada a favor de la minoría, en una proporción que era casi una constante universal, como si hubiera una ley natural que nos revela una tendencia del ingreso a concentrarse”. Zaid, Gabriel. “La Ley de Pareto”. En: *Entorno Laboral*. México: Editorial Fil Editorial, S.A., 24 de febrero del 2003, no. 1208. p. 20.

³⁰ Retomo esta clasificación, ya que las conclusiones a que llega Juran, están siendo actualmente reflejo de la baja calidad que existe en las empresas mexicanas. Cantú. *Op. Cit.*, p. 8.

- A. **Evitables**: Errores cometidos durante el proceso, desde que el producto empieza a ser elaborado hasta que es recibido por el consumidor; éstos se subdividen en:
- a) ***Fallas Internas***: Aquellas derivadas por desperdicios, mermas, retrabajos correctivos afectando tiempos y materiales, todos estos son originados antes de llegar al consumidor final.
 - b) ***Fallas Externas***: Cuando el producto ya llega al consumidor final, por ejemplo: costos por garantías, quejas de clientes, materiales devueltos, etc.
- B. **Inevitables**: Es el costo inherente a la producción y que gracias a ellos se pueden mantener los evitables en un nivel bajo; es decir, es el gasto que se tiene que hacer por evitar productos defectuosos, y que se subdividen en:
- a) ***Evaluación***: Actividades para detectar errores durante el proceso, esto responde a la siguiente regla: a mayor inversión menores fallas externas.
 - b) ***Prevención***: Son las inversiones para mejorar los niveles de calidad, dicha prevención puede disminuir costos por fallas internas y externas pero no se manifiestan de forma inmediata.

Así, durante los siguientes años surgen varios ingenieros que adoptan todo este movimiento, sin embargo, no es sino hasta 1945, cuando el Dr. A. V. Feingenbaum, publica su primer artículo titulado “La Calidad como Gestión”, en donde describe sus resultados y experiencias en el desarrollo de la calidad dentro de la empresa General Electric, siendo ésta, el lugar en donde se aplica por primera vez el T.Q.C. (Total Quality Control)³¹.

De su libro “el T.Q.C.”, publicado en 1951, se basa el enfoque total de sistemas, haciendo notar que la calidad no se puede concretar si el proceso de

³¹ Traducción al español “Control Total de Calidad”.

manufactura se trata de controlar en forma aislada; percepción que reforzó la idea de Juran, acerca de la responsabilidad de la administración y las áreas de servicio en relación con la calidad del producto. También en su publicación llega a una definición del *control total de calidad*, describiéndolo como “un sistema efectivo para la integración de los esfuerzos de desarrollo, mantenimiento y mejoramiento que los diferentes grupos de una organización realizan para poder proporcionar un producto o servicio en los niveles más económicos para la satisfacción de las necesidades del usuario”.³²

Por esos mismos años, se desarrollan otras áreas del control de calidad que están relacionadas con aspectos ingenieriles; por lo que se refieren a la *confiabilidad*, la cual se define como una “técnica para asegurar el funcionamiento correcto de un producto durante un determinado tiempo y bajo ciertas condiciones de uso.”³³ Íntimamente ligado a ésta, aparece el concepto de disponibilidad, la cual representa la probabilidad de que un producto esté disponible para su uso cuando el usuario lo requiera³⁴.

Posteriormente, en Octubre de 1961, Philip B. Crosby, lanza en la Sociedad Martin Murietta el concepto “cero defectos”, considerando que, los errores provienen casi exclusivamente de errores humanos, por tal motivo hay que concentrar los esfuerzos en el hombre.

Por su experiencia adquirida, en 1966, Crosby es nombrado Vicepresidente de Calidad de ITT, su premisa principal es responsabilizar al obrero de la calidad de las acciones que se le encomienden, intentando sensibilizar al trabajador para que haga sus tareas “bien y a la primera”, dando resultados innegables, sobre todo en aquellas actividades ligadas al servicio. Este proceso está fundamentado mediante cuatro principios absolutos, que son:

³² Cantú. *Op. Cit.*, p. 11.

³³ *Idem.*

³⁴ *Idem.*

- “Cumplir con los requisitos del cliente.
- El sistema de calidad es la prevención.
- El estándar de desempeño es cero defectos.
- La medición de la calidad es el precio del incumplimiento”³⁵.

A pesar de todo lo antes descrito, Estados Unidos sufre un desequilibrio en cuanto a los estándares de calidad de sus productos comparados con los que fabrica Japón, existiendo una diferencia considerable sobre todo en el precio ofrecido, que origina la preferencia de los consumidores a los productos japoneses. Al inicio, las empresas americanas explicaban su desplazamiento del mercado por causas externas como lo son la cultura japonesa, el sindicalismo y el empleo vitalicio, por poner algunos ejemplos. Estos argumentos se ven destruidos cuando una empresa japonesa decide instalarse en Estados Unidos, obteniendo los mismos niveles de calidad, con trabajadores americanos, esta situación forzó a los ejecutivos norteamericanos a modificar sus métodos y procedimientos, inclusive disminuyendo niveles jerárquicos, así como los plazos de desarrollo.

Tal es la inquietud de los japoneses por alcanzar la calidad que, sus productos llegan a ser analizados por los países occidentales. Dado lo anterior:

Muchos técnicos occidentales no podían dar crédito a sus ojos cuando vieron lo que los japoneses habían hecho con sus máquinas: después de desarmarlas y estudiarlas a fondo, siguieron manipulando en ellas durante todo el tiempo necesario hasta que descubrieron y superaron hasta el último de sus defectos y fallas. Lo que en Occidente había sido diseñado de manera genial, fue perfeccionado por los japoneses hasta transformarlo en una instalación sin defectos... que ellos podían producir y vender, frecuentemente, a precio aún más barato.³⁶

³⁵ *Ibid.*, p. 12.

³⁶ Gaul, Richard, Grunenber, Nina y Jungblut, Michael. *Los siete secretos del éxito de El milagro japonés*. México: Planeta, 1990, p. 50.

Lo que los pone en una situación sumamente ventajosa competitivamente hablando, debido a que «La competencia es algo muy importante. Cuando no hay competencia, las cosas no van bien en el mundo de los negocios.»³⁷

*** Calidad en Japón.**

Tras la derrota sufrida en la Segunda Guerra Mundial, el general estadounidense, Douglas MacArthur, tuvo la misión de reconstruir a esa nación; mientras que, “en Alemania se aplica la solución de la continuidad, en Japón prevalece la de la renovación”³⁸.

El primer problema a abordar en el Japón fue la elección de los nuevos dirigentes de las escasas empresas que quedaron, ya que los anteriores dueños de esas empresas fueron los que apoyaron en mayor medida la entrada del país a la guerra. El segundo gran problema fueron las telecomunicaciones, las cuales quedaron destruidas y son precisamente éstas, fundamentales para el desarrollo de toda organización; ante tal situación se crea la Sección de Comunicación Civil del estado mayor del comandante de la Fuerzas Aliadas (CCS), la cual cumple la función de impartir cursos a los que posteriormente serán considerados como los “pioneros de la calidad en Japón”³⁹ como son: B. Inoué, T. Kato, K. Kwake, K. Kobayashi y E. Nishibori.

Tiempo después la Japan Management Association, solicita a Kato y a Inoué, la estructura y difusión a otras ciudades del Japón, de cursos similares a los organizados por la CCS, mismos que tienen una gran aceptación y éxito tras haber admitido a 5,100 dirigentes.

³⁷ *Ibid.*, p. 115.

³⁸ Laboucheix. *Op. Cit.*, p. 37.

³⁹ *Ibid.*, p. 38.

En el año de 1946, se funda la JUSE⁴⁰, al cobrar mayor fuerza, organiza un curso en 1950, siendo Deming, el principal invitado, el cual desarrolla el tema de “la importancia de la estadística en la aplicación de procesos productivos”. En 1954, esta misma asociación, invita a otro grande, Juran, quien da a conocer a los japoneses todos los resultados de sus estudios y experiencias vividas en Estados Unidos.

Las visitas realizadas por Deming y Juran al Japón, originan un auge impresionante del concepto de la calidad en ese país; surgen grandes estudiosos como son: Shigeru Mizumo, Shigeo Shingo, Genichi Taguchi y sin lugar a dudas el máximo exponente y autor de varios libros sobre el tema, Kaoru Ishikawa; considerado como el maestro creador de los Círculos de Calidad.

En 1962, la JUSE, publica el manual de Ishikawa sobre este tema. En mayo de ese mismo año se registró el primer círculo de calidad, observando las grandes ventajas que este control tenía para las empresas, lo que marca los cimientos para que dos décadas después, en 1982 existan 148,106 círculos de calidad registrados en el mundo.

*** Propagación de la calidad a nivel mundial.**

Tal es el auge e importancia de la calidad en los procesos productivos y en la prestación de servicios, que los demás países no pueden quedar al margen, por lo que existen algunos que han adoptado estas teorías, logrando ponerse a la par en sus estándares organizacionales y posicionándose con éxito en los mercados mundiales.

⁴⁰ Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (UCIJ), traducción al español de Japanese Union of Scientists and Engineers (JUSE), que ha sido el corazón del desarrollo de la calidad. Datos obtenidos en: *Idem*.

Ejemplo de ello, tenemos a los países de Europa Occidental, como Francia con Georges Borel y Valère Cantarelli, quienes retoman las experiencias y teorías de Crosby e introducen en Francia el “cero defectos”.

Posteriormente en 1969, Borel y Cantarelli se adentran en los estudios japoneses sobre los círculos de calidad y en diciembre de ese mismo año la AFCIQ⁴¹ organiza una reunión en donde se dan a conocer los círculos de calidad en ese país.

La principal aportación de Inglaterra en el campo de la calidad es el desarrollo de las leyes estadísticas y matemáticas en el aspecto industrial. Ronald Fisher muestra un plan de experiencia estadística en cultivos de patatas y cereales, mismo que es adoptado por otros países, aplicándose en la agricultura, medicina, biología e industria.

Otros estadistas son Kart Pearson, fundador de Biometrika y su hijo E. S. Pearson, editor de las tablas de Biométrika. Este último en unión con Shewhart participaron en una serie de conferencias sobre estadística aplicada en la Universidad de Londres.

1.3.2. Círculos de Calidad.

- Antecedentes.

Al término de la Segunda Guerra Mundial, los japoneses observan a su país devastado, con una población con el estado de ánimo derrumbado, sus ciudades, industrias y comunicaciones destruidas; por lo que no tienen más que sumergirse en ese desolador panorama o levantarse y ser una gran nación a los ojos del mundo.

⁴¹ Traducción del francés “Asociación Francesa de Control Industrial de la Calidad”.

Es esta última posición la que asumen los japoneses en contraposición a lo que los países de occidente esperaban, ya que ellos "... a lo largo de su historia se han venido matando y reconciliando, desplazando sus fronteras, mezclándose unos con otros y consiguiendo así madurar una cultura común, los japoneses siempre se mantuvieron apartados, y únicamente después de la segunda guerra mundial, y no muy gustosamente, han pasado a formar parte de la familia mundial".⁴²

Sin embargo, y como era de esperarse el reinicio de sus operaciones no funcionó con la eficiencia con la que hoy en día nos tienen acostumbrados; producían artículos con una calidad muy baja, lo que implicaba que no fueran atractivos para los países de occidente, inclusive para los mismos japoneses, en virtud de ser malos y caros.

Kaoru Ishikawa, en su búsqueda por satisfacer las necesidades de los consumidores, crea lo que el día de hoy es la técnica de control más eficaz utilizada en el mundo, el control o garantía de calidad; "... con la idea de hacer hincapié en la inspección. Para no despachar productos defectuosos, la inspección tiene que ser bien hecha".⁴³

Ishikawa define el Control de Calidad (CC) de la siguiente manera: "Desarrollar, diseñar, elaborar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, útil y siempre satisfactorio para el consumidor".⁴⁴

Ahora bien, las Normas Industriales Japonesas (NIJ), definen el control de calidad como "un sistema de métodos de producción que económicamente genera bienes o servicios de calidad, acordes con los requisitos de los consumidores. El

⁴² Gaul. *Op. Cit.*, p. 49.

⁴³ Ishikawa, Kaoru. *¿QUÉ ES EL CONTROL TOTAL DE CALIDAD?* Colombia: Norma, 1997, p. 22.

⁴⁴ Cantú. *Op. Cit.*, p. 12.

control de calidad moderno utiliza métodos estadísticos y suele llamarse control de calidad estadístico”.⁴⁵

Todo lo anterior no se puede llevar a cabo sin la participación de los trabajadores y supervisores, pues son ellos los que producen y revisan los artículos y si no lo hacen bien, el control de calidad no avanza. Es aquí donde surge un punto importantísimo, mismo que marca la diferencia entre un país desarrollado con otro en vías de desarrollo: la educación.

En los años cincuentas, la educación no ocupaba un lugar trascendental para los japoneses, ya que no existía el gusto por la lectura, lo que mermaba la posibilidad de editar una publicación sobre CC para obreros y supervisores; entonces ¿cómo hacer llegar esa información tan valiosa al grupo productivo? Dicho problema se resolvió “utilizando los medios de comunicación masiva; en 1956 empezamos un curso de CC por correspondencia para supervisores, valiéndonos de la Radiodifusora Japonesa de Onda Corta. En 1957 la Radiodifusora Japonesa NHK empezó a difundir nuestros programas dentro de su programación educativa”.⁴⁶

Tras el buen recibimiento por parte de los supervisores, obteniendo el resultado esperado, en 1960, la UCIJ publica dos ejemplares tratando el tema de Control de Calidad, vendiéndose con gran éxito. Sin embargo, se requerían más y mejores formas de hacer llegar esta información a más japoneses, es así como en 1962 surge la primera edición de la revista Gemba-to CC (Quality Control for the Foreman o FQC). En esta publicación se define y aparece por primera vez el nombre de Círculo de Control de Calidad (CCC).

⁴⁵ Ishikawa. *Op. Cit.*, p. 52.

⁴⁶ *Ibid.*, p. 25.

En dicha publicación se hace hincapié en los siguientes puntos:⁴⁷

- El Voluntarismo: Es importante que no se le obligue al trabajador a participar en algo que no desea o de lo cual no tiene la menor idea de lo que se trata.
- Autodesarrollo: Crecer con la firme voluntad de estudiar.
- Desarrollo Mutuo: Establecer sus propios objetivos y vincularlos con los de otros círculos para crecer en conjunto.
- Participación Total: Aceptados los puntos anteriores, el objetivo a largo plazo es que todos se integren como un solo equipo dentro de la organización.

La asimilación de estos puntos ha creado en Japón un desarrollo increíble en muy poco tiempo, esto debido a “la gran disposición a aprender y la voluntad de aceptar todas las ideas y procedimientos extranjeros que puedan resultar útiles, sin por ello perder la propia identidad”.⁴⁸

Ahora, Japón se ha abierto a la economía mundial con gran éxito, es considerado como una amenaza para los países desarrollados de Europa y América como lo hace entrever Hikaru Tsuji al decir:

«Es posible que exteriormente parezca que en las últimas generaciones muchas cosas han cambiado entre nosotros y así será en el futuro. Todos acabaremos por aprender a hablar inglés, a dominar hasta en su último gesto los idiomas más importantes y adquiriremos una apariencia decidida y firme. Pero dudo que en nuestro interior lleguen a cambiar muchas cosas. Seguiremos siendo lo que

⁴⁷ Los puntos referidos a continuación son un extracto de Ishikawa. *Ibid.*, p. 26, y la explicación de cada uno de ellos corre por cuenta de un servidor, con el fin de hacer más ágil la lectura.

⁴⁸ Gaul. *Op. Cit.*, p. 44.

somos. ¿La apertura de Japón? No es nuestro problema. Es el problema de Europa.»⁴⁹

- **Aplicación de los Círculos de Calidad.**

La gran mayoría de los países occidentales creen que el gran éxito de la industria japonesa se debe al control de calidad; sin embargo, ésta no es la única razón sino solamente una de las varias razones de su éxito.

También creen que se invierte mucho dinero para lograr su alta eficiencia y productividad y no se dan cuenta que “la calidad no cuesta. No es un regalo, pero es gratuita. Lo que cuesta dinero son las cosas que no tienen calidad –todas las acciones que resultan de no hacer bien las cosas a la primera vez.”⁵⁰

Los inversionistas no comprenden que “«las actividades de círculos de CC, si son acordes con la naturaleza humana, serán aplicables en cualquier parte del mundo, pues el hombre es hombre y hay un vínculo común de humanidad»”⁵¹; en virtud de que todos los seres humanos somos iguales y tenemos las mismas capacidades, no importando el país de que se trate; sin olvidar tampoco que el control de calidad no es como “la química, la física y las matemáticas que son universales y aplicables en cualquier parte del mundo. Pero en el caso del control de calidad, como en todo lo relacionado con «control» entran en juego factores humanos y sociales”.⁵²

Esto implica y nos da razón para pensar el por qué existen países que han tenido un rezago en su industria, en contraposición a la calidad que ha logrado

⁴⁹ Texto retomado de Gaul, *Ibid.*, p. 17.

⁵⁰ Crosby, Phillip B. *LA CALIDAD NO CUESTA: El Arte de Cerciorarse de la Calidad*. México: CECSA, 2002, p. 9.

⁵¹ Ishikawa. *Op. Cit.*, p. 7.

⁵² *Ibid.*, p. 19.

Japón. La gran diferencia de desarrollo cultural entre este país y México, haría pensar que el mexicano no puede alcanzar este grado de crecimiento.⁵³

Si se desea lograr la calidad se “requiere el desempeño de una amplia variedad de actividades identificadas o de tareas de calidad. Los ejemplos obvios son el estudio de las necesidades de calidad de los clientes, la revisión del diseño, las pruebas del producto y el análisis de las quejas reales”.⁵⁴

Es bien sabido que dentro de una organización, las estructuras no están dirigidas a implementar un área o departamento de calidad, mucho menos suponerlo en una pequeña y mediana empresa, donde la preocupación imperante es la financiera; esto es por desconocimiento de que “la administración de la calidad es el proceso de identificar y administrar las actividades necesarias para lograr los objetivos de calidad de una organización”.⁵⁵

Ante tal circunstancia, los empresarios deben comprender que la mera supervisión o inspección no va a eliminar la fabricación de artículos defectuosos; no se pretende inflar una nómina en la contratación de inspectores en cada uno de los procesos productivos; es ahí donde la administración de calidad tiene que buscar la forma de impedir la producción de artículos defectuosos; es decir, “si controlamos los factores del proceso que ocasionan productos defectuosos, ahorraremos mucho dinero que de otra manera se gastaría en la inspección”.⁵⁶

Lo anterior nos da a entender que si existe una producción sin defectos, y si se atiende la necesidad del cliente con eficacia, evitamos la contratación innecesaria de inspectores. Para cumplir dicho objetivo, Japón apuesta por la educación de sus obreros. Utilizan uno de sus valores esenciales que radica en “la

⁵³ Tema que abordaremos más adelante en el punto 1.4. Cultura de calidad en México.

⁵⁴ Juran, Joseph M. y Gryna, Frank M. *Análisis y Planeación de la Calidad*, 3ª. ed., México: McGrawHill, 1995, p. 5.

⁵⁵ *Ibid.*, p. 7.

⁵⁶ Esto no solamente se aplica en un giro de producción o manufactura, también en el giro de servicios se invierte demasiado en supervisores con el propósito de vigilar al personal de atención al público, para que realicen su trabajo con toda amabilidad y calidez. Ishikawa. *Op. Cit.*, p. 23.

suposición de que el hombre es bueno por naturaleza⁵⁷; bajo esta primicia basan la educación de sus obreros para que ellos mismos lleven a cabo la inspección, lo que les ha dado excelentes resultados.

Otro acierto que tuvieron los empresarios japoneses fue la apertura hacia el libre comercio, acción que comenzó inicialmente de forma interna y que significó un crecimiento competitivo, a veces excesivo, pero de este modo lograron un nivel de calidad internacional. Caso contrario, fue el de la agricultura en donde continuaron su antiguo proteccionismo; por lo que sus resultados han sido irrelevantes y poco competitivos, por tal motivo tienen que importar gran parte de productos agrícolas de diferentes partes del mundo para consumo propio.⁵⁸

En resumen, de todo lo anterior puedo mencionar que las dos realizaciones del pueblo japonés son la educación y la libre competencia.

Es importante destacar que la implementación del control de calidad por los japoneses, no fue de igual forma adoptado por los países europeos, dado que intentaron adaptarlo a su cultura e idiosincrasia con relativo éxito, pero no al grado en que los orientales lo lograron. En el séptimo Simposio sobre Calidad, se determinaron seis características que distinguían el control de calidad japonés con respecto del occidental:⁵⁹

- Control de calidad en toda la empresa con la participación de todos los miembros de la organización.
- Educación y capacitación, sobre todo en control de calidad.

⁵⁷ *Ibid.*, p. 38. Desafortunadamente en nuestro país no podría aplicarse esta suposición, y no porque todos los mexicanos sean malos, sino que nuestra idiosincrasia y cultura es muy diferentes a la de los japoneses, porque los niveles de educación impartidos en México no son tan eficientes como los impartidos en Japón, este asunto se tratará más adelante en el punto 1.4. Cultura de calidad en México.

⁵⁸ Es importante mencionar este ejemplo, pues se establece que no todo en Japón fue exitoso y encaminado a la calidad, situación que se asemeja a nuestro país, sólo que a mayor escala, dado que se ha utilizado el proteccionismo en diferentes actividades de la economía.

⁵⁹ Datos obtenidos en: *Ibid.*, p. 45

- Actividades de círculos de control de calidad.
- Auditoría de control de calidad (premio de Aplicación Deming y auditoría presidencial).
- Utilización de métodos estadísticos.
- Actividades de promoción del control de calidad a escala nacional.

Pero ¿a qué llaman los japoneses Círculo de Control? “El Dr. Taylor solía describir el **control** con las palabras «planear, hacer, ver». ¿Qué significa ver? Para los alumnos de secundaria japoneses, significa simplemente mirar algo. Esto no transmite el significado que Taylor le quiso dar. Por lo tanto, nosotros preferimos decir «planear, hacer, verificar, actuar». Esto es lo que llamamos Círculo de Control...”⁶⁰

Como he referido anteriormente, los japoneses han logrado la superación de su industria por medio de la educación y de la apertura a la libre competencia, sin embargo, la primera es considerada la punta de lanza de lo que hoy son las empresas japonesas, pero, si los orientales -según lo comenté anteriormente-, no eran muy dados a la lectura ¿Cómo hicieron para que su población captara y aceptara todas las teorías y programas sobre calidad?, no fue un trabajo fácil, para tales efectos tuvieron que dirigirla de la siguiente manera:

A. Educación en CC para cada nivel. Los programas educativos son dirigidos a todas las áreas de la organización, sin excepción alguna, desde el presidente hasta los obreros, reforzando además, con cursos adicionales en áreas críticas.

Sin embargo, en las empresas occidentales “todo el esfuerzo está destinado a los niveles inferiores de la organización.... Intente encontrar

⁶⁰ *Ibid.*, p. 71.

algo que los altos ejecutivos tengan que hacer de manera diferente y verá que toda la educación va a ser destinada a los demás niveles”.⁶¹

B. Educación a largo plazo. En nuestra cultura occidental se entiende por educación un curso de cinco a diez días, lo cual no es en nada suficiente. Los japoneses diseñaron cursos de seis meses, divididos en sesiones de cinco días al mes; ¿Por qué lo idearon de esa manera? La respuesta es sencilla, una vez que han adquirido la teoría y conformado sus planes adaptados al giro de la empresa donde laboran, lo llevan a cabo dentro de sus organizaciones y regresan al aula con los resultados obtenidos a lo largo de tres semanas de práctica.⁶²

C. Educación y capacitación dentro de la empresa. Si bien es cierto que para un tipo de capacitación como las descritas anteriormente, las empresas de cultura occidental contratan a asesores externos; también es cierto que una empresa puede diseñar sus propios programas para impartir educación y capacitación a todos sus empleados.⁶³

D. La educación debe continuarse indefinidamente. La educación y capacitación nunca es suficiente, se debe dar continuidad, porque año tras año hay rotación de personal, y si no encausamos a los nuevos integrantes a nuestro proceso productivo, lo más probable es que exista un estancamiento que no permita a nuestro equipo de trabajo funcionar con la eficacia y oportunidad que se requiere, sobre todo la calidad de nuestro

⁶¹ Crosby, Phillip B. *CALIDAD SIN LÁGRIMAS: El Arte de Administrar sin Problemas*. México: CECSA, 1999, p. 65.

⁶² Esto en nuestro país sería impensable, en virtud de que a la capacitación no se le da el lugar y la importancia que debiera, ya que se ve como gasto y no como una inversión, también provocado por la inestabilidad laboral que se da mucho en nuestro ambiente laboral, quizá por una mejora económica, que en muchas ocasiones no es realmente significativa.

⁶³ Al respecto la legislación mexicana en su Ley Federal del Trabajo, en su Capítulo III-Bis, hace referencia a la Capacitación y Adiestramiento; y en particular los artículos 153-N y 153-O hacen mención de la existencia de un programa interno de capacitación y adiestramiento dentro de la organización.

producto o servicio, no responderá a los objetivos y metas que como organización nos hemos propuesto.⁶⁴

E. La educación formal: menos de la tercera parte del esfuerzo educativo total. Esto es que no basta con reunir a los trabajadores para impartir instrucciones, eso no es capacitación, es únicamente una mínima parte de la educación total hacia el trabajo a realizar; de hecho es el jefe el que debe enseñar a sus subalternos como se realiza el trabajo y como lo quiere de ahora en adelante; explicando claramente lo que se pretende y dejando que el subordinado trabaje de forma voluntaria y con cierta libertad de acción, de tal manera que logre su superación personal y profesional.⁶⁵

Para poder aplicar en una organización el CC, debemos comprender la importancia, de los siguientes tres puntos, que Ishikawa considera vitales para su implementación en cualquier empresa.⁶⁶

- A.** Entender las características de calidad reales.
- B.** Fijar métodos para medirlas y probarlas. Este punto se considera de mucha dificultad, no olvidemos que la calidad es crear o brindar un producto que satisfagan los requisitos de los consumidores; ante esta situación no es sencillo establecer los parámetros de calidad de entre una población con

⁶⁴ Como se mencionó anteriormente, en la mayoría de nuestra sociedad mexicana existen altos niveles de rotación de personal, lo que propicia que constantemente se tenga que estar capacitando a personal de recién ingreso y que los empresarios no quieran capacitar mayormente a sus empleados; en nuestro país se da mucho la piratería de personal ya calificado.

⁶⁵ En la empresa mexicana no veremos que el jefe se tome la molestia de enseñar a sus subalternos, no es la educación que se imparte en nuestro país, muchas veces vemos que esa actividad la delega a otro subalterno, si acaso de más confianza, pero la verdad es que en la mayoría de los casos, el jefe no conoce la forma en que se hacen las cosas, él solamente recibe e interpreta resultados; esto es porque no hay un interés por conocer a profundidad a la empresa, únicamente le interesa que no haya queja alguna de su departamento o área. México se encuentra todavía en una época que Japón dejó algunos años atrás cuando empezaron a implementar el control de calidad, en donde se escuchaban órdenes como «No produzcan artículos defectuosos», «reduzcan el costo» y «sean eficientes», eran algunas de las órdenes impartidas por los altos ejecutivos en tiempos pasados”. Ishikawa. *Op. Cit.*, p. 69.

⁶⁶ Datos obtenidos en: *Ibid.*, p. 58.

diferentes necesidades y criterios; “posiblemente acabemos por recurrir a los cinco sentidos”⁶⁷, mejor conocido como prueba sensorial.

- C. Descubrir características de calidad sustitutas y entender correctamente la relación entre éstas y las características de calidad reales.

Pasar por todo el proceso de implantación del CC, no es nada sencillo y mucho menos cuando no se tiene la participación de la dirección; si no se está convencido de emprender el camino a la calidad, lo único que se producirá será un ambiente dividido y tenso, “la dirección tiene que comprometerse y tomar acciones cuando se trata de calidad”⁶⁸, pero eso no lo es todo, las personas que se designen como responsables de vigilar y evaluar constantemente, deben soportar el rechazo en un principio y no ceder hasta “lograr que todos los niveles directivos tengan la actitud correcta hacia la calidad, y la entiendan como debe ser, no sólo es vital lo es todo”.⁶⁹ La resistencia a aceptar que dentro de una determinada área existen errores en sus procesos o controles, hace pensar a las cabezas de dichas áreas, que “la calidad es intangible y, por tanto, no es medible”⁷⁰, sin embargo, no se dan cuenta que si se puede medir, siendo el instrumento más eficaz el análisis financiero.

Este proceso no es absolutamente fácil, puesto que “los altos directivos pueden no darse cuenta de lo que es necesario hacer para lograr calidad. O peor aún, pueden sentir, aunque estén equivocados, que sí entienden lo que debe hacerse. Estos directivos son los que causan el mayor daño”⁷¹, porque por no demostrar incompetencia y tratar de participar -sin tener la menor idea del proceso-, pueden obstruir radicalmente el avance o implantación; ya que primeramente piensan en la cantidad a invertir, vamos, “es cierto que los costos aumentan”⁷² pero es únicamente durante el proceso de implantación, sin embargo,

⁶⁷ *Idem.*

⁶⁸ Crosby. LA CALIDAD NO CUESTA. *Op. Cit.*, p. 15

⁶⁹ *Idem.*

⁷⁰ *Ibid.*, p. 23.

⁷¹ *Ibid.*, p. 11.

⁷² Ishikawa. *Op. Cit.*, p. 131.

el beneficio es a futuro cuando en sus índices de ventas se observe el posicionamiento de su producto o servicio dentro del mercado y los directivos vean retribuida su inversión en las utilidades.

Es importante señalar que el proceso al que aludimos no se da en días, ni en un mes, regularmente “a la gente le toma de cuatro a cinco años para entender la necesidad de un proceso de mejoramiento de este tipo y aprender a tenerle confianza”⁷³, situación que no agrada a la dirección en virtud de su impaciencia por lograr resultados. “Tan pronto se entera de los costos de la calidad, la dirección notifica a todos los interesados que espera que logren una inmediata disminución de los mismos; lo que se traduce en una serie de acciones de corto alcance, tales como la reducción del departamento de calidad.”⁷⁴

“Los altos gerentes siempre se interesan en aspectos tales como utilidades, ventas, inversiones en plantas y equipos, manipulaciones financieras y tratos políticos, pero manifiestan muy poco interés en la calidad, que está en el fondo de todo.”⁷⁵

Con base en lo antes dicho, es sumamente complicado que las cabezas de la organización asuman esta responsabilidad y compromiso, “el gerente debe estudiar el control de calidad y el control total de calidad antes que cualquier otra persona de la compañía, investigar cómo se ejecutan en el Japón, y tener una buena comprensión de las cuestiones pertinentes.”⁷⁶ Una vez estudiado el CC, el siguiente paso es “dejar bien claro que la responsabilidad por la garantía de calidad corresponde a la alta gerencia. Debe dotarse a la empresa de un sólido sistema de garantía de calidad.”⁷⁷

⁷³ Crosby. LA CALIDAD NO CUESTA. *Op. Cit.*, p. 16.

⁷⁴ Crosby. CALIDAD SIN LÁGRIMAS. *Op. Cit.*, p. 66.

⁷⁵ Ishikawa. *Op. Cit.*, p. 153.

⁷⁶ *Ibid.*, p. 156.

⁷⁷ *Ibid.*, p. 159.

Habiendo analizado y estudiado, pero sobre todo aceptados los requisitos de la implantación de CC en su empresa, la gerencia “tiene que normalizar todos los procesos y procedimientos, luego, valerosamente delegar la autoridad en los subalternos”⁷⁸, buscando aprovechar todas sus capacidades; sin embargo, esto no se logra si las políticas no están bien definidas y claras para todo el personal, y eso lo vamos a saber hasta que se examinen los procesos, “para ver si los factores causales se han entendido claramente y si armonizan con las normas fijadas.”⁷⁹ Éstos tienen que controlarse para ofrecer mejores productos y servicios, propiciando con ello que se prevean los problemas, evitándolos antes de que ocurran; es prudente “tomarse el tiempo necesario para entender los conceptos, enseñarlos y mantener el énfasis en la prevención.”⁸⁰

Si una empresa sigue el principio de buscar «primero la calidad», sus utilidades aumentarán a la larga, mientras que si persigue la meta de lograr utilidades a corto plazo, perderá competitividad en el mercado y a la larga sus ganancias disminuirán.⁸¹

Es necesario hacer entender a todos los compañeros que “la calidad es una entidad alcanzable, medible y rentable que puede ser incorporada, una vez que se desee hacerlo, se entienda y se esté preparado para un arduo trabajo.”⁸²

El análisis primario de la estructura organizacional comenzará por sustituir a los inspectores por la cultura de la prevención de defectos y aceptando que la calidad se puede lograr, formándose el hábito de hacer las cosas bien a la primera adoptando esta forma de pensar como una rutina.

Los directivos pueden hacer sus análisis financieros, en donde se ven reflejados los costos, la disminución de utilidades, caída de ventas, pero lo que tal

⁷⁸ *Ibid.*, p. 141.

⁷⁹ *Ibid.*, p. 82.

⁸⁰ Crosby. LA CALIDAD NO CUESTA. *Op. Cit.*, p. 13.

⁸¹ Ishikawa. *Op. Cit.*, p. 130 – 131.

⁸² Crosby. LA CALIDAD NO CUESTA. *Op. Cit.*, p. 13.

vez no se quiere ver “es lo que se gasta por hacer las cosas mal. Es el desperdicio, el volver a hacer las cosas, el dar servicio tras servicio, la garantía, la inspección, las pruebas y actividades similares que se hacen necesarias debido a los problemas por no cumplir con los requisitos.”⁸³

Es común que para muchos la calidad es intangible y por lo tanto no se puede medir, afirmación con la que no estoy de acuerdo porque sí es medible. Lo más sorprendente de todo es que, es tan medible que el factor que nos da un indicador de su existencia es el monetario; “la calidad se mide por el costo..., ... el gasto ocasionado por no cumplir con los requisitos –el costo de hacer las cosas mal-. Estos costos están divididos en categorías de prevención, evaluación (o detección) y falla. Pero todo esto resulta de no hacer las cosas bien a la primera.”⁸⁴

Un efecto económico en el mundo es que los costos de ventas se elevan con más rapidez que los precios, ante tal situación lo único que se tiene que hacer es vigilar y abatir costos, esto se logra con la prevención de defectos; logrando identificar las fallas del proceso productivo se lograrán abatir costos, como ya se ha dicho anteriormente “... la calidad no cuesta y no sólo no cuesta, sino que es una gran contribuyente a las utilidades.”⁸⁵

“El costo de la calidad se divide en dos áreas:

- 1) *El precio del incumplimiento (PI)*. Los constituyen todos los gastos realizados en hacer las cosas mal.
- 2) *El precio del cumplimiento (PC)*. Es lo que hay que gastar para que las cosas resulten bien. Abarca la mayoría de los costos de las funciones profesionales de la calidad, los esfuerzos de prevención y la educación en

⁸³ *Ibid.*, p. 18.

⁸⁴ *Ibid.*, p. 23.

⁸⁵ *Ibid.*, p. 18.

calidad, comprende asimismo áreas tales como la calificación de procedimientos o de productos.”⁸⁶

Una herramienta infalible y muy valiosa para el descubrimiento de posibles errores, es la auditoría, cuya función y procedimiento metodológico dará la pauta para determinar si un “proceso se ajusta a los procedimientos, o bien mediante un análisis crítico del producto o servicio resultado del proceso.”⁸⁷

No basta con haber descubierto donde se encuentra el error dentro de un proceso, ese simple hecho no va a cambiar por si mismo, una vez localizada la falla se tiene que tomar una acción correctiva, ésta es la verdadera fuerza que implica aprender del pasado para lograr un futuro menos accidentado, al prevenir la consecución de fallas.

Existen diferentes etapas por las cuales se pasa durante el proceso de implantación del control de calidad; iniciando desde la resistencia al cambio, finalizando con la aceptación de su utilidad.

Etapa 1. Incertidumbre, Inicio de todo el proceso en el cual no existe una idea clara de lo que es calidad e inclusive no se le acepta como una herramienta de gran potencial para la organización. Si durante esta etapa se decide resolver un problema, se debe estar conciente de que habrá discusiones agitadas y acaloradas y sobre todo estar preparado para los problemas subsecuentes.

Etapa 2. Despertar, La dirección empieza a reconocer que la calidad puede ser útil, sin embargo, la considera costosa en cuanto a tiempo y dinero, pero no se considera prudente insistir demasiado porque puede suscitarse una situación poco o nada benéfica, lo ideal es que se encauce de forma discreta. Realizar inspecciones y pruebas para ir detectando y solucionando paulatinamente los

⁸⁶ Crosby. CALIDAD SIN LÁGRIMAS. *Op. Cit.*, p.p. 97 y 98.

⁸⁷ Crosby. LA CALIDAD NO CUESTA. *Op. Cit.*, p. 69.

problemas y con ello disminuir un poco los costos, esto traerá como consecuencia que exista una pequeña brecha en la comunicación con los trabajadores.

Etapa 3. Ilustración, El establecimiento de políticas de calidad y el reconocer nuestras deficiencias, nos hará llegar a esta etapa, en la cual la dirección se dará cuenta de la falta que hacía el establecimiento de la calidad dentro de la organización y sobre todo en donde se tiene la oportunidad de abatir un poco los costos. “Si el problema es algo que se puede arreglar con un permiso o cambio en el papeleo, entonces Incertidumbre está en vigor”.⁸⁸

Etapa 4. Sabiduría, Ésta es sumamente crítica porque es donde se presentan cambios permanentes pero drásticos, se reportan los costos de la calidad con mayor exactitud. Es aquí “... una gran época para dirigir a una compañía. Cualquier tarea que se desee lograr puede elevarse a cabo con éxito. La actitud, los sistemas y el entusiasmo están allí esperando. Siempre y cuando estos tres elementos no se den por sentados, ellos continuarán produciendo.”⁸⁹

Etapa 5. Certeza, La dirección considera ya a la administración de la calidad como un área de suma importancia e imprescindible; el sistema de prevención es tal que no se llegan a presentar problemas de mayor importancia y los costos se abatieron en gran medida que son justificables a los sueldos de los miembros del área de calidad y los costos de verificación.

Ahora bien, me permito presentar un resumen del proceso de los círculos de calidad bajo el siguiente esquema.

⁸⁸ *Ibid.*, p. 49.

⁸⁹ *Ibid.*, p. 37.



1.3.3. Trabajo en equipo.

El trabajo en equipo ha existido desde que el hombre necesitó del hombre para lograr objetivos, tal como el sujeto primitivo cuando tenía que cazar. La instauración de las comunidades crean la necesidad de la convivencia; por lo que surgen las primeras organizaciones o empresas⁹⁰, lo único que faltaba en éstas

⁹⁰ "El hombre no puede vivir solo. El individuo vive como un ser social, como miembro de un grupo, de una familia, de un círculo de CC, de una empresa, de una ciudad y de una nación. Así resulta importantísimo que el individuo reciba reconocimiento por parte de la sociedad,..." Ishikawa. *Op. Cit.*, p. 33. Esto se contrapone con lo mencionado por Phillip Crosby, cuando menciona que "formar parte de un equipo no es función humana natural, sino aprendida." *Ibid.*, p. 120.

era “el esquema teórico que permitiera identificar las condiciones de su eficacia;”⁹¹ esta inquietud es tomada por varios sociólogos industriales (Maslow, Hertzberg, McGregor, Likert, Hugues), quienes empiezan a estudiar y analizar las aptitudes, comunicaciones y motivaciones en el trabajo y su influencia sobre la eficacia.

Todos ellos “mostraron en qué condiciones el trabajo en pequeños grupos jefes-subordinados podía llegar a ser creativo, productivo y economizador de tiempo; en fin, motivador por el hecho de que en el grupo cada personalidad se ve reconocida, informada, influyente sobre las decisiones y justamente gratificada con los resultados obtenidos.”⁹²

Surgen teorías como las de Taylor y H. Fayol, las cuales separan la planeación, el control y el mejoramiento, de la ejecución del trabajo; propiciando y creando el puesto de inspector como un medio de control y detección de errores.⁹³

Así se llega al movimiento de cero defectos, el cual fue llevado a un extremo, que lo condujo a su fracaso, debido a que “se redujo a un simple ejercicio mental que usaba a la gente como máquinas, olvidando que se estaba tratando con seres humanos.”⁹⁴ Inclusive no se permitía algún tipo de convivencia o intercambio de opiniones, el trabajador sólo tenía que dedicarse al desarrollo de sus labores para las cuales fue contratado, bajo las normas, procedimientos y reglamentos establecidos por el patrón.

Las necesidades financieras, materiales y productivas, siempre se anteponen y dejan al último las del personal; cuando la labor de la administración

⁹¹ Laboucheix. *Op. Cit.*, p. 55.

⁹² *Idem.*

⁹³ Recordemos que las propuestas de dichos autores giran en torno a la implementación de un inspector, lo cual me parece un sistema equivocado, ya que ello implica que la empresa acepte errores y luego tenía que corregirlos, y esto, desde luego no es costeable. Como ya se mencionó en el tema anterior, la detección de defectos en las áreas de producción repercute en un elevado costo.

⁹⁴ Ishikawa. *Op. Cit.*, p. 80.

debería ser en primer lugar, buscar la satisfacción y felicidad del trabajador dentro de su entorno laboral; así como mostrar respeto hacia las personas.

No se debe olvidar que el trabajador permanece dentro de la organización gran cantidad de horas de su vida, por tal motivo "..., la empresa debe crear un lugar de trabajo digno del esfuerzo de todos, mediante el desarrollo y aprovechamiento de los recursos humanos y mediante el trabajo en equipo."⁹⁵ El hacer sentir al empleado que la empresa es como su casa; que su grupo de trabajo es otra pequeña familia y que el resto de las áreas son vecinos con los que tiene que convivir sanamente y en completa armonía, lo que reflejará mejores resultados al incrementar la productividad; Ishikawa presenta y apuesta en sus círculos de calidad por la bondad de la gente, fincando esto en la delegación de responsabilidades y en la educación.⁹⁶

Existen empresas en donde la administración ordena e impone rigurosas medidas de control y lo único que propicia es un ambiente hostil y desagradable. Ante esta situación la compañía debe comprender que la manera de solucionar estas diferencias es logrando la integración de los trabajadores y jefes, "la empresa «libre de problemas» es aquella en que todos los empleados están unidos y no existen bandos."⁹⁷ La integración de los miembros de la organización consiste en hacer conciencia e hincapié en la educación organizacional sobre una estructura social, lo que conduce a una gran lealtad y disposición al trabajo.⁹⁸

⁹⁵ Kyushu Nippon Electric en: *Ibid.*, p. 119.

⁹⁶ Aquí no estoy completamente de acuerdo con el Dr. Ishikawa, ya que la educación de una organización no va a cambiar costumbres y actitudes éticas, pues éstas son adquiridas básicamente en su entorno familiar o en su medio socioeconómico, es decir, la ética no se enseña se aprende. También es cierto que se tienen que contemplar todas las variables que diferencian a la sociedad japonesa en contra posición con la mexicana; sin embargo, no se trata de hacer un estudio sociológico.

⁹⁷ Crosby. CALIDAD SIN LÁGRIMAS. *Op. Cit.*, p. 33.

⁹⁸ "El individuo no cuesta, el grupo lo es todo. En la familia, en la ciudad, en la empresa, cada miembro no sólo tiene su lugar firmemente determinado en la jerarquía, sino que su tarea también está claramente limitada". Gaul. *Op. Cit.*, p. 14.

Una vez que el individuo asimila su participación dentro de un grupo de trabajo y ha sido también aceptado por éste, se tiene que trabajar en la actitud de «servicio».⁹⁹ Es importante mencionar que el servicio no tiene nada que ver con el «servilismo»¹⁰⁰, siendo éste último adoptado por muchos individuos que no saben distinguirlo, creyendo que siendo servil es como pueden ascender a mejores puestos dentro de la organización.

También cabe hacer la distinción entre «ayudar» y «cooperar», muchas veces el jefe no utiliza correctamente estos términos, “ayudar implica dar, sin esperar de inmediato nada a cambio. Es permitir que alguien se apoye en usted sin que, luego, tenga que apoyarlo a usted. Al estar cooperando, ambos, juntos, están dependiendo de algo para apoyo mutuo.”¹⁰¹ Es decir, ayudar es un apoyo desinteresado a manera de favor, mientras que cooperar es una colaboración para formar un equipo, que va en busca de un logro u objetivo.

Por lo tanto, puedo decir que el buen servicio que pueda brindar un equipo de trabajo hacia otras áreas de la organización se debe considerar como una cooperación para el logro de un objetivo institucional. Pues con base a lo señalado por Crosby, la ayuda no nos involucra necesariamente en un trabajo en equipo. Como jefe de alguna área se “tiene la obligación de proveer un liderazgo inteligente e imaginativo. Lo que se ponga en ello es lo que se obtendrá.”¹⁰²

- **Definición de equipo.**

Diversos autores han manejado sus propias definiciones de lo que es un equipo, cada una de ellas estipulada conforme a los años en que realizaron sus

⁹⁹ SERVICIO. (Del Lat. *servitium*). m. Der. Situación laboral o, sobre todo, funcional, en la que una persona desempeña efectivamente el puesto que le corresponde. *Diccionario de la Real Academia... Op. Cit.* Tomo 9, p. 1395 y 1396.

¹⁰⁰ SERVILISMO. (De *servil*). m. Ciega y baja adhesión a la autoridad de alguien. *Ibid.*, p. 1396.

¹⁰¹ Crosby. LA CALIDAD NO CUESTA. *Op. Cit.*, p. 121. La cooperación se da para el buen funcionamiento de un grupo de trabajo, ya que en lo referente a la atención al cliente, si se puede considerar una ayuda.

¹⁰² *Ibid.*, p. 107.

estudios¹⁰³, pero que fincaron las bases para lo que actualmente se considera un grupo de trabajo.

A continuación haré mención de tres definiciones tomadas desde diferentes ángulos del conocimiento humano:

Corporativa: “Un grupo consta de dos o más personas que interactúan y se influyen mutuamente, cada una con roles específicos y bajo normas comunes, y que se ven a sí mismos como una unidad que persigue metas comunes para satisfacer sus aspiraciones y necesidades individuales.”¹⁰⁴

Psicológica: “Es cualquier número de personas que interactúan unas con otras, que sean psicológicamente conscientes unas de otras y que se perciban a sí mismas como un grupo.”¹⁰⁵

Sociológica: “Como dos o más personas que interactúan libremente y comparten normas, objetivos e identidad.”¹⁰⁶

En la actualidad utilizamos los términos equipo y grupo de indistinta forma, pero es más recurrido el primero, pues se asocia con el concepto de trabajo en equipo como valor cultural de la organización.

- **Clasificación de los grupos.**

Dentro de este punto, se abordarán diferentes tipos de agrupaciones, que se pueden dar dentro de una organización, las siguientes clasificaciones están basadas en la obra de Humberto Cantú.¹⁰⁷

¹⁰³ Con esto no quiero decir que sus conceptos acerca de lo que es un grupo, no tengan aplicabilidad en nuestros días, pero también cabe recordar que se trabajaron con entes evolutivos y que la sociedad de los años cincuentas no tienen las mismas características y necesidades de la sociedad actual.

¹⁰⁴ De la Cía. Johnson y Johnson de 1987 en: Cantú. *Op. Cit.*, p. 102 y 103.

¹⁰⁵ Schein, Edgar H. *Psicología de la Organización*. 3ª. Ed. México: Prentice Hall, 1982, p. 135.

¹⁰⁶ Kinicki. *Op. Cit.* p. 252.

¹⁰⁷ Cantú. *Op. Cit.*, p. 107 – 109.

Los estudiosos de los equipos de trabajo, han manejado diferentes clasificaciones, así podemos encontrar una tipología con base en su interdependencia.

- Grupos de una misma área funcional.
- Grupos de diferentes áreas funcionales, pero con objetivos organizacionales similares por un mismo proceso.
- Grupos formados temporalmente para realizar una tarea específica.
- Grupos formados por personas cuyo trabajo es interdependiente, es decir, que hay un vínculo Cliente-Proveedor interno.
- Grupos de personas con habilidades complementarias para el logro de una determinada meta.

Otra clasificación, la estipulan Miller y Howard en 1991, y es con base en su funcionalidad.

- Equipos funcionales. Conformado por individuos con las mismas habilidades, para desempeñar un trabajo similar entre ellos.
- Equipos interfuncionales o interdisciplinarios. Integrado por personas con diferentes habilidades y desempeñan diferentes funciones, pero que atienden el mismo proceso y a los mismos clientes.
- Equipos multifuncionales. En este ya se habla de equipos muy grandes de trabajo, incluso que pueden pertenecer a diferentes áreas, pero que persiguen tienen una tarea en común.

Por su estructura, ésta es la tipología más recurrida, así como la más aceptada aún con el paso del tiempo.

- Formales. Oficialmente reconocidos por la organización.
- Informales. Se dan con la convivencia cotidiana, por la misma interacción con sus compañeros de trabajo.

Por último, se tiene la clasificación conforme a su nivel de autoridad y poder.

- Participativos. Únicamente se limita a sugerir alternativas para el mejoramiento del trabajo, pero no tiene en su poder la decisión.
- Facultados. Tienen poder de decisión en algún proceso, se considera como un poder limitado, con este tipo de grupo, el superior inmediato, controla mejor el proceso y canaliza esfuerzos para su mejora continua.
- Autodirigidos. También denominados autoadministrados; llegar a este tipo de agrupaciones, requiere de mucha capacitación y una gran confianza, puesto que tienen autonomía en la toma de decisiones de sus procesos productivos; ellos son quienes planean, ejecutan y controlan, es decir, se autoevalúan y corrigen.

1.3.4. Valoración del Cliente Interno/Externo.

Al referirme a la valoración del cliente, me refiero a la necesidad de dar un servicio de calidad a las necesidades no tan sólo mínimas, sino ir más allá de las expectativas de quien requiere el producto o servicio; es decir, “el valor del cliente no está solamente en el conjunto de funciones básicas con que cuenta un producto, sino también en las que espera y desea el cliente, incluso aquellas inesperadas que influirán favorablemente en su satisfacción.”¹⁰⁸

Anteriormente la satisfacción plena del cliente era algo que no preocupaba a los empresarios, el sólo hecho de que se comprara su producto y que sus costos de producción fueran menores al precio de venta, era el modelo a seguir y si se disminuían aún más esos costos era mucho mejor. No importaba la baja calidad de su producto o servicio, el objetivo primordial era obtener utilidades y entre más rápido, mejor; sin embargo, no se percataban que esas utilidades eran temporales, es cierto que su producto o servicio satisfacía una necesidad básica, pero ¿la calidad era la que buscaba el cliente?, tal vez no en su totalidad, ¿el cliente volvería a buscarnos nuevamente?, total si no vuelve, habrá otros compradores, por uno que no regrese no existe mayor problema. Recordemos que el cliente se expresa en su mayoría de las ocasiones en forma indirecta, ¿a qué me refiero?, a que el consumidor que no queda satisfecho con el producto o servicio, no va a

¹⁰⁸ Albretch en: *Ibid.*, p. 136.

dirigirse directamente a su empresa, sino que va a promover de manera negativa su producto a otros consumidores, familiares, amigos, compañeros de trabajo, etc., entonces es cuando un consumidor insatisfecho puede causar un daño muy grande a la empresa; reforzando el dicho popular “un cliente insatisfecho, son cien clientes menos”¹⁰⁹.

En la actualidad, la empresa que no dirija sus estrategias a satisfacer las necesidades e incluso rebasar las expectativas de sus clientes, quedará fuera de mercado, teniendo un futuro poco promisorio.

Esta estrategia ha revolucionado radicalmente a todas las empresas a nivel mundial, las cuales han tenido que modificar sus procesos productivos y administrativos, crear nuevos diseños y productos, publicidad más creativa e ingeniosa, buscar maneras de acercarse a los compradores; con el objetivo de posicionar su producto servicio dentro del mercado nacional e internacional.

Todo lo anterior no se logra sin la participación de toda la estructura laboral de la organización para crear una nueva cultura de servicio, en donde “todos en la empresa deben estar conscientes de la importancia de dejar satisfecho a un cliente y de tratarlo con calidad”; el consumidor busca que el vendedor se interese en saciar su necesidad, busca un trato digno, calidez y atención personalizada. La empresa que logre satisfacer esas necesidades podrá contar con el cliente, pues éste regresará y difundirá su producto o servicio ante la sociedad, convirtiéndose en su mejor publicidad.¹¹⁰

Ahora bien, “clientes” no son nada más aquellos que compran los productos o servicios a una organización. Hasta ahora he hablado de los clientes externos,

¹⁰⁹ Frase popular que hace referencia al hecho de que un consumidor puede desprestigiarnos ante un grupo mayor de clientes potenciales y éstos a su vez con otros tantos, formando una cadena que puede significar el desplome de la empresa, “*los únicos activos que le deben importar a una empresa son los clientes rentables y leales*”. Valdés, L. en: *Ibid.*, p. 140.

¹¹⁰ Al contrario de la frase antes citada, aquí se utiliza la de “*un cliente repetitivo deja 10 veces más beneficios financieros que un cliente convencido mediante campañas publicitarias*”. Deming, Edward en: *Idem*.

pero, no son los únicos, también los hay internos, por lo tanto, se puede definir a un cliente como “aquel que se beneficia, directa o indirectamente, con los servicios de un proveedor.”¹¹¹

El cliente interno es tan importante, como el externo, ya que al hablar del primero me refiero a los empleados, pero, ¿por qué cliente? Porque dentro de la nueva cultura de servicio, se busca hacer consciente que cada área de trabajo brinde atención a otras tantas. El ejemplo más claro de ello es el área de Recursos Humanos, el cual interactúa con todas las áreas de la organización; al tener bajo sus funciones el cálculo y pago de nóminas, específicamente cuando realiza un cálculo correcto, está satisfaciendo las necesidades de sus clientes (compañeros de trabajo), caso contrario, cuando se realiza un cobro indebido, se tiene que hacer un ajuste y un trámite extra, el cual afecta al cliente interno y además a otro equipo de trabajo que realizó la transferencia de fondos, que fungió como proveedor interno, cerrando el proceso de nómina.

Como podemos ver, cada uno de nosotros es un cliente en cualquier momento, no solamente comprando un producto en un supermercado, sino también dentro de nuestro trabajo. En reciprocidad a lo anterior, también nos convertimos en proveedores, de ahí que es necesario que establezcamos y difundamos la cultura de servicio hacia nuestros clientes externos e internos; lo que traerá mayores beneficios a la organización en la que nos desempeñemos.

1.3.5. Justo a Tiempo.

Este modo de organización industrial, surge cuando la empresa Toyota hace el lanzamiento de su sistema de producción llamado “Toyota Production System”, el cual revolucionó a todo el mundo.

¹¹¹ Lefevre, en: *Ibid.*, p. 141.

El “justo-a-tiempo” (JAT), también conocido como “producción en flujo continuo” o Just-in-Time (JIT) en inglés, consiste en comprar o producir sólo lo que es necesario y cuando es necesario. Con esto no se quiere decir que únicamente sea un método de control de proveedores e inventarios, pues esto es sólo uno de sus resultados, sin embargo, el JAT es más que eso; es un esquema que garantiza la calidad tanto de insumos como de los propios procesos internos.

Sin embargo, el justo-a-tiempo se presta a confusión con el “Kanban”; siendo que esta última es solamente:

Una técnica simple de gestión de la producción que permite asegurar la renovación sistemática de una cantidad que acaba de consumirse. Esta técnica no puede servir, en consecuencia, más que en el marco de cierta repetitividad. Por el contrario, el justo-a-tiempo no implica ninguna noción de repetitividad ni de tamaño de las series; requiere que se sepa producir con plazos mínimos y tamaños de lotes muy reducidos.¹¹²

Por lo tanto, se considera que el justo-a-tiempo, es una filosofía industrial global y que tiene el objetivo de mejorar todos los resultados de una empresa; no importando su tamaño; buscando eliminar cuellos de botella o definitivamente labores sin valor productivo alguno. Al aplicar esta filosofía se obtiene mayor competitividad eliminando desperdicios como:

- De tiempo: Considerado el de mayor impacto al realizar el cálculo de hrs./hombre.
- Desplazamientos inútiles de materiales, piezas, documentos o personas.
- Materiales rechazados.
- De trabajo: Controles inútiles, retoques, operaciones sin valor añadido.

Sin embargo, para la implantación de esta filosofía, es necesaria la participación y evaluación estricta de los proveedores, ya que es necesario un

¹¹² Laboucheix. *Op. Cit.*, p. 525.

compromiso real sobre sus estándares de calidad y la rapidez con que puedan responder a un sistema de justo-a-tiempo; “no sólo hay que controlar y convencer al proveedor, hay que casarse con él, es decir, no podemos pretender competir en un mercado de características globales, sin involucrar y ligar los destinos de los proveedores con sus clientes.”¹¹³

Desafortunadamente en México, es lamentable aún el escuchar frases como “con los proveedores mexicanos eso no funciona”. Siendo que nosotros mismos como clientes no somos capaces de exigir calidad. Porque hacer de las negociaciones un simple regateo de precios, dejando de lado la calidad y la oportunidad con que nos surten el producto, propicia que cuando nos toca ser proveedores, no ofrezcamos calidad, tanto en el producto como en el servicio, haciendo con esto un círculo vicioso de mayor dimensión.

Al no existir ese compromiso de entrega a tiempo, lo más común es tener alternativas como la presencia de otros proveedores; ocasionando con ello “más fuentes de variación y acumulación de incertidumbre, lo cual se traduce en inventarios de seguridad, altos costos de inspección y sobre todo una relación débil en la cual no hay compromiso.”¹¹⁴

Por otro lado, está la educación hacia nuestro personal, que es la etapa más importante, pero como se dijo en el tema de calidad, ésta debe empezar desde los niveles directivos, quienes tienen la obligación de enseñar a sus subordinados y así sucesivamente, inculcando la filosofía de que:

Cada operación es proveedor de la operación siguiente y ésta es su cliente con todos los derechos para aceptar, rechazar o condicionar la aceptación del producto. Para ello comunica claramente en qué se basa para aceptar o rechazar y el por qué de sus exigencias. Así el proveedor (operación anterior) verifica que su “producto” cumpla con las exigencias de su “cliente” (operación

¹¹³ Ginebra, Joan y Arana de la Garza, Rafael. *Dirección por servicio*. 2ª. ed. México: McGraw-Hill, 1999, p. 93.

¹¹⁴ *Idem*.

siguiente). Si esto se cumple, y se establecen correcciones sucesivas, se llega al autocontrol de la cadena.¹¹⁵

1.3.6. Surgimiento de la certificación ISO-9000.

Como he comentado anteriormente, la calidad consiste en la satisfacción de necesidades que pueda brindar una empresa con sus productos o servicios a su cliente, sin embargo, ¿cómo saber si nuestro producto o servicio satisface a la gran mayoría de la sociedad? Contestar esta pregunta nos infiere pensar que, lo que para una persona puede satisfacer sus necesidades, tal vez para otra no lo sea en su totalidad. Esto se debe simplemente porque el criterio de un individuo a otro, sobre lo que es un producto con calidad puede tener muchas diferencias.

Si esto se da en los niveles de microeconomía, con mayor fuerza se da en una economía globalizada. La calidad ha llegado a esos niveles, en los que para la sociedad japonesa un producto puede satisfacer en su totalidad sus necesidades mientras que para México no puede ser así. Las necesidades cambian de una cultura a otra; y aún dentro de una misma cultura existen diferencias sociales y económicas que determinan las necesidades de los sujetos.

Ante tal situación y en la búsqueda de que la calidad sea un símbolo de distinción y competitividad, se crean en Francia las normas oficiales que determinarán los estándares de calidad a nivel mundial, pero, ¿por qué en Francia? Por las ventajas que aporta cuando se plantean problemas de ínter cambiabilidad¹¹⁶.

¹¹⁵ *Ibid.*, p. 96.

¹¹⁶ Los primeros estudios sobre calidad tienen sus orígenes en Estados Unidos; sin embargo, Francia da su gran aportación al elaborar de forma escrita las normas que funcionan como modelo y guía para la obtención de la certificación de las empresas. Es importante destacar que Francia cuenta con una ubicación geográfica que le permite ser el centro de las operaciones normativas entre las naciones europeas.

Pero hay que recordar también que cada individuo tiene sus propias necesidades y que “son de orden muy variado y las normas se presentan en consecuencia de manera extremadamente diversa, con dos grandes rúbricas: las normas de especializaciones y las normas de métodos de ensayos.”¹¹⁷ Con el objetivo de dar mayor flexibilidad a las especificaciones, “es así como la colección de normas francesas presenta más de un millar de normas de análisis.”¹¹⁸

Las normas llegan inicialmente para resolver problemas de procesos productivos, optimización de recursos financieros y especificaciones técnicas de materiales y productos, pero con el paso del tiempo, también han involucrado los aspectos humanos al asegurar las relaciones armónicas y la coordinación óptima entre los elementos de un conjunto. A últimas fechas el aspecto informático también juega un papel de suma relevancia.

Todo esto sirve para llegar a una aceptación total del producto o servicio por parte del consumidor final. Al otorgar su conformidad, decimos también que se ha obtenido una “certificación”.¹¹⁹ Ha sido tal la difusión de ésta que muchos sectores ya la consideran como un pasaporte o mecanismo para demostrar ante los mercados nacionales e internacionales que la empresa ha tomado las medidas necesarias para obtener la confianza del consumidor.

Así es como se llega a la unión de todas esas normas que conforman los sistemas de calidad. A ese compendio de normas se le conoce como ISO-9000¹²⁰, y que contiene todas las nociones, principios y exigencias que cubren dos tipos de situación:

¹¹⁷ Laboucheix. *Op. Cit.*, p. 399.

¹¹⁸ *Idem.*

¹¹⁹ Por certificación se debe entender “la afirmación por un tercero mediante la cual se establece con cierto nivel satisfactorio de confianza que los productos, procesos o servicios debidamente identificados, cumplen todas las exigencias de las normas y otras especificaciones técnicas y determinadas.” Esta definición está mundialmente aceptada y normalizada. Dato obtenido en: *Ibid.*, p. 403.

¹²⁰ Organización Internacional de Normalización.

- el enfoque operativo en la empresa, por la definición de los principios directores y de elementos básicos para concebir y poner en práctica un sistema de calidad adaptado al perfil de la empresa y a su entorno (ISO-9004).
- el enfoque de la situación contractual, por la definición de estrategias en materia de aseguramiento de la calidad según tres modelos distintos; aseguramiento de calidad en proyecto/desarrollo, producción, instalación y atención postventa (ISO-9001); producción e instalación (ISO-9002); control y ensayos finales (ISO-9003).¹²¹

Estas normas son establecidas para situaciones contractuales, mientras que la norma ISO-9004 (Administración de la calidad y elementos de los sistemas de calidad – lineamientos), indica la metodología a seguir para el desarrollo e implementación de todos los elementos a considerar para la administración de la calidad.

Con base en estas normas, se guían los países industrializados de manera homóloga a sus procesos productivos; dichas normas han sido reproducidas sin ninguna diferencia, logrando con ello que los integrantes del CEN¹²², trabajen bajo los mismos modelos de aseguramiento de la calidad de sus productos y servicios.

En la actualidad, la norma ISO-9000, ha sufrido modificaciones, situación que fue muy criticada por parte de los organismos certificadores, sobre todo cuando se comenzó a implementar una nueva norma, ahora conocida como ISO-14000 (Gestión ambiental), al mismo tiempo que se revisaba la serie 9000. Los objetivos primordiales por lo que se decidió hacer esta revisión eran:

- Necesidad de adecuarla a todo tipo de empresa, tanto de bienes como de servicios, con el objetivo de eliminar el énfasis manufacturero que posee actualmente.
- Necesidad de hacerla más amigable.
- Necesidad de incluir la mejora continua en ISO 9001.
- Necesidad de un modelo basado en administración y gestión de procesos.

¹²¹ Laboucheix. *Op. Cit.*, p. 405.

¹²² Comité Europeo de Normalización.

- Necesidad de que fuera compatible con ISO 14000.¹²³

De tal manera la nueva versión de la familia ISO 9000, deshecha 20 normas para quedar solamente en cuatro fundamentales que son:

- ISO 9000: Sistema de gestión de calidad – fundamentos y vocabulario.
- ISO 9001: Sistema de gestión de calidad – requisitos.
- ISO 9004: Sistema de gestión de calidad – guías de mejora de performance.
- ISO 19011: Guías para auditorías de calidad y medio ambiente.

Desaparecen las normas ISO 9002 e ISO 9003, por considerar que se redundaba demasiado además de ocasionar que los procedimientos se volvieran poco comprensibles y engorrosos.

Todo este compendio de normas y documentos, son herramientas poderosas para llegar a la satisfacción de necesidades del consumidor final, sin embargo, es sumamente preocupante, que cuando se desea alcanzar este nivel de calidad, se pretenda hacer sin tener el conocimiento exacto de todo lo que implica. Para su implantación deben conocerse a fondo las normas que son aplicables al giro y emplearlas con prudencia; para ello, a continuación se mencionan los ocho principios, que exige la norma ISO 9004, las cuales deben ser consideradas por las organizaciones para cumplir con la certificación.

- 1) Toda la organización orientada al cliente.
- 2) Capacidad de liderazgo.
- 3) Participación e involucramiento del personal.
- 4) Enfoque en la gestión de los procesos.
- 5) La eficacia del sistema de gestión de calidad.
- 6) Mejora continua.

¹²³ Rico, Rubén Roberto. *Calidad estratégica total: Total Quality Management*. Argentina. Macchi. 2001, p. 239.

- 7) Toma de decisiones basadas en hechos.
- 8) Relación de mutuo beneficio con proveedores.¹²⁴

Una vez reconocidos estos puntos, continuamos con el proceso de implantación.

En primer lugar se tiene que reconocer los mercados, lo cual permitirá establecer las políticas y objetivos de la empresa, relacionándolos con los clientes y estableciendo los sistemas correspondientes, lo cual nos conduce a la realización de auditorias internas con el fin de verificar su aplicación y funcionalidad. Con la información generada se tienen que tomar las acciones correctoras pertinentes, dando continuidad periódica a las auditorias de calidad, revisión de políticas y demás procedimientos.

La segunda parte se dirige directamente al cliente; comprendiendo sus deseos y necesidades, de aquí se desprende la revisión de contratos, planeando y controlando todos los procesos para poder entregar al consumidor el artículo que cubra lo antes mencionado. Con lo anterior finaliza el proceso post-venta que nos garantizará o certificará que el producto cumplió el cometido.

Lo que pretende la norma ISO-9000, es proporcionar confianza con la demostración de la sostenida conformidad del producto o servicio a los requerimientos establecidos por los clientes. Como afirma Caillibot «Ya no hablamos sólo de la conformidad del producto al requerimiento, sino de la satisfacción sostenida del consumidor o cliente, que es mucho más amplia».¹²⁵

Ahora bien, las normas ISO no se hicieron únicamente para las grandes corporaciones, también las pequeñas y medianas empresas pueden verse beneficiadas. En México, estas organizaciones representan más del noventa por ciento de las empresas en el país. Lo que intenta ISO para que éstas puedan

¹²⁴ *Ibid.*, p. 240.

¹²⁵ Arduino, Teresa. "ISO 9000 y 14000 PRESENTE Y FUTURO". En: *Manufactura*. México: Grupo Editorial Expansión, julio 1998, año 5, No. 37, p. 13.

certificarse es facilitar la implementación y evitar que estas cuestiones se conviertan en una barrera comercial, es decir, como lo menciona el Ing. Fausto Estévez¹²⁶, “las normas actuales resultan muy complicadas para las empresas pequeñas y medianas. «Necesita utilizarse un lenguaje más claro y más directo con el propósito de que no tengan que buscar consultores, a veces caros».”¹²⁷ Ahora bien, tocando el punto de los asesores externos, es muy fácil pensar que si nos asesoró a nosotros, puede llegar a ofrecer sus servicios para certificar a la competencia, situación que quebrantaría el cuarto principio de la certificación, el cual hace referencia a “la confidencialidad garantizada de los procesos, sistemas y tecnologías que entre empresas del mismo giro”. La ISO ha estado haciendo grandes esfuerzos para conseguir esta separación de responsabilidades.

Las normas ISO 9000 y 14000, son de conocimiento y aplicabilidad internacional. Con la nueva estructura se pretende que sean genéricas para todo tipo de empresa o industria, pero existen algunos giros que se han procurado sus propias normas, por ejemplo, las industrias automotrices, la aeroespacial y las empresas de servicios médicos.

Hablando de servicios médicos, materia del presente trabajo, cabe mencionar que la norma ISO 9001 integrará algunos documentos que hacen especificaciones sobre el tema; me refiero a las normas 13485 y 17025.¹²⁸ Esta última especificará asuntos relacionados con los laboratorios clínicos, para lo cual se contempla la guía 25.

Debemos comprender que ISO-9000, es un sistema científico-administrativo, que conduce al aseguramiento de la calidad. Al referirme a la idea de que se trata de un sistema científico, es porque consta de un proceso metodológico el cual nos conduce a un mismo resultado, la obtención de un producto o servicio satisfactorio no solamente una vez, sino repetirlo

¹²⁶ El Ing. Fausto Estévez, es delegado mexicano del comité TC176 de ISO.

¹²⁷ Arduino, *Op. Cit.*, p. 14.

¹²⁸ Datos obtenidos en: *Ibid.*, p. 17.

constantemente, bajo el principio de que “la calidad primero se define, luego se controla y finalmente se mejora.”¹²⁹

La implementación de un sistema ISO dentro de la organización, la obliga a definir todas las cadenas de calidades y subcalidades, logrando poner en claro cuáles son las responsabilidades y la forma de trabajar de cada quien, como parte de un gran equipo de trabajo. Los accionistas lo ven reflejado en la rentabilidad de la empresa y para los consumidores la empresa se convierte en un proveedor confiable de satisfactores.

Por último, quiero hacer mención de la siguiente reflexión que realiza el Ing. Armando Espinosa Segovia, en el foro “Tendencias para el año 2000”, realizado en Juriquilla, Qro., para todo aquel que se quiera certificar bajo las normas ISO-9000.

Quien busca la certificación como un fin en sí mismo no está invirtiendo con una visión de mejora. Quiere tener un papel, no un sistema. Si no entienden a ISO 9000 como un escalón en la evolución para llevar a cabo el mejoramiento continuo, definitivamente no van a cumplir sus expectativas.¹³⁰

1.4. Cultura de calidad en México.

El presente tema, resulta un reto, ya que para hablar de cultura, sería necesario realizar varios análisis en diversas áreas del conocimiento. La cultura de México, es sin lugar a dudas muy rica y nos daría un trabajo sumamente interesante desde cualquier punto de vista.

¹²⁹ *Ibid.*, p. 16.

¹³⁰ El Ing. Armando Espinosa Segovia, es el presidente del Instituto Latinoamericano de Aseguramiento de la Calidad (INLAC), así como del foro “Tendencias para el año 2000”, realizado en Juriquilla, Qro. Datos obtenidos en: *Ibid.*, p. 8.

Sin embargo, el punto medular y objetivo es determinar si el concepto de calidad está o no dentro de nuestra identidad nacional; si lo que se produce en México, se hace bien y bajo los estándares internacionales que califican a un producto o servicio de calidad.

Considero prudente entonces dar una interpretación a lo que es cultura; así que cuando me refiero a ésta, debe considerársele como “el patrón por medio del cual todos los individuos que pertenecen a un grupo o sociedad son educados e incorporados a la actividad del mismo. La cultura es móvil y dinámica, ya que cambia en función de los retos que enfrentan los grupos.”¹³¹

Más no debemos perder de vista que para que una cultura se genere, ésta debe iniciarse a través de un conjunto de hábitos, que al irse reafirmando en el individuo, lo va llevando a ser mejor tanto en su comportamiento individual así como en lo social.

“Es indudable que la industria mexicana llegó en forma tardía a la calidad...”¹³² y que a comparación de otras naciones, no se ha podido poner a la par en su aplicación dentro de los procesos productivos industriales y de servicios.

Por mucho tiempo, nuestro país estuvo trabajando bajo un esquema de sustitución de importaciones, es decir, que todo lo que se fabricaba, se producía y se consumía, lo teníamos que hacer en forma interna, sin un particular cuidado en términos de calidad. La apertura comercial y la globalización abrieron los mercados a la competencia internacional, que exige una evidencia de que lo ofrecido se fabrique bajo un sistema consistente de calidad.¹³³

Pero, para que esto quede mejor explicado, a continuación menciono cinco puntos que son fundamentales en la cultura laboral japonesa y que se contraponen en la aplicación práctica de nuestro país.

¹³¹ Cantú. *Op. Cit.*, p. 63.

¹³² Arduino. *Op. Cit.*, p. 6.

¹³³ *Ibid*, p. 6 y 7.

- 1) Administración a través de valores compartidos.
- 2) Toma de decisiones y responsabilidad compartida.
- 3) Enfoque en el desarrollo de recursos humanos.
- 4) Uso eficiente de los recursos y optimización de todas las operaciones.
- 5) Mejora continua de largo plazo.

La mayoría de estos puntos se contraponen en la práctica mexicana por la forma que se tiene para resolver los problemas, ya que se aplica un liderazgo autocrático y sin participación, lo que propicia que no haya una toma participativa de decisiones. Las malas administraciones producto del empirismo, ocasionan una ineficiente distribución de los recursos, mientras que el fatalismo es la pieza fundamental que obstaculizará el mejoramiento a largo plazo, por lo tanto no se dará ese desarrollo del talento humano, dando más peso a la búsqueda de beneficios financieros, aunque sean efímeros o temporales.

Concluyendo, es importante señalar que el mexicano sigue cargando a cuestas su pasado, ya que la historia de nuestro país ha sido determinante para frenar el desarrollo sostenible en materia de economía. Ante tal panorama la actitud de muchos mexicanos se torna en apatía y desmotivación, pues consideran que se les está explotando y que incluso las leyes y reglamentos benefician al empleador. Dado lo anterior, nos damos cuenta que la aplicación de la filosofía laboral japonesa, propicia un choque cultural muy grande cuando se intenta implementar tal cual en alguna empresa mexicana; ahora bien, esto no significa que la calidad esté negada para nuestra cultura, sí se puede, siempre y cuando ese cambio organizacional y cultural se trabaje con un buen tiempo, pero no con malas copias, sino con una adaptación y un correcto estudio de la idiosincrasia mexicana; sólomente así, lograremos que nuestras empresas sean realmente competitivas.

1.4.1. Idiosincrasia del mexicano.

La directriz que intento manejar en este tema, es analizar la conducta que tiene el mexicano ante el trabajo, buscando una respuesta a las deficiencias y malas costumbres que se ven reflejadas en un mínimo desarrollo económico de nuestro país, aún con toda la riqueza natural que tiene México.

Es indudable que el individuo está influenciado fuertemente por el medio socioeconómico y cultural en el cual se desarrolle, pero también, ese medio está creado por años de historia y mucha de ella devastadora. El mexicano, es una gran mezcla de tres ingredientes.

1. *El factor indígena.* Por nuestras raíces prehispánicas.
2. *El factor hispano-cristiano.* La influencia de los conquistadores españoles.
3. *El factor anglosajón.* En la actualidad, el gran vínculo que se tiene con el país vecino, Estados Unidos, y que paulatinamente nos ha ido absorbiendo.

Ahora el mexicano está siendo víctima de una nueva conquista, la de Estados Unidos; ésta no es por medio de las armas como la que se dio con los españoles, no obstante, el país vecino pretende influir sobre nuestra ideología, pues el propósito es arrancar nuestras raíces y tradiciones, tal como en el pasado lo intentaron los ibéricos.

El hecho de haber vivido una violenta guerra y luego una larga época siendo explotados, en donde el indígena mexicano fue devaluado, rechazado y despreciado, origina que nuestra actual manera de pensar y sentir que los demás países son mejores que nosotros.

Los trabajos más pesados y denigrantes los tenían que hacer nuestros antepasados, en jornadas inhumanas y esclavizantes. Los trabajos fueron realizados por medio de la coacción y el latigazo. Por esta razón, nuestra sociedad laboral se ha maleado, mostrando una actitud de incredulidad y desánimo que se ve reflejado en su trabajo.

El mexicano no puede tener una actitud “inocente” o neutra hacia el trabajo. Pesan sobre él 300 años de Colonia y dos siglos de distorsiones y perversiones en el terreno laboral. Su vivencia del trabajo no fue la de un valor humano, sino la de un antivalor. Esta tara cultural no puede deshacerse de la noche a la mañana; pero sí es posible irnos reeducando paulatinamente.¹³⁴

Desafortunadamente nuestra población tiene un gran sentimiento de inferioridad y desmotivación, esta última por el hecho de la desproporción entre el esfuerzo realizado y los logros obtenidos. Al empleado mexicano se le ha hecho tan propia su fama de tomar todo a chiste, que se ha dado a la tarea de crear sus ya cotidianas frases “celebres”:

“La ociosidad es la madre de una vida padre,
el trabajo es tan malo que pagan por hacerlo,
los listos viven de los tontos y los tontos de su trabajo,
los patrones hacen como que me pagan y yo hago como que trabajo,
el trabajo honrado hace al hombre jorobado,
el trabajo embrutece (parodia al refrán castellano: «el trabajo ennoblece»).”¹³⁵

Lo anterior, ha bastado para que se realicen las clásicas representaciones, en donde a través de dibujos animados, se presenta a una campesino mexicano durmiendo bajo un gran sombrero.

Mauro Rodríguez y Patricia Ramírez, señalan que se ha llegado a un grado de incredulidad y apatía laboral, que en lo único que se cree es en la Virgen de

¹³⁴ Rodríguez Estrada, Mauro y Ramírez Buendía, Patricia. *Psicología del mexicano en el trabajo*. 2ª. ed. México: McGraw-Hill. 2004. p. 79.

¹³⁵ *Ibid.*, p. 85.

Guadalupe y en que algún día se van a sacar el premio gordo de la Lotería Nacional (aún sin comprar el billete).

En nuestro país, la cultura del trabajo en equipo es casi inexistente, pues la gran mayoría ve para su propio beneficio, llevándolos a realizar una competencia poco ética y mucho menos profesional que se evidencia en cualquier nivel de la empresa (obrero-alto ejecutivo). Pero eso sí, el “trabajo en equipo” surge cuando se trata de “matar tiempo”, como por ejemplo: realizando una cooperación para festejar el cumpleaños de algún compañero dentro de los horarios de trabajo. Lo anterior obedece a la idiosincrasia¹³⁶ del mexicano, la cual se caracteriza por hacer de cualquier evento un festejo.

El haber consentido varios días feriados, ha afectado la productividad de las empresas, porque festejamos el día de la madre, del compadre e incluso hasta porque la selección nacional ganó un partido de fútbol.

Con esto pretendo establecer que para el mexicano el trabajo es únicamente un medio de subsistir y no una posibilidad de ser mejor, de desarrollarse como persona y al mismo tiempo, llegar a tener una mejor calidad de vida. Al buscar trabajo de “lo que sea”, lo que realmente le interesa es ganar dinero y por conseguirlo se llega a aceptar cualquier condición estipulada por la empresa (no pago de tiempo extra, que no se reporte todo su sueldo ante el I.M.S.S., entre otras). Una vez conseguido el trabajo y después de un tiempo corto, todo eso que en un inicio aceptó, entonces ya le pesa y está en completo

¹³⁶ Acudo a la definición de Idiosincrasia con el fin de aclarar el término. IDIOSINCRASIA. (Del gr. ἰδιοσινχρασια, temperamento particular). f. Rasgos, temperamento, carácter; etc., distintivos y propios de un individuo o de una colectividad. *Diccionario de la Real... Op. Cit.* Tomo 6, p. 844. Esta definición me permite establecer relación entre el análisis que hace Armando Partida sobre las tradiciones y costumbres del México Prehispánico y las tradiciones y costumbres del México actual. Las cuales a pesar de haberse mezclado con las ibéricas, aún perduran hasta nuestros días. “Los evangelizadores franciscanos se encontraron con una compleja religión politeísta, que regía la vida cotidiana de los antiguos habitantes, traducida en ceremonias y rituales desde la madrugada al anochecer de todos los días del año.” Partida, Armando. *Teatro mexicano historia y dramaturgia II. Teatro de evangelización en náhuatl*. México: CONACULTA, 1992, p. 13.

desacuerdo, dejando el trabajo y sintiéndose poco valorado, pero eso sí, explotado e incluso engañado, creando un resentimiento hacia la empresa.

Se debe propiciar un cambio organizacional paulatino, ya que existe una resistencia a esto debido a ese peso histórico que venimos arrastrando; sin embargo, sí es posible lograrlo y hacer que el trabajador se llegue a sentir realmente identificado, apreciado y motivado. Actualmente se están haciendo esfuerzos para inculcar una conciencia sobre una cultura laboral; muestra de ello, es la implementación de un programa gubernamental llamado “Nueva Cultura Laboral”, llevado a cabo por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Dicho programa no ha logrado los resultados deseados, dado que no se ha difundido y no ha sido adoptado por los sectores productivos; no obstante se presenta como una pequeña contribución para que el mexicano se sienta orgulloso y enamorado de su empleo.

1.4.2. Resistencia al cambio.

Cuando se está por ingresar a una empresa, siempre se establecen cuales son los parámetros a corregir, se hace mención de cuales fueron los errores más comunes y fuertes por lo que se da una sustitución o por lo que se crea el nuevo puesto; en ese momento, lo único que se piensa es en la necesidad de un cambio, pero, ¿cómo lograrlo? Por mucha experiencia que se tenga en el puesto, siempre se va a encontrar personal que va a manifestar resistencia a un cambio en su forma de trabajar, de comportarse e incluso de pensar, sin embargo, cuando ya se tiene un determinado tiempo en el trabajo, se crea una “*costumbre*”¹³⁷ en la forma de laborar; formándose con ese argumento, grupos muy cerrados que se escudan en su antigüedad dentro de la organización.

¹³⁷ COSTUMBRE. (Del lat. *cosuetumen*, por *consuetudo*). F. Hábito, modo habitual de obrar o proceder establecido por tradición o por la repetición de los mismos actos y que puede llegar a adquirir fuerza de precepto. Aquello que por carácter o propensión se hace comúnmente. *Diccionario de la Real Academia... Op. Cit.*, Tomo 4, p. 457.

De lo anterior se puede extraer una anomalía clara; ésta se da cuando la misma Dirección es quien no se hace a la idea de un cambio. Es cierto que ellos toman las decisiones de sustituir o crear nuevos puestos; pero también es cierto que esos cambios por lo común sólo son aparentes ya que continúan arrastrando esa “costumbre” de permanecer bajo los viejos sistemas; por ejemplo, en la forma de presentar informes, de organizar al personal, en la forma de manejar conflictos laborales, etc.

Si la cabeza de la organización no está convencida de que las nuevas ideas pueden ser productivas, se puede echar por tierra todo el interés y la motivación del empleado-trabajador por innovar; a tal grado que se corre el riesgo de caer en el mismo esquema que se trató de eliminar y en la futura sustitución de esa persona.

También se puede dar el caso contrario, por el afán de que se cambie todo de “golpe”, no se dé tiempo de adaptación y análisis, como si existiera una fobia a todo lo que la anterior Administración había desarrollado, exigiendo al nuevo integrante cambios radicales y en el corto plazo, cuando tal vez sólo haya que hacer ajustes a esos métodos y procedimientos y no cambios de fondo.

Encontrar el justo medio en la aplicación de cambios organizacionales, es muy complejo y requiere de tiempo, como lo señala Herbert Kaufman:

...no estoy diciendo que el cambio organizacional sea invariablemente bueno o malo, progresista o conservador, benéfico o dañoso. En cualquier situación dada puede ir en cualquier dirección pero está siempre confrontado por fuerzas muy fuertes que lo mantienen en un proceso de verificación y limitan, de manera seria, la capacidad de las organizaciones para reaccionar a condiciones nuevas —en ocasiones con graves resultados—.¹³⁸

¹³⁸ Hall. *Op. Cit.*, p. 204.

Si los cambios se realizan bajo una correcta administración y se implementan considerando las variables humanas, de tiempo y costo-beneficio, entonces la resistencia al cambio se combatirá paulatinamente; de lo contrario, se pueden dar resultados realmente nefastos logrando únicamente la afectación del clima organizacional.

Se pueden presentar diversas razones por las que se da esta resistencia, a continuación señalo las más comunes.

- 1) **Predisposición del individuo respecto al cambio.** Se da en personas que desconfían y sospechan de cualquier cambio, denotando descontento y poca participación, incluso llegando a sabotear los procesos.
- 2) **Sorpresa y temor a lo desconocido.** Esto se da cuando se implanta un cambio radical, sin información anticipada, propiciando con ello que el rumor cobre vida y fuerza, por lo que el personal lo llega a considerar como una arbitrariedad.
- 3) **Ambiente de desconfianza.** Cuando no existe confianza en el clima organizacional, el intentar cualquier cambio, aunque no sea de fondo, causa descontento, dudas, temor, etc.; ante tal situación se debe buscar una implementación abierta, sincera y con la información suficiente y clara.
- 4) **Temor al fracaso.** Los cambios intimidantes en el trabajo pueden hacer que los empleados duden de sus capacidades, resquebrajando su autoestima y motivación, bloqueándose a sí mismos.
- 5) **Pérdida de estatus, seguridad en el trabajo o ambos.** Los cambios administrativos y tecnológicos pueden ser considerados como una amenaza tanto de pérdida de poder jerárquico como por la eliminación de puestos.
- 6) **Presión de colegas.** Una persona o un grupo que no se vea afectado directamente por el cambio, si podría resistirse activamente con el fin de proteger los intereses de sus amigos y compañeros de trabajo.

- 7) **Alteración de las tradiciones culturales, relaciones grupales o ambas.** La dinámica grupal y cultural se desequilibra siempre que se transfiere, promueve o reasigna a empleados.
- 8) **Conflictos de personalidad.** El personal asignado para propiciar el cambio, puede no tener el tacto para informarlo y aplicarlo, generando descontento y rechazo por parte del personal.
- 9) **Falta de tacto, elección de un momento inoportuno o ambos factores.** Cuando se implantan de manera insensible o en un momento inadecuado.
- 10) **Sistemas de retribuciones que no producen refuerzo.** Los individuos se resisten cuando no ven retribuciones positivas en el cambio.¹³⁹

Existen algunas alternativas que pueden funcionar para lograr el cambio, disminuyendo en cierta medida esa resistencia. Dichas alternativas son las siguientes:

- 1) La organización debe estar lista para enfrentar el cambio.
- 2) La información previa y durante el proceso, es de vital importancia y ésta debe fluir de la cabeza hacia abajo.
- 3) No debe suponerse que las personas se resisten conscientemente al cambio. Se recomienda que los administradores usen el modelo de sistemas del cambio para identificar los obstáculos al proceso de ejecución.
- 4) Es menos probable que exista resistencia cuando el trabajador percibe que los beneficios del cambio compensan sobremanera sus costos personales.

Como se puede identificar, siempre vamos a encontrar resistencia cuando se intente efectuar algún cambio, puesto que es innata en el ser humano, pero si de alguna manera prevemos con la oportuna comunicación y damos el tiempo necesario para que esos cambios den sus frutos, estoy convencido que el ambiente organizacional se verá sumamente beneficiado.

¹³⁹ Esta clasificación está basada en: Kinicki. *Op. Cit.*, p. 412-414.

1.4.3. Cultura de Servicio.

Las empresas de servicios han cobrado mucha importancia dentro de nuestro sistema financiero y sociológico. El concepto de Franquicias en nuestro país ha logrado transformar la clásica idea del servicio, para convertirla en una poderosa estrategia de ventas; sin embargo, esto no quiere decir que sólomente las empresas con ese giro son prestadoras de servicios, también lo pueden ser aunque en menor grado las empresas manufactureras, ya que dan un servicio tanto a sus clientes externos como internos.

La consecuencia de todo esto es que se refuerza nuestra decisión de no distinguir ya entre empresas de *Servicio* y empresas de producto. En realidad, y hablando con carácter estrictamente técnico, hemos de consignar que la distinción entre uno y otro tipo de empresas no es en ningún modo esencial, sino meramente “**de grado**”. Es el tramo de contacto el que determina el grado de servicio de cada empresa.¹⁴⁰

A continuación mencionaré las características esenciales que cumple una empresa con giro puramente de servicios:

- La función comercial se presta sin producto intermediario.
- La operación se realiza con un contacto humano “inmediato” con el cliente.
- La función se cumple a la medida.
- El cliente y el usuario se confunden.
- Los servicios no se almacenan.
- Los servicios compiten más sobre bases “conceptuales” que reales.
- No existen mayoristas, ni canales de distribución; sólo hay usuarios, operador y modo de hacer.
- Todo el hacer esta terriblemente interrelacionado y tiene “significación”.

¹⁴⁰ Ginebra, *Op. Cit.*, p. 120-121.

- La historia del hacer es lo que más vende. Es mucho más “base de negocio”¹⁴¹ esta ejecutoría que una instalación o que un recurso.
- La calidad percibida es más manipulable.¹⁴²

Cuando se forma parte de una empresa en la cual su principal producto, es el servicio, ésta debe fijarse la meta de contratar personal con un alto sentido de servicio, ya que todos están en el proceso de venta. Un excelente trato va a garantizar que el cliente compre; “...la íntima relación del personal con el proceso y el contacto con el cliente obligan a cuidar de un modo especial la selección de personal...”¹⁴³; por tal motivo, es necesario contar con perfiles de puestos bien definidos.

También la capacitación es parte de un cambio con orientación al servicio, sin embargo, para nuestra economía, este tipo de inversión es considerada como un gasto, lo que obstaculiza y frena una posibilidad potencial de crecimiento y desarrollo para la misma empresa.

De igual manera, este proceso debe empezar desde la dirección, gerencias y jefaturas; haciendo hincapié sobre el valor e importancia que tiene la actitud de hacer equipo, apoyando a los demás como un mecanismo perfectamente coordinado y orientado al logro de los objetivos organizacionales; buscando en ellos “una disposición de lealtad y compromiso de por vida. En parte, esta actitud se genera por la propia configuración de la tarea y por su enaltecimiento”¹⁴⁴, en pocas palabras, me refiero a la dignificación de las tareas más humildes, por ejemplo: en la actualidad, se han tenido que ver los ejecutivos altos y medios

¹⁴¹ Al hablar de “ejecutoría”, me refiero a una de las seis bases sobre las que se asientan las operaciones de negocio para crear rentabilidad.

¹⁴² Sobre este último punto, abro un paréntesis, porque es cierto que un servicio con calidad va a depender de la apreciación y estado de ánimo del cliente; recordemos que se trata con seres humanos y que cada individuo tiene diferentes conceptos de lo que puede ser la calidad y un buen servicio; sin embargo, estas empresas tratan de manejar una estandarización en la prestación del servicio.

¹⁴³ Ginebra. *Op. Cit.*, p. 122.

¹⁴⁴ *Ibid.*, p. 123.

realizando labores de intendencia, lo cual no implica una pérdida de autoridad o de una imagen deteriorada ante los demás, al contrario, en muchas de las ocasiones esto sirve para lograr una colaboración abierta y sincera, que cree un clima organizacional amistoso o agradable.

Es curioso observar como dentro de nuestra cultura se ha tergiversado el concepto de servicio, por el de servilismo; propiciando con ello una resistencia a brindar apoyo u orientación dentro de nuestro entorno laboral, en la creencia de que si ayudamos, nos sentiremos servilistas, humillándonos como personas y mucho más como profesionistas.

La importancia específica que tiene el área de Personal, es vital por ser uno de los departamentos que tiene mayor vínculo con el personal de toda la empresa, por tal motivo, la calidad de servicio que sus integrantes deben prestar, debe estar orientada a saber escuchar y resolver de la manera más oportuna y eficaz sus problemas. El sentido de colaboración, apoyo y trabajo en equipo de su personal debe ser elevado.

Desafortunadamente en México no se da con facilidad esta actitud, el hecho de haber estado tanto tiempo inmerso en el burocratismo y proteccionismo, propició un estancamiento en el concepto de calidad y servicio dentro de nuestra sociedad, entorpeciendo los procesos administrativos.

Nuestro país debe entender que si orientamos nuestros esfuerzos hacia una cultura de calidad y servicio, lograremos repuntar la economía; la tarea es ardua para todos (empresarios, profesionistas, obreros, sindicatos y gobierno); como lo menciona Ishikawa:

Quando se desea poner en práctica algo nuevo, el principal enemigo de este esfuerzo se hallará dentro de la propia empresa y dentro de la propia persona. Si

no se puede vencer este enemigo, no habrá progreso. «Hemos visto al enemigo, y el enemigo es nosotros». ¿Acaso necesito decir más?¹⁴⁵

Hasta aquí se ha hecho un análisis teórico sobre los aspectos más relevantes de las organizaciones, como su comunicación, su estructura y organización. Además se han establecido las bases de lo que es la calidad desde sus orígenes hasta la normalización y creación de la certificación ISO-9000.

También se analizó el comportamiento laboral de la sociedad mexicana, al referirme a la idiosincrasia (usos y costumbres) que desde épocas prehispánicas han perdurado hasta nuestros días.

A continuación he de tratar las técnicas administrativas aplicadas en el área de Recursos Humanos y que están siendo las herramientas de apoyo para el logro de los objetivos de las organizaciones en la búsqueda de la calidad y de una certificación internacional.

¹⁴⁵ Ishikawa. *Op. Cit.*, p. 87.

CAPÍTULO 2

LA CALIDAD Y SU IMPACTO EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

2.1. Nuevas teorías sobre la administración de personal.

Con la Revolución Industrial las organizaciones han logrado evolucionar, tanto en sus procesos productivos como en la optimización de sus estructuras. Desafortunadamente, todo ello ha generado que la mano de obra humana haya sido desplazada en varios de esos procesos productivos. Así como en esa época las máquinas representaron el cierre de varias plazas, en la actualidad sigue sucediendo lo mismo con el avance tecnológico en las computadoras.

Ahora, la mano de obra tiene que ir al mismo ritmo de esos avances tecnológicos además de ser lo suficientemente calificada. De aquí surge la imperiosa necesidad que tiene el ser humano de capacitarse; pero esto no es nada más concerniente a la persona, también interviene la empresa, aunque como ya mencioné, desafortunadamente a la capacitación se le considera como un gasto.

No sólo los adelantos en la tecnología marcan la pauta del avance de una organización, también se han desarrollado diferentes estudios sobre el comportamiento del personal dentro de un organismo. Han surgido nuevas teorías administrativas; siendo su principal objetivo la búsqueda de que el empleado se sienta motivado, adaptado, reconocido y desarrolle totalmente sus capacidades profesionales.

Con el fin de buscar una mejor adaptabilidad y una uniformidad del trabajo, también ha habido una evolución en las herramientas administrativas. De esa necesidad surgen los manuales administrativos, los manuales de procedimientos y el establecimiento de políticas que guiarán el rumbo por el cual, la empresa busca lograr sus objetivos y metas.

Pero esto no se da de inmediato, ni por sí sólo, la institución necesita involucrar al trabajador mediante el establecimiento de alguna visión, misión y sobre todo indicar cuáles serán los valores regentes para el desarrollo del trabajo bajo un clima laboral armónico.

La misión no es en absoluto fácil, sin embargo, a últimas fechas se han desarrollado tantas técnicas, que ahora el problema para las organizaciones es identificar cuál es la más apropiada para implementarla dentro de su estructura.

Lo que busco en el presente capítulo, es establecer los puntos esenciales de algunas de estas técnicas, con el fin de que sean claras para quien las consulte y pueda tener los conceptos básicos para comprenderlas.

Así, empiezo con el análisis de un cambio que a últimas fechas se ha manejado mucho y que ha propiciado confusión entre quienes se dedican a la administración de los Recursos Humanos.

2.1.1. ¿Recursos Humanos o Capital Humano?

En toda organización, al referirnos al departamento de Recursos Humanos, es hablar del factor más importante, el humano; sin embargo, ¿desde qué momento se le ha considerado al ser humano como un recurso? O en sí ¿A qué nos referimos cuando se utiliza el término “recurso”?

Partiré del concepto simple de la palabra, por recurso se entiende la “acción y efecto de recurrir. Medio de cualquier clase que, en caso de necesidad, sirve para conseguir lo que se pretende.”¹

Así, dentro del estudio de la administración se considera que toda organización requiere allegarse de diferentes recursos, como lo son: humanos, materiales, económicos o financieros; todos ellos interactuando de forma sincronizada para un óptimo funcionamiento que conduzca a la producción de riqueza.²

Posterior a las aportaciones hechas por Adam Smith y David Ricardo, surgen las teorías Neoclásicas, abordando tesis con respecto a la evolución del capital y el interés, pasando por tres generaciones; pero no es sino hasta la tercera generación en donde se inicia la utilización del concepto de capital humano, siendo sus principales expositores: Pareto, Schumpeter, Wicksell, Hicks y Fisher; este último consideró que el concepto de capital deja:

...de ser un mero instrumento de distinción de patrimonios, para aglutinar a los factores productivos como riqueza estimada monetariamente, cuya virtud es la de generar una «corriente o flujo de ingresos».

Si el capital es todo aquello que produce una corriente de renta en un período de tiempo, entonces se extiende al concepto de riqueza a los seres humanos, no sólo a esclavos, sino también a hombres libres.³

El factor humano regularmente ha sido considerado el de menor importancia, pues siempre se le da mayor peso al aspecto monetario, aún más cuando surgen estas teorías neoclásicas, considerando al hombre como una

¹ *Diccionario de la Real Academia... Op. Cit.*, Tomo 9, p. 1303.

² “En 1776, Adam Smith atribuyó al trabajo humano la importancia básica para la creación de la riqueza, concebida ésta no como cantidades monetarias, sino como corrientes de mercancías o ingreso real;...”, para tales afirmaciones realiza un estudio comparativo entre el rendimiento de la inversión en capital físico y humano. En: Moreno Moreno, Prudenciano. “Neoliberalismo económico y reformas educativas”, en: *Perfiles educativos*. No. 67. Enero-Marzo, 1995, p. 3-8.

³ *Ibid.*, p. 3-8.

máquina a la que se le debe sacar el máximo provecho; viéndolo más que como talento como un bien de capital.

Fisher indujo al capital humano en la determinación del tipo de interés (los salarios), como todo ingreso puede ser capitalizado, incluido los seres humanos, se desprende un valor económico del individuo.⁴

Actualmente se busca una revalorización del factor humano, pero en nuestra sociedad mexicana, no se ha tenido el éxito esperado, sobre todo por los aspectos citados en el capítulo 1, tema 4.

Dentro de una organización, el ser humano sigue siendo el elemento más inestable. Lo anterior se agrava si se trata de una empresa mexicana; dado que en nuestra sociedad se dan índices muy elevados de rotación de personal, lo cual representa un alto costo para las empresas; por tal motivo, no se puede dar una revalorización al recurso humano, sino se tiene por lo menos esa estabilidad laboral.

Conseguir la estabilidad laboral, resulta una misión nada fácil, pues se requieren también condiciones macroeconómicas favorables para que las organizaciones puedan ofrecer a sus elementos humanos certidumbre de un empleo seguro, remunerado con el justo desempeño de sus labores, ofrecer prestaciones mínimas de ley o superiores, pero sobre todo, un trato cordial, en el que prevalezca un ambiente laboral armonioso, con valores y respeto a sus personas.

Afortunadamente, la administración de recursos humanos, ha buscado evolucionar constantemente, pues las sociedades cambian y también las

⁴ *Idem.*

Si bien es cierto, el término *recurso* no es el más apropiado para distinguir al factor humano, de los materiales y financieros; mucho menos considero conveniente que se utilice el concepto de *capital* para referir la fuerza de trabajo de una empresa, sobre todo si solamente se le considera como una fuente de incremento de riqueza al que se le pueda explotar como si fuera parte del activo fijo o maquinaria.

necesidades de información de las empresas o industrias, por tal motivo, se considera que el área de personal, debe ofrecer mejores instrumentos o herramientas que proporcionen información veraz y oportuna, implementando nuevas formas de evaluar la productividad de sus integrantes.

En la actualidad, la administración de recursos humanos, se ha tenido que apoyar en diferentes áreas del conocimiento humano, tales como la psicología, que apoya en el reclutamiento y selección de personal; la pedagogía que ha aportado nuevas estrategias para la capacitación y adiestramiento del empleado y las siempre indispensables matemáticas, que buscan aportar en todo momento cifras numéricas, con las cuales poder medir el rendimiento y productividad del personal.

Esta diversidad de conocimientos, hace del área de personal, un departamento complejo y especializado. Es por ello que el profesional en recursos humanos está en la obligación de ampliar sus conocimientos en esas diferentes áreas de apoyo.

Por tal motivo, cuando nos referimos a la administración del capital humano, debemos asumir ésta como una herramienta más que utiliza el departamento de personal para la medición y evaluación de la productividad y no como que el ser humano es igual o de menor importancia que el factor financiero de una empresa.

La administración del capital humano, tiene actualmente un enfoque en "... que el conocimiento y los bienes intangibles son los valores estratégicos de fuente de valor de las organizaciones,..."⁵ Es aquí donde el profesional de Recursos Humanos, debe poner toda su creatividad para desarrollar y mostrar que sus objetivos se están logrando, pero con datos numéricos.

⁵ Director General: Paredes Pérez, Carlos. "¿Cómo implementar un cuadro de mando integral, la medida que impulsa resultados en la gestión del Capital Humano?". En: *Proyección del Capital Humano*. México: Editorial de Impresos y Revistas, S.A. de C.V., marzo 2004, año 1, No. 5, p. 14.

Normalmente el área de Recursos Humanos muestra resultados de las actividades desarrolladas por el área; dentro de sus objetivos debe presentar otros resultados que deben estar basados en Cadenas de Valor por que el ejecutivo debe:

- Entender cómo y qué depara valor en la organización.
- Considerar mucho más los datos financieros que sólo son resultados de la implementación estratégica.
- Los procesos de creación de valor de la organización deben centrarse también en factores de rendimiento como la lealtad de la clientela, productos de mayor consumo, servicios de mayor demanda, etcétera. Salir de los datos tradicionales, entrar a los que interesan a los negocios, mostrar que el Capital Humano –su negocio–, está en las personas, que son las que pueden agregar valor, si el proceso lo permite, o bien ayudar a construirlo, a través de la descripción de las:
 - a) **Relaciones causa-efecto** y que los directivos de RH piensen mas allá de los términos financieros y aprecien la importancia de otros indicadores no financieros que tener valor en la organización.
 - b) Incorporar indicadores de rendimiento como son:
 - c) **De efecto**: Parámetros financieros que reflejan lo que ha ocurrido en el pasado.
 - d) **De causa**: Evalúan la posición de los factores clave de éxito que consiguen la implementación de la estrategia empresarial y enfatizan el futuro.⁶

Efectivamente, las empresas mexicanas tienen que buscar un crecimiento en sus estructuras organizacionales, dividir más el trabajo y profesionalizar sus puestos y perfiles; no podemos continuar con los viejos esquemas de proteccionismo y compadrazgo. Si bien es cierto que México se caracteriza por tener en su gran mayoría empresas micro y pequeñas y que además son familiares, esto no significa que no puedan ser competitivas y productoras de riqueza. La solución parte como ya mencioné anteriormente, de la educación; preparar al empresario en que las utilidades que busca, las obtendrá con la correcta planeación y previsión del establecimiento de su negocio, adicionalmente

⁶ *Ibid.*, p. 15.

a esto es imprescindible que se le de el reconocimiento e importancia que tiene el factor humano dentro de su empresa.

2.1.2. Manuales, procedimientos, políticas ¿necesarios?

Los antecedentes de los manuales, son relativamente recientes, pues se sabe que se empezaron a utilizar durante la Segunda Guerra Mundial, con el propósito de dar instrucción rápida a sus soldados. Al término de ésta y observando los buenos resultados que tuvo ese sistema, se decidió utilizarlo dentro de las empresas e industrias, con el propósito de mantener bajo un estricto control al personal, ya que se mantenía un conocimiento general de la empresa, sus políticas y procesos y adicionalmente se propiciaba un funcionamiento uniforme.⁷

La llegada de los manuales⁸ a México es mucho más reciente, pues hemos vivido siempre en un gran atraso sobre las nuevas técnicas administrativas con respecto a los países industrializados o desarrollados. Adicional a esto, la estructura económica de nuestro país, no ha propiciado el crecimiento y desarrollo de todas las empresas. Un país dedicado al comercio, pero en escalas pequeñas, propicia que no exista una cultura empresarial y que el empirismo guíe sus rumbos hacia dos posibilidades: cerrar en el corto plazo, cediendo ante los grandes corporativos extranjeros o bien, solamente subsistir en su nivel micro, sin alguna posibilidad de crecimiento.

Ante este panorama, es casi seguro, encontrarnos empresas que no cuentan con un programa de inducción al personal de nuevo ingreso y por lo tanto, tampoco existirán manuales de bienvenida y de procedimientos; pero eso sí, las políticas –que regularmente se interpretan únicamente como obligaciones– son

⁷ Esta historia está basada en la investigación realizada y publicada por: Rodríguez Valencia, Joaquín. *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. 3ª. ed. México: ECAFSA. 2002, p. 54.

⁸ “Un manual es un documento en el que se encuentra de manera sistemática, las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad. ...es un instrumento de control sobre la actuación del personal, pero también es algo más, ya que ofrece la posibilidad de dar una forma más definida a la estructura organizacional de la empresa, que de esta manera pierde su carácter nebuloso y abstracto, para convertirse en una serie de normas definidas.” En: *Ibid.*, p. 55.

indicadas desde el primer día y sirven como medios restrictivos o primitivos para controlar a los recursos humanos.

Por otro lado, existen algunas empresas que sí cuentan con ellos, pero fueron realizados hace años y no han sido actualizados, además puede encontrarse un gran número de carpetas voluminosas, ocasionando gran desmotivación y la pérdida de interés en querer consultarlo.

Desde el punto de vista administrativo lo ideal es que toda organización pequeña, mediana o grande disponga de alguna forma de descripción de su funcionamiento, que sea fácil de entender tanto para un directivo como para los empleados de menor rango y aún para gente ajena a la organización.⁹

Los manuales administrativos son una herramienta eficaz en la comunicación, ya que transmiten todas las decisiones de la alta dirección, haciendo que las instrucciones sean consideradas como definitivas y debidamente autorizadas, frenando con ello las malas interpretaciones.

A raíz de esto podemos afirmar que la implementación de manuales de organización; cumplen una serie de objetivos que contribuyen a que el individuo conozca a la organización. Estos objetivos los podemos determinar como sigue:

⁹ *Ibid.*, p. 86.

- a) Instruir al personal acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etcétera.
- b) Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- c) Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- d) Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, y facilitar su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- e) Proporcionar información básica para la planeación e implantación de reformas administrativas.¹⁰

Los manuales cobran gran importancia cuando con ellos se logran los objetivos antes mencionados, porque van a ser la fuente de información más confiable y la herramienta más eficaz para el correcto funcionamiento de la empresa, ya que de estos van a emanar:

- Los objetivos de la empresa.
- Los canales de comunicación.
- Las bases sobre las que se diseñó la estructura orgánica (por proceso, por funciones, por productos, etc.).
- Las relaciones del personal con autoridad de línea y de asesoría.
- Los deberes y responsabilidades de cada puesto específico.¹¹

Desde luego, también pueden representar grandes problemas si no son claros en su redacción, propiciando inconvenientes en las operaciones, también se encuentran limitados, pues regularmente no contemplan el lado informal, el cual llega a tener gran importancia en las organizaciones; por último, es importante que contengan la información indispensable, pues si se sintetizan demasiado se corre el riesgo de no contemplar información realmente necesaria, pero si se trata de abundar en demasía, pueden volverse poco entendibles, perdiéndose en una serie de datos que no conducen al logro del objetivo.

¹⁰ *Ibid.*, p. 57.

¹¹ *Ibid.*, p. 87.

Como se puede observar, podemos concluir que los manuales son de gran importancia, pues en la medida en que se cumplan los puntos antes citados, será más fácil la dirección, la organización y el control de los recursos humanos.

- **Tipos de Manuales.**

La clasificación de los manuales se encuentra en función de su propósito, según lo que se desee controlar. A continuación retomo la clasificación proporcionada por Joaquín Rodríguez Valencia:¹²

- a) **Por su Contenido:** Estos manuales regularmente proporcionan información general de la organización y aspectos genéricos de funcionamiento, como son: historia de la empresa, políticas y procedimientos generales, canales de comunicación, etc.
- b) **Por Función Específica:** Son los manuales creados para un área determinada o un proceso específico; éstos son más detallados, pues se busca que cada departamento tenga bien establecidas sus funciones particulares y con ello se logren los objetivos. Por ejemplo: se puede tener un manual general del departamento de personal, sin embargo, éste se subdivide en sus diferentes áreas como lo son reclutamiento y selección, capacitación y adiestramiento, nóminas, etc.

Se debe poner especial cuidado al momento de seleccionar a las personas que realizarán dichos manuales, ya que deben tener el conocimiento tanto global de la estructura, como también la habilidad de inducirse a las áreas que no conocen y que en muchas ocasiones se encontrarán con cierta resistencia de las áreas técnicas u operativas, debido a que consideren que se están entrometiendo en su trabajo.

¹² *Ibid.*, p. 60.

Regularmente las empresas mexicanas lo que hacen es designar al Administrador General para que los elabore, porque se cree que como tal debe conocer a toda la organización, sin embargo, éste a su vez lo que hace es solicitar a cada área que haga sus propios manuales; finalizando el proceso con la recopilación de todos esos manuales y meterlos en una carpeta.

De lo anterior se pueden observar diversas anomalías, pues en primer lugar, no se debe designar solamente a una persona, con la creencia de que lo debe saber todo; posteriormente se involucra a los jefes de las demás áreas, quienes no dan la importancia a la elaboración de dichos manuales, realizándolos de forma rápida, únicamente para dar cumplimiento a una orden superior; por último, suele suceder que cuando la información llega a quien la solicita, no es revisada a conciencia, pues no hay el tiempo necesario y lo único que hace es compilarla en una carpeta y archivarla, pues tampoco se le da un seguimiento o revisión periódica.

Esta pequeña reseña sucede en la mayoría de las empresas mexicanas, pues como se ha dicho, no se le valora a esta herramienta como una de las tantas que se le puede sacar un máximo beneficio para la consecución de objetivos o metas.

Concluyo el presente tema enfatizando la importancia de la elaboración e implantación de los manuales administrativos, pues esta tarea nunca acabará, dado que las empresas cambian constantemente, por tal motivo, la información plasmada en ellos también debe ser revisada periódicamente, la utilidad práctica de los manuales radica en la veracidad de la información que contienen. De lo contrario, al volverse obsoletos, se pierde demasiado tiempo y dinero.

2.1.3. Importancia de la Visión, Misión, Filosofía y Valores.

Se dice que todos venimos a este mundo a cumplir una misión; cada individuo crea su objetivo a cumplir en la vida y pueden ser tantos como humanos existen. No podríamos decir que todos cumplimos o buscamos la misma misión, tal vez, se asemejarán, pero no serán exactamente iguales.

Las organizaciones como estructuras creadas por los seres humanos, también tienen una misión que cumplir en su vida activa; todas y cada una de ellas fueron creadas por una visión, que con el paso del tiempo, deberán cumplir o quedarse en el intento, desafortunadamente la mayoría de las organizaciones no llegan a convertir en realidad ese sueño de conseguir el éxito.

Esto se da porque no existió jamás la ocurrencia de plasmarlo por escrito y de transmitirlo a los demás integrantes de la organización; en consecuencia todos persiguieron objetivos particulares que en ningún momento se lograron integrar para llevar a cabo esa misión.

Para tratar de entender bien cada uno de los conceptos esenciales de este apartado, a continuación mencionaré sus definiciones con relación al ámbito de las organizaciones.

- a) **Visión:** “Consiste en imaginar el futuro que se desea... y sentir el poder construirlo al paso de los años. ...Es saber soñar algo verdaderamente grande, retador, inspirador.”¹³
- b) **Misión:** “Es el quehacer que debe cumplirse con el propósito de construir poco a poco tal situación aún inexistente”¹⁴ o esa visión.

¹³ Zepeda Herrera, Fernando. *Psicología Organizacional*. México: Addison Wesley Longman de México, S.A. de C.V. 1999, p. 35.

¹⁴ *Idem*.

- c) **Filosofía:** “Es la guía que orienta los proyectos, los procesos y las prácticas de trabajo.”¹⁵
- d) **Valor:** “Es una cualidad o propiedad que se descubre o atribuye a un ser.”¹⁶ Así tenemos los valores éticos como la honestidad, la gratitud, la honradez, etc.

Como se puede ver, una conlleva a la otra, el inicio de todo es la visión, pues de la proyección de nuestro futuro se puede construir una misión, la cual alcanzaremos estableciéndonos un camino que con determinación y con base en los valores inculcados, lograremos alcanzar nuestros sueños, metas y objetivos.

Concluyendo, la correcta metodología en el establecimiento de toda organización, desde la visión hasta la puesta en marcha del proceso administrativo, serán las bases o cimientos de una estructura fuerte y funcional desde el principio, lo que propiciará que todos sus integrantes, al tener bien definidas sus funciones y el rumbo que deben seguir, será el logro de la productividad y competitividad que requiere la industria mexicana.

2.1.4. El Management.

En la actualidad, se nos ha abordado con nuevos términos y técnicas administrativas, uno de esos nuevos términos es el Management;¹⁷ sin embargo, éste no es del todo nuevo, puesto que ha sido el resultado de una evolución en la forma de dirigir a las organizaciones.

¹⁵ *Idem.*

¹⁶ Méndez González, Luz del Carmen, Velásquez Barragán, Hilda y Pérez Nowaihed, Leonor. *Filosofía*. 4ª. ed. México: Compañía Editorial Nueva Imagen, S.A. de C.V. 1997, p. 165.

Manejo el concepto que proporciona la filosofía, dado que estos son los que deben regir a cada individuo y que de aplicarse como tales engrandecerán a la organización, en un plano de armonía y bienestar laboral.

¹⁷ MANAGEMENT. *n* Dirección *f.*, proveniente del término MANAGER. Director. *Diccionario Pocket: Español/Inglés, Inglés/Español*. México: Editorial Offset, S.A. de C.V. 1997. p, 451.

Efectivamente, el management o la dirección, ha existido desde la Revolución Industrial, sólo que ha evolucionado en cuanto a sus teorías, técnicas y herramientas. La administración de los recursos humanos, materiales y financieros, ha sufrido grandes cambios desde entonces; la dirección se centraba en los aspectos materiales y financieros, dejando de lado y en último lugar al humano, pues no se aprovechaban sus potencialidades intelectuales.

Así pasó mucho tiempo, hasta que al transcurrir el año de 1923, Sheldon Oliver publica su libro “La filosofía del Management”, siendo su gran aportación el código unificado de principios científicos; los cuales divide en cinco y que son:¹⁸

- 1) Permanencia.
- 2) Concentración.
- 3) Individualidad.
- 4) Combinación.
- 5) Estándares Humanos.

De lo anterior, Oliver hace énfasis en que el “Management es una cuestión más de personas que de técnicas y que nunca se debe olvidar que en última instancia hay que tener una voluntad de servicio de sociedad.”¹⁹

Esto refuerza y complementa lo antes mencionado²⁰, al referirme que la base de una cultura de servicio inicia desde la Dirección y ésta a su vez debe transmitirla a sus niveles subalternos, a través de la educación y capacitación; formando en ellos las aptitudes que serán el motor de la calidad y productividad de la organización.

¹⁸ Datos obtenidos en: Corporativo Empresarial, S.A. “Change management, Nueva estrategia”. En: *Proyección del Capital Humano*. México: Editorial de Impresos y Revistas, S.A. de C.V., mayo 2004, año 2, No. 7, p. 19-20.

¹⁹ Corporativo Empresarial... *Op. Cit.*, p. 19.

²⁰ *Vid. Infra*. Capítulo 1, tema 1.4, punto 1.4.3. Cultura de servicio.

Las aptitudes que se deben formar dentro de la empresa y que son consideradas por la filosofía del management son:²¹

- *Ser el Mejor.* Fijar en el personal que ellos son los mejores y que por ello, forman parte del grupo de trabajo. Una herramienta que auxilia en la obtención de parámetros con los que se puede medir el grado de mejora es el que aporta el Benchmarking.²²
- *Ser Proactivo.* Buscar siempre nuevas alternativas de mejora continua, proponer y llevar a cabo esas ideas.
- *Ser Competitivo.* Las organizaciones están cambiando de manera muy rápida, la globalización crea la apertura de empresas altamente competitivas entre sí, por consiguiente el personal debe seguir esta tendencia y buscar siempre capacitarse en todos los ámbitos, humanos y tecnológicos, para no quedar fuera de mercado.
- *Construir sistemas de medición adecuados.* El responsable del management, debe producir la forma de transformar el servicio y calidad, en términos numéricos, para poder llevar un control estricto; éste debe ser sencillo, ágil y oportuno.
- *Mantener la calidad.* Al momento de implementar cambios en la organización y una vez que hayan pasado el período de prueba, se debe dar continuidad sin perder de vista el objetivo, que es brindar un producto o servicio con calidad.

Lo que pretende el management, es crear una cultura de mejora continua y de aprovechamiento de las potencialidades humanas en general (intelectuales,

²¹ La presente clasificación esta con base en: Rico. *Op. Cit.*, p. 171-176.

²² El Benchmarking, consiste en la comparación estratégica, entre lo que hace nuestra organización en contraposición con otra, que puede no ser del mismo giro, es decir, “es investigar en el mundo quién hace mejor las cosas que su organización. El objetivo del Benchmarking no es saber que bien lo hace tal empresa según sus clientes, sino como lo lleva a cabo.” En: Rico. *Op. Cit.*, p. 171.

técnicas y fuerza física), de tal manera que todas estas se puedan integrar de tal forma que puedan conducir al logro de los objetivos de la organización.

Actualmente, la administración se centra en el aprovechamiento del capital intelectual o del conocimiento, de los valores y de la armonía laboral, con el objetivo de aumentar la productividad; para lo cual se pueden ofrecer mejores oportunidades de crecimiento tanto profesionales como personales.

A continuación haré un breve análisis de algunas técnicas que se aplican en la actualidad, con el fin de ayudar a mejorar el área de recursos humanos ya que dichas técnicas son unas herramientas esenciales en la búsqueda del logro de objetivos, así como para aumentar la productividad y competitividad de las organizaciones.

2.1.5. El Coaching.

Esta técnica surge en respuesta a las necesidades actuales que tienen las empresas para incorporar a nuevos elementos en sus puestos de trabajo, de modo que dicha incorporación se realice con mayor prontitud para que la capacitación sobre los conocimientos esenciales conduzca al correcto desempeño de sus labores.

Para tales efectos la administración de empresas ha adoptado el coaching,²³ como una herramienta para la capacitación del personal, ya sea de nuevo ingreso o que haya conseguido una promoción a un mejor puesto desempeñando actividades nuevas.

²³ COACHING. Entrenando, proveniente de COACH. *Sport*. Entrenador o entrenar. *Diccionario Pocket...*, p, 333. La idea de adoptar este término procede de los grandes entrenadores deportivos de equipos de fútbol americano y béisbol de los Estados Unidos y que han llevado al triunfo a sus equipos.

Es usual en algunos de nosotros que cuando estamos en nuestra etapa estudiantil, nos esmeramos por adquirir los conocimientos teóricos que se estipulan en los planes de estudio; sin embargo, cuando terminamos nuestra preparación académica para enfrentar el ambiente laboral, nos percatamos que no sabemos aplicar prácticamente esos conocimientos, propiciando con ello un choque que nos hace dudar de nuestra capacidad laboral.

De tal manera, como lo mencioné anteriormente,²⁴ la inducción juega un papel importante para la organización, pero aún más para el nuevo integrante; así es como la organización debe estar debidamente preparada con sus Manuales de Inducción, Bienvenida y Capacitación para recibir y preparar a su personal de recién ingreso o que asciende a un mejor puesto.

A los coaches se les puede definir como “facilitadores del proceso quienes se asocian con individuos o grupos que quieren hacer cambios en sus vidas profesionales o personales.”²⁵

La definición que da la International Coach Federation²⁶, acerca de lo que es un Coaching profesional es la siguiente:

... es una alianza continua que ayuda a aquellos que la reciben para que lleguen a realizarse en sus vidas profesionales y personales. Mediante el proceso de coaching, aquellos que están recibéndolo, profundizan sus conocimientos, mejoran su desempeño y dan realce a la calidad de sus vidas.²⁷

²⁴ *Vid. Infra.* Capítulo 2, Tema 2.1.2. Manuales, procedimientos, políticas ¿necesarios?

²⁵ Schamber, Anita. En: Reza Trosino, Jesús Carlos. “Coaches y Mentores”. En: *Laboral: La práctica jurídico-administrativa*. México: Sistemas de Información Contable y Administrativa Computarizados, S.A. de C.V., noviembre 2004, año XIII, No. 146, p. 74.

²⁶ Traducción del inglés: “Federación Internacional de Entrenadores”

²⁷ *Idem.*

Esta técnica se puede aplicar para preparar a niveles directivos (Coaching for Leadership)²⁸ o para el desarrollo del desempeño (Coaching for Performance)²⁹, dependiendo del objetivo o función que tenga que cumplir el nuevo elemento. También se puede dirigir al Ser y al Hacer. El primero se enfoca un tanto a lo espiritual, a las creencias y valores, y se aplica básicamente para incrementar las habilidades o aptitudes para el liderazgo; mientras que para el segundo, su objetivo es el desempeño, busca fijar y alcanzar metas, acrecentar productividad y rendimiento.

El proceso del coaching, centra en la obtención de resultados tangibles y éste se divide en cuatro fases:

- 1) *Establecer la necesidad.* Puede ser por la renuncia de la persona que desempeñaba esas funciones o por la creación de un nuevo puesto, por estrategia en un proceso de cambio, etc.
- 2) *Fijar metas de desempeño.* La persona que va a entrenar debe tener muy claro los alcances y limitaciones que va a tener la persona que se va a capacitar.
- 3) *Discutir las metas y problemas.* Se debe ponderar el tiempo, la rapidez con que se puede dar el aprendizaje, las herramientas a utilizar, el costo-beneficio, etc., es decir, considerar todas las posibles variables que pueden agilizar o entorpecer el proceso del coaching.

²⁸ Traducción del inglés: "Entrenando para la dirección o el liderazgo".

²⁹ Traducción del inglés: "Entrenando para la ejecución".

4) *Revisar el progreso.* Periódicamente se debe realizar visitar o reuniones para ver el grado de avance; si se está en tiempo o se va un poco lento.

Dependiendo de las capacidades que se busquen incrementar, será el tipo de coach que debemos contratar o sugerir; de la selección de éste dependerá el éxito o fracaso de coaching, así tenemos que diferenciar entre los diferentes estilos que manejan los entrenadores, como son:

Estilos	Características	Debilidades	Observaciones
Colaborador	<ul style="list-style-type: none"> • Sensible. • Consciente de los sentimientos de la gente. • Flexible. • Aplica ganar-ganar. • Trabaja en equipo. • Paciente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Demasiado paciente. • Es confuso para comunicarse. • No es oportuno para tomar decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es de fiar y está al tanto de los sentimientos y necesidades de la gente. • Puede tener dificultades cuando trata asuntos de desempeño y relaciones.
Creativo	<ul style="list-style-type: none"> • Vigoroso. • Entusiasta. • Genera muchas ideas y opciones. • Espontáneo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Demasiado optimista y poco realista. • Impulsivo. • Sobreactivo o hiperactivo. • Descuida detalles. • Poco enfocado en el seguimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es tan espontáneo que no se prepara lo necesario. • No profundiza en los problemas, es superficial y ambiguo.
Conductor	<ul style="list-style-type: none"> • Toma las riendas. • Iniciativa. • Piensa de manera independiente. • Se enfoca en resultados. • Organiza personas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pasa por alto las dificultades sobre relaciones. • Dice qué hacer en lugar de hacer preguntas. • No escucha. 	<ul style="list-style-type: none"> • Todo lo quiere medir con base en resultados, por tanto, tiene un pensamiento muy cuantitativo y poco cualitativo.

Aclarador	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemático. • Piensa y planea con cuidado. • Objetivos. • Basa sus opiniones en hechos. • Minucioso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Demasiado quisquilloso • Es lento para moverse (proceso) 	<ul style="list-style-type: none"> • Se enfoca exclusivamente en la información y pierde todo el contexto.
------------------	---	---	---

* Fuente: Reza. *Op. Cit.*, p. 76.

Pero no todo el trabajo es para el entrenador, también el aprendiz debe poner de su parte para que el proyecto surta los efectos que se buscan o pretenden, para ello debe seguir los siguientes pasos:

- a) Propiciar y alentar una comunicación efectiva y asertiva.
- b) Enfrentar el posible fracaso o el éxito.
- c) Fomentar la retroalimentación, pues de ello se pueden obtener mejores resultados o corregir a tiempo el camino.
- d) Aceptar y afrontar la responsabilidad.
- e) También deben fijarse metas.
- f) Tener iniciativa.

Estos son los aspectos elementales de lo que corresponde al “coaching”, a continuación haré referencia y una comparación entre ésta y el mentoring; aunque parezca que se refieren a lo mismo, si existen diferencias entre estas técnicas.

2.1.6. El Mentoring.

El término “mentor” se retoma de la mitología griega, según relata la Odisea, cuando Ulises decide ir a la guerra de Troya, solicita a su amigo Mentor la formación de su hijo Telémaco; desde entonces esta palabra se ha adoptado en nuestro idioma con el concepto de consejero sabio, preceptor o maestro.³⁰

Ahora bien, la administración utiliza la mentoría como una herramienta con la que se puede capacitar al personal, es “una alianza entre un experto y un aprendiz, en la cual el experto facilita el desarrollo del aprendiz compartiendo con éste sus conocimientos, su sabiduría, valores, habilidades, recursos y experiencias.”³¹

Los mentores, son profesionales en activo, en pre-fase de jubilación o que ya han alcanzado su jubilación, pero que gracias a la experiencia adquirida a lo largo de su trayectoria profesional, pueden proporcionar grandes conocimientos teórico-prácticos, que regularmente en la etapa estudiantil, el mentoreado no tendría. Los mentores pueden ser internos o externos a la organización.

Por lo tanto, un mentor es un “desarrollador de un proceso de apoyo al aprendizaje, al desarrollo y a las mejoras del desempeño, ya sea para un individuo, un negociador o un equipo.”³²

El mentoring, tiene las siguientes características:

- a) Se forma con base en el valor de las relaciones que se dan entre dos o más personas.

³⁰ La presente historia está basada en las lecturas realizadas en: Reza. *Op. Cit.*, p. 72 y en: Soler, Ma. Rosa. “Mentoring, sus similitudes y diferencias con el Coaching”. En: *Proyección del Capital Humano*. México: Editorial de Impresos y Revistas, S.A. de C.V., enero 2004, año 2, No. 3, p. 18.

³¹ Schamber, Anita. En: Reza *Op. Cit.*, p. 73.

Con el fin de respetar la cita, en la redacción de este párrafo, se presenta la repetición de palabras, lo cual obedece a un error de la fuente original.

³² Soler. *Op. Cit.*, p. 19.

- b) Es una relación voluntaria y no “pagada”.
- c) Es más duradera que otras relaciones de coaching o consultoría.
- d) Al igual que otras técnicas, en este proceso también se fijan metas, indicadores y estrategias de aprendizaje, responsabilidad por resultados, compromiso de cambio.³³

Existen diferentes tipos de mentoring; según las necesidades y planes que se tengan para el mentoreado, será el programa que se tenga que seguir. A continuación menciono cuales son los diferentes tipos:

- a) *Situacional*. Este se presenta en forma esporádica, básicamente para capacitar a elementos que van a desempeñar una función por un tiempo corto, para cubrir una incapacidad, vacaciones o para cubrir una vacante mientras se realiza la contratación del nuevo trabajador.
- b) *Informal*. Se da básicamente por la interacción cotidiana en el área de trabajo, se toma como un interés particular y no institucional.
- c) *Formal*. El mentoreo se imparte con objetivos institucionales, se crean y desarrollan programas específicos para el mentoreado, se busca un instructor interno o externo, según sea el caso; esperando los resultados en un tiempo determinado.

Así también, el mentoring tiene que cumplir ciertos objetivos, los cuales dependerán del alcance que cada organización pretenda, sin embargo, algunos de ellos pueden ser los siguientes:

- Diferenciarse de la competencia a través de la formación y desarrollo del capital humano.
- Desarrollar al personal de la organización a través de planes de carrera.
- Detectar colaboradores con potencial.

³³ Reza. *Op. Cit.*, p. 73.

- Incorporar nuevo personal, acortando la curva de aprendizaje e inducirlo lo más rápidamente posible en la Filosofía, la Política y la Cultura de la organización.
- Formar Directivos del futuro en las habilidades requeridas y establecidas en los programas de competencias (capacidades).³⁴

- **Diferencias entre Coaching y Mentoring.**

Como se ha podido ver, no existen grandes diferencias entre el coacheo y el mentoreo, ya que en ambas se recurre a alguien que esté asesorando o instruyendo, pero si existen algunas diferencias significativas y que nos servirán para determinar cual es la técnica más apropiada para capacitar al personal.

A continuación describo estas diferencias.³⁵

Coaching	Mentoring
Orientado a resultados de desempeño, éxitos u objetivos, con énfasis en las acciones.	Orientado al intercambio de sabiduría, soporte, aprendizaje y guía para el desarrollo personal.
Especializado en un área determinada.	Puede ser especialista en varias áreas y giros empresariales.
El coacheado es considerado como un empleado o colega.	El aprendiz es considerado como un protegido, discípulo, socio o miembro del grupo.
Regularmente el coach es el inmediato superior de la organización.	Puede ser interno o externo.
Es ciento por ciento formal.	Puede ser formal o informal.
Interviene uno o todo un equipo.	Interviene una sola persona, experta en la labor que va a desempeñar el mentoreado.
La relación recae en el coach.	La relación recae en el tutelado.
La agenda es establecida por el coach.	Agenda establecida por el tutelado.
El coacheo es a corto plazo.	El tiempo puede ser largo, según la capacidad de aprendizaje del tutelado.

³⁴ Soler. *Op. Cit.*, p. 21.

³⁵ La tabla está elaborada con base en los datos obtenidos en: Soler. *Ibid.*, p. 20-21.

Como podemos observar, las diferencias son pocas, pero de gran relevancia por lo que se deben tomar muy en cuenta para cuando se pretenda establecer o implementar una técnica de estas. Ambas tienen sus bondades y auxilian en gran medida al desarrollo del personal.

Desafortunadamente en México no se ha avanzado mucho en la aplicación del coaching y el mentoring; los sistemas de certificación y licencias que acrediten a instituciones o a capacitadores independientes son muy incipientes todavía; por tal motivo, se debe tener mucho cuidado cuando se busquen de manera externa, pues se corre el riesgo de contratar a una persona que no tiene las facultades, conocimientos y experiencia necesarios.

Es también importante mencionar que la participación de la dirección y de los altos ejecutivos de la organización, son fundamentales para que pueda funcionar cualquiera de estas dos técnicas.

La comunicación interna juega también un papel importante, dado que todos los programas que se estipulen, deben estar bien comprendidos por todas las áreas de trabajo y fluir sin ningún problema.

Por último, hago referencia a una cita hecha por la empresa Visión Mundial Internacional, que dice: “la peor retroalimentación es aquella que nunca se recibe.”³⁶

2.1.7. Las Competencias Laborales.

A partir de la década de los 80's, se ha manejado dentro de la administración el término de competencias, derivado de las fuertes desconexiones existentes dentro del ámbito productivo y educativo.

³⁶ Cita obtenida en: Reza. *Op. Cit.*, p. 72.

Lo que significa que si el diálogo no está presente, el círculo comunicativo se rompe, ocasionando con ello un conflicto organizacional.

Es decir, las instituciones educativas se han limitado al cumplimiento de un objetivo, el cual es: formar personas con conocimientos muy básicos y en los niveles medio superiores demasiado genéricos. Sin embargo, en la vida laboral, esos conocimientos teóricos no son aplicables o sencillamente, los recién egresados no saben como aplicarlos.

La idea de adoptar un sistema basado en competencias surge por las necesidades de las industrias de crear un vínculo entre formación escolar y vida productiva para que el personal pueda integrarse al entorno laboral con los conocimientos mínimos indispensables para desempeñar una función técnica especializada.

Con esto, refiero que las instituciones educativas del país, suponen que solo tienen la misión de proveer a la actividad económica, mano de obra calificada, que sólo se dedique a desempeñar sus funciones específicas y nada más, despreocupándose en gran medida, de la formación de profesionales capaces de desarrollar nuevas formas o técnicas productivas, administrativas y financieras.

El concepto de competencia tiene diversos enfoques, según el área de estudio, sin embargo, a continuación mencionaré algunas de ellas:

“Competencia. (Del lat. *competentia*; cf. *competente*). Pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado.”³⁷

“Competencia: Es la capacidad de desarrollar eficazmente un trabajo, utilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios, así como los atributos que faciliten solucionar situaciones contingentes y problemas.”³⁸

³⁷ *Diccionario de la Real Academia... Op. Cit.*, Tomo 3, p. 409.

³⁸ García Montes, Martha Bibiana. Tesis: “*Propuesta de un proceso de selección por competencias laborales para la empresa Polyone Compuestos, S.A. de C.V.*”. Universidad Autónoma del Estado de México: Toluca, Estado de México. 2004. p. 7.

Como se puede observar, al referir el término de competencias, lo asimilamos como las aptitudes que posee una persona hacia una actividad específica y que la realiza con eficiencia, mostrando un desempeño sobresaliente.

Pero estas aptitudes nos conducen a pensar más en el término **competente**, el cual, se refiere a esas cualidades innatas del ser humano que lo conducen a conseguir los rendimientos normales de un trabajo y así, obtener los resultados esperados, con unos determinados grados de calidad.

La diferencia del ser competente en contraposición con el término competencia, radica fundamentalmente, en que la **competencia** puede ser adquirida y desarrollada en una persona, logrando con ello niveles de calidad superiores a lo normal.

Antes de mencionar los diferentes tipos de competencia, es importante entender el concepto de competencia laboral, para ello me basaré en la definición proporcionada por el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral:

La Competencia Laboral es la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; éstas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo.³⁹

Las competencias laborales, se pueden clasificar de la siguiente manera:⁴⁰

A. Competencias de Logro.

- *Orientación hacia el logro.*
- *Iniciativa.*

³⁹ www.sht.com.ar/archivo/temas/autor. Ramírez Passo, Carlos Alberto.

⁴⁰ La presente clasificación esta basada en los datos proporcionados en: García. *Op. Cit.*, p. 13 y 14.

- *Orientación al orden y la calidad.*
- *Búsqueda de información.*

B. Competencias de Influencia y Servicios.

- *Sensibilidad interpersonal.*
- *Orientación al cliente.*
- *Persuasión e impacto personal.*
- *Conocimiento organizacional.*
- *Construcción de relaciones.*

C. Competencias Directivas.

- *Desarrollo de personas.*
- *Dirección de personas.*
- *Trabajo en equipo.*
- *Liderazgo.*

D. Competencias de Dominio Personal.

- *Confianza en sí mismo.*
- *Autocontrol.*
- *Flexibilidad.*
- *Tenacidad.*
- *Compromiso con la organización.*

E. Competencias Cognitivas.

- *Aprendizaje.*
- *Pensamiento analítico.*
- *Reconocimiento de modelos.*

La implementación del modelo de competencias laborales, ha sido una herramienta que ha contribuido a eficientar el área de Recursos Humanos; sobre todo en los procesos de reclutamiento y selección de personal así como también en la capacitación, acrecentando y motivando para que salgan esas cualidades y habilidades ocultas para un mejor desempeño laboral.

Sin embargo, así como se tienen ventajas al momento de utilizar este modelo, también se tienen ciertos inconvenientes, los que mencionaré a continuación en un cuadro comparativo.

VENTAJAS Y LIMITACIONES DE LAS COMPETENCIAS LABORALES.

VENTAJAS	LIMITACIONES
Administra de manera eficiente el activo intelectual de los trabajadores y a través de ello los activos a su cargo.	No es aplicable en los países donde las relaciones laborales se basan en títulos profesionales.
Al cumplir con el perfil del puesto se incrementa la productividad.	Puede generar conflictos laborales, ejemplo de ello es cuando se piden retribuciones salariales por certificados y no por productividad.
Responde mejor a los requisitos del puesto.	
Hace más transparente el mercado de trabajo.	
Da la posibilidad de una evaluación más justa e indica las áreas de oportunidad con mayor certeza.	
La concientización del personal para que asuman la co-responsabilidad de su auto desarrollo.	
Remunera al personal de manera justa.	
Permite medir el desempeño en forma cuantificable.	
Aumento en la productividad y la optimización de resultados.	
Establecer ventajas competitivas en el mercado.	

Desde luego, las competencias laborales no son la panacea de la administración o de la pedagogía, no hay que verlo como un recetario de cocina, porque con su aplicación no significa que la organización va a salir de un

estancamiento o bache; sin embargo, puede ser una herramienta muy útil, básicamente para los métodos de evaluación de desempeño y para la selección de personal, ya que se tendrán bien definidos los puestos y perfiles que realmente requiere la empresa, evitando con ello un índice de rotación de personal elevado, mayores gastos financieros y tiempo de capacitación.

Nuevamente se insiste en que el éxito de la aplicación de todas las técnicas y herramientas que se han enlistado y tratado en el presente trabajo, dependen del convencimiento de los altos directivos de las organizaciones; comprendiendo que es una inversión inicial fuerte de todos los recursos (humanos, financieros y materiales), pero que si se trabajan en conjunto y con la visión de lograr la mejora continua, se verán los resultados en todos los sentidos (ambiente laboral agradable, productividad, competitividad y mejoras financieras).

Las competencias laborales, no deben sumergirse ciento por ciento en un exceso de evaluaciones que aporten resultados numéricos únicamente, acordémonos que se trabaja con el factor humano y que sus capacidades no pueden reducirse a un simple resultado aritmético. Se debe buscar la forma de acrecentar esas capacidades por medio de técnicas motivacionales con las que puedan sentirse enamorados de su trabajo y lo realicen con eficiencia y calidad⁴¹.

Con el modelo de competencias, se buscan respuestas de una productividad baja y que indique el camino hacia dónde queremos dirigir al personal y a su vez a la empresa; contemplando al personal ideal en el puesto idóneo, en el que logren desarrollar sus potencialidades intelectuales, humanas y técnicas al máximo.

En la actualidad, la organización que logre sacar mayor provecho de la administración del intelecto, logrará sobrevivir en la guerra tan fuerte que se está

⁴¹ Pues el amor nos mueve a hacer mejor las cosas. De tal forma que el enamoramiento nos lleva a la conquista del otro, que en este caso es el trabajo.

estableciendo con la globalización de la economía; lo que parece ser obtenido únicamente hasta ahora por los grandes consorcios extranjeros que están apoderándose de toda la economía mundial y sobre todo de nuestro país.

Para que ese individuo trascienda y efectivamente pueda caminar en todas direcciones, también es necesario que piense, razone, reflexione, construya, innove y proponga, es decir, formarlo para ser competente intelectualmente ya que cuando el hombre adquiere una habilidad, una competencia, un poder intelectual, gana un sentido de la vida, del trabajo y de sí mismo. No olvidemos que **formar** no significa simplemente adquirir una cualificación profesional. “Lo que importa, más que una cualificación, es una capacidad general educativa de cultura general, de capacidad de asociación, de saber cuáles son las cualificaciones que necesitas para las tareas que tienes que hacer, dónde buscarlas, cómo aprenderlas y como aplicarlas”.⁴²

He referido hasta ahora, las técnicas que actualmente son empleadas por la administración de Recursos Humanos, sobre todo en el aspecto de la vinculación del nuevo trabajador al ingresar en una organización. Así también, se han manifestado las ventajas y desventajas de cada una de estas herramientas.

Lo anterior me da pauta a realizar el análisis correspondiente a la situación actual en que se encuentra la empresa Laboratorio Clínico Jenner, S.A. de C.V., en su aspecto administrativo en el área de Recursos Humanos.

⁴² Castells, Manuel. “Globalización, tecnología, trabajo, empleo y empresa” en: *La transformación del trabajo*, Colomers, España, Los libros de la factoría, 1999, p. 34.

Capítulo 3

SITUACIÓN ACTUAL DE UNA EMPRESA MEXICANA CON GIRO DE LABORATORIO DE ANÁLISIS CLÍNICOS.

3.1. Visión práctica laboral en el área de Recursos Humanos.

Los laboratorios clínicos en general surgen para cumplir una misión netamente social y de servicio; éstos son dos componentes esenciales que forman parte medular del presente trabajo, pues no se puede desarrollar una labor social sin que exista el servicio, sin embargo, no se trata de proporcionar una atención inhumana y sin calidad.

Laboratorio Clínico Jenner, S.A. de C.V., surge en 1990, para cumplir la misión social de proporcionar servicios de diagnóstico clínico oportuno, en diferentes áreas del conocimiento médico.

La calidad y calidez de la atención al público, es una preocupación constante de esta empresa; dado que los inversionistas están conscientes de que la aplicación de normas de calidad dará un valor agregado al servicio. Esta ideología concuerda con el propósito que tiene este trabajo de investigación, dado que; es de gran importancia que los directivos estén convencidos de que el camino de la calidad puede proporcionar grandes beneficios económicos en el mediano o largo plazo.

Tomando como marco de referencia los temas que se han venido desarrollando a lo largo del presente trabajo de investigación; a continuación mencionaré la situación en que se encuentra actualmente dicha empresa.

Estos laboratorios son fruto del esfuerzo de tres profesionistas dedicados al campo de la medicina, uno al campo de la química clínica y otro inversionista minoritario con profesión de ingeniero mecánico. Estos empresarios conformaron un Consejo Accionario de cinco personas que dada su formación profesional desconocían el campo de la administración; situación que propició que la empresa se fundara en la empiria total; sin una correcta planeación, organización, control y dirección.

Los laboratorios comienzan operaciones sin el establecimiento de una Visión que trazará la ruta de la meta a alcanzar, por consiguiente, no se tiene establecida la Misión por la que surgen como organización; así como tampoco, se tiene determinada la Filosofía con la que se establecerán los principios fundamentales que sustentarán los valores con que se guiarán los integrantes de la firma para su correcto funcionamiento.

El establecimiento de la visión, misión, filosofía y valores, darán al trabajador una idea clara de lo que pretende alcanzar la organización¹; pero que obviamente no lo va a lograr por sí sola, necesita del esfuerzo de todos sus integrantes, requiere de esa reciprocidad de voluntades para que tanto directivos como empleados logren un trabajo conjunto y bien coordinado, creando un ambiente cordial y armonioso para lograr el desarrollo productivo y competitivo de la institución.

¹ *Vid. Infra.* Capítulo 2, Punto 2.1, Tema 2.1.3. Importancia de la Visión, Misión, Filosofía y Valores. En el desarrollo de la investigación bibliográfica del capítulo dos, mencioné la importancia que tiene el establecimiento de la visión, pues es el punto de partida para la creación de todo proyecto, dado que nos indica hacia dónde queremos llegar. Partiendo de ese sueño o idea, surge la misión y así sucesivamente todo lo demás.

Los manuales de organización juegan un papel igual en importancia²; pues de ellos parten todas las decisiones de los directivos, las cuales tienen que ser acatadas por los demás, pues son éstas la ruta a seguir en cuanto a la forma de trabajar. Sin embargo, esta empresa no fue la excepción al caer en el vicio en el que la gran mayoría de las empresas mexicanas incurren: “instituirse e iniciar operaciones, sin el establecimiento de estas importantísimas herramientas”.

El afán de querer iniciar operaciones lo más pronto posible para empezar a generar utilidades, ciega a la gran mayoría de los empresarios mexicanos; sobre todo cuando no se tienen los conocimientos administrativos necesarios para crear una empresa con la planeación en tiempo y forma.

El tiempo que se le dedica a la planeación y previsión es fundamental en el futuro de la empresa, pues es en estas etapas cuando se elaboran los manuales de organización, se establecen la mayoría de los procedimientos sobre las operaciones y las políticas que normarán y dirigirán a los empleados.

Desafortunadamente en la empresa en cuestión, tuvieron que pasar más de diez años para que los directivos empezaran a diseñar y elaborar estos manuales, no obstante, no los hacen por convicción o búsqueda de una mejora estructural continua que a futuro les pueda garantizar mayores beneficios económicos; sino porque se requiere de una certificación,³ por lo que los resultados no son muy positivos.

² *Vid. Infra.* Capítulo 2, Punto 2.1, Tema 2.1.2. Manuales, procedimientos, políticas ¿necesarios? En este tema se platicó con detenimiento sobre la importancia que tienen los manuales para el correcto funcionamiento de toda organización; también se sentaron las bases para la correcta elaboración de los manuales, procedimientos y el establecimiento de políticas.

³ Situación planteada en el capítulo 1, punto 1.1, tema 1.1.6. Surgimiento de la certificación ISO-9000, cuando cité las palabras del Ing. Armando Espinosa Segovia, con las que cerré el tema.

En cuanto a estructura organizacional,⁴ puedo señalar que es totalmente centralista y horizontal, ya que las decisiones son tomadas ciento por ciento por un matrimonio quien resulta ser el accionista mayoritario; lo que propicia una serie de problemas, dado que ambos no están con regularidad en las instalaciones. La doctora es la persona que se encuentra un poco más involucrada en la operación del negocio, pues realiza estudios de radiología y ultrasonido de forma esporádica; pero únicamente como apoyo cuando no se presenta algún médico en alguna de las Unidades; mientras que el químico por lo general no se encuentra en los laboratorios.

Dado lo anterior, se vieron en la necesidad de crear el puesto de Administrador General, plaza que es cubierta por una persona no idónea y que no tiene la capacidad de tomar decisiones, pues no cuenta con la experiencia necesaria para tal labor, además de que únicamente funge como una figura de autoridad, ya que no es quien toma las decisiones, siendo su principal función supervisar que las instrucciones que toma la Dirección, se ejecuten tal como ellos lo indicaron, sin tener mayor trascendencia en el funcionamiento y operación de las unidades.

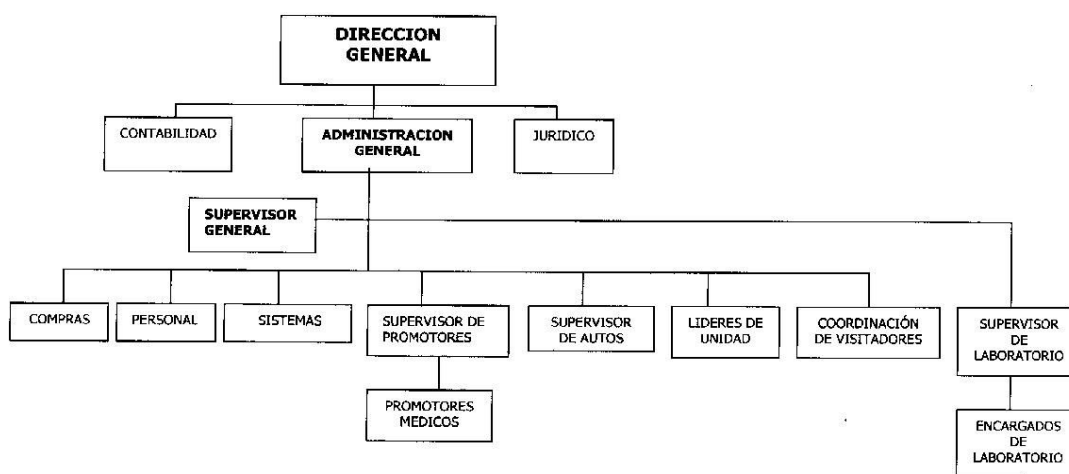
También se crearon puestos a nivel jefatura, quedando a cargo personas que no tienen alguna profesión académica pero que se encuentran allí porque fueron contratadas desde que se establecieron los laboratorios para desempeñar otras funciones, pero, por el crecimiento y necesidades de la empresa, llegaron a esos puestos; sin tomar en cuenta si cubrían o no el perfil y conocimientos teórico-prácticos necesarios para el correcto funcionamiento del área al que se les hubo encomendado.

⁴ *Vid. Infra.* Capítulo 1, Punto 1.3, Tema 1.3.1. Concepto.

Tema en el que se estableció el concepto de estructura organizacional y que también sirvió para ahondar en los diferentes tipos de organizaciones, dejando claras las bases teóricas para una correcta elaboración en la distribución estructural de las jerarquías y líneas de comunicación.

Adicional a esto, no existe una coherencia en el organigrama, dado que no son correctamente indicadas las jerarquías y las líneas de comunicación en vista de que todos los niveles y departamentos están inmediatamente debajo de la administración general, considerando a un jefe de área al mismo nivel que un líder de unidad; lo cual, bajo las teorías administrativas que he analizado a lo largo del trabajo referentes a la estructura organizacional, es equivocado. A continuación se muestra la estructura organizacional que opera.

1.10. ORGANIGRAMA GENERAL



Esta figura confirma la falta de conocimiento sobre las teorías administrativas, las cuales hubieran podido dar la pauta para desarrollar una estructura organizacional coherente y más definida. En el siguiente capítulo se mostrarán los cambios requeridos.

Desafortunadamente, este esquema organizacional dificulta en gran medida el libre flujo de la comunicación,⁵ porque no se siguen los canales indicados. Para remediar esto, tres de los inversionistas (la doctora, el químico y el ingeniero), empezaron a presentarse más seguido en las unidades, intentando

⁵ Vid. *Infra*. Capítulo 1, Punto 1.2, Temas del 1.2.3 al 1.2.5.

Como es estableció en ese punto, la comunicación es vital para toda organización, pues a través de una comunicación eficiente, real y oportuna, se pueden prevenir y resolver todo tipo de problemas. Definiendo dentro de la estructura, las líneas de mando y de comunicación, se pueden evitar todas las barreras que impidan el libre flujo de la comunicación.

crear un mayor acercamiento y así involucrarse en los diversos problemas de éstas; propiciando, sin embargo con ello, que cada quien diera instrucciones por separado sin que tuvieran conocimiento los demás accionistas así como tampoco la administración general, sin contar con que el personal buscaba más al accionista menos estricto, para conseguir, por ejemplo: algún permiso, préstamo o cualquier otro tipo de favor.

Con esto, la figura de autoridad de la Administración General no tenía credibilidad y fuerza, pues de un momento a otro se le cambiaban las instrucciones que en un principio recibía, además que, de su parte, no hay una iniciativa de acercamiento con los empleados de las unidades para conocer los problemas que existían; así pues, el personal tenía mayor interacción y acataban más las órdenes de la persona que fue encargada del departamento de personal, ya que ésta sí ejercía mayor presión, a tal grado que infundía más temor que motivación, debido a que dicha persona tomaba decisiones viscerales y despedía a quienes no acataban sus órdenes, manipulando así a los directivos con información tergiversada.⁶

Así mismo el área de Recursos Humanos, no cumplía con las responsabilidades que le correspondían, pues el reclutamiento y selección de personal era realizado por la Dirección General, sin aplicar ninguna técnica más que su propia intuición. El proceso de nómina y cálculo de impuestos tampoco lo realizaba la persona encargada del área, dado que ésta solamente se encargaba de registrar incidencias (faltas, vacaciones, descuento por préstamo, etc.). La elaboración de las nóminas corrían a cargo de un despacho contable externo y el pago se realizaba de contado quincenalmente en cada una de las unidades. La capacitación es un aspecto que ni siquiera se contemplaba, pues al no contar con

⁶ De lo anterior se puede observar una ineficiencia en el Management, pues tanto la dirección como la administración general no cumplen sus roles o funciones inherentes, pues la dirección no da la libertad de acción que amerita la administración general y también esta última no procura asumir ese liderazgo. *Vid. Infra.* Capítulo 2, Punto 2.1, Tema 2.1.4. Management.

una estructura formal del área de recursos humanos, mucho menos se iba a contar con un plan o programa de capacitación para el personal.

Una vez identificados estos problemas, puedo señalar que fue la alta Dirección la que ocasionó que el personal no se sintiera a gusto e identificado con la organización, pues tenía un sentimiento de incertidumbre hacia el futuro inmediato, como consecuencia del desconocimiento de los objetivos de la empresa; pues las únicas metas que tenían por cumplir eran las personales; sin tomar en cuenta la calidad con que se brindaba el servicio, ya que la Dirección y las jefaturas no tenían la manera de evaluar dicha calidad.

Es importante señalar que no se procuraba un trabajo en equipo, en virtud de no tener metas que alcanzar, por tal motivo, se formaban grupos informales que, más que buscar un beneficio colectivo, obstaculizaban el camino a la productividad.

Todos estos aspectos propiciaron que la calidad en el trabajo se viera mermada, porque los integrantes de la organización no tenían “puesta la camiseta” de la empresa y por consiguiente no se interesaban por la valoración del cliente tanto interno como externo, pues no se había trabajado en propiciar una cultura de servicio.⁷

Bajo tales circunstancias, la solución o alternativa que propongo se centra en la aplicación de diferentes técnicas y herramientas con el objetivo de que el área de Recursos Humanos, logre un cambio en la imagen misma del departamento, que pueda eficientar a la empresa, dirigiéndola a tomar el camino de la calidad por medio de un trabajo en equipo y que a su vez se vea reflejado en una atención inigualable al paciente, brindando rapidez y calidez en el servicio.

⁷ Vid. *Infra*. Capítulo 1, puntos 1.1 y 1.4, Temas 1.1.4 y 1.4.3.

Donde se hace una reflexión sobre la importancia que tienen tanto la valoración del cliente interno/externo y el fomentar una cultura de servicio en la sociedad laboral mexicana, dado que al no fomentar estas aptitudes, cualquier empresa mexicana quedará fuera de mercado.

La aplicación de los círculos de calidad propiciará los elementos necesarios para cumplir la meta de una certificación por parte de ISO-9000, generando los medios y métodos necesarios para una correcta evaluación del desempeño y para la calidad en todas las áreas de la organización.

Para tales efectos, es necesario conocer los requisitos que son básicos para dicha acreditación, pero más importante es iniciar con la elaboración de los manuales de organización, el establecimiento de los procesos y las políticas que regirán el camino a la calidad.

También es importante hacer uso de las técnicas de capacitación al personal, según los niveles que lo requieran, echando mano de las competencias laborales para la definición de los perfiles de puestos; una vez establecidos, se propiciará la capacitación por medio del coaching y/o el mentoring.⁸

Para que se puedan aplicar con éxito todas estas técnicas y herramientas, es necesario conocer la idiosincrasia del mexicano en su aspecto laboral; dado que durante el transcurso de la implementación de dichos controles se mostrará una clara resistencia al cambio, sobre todo de aquellas personas que no tienen un espíritu de equipo y que buscan únicamente un beneficio personal.⁹

En el siguiente capítulo se mostrarán los controles únicamente dentro del área de Recursos Humanos que se han aplicado; con el fin de lograr una estructura formal dentro del área pues son la base para la organización general de la empresa en sus diferentes áreas.

⁸ Técnicas y herramientas explicadas con detenimiento en el Capítulo 2, Punto 2.1, Temas del 2.1.4 al 2.1.7.

⁹ *Vid. Infra.* Capítulo 1, Punto 1.4, Temas 1.4.1 y 1.4.2. Aspectos referidos y que son de gran importancia en el desarrollo de los controles administrativos, necesarios para la consecución de las metas planteadas por la empresa, ya que se busca una reestructuración global que conduzca a la calidad en el servicio y a un excelente clima organizacional.

Capítulo 4

IMPLEMENTACIÓN DE LA CALIDAD POR MEDIO DE CONTROLES INDISPENSABLES PARA EL ÓPTIMO FUNCIONAMIENTO DEL DEPTO. DE RECURSOS HUMANOS, APLICADOS EN UN LABORATORIO DE ANÁLISIS CLÍNICOS.

Dentro del presente capítulo se muestran las propuestas de mejoramiento encaminadas a la obtención de la calidad dentro del área de Recursos Humanos.

Se empieza con la reestructuración del organigrama general, el cual indica las líneas de mando y de comunicación, con el fin de que el personal, tenga el conocimiento sobre su ubicación dentro de la organización así como la dirección hacia donde tiene que fluir la información que el empleado genere. Dicha estructura se objetiva dentro del área de Recursos Humanos.

Posteriormente, es elaborado el Manual de Bienvenida en conjunto con el Programa de Inducción de personal; éstos son elementos indispensables para el departamento, pues dan a conocer las condiciones laborales de los empleados de nuevo ingreso, es decir, indica los derechos y las obligaciones de todos los trabajadores.

El presente capítulo continúa con la elaboración del Manual de Procedimientos el cual abarca cada una de las sub-áreas del departamento de Recursos Humanos, como son Reclutamiento y Selección de Personal, Nóminas, Capacitación y Adiestramiento y Desarrollo Organizacional, mismos que darán orden y sentido a los procesos y controles administrativos específicamente en Recursos Humanos.

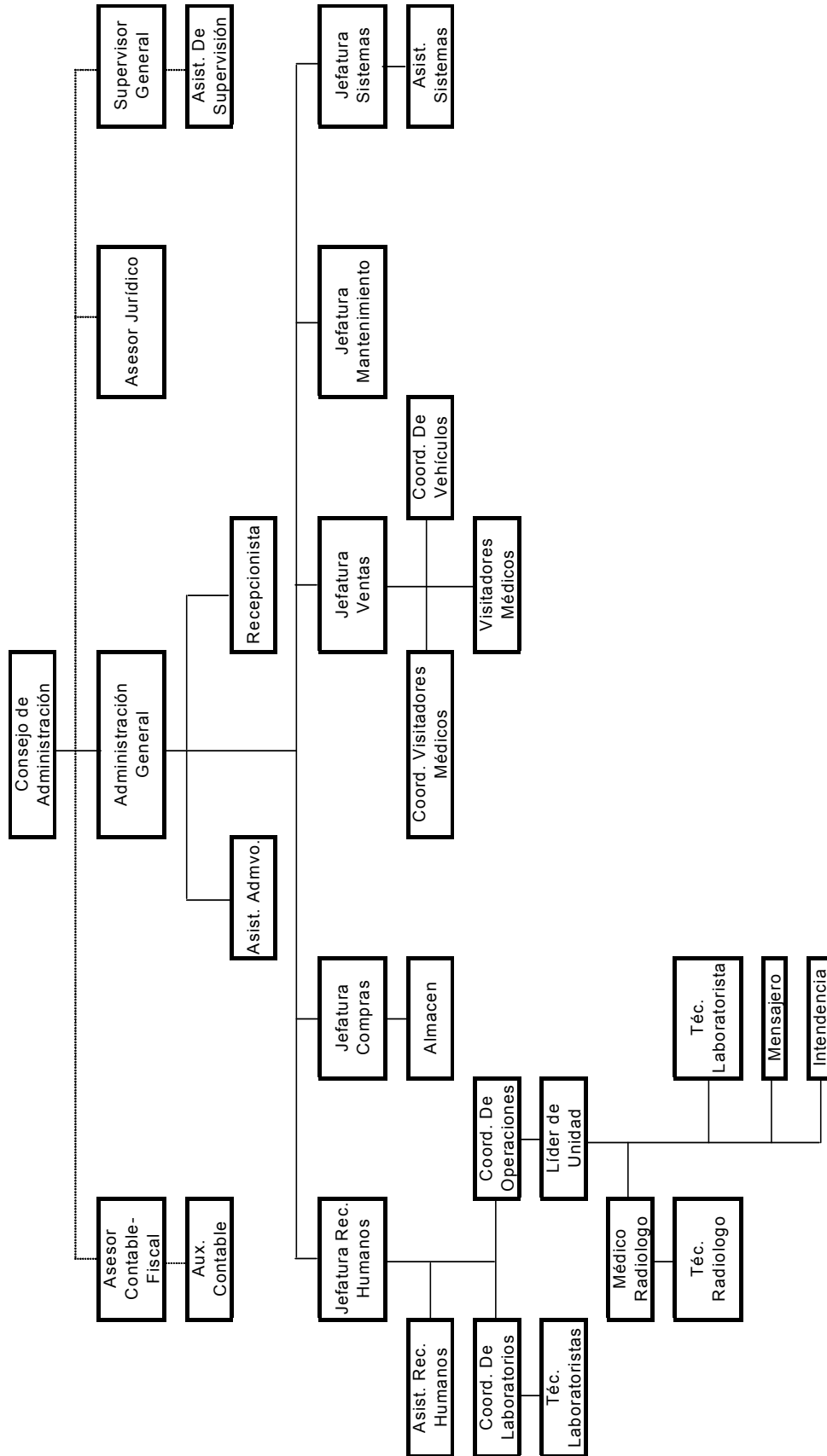
Por último, se muestran las Políticas y el Reglamento Interior de Trabajo, que fungen como las herramientas de control en el aspecto de comportamiento, con la intención de cuidar que el clima laboral no se distorsione, procurando así, un ambiente de cordialidad, cooperación y armonía.

4.1. ORGANIGRAMAS

La nueva estructura organizacional que opera actualmente en Laboratorio Clínico Jenner, S.A. de C.V. a partir de Enero de 2005.



Laboratorio Clínico Jenner, S.A. de C.V.
Organigrama General.
Propuesta inicial

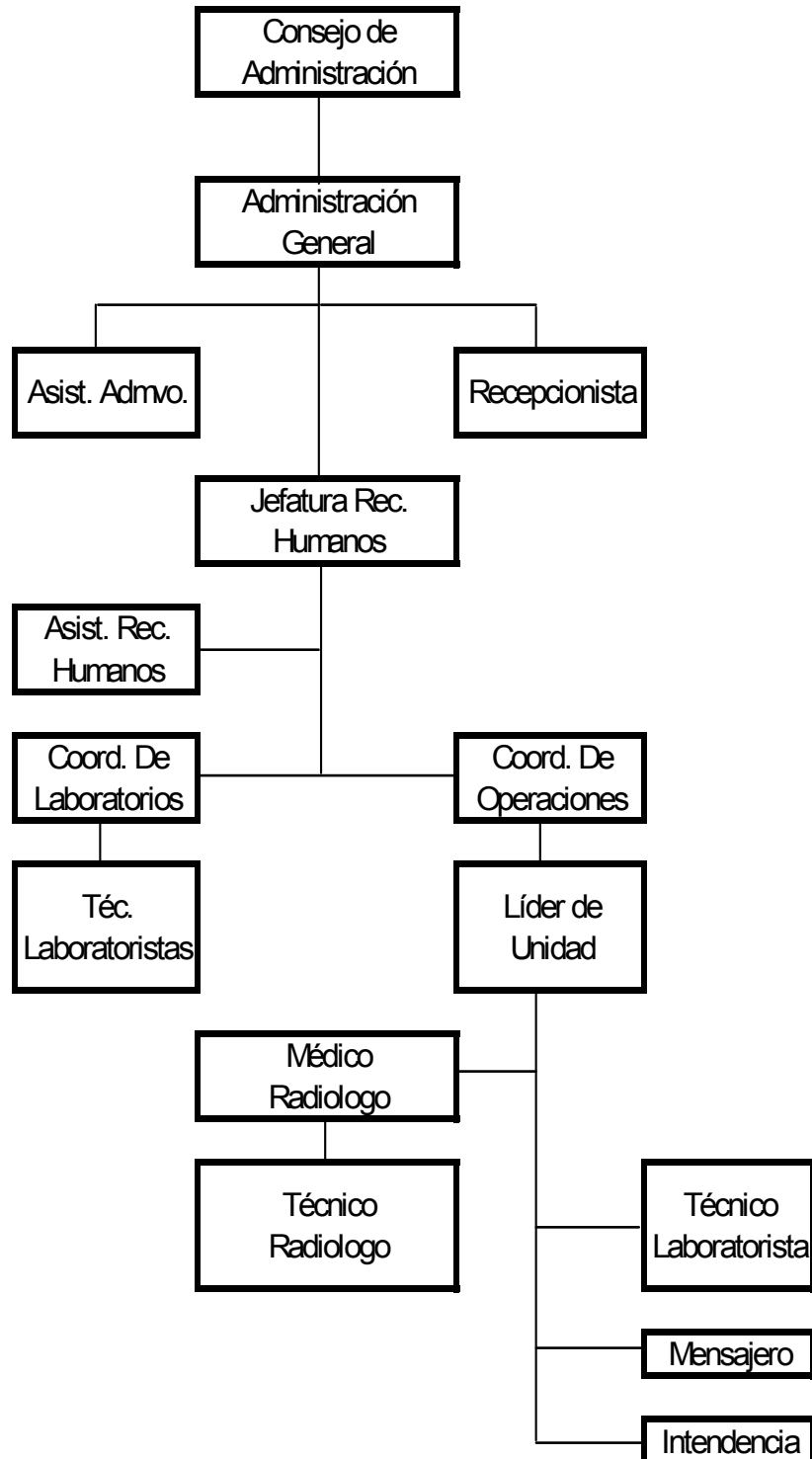




Laboratorio Clínico Jenner, S.A. de C.V.

Organigrama Departamental,

Área Recursos Humanos.



4.2. MANUALES

La creación e implementación de los manuales de procedimientos ayudarán a la eficiente conducción del área de Recursos Humanos, así también, es una herramienta para que los empleados tengan un conocimiento general de la organización.

4.2.1. MANUAL DE BIENVENIDA.

A continuación se presenta un díptico del Manual de Bienvenida, mismo que se entregará al nuevo empleado, donde encontrará la información necesaria para su rápida integración a la empresa. El cuál será tratado de manera más detallada al momento de llevar a cabo el Programa de Inducción.

**¡BIENVENIDO
COMPAÑERO!**

A

LABORATORIO CLÍNICO



MR.

❖ SU FUNDACIÓN.

Laboratorio Clínico JENNER, S.A. de C.V., surge en el año de 1990 bajo la visión de cinco personas profesionales, preocupadas por la salud de la población mexicana, incluyendo los sectores de bajos recursos. El Q.F.B. Hugo Leynez Celiseo y su esposa la Dra. Anastacia Saynez Enriquez, son los accionistas mayoritarios y quienes decidieron rendirle un homenaje al célebre Médico y Q.F.B. Jenner, que con sus estudios sobre la viruela, propició que los adelantos científicos del siglo XX, sirvieran para el bienestar de la humanidad; es así como surge el nombre de la empresa a la que ahora te incorporas.

El entusiasmo del Q.F.B. Leynez y el de la Dra. Saynez, los llevó a cursar sus estudios en la máxima casa universitaria de nuestro país, la Universidad Nacional Autónoma de México, obteniendo sus grados académicos en la década de los setenta.

Posteriormente, se incorporan al campo laboral en el Instituto Mexicano del Seguro Social, en donde logran destacar por sus grandes habilidades y desempeño, logrando con ello importantes puestos a nivel jefatura en donde tuvieron la oportunidad de conocer a dos de sus socios el Dr. Cardoso y el Dr. Smeke, con quienes posteriormente, plantearían el proyecto de sus vidas, la creación de los Laboratorios Clínicos.

Por último, se une un elemento más a este grupo de jóvenes emprendedores, el Ing. Andrés Osorio Ramírez, quien desde niño conoce al Q.F.B. Leynez, siendo vecinos de la calle ubicada en Juan Colorado 240, en la colonia Benito Juárez, del municipio de Nezahualcóyotl; y que ahora comparten algo más que su amistad, un proyecto de vida y triunfo para crear el laboratorio clínico más avanzado y profesional de México.

El reto no es fácil, sin embargo, ahora que te unes a este proyecto, estamos seguros que con tu ayuda lograremos cumplir este objetivo. El camino es largo, pero con el trabajo de todos alcanzaremos el TRIUNFO.

En la actualidad, Laboratorio Clínico Jenner, S.A. de C.V. a logrado un crecimiento, paulatino pero constante; a pesar de las adversidades económicas que México ha tenido.

Nuestra primera unidad abrió sus puertas en la calle de Juan Colorado 240, siendo aquí la matriz y centro administrativo de las demás unidades.

❖ **¿A QUÉ NOS DEDICAMOS?**

Somos una empresa comprometida con la salud de la población, sobre todo en la atención asistencial médica, preventiva y educativa, otorgando servicios a particulares como a empresas.

Considerando los constantes avances tecnológicos, Laboratorio Clínico Jenner, se ha esmerado en la mejora continua de equipo y recursos de calidad que ofrezcan seguridad a la medicina moderna. Hoy en día contamos con una infraestructura adecuada para brindar un servicio de calidad en las siguientes áreas: Análisis clínicos, Ultrasonido, Citología, Rayos X corporales y dentales, Bacteriología, Patología, Densitometría ósea, Doopler color, Tomografía axial computarizada TAC, Mamografía, Colposcopia, Ortopantografía, Electrocardiogramas y pruebas de esfuerzo. Todo ello bajo los cuidados y supervisión del personal altamente calificado con el que contamos.

❖ **NUESTRA MISIÓN.**

Ser un laboratorio que ofrece servicio de gran calidad en materia de Análisis Clínicos, Rayos X y Ultrasonido, entre otros. Con resultados altamente confiables y a precios accesibles, utilizando equipo de vanguardia, manejado por personal calificado, comprometido con la sociedad y con nosotros.

❖ **VISIÓN.**

Ser el líder en centros de atención de alta tecnología, mediante el fortalecimiento de la Unidad, la Capacitación e Integración del personal médico y profesional de la salud.

❖ **VALORES.**

El desempeño de la función lo realizamos con alto sentido humano y ética profesional a través de la integración de recursos humanos altamente capacitados, los cuales unen sus esfuerzos, conocimientos y habilidades a favor del usuario.

Actuamos con gran sentido de pertenencia y espíritu de servicio hacia el laboratorio y el usuario que demanda de nuestro servicio.

Los profesionales que laboran y prestan sus servicios para el Laboratorio Clínico Jenner, tienen como norma operativa el decoro, la honestidad y el interés hacia los pacientes.

El respeto al usuario y al desempeño de nuestras tareas, tiene como principio fundamental los derechos a humanos en pro de los derechos de los pacientes.

❖ **MARCO FILOSÓFICO.**

Nuestra filosofía está enfocada a la obtención de la calidad en nuestros procesos de servicio y los fundamentamos con las siguientes citas.

*LA CALIDAD EMPIEZA CON LA EDUCACIÓN Y TERMINA CON LA
EDUCACIÓN.*

Kaoru Ishikawa

*LA CALIDAD DE TU TRABAJO TIENE MUCHO QUE VER CON LA
CALIDAD DE TU VIDA.*

Orison Swett Momden

LA CALIDAD NO ES UN ACTO, ES UN HABITO.

Aristóteles

❖ **NUESTRO CRECIMIENTO.**

Hasta hoy, somos ocho unidades médicas, distribuidas en su gran mayoría en la zona oriente de la ciudad de México y solamente una en el sur de la misma. A continuación te mencionamos sus ubicaciones.

1. **Unidad Estadio.** Calle Juan Colorado 240, Col. Benito Juárez, Mun. Nezahualcóyotl, Estado de México (cerca del Estadio Neza 86).
2. **Unidad Plaza.** Av. Tláhuac; Plaza Comercial Tulyehualco locales 4 al 7; Del. Iztapalapa, México, D.F.
3. **Unidad Tepozanes.** Av. Tepozanes No. 85 (antes Independencia), Col. Tepozanes, Nezahualcóyotl, Estado de México.
4. **Unidad Sn. Lorenzo.** Av. Tláhuac No. 1850, Col. San Lorenzo Tezonco, Del. Iztapalapa, México, D.F.
5. **Unidad Taxqueña.** Calz. Taxqueña No. 561, Col. Sn Fco. Culhuacan, Del. Iztapalapa, México, D.F.
6. **Unidad Ermita.** Av. Ermita Iztapalapa No. 2780, Col. Sta. Cruz Meyehualco, Del. Iztapalapa, México, D.F.

7. **Unidad Aztecas.** Av. Aztecas No. 437, Col. Aztecas, Del. Coyoacán, México, D.F.
8. **Unidad Pantitlán.** Av. Pantitlán No. 101, Col. Pantitlán, Mun. Nezahualcóyotl, Estado de México.

Con todas y cada una de estas unidades vas a tener mucho vínculo, pues entre todas ellas encontrarás un gran apoyo de cada uno de sus integrantes, ya que es parte de nuestra cultura.

❖ **REQUISITOS PARA TRABAJAR EN JENNER.**

1. Ser mayor de edad (18 años cumplidos)
2. Aprobar los exámenes de conocimientos teóricos y prácticos aplicados por la empresa.
3. Cubrir todos los trámites de documentación solicitada.
 - Solicitud de empleo o Currículum.
 - Credencial oficial con foto.
 - Comprobante de Domicilio.
 - Comprobante de estudios.
 - No. De afiliación al I.M.S.S.
 - C.U.R.P.
 - Cartas de recomendación.
 - Cartilla liberada.
 - Licencia de Manejo vigente (únicamente para mensajeros)
 - Cartas de recomendación.
 - Fotografías tamaño infantil a color.
4. Cubrir un período de capacitación de 30 a 90 días según el puesto a ocupar y que tiene la finalidad de conocer tus capacidades y conductas. En caso de que no reúnas los requisitos necesarios, la Empresa puede prescindir de tus servicios sin responsabilidad alguna.

❖ **JORNADA LABORAL.**

La salud no espera, por consiguiente siempre se tiene trabajo a todas horas, sin embargo, también damos cumplimiento a la Ley Federal del Trabajo, estipulando horarios accesibles a esas necesidades de la población por servicios de análisis clínicos y cerca de sus domicilios. Así contamos con las siguientes jornadas laborales.

Diurna 48 hrs. y Mixta 45 hrs.

Repartidas de tal forma que se descansa 1½ a la semana.

HORARIOS DE LABORES		
<i>TURNOS</i>	<i>DÍAS</i>	<i>HORARIOS</i>
MATUTINO	Lunes a Viernes	07:00 a 16:00 hrs.
	Sábados	07:00 a 14:00 hrs.
VESPERTINO	Lunes a Viernes	13:00 a 20:00 hrs.
	Sábado *	13:00 a 20:00 hrs.
MATUTINO	Domingo *	08:00 a 14:00 hrs.

- * El día sábado por la tarde, solamente se abrirán determinadas unidades, siendo las más comunes Unidad Plaza, Sn. Lorenzo y Ermita, para lo cual se estará sujeto a un rol conforme a disponibilidad y días de descanso entre semana.
- * El día domingo, únicamente abre la Unidad Plaza Tulyehualco y se laborará con base a lo dispuesto en el rol de personal estipulado para los fines de semana.

Nota: La empresa puede aumentar, disminuir o variar los turnos de acuerdo con la ley a fin de satisfacer las necesidades de servicio que presta.

❖ **FORMA DE PAGO.**

- Tu sueldo lo percibirás de forma quincenal, bajo la modalidad de tarjeta electrónica. La empresa aperturará una cuenta bancaria de nómina a tu nombre, misma en la que se te depositará en efectivo y en moneda de curso legal, los días quince y último de cada mes. En caso de caer estos días en domingo, se te depositará el día hábil inmediato anterior.
- Los salarios serán liquidados de acuerdo con los días y horas laborados en la semana. Todo ello con base a lo que aparezca en tu tarjeta de asistencia.
- La empresa te dará constancia de su pago de salarios y demás prestaciones con anotaciones claras y precisas de la cantidad pagada, los descuentos efectuados y el período que comprende el pago.
- Tienes la obligación de firmar los recibos de pago quincenales; de no hacerlo de forma regular y/o permitir que se te acumulen tres recibos sin firma, se te pagará por medio de cheque, mismo que tendrás que recogerlo en el área de Recursos Humanos junto con tus recibos atrasados, por lo que tendrás que ir a la sucursal del banco a cambiarlo.
- Si no estuvieras de acuerdo con el contenido de éstos, el mismo día en que recibes tu pago puedes expresar tu inconformidad, pues pasados tres días hábiles no se aceptará reclamación alguna.
- En caso de ausencia del trabajador por motivos justificados, le podrán entregar los recibos de pago a una persona acreditada mediante Carta Poder debidamente requisitada y firmada por dos testigos.
- Si ingresas a mitad de quincena o pocos días antes de cumplirla, tu primer pago se efectuará en cheque nominativo el cual tendrás que recoger en el departamento de Recursos Humanos.

**** Instrucciones de uso de tarjetas de débito para pago de nómina.***

1. Recoge tu tarjeta de nómina en el departamento de Recursos Humanos.

2. Acude a cualquier sucursal del banco asignado para corroborar que tu tarjeta funcione correctamente antes de que se te efectúe cualquier depósito de nómina. Esto lo harás de la siguiente manera:
3. Introduce tu tarjeta en la ranura específica para la tarjeta.
4. Teclea tu Número de Identificación Personal (NIP).
5. Solicita la impresión de tu saldo actual.
6. Recoge tu recibo impreso y no olvides retirar tu tarjeta.
7. En caso de extravío, robo o daños en la cinta magnética de tu tarjeta, realiza tu reporte en el banco y posteriormente al departamento de Recursos Humanos, todo ello con el fin de evitar posibles depósitos de nómina que puedan ser extraídos sin tu consentimiento.

❖ **¿CÓMO INICIAS TUS LABORES?**

- Debes iniciar tus labores a la hora marcada en tu turno. Realiza tu registro en el reloj checador al momento de tu llegada, una vez registrada tu entrada no podrás salir, sino hasta la hora de los alimentos.
- Para tal efecto, debes prever el tiempo adecuado para colocarte tu uniforme y guardar tus objetos personales, de tal manera que a la hora en punto del inicio de tus labores ya debes encontrarte en tu lugar de trabajo.
- Solo podrás trabajar tiempo extra con previa autorización de tu líder o jefe inmediato o los representantes de la Empresa, y esas horas se deberán registrar en tu tarjeta de checar; de lo contrario no computarán para su pago correspondiente.

❖ **LUGAR DE TRABAJO.**

- De acuerdo con la categoría o especialidad que te asignen desempeñarás tus servicios en el proceso y lugar que te señale la empresa.
- De acuerdo con las necesidades de la empresa podrás ser cambiado de proceso, puesto, unidad, horario y/o turno, siempre y cuando esto no te perjudique en salario y en categoría de puesto.

❖ USO DEL UNIFORME Y PRESENTACIÓN PERSONAL.

- De acuerdo con las normas de seguridad y/o necesidades del servicio, es esencial vestir el uniforme que la empresa designe para tus labores.
- El uniforme y los enseres de trabajo sólo podrán utilizarse dentro de las áreas de trabajo.
- No debe usarse fuera de la empresa.
- Las condiciones de limpieza deben ser óptimas y es responsabilidad de cada colaborador cumplir con éstas.
- Los hombres deberán usar corbata con camisa blanca.
- Las mujeres deberán usar siempre falda o vestido con zapato cerrado de tacón mediano o bajo.
- Los meses de Diciembre, Enero y Febrero si atiendes al público, podrás usar pantalón y calzado blanco.
- No se admiten prendas de mezclilla, ni calzado de gamuza o tenis.

❖ PERMISOS Y FALTAS.

- Para atención de asuntos particulares urgentes justificados, la empresa concederá permisos sin goce de sueldo a juicio de la misma.
- Deberás solicitarlos por escrito a la empresa y con anticipación: en caso de que se te niegue y te ausentes incurrirás en falta injustificada.
- Las faltas se consideran justificadas cuando están avaladas por incapacidad emitida por el I.M.S.S.
- En caso de no poder asistir por enfermedad o cualquier otra causa, deberás dar aviso a tu líder de unidad o al área de Recursos Humanos dentro de las primeras horas hábiles de trabajo o en el primer día de ausencia.
- En caso de enfermedad, acude al Seguro Social para solicitar la atención médica.
- Presentar en Recursos Humanos la incapacidad otorgada por el Seguro Social, al día siguiente de su emisión. De no presentar la incapacidad, la falta será considerada como injustificada.

- En el momento en que se te dé la incapacidad deberás informar telefónicamente a tu líder inmediato superior.
- Cuando por alguna causa grave tengas necesidad de ausentarte durante la jornada de trabajo, deberás obtener el permiso correspondiente de tu líder inmediato.
- Si requieres permiso para no asistir a tus labores y atender exigencias o encargos públicos, deberás anexar copia fotostática del documento recibido y dar aviso a la empresa.

❖ **CONTROL DE TIEMPO.**

- Deberás marcar personalmente tu tarjeta de asistencia a la entrada, salida y regreso de comer y al término de tu jornada laboral en el reloj checador de la unidad que se te asigne.
- Deberás firmar tus tarjetas de asistencia al inicio de cada período.
- Revisa que no tenga errores de transcripción o cualquier anomalía; en caso de que existan, avísale a tu líder inmediato superior.
- No puedes conservar tu tarjeta contigo durante tu jornada de trabajo ni sustraerla de la empresa.
- Esta tarjeta es tu único comprobante de asistencia para efectos de pago.
- De no encontrar tu tarjeta en el tablero respectivo, repórtalo a tu líder.
- A la persona que sea sorprendida checando otra tarjeta que no le corresponda se le aplicará la sanción que marca la ley.

❖ **PRESTACIONES.**

La calidad de vida que tengan los colaboradores de Laboratorio Clínico Jenner, S.A. de C.V., es una preocupación constante de nuestra organización, por tal motivo, se ha diseñado un programa de prestaciones y beneficios que coadyuve a mantener una permanente satisfacción en el trabajo.

a) Vacaciones.

Al cumplir tu primer año de servicio, podrás disfrutar de un período de vacaciones durante el cual recibirás tu sueldo y una prima vacacional adicional, tal como lo estipula la Ley Federal del Trabajo. Los días de vacaciones dependen de los años de servicio, como se desglosan a continuación.

Años	Días Vac.
1	6
2	8
3	10
4	12
5 a 9	14
10 a 14	16

- *A partir de los 10 años de servicio se otorgan 2 días por cada cinco años de servicio. Así mismo se da una prima vacacional del 25% sobre los días de vacaciones.*

b) Servicios Médicos.

Todos los empleados de Laboratorio Clínico Jenner, S.A. de C.V. están afiliados a al Instituto Mexicano del Seguro Social (I.M.S.S.), por lo cual el trabajador y sus beneficiarios pueden gozar de las prestaciones que ésta otorga, como son:

- Servicios Médicos / Hospitalarios.
- Centros Vacacionales.
- Centros Deportivos y Culturales.
- Ayuda por Matrimonio y Funeral.

- **Subsidio por Incapacidad.**

- I. Cuando el I.M.S.S. te incapacite por enfermedad general, éste te pagará el 60% de tu sueldo nominal a partir del cuarto día. La empresa completará la diferencia del sueldo laboral contra el nominal, es decir, se cubre el 40% faltante.
- II. En caso de Accidentes o Enfermedades de Trabajo, el I.M.S.S. cubre el 100% del sueldo nominal.

c) **Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT).**

El patrón da una aportación que consiste en un 5% de tu salario, el cual se deposita en el INFONAVIT cada bimestre.

Para poder hacer uso de esta prestación necesitarás acudir a las oficinas de INFONAVIT a solicitar los trámites respectivos.

Para ser sujeto de crédito deberás reunir los requisitos que el INFONAVIT tenga establecidos al momento de tu solicitud.

Para mayor información puedes acudir al Departamento de Recursos Humanos, donde te atenderemos con mucho gusto.

d) **Fondo Nacional de Fomento y Garantía para el Consumo de los Trabajadores (FONACOT).**

Esta es una prestación con la cual puedes obtener bienes muebles como: artículos electrónicos, línea blanca y enseres, además de útiles escolares, ropa e incluso viajes a crédito.

Para poder hacer uso de este crédito deberás contar con un año de antigüedad en la empresa.

Para realizar este trámite debes pedir tu solicitud en el negocio en donde desees comprar; después deberás llenarla y presentarla al departamento de Recursos Humanos en donde te llenaremos los datos correspondientes a la empresa, la firmaremos y sellaremos.

e) Aguinaldo o Gratificación Anual.

Este concepto se otorgará antes del día 20 de diciembre de cada año, pagándose lo correspondiente a 15 días de salario nominal si se laboró el año completo. En caso contrario, se pagará la parte proporcional de los días laborados. En ambos casos, el importe es gravado con el impuesto correspondiente, sólo en el caso del nominal.

f) Ayuda por Defunción.

Laboratorio Clínico Jenner, S.A. de C.V., preocupado por estos acontecimientos inevitables, apoya a los empleados que se encuentren en este caso. Cada uno de los empleados aportarán vía descuento nominal \$ 5.00 pesos por cada defunción y la empresa entregará una cantidad similar para ser entregada a los deudos.

Esta prestación se hará efectiva en caso de fallecimiento de los padres, esposa (o) o los hijos.

Adicional a esto, se le concederá al deudo de dos a cuatro días con goce de sueldo, ello dependerá del lugar donde haya acontecido el fallecimiento para guardar luto.

g) Descuentos en análisis clínicos.

La empresa otorga descuentos para los empleados y sus familiares directos en la realización de análisis clínicos o de gabinete en cualquiera de nuestras unidades médicas.

En el caso de empleados solteros tendrán derecho a este servicio los padres y el trabajador. En el caso de empleados casados los beneficiarios serán cónyuge e hijos; los padres tendrán derecho a un descuento del 20% de la cantidad autorizada para el trabajador, hasta que éste cumpla los cinco años de antigüedad; después de ello se aplicará ya el 40% sobre el quinto nivel de la tabla siguiente:

<i>Crédito / Años Laborados</i>	<i>Cantidad en veces Salario Mínimo General Vigente.</i>
Del ingreso a un año	8
1	11
2	13
3	15
4	17
5 en adelante	\$ 1,500.00

Cabe mencionar que esta cantidad no es acumulable y que, en caso de que los estudios o análisis que se realicen sean de un precio superior, se tendrá que pagar la diferencia. No procederá este descuento en los casos de estudios como chequeos generales, y sólo se podrán realizar los estudios y análisis bajo prescripción médica. El tiempo de reposición del importe del descuento es de 30 días.

h) Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR).

Es una prestación que aporta la empresa para tu retiro, la cual consiste en el 2% de tu salario y es depositado en tu cuenta de las Afores; en este caso tú deberás elegir a la institución bancaria que maneje tu dinero.

4.2.2. Programa de Inducción al Personal.

Este programa es de gran importancia para el personal de recién ingreso, pues gracias a él se puede inducir al nuevo empleado a la organización; indicándole sus derechos y obligaciones ahora que se ha incorporado al Laboratorio Clínico Jenner, S.A. de C.V.



Laboratorio Clínico Jenner, S.A. de C.V.
 PROGRAMA DE INDUCCIÓN AL PERSONAL DE NUEVO INGRESO.
 (del ____ al ____ de ____ de 2005)

Área encargada de la explicación	T E M A	S U B T E M A	O B J E T I V O	Tema Visto
R e S e P c i l i e u e r t a c s a m i o n e n l a t o e y	Presentación con los Directores, Gerentes y Jefes de área de toda la empresa.	Conocer a los responsables de cada área.	Ubicar aquellas áreas con las que se va a tener mayor contacto.	
	¿Dónde está ubicado tu puesto dentro de nuestra organización?	Análisis del organigrama general de Laboratorio Clínico Jenner, S.A. de C.V.	Que el trabajador ubique de manera gráfica su posición y conozca la importancia que tiene su puesto para la organización.	
	Análisis del Manual de Bienvenida	Conocer todos los antecedentes de la empresa a la cual ya perteneces Visión, Misión, Valores y Marco Filosófico de la empresa. Nuestro crecimiento. Requisitos para trabajar en Jenner. ¿Cómo inicias tus labores? Lugar de Trabajo Uso del uniforme y presentación personal	Conocer su fundación Cual es nuestro fin de existir como empresa. Sientete orgulloso de pertenecer a una empresa con futuro. Qué conforma tu expediente y porque estás aquí. Tu primer día de trabajo y como registras tus entradas y salidas de la empresa. Breves recomendaciones para conocer tu área de trabajo. Políticas sobre uniformes y presentación personal.	
N ó m i n a s .	Aspectos relevantes sobre las percepciones y deducciones de nómina.	Jornada laboral. Forma de pago. Permisos y faltas. Control de tiempo. Prestaciones generales. Servicios Médicos (I.M.S.S.) INFONAVIT. FONACOT Aguinaldo o Gratificación Anual. Ayuda por Defunción. Descuentos en análisis clínicos al personal Sistema de ahorro para el retiro.	Horario que debes cumplir al día y horas por semana. Vía electrónica o por cheque. Trato en nómina de los permisos Falta justificada Falta injustificada. Tolerancia Retardos. Vacaciones y Prima Vacacional Servicios Médicos (I.M.S.S.) INFONAVIT. FONACOT Aguinaldo o Gratificación Anual. Ayuda por Defunción. Descuentos en análisis clínicos al personal Sistema de ahorro para el retiro.	



Laboratorio Clínico Jenner, S.A. de C.V.

PROGRAMA DE INDUCCIÓN AL PERSONAL DE NUEVO INGRESO.
(del ____ al ____ de ____ de 2005)

Área encargada de la explicación	TEMA	SUBTEMA	OBJETIVO	Tema Visto
<p>C a S p e H a g i c u r i t i e a d n c a e i d ó n e ,</p>	Detección de Necesidades de capacitación	Políticas de capacitación.	Señalar cuales son los criterios para solicitar un curso o actualización de conocimientos.	
	Políticas de seguridad e higiene en el trabajo.	Políticas de seguridad e higiene.	¿Por qué es importante la seguridad laboral?	
	Señalética	Normas mexicanas de seguridad e higiene	Sanciones por incumplimiento de las políticas. Riesgos de trabajo y equipo preventivo dentro de su área.	
	Brigada contra incendios	¿Es importante conocer y saber utilizar equipos contra incendios?	Conocer todos y cada uno de los señalamientos de prevención, rutas de evacuación, extintores, etc. con que cuenta la empresa.	
	Primeros auxilios	¿Qué hacer en casos de auxilio inmediato, mientras llegan los expertos?	Conocerá a los integrantes de la brigada y si se requiere de su participación activa se le capacitará en el uso de extintores e hidrantes.	
	Vigilancia.	Políticas de Vigilancia	La seguridad depende de todos.	Todo el personal debe conocer y saber aplicar las medidas de asistencia médica primaria.
Jefatura Recursos Humanos.	Reglamento Interior de Trabajo	Derechos y Obligaciones que adquiere ahora que formas parte de Jenner.	Presentación de los elementos de seguridad y conocimiento de las principales medidas de seguridad.	
Jefatura del área donde prestarás tus servicios.	Conoce tu área de trabajo	Políticas internas del área en cuestión.	Breve explicación del contenido del reglamento interior de trabajo. Integración con su área de trabajo y con sus compañeros.	

4.2.3. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

El presente apartado, muestra el manual de procedimientos de las diferentes áreas en que se subdivide el Departamento de Recursos Humanos; así tenemos, la guía en que deben operar cada una de ellas.

4.2.3.1. Reclutamiento y Selección de Personal.

Se indica el proceder cuando se tiene la necesidad de cubrir una vacante hasta el momento en que se selecciona y contrata a una persona nueva.

4.2.3.2. Nóminas.

Estipula la manera en que se deben registrar todas y cada una de las percepciones y deducciones que se aplican a todo el personal de la empresa.

4.2.3.3. Capacitación y Adiestramiento.

Establece la manera en que se debe detectar alguna necesidad de capacitar al personal para el mejor desempeño de su labor, así como, en materia de Seguridad e Higiene.

4.2.3.4. Desarrollo Organizacional.

Tiene un apartado especial esta área, pues su labor fundamental es propiciar un ambiente laboral en que predomine la concordia y el buen trato entre compañeros, así como, enaltecer el orgullo de pertenecer a la organización.



LABORATORIO CLÍNICO JENNER, S.A. DE C.V.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

RECURSOS HUMANOS	FECHA DE EMISIÓN 01 ENERO 2003	FECHA DE ENTRADA EN VIGOR 01 FEBRERO 2003.	
Reclutamiento y Selección de Personal	NÚMERO DE REVISIÓN 0/0	FECHA DE REVISIÓN ---	PÁGINA 1

Toda nueva vacante debe seguir el siguiente procedimiento para ser cubierta.

1. Se solicita al área de Recursos Humanos el formato Requisición de Personal (Forma RH-001), sin dejar espacios en blanco; indicando si se trata de una plaza de nueva creación o una sustitución, el perfil solicitado, horario, etc.
2. De tratarse de una plaza de nueva creación se debe tener especial cuidado de no sobrepasar la plantilla presupuestada específicamente para cada área de trabajo.
3. La requisición deberá entregarse al área de Reclutamiento y Selección de Personal con la firma del jefe del área solicitante, para posteriormente turnarla al Jefe de Recursos Humanos y a su vez la firma del Director Administrativo; solamente con las tres firmas se procede a la búsqueda del candidato.
4. Reclutamiento y Selección valorará el tipo de fuente de reclutamiento idónea para iniciar la búsqueda según el puesto solicitado; debiendo recurrir en primera instancia a las fuentes de reclutamiento internas, de no encontrarse candidato idóneo a ocupar el puesto, se procederá a la búsqueda del candidato por medio de fuentes externas, utilizando aquellas que no tengan algún costo para la empresa (Bolsas de trabajo Delegacionales, Estatales y Federales), si a pesar de ello no se puede localizar a algún candidato entonces se recurrirá a las fuentes de reclutamiento que representan algún costo (Periódico, Outsourcing, Internet, etc.).
5. Una vez que se tengan candidatos idóneos, se procederá a la selección de no más de cinco postulados, a quienes se les proporcionará la Solicitud de Empleo Institucional (Forma RH-002), la cual deberá estar debidamente llena y firmada por el solicitante con puño y letra legible a pluma.

EMITIDO POR:	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:
JEFE DE RECURSOS HUMANOS	JEFE ADMINISTRATIVO	DIRECTOR GENERAL



LABORATORIO CLÍNICO JENNER, S.A. DE C.V.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

RECURSOS HUMANOS	FECHA DE EMISIÓN 01 ENERO 2003.	FECHA DE ENTRADA EN VIGOR 01 FEBRERO 2003	
Reclutamiento y Selección de Personal	NÚMERO DE REVISIÓN 0/0	FECHA DE REVISIÓN ---	PÁGINA 2

6. Es obligación de Reclutamiento y Selección cotejar que la información plasmada sea fidedigna, mediante una entrevista profunda y con el llenado de la forma Evaluación del Candidato (RH-003) y posteriormente con la solicitud de Referencias (Forma RH-004) y/o estudio socioeconómico.
7. Todo candidato debe ser examinado según el puesto que pretenda cubrir mediante pruebas en las que deberá asentar y sustentar los conocimientos y experiencia referida en su solicitud o currículum.
8. El candidato que cubra el perfil, será atendido por el que vaya a ser su jefe inmediato, cuyo resultado de aceptación o rechazo debe ser notificado a Reclutamiento y Selección de Personal mediante la devolución de la forma (RH-003) con sus observaciones.
9. Concluido el proceso de reclutamiento, Reclutamiento y Selección deberá reportar al jefe de departamento, los resultados que se obtuvieron del proceso antes descrito.
10. Tomada la decisión sobre la aceptación del candidato, Reclutamiento y Selección debe solicitar al nuevo empleado toda la documentación para la apertura de su expediente, si el nuevo empleado no cumple con toda la documentación solicitada al día siguiente, no procederá su contratación.
11. Reclutamiento y Selección elaborará el gafete de acceso con código de barras para que pueda checar sus entradas y salidas de la empresa.
12. El primer día de labores, Reclutamiento y Selección debe entregar al nuevo empleado su contrato por un período no mayor de 30 días, así como dar la presentación a toda la organización, como se indica en el Plan de Inducción.
13. A todo el personal sin excepción alguna se le dará una copia del Manual de Bienvenida. También se hará de su conocimiento el Reglamento Interior de Trabajo y Contrato Colectivo.

EMITIDO POR:	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:
JEFE DE RECURSOS HUMANOS	JEFE ADMINISTRATIVO	DIRECTOR GENERAL



LABORATORIO CLÍNICO JENNER, S.A. DE C.V.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

RECURSOS HUMANOS	FECHA DE EMISIÓN 01 ENERO 2003.	FECHA DE ENTRADA EN VIGOR 01 FEBRERO 2003	
Reclutamiento y Selección de Personal	NÚMERO DE REVISIÓN 0/0	FECHA DE REVISIÓN - - -	PÁGINA 3

14. Cinco días antes del vencimiento del período de prueba (30 días), el jefe inmediato reportará a Recursos Humanos su primera Evaluación de Desempeño (Forma RH-007), para contemplar una ampliación de contrato por otros 60 días; mismo procedimiento al termino de éste último para elaborar su contrato por 90 días.
15. Al término del contrato de 90 días, se procederá al contrato definitivo por tiempo indeterminado.
16. De no ser renovado el contrato cualquiera que este sea se reiniciará el proceso de reclutamiento antes de que quede desocupada la plaza, con el propósito de que exista una entrega del puesto al nuevo responsable.
17. En tal caso, el departamento de Recursos Humanos, notificará de forma escrita al trabajador su situación laboral señalando que para la fecha de vencimiento ya no existirá una renovación de contrato.
18. Al término del último contrato, el trabajador deberá dirigirse a Recursos Humanos para la firma de la documentación necesaria para su retiro de la empresa (Carta de renuncia, Finiquito y Formato de entrega de equipo).
19. De ser renuncia voluntaria, se deberá informar por lo menos con siete días de anticipación, siendo personal operativo; de ser personal administrativo se solicita notificar al Jefe Inmediato o a Recursos Humanos con un período de quince días mínimo.
20. Es obligación del empleado presentarse en la oficina de Recursos Humanos, para la firma del contrato inicial o subsecuente al momento de ser notificado por el mismo departamento.

EMITIDO POR:	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:
JEFE DE RECURSOS HUMANOS	JEFE ADMINISTRATIVO	DIRECTOR GENERAL



LABORATORIO CLÍNICO JENNER, S.A. DE C.V.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

**RECURSOS
HUMANOS**

**FECHA DE EMISIÓN
01 ENERO 2003**

**FECHA DE ENTRADA EN VIGOR
01 FEBRERO 2003**

NÓMINAS

**NÚMERO DE REVISIÓN
0/0**

**FECHA DE
REVISIÓN
---**

**PÁGINA
1**

- **Proceso.**

1. Todos los trabajadores de Laboratorio Clínico Jenner, cobrarán su sueldo de manera quincenal, bajo la modalidad de depósito electrónico con el Banco que a la empresa mejor convenga.
2. Revisión de los listados de asistencia proporcionados por el Líder de Unidad de cada unidad médica, los días 12 y 27 de cada mes antes de las 13:00 hrs. para su análisis y descarga de incidencias en el sistema de nómina.
3. Registro de inasistencias, incapacidades, permisos, altas y bajas de personal, por parte del área de Nóminas.
4. El personal que propicie baja a mitad del período correspondiente, no se incluirá en la nómina, se le procesará su finiquito conforme lo estipula la L.F.T.

- **Faltas.**

1. Las listas de asistencia deben ser firmadas por el trabajador, con el fin de que acepte las checadas ahí plasmadas y evitar con ello reclamaciones posteriores al pago de la nómina.
2. Por ningún motivo se debe dejar en blanco, por olvido, inasistencia o retardo, el renglón para hora de entrada-salida y firma de los empleados; de presentarse así en Recursos Humanos, éste se considerará como falta, siendo irrefutable dicha decisión.
3. A quien se descubra checando la entrada o salida de otra persona, se le aplicará una sanción la cual irá de uno a tres días de suspensión de labores sin goce de sueldo.
4. No existe cambio de día de descanso para reponer una falta.
5. En la nómina se registrará la falta justificada o injustificada según sea el caso; y se aplicará en caso de ser justificada con el descuento del día únicamente y en caso de falta injustificada se descontará lo correspondiente a un día de salario normal más la parte proporcional del día de descanso.

EMITIDO POR:

REVISADO POR:

AUTORIZADO POR:

JEFE DE RECURSOS HUMANOS

JEFE ADMINISTRATIVO

DIRECTOR GENERAL



LABORATORIO CLÍNICO JENNER, S.A. DE C.V.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

**RECURSOS
HUMANOS**

**FECHA DE EMISIÓN
01 ENERO 2003**

**FECHA DE ENTRADA EN VIGOR
01 FEBRERO 2003**

NÓMINA

**NÚMERO DE REVISIÓN
0/0**

**FECHA DE
REVISIÓN**

**PÁGINA
2**

6. Tres faltas en forma consecutiva se considera automáticamente rescisión de contrato; así también, más de tres faltas en un período de treinta días tiene la misma aplicación, sin responsabilidad para el empleador, según lo estipula la L.F.T. y el Reglamento Interior de Trabajo.

- **Tolerancia y Retardos.**

1. Para todos los empleados se dispondrá de una tolerancia a la hora de entrar de 10 min.
2. Posterior a esto se considerará retardo, y se sancionará de la siguiente manera:
 - De 1 a 10 min. Se descontará lo correspondiente a 15 min. de la jornada laboral.
 - De 11 en adelante. Se le impedirá el ingreso y se le descontará el día completo.
3. Cumpliendo tres retardos en un período de 15 días, se le considerará falta y se procederá al descuento correspondiente.

- **Vacaciones.**

1. Las vacaciones están sujetas a lo dispuesto a la L.F.T. y al Contrato Colectivo de Trabajo, para lo cual deberán llenar el formato de Solicitud de Vacaciones (forma RH-005), la cual tendrá que estar correctamente requisitada y firmada por el jefe inmediato.
2. El período vacacional debe ser acordado y programado a razón de carga laboral, no se permitirá que se programen en temporadas de mayor afluencia de pacientes.
3. Siguiendo el Plan de Vacaciones elaborado por Recursos Humanos, se otorgarán a cada empleado al cumplir años de servicio laboral.

EMITIDO POR:

REVISADO POR:

AUTORIZADO POR:

JEFE DE RECURSOS HUMANOS

JEFE ADMINISTRATIVO

DIRECTOR GENERAL



LABORATORIO CLÍNICO JENNER, S.A. DE C.V.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

**RECURSOS
HUMANOS**

**FECHA DE EMISIÓN
01 ENERO 2003**

**FECHA DE ENTRADA EN VIGOR
01 FEBRERO 2003**

NÓMINAS

**NÚMERO DE REVISIÓN
0/0**

**FECHA DE
REVISIÓN
---**

**PÁGINA
3**

4. La prima vacacional correspondiente a que se tiene derecho es no menor al 25% según la legislación laboral, sin embargo, se aplicará conforme a lo estipulado en el contrato colectivo de trabajo a razón del 30% por el primer año laboral; dicha prima será pagada en una nómina antes de que el empleado salga a su período vacacional.
5. Dentro del programa vacacional elaborado por Recursos Humanos, no se podrán juntar personas de la misma unidad que desempeñen el mismo puesto.

- **Incapacidades.**

1. Sólo serán válidas incapacidades en el formato oficial expedido por el I.M.S.S. y a nombre de LABORATORIO CLÍNICO JENNER, S.A. DE C.V. únicamente.
2. No se reciben recetas médicas de particulares, a menos de que se demuestre que el I.M.S.S. no haya querido prestar los servicios médicos correspondientes (solicitar oficio de razones expedido y sellado por el I.M.S.S.).
3. Las incapacidades deberán hacerse llegar a Recursos Humanos al día laboral inmediato después de la fecha de expedición por el I.M.S.S.
4. Por ningún motivo se le permitirá el acceso al área laboral a aquellas personas que tengan vigente una incapacidad.
5. Siendo un accidente de trabajo, se debe notificar al jefe inmediato para que se llene el Registro de Incidente, el cual se debe hacer llegar a Recursos Humanos de forma inmediata.
6. Teniendo el Reporte de Incidente, se tienen los fundamentos para el llenado de la forma del I.M.S.S. (ST-01), con el fin de obtener la calificación de tipo de riesgo laboral o enfermedad general, la cual se deberá hacer llegar a Recursos Humanos de forma inmediata.

EMITIDO POR:

REVISADO POR:

AUTORIZADO POR:

JEFE DE RECURSOS HUMANOS

JEFE ADMINISTRATIVO

DIRECTOR GENERAL



LABORATORIO CLÍNICO JENNER, S.A. DE C.V.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

**RECURSOS
HUMANOS**

**FECHA DE EMISIÓN
01 ENERO 2003**

**FECHA DE ENTRADA EN VIGOR
01 FEBRERO 2003**

NÓMINA

**NÚMERO DE REVISIÓN
0/0**

**FECHA DE
REVISIÓN**

**PÁGINA
4**

7. Cuando el empleado sea dado de alta después de un riesgo de trabajo se debe hacer llegar a Recursos Humanos la forma (ST-02), para que se pueda reintegrar a sus labores.

- **Prestaciones Sociales.**

1. A todo el personal se les apoyará en los gastos propiciados por la defunción de algún familiar en línea directa (padres, esposa (o) o hijos), descontando vía nómina a todo el personal la cantidad de \$ 5.00 (cinco pesos 00/100 M.N.) y la empresa duplicará la cantidad reunida y será entregada al doliente por parte del departamento de Recursos Humanos.
2. Adicional a esto se le otorgará un día con goce de sueldo, de haber sido en el D.F. y área Metropolitana y de haber acontecido en el interior de la República se le otorgarán hasta cuatro días.
3. Otra prestación que se otorga al personal son los descuentos en análisis clínicos, la cual es extensible a sus familiares directos (padres, esposa (o) e hijos) y el cual estará sujeto al tipo de estudios que se vaya a aplicar.
4. A todo empleado que contraiga nupcias se le otorgará un permiso de tres días con goce de sueldo.
5. Como una forma de que el empleado goce de la compañía de su familia en el día de su onomástico, éste tendrá la opción de no asistir a laborar en ese día, previo aviso y autorización por escrito de su jefe inmediato.

EMITIDO POR:

REVISADO POR:

AUTORIZADO POR:

JEFE DE RECURSOS HUMANOS

JEFE ADMINISTRATIVO

DIRECTOR GENERAL



LABORATORIO CLÍNICO JENNER, S.A. DE C.V.
POLÍTICAS DEPARTAMENTALES

**RECURSOS
HUMANOS**

**FECHA DE EMISIÓN
01 ENERO 2003**

**FECHA DE ENTRADA EN VIGOR
01 FEBRERO 2003**

NÓMINA

**NÚMERO DE REVISIÓN
0/0**

**FECHA DE
REVISIÓN
---**

**PÁGINA
5**

- **Tiempo Extra.**

1. Estará sujeto a lo establecido en la Ley Federal del Trabajo, la cual contempla no más de tres horas en un día y no más de tres días en una semana, para ser consideradas como dobles; todas la demás que salgan de ésta norma se considerarán horas extra triples.

- **Cuota Sindical.**

1. Cuando ingrese un trabajador a Laboratorio Clínico Jenner, se le inscribirá en el Sindicato correspondiente, mediante la forma de inscripción del mismo organismo.
2. A todo el personal operativo, se le inscribirá en el Sindicato, el cual vía nómina se le hará una aportación del 1.5 % del sueldo que perciba el trabajador o agremiado.
3. Al término de la relación laboral con Laboratorio Clínico Jenner, se le dará aviso al Sindicato de forma escrita de la baja del agremiado, en un plazo no mayor de dos días después de propiciada y presentado el formato de baja ante el I.M.S.S.

- **Uniformes.**

1. A todo empleado se le proporcionará dos uniformes con el emblema de Laboratorio Clínico Jenner, S.A. de C.V. El trabajador tendrá la obligación de portarlo correctamente durante la jornada laboral, así como será su responsabilidad su cuidado e higiene.
2. Al personal de recién incorporación a la empresa se le aplicará una retención como fondo de garantía de \$ 200.00 M.N. sobre sus dos primeras quincenas; proporcionándole uniforme usado durante los tres primeros meses, después de éste período podrá solicitar uniformes nuevos.

EMITIDO POR:

REVISADO POR:

AUTORIZADO POR:

JEFE DE RECURSOS HUMANOS

JEFE ADMINISTRATIVO

DIRECTOR GENERAL



LABORATORIO CLÍNICO JENNER, S.A. DE C.V.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

RECURSOS
HUMANOS

FECHA DE EMISIÓN
01 ENERO 2003

FECHA DE ENTRADA EN VIGOR
01 FEBRERO 2003

NÓMINA

NÚMERO DE REVISIÓN
0/0

FECHA DE
REVISIÓN

PÁGINA
6

3. El uniforme del personal operativo, consiste en:

❖ **Para Dama:**

- Bata blanca con el logotipo bordado de Laboratorio Clínico Jenner en color azul marino.
- Camisa o blusa blanca con cuello en "V".
- Falda azul marino lisa completamente (mujer).
- Zapato negro cerrado y de piso o con tacón bajo.

❖ **Para Caballero.**

- Bata blanca con el logotipo bordado de Laboratorio Clínico Jenner en color azul marino.
- Camisa blanca de vestir.
- Corbata azul marino con el logotipo de Laboratorio Clínico Jenner bordado en color blanco.
- Pantalón azul marino recto y sin pinzas.
- Calcetines en color azul marino, lisos sin figura alguna.
- Zapato negro de vestir y bien boleados.

4. El uniforme para el personal administrativo consiste en:

❖ **Para Dama:**

- Traje sastre color azul marino con falda y otro con pantalón.
- Blusa Blanca.
- Corbatín o Mascada con emblemas de Laboratorio Clínico Jenner.
- Zapatilla color negra o azul marino.

EMITIDO POR:

REVISADO POR:

AUTORIZADO POR:

JEFE DE RECURSOS HUMANOS

JEFE ADMINISTRATIVO

DIRECTOR GENERAL



LABORATORIO CLÍNICO JENNER, S.A. DE C.V.

POLÍTICAS DEPARTAMENTALES

**RECURSOS
HUMANOS**

**FECHA DE EMISIÓN
01 ENERO 2003**

**FECHA DE ENTRADA EN VIGOR
01 FEBRERO 2003**

NÓMINA

**NÚMERO DE REVISIÓN
0/0**

**FECHA DE
REVISIÓN
---**

**PÁGINA
7**

❖ **Para Caballero:**

- Traje azul marino.
 - Camisa blanca (manga corta y otra de manga larga)
 - Zapato choclo negro o azul marino.
 - Corbata con logotipo de Laboratorio Clínico Jenner.
5. Todo lo adicional a éstos uniformes deberán combinar con los colores institucionales.
 6. Se realizarán cambios del uniforme cuando por cuestiones del mismo trabajo se hayan rasgado o haya descompuesto algún aditamento, el cual deberá devolverlo a Recursos Humanos y Compras, para realizar la sustitución.
 7. De no presentar la parte del uniforme a cambio se le considerará extravío por parte del trabajador y se procederá a su descuento vía nómina.
 8. Al término de la relación laboral, el empleado deberá regresar en su totalidad los dos uniformes en el estado en el que se encuentren, esto como condicionante de procesamiento de su finiquito y la devolución de su retención como fondo de garantía del mismo.
 9. Para la presentación del finiquito correspondiente a Finanzas y Contabilidad, se les debe anexar al finiquito el oficio de no adeudo firmado por el Líder de Unidad, Almacén y Recursos Humanos, de faltar dicho documento o alguna firma no se elaborará el cheque respectivo.

EMITIDO POR:

REVISADO POR:

AUTORIZADO POR:

JEFE DE RECURSOS HUMANOS

JEFE ADMINISTRATIVO

DIRECTOR GENERAL



LABORATORIO CLÍNICO JENNER, S.A. DE C.V.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

**RECURSOS
HUMANOS**

**FECHA DE EMISIÓN
01 ENERO 2003**

**FECHA DE ENTRADA EN VIGOR
01 FEBRERO 2003**

NÓMINA

**NÚMERO DE REVISIÓN
0/0**

**FECHA DE
REVISIÓN**

**PÁGINA
8**

- **Impuestos.**

1. Es obligación de Recursos Humanos, presentar a Finanzas y Contabilidad, los montos que se pagarán cada mes por concepto de Cuotas Obrero Patronales al I.M.S.S., la cual se debe pagar a más tardar los días 17 de cada mes; para lo cual Recursos Humanos debe entregar los formatos impresos, solicitud de cheque debidamente requisitada y un diskette 3½ con el archivo para pago en institución bancaria a más tardar el día cinco de cada mes.
2. De igual manera, deberá entregar en misma fecha a más tardar en Finanzas y Contabilidad, la solicitud de cheque, forma de pago universal y listado u hoja de trabajo que sirvió para el cálculo del 2% sobre nóminas que se paga máximo los días 15 de cada mes a la Tesorería del D.F.
3. De existir alguna duda por parte de Finanzas y/o Contabilidad, sobre el cálculo de los puntos anteriores deberán notificarlo en los dos días siguientes a Recursos Humanos, con el fin de esclarecer dichos cuestionamientos y no fallar en la fecha de pago.

EMITIDO POR:

REVISADO POR:

AUTORIZADO POR:

JEFE DE RECURSOS HUMANOS

JEFE ADMINISTRATIVO

DIRECTOR GENERAL



LABORATORIO CLÍNICO JENNER, S.A. DE C.V.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

RECURSOS HUMANOS	FECHA DE EMISIÓN 01 ENERO 2003	FECHA DE ENTRADA EN VIGOR 01 FEBRERO 2003	
CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO	NÚMERO DE REVISIÓN 0/0	FECHA DE REVISIÓN ---	PÁGINA 1

Laboratorio Clínico Jenner, S.A. de C.V., preocupado por el desarrollo de su personal en el ámbito profesional, establece el siguiente procedimiento para establecer la posibilidad de que los empleados puedan actualizarse en sus conocimientos técnicos y que sirvan como herramienta en el crecimiento práctico dentro de nuestra institución.

1. Involucrarse en el proceso productivo de la empresa, con el fin de poder establecer las fuerzas y las áreas de oportunidad de quien vaya a desempeñar la operación laboral.
2. Posterior a esto, es indispensable la elaboración de los perfiles de puesto, los cuales deberán contener de manera clara y detallada las actividades básicas inherentes al puesto, así como aquellas que se tengan que realizar de manera esporádica.
3. Dentro de la descripción del puesto, se deben establecer los siguientes puntos:
 - Nombre completo del puesto.
 - Objetivo del puesto.
 - Nombre del puesto a quien reporta de manera directa.
 - Nivel de mando o status.
 - Si cuenta con subordinados y número de ellos.
 - Qué áreas le reportan de manera directa o si no le reporta ninguna área.
 - El lugar que ocupa su puesto dentro de la organización.
 - Relaciones internas y externas.
 - Las actividades a desarrollar.
 - Indicar los requisitos generales que debe reunir el candidato al puesto.
4. Después de haber analizado el puesto, Capacitación y Adiestramiento, realizará un sondeo vía escrita y oral, con las personas que realizan el trabajo, con el fin de saber si su desempeño cumple con las normas de calidad que exige la empresa.

EMITIDO POR:	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:
JEFE DE RECURSOS HUMANOS	JEFE ADMINISTRATIVO	DIRECTOR GENERAL



LABORATORIO CLÍNICO JENNER, S.A. DE C.V.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

**RECURSOS
HUMANOS**

**FECHA DE EMISIÓN
01 ENERO 2003**

**FECHA DE ENTRADA EN VIGOR
01 FEBRERO 2003**

**CAPACITACIÓN Y
ADIESTRAMIENTO**

**NÚMERO DE REVISIÓN
0/0**

**FECHA DE
REVISIÓN
---**

**PÁGINA
2**

5. Del sondeo que realice, el encargado del área deberá tabular los resultados los cuales darán el índice de necesidad de capacitación que requiere el personal que desempeña dicha función.
6. El encargado de capacitación y adiestramiento, informará al Jefe de Recursos Humanos el resultado de su investigación, aportando las posibles soluciones para el desarrollo y crecimiento del puesto.
7. Con la aprobación del Jefe de Recursos Humanos y de la Dirección General, se procederá a la búsqueda de la mejor opción de capacitación, considerando las siguientes formas de adiestramiento, tanto internas como externas.
 - Coaching.
 - Mentoring.
 - Curso o Seminario.
 - Taller.
 - Plática o conferencia.
 - Otras que se puedan considerar como aptas.
8. Una vez que se haya realizado la capacitación, se volverá a realizar el sondeo para verificar los resultados de la misma en aspectos de productividad y desarrollo del personal.
9. De los resultados que arroje esta investigación, si son positivas se procederá a la capacitación del resto del personal.
10. Caso contrario, de no haber buenos resultados se procede a investigar si la falla existió en la capacitación o en el empleado, deslindando las responsabilidades correspondientes.
11. También el trabajador puede solicitar capacitación si encuentra de interés algún curso, seminario, taller o conferencia que tenga que ver con su labor dentro de la organización.

EMITIDO POR:

REVISADO POR:

AUTORIZADO POR:

JEFE DE RECURSOS HUMANOS

JEFE ADMINISTRATIVO

DIRECTOR GENERAL



LABORATORIO CLÍNICO JENNER, S.A. DE C.V.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

**RECURSOS
HUMANOS**

**FECHA DE EMISIÓN
01 ENERO 2003**

**FECHA DE ENTRADA EN VIGOR
01 FEBRERO 2003**

**CAPACITACIÓN Y
ADIESTRAMIENTO**

**NÚMERO DE REVISIÓN
0/0**

**FECHA DE
REVISIÓN
---**

**PÁGINA
3**

12. Para ello debe de cumplir con los siguientes requisitos.

- Llenar el formato de Solicitud de Ayuda Económica para Capacitación.
- Anexar el temario del curso solicitado, el cual debe contener el costo neto del mismo.
- Llenar el formato de Compromiso de Permanencia y Enseñanza a sus Compañeros.
- La ayuda económica se distribuirá de acuerdo a su antigüedad, según la siguiente tabla.

6 meses	25 % del costo del curso.
1 año	50 % del costo del curso.
1.6 años	75 % del costo del curso.
2 años en adelante	100 % del costo del curso.

- La factura debe estar a nombre de la empresa.
- Una vez concluida la capacitación, el trabajador debe llevar original de la constancia para que el área de Recursos Humanos obtenga una copia, misma que integrará al expediente del trabajador y otra al expediente del programa anual de capacitación.

13. Es responsabilidad del área de Capacitación y Adiestramiento la elaboración del plan anual de capacitación, mismo que se entregará a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

14. Se le encomienda la labor de integrar la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, así como la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene.

15. Elaborará y pondrá especial atención en la capacitación del personal sobre las medidas de Seguridad e Higiene en el trabajo, tales como la Brigada contra incendios, Simulacros de evacuación ante un sismo e incendios.

EMITIDO POR:

REVISADO POR:

AUTORIZADO POR:

JEFE DE RECURSOS HUMANOS

JEFE ADMINISTRATIVO

DIRECTOR GENERAL



LABORATORIO CLÍNICO JENNER, S.A. DE C.V.
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

RECURSOS HUMANOS	FECHA DE EMISIÓN 01 ENERO 2003	FECHA DE ENTRADA EN VIGOR 01 FEBRERO 2003	
CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO	NÚMERO DE REVISIÓN 0/0	FECHA DE REVISIÓN ---	PÁGINA 4

16. El área de Capacitación y Adiestramiento, llenará las bitácoras sobre los simulacros de evacuación en casos de Incendio y Sismo.
17. Tendrá el control de los extintores, de tal manera que cuente con planos de ubicación, fechas de caducidad y se tendrá conocimiento del contenido de cada uno de ellos.
18. Será responsable del expediente del personal que cuente con la capacitación sobre primeros auxilios.

EMITIDO POR:	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:
JEFE DE RECURSOS HUMANOS	JEFE ADMINISTRATIVO	DIRECTOR GENERAL



LABORATORIO CLÍNICO JENNER, S.A. DE C.V.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

RECURSOS HUMANOS	FECHA DE EMISIÓN 01 ENERO 2003	FECHA DE ENTRADA EN VIGOR 01 FEBRERO 2003	
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	NÚMERO DE REVISIÓN 0/0	FECHA DE REVISIÓN ---	PÁGINA 1

Laboratorio Clínico Jenner, busca propiciar un ambiente laboral agradable, de verdadera concordia y unión entre todos sus integrantes, por tal motivo se establecen las siguientes disposiciones.

1. Se publicará mensualmente un listado de onomásticos, el cual se distribuirá a cada una de las unidades, con el fin de que todos estemos en conocimiento de esa fecha tan importante para todos, enviando un mensaje escrito y firmado por el Director General.
2. Corresponderá a esta área la entrega de las ayudas económicas por concepto de matrimonio, alumbramiento y funeral.
3. La entrega de estímulos y reconocimientos estará a su cargo, así como el establecimiento de nuevas maneras de incentivos tanto en dinero como en especie, tales como la despensa de fin de año.
4. La organización de la fiesta de aniversario del Laboratorio esta a cargo de su responsable.
5. Así también, tiene a cargo la convivencia de Navidad y el brindis de año nuevo.
6. Los presentes con motivo del día de las madres a aquellas trabajadoras que tienen la gran dicha de serlo, así como la convivencia del día del padre.
7. Fomentará el espíritu de nuestras festividades nacionales así como las tradicionales.
8. Realizará un evento para los niños de los trabajadores los días 30 de abril de cada año.
9. Buscará fomentar el gusto por las actividades artísticas, haciéndose llegar de boletos o invitaciones que puedan ser entregados a los trabajadores que hayan obtenido un desempeño sobresaliente.
10. Llevará a cabo la aplicación de los cuestionarios sobre la Evaluación de Desempeño, realizando una premiación a aquellos compañeros que hayan logrado un alto nivel de productividad y calidad en la realización de sus labores.

EMITIDO POR:	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:
JEFE DE RECURSOS HUMANOS	JEFE ADMINISTRATIVO	DIRECTOR GENERAL



LABORATORIO CLÍNICO JENNER, S.A. DE C.V.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

RECURSOS HUMANOS	FECHA DE EMISIÓN 01 ENERO 2003	FECHA DE ENTRADA EN VIGOR 01 FEBRERO 2003	
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	NÚMERO DE REVISIÓN 0/0	FECHA DE REVISIÓN ---	PÁGINA 2

11. Procurará crear un ambiente confortable dentro de las instalaciones, de lo cual dependerá la decoración, mantenimiento y pintura de las unidades y oficinas.
12. Tendrá la responsabilidad y la capacidad de resolver los conflictos laborales que se desarrollen dentro de la organización y turnará al área jurídica aquellos que hayan llegado a esas instancias; aportando toda la información que se requiera para la ejecución y resolución de esos problemas.
13. Cuidará la buena imagen de la organización dentro y fuera de la misma.

EMITIDO POR:	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:
JEFE DE RECURSOS HUMANOS	JEFE ADMINISTRATIVO	DIRECTOR GENERAL

4.3. POLÍTICAS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN.

Son las normas que regirán el proceder ético y profesional del departamento y al cual deberán sujetarse los integrantes de la organización.



LABORATORIO CLÍNICO JENNER, S.A. DE C.V.
POLÍTICAS DEPARTAMENTALES

RECURSOS HUMANOS	FECHA DE EMISIÓN 01 ENERO 2003	FECHA DE ENTRADA EN VIGOR 01 FEBRERO 2003	
Políticas Laborales	NÚMERO DE REVISIÓN 0/0	FECHA DE REVISIÓN ---	PÁGINA 1

1. No se proporcionará información del personal de Laboratorio Clínico Jenner a terceros sin la autorización de la Dirección General o del Jefe de Recursos Humanos.
2. No se permite el acceso a las instalaciones de la empresa a personal interno o externo que porte arma de cualquier índole; de encontrarse en ésta situación se someterá a lo dispuesto en la L.F.T. y Reglamento Interior de Trabajo.
3. No se permite ninguna clase de violencia física o verbal dentro de las instalaciones de la empresa; así como también, en el exterior de la misma con el uniforme puesto, de no cumplir con éste punto se le considerará rescisión de contrato, con base en la L.F.T. y Reglamento Interior de Trabajo.
4. Se prohíbe ingerir cualquier tipo de bebida alcohólica, enervante o droga, así como fumar durante la jornada laboral dentro de las oficinas de Laboratorio Clínico Jenner y/o de sus unidades médicas; de ser así se someterá a lo dispuesto en la L.F.T. y el Reglamento Interior de Trabajo.
5. Se prohíbe ingerir alimentos, así como mascar chicle en las áreas de la empresa y dentro de la jornada laboral.
6. No se permite al personal el uso de aretes ni tatuajes.
7. No se permite escuchar música dentro de las instalaciones de Laboratorio Clínico Jenner durante la jornada laboral.
8. Cualquier persona o empleado que se le sorprenda proporcionando o haciendo mal uso de información interna a personas ajenas a la empresa, se somete a lo dispuesto en la L.F.T. y Reglamento Interior de Trabajo.
9. Se realizarán revisiones de mochilas y lockers en períodos aleatorios por lo menos dos veces al mes, por parte de los Líderes de Unidad. De encontrar objetos de dudosa procedencia o artículos utilizados en la operación, se procederá a la rescisión de contrato.

EMITIDO POR:	REVISADO POR:	AUTORIZADO POR:
JEFE DE RECURSOS HUMANOS	JEFE ADMINISTRATIVO	DIRECTOR GENERAL



LABORATORIO CLÍNICO JENNER, S.A. DE C.V.
POLÍTICAS DEPARTAMENTALES

**RECURSOS
HUMANOS**

**FECHA DE EMISIÓN
01 ENERO 2003.**

**FECHA DE ENTRADA EN VIGOR
01 FEBRERO 2003**

Políticas Laborales.

**NÚMERO DE REVISIÓN
0/0**

**FECHA DE
REVISIÓN**

**PÁGINA
2**

10. No se permite el uso de walkman, discman y demás artículos portátiles en las áreas de trabajo.
11. Los objetos personales deberán ser guardados en los lockers que se han dispuesto en cada unidad y de acuerdo al Reglamento de uso de Lockers.

EMITIDO POR:

REVISADO POR:

AUTORIZADO POR:

JEFE DE RECURSOS HUMANOS

JEFE ADMINISTRATIVO

DIRECTOR GENERAL

4.4. REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO.

El presente documento contiene las disposiciones obligatorias para los trabajadores y para la Empresa en el desarrollo de sus funciones.



LABORATORIO CLÍNICO JENNER, S.A. DE C.V.
REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO

**APLICABILIDAD
GENERAL**

**FECHA DE EMISIÓN
01 ENERO 2005**

**FECHA DE ENTRADA EN VIGOR
01 ENERO 2005**

PRIMERA EDICIÓN

**NÚMERO DE REVISIÓN
0/0**

**FECHA DE
REVISIÓN**

**PÁGINA
0**

ÍNDICE

Disposiciones generales

Lugar y horas de trabajo

Descanso semanal

Días y lugar de pago.

Prestaciones.

Riesgos profesionales.

Aseo y conservación de áreas de trabajo y equipo

Obligaciones de los jefes.

Obligaciones de los trabajadores.

Sanciones.



LABORATORIO CLÍNICO JENNER, S.A. DE C.V.

REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO

**APLICABILIDAD
GENERAL**

**FECHA DE EMISIÓN
01 ENERO 2005**

**FECHA DE ENTRADA EN VIGOR
01 ENERO 2005**

PRIMERA EDICIÓN

**NÚMERO DE REVISIÓN
0/0**

**FECHA DE
REVISIÓN
---**

**PÁGINA
1**

DISPOSICIONES GENERALES.

Para efectos de definición, se entenderá por Condiciones Generales a las Condiciones Generales de Trabajo que corresponda dentro del presente Reglamento Interno de Trabajo. Se designará en los sucesivos a este Reglamento como “Reglamento Interno”, a la Ley Federal del Trabajo como “Ley”, Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social como “Ley I.M.S.S.”, a Laboratorio Clínico Jenner, S.A. de C.V. como “El Laboratorio” y por último “Trabajador” a la persona física que presta un trabajo personal subordinado al laboratorio.

Este reglamento interno es de aplicación obligatoria y regula las relaciones laborales entre el Laboratorio y el Trabajador en todos los niveles y las condiciones en las que se haya contratado.

El trabajador temporal o eventual, se regirá en cuanto a sus obligaciones y derechos por las estipulaciones de los contratos respectivos: el Reglamento Interno, la Ley y demás disposiciones aplicables.

El trabajador tendrá que llenar una solicitud de empleo en la que estampe su firma y manifieste bajo protesta de decir verdad que los datos asentados son ciertos.

El trabajador tiene que proporcionar al patrón, certificados o referencias en los que manifieste contar con las aptitudes o capacidades para desarrollar sus actividades laborales que serán motivo de su contratación.



LABORATORIO CLÍNICO JENNER, S.A. DE C.V.

REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO

**APLICABILIDAD
GENERAL**

**FECHA DE EMISIÓN
01 ENERO 2005**

**FECHA DE ENTRADA EN VIGOR
01 ENERO 2005**

PRIMERA EDICIÓN

**NÚMERO DE REVISIÓN
0/0**

**FECHA DE
REVISIÓN
---**

**PÁGINA
2**

LUGAR Y JORNADA DE TRABAJO.

El Trabajador prestará sus servicios en las instalaciones del Laboratorio ubicados en el lugar (es) especificado (s) en el (los) contrato (s) individual (es) de trabajo y/o en cualesquiera de las unidades del Laboratorio.

El laboratorio señalará las horas oficiales de entrada y salida para el trabajador según las necesidades del Laboratorio y de los diversos puestos. Los horarios oficiales serán comunicados oportunamente al empleado y su reglamentación constará en los Contratos individuales de trabajo.

El trabajador tiene la obligación de registrar sus entradas y salidas de su jornada de trabajo, en los controles establecidos por el Laboratorio para tal efecto.

El trabajador debe presentarse puntualmente a sus labores, tendrá diez minutos de tolerancia establecidos y no deberá acumular más de 30 minutos en retardos y tolerancias en una quincena.

El trabajador no podrá percibir la retribución correspondiente a los días de ausencia y por incidencia todas las faltas, permisos, suspensiones, castigos, incapacidades, etc., sin perjuicio de que se apliquen las demás sanciones legalmente procedentes.

El trabajador con horario continuo dispondrá de un período de descanso durante la jornada de trabajo a las horas que previamente señale el Laboratorio a fin de no entorpecer sus operaciones.

Los trabajadores solo podrán trabajar en jornada extraordinaria cuando las circunstancias lo ameriten y exista la autorización previa y por escrito del Laboratorio. Todo tiempo extraordinario trabajado se pagará en la quincena inmediata siguiente.



LABORATORIO CLÍNICO JENNER, S.A. DE C.V.
REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO

**APLICABILIDAD
GENERAL**

**FECHA DE EMISIÓN
01 ENERO 2005**

**FECHA DE ENTRADA EN VIGOR
01 ENERO 2005**

PRIMERA EDICIÓN

**NÚMERO DE REVISIÓN
0/0**

**FECHA DE
REVISIÓN
---**

**PÁGINA
3**

DÍAS DE DESCANSO OBLIGATORIO Y DESCANSO SEMANAL.

Son días de descanso obligatorio:

- 1º. de Enero.
- 5 de Febrero.
- 21 de Marzo.
- 1º. de Mayo.
- 16 de Septiembre.
- 20 de Noviembre.
- 1º. de Diciembre de cada seis años.
- 25 de Diciembre.

Los trabajadores gozarán de un día de descanso a la semana, el cual podrá ser estipulado por el Laboratorio según carga de trabajo.

DÍAS Y LUGAR DE PAGO.

El pago de los sueldos se hará los días quince y último de cada mes, en las oficinas del Laboratorio.

Cuando el día de pago coincida con un día inhábil, el pago se efectuará el día hábil inmediato anterior.

PRESTACIONES

El personal podrá disfrutar de su período vacacional en las fechas que al efecto fije el Laboratorio al cumplimiento del año de servicios, de tal modo que no se entorpezcan las labores ordinarias de ésta; para lo cual el Laboratorio formulará anualmente el programa de vacaciones a que se sujetará el personal.



LABORATORIO CLÍNICO JENNER, S.A. DE C.V.

REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO

**APLICABILIDAD
GENERAL**

**FECHA DE EMISIÓN
01 ENERO 2005**

**FECHA DE ENTRADA EN VIGOR
01 ENERO 2005**

PRIMERA EDICIÓN

**NÚMERO DE REVISIÓN
0/0**

**FECHA DE
REVISIÓN
---**

**PÁGINA
4**

Los días de vacaciones anuales a los que tendrá derecho el personal serán de la siguiente manera:

<i>Años Antigüedad</i>	<i>Días a Disfrutar</i>
1	6
2	8
3	10
4	12
5 a 9	14
10 a 14	16
15 a 19	18
20 a 24	20

A partir del quinto año de antigüedad tendrán que transcurrir cinco años para que se aumenten dos días de vacaciones.

El sueldo del período de vacaciones y la Prima Vacacional del 25% corresponden al número de días laborables que comprenda el período de vacaciones y se pagará en la quincena que antecede a las mismas.

El trabajador recibirá su aguinaldo o Gratificación Anual en relación directa con el puesto ocupado y que el patrón deberá pagar antes del día veinte de diciembre.

El trabajador tendrá derecho a dos días de descanso con goce de sueldo justificándolo con los documentos pertinentes en los casos de fallecimiento del hijo(a), padres, cónyuge o concubina.

En caso de alumbramiento del cónyuge el trabajador tendrá un día con goce de sueldo.



LABORATORIO CLÍNICO JENNER, S.A. DE C.V.

REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO

**APLICABILIDAD
GENERAL**

**FECHA DE EMISIÓN
01 ENERO 2005**

**FECHA DE ENTRADA EN VIGOR
01 ENERO 2005**

PRIMERA EDICIÓN

**NÚMERO DE REVISIÓN
0/0**

**FECHA DE
REVISIÓN
---**

**PÁGINA
5**

El trabajador tendrá derecho a recibir un premio de puntualidad, siempre y cuando no tenga más de dos retardos, faltas justificadas e injustificadas, vacaciones, permisos o reportes en un período de quince días.

El trabajador tendrá derecho a descuentos estipulados por el Laboratorio en la elaboración de estudios clínicos realizados en él mismo o familiares; única y exclusivamente directos.

Todo el personal podrá integrarse a la Caja de Ahorro, y se estará sujeto a lo dispuesto en su reglamento.

RIESGOS PROFESIONALES.

El Laboratorio deberá mantener en el mismo lugar de trabajo los medicamentos y material de curación necesarios para primeros auxilios.

Para seguridad del propio personal y del público que asiste al Laboratorio, todos los trabajadores están obligados a observar las medidas de seguridad e higiene que el Laboratorio establezca.

En caso de Accidente de Trabajo, quienes tengan conocimiento del mismo deberán dar aviso al encargado de unidad para que se adopten las medidas pertinentes.

El trabajador debe cumplir con las medidas de seguridad y prevención estipuladas en los reglamentos interiores y en las Leyes correspondientes.



LABORATORIO CLÍNICO JENNER, S.A. DE C.V.

REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO

**APLICABILIDAD
GENERAL**

**FECHA DE EMISIÓN
01 ENERO 2005**

**FECHA DE ENTRADA EN VIGOR
01 ENERO 2005**

PRIMERA EDICIÓN

**NÚMERO DE REVISIÓN
0/0**

**FECHA DE
REVISIÓN
---**

**PÁGINA
6**

CONSERVACIÓN DE LOCALES, EQUIPOS DE TRABAJO Y VEHÍCULOS.

El personal de servicios deberá usar su bata, gafete y equipo necesarios que en su caso le proporcione el Laboratorio.

El personal cuidará de la limpieza de sus equipos y útiles de trabajo. Al concluir sus labores diarias, guardará sus útiles y cubrirá sus equipos.

La conservación de los útiles de trabajo y equipo en general queda bajo la responsabilidad del personal que los use. Cuando por causas imputables al empleado dichos útiles o equipos se destruyan o se pierdan, el empleado compensará al Laboratorio los daños que se causen.

Las computadoras son para uso exclusivo del usuario autorizado y para la realización de su trabajo. No está permitida la instalación de juegos, software o aplicaciones que no cuenten con la licencia respectiva.

Queda estrictamente prohibido extraer información de las computadoras para usos ajenos del laboratorio.

Los trabajadores que tengan a su cargo un vehículo del Laboratorio, tendrán la responsabilidad de su cuidado, limpieza y mantenimiento del mismo. Cualquier daño por negligencia o imprudencia deberá ser pagado por el responsable.

Deberá recoger el vehículo en el estacionamiento señalado por el Laboratorio al iniciar y terminar su jornada laboral y por ningún motivo utilizarlo para su uso personal.

El personal responderá también por el uso de las diversas instalaciones eléctricas y telefónicas de los aparatos de intercomunicación, etc. Y reportará de inmediato al Laboratorio cualquier descompostura o anomalía que observe a este respecto.



LABORATORIO CLÍNICO JENNER, S.A. DE C.V.
REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO

**APLICABILIDAD
GENERAL**

**FECHA DE EMISIÓN
01 ENERO 2005**

**FECHA DE ENTRADA EN VIGOR
01 ENERO 2005**

PRIMERA EDICIÓN

**NÚMERO DE REVISIÓN
0/0**

**FECHA DE
REVISIÓN
---**

**PÁGINA
7**

El trabajador al término de su labor y al abandonar las instalaciones, deberá cerciorarse de que quede apagada la luz, desconectar aparatos eléctricos y tomar las medidas de seguridad pertinentes.

El trabajador no podrá comprometer la seguridad del patrimonio de la empresa o de las personas que se encuentren en el centro de labores incluyendo pacientes, debido a la falta de atención en el desempeño de su trabajo.

OBLIGACIONES DE LOS JEFES.

Respecto al Trabajador.

Informarle de todo lo que necesite conocer como miembro integrante del Laboratorio.

Capacitarlo para el desempeño de su puesto y de otros puestos de igual o superior categoría.

Adiestrarlo para el mejor desempeño del trabajo personal y para su superación como miembro integrante de un equipo de trabajo.

Escucharlo y atender sus sugerencias, quejas y asuntos personales.

Tratarlo con educación, respeto y procurar que las relaciones personales entre todos sean cordiales.

Cuidar su unidad de trabajo en estricto cumplimiento de este reglamento interior y de las políticas, procedimientos y disciplinas establecidos en la institución.



LABORATORIO CLÍNICO JENNER, S.A. DE C.V.
REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO

**APLICABILIDAD
GENERAL**

**FECHA DE EMISIÓN
01 ENERO 2005**

**FECHA DE ENTRADA EN VIGOR
01 ENERO 2005**

PRIMERA EDICIÓN

**NÚMERO DE REVISIÓN
0/0**

**FECHA DE
REVISIÓN
---**

**PÁGINA
8**

Respecto al Cliente.

Cuidar que en la recepción o salsa con servicio al público, el mismo se preste con toda oportunidad, eficacia y amabilidad.

Cuidar de la presentación y conservación de los locales como: mobiliario, equipo e instalaciones, para dar el mejor servicio y la mejor imagen a la clientela, así como las condiciones de trabajo más adecuadas al personal.

OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES.

Además de las obligaciones y prohibiciones derivadas del Contrato Individual de Trabajo, de éste Reglamento Interno, del Manual de Procedimientos, de la Ley Federal del Trabajo y demás disposiciones legales aplicables; el personal tendrá las siguientes obligaciones adicionales.

Cumplir con todas las disposiciones de orden técnico y administrativo que dicte el Laboratorio mediante ordenes de servicio, reglamentos, instructivos, circulares o disposiciones de carácter general o especial.

Ejecutar su trabajo con exactitud y cuidado, de acuerdo con los sistemas establecidos.

El trabajador deberá tener cuidado en no incurrir en imprudencias o descuidos inexcusables.

Atender al público con eficiencia y amabilidad.

El trabajador no suspenderá, abandonará su trabajo o saldrá a la calle en horas laborales, sin autorización expresa de su encargado de unidad.



LABORATORIO CLÍNICO JENNER, S.A. DE C.V.
REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO

**APLICABILIDAD
GENERAL**

**FECHA DE EMISIÓN
01 ENERO 2005**

**FECHA DE ENTRADA EN VIGOR
01 ENERO 2005**

PRIMERA EDICIÓN

**NÚMERO DE REVISIÓN
0/0**

**FECHA DE
REVISIÓN
---**

**PÁGINA
9**

No deberá utilizar los medios de comunicación del Laboratorio para asuntos particulares, excepto en caso de emergencia y con previa autorización del encargado.

No podrá permanecer o introducirse a las instalaciones del Laboratorio, fuera de las horas hábiles sin el permiso correspondiente.

No deberá faltar al trabajo sin causa justificada y sin previo permiso de sus superiores.

Queda prohibido sustraer de las instalaciones del Laboratorio documentos, útiles, papeles y pertenencias de la misma o que estén bajo su responsabilidad, cuidado o guarda, sin permiso escrito previo otorgado por los representantes del Laboratorio.

No deberá realizar actividades ajenas al trabajo o aquellas que obstaculicen o entorpezcan las labores dentro de las horas destinadas a las mismas.

Queda prohibido que otro empleado marque o firme sus horas de entrada y salida del trabajo o marcarlas o firmarlas por otro empleado, según el sistema establecido.

Por ningún motivo deberán comunicar a cualquier persona o empresa, secretos o informes sobre asuntos o negocios, tanto del Laboratorio como de algún cliente.

Queda prohibido alterar, modificar, falsificar o destruir correspondencia, documentación, comprobantes y controles propiedad del Laboratorio o de algún cliente, cualquiera que sea su objeto.



LABORATORIO CLÍNICO JENNER, S.A. DE C.V.

REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO

**APLICABILIDAD
GENERAL**

**FECHA DE EMISIÓN
01 ENERO 2005**

**FECHA DE ENTRADA EN VIGOR
01 ENERO 2005**

PRIMERA EDICIÓN

**NÚMERO DE REVISIÓN
0/0**

**FECHA DE
REVISIÓN
---**

**PÁGINA
10**

Queda prohibido portar armas de cualquier clase dentro de los locales del Laboratorio.

El trabajador no deberá presentarse en estado de embriaguez o bajo la influencia de algún narcótico, droga o enervante, así como introducir o ingerirlos dentro de las instalaciones del Laboratorio.

No podrá incurrir dentro de los servicios prestados en el Laboratorio, en falta de probidad u honradez, actos de violencia, amagos, injurias o malos tratos.

No deberá existir desobediencia del trabajador hacia el patrón o el personal que este a cargo del área.

No deberá realizar actos inmorales, como aquellos que ofendan la moral o las buenas costumbres y no deberá realizarlas dentro del centro de labores.

SANCIONES.

Sin perjuicio de lo dispuesto por la Ley, se establecen como sanciones las siguientes medidas.

Amonestación verbal.

Amonestación por escrito con copia al expediente del empleado.

Suspensión de uno a tres días sin goce de sueldo.

Rescisión de contrato de trabajo dando aviso al empleado por escrito de la fecha y causa(s) de la rescisión.



LABORATORIO CLÍNICO JENNER, S.A. DE C.V.
REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO

**APLICABILIDAD
GENERAL**

**FECHA DE EMISIÓN
01 ENERO 2005**

**FECHA DE ENTRADA EN VIGOR
01 ENERO 2005**

PRIMERA EDICIÓN

**NÚMERO DE REVISIÓN
0/0**

**FECHA DE
REVISIÓN**

**PÁGINA
11**

Rescisión del Contrato de Trabajo en los términos del punto anterior sin perjuicio de que el Laboratorio Clínico Jenner, S.A. de C.V. haga la denuncia de hechos ante las autoridades competentes, si lo estimara pertinente o necesario.

De conformidad con lo antes descrito, firmas por ambas partes.

Por el Patrón.

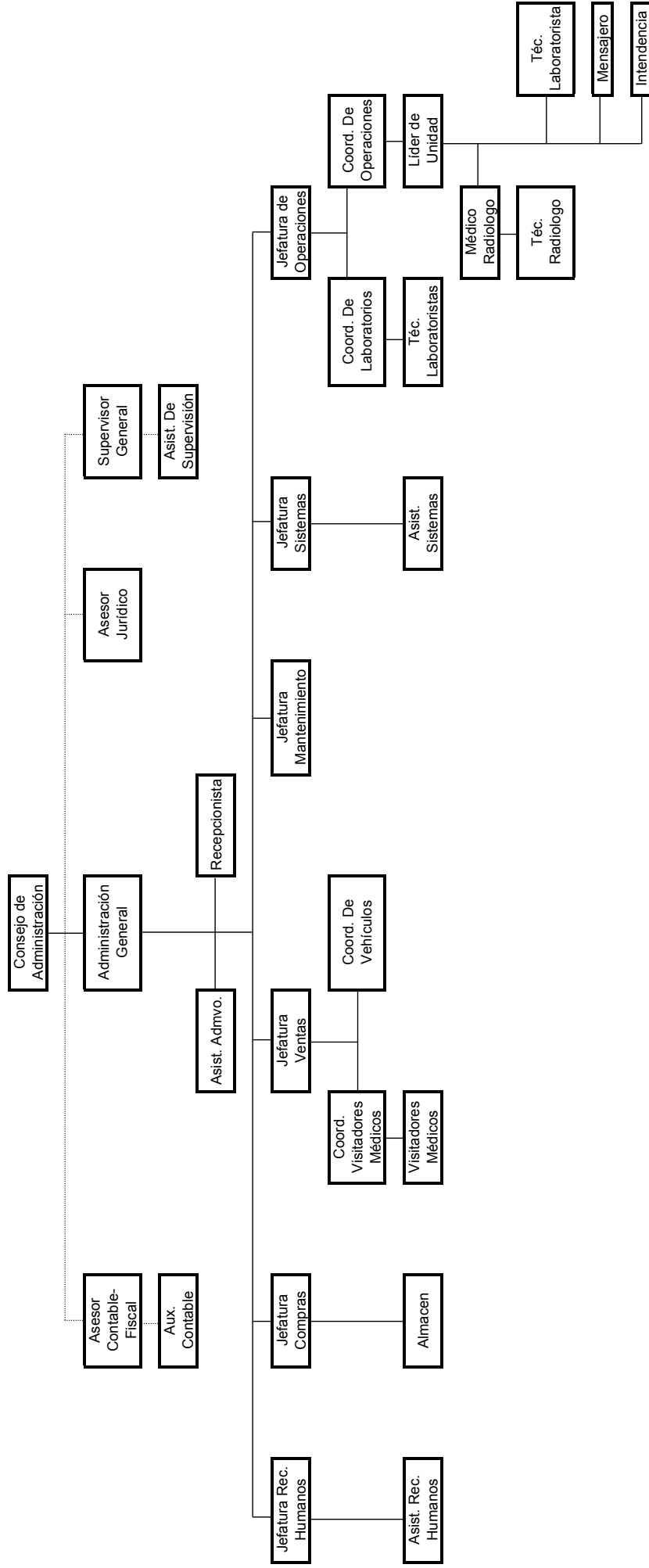
Por los Trabajadores.



Laboratorio Clínico Jenner, S.A. de C.V.

Organigrama General.

Objetivo a lograr una vez que se ha dado la adaptación del responsable del área de Operaciones.



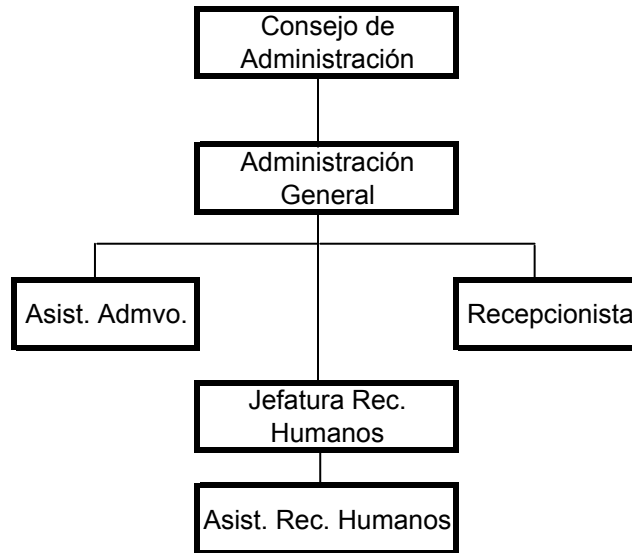


Laboratorio Clínico Jenner, S.A. de C.V.

Organigrama Departamental,

Área Recursos Humanos.

Estructura Final del área de Recursos Humanos.



CONCLUSIONES

A lo largo del presente trabajo, he referido la situación en la que se encuentra esta empresa con capital 100 % mexicano dedicada a los análisis de estudios clínicos en general; sin embargo, gracias a la experiencia que he adquirido por mi trayectoria laboral y profesional durante nueve años, me he percatado que la gran mayoría de las empresas mexicanas en las que me he desempeñado tienen problemas similares. Problemas que en absoluto son nuevos, pero que a la fecha no han tenido solución, ya que en muchas ocasiones, las pequeñas y medianas empresas mexicanas surgen del empirismo y con demasiada prontitud, lo que obstaculiza la aplicación del proceso administrativo.

La planeación no siempre se da en nuestros empresarios, puesto que su objetivo a perseguir es comerciar y obtener utilidades lo mas pronto posible, dejando de lado el establecimiento de una estructura formal, lo cual implicaría contemplar sus manuales, sus políticas, sus objetivos, su visión, su misión y sus valores, que son elementos que dan sentido al nacimiento de cualquier organización.

Así es como surge mi propuesta hacia el Laboratorio Clínico Jenner, S.A. de C.V., pues pretende resolver aquellos problemas estructurales, de liderazgo, de desorganización y empirismo que ya he comentado durante el desarrollo mi tesis.

Por tal situación y comprendiendo que los cambios deben iniciarse desde los niveles jerárquicos superiores, es que decidí comenzar con el departamento que a mi consideración debe contar con todas las herramientas necesarias para el control y del cual emanan todas las medidas disciplinarias de la organización, es decir, el Departamento de Recursos Humanos.

Adicional a esto, Recursos Humanos debe tener siempre una posición organizacional determinante, puesto que es el vínculo entre los niveles directivos y los niveles operativos de esta organización.

La implementación de dicha reestructuración se ha llevado tiempo, pues la resistencia a todo cambio por parte del personal (sobre todo de aquel que tiene más tiempo dentro de la empresa), resulta un obstáculo en el nivel de avance deseado por la Alta Dirección.

Afortunadamente, los inversionistas han venido autorizando muchos de los cambios, pues ellos mismos están convencidos de que si desean sobrevivir en el mercado de los laboratorios clínicos, y superar lo logrado por la competencia, en este caso los “Laboratorios Chopo”, entonces es necesario reestructurar su empresa.

Empecé con la reestructuración del organigrama, pues es indispensable que el personal tenga bien definida su posición dentro de la organización, por tal motivo, se insistió en una estructura no centralista y con los canales de comunicación idóneos.

Así mismo, también, sugerí la creación de un puesto que consideré de gran importancia, el de “Coordinador de Operaciones” cuyo objetivo es supervisar que todas las operaciones de las diferentes unidades médicas, sean uniformes y similares en cuanto a su calidad en el servicio.

Por este hecho, la Alta Dirección designó que el área de Recursos Humanos sea quien controle las actividades del Coordinador de Operaciones, sin embargo, no es la intención que dicho cargo pertenezca al departamento de personal, sino que conforme el responsable directo vaya desarrollándose y apropiándose del puesto, se independice y sea un área con libre acción y con suficiente capacidad de liderazgo y decisión.

Una vez aceptado el organigrama, se dio continuidad con la elaboración de los manuales, el primero en ser establecido fue el Manual de Bienvenida, pues es el que da las bases sobre lo que es el conocimiento de la organización para todos los empleados y personal de recién ingreso. El establecimiento de éste, resultó ser sumamente bien aceptado por todos los empleados, pues gracias a él, se dieron a conocer varios puntos disciplinarios así como prestaciones que otorga la empresa a sus empleados, pero que por la falta de difusión, no eran conocidos.

El siguiente paso fue definir de forma metódica y concisa los procesos bajo los cuales operará el Departamento de Recursos Humanos, para ello se elaboraron los Manuales de Procedimientos, empezando con el de Reclutamiento y Selección de Personal, cuyo objetivo es indicar paso a paso, la manera en que se deben realizar las contrataciones de los candidatos a ocupar la vacante, indicando los perfiles de puesto con base en una requisición de personal, llevando de la mano al responsable de las contrataciones hasta que se culmina el proceso con el Ingreso e Inducción del nuevo empleado.

La reestructuración continuó con el procedimiento del área de Nóminas; la cual es de gran importancia, en virtud del manejo de la información que sirve para la correcta elaboración de la nómina, dado que se debe tener mucha precisión y organización para que no se pase por alto ninguna incidencia (Tiempo Extra, Retroactivos, Primas y Bonos, Faltas, Incapacidades, etc.), así como, verificar el correcto cálculo de impuestos y retenciones como lo son el I.S.P.T., el I.M.S.S., el INFONAVIT, el FONACOT, entre otras deducciones.

Con la creación del Manual de Procedimientos para el área de Nóminas, se indican cada uno de los métodos para establecer los controles necesarios en cada caso o incidencia, lo cual ha permitido abatir tiempos, por lo que la calidad del proceso de elaboración de nóminas ha mejorado notablemente, logrando con ello, menor grado de errores.

El Manual de Capacitación y Adiestramiento indica la manera en que se puede acceder a la instrucción sobre el desarrollo de nuevas habilidades, para luego, aplicarlas en el campo laboral, por ello, es una herramienta cuyo objetivo radica en dar a conocer a toda aquella persona que desee y justifique una capacitación ya sea interna o externa, vía coaching o mentoring, para que sus competencias laborales sean proyectadas hacia una mejora en cuanto a su calidad productiva y de vida.

El Desarrollo Organizacional es una manera de crear un ambiente armónico y de cordialidad entre los miembros de una organización, sin embargo, no se limita a esto, pues también se encarga de propiciar un crecimiento productivo y humano para el personal, por tal motivo, se creó el Manual de Procedimientos para esta área.

Es importante aclarar que la implementación de los manuales antes mencionados, no implica en sí misma la calidad, sin embargo, dichos manuales sí representan un elemento indispensable para el logro de dicho objetivo, pues para alcanzarlo se requiere invertir tiempo, capital, capacitación (coaching, mentoring, competencias laborales) y sobre todo trabajar sobre un cambio radical en la idiosincrasia del personal.

Por ende y bajo la experiencia obtenida en diferentes empresas mexicanas, en donde he detectado estas mismas anomalías; me di a la tarea de vincular los conocimientos teóricos adquiridos durante mi preparación académica con la práctica profesional, logrando la realización del proyecto presentado en esta tesis.

De tal forma, se hace necesario analizar todo factor que nos lleve al logro de la calidad, como lo es el estudio de las organizaciones y su comunicación, pues el análisis y estudio de las teorías administrativas a este respecto facilitaron la reestructuración del organigrama así como el correcto flujo de la comunicación;

dado que ahora el personal tiene conocimiento de su posición y la mejor manera de aportar sugerencias a los altos niveles jerárquicos.

También se realizó el análisis sobre lo que es la calidad, estudiando a los máximos exponentes de dicha corriente, y con ello, vincular sus aportaciones a la cultura e idiosincrasia laboral en nuestro país; lo cual me condujo a darme cuenta que hace falta mucho por aprender y evolucionar, pues en la actualidad resulta difícil introducir la mentalidad de servicio, eficacia y oportunidad en la población mexicana.

Pero ¿cómo introducir toda esta cantidad de información al personal?, la respuesta se encontró en la capacitación, pues por este medio se dan a conocer los fundamentos básicos de la calidad y de los procesos productivos de toda organización. Es mejor tener obreros bien capacitados, que obreros empíricos. Con base a esa idea, se analizaron las técnicas más recientes y utilizadas en el campo de la capacitación, es decir, el Coaching, el Mentoring y las Competencias Laborales; técnicas que han servido para la implementación del programa de inducción, cuyo resultado ha sido muy favorable, dado que ahora el personal de recién ingreso, puede adaptarse en menor tiempo a sus labores y las realiza con mayor eficiencia.

Por último, quiero concluir mencionando que con las herramientas aquí presentadas se ha dado un gran paso para el logro de la implementación de la calidad, aunque también se ha hecho hincapié que ésta, no llegará por sí sola, pues es necesario que cada uno de los integrantes de la organización se concientice, actúe, reflexione y aporte todo su potencial para su desarrollo integral como individuo y como trabajador. Para ello, es importante tomar en cuenta, como lo señala Juan de Dios González Ibarra en su obra Epistemología Administrativa, los logros y avances que se sigan dando en la administración bajo la perspectiva de la teoría, la ética y la epistemología.

BIBLIOGRAFÍA GENERAL

BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

- Belly, Pablo L. *El shock del management. La revolución del conocimiento*. México: McGraw-Hill Interamericana, 2004, 158 p.
- Cantú Delgado, Humberto. *Desarrollo de una cultura de calidad*. 2ª. ed. México: McGrawHill, 2001, 382 p.
- Castells, Manuel. "Globalización, tecnología, trabajo, empleo y empresa" en: *La transformación del trabajo*, Colomers, España, Los libros de la factoría, 1999.
- Crosby, Phillip B. *CALIDAD SIN LÁGRIMAS: El Arte de Administrar sin Problemas*. México: CECSA, 1999, 211 p.
- Crosby, Phillip B. *LA CALIDAD NO CUESTA: El Arte de Cerciorarse de la Calidad*. México: CECSA, 2002, 238 p.
- Cruz, José. *Tecnocomunicación*. Primera parte. [S. L.], Biblioteca del Colegio de Graduados en Alta Dirección: [19-].
- *Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española*. 10 Tomos, vigésima segunda ed. España: Espasa, 2001, 1614 p.
- *Diccionario Pocket: Español/Inglés, Inglés/Español*. México: Editorial Offset, S.A. de C.V. 1997, 611 p.
- Drucker, Peter. *Escritos fundamentales. Tomo 2: El management*. Argentina: Sudamericana, 2002, 287 p.
- Elizondo Decanini, Alfredo. *Manual ISO 9000: 2000. Uso y aplicación de la norma internacional*. 2ª ed. México: Ediciones Castillo, 2003, 135 p.
- Etzioni, Amitai. *Organizaciones Modernas*. México: Grupo Noriega Editores. 1986, 221 p.
- Flores de Gortari, Sergio. *Hacia una comunicación administrativa integral*. 2ª. ed. México: Trillas. 1990, 369 p.

- García Montes, Martha Bibiana. *Tesis: "Propuesta de un proceso de selección por competencias laborales para la empresa Polyone Compuestos, S.A. de C.V."*. Universidad Autónoma del Estado de México: Toluca, Estado de México. 2004, 203 p.
- Gaul, Richard, Grunenber, Nina y Jungblut, Michael. *Los siete secretos del éxito de El milagro japonés*. México: Planeta, 1990, 190 p.
- Ginebra, Joan y Arana de la Garza, Rafael. *Dirección por servicio*. 2ª. ed. México: McGraw-Hill, 1999, 258 p.
- Hall, Richard H. *Organizaciones: estructura y proceso*. 3ª ed., México: Prentice may Hispanoamericana, 1983, 353 p.
- Ishikawa, Kaoru. *¿QUÉ ES EL CONTROL TOTAL DE CALIDAD?* Colombia: Norma, 1997, 261 p.
- Juran, Joseph M. y Gryna, Frank M. *Análisis y Planeación de la Calidad*, 3ª. ed., México: McGrawHill, 1995, 633 p.
- Kinicki, Angelo y Kreitner, Robert. *Comportamiento Organizacional: conceptos, problemas y prácticas*. México: McGraw-Hill. 2003, 469 p.
- Laboucheix, Vincent. *Tratado de la calidad total*. México: Limusa, 2001, 681 p.
- Malpica Jiménez, María del Carmen. *Competencia laboral y la educación basada en normas de competencia*. México: Limusa, 1996.
- Méndez González, Luz del Carmen, Velásquez Barragán, Hilda y Pérez Nowaihed, Leonor. *Filosofía*. 4ª. ed. México: Compañía Editorial Nueva Imagen, S.A. de C.V. 1997, 184 p.
- Ramos, Samuel. *Obras completas I*. México: U.N.A.M., 1990, 280 p.
- Reyes Ponce, Agustín. *Administración Moderna*. México: Limusa. 1998.
- Rico, Rubén Roberto. *Calidad estratégica total: Total Quality Management*. Argentina. Macchi. 2001, 331 p.
- Ríos Salía, Jorge. *Relaciones públicas. Su administración en las organizaciones*. 3ª. ed. México: Trillas, 1994, 130 p.
- Robbins, Stephen P. *Fundamentos de comportamiento organizacional*. 5ª. ed. México: Prentice-Hall Hispanoamericana. 1998, 314 p.

- Rodríguez, Mauro y Ramírez Patricia. *Psicología del mexicano en el trabajo*. 2ª ed. México: McGraw-Hill Interamericana, 2004, 141 p.
- Rodríguez Valencia, Joaquín. *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. 3ª. ed. México: ECAFSA. 2002, 179 p.
- Schein, Edgar H. *Psicología de la Organización*. 3ª. Ed. México: Prentice Hall, 1982, 252 p.
- Spector, Paul. *Psicología industrial y organizacional. Investigación y práctica*. 2ª ed. México: El manual moderno, 2002, 394 p.
- Zepeda Herrera, Fernando. *Psicología Organizacional*. México: Addison Wesley Longman de México, S.A. de C.V. 1999, 358 p.

HEMEROGRAFÍA BÁSICA.

- *Entorno Laboral*. México: Editorial Fil Editorial, S.A., 24 de febrero del 2003, no. 1208, 44 p.
- *Laboral: La práctica jurídico-administrativa*. México: Sistemas de Información Contable y Administrativa Computarizados, S.A. de C.V., noviembre 2004, año XIII, No. 146, 94 p.
- *Manufactura*. México: Grupo Editorial Expansión, julio 1998, año 5, No. 37, 152 p.
- *Perfiles educativos*. No. 67. Enero-Marzo, 1995.
- *Proyección del Capital Humano*. México: Editorial de Impresos y Revistas, S.A. de C.V., enero 2004, año 2, No. 3, 32 p.
- *Proyección del Capital Humano*. México: Editorial de Impresos y Revistas, S.A. de C.V., marzo 2004, año 2, No. 5, 32 p.
- *Proyección del Capital Humano*. México: Editorial de Impresos y Revistas, S.A. de C.V., mayo 2004, año 2, No. 7, 40 p.
- *Proyección del Capital Humano*. México: Editorial de Impresos y Revistas, S.A. de C.V., julio 2004, año 2, No. 8, 40 p.

CONSULTAS ELECTRÓNICAS

www.sht.com.ar/archivo/temas/autor. Ramírez Passo, Carlos Alberto.

BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

- Bárcena Orbe, Fernando. *La práctica reflexiva en educación*. España: Complutense, 1994, 218 p.
- Burack, Elmer H. y Smith, Roberto. *Biblioteca de Administración de Personal y Relaciones Humanas*. Seis Tomos, México: CECOSA, 1987, 658 p.
- Espinosa y Montes, Ángel R. *El proyecto de tesis; elementos, críticas y propuestas*. México: Lucerna Diógenes, 1999, 159 p.
- Espinosa Zárate, Alma del Consuelo y Frías Cañas, Jacqueline. *“Hacia una pedagogía del arte teatral” Proyecto de informe académico de actividad profesional*. U.N.A.M., México, 2001, 176 p.
- Furnham, Adrián. *Psicología organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones*. México: Oxford, 2001, 748 p.
- García Córdova, Fernando. *La tesis y el trabajo de tesis*. México: Limusa, 2004, 79 p.
- García Córdova, Fernando y García Córdova, Lucía Teresa. *La problematización*. México: ISCEEM, 2004, 58 p.
- Ginebra, Joan. *Las empresas familiares*. México: Panorama, 2001, 242 p.
- González Ibarra, Juan de Dios. *Epistemología Administrativa*. México: Distribuciones Fontamara, Universidad Autónoma del Estado de Morelos, 2005, 149 p.
- Grawitz, Madeleine. *Métodos y técnicas de las ciencias sociales*. Tomo II. México: Editia mexicana, 1984, 491 p.
- Hampton, David R., Summer, Charles E. y Webber, Ross A. *Manual de desarrollo de recursos humanos*. 2ª ed. México: trillas, 1990, 398 p.

- Katz, Daniel y Kahn, Robert L. *Psicología social de las organizaciones*. México: Trillas, 1981, 547 p.
- Larrosa, Jorge. *La experiencia de la lectura*. EUA: Laertes, 1996, 493 p.
- Martínez Rizo, Felipe. *El oficio del investigador educativo*. México: U.A.A., 1989.
- Partida, Armando. *Teatro mexicano historia y dramaturgia II. Teatro de evangelización en náhuatl*. México: CONACULTA, 1992, 161 p.
- Wallace, Thomas F. *Estrategia guiada por el cliente. Competitividad por medio de la excelencia operacional*. México: Panorama, 1995, 291 p.
- Whiteside, Mary F., Aronoff, Craig E. y Ward, John L. *Vínculos laborales en la empresa familiar*. México: Mc Graw Hill Interamericana, 2001, 77 p.

HEMEROGRAFÍA COMPLEMENTARIA

- *El Sol de Toluca*. Suárez Velázquez, Jaime M. "Las patologías de las empresas familiares I". Toluca, Estado de México, 14 de junio de 2004, Negocios p. 1F.
- *Emprendedores*. Díaz Alonso, C.P. y Mtro. Arturo. México: U.N.A.M., julio-agosto de 1999, no. 58.
- *Entorno Laboral*. México: Editorial Fil Editorial, S.A., 17 de febrero del 2003, no. 1207, 38 p.
- *Laboral*. Gasca Bretón, C.P. Hugo. México: Gasca Sicco, mayo, 2001, año VIII, no. 104.
- *Newsweek en español*. Vol. 9, No. 9, 8 de marzo de 2004, 50 p.
- *Proyección del Capital Humano*. México: Editorial de Impresos y Revistas, S.A. de C.V., febrero 2004, año 2, No. 4, 32 p.
- *Proyección humana*. México: Asociación mexicana en dirección de recursos humanos, A. C., año 11, No. 132, agosto, 2001, 48 p.

BIBLIOGRAFÍA GENERAL

BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

- Belly, Pablo L. *El shock del management. La revolución del conocimiento*. México: McGraw-Hill Interamericana, 2004, 158 p.
- Cantú Delgado, Humberto. *Desarrollo de una cultura de calidad*. 2ª. ed. México: McGrawHill, 2001, 382 p.
- Castells, Manuel. "Globalización, tecnología, trabajo, empleo y empresa" en: *La transformación del trabajo*, Colomers, España, Los libros de la factoría, 1999.
- Crosby, Phillip B. *CALIDAD SIN LÁGRIMAS: El Arte de Administrar sin Problemas*. México: CECSA, 1999, 211 p.
- Crosby, Phillip B. *LA CALIDAD NO CUESTA: El Arte de Cerciorarse de la Calidad*. México: CECSA, 2002, 238 p.
- Cruz, José. *Tecnocomunicación*. Primera parte. [S. L.], Biblioteca del Colegio de Graduados en Alta Dirección: [19-].
- *Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española*. 10 Tomos, vigésima segunda ed. España: Espasa, 2001, 1614 p.
- *Diccionario Pocket: Español/Inglés, Inglés/Español*. México: Editorial Offset, S.A. de C.V. 1997, 611 p.
- Drucker, Peter. *Escritos fundamentales. Tomo 2: El management*. Argentina: Sudamericana, 2002, 287 p.
- Elizondo Decanini, Alfredo. *Manual ISO 9000: 2000. Uso y aplicación de la norma internacional*. 2ª ed. México: Ediciones Castillo, 2003, 135 p.
- Etzioni, Amitai. *Organizaciones Modernas*. México: Grupo Noriega Editores. 1986, 221 p.
- Flores de Gortari, Sergio. *Hacia una comunicación administrativa integral*. 2ª. ed. México: Trillas. 1990, 369 p.

- García Montes, Martha Bibiana. *Tesis: "Propuesta de un proceso de selección por competencias laborales para la empresa Polyone Compuestos, S.A. de C.V."*. Universidad Autónoma del Estado de México: Toluca, Estado de México. 2004, 203 p.
- Gaul, Richard, Grunenber, Nina y Jungblut, Michael. *Los siete secretos del éxito de El milagro japonés*. México: Planeta, 1990, 190 p.
- Ginebra, Joan y Arana de la Garza, Rafael. *Dirección por servicio*. 2ª. ed. México: McGraw-Hill, 1999, 258 p.
- Hall, Richard H. *Organizaciones: estructura y proceso*. 3ª ed., México: Prentice may Hispanoamericana, 1983, 353 p.
- Ishikawa, Kaoru. *¿QUÉ ES EL CONTROL TOTAL DE CALIDAD?* Colombia: Norma, 1997, 261 p.
- Juran, Joseph M. y Gryna, Frank M. *Análisis y Planeación de la Calidad*, 3ª. ed., México: McGrawHill, 1995, 633 p.
- Kinicki, Angelo y Kreitner, Robert. *Comportamiento Organizacional: conceptos, problemas y prácticas*. México: McGraw-Hill. 2003, 469 p.
- Laboucheix, Vincent. *Tratado de la calidad total*. México: Limusa, 2001, 681 p.
- Malpica Jiménez, María del Carmen. *Competencia laboral y la educación basada en normas de competencia*. México: Limusa, 1996.
- Méndez González, Luz del Carmen, Velásquez Barragán, Hilda y Pérez Nowaihed, Leonor. *Filosofía*. 4ª. ed. México: Compañía Editorial Nueva Imagen, S.A. de C.V. 1997, 184 p.
- Ramos, Samuel. *Obras completas I*. México: U.N.A.M., 1990, 280 p.
- Reyes Ponce, Agustín. *Administración Moderna*. México: Limusa. 1998.
- Rico, Rubén Roberto. *Calidad estratégica total: Total Quality Management*. Argentina. Macchi. 2001, 331 p.
- Ríos Salía, Jorge. *Relaciones públicas. Su administración en las organizaciones*. 3ª. ed. México: Trillas, 1994, 130 p.
- Robbins, Stephen P. *Fundamentos de comportamiento organizacional*. 5ª. ed. México: Prentice-Hall Hispanoamericana. 1998, 314 p.

- Rodríguez, Mauro y Ramírez Patricia. *Psicología del mexicano en el trabajo*. 2ª ed. México: McGraw-Hill Interamericana, 2004, 141 p.
- Rodríguez Valencia, Joaquín. *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. 3ª. ed. México: ECAFSA. 2002, 179 p.
- Schein, Edgar H. *Psicología de la Organización*. 3ª. Ed. México: Prentice Hall, 1982, 252 p.
- Spector, Paul. *Psicología industrial y organizacional. Investigación y práctica*. 2ª ed. México: El manual moderno, 2002, 394 p.
- Zepeda Herrera, Fernando. *Psicología Organizacional*. México: Addison Wesley Longman de México, S.A. de C.V. 1999, 358 p.

HEMEROGRAFÍA BÁSICA.

- *Entorno Laboral*. México: Editorial Fil Editorial, S.A., 24 de febrero del 2003, no. 1208, 44 p.
- *Laboral: La práctica jurídico-administrativa*. México: Sistemas de Información Contable y Administrativa Computarizados, S.A. de C.V., noviembre 2004, año XIII, No. 146, 94 p.
- *Manufactura*. México: Grupo Editorial Expansión, julio 1998, año 5, No. 37, 152 p.
- *Perfiles educativos*. No. 67. Enero-Marzo, 1995.
- *Proyección del Capital Humano*. México: Editorial de Impresos y Revistas, S.A. de C.V., enero 2004, año 2, No. 3, 32 p.
- *Proyección del Capital Humano*. México: Editorial de Impresos y Revistas, S.A. de C.V., marzo 2004, año 2, No. 5, 32 p.
- *Proyección del Capital Humano*. México: Editorial de Impresos y Revistas, S.A. de C.V., mayo 2004, año 2, No. 7, 40 p.
- *Proyección del Capital Humano*. México: Editorial de Impresos y Revistas, S.A. de C.V., julio 2004, año 2, No. 8, 40 p.

CONSULTAS ELECTRÓNICAS

www.sht.com.ar/archivo/temas/autor. Ramírez Passo, Carlos Alberto.

BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

- Bárcena Orbe, Fernando. *La práctica reflexiva en educación*. España: Complutense, 1994, 218 p.
- Burack, Elmer H. y Smith, Roberto. *Biblioteca de Administración de Personal y Relaciones Humanas*. Seis Tomos, México: CECSA, 1987, 658 p.
- Espinosa y Montes, Ángel R. *El proyecto de tesis; elementos, críticas y propuestas*. México: Lucerna Diógenes, 1999, 159 p.
- Espinosa Zárate, Alma del Consuelo y Frías Cañas, Jacqueline. *“Hacia una pedagogía del arte teatral” Proyecto de informe académico de actividad profesional*. U.N.A.M., México, 2001, 176 p.
- Furnham, Adrián. *Psicología organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones*. México: Oxford, 2001, 748 p.
- García Córdova, Fernando. *La tesis y el trabajo de tesis*. México: Limusa, 2004, 79 p.
- García Córdova, Fernando y García Córdova, Lucía Teresa. *La problematización*. México: ISCEEM, 2004, 58 p.
- Ginebra, Joan. *Las empresas familiares*. México: Panorama, 2001, 242 p.
- González Ibarra, Juan de Dios. *Epistemología Administrativa*. México: Distribuciones Fontamara, Universidad Autónoma del Estado de Morelos, 2005, 149 p.
- Grawitz, Madeleine. *Métodos y técnicas de las ciencias sociales*. Tomo II. México: Editia mexicana, 1984, 491 p.
- Hampton, David R., Summer, Charles E. y Webber, Ross A. *Manual de desarrollo de recursos humanos*. 2ª ed. México: trillas, 1990, 398 p.

- Katz, Daniel y Kahn, Robert L. *Psicología social de las organizaciones*. México: Trillas, 1981, 547 p.
- Larrosa, Jorge. *La experiencia de la lectura*. EUA: Laertes, 1996, 493 p.
- Martínez Rizo, Felipe. *El oficio del investigador educativo*. México: U.A.A., 1989.
- Partida, Armando. *Teatro mexicano historia y dramaturgia II. Teatro de evangelización en náhuatl*. México: CONACULTA, 1992, 161 p.
- Wallace, Thomas F. *Estrategia guiada por el cliente. Competitividad por medio de la excelencia operacional*. México: Panorama, 1995, 291 p.
- Whiteside, Mary F., Aronoff, Craig E. y Ward, John L. *Vínculos laborales en la empresa familiar*. México: Mc Graw Hill Interamericana, 2001, 77 p.

HEMEROGRAFÍA COMPLEMENTARIA

- *El Sol de Toluca*. Suárez Velázquez, Jaime M. "Las patologías de las empresas familiares I". Toluca, Estado de México, 14 de junio de 2004, Negocios p. 1F.
- *Emprendedores*. Díaz Alonso, C.P. y Mtro. Arturo. México: U.N.A.M., julio-agosto de 1999, no. 58.
- *Entorno Laboral*. México: Editorial Fil Editorial, S.A., 17 de febrero del 2003, no. 1207, 38 p.
- *Laboral*. Gasca Bretón, C.P. Hugo. México: Gasca Sicco, mayo, 2001, año VIII, no. 104.
- *Newsweek en español*. Vol. 9, No. 9, 8 de marzo de 2004, 50 p.
- *Proyección del Capital Humano*. México: Editorial de Impresos y Revistas, S.A. de C.V., febrero 2004, año 2, No. 4, 32 p.
- *Proyección humana*. México: Asociación mexicana en dirección de recursos humanos, A. C., año 11, No. 132, agosto, 2001, 48 p.