

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
"ENEP IZTACALA"



REPORTE DE TRABAJO PROFESIONAL

ALCANCE DE LAS ACTIVIDADES QUE REALIZA
EL PSICOLOGO DENTRO DE LAS FUNCIONES
DEL ÁREA DE INTEGRACIÓN Y DESARROLLO EN
EL CEDIS VALLEJO, DE LA EMPRESA
SABORMEX, S.A. DE C.V.

QUE PRESENTA:

ELIZABETH VIVAS MARTÍNEZ

PARA EL TITULO DE LICENCIADA EN PSICOLOGIA.

ASESOR:

MTRO. JOSÉ ANTONIO RAMÍREZ PAEZ



LOS REYES IZTACALA, EDO. DE MÉXICO 1996



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



U.N.A.M. CAMPUS
IETÁCALA

A mis padres, hermanos y abuelito:

Porque solo al haber nacido en una familia

como ésta podría ser lo que soy.

A José Antonio Ramírez Paez:

Por su apoyo, conocimientos

y gran profesionalismo.

A mis tias Cristina y Ofelia:
por su apoyo y gran comprensión
en mi vida personal y profesional.

A José Antonio Rosas y esposa:
Por la bendición de su amistad,
que en los momentos más difíciles
de mi vida ha sido un estímulo
para salir adelante.

A mis mejores amigas Irma y Gloria:

Por su paciencia.

RESUMEN

El presente Reporte de Trabajo Profesional aborda básicamente la labor que realiza el psicólogo en el ámbito industrial considerando las implicaciones que esto tiene para el desarrollo de la disciplina. Existen al respecto diversas tesis, sin embargo, son pocas las que lo analizan desde un enfoque sistémico de la organización, regularmente éstas se refieren a actividades aisladas de la labor del psicólogo, tales como el reclutamiento y la selección del personal o bien la capacitación, sin que se analice su relación con las directrices organizacionales: visión, misión, cultura, objetivos y estrategia de desarrollo.

Este trabajo considera tanto el aspecto teórico como práctico de la labor del psicólogo, el primer capítulo hace referencia a los antecedentes históricos del trabajo como una actividad humana, el segundo, a la historia de la psicología en el ámbito industrial, así como su relevancia para las organizaciones en cuanto al desarrollo de programas y estrategias vinculados con la Calidad de Vida en el Trabajo; posteriormente, describe la historia y cultura que rodea al área de Recursos Humanos en la empresa Sabormex, S.A. de C.V., y después se enfatizan las actividades desarrolladas por el área de Integración y Desarrollo, analizando sus acciones y resultados e incluyendo una propuesta de trabajo.

Finalmente se analiza la labor del psicólogo en la organización y concluye destacando dos vertientes, la necesidad de reestructurar los programas de estudio de la carrera de psicología de acuerdo a las características de la comunidad y el establecimiento de una cultura de sistemas abiertos que vincule los procesos internos de la organización con los externos, haciendo hincapié en la labor del psicólogo como el especialista en el aspecto conductual de las empresas.

ÍNDICE



Introducción	1
Capítulo I	
1.1 El trabajo	3
1.2 El trabajo en la Historia	8
Capítulo II	
2.1 Antecedentes de las ciencias de la conducta	30
2.2 Aparición de la Psicología Industrial	35
2.3 La importancia del Psicólogo en la Organización	39
2.4 El hombre en la Organización	46
2.5 Planeación Organizacional y el Esquema de Calidad	53
2.6 Los cuatro Principios de la Calidad	65
2.7 Desarrollo e Integración de Personal	70
2.8 Calidad de Vida en el Trabajo	80
Capítulo III	
3.1 Historia de Sabormex, S.A. de C.V.	90
3.2 La Cultura Organizacional y los Valores	96

3.3	El área de Recursos Humanos	112
3.4	La estructura de Recursos Humanos en Sabormex	122
3.5	Planeación y Políticas	140
Capítulo IV		
4.1	Integración y Desarrollo de Personal	147
4.2	Integración y Desarrollo, Visión y Misión	169
4.3	Contribución a la Visión y Misión de Sabormex	175
4.4	Resultados en términos de producciones	178
4.5	Propuesta de trabajo	194
Conclusiones		203
Bibliografía		209
Anexos		
	Anexo 1. Guía de Inducción	212
	Anexo 2. Entrevista de ajuste	213
	Anexo 3. Evaluación de no sindicalizados para planta	214
	Anexo 4. Evaluación de sindicalizados para planta	215
	Anexo 5. Evaluación del desempeño semestral para empleados	216
	Anexo 6. Evaluación del desempeño semestral para Jefes, Supervisores y Gerentes	217

INTRODUCCIÓN

El presente Reporte de Trabajo Profesional aborda la labor que realiza el psicólogo en el ámbito industrial desde un enfoque sistémico de la organización y analiza la actividad desarrollada por éste en los procesos de Integración y Desarrollo de Personal, asumiendo que debe existir un equilibrio entre las necesidades de la organización y las de los colaboradores.

El objetivo es analizar las implicaciones que para el desarrollo profesional de la psicología organizacional tienen los cambios que enfrenta actualmente nuestro entorno laboral, desde las actividades desarrolladas el área de Integración y Desarrollo, como una función que permite dar mayor énfasis al elemento humano a través de programas y estrategias propios de la psicología.

No es suficiente con que los negocios sean productivos, la productividad ha dejado de ser la única meta de las empresas, ahora es necesario también que se proyecten hacia el futuro con enfoques realistas, pero sobre todo enfoques dirigidos a satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos del negocio, la comunidad y el país. Considerando los aspectos de índole interno y externo a la empresa, tales como las políticas de la firma, el clima organizacional, la tecnología, los sistemas, el medio económico predominante y las condiciones sociales como aspectos básicos para su estructura y funcionamiento.

Por ello este trabajo nace y se desarrolla a partir de las experiencias concretas de una empresa mexicana, en donde las necesidades de permanencia y desarrollo nos han llevado a actuar bajo los principios de Calidad Total, participando activamente en el desarrollo de programas dirigidos al incremento de la satisfacción en el trabajo y la productividad, a través del enriquecimiento del puesto, la supervisión democrática y el involucramiento del empleado en las condiciones del trabajo, entre otros.

Finalmente, consideramos que de entre el universo de posibilidades que nos ofrece la industria nacional, las referentes al área de Integración y Desarrollo no han sido lo suficientemente explotadas, en ella encontramos laborando a diversos profesionistas con buena capacidad para la administración, pero que definitivamente desconocen los principios conductuales y por tanto la manera de enfrentar los cambios de actitud en las organizaciones, ésta es una labor que requiere la participación del especialista en la conducta, aunque éste invariablemente deberá trabajar en equipo para llegar a los objetivos planteados por la dirección, en donde también tiene una participación importante como especialista capacitado para hacer evaluación y planeación.

Este reporte contempla los aspectos teóricos y prácticos de la actividad del psicólogo, partiendo de un esbozo histórico del trabajo y de la Psicología Organizacional, su importancia en el desarrollo de planes y estrategias para el establecimiento de la cultura organizacional y la Calidad de Vida en el Trabajo; concretamente en el área de Integración y Desarrollo de la empresa Sabormex, S.A. de C.V., vinculando sus actividades con los planteamientos organizacionales, tales como la Visión, la Misión y la cultura, incluyendo un proyecto de trabajo y las conclusiones.

CAPITULO I

1.1 EL TRABAJO

Al iniciarse la vida en la tierra surgen a la par las necesidades por parte de los seres vivos en relación a su entorno, mismas que son vistas como la "carencia de algo"; es decir, la pérdida del equilibrio entre el cuerpo y su medio ambiente, un "algo" que solamente puede ser satisfecho por un objeto específico y no cualquier otro. En principio la mayoría de las necesidades compartidas por los seres vivos son de carácter fisiológico, ya que se trata de las condiciones indispensables para la supervivencia como lo es el alimento, el agua, el oxígeno, la temperatura, etc.

En el caso del ser humano surgen diversos tipos de necesidades a más de las de carácter fisiológico como la seguridad, la posición en su comunidad, la autorrealización de sus deseos, etc. siendo así que a través de la búsqueda de éstos satisfactores aparece el "trabajo" como una actividad que (en principio en forma no estructurada) con fines ajenos a los recreativos o del descanso, se vuelve el medio por excelencia para la obtención de diversos satisfactores.

El trabajo es una actividad social que el hombre ha realizado desde el momento en que aparece como tal en la tierra, misma que inicialmente era desempeñada sin una estructura formal como la conocemos hoy en día, aunque desde luego contaba con los elementos necesarios para considerarse un trabajo.

Estos elementos a los que hacemos mención son primordialmente, perseguir una finalidad específica que nos conduzca a la obtención de un beneficio que se traduce en la satisfacción de algunas necesidades, en fin, que el trabajo es una actividad realizada con finalidades concretas, que le distinguen de cualquier otra que realicemos.

En esencia, el trabajo es el uso sistemático de los procesos fisiológicos y mentales en orden a un objetivo predeterminado que puede ser intrínseco, extrínseco o bien de ambos tipos (Smith, 1985), a su vez implica concentrar todas nuestras fuerzas intelectuales y/o físicas en una actividad, de tal modo que ésto le vuelve una tarea desempeñada únicamente por el hombre; ocupación que de alguna manera ha sido impuesta por un patrón. Esta es precisamente la diferencia radical entre el trabajo, el deporte y el juego, éstos últimos no persiguen ningún fin ajeno a la propia satisfacción de realizarlos y que tan pronto como dejan de tener esa finalidad comenzando a realizarse por otra distinta, en especial por la de

obtener una ganancia pierden su carácter recreativo y asumen las particularidades de "trabajo" .

La definición mas elemental que podemos encontrar de éste, es la de ser una "ocupación retribuida que persigue un fin determinado " (Reyes, 1993, p. 43), si consideramos su sentido social podemos decir entonces que el trabajo es la actividad humana aplicada a la producción de bienes o servicios, realizada con sujeción a normas de eficiencia en el que se entiende que algo es transformado, mejorado o adquiere una utilidad específica para los demás, acción a través de la cual aumenta su valor.

Entonces, no es posible decir en el sentido estricto de la palabra que los animales o las máquinas " trabajen " en el caso de éstas por ejemplo, la actividad resultante es producto de la acción del hombre con el fin de obtener algún beneficio u objeto, respondiendo solamente a la acción que ejerce éste sobre ellas, - razón por la que se les considera un medio y no el fin -. Igualmente en el caso de los animales es muy improbable hablar de que actúen en busca de un objetivo de tipo laboral, si bien es cierto que realizan algunas acciones que pudieran confundirse, no es posible encontrar en ellas un fin predeterminado al que pudiéramos considerar producto de la acción deliberada de trabajar, especialmente si partimos

de la consideración hecha por Reyes (1993) respecto a que el trabajo implica la transformación de "algo"; por otra parte en el caso de los animales aún y cuando quisiéramos encontrar indicios de una finalidad específica, llegaremos en todo caso a la conclusión de que sus impulsos o acciones se encuentran originados a partir de las necesidades primarias o fisiológicas, de las que ya hemos hablado.

Otra diferencia esencial radica en que entre lo realizado por el hombre, los animales y hasta la más perfecta de las máquinas, existe una acción libre y voluntaria que no se encuentra sujeta a ningún tipo de fuerzas sino a un fin, aspecto que no es posible apreciar en el caso de los animales y las máquinas, puesto que para éstos se trata de la acción del instinto, o bien de las fuerzas materiales. En conclusión, el trabajo no es una actividad cualquiera ni algo de carácter espiritual, se trata de una acción concreta que persigue un fin que le hace diferente de cualquier otra que el hombre realice.

Una característica del trabajo en nuestros días radica en la venta libre y voluntaria de los servicios en forma subordinada a un patrón, que a cambio nos proporciona diversos beneficios como los económicos, seguridad, prestigio y desarrollo, entre otros.

Sin embargo el trabajo no siempre ha sido realizado de la misma forma, éste al igual que la ciencias y la tecnología ha ido evolucionando a través del tiempo hasta llegar a lo que hoy en día conocemos como "trabajo " con todo y su legislación, obligaciones, derechos y procedimientos establecidos.

1.2 EL TRABAJO EN LA HISTORIA

Durante las primeras etapas de la civilización, cuando aún no existían estados y menos aún países, sino solamente grupos en forma de tribus o clanes se dio origen a los pueblos nómadas, caracterizados por sus continuos cambios de lugar de residencia debido a la búsqueda de los recursos de la naturaleza a fin de procurarse a través de ella lo indispensable para su sustento, y que como menciona Reyes constituía su particular forma de trabajar (1993). Con el desarrollo de nuevos conocimientos, especialmente los de la agricultura y el pastoreo fué posible establecerse en un solo lugar, cambiando a sedentaria su forma de vida y disfrutar de los beneficios proporcionados a largo plazo por estas actividades. Otro de los avances importantes que se dieron en esta época, fué la subdivisión del trabajo bajo el sistema de organización familiar o comunal, en cuyo caso los beneficios obtenidos también se vuelven comunitarios; provocando en forma muy sencilla - desde luego -, la necesidad de dividir las actividades que en un principio eran grupales en especialidades, para satisfacer con mayor prontitud y eficacia a la comunidad, bajo la consigna de que ésta forma de trabajo ofrece grandes ventajas en ahorro de energía y tiempo.

Con el tiempo, las guerras y la ambición de los hombres por apropiarse de otros territorios aparece la esclavitud, en la que algunos hombres consideraban a otros reducidos a una "cosa" a manera de una bestia, aprovechándose de sus fuerzas y capacidad de trabajo como se hace con un animal en beneficio propio, - actividad que aunque en teoría ha desaparecido, sigue presente en forma disfrazada -.

La compra-venta de esclavos considerados como seres sin voluntad y sin ningún tipo de derechos al servicio incondicional de otros, toma una fuerza increíble en esta etapa y es hasta después de los levantamientos armados en busca de su libertad que se marca el fin de esta forma de subordinación impuesta de algunos hombres hacia otros; para algunos autores como Reyes fué la llegada del cristianismo quién sentó las bases para destruir la estructura de la esclavitud.

Después del Imperio Romano se presentaron pocos progresos al respecto, pero al llegar la Edad Media con un matiz más suave que el de la esclavitud, aunque aún bajo el mismo concepto de posesión, aparece la "servidumbre" que se caracteriza en esencia por la necesidad de los hombres - aunque libres - de agruparse en torno a un señor feudal, quién a cambio les otorgue el permiso para cultivar las tierras con el beneficio de una parte de la cosecha y la protección de los ejércitos; celebrando

un contrato de fidelidad o alianza sobre el beneficio de las tierras. Una forma de vida que tampoco resultó muy favorable para la mayoría de las familias, quienes a pesar de diversos esfuerzos vivían bajo una absoluta tiranía; generando en los pueblos la sensación de opresión para culminar en levantamientos armados proclamando su libertad y asegurando con ello su integridad y la de sus familias (Reyes, 1993).

Con el paso del tiempo aparecen pequeños empresarios, propietarios de sencillos instrumentos y un local, que comienzan a producir diversos artículos artesanales; en un inicio en forma familiar y después con la ayuda de algunos empleados, para dar origen a la producción privada, a la necesidad de determinar niveles de trabajo y posiciones jerárquicas que eran definidas de acuerdo a las funciones y/o responsabilidades de los puestos (aprendiz , oficial 1o. , oficial 2o. , maestro , etc.). De igual modo el establecimiento de condiciones y rangos para la remuneración percibida se encontraba de acuerdo al trabajo realizado, empleando diversos estándares como la cantidad de la producción, el tiempo invertido, la habilidad, etc..

Los nuevos inventos y máquinas, en especial las de vapor y los telares hacen llegar la Revolución Industrial y con ella un giro radical a las condiciones del trabajo que hasta el momento desempeñaban los

hombres, abriendo paso a la modernidad que a partir de entonces se caracteriza por la separación del capital, el trabajo, el empleado, el empleador y la producción en serie, en "virtud de un nuevo tipo de convenio, llamado contrato de trabajo" (Reyes, 1993, p. 43), transformando al trabajo en algo rutinario y hasta cierto punto deshumanizado, por la explotación de algunos hombres hacia otros a través de éste.

Dado lo anterior, el trabajo es visto como una actividad social que el hombre realiza en pro de su bienestar y que ya sea de manera estructurada o no, es decir, que se reconozcan sus particularidades principales, se ha convertido en el medio para satisfacer las necesidades humanas a través de una remuneración principalmente económica.

En la actualidad y a las puertas del siglo XXI, en el mundo de la electrónica, la computación, los procesos automatizados y el perfeccionamiento de la comunicación, las características del trabajo así como las relaciones entre empleado-empleador, han cambiado de una manera vertiginosa; por un lado la posibilidad de hacer en segundos cálculos y operaciones que antes nos tomarían días y por otro las exigencias de una mejora constante de las actividades que el hombre realiza, al igual que obtiene como consecuencia mas tiempo para dedicarse a otras de mayor cuantía y nos enfrenta a diversos problemas

que ya enfrentamos las grandes ciudades de los cinco continentes. como trabajadores desempleados, la dependencia de los sistemas y otros mas.

Otra de las consideraciones hechas recientemente al respecto, es la de ser una actividad social que implica y exige la relación con otros, empleador y compañeros, propio para la satisfacción de algunas necesidades que van más allá de las estrictamente económicas puesto que el hombre trabaja por diversas razones y una de ellas es la de interactuar con los demás

Dentro del marco jurídico ha sido definido como una actividad personal, prestada mediante un contrato, por cuenta y bajo dirección ajena en condiciones de dependencia y subordinación independientemente de la forma o denominación que este tenga (Delgadillo, 1994; p.1).

Etimológicamente la palabra trabajo ha sido derivada de la palabra "tripalium" -instrumento de tortura- la que textualmente significa tres palos y por consiguiente pudiera asociarse con la idea de penuria, esfuerzo, dificultad, etc. (Reyes, 1993; p.42).

Finalmente en términos comunes el trabajo es entendido como la organización de acciones, objetos, máquinas e instrumentos para su

ejecución, cuyo punto de eficacia óptimo conduce a la productividad y depende tanto del modo de realizar la actividad como de los instrumentos empleados en ello, según las exigencias psicológicas y sus procedimientos que a decir de Rüssel (1976) se divide en los siguientes grupos :

A) PROCESOS DE ORDEN Y ACOPLAMIENTO

Ello se refiere a todas aquellas actividades que se realizan mediante movimientos adquiridos o habilidades manuales que estimulan los músculos, tendones y articulaciones, dando lugar a una acción auto-controlada y repetitiva. En éste grupo podemos encontrar por excelencia a las actividades artesanales ya que su adaptación a un sistema y a los materiales requeridos le da al trabajo la sensación de que se esta trabajando "bien" o no según se "sienta" a través de los nuestros órganos sensoriales exceptuando la visión .

Esta forma de trabajo se puede reflejar en la siguiente fórmula :

Consumo de Energía - Cantidad - Velocidad

B) TAREAS DE ORDEN Y PREPARACIÓN.

A este grupo pertenecen todas aquellas actividades consistentes en disponer de entre un grupo de materiales colocados en una línea solamente de una pieza específica, sobre la cual se ha de realizar una inspección visual llamada "control de calidad". El o los materiales que se han de utilizar en este proceso deben estar preparados para disponer de ellos en cualquier momento que la actividad lo requiera, como sucede en las líneas de producción y algunos trabajos de oficina.

C) SIGNOS Y MANDOS

En éste grupo se ubican todas aquellas actividades de orden mayor en las que se dan instrucciones o dirección a un grupo más o menos extenso de actividades, mismas que son delegadas en inicio pero posteriormente sujetas a un seguimiento con la finalidad de cerciorarse que hayan sido ejecutadas correctamente. Esta labor se encuentra muy relacionada con aquellos puestos en los que se ha de supervisar el trabajo de personal en oficinas o plantas; la disposición ante estos signos o mandos debe encontrarse lista para responder a cualquier señal en diversos momentos durante el desempeño de la actividad.

En relación a esta actividad existen diversas teorías que pretenden dar explicación a todos los actos que realiza el hombre y los motivos que tiene para reaccionar de tal o cual manera ante diversos estímulos, con ésto se pretende dar una explicación lógica a las acciones que le motivan y que sea de manera voluntaria o no lo diferencian de los animales, al menos en el aspecto laboral.

El trabajo como una acción realizada por el hombre se encuentra también sujeta a condiciones de motivación y cabe mencionar que no cualquier trabajo satisface las expectativas de éstos; en el mejor de los casos se entiende que existe absoluta libertad de elegir el tipo de empleo que cada uno de nosotros deseamos realizar durante nuestra trayectoria laboral, siendo esta la razón por la que actualmente se escucha hablar de orientación vocacional en la escuelas, de preferencias laborales e incluso de aptitudes y habilidades para desempeñar tal o cual trabajo. Dicho de otra manera, si partimos de la premisa de que el trabajo únicamente satisface las expectativas económicas de quién lo realiza, entonces podríamos asegurar que cualquier persona puede dedicarse a cualquier actividad siempre y cuando la paga le resulte atractiva; cosa que no sucede en la realidad, entendiendo entonces que los hombres trabajan por diversos motivos, al igual que imprimen a éstos diversas expectativas personales.

El trabajo no es una actividad independiente de las demás que el hombre realiza, es necesario tener en cuenta como ya mencionamos sus motivos, experiencias e interacciones sociales incluyendo las de tipo familiar, organizacional y comunal, ésto vuelve todavía más complejo el sentido de la motivación humana requiriéndose formas diferentes de conducta para llegar al mismo fin la "satisfacción". La satisfacción lleva implícita la motivación que nos impulsa a la búsqueda de ese "algo", haciéndonos tomar acciones concretas que concluyan con la desaparición de esa carencia en particular

Una necesidad o un motivo en si son considerados un desequilibrio de nuestro cuerpo con respecto del medio que nos rodea, es decir, se trata de un desajuste fisiológico o psíquico, que irremediamente nos impulsa a tomar una acción en un proceso dirigido hacia la satisfacción o desaparición de ese desequilibrio. Las motivaciones humanas se pueden representar bajo la siguiente relación de acontecimientos conductuales recurrentes .

Necesidad - Desequilibrio - Respuesta - Meta - Satisfacción - Necesidad

Diversos autores a lo largo de la historia se han interesado en proporcionar una explicación a la motivación humana, algunos de ellos desde el punto

de vista biológico, filosófico o bien laboral; en fin, que la motivación humana tiene diversos enfoques. Por ejemplo, uno de los primeros intentos fué desarrollado por Norman R.F. Maier para quién los organismos actúan en función de los estímulos que reciben del medio ambiente (Murillo, 1993), si bien es cierto que ésta es una explicación simplista de la motivación humana, cabe mencionar que a la fecha continua siendo la base esencial de diversas teorías acerca de la conducta .

Para Maier los organismos estaban influenciados y condicionados por su herencia particular en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes; dando como resultado que la conducta asumida por éstos en el trabajo puede ser diferente entre uno y otro dependiendo de sus experiencias pasadas.

Por su parte Leavitt contemporáneo de Maier opinaba en forma diferente, él consideraba que los comportamientos autoinducidos no existen y que en su lugar se trata de la indispensable presencia de un estímulo para producir un efecto en la conducta; tal comportamiento es resultado de tres supuestos interrelacionados entre sí, causa, motivación y dirección hacía un objeto que al ser alcanzado elimina automáticamente la motivación.

Quisiéramos mencionar algunas teorías psicológicas que aparecen mas adelante con respecto de la motivación humana y que aunque no hacen referencia al aspecto laboral sirven de base para explicaciones posteriores.

En primera instancia aparecen las teorías cognoscitivas enfatizando la importancia del aprendizaje - en oposición a Leavitt - como resultado de experiencias y hechos pasados, mismos que posteriormente regularán el tipo de comportamiento que ha de presentarse para la satisfacción de las necesidades.

Más adelante aparece el concepto de disonancia dentro de éstas teorías, en el que cualquier individuo que ha tomado una decisión que se encuentre en contraposición con la información que posee, se verá impulsado a reducir esa discrepancia a través de la racionalización de sus ideas.

El psicólogo norteamericano David C. Mc Clelland (1953) aparece dentro del marco de las teorías de la asociación afectiva para dar explicación a la motivación que bajo su concepto tiene origen en la asociación de ideas y experiencias pasadas identificadas por el organismo como de dolor o placer, de tal modo que la motivación del individuo se verá condicionada a la idea de placer o displacer, ello aplicable al trabajo

como lo menciona Murillo "La hipótesis central de la teoría afectiva, es que la ocurrencia de una señal paralela a un afecto, adquiere la posibilidad de hacer aflorar este efecto o motivo posteriormente ... desde que nace la persona adquiere afectos y la incorporación de éstas determina el nivel de adaptación del organismo a sus percepción del medio ambiente " (Relaciones Humanas, México 1993, p. 238-239)

Esta teoría adquirió gran fuerza en su momento gracias a que su crítica principal a las que le anteceden, se fundamentaba en que la aplicabilidad de la motivación basada solamente en las necesidades biológicas es limitada, puesto que además de carecer de las condiciones suficientes para dar cabal explicación de la conducta no toman en consideración a la sexualidad o a las necesidades de orden superior como la afiliación o la realización; conceptos que desarrolla ampliamente McClelland en sus libros "El motivo de Realización" y "La Sociedad Realizadora", en los que liga dichos motivos determinados culturalmente al progreso económico de la sociedad basados en el trabajo.

En el año de 1943 aparece otra teoría que lejos de centrar su atención en el equilibrio entre el organismo y la necesidad, se interesa en proporcionar un método para el análisis de las motivaciones, haciendo hincapié en el aspecto laboral de las necesidades.

Esta teoría elaborada por Maslow (1943) también llamada "Jerarquía de las Necesidades" supone respecto al trabajo que lo más probable es que satisfaga ciertas necesidades de carácter inferior o básicas como las fisiológicas (refiriéndose a las especificadas en su famosa pirámide de las necesidades), pero que es mucho menos probable satisfaga las más altas jerárquicamente, para lo que las separa en dos grandes grupos llamados de déficit y de crecimiento respectivamente.

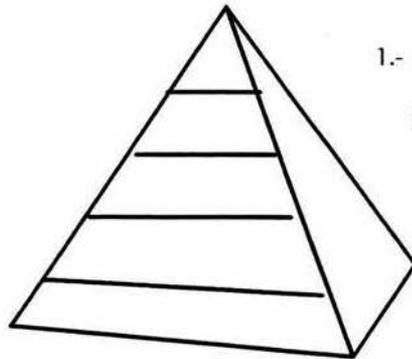
Las de déficit son aquellas en las que existe la "ausencia" de algo, que puede ser el alimento, la seguridad, el amor o la posición y es preciso satisfacerlas para que puedan surgir las necesidades de crecimiento en la vida consciente del individuo y con ello también organizar sus pensamientos, su conducta, etc.; las primeras - de déficit - no pueden ser consideradas como satisfactoras sino más bien como insatisfactoras en potencia puesto que no es posible decir que produzcan "placer" sino más bien la ausencia de pena, tampoco es posible decir que produzcan tranquilidad sino que lo que realmente generan es descanso; por el contrario la necesidad de autorrealización se encuentra claramente ubicada entre las de crecimiento pues en sí misma no se trata de un insatisfactor sino más bien de una fuente potencial de satisfacción y felicidad.

Maslow representa su teoría en una pirámide dividida en cinco niveles, cada uno de los cuales pertenece a un tipo específico de necesidades que el hombre busca satisfacer en su desarrollo; partiendo de que éstas deben ser consideradas propedeúicas, es decir, que para que se presente una de orden mayor se requiere halla sido cubierta la de orden inferior inmediato. La premisa fundamental establece que si la anterior no se encuentra razonablemente satisfecha es muy probable que el individuo renuncie a las de posición superior en pro de cubrir esa carencia inmediata; por ello si un hombre no se siente seguro en el lugar donde se encuentra y considera que su vida puede estar en peligro con certeza dejará de lado la posibilidad de ser aceptado en el grupo social a cambio de asegurar su integridad física.

Los niveles a los que hace referencia la teoría de Maslow son los siguientes :

1. FISIOLÓGICAS (alimento, agua, oxígeno, sueño, sexo y actividad)
2. SEGURIDAD (las que aseguran una existencia estable libre de amenazas que pongan en peligro la existencia de la persona)
3. AMOR (relaciones afectivas, aceptación en un grupo y PERTENENCIA la búsqueda de reconocimiento)

- | | |
|-------------------------------------|--|
| 4. ESTIMACIÓN Y
POSICIÓN SOCIAL | (autoevaluación estable y bien basada ; respeto propio y estima a los demás) |
| 5. AUTORREALIZACIÓN
SATISFACCIÓN | (autoexpresión y logro pleno de la capacidad personal para actuar) |



- 1.- Autorrealización
- 2.- Estimación
- 3.- Amor
- 4.- Seguridad
- 5.- Fisiológicas

Maslow elaboró su teoría incluyendo cinco diversos tipos de motivaciones que hacen actuar al hombre y que dirigen de manera mas o menos consciente sus acciones, bajo las siguientes premisas :

1. Cualquier comportamiento se encuentra dominado y determinado por los grupos más bajos de necesidades insatisfechas.
2. El hombre las satisfecerá sistemáticamente partiendo de las que se encuentran en la base y de acuerdo a jerarquía irá escalando en los diversos tipos de motivación.

3. Se dice que los grupos de necesidades 1 y 2 son predominantes en el sentido de que inequívocamente prevalecerán sobre las que tienen una posición más alta en jerarquía .

Dentro de la teoría motivacional de Maslow las necesidades fisiológicas son todas aquellas consideradas indispensables para la vida como lo es el alimento, el agua, el oxígeno, la temperatura, el sueño y el sexo - aunque ésta última no sea básicamente indispensable para asegurar la vida, sí se le considera una necesidad primaria o básica en la actualidad -.

En el segundo nivel encontramos las necesidades de seguridad, en el sentido estricto de la palabra se refieren a las condiciones que aseguran la conservación de la vida. Dicho de otro modo, es lo que hemos llamado instinto de conservación que no es otra cosa sino ese sentimiento de querer protegernos de las situaciones o condiciones que pongan en peligro nuestra vida, que pueden ser de origen natural (terremotos, incendios, huracanes, frío o calor excesivos, etc.), social (guerras, conflictos sociales, etc.) o bien como consecuencia de condiciones físicas (como los accidentes).

El tercer nivel de las relaciones afectivas, hace referencia a ciertos beneficios necesarios y propios de la condición gregaria del hombre, en

otras palabras busca obtener la aceptación de los demás y compartir con ellos rasgos comunes. Para todos nosotros es bien sabido que el hombre es considerado un ente social, dada su tendencia a agruparse y colaborar con otros, no sólo para satisfacer sus necesidades u obtener protección, sino porque sencillamente una de sus características es vivir en comunidad; de ahí que se hable de una tendencia gregaria innata al hombre.

Bien , aquí la pregunta es ¿Cómo el hombre obtiene esa seguridad social de la que nos habla Maslow?; al reconocerse como parte de un grupo con el que comparte intereses y hábitos se hace cada vez más indispensable sentirse y saberse aceptado por el grupo al cual pertenece, de modo que es común escuchar en los mensajes publicitarios frases como "Ponte a la moda con tal o cual producto", "El auto que va con tu estilo de vida" , " El traje del hombre actual", etc.; frases como las anteriores llegan directamente a ese sentido de pertenencia que compartimos con el grupo social, escolar, laboral etc. a los que pertenecemos, por ello la seguridad es considerada una necesidad básica en el desarrollo y estructura de la personalidad .

En cuanto al rubro de posición que marca Maslow en el cuarto peldaño de su pirámide se refiere a la situación específica que cada individuo ha

adquirido en su comunidad, la que en función de su grado de importancia social le permitirá gozar de ciertos beneficios acompañados de obligaciones, es decir son las posiciones de autoridad y prestigio que se van adquiriendo en el transcurso de la vida de forma individual, libre y responsable como puede ser el caso del matrimonio, la paternidad, algunas posiciones laborales, etc. y de igual modo hace referencia a la auto-aceptación que cada uno de nosotros sentimos con respecto al cumplimiento de nuestras propias expectativas.

La quinta y última jerarquía llamada autorrealización tiene que ver con la capacidad de cumplir nuestras metas personales, de los logros y avances que cada uno de nosotros somos capaces de experimentar y en general a un conjunto de necesidades de carácter superior y que pueden representar un reto en nuestras vidas.

De acuerdo a la opinión de algunos autores como Murillo (1993) esta teoría se antoja simplista y poco completa, mas bien pareciera un modelo filosófico que un modelo científico del comportamiento humano, sin embargo nos da la pauta para establecer un modelo conceptual del análisis del comportamiento a la motivación.

Para otros autores las personas comúnmente trabajan para satisfacer sus necesidades fisiológicas, pero cuando éstas quedan satisfechas se encaminarán necesariamente a otras, aunque todos tratamos continuamente de buscar nuestra satisfacción reaccionamos de forma diferente ante las necesidades sociales - tercer nivel - por lo que se satisfacen primordialmente a través de recompensas psicológicas y sociales, siendo esta la razón por la que el método económico no tiene tan buenos resultados cuando se analiza a la luz de los cinco niveles de necesidades puesto que con probabilidad solamente sea aplicable a los dos primeros.

Para autores como Davis "La clasificación de estas cinco niveles es hasta cierto punto artificial, porque los diferentes individuos generan muchas excepciones" (1980 p.53). finalmente este modelo tiene muchas limitaciones por las que algunos autores afirman que más bien se trata de un marco de referencia filosófico que de un estudio minucioso ya que a menudo las personas no se comportan como lo predice el modelo de Maslow, en especial cuando hace referencia a las necesidades superiores siendo una de sus causas la influencia de la cultura al determinar la prioridad de las necesidades, o bien el hecho de que las personas busquen la satisfacción de las necesidades superiores se deben haber cubierto las de nivel inferior.

En la década de 1950 Herzberg en base a diversas investigaciones hechas con ingenieros y contadores desarrolla un modelo basado en dos factores para dar explicación a la motivación. Los participantes debían pensar en algún instante en sus trabajos en que particularmente se habían sentido satisfechos, observando que aquellas situaciones ligadas al logro eran descritas como agradables y aquellas en las que faltaba esta factor rara vez los hacían sentir mal, por el contrario algunas situaciones como el logro de la compañía eran las que causaban en ellos sentimientos negativos. Aquí los factores motivacionales tales como el logro o la responsabilidad eran relacionados directamente con el empleo, el desempeño, el reconocimiento y el desarrollo se derivaban de él, los motivadores se encontraban por lo general en el trabajo.

Los factores higiénicos por su parte, se encontraban relacionados con el contexto del empleo puesto que se centraban en el ambiente exterior de la actividad. Esta diferencia demuestra como es que los empleados se sienten motivados fundamentalmente por lo que hacen para sí mismos.

Hay quienes apoyan y quienes rechazan el modelo de los dos factores separados para motivar la conducta, más bien opinan se trata de un continuo y no de cuestiones aisladas. Para otros el modelo no hace hincapié suficiente en las cualidades motivacionales del sistema de

remuneración económica, la posición y las relaciones interpersonales que el modelo incluye en los factores higiénicos.

En resumen ambos modelos el de Maslow y el de Herzberg son de alguna forma similares, Maslow por su parte centra su atención en las necesidades de la persona, mientras Herzberg hace referencia a las condiciones del trabajo para la satisfacción de las necesidades como puede observarse en la siguiente figura (Davis, 1980).

MASLOW	HERZBERG
Autorrealización y satisfacción	Trabajo - mismo Logro Posibilidades de crecimiento Responsabilidad
Estima y posición social	Ascensos Reconocimiento Posición
Pertenencia y aceptación social	Relaciones con los supervisores Relaciones con los compañeros Relaciones con los subordinados Calidad de la supervisión
Seguridad de todos los tipos	Política administrativa de la Compañía Seguridad en el empleo Condiciones de trabajo
Necesidades Fisiológicas	Pago

De hecho, la motivación en el aspecto laboral como lo menciona Davis en la tabla anterior, se influenciada por varios factores entre los que podemos mencionar a los intrínsecos y extrínsecos, de ahí que el comportamiento ante situaciones similares sea diferente entre los individuos de una misma organización

En resumen, de entre las diversas teorías referentes a la motivación posiblemente éstas últimas constituyan las más cercanas a la realidad, aunque no hay que dejar de las limitaciones que cada una de ellas presenta con respecto al marco de referencia y a la forma en que han de ser satisfechas.

CAPITULO II

2.1 ANTECEDENTES DE LAS CIENCIAS DE LA CONDUCTA

La disciplina psicológica tiene sus primeras apariciones -aunque no formales- desde tiempos remotos, podríamos citar por ejemplo al gran filósofo griego Platón (aprox. 427 - 347 A.C.) quién fuera discípulo de Sócrates (470 - 399 A.C.) y maestro de Aristóteles (384 - 322 A.C.); metafísicos que dedicaron sus obras en forma especial a tratar los principios generales de la naturaleza, en la búsqueda de la perfección del alma y la verdad, escudriñando en el interior de los hombres sus valores, sus principios y sus causas ...

... Evidentemente esta escuela parte de la filosofía (Filosofía, ciencia origen de todas las ciencias (Pelayo y Gross, 1992)) de la antigua Grecia, que representó una verdadera fuente de inspiración para diversos escritores - filósofos "amantes de la verdad, el conocimiento y el amor" como Santo Tomás de Aquino (1225 - 1274) autor de obras como "Tratado de la Ley", "Tratado de la justicia" o bien " Opúsculo sobre el gobierno de los príncipes", etc. y el mismo Martín Lutero (1483 - 1546), teólogo y reformador alemán que creó la doctrina protestantista resumida en la confesión de Augsburgo, caracterizado por sus asestos golpes al catolicismo, mismos que

le ocasionan ser excomulgado en 1520 (Pelayo y Gross, 1992) y por qué no mencionar al gran novelista ruso F. Dostoievski (1821 - 1881), quién sin ser un estudioso de la conducta, pone de manifiesto en su obra "Crimen y Castigo" el terrible impacto que produce el choque de los valores de una sociedad entera, al enfrentarse a una realidad patética y agobiante, en la que la disyuntiva es subsistir a costa de lo que sea (aún de sí mismo), o bien perecer a causa de la indiferencia de esa misma sociedad. Obras como la anterior serían mas tarde de gran valía para otros filósofos que - ya interesados en el hombre- evidencian sus fortalezas y debilidades, como el alemán F. Nietzsche (1844 - 190) quién en su teoría acerca del "superhombre" desarrollada en la obra "Así hablaba Zaratustra", muestra el interés innato y continuo de éste por alcanzar la verdad, la conciencia del alma, el dominio sobre su voluntad, como un inagotable manantial de sabiduría y superación, ésta influyó notablemente en la base del pensamiento germánico durante la 2a guerra mundial. Ahora bien basado y notablemente impresionado por la maestría de estas exposiciones acerca de la naturaleza humana S.Freud (1856 - 1939) padre del psicoanálisis no deja de verse atraído ante la claridad con la que estos escritores hablan y describen al hombre -respecto a los procesos oníricos - basándose en algunos de los datos proporcionados por estos filósofos para desarrollar su teoría del subconsciente y sus manifestaciones.

No obstante éstas aportaciones anteriores, se hace referencia en la historia que al inicio de la psicología científica se dió en la Alemania del siglo XIX, con las aportaciones hechas por el psicólogo Wilhem Wundt (1832-1920) al que se considera el más importante exponente de la época en materia psicológica, aún y cuando reconoce - como ya mencionamos - que antes de Wundt se hizo mucha psicología por parte de escritores, filósofos, fisiólogos y poetas entre otros,(Boring, 1980) cuya desventaja radica en no haber obtenido formalmente el título de psicólogo, honor que se adjudicó el alemán Wundt a quién también le corresponde el mérito de establecer el primer laboratorio de psicología experimental en el mundo, en la universidad de Leipzig. (Boring , 1980)

Así la psicología se extendió rápidamente y hacia el año de 1900 la tendencia norteamericana estaba mas o menos difundida en el medio experimental, pero en 1910 ya se hablaba de trabajar los procesos psicológicos en forma experimental con humanos. Esto abre la brecha y marca el camino al " Conductismo " de Watson; posterior a Freud y su teoría psicoanalítica y hacia 1930 el medio se ve notablemente influenciado por el pensamiento del nuevo positivismo austríaco, caracterizado especialmente por la desaparición de la dualidad mente - cuerpo y en su lugar se habla de operaciones "observables" de la conducta humana.

En fin, que la historia de la psicología es sumamente extensa para abordarla con detalle en este trabajo - lo que por otro lado no es el objetivo - así que nos limitaremos a abordar el tema que aquí nos ocupa, partiendo de los primeros indicios registrados de la aparición de la psicología en el campo industrial .

Dice B. von Haller (1976) al respecto, que sus inicios se remontan a 1901 en América, trasladándose poco después a Inglaterra para analizar algunos de los problemas prácticos que se les presentaron a los psicólogos durante las 1a y 2a guerras mundiales. Después y al término de la 2a guerra, se extendió a los problemas relacionados con la publicidad y las ventas, las técnicas centradas en la selección de personal, adiestramiento y asesoría vocacional particularmente.

Es hacia 1925 en que la psicología socioindustrial se suma a la investigación y generación de teorías en asuntos tales como la motivación, comunicación y el comportamiento colectivo. (B. von Haller, 1976).

Al parecer la " psicología industrial " precede a las teorías de administración desarrolladas por Frederick W. Taylor (1856 - 1912)(Koontz y Weirich, 1993), entre otros, quien se encontraba interesado en incrementar la eficiencia de la producción y no sólo centrarse en la disminución de los

costos de producción, elevando como consecuencia las utilidades para los obreros. La administración científica - como se llamó a su teoría - se basaba principalmente en el mejoramiento de la productividad y las tareas que la gente realizaba, bajo los siguientes principios :

1. Substituir las reglas prácticas por la ciencia. (conocimiento organizado)
2. Obtener armonía mas que discordia en la acción de grupo.
3. Lograr la cooperación entre los seres humanos, en vez del individualismo caótico.
4. Trabajar en busca de una producción máxima en vez de una producción restringida.
5. Desarrollar a todos los trabajadores hasta el grado mas alto posible para su propio beneficio y la mayor prosperidad de la compañía.

(Koontz y Weirich, 1993, p.31)

Estos cinco principios obtuvieron gran aprobación entre la comunidad científica de la época sumándosele investigadores como Henry L. Gantt (1861 - 1919), Frank y Lillian Gilbreth por mencionar a algunos quienes perfeccionaron las ideas descritas por Taylor para llegar a la conclusión de que " no es la monotonía del trabajo la causa de tanta insatisfacción laboral, sino mas bien la falta de interés que muestra la gerencia por los trabajadores " (Koontz y Weirich, 1993, p.34)

2.2 APARICIÓN DE LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

Prácticamente durante el mismo periodo en que Taylor y sus discípulos se concentraban en la administración de la conducta en el plano laboral, muchos académicos y profesionales se encontraban haciendo consideraciones, experimentando y escribiendo acerca de la psicología industrial y la teoría social.

De entre los primeros que podemos mencionar se encuentra a Walter Dill Scot, quien recibió su doctorado en psicología en 1900; inició sus trabajos en psicología industrial en América escribiendo numerosos libros acerca de la aplicación de los conceptos psicológicos a la mercadotecnia y otras prácticas de la administración de personal como la selección adecuada, a la vez en 1915, se convirtió el primer profesor de psicología aplicada de la Escuela Superior de Psicología Industrial en el Carnegie Institute of Technology. (B. Von Haller, 1976, p.33).

Más adelante aparece el psicólogo Hugo Münsterberg (1876 - 1916) quién estudió la carrera de psicología y obtuvo el doctorado en la Universidad de Leipzig en el año 1885; posteriormente estudió la carrera de medicina y se graduó en la Universidad de Heidelberg en 1887. Cuando tenía 29 años Münsterberg visitó la universidad de Harvard y gracias a la invitación

del psicólogo William James, que le ofrece hacerse cargo del laboratorio de psicología fungiendo a su vez como profesor de psicología experimental; aquí centra su interés en la aplicación de la disciplina psicológica a la industria (1910) convencido de la trascendencia de emplear éstos conocimientos en el nuevo movimiento de la administración científica que comenzaba a gestarse .

Münsterberg en su obra titulada "*Psychology and Industrial Efficiency* ", publicada por primera vez en 1912, deja en claro que sus objetivos principales en el ámbito industrial consistían en descubrir:

1. Cómo encontrar personas cuyas cualidades mentales les hagan mas idóneas para el trabajo que van a realizar.
2. En qué condiciones psicológicas puede obtenerse la producción más alta y más satisfactoria de trabajo de cada persona.
3. Cómo puede un negocio influir en los trabajadores para lograr los mejores resultados posibles de éstos.

(Koontz y Weirich, 1993; p.38)

Objetivos que son sumamente afines con los expuestos por F. Taylor, en cuanto a que hacen énfasis en la importancia de elevar la producción sin descuidar por ello la satisfacción del empleado por el trabajo realizado .

El trabajo desarrollado por Münsterberg fué en su momento complementado por el pensamiento innovador de Lilian Gilbert , que en su obra " *Psychology of Managment* " publicada en 1914, pretendía aplicar los principios psicológicos a la práctica de la "administración científica " (Koontz y Weirich).

Más tarde con los estudios realizados por Elton Mayo, F.J. Roethlisberger y sus colegas, llamados también los estudios de Hawthorne, realizados en la "Western Electric Company " entre 1927 y 1932, (inicialmente concebidos para determinar los efectos de la iluminación, los períodos de descanso, los días de trabajo, las condiciones de pago y otros factores laborales sobre los trabajadores y cómo es que ésto afecta su productividad) evidencian el hecho de que los seres humanos son esencialmente sociales, que las operaciones de negocios no son sólo una pura cuestión de maquinaria y métodos, sino que además se requiere una adaptación de éstos a los sistemas.

Finalmente, Chester I. Barnard escribe el libro titulado " *The Functions of the Executive* " publicado en 1938, en el que determina la tarea de los ejecutivos en " mantener un esfuerzo cooperativo en una organización formal, bajo un enfoque social de sistemas, concentrando los principales

elementos del trabajo administrativo... intuiciones extraordinarias sobre la toma de decisiones y el liderazgo". (Koontz y Weirich, 1993, p. 41).



2.3 LA IMPORTANCIA DEL PSICÓLOGO EN LA ORGANIZACIÓN

Los orígenes de lo que ahora llamamos Recursos Humanos en la organización se remontan a principios de 1917 en el Reino Unido, (Gilmer, 1976, p.22), en que diversos grupos de especialistas dedicados al estudio de los factores humanos - tiempo antes de que se acuñara el término de "Recursos Humanos"- se dieron a la tarea de formular definiciones operacionales de las actividades de los obreros, así como extraer algunas deducciones de las comparaciones hechas entre los grupos humanos; sin embargo, en ellos se emplearon algunos métodos característicos de la investigación en el campo de la psicología que han sido de gran utilidad para dar explicación del comportamiento en una situación laboral, especialmente las técnicas de simulación. **IZT.**

Tradicionalmente el campo de la psicología se dedicó al estudio de los procesos humanos sensorios y perceptivos, el rendimiento humano y el examen de los procesos de aprendizaje y modernización; el especialista aplicaba lo que sabía acerca de las propiedades psicológicas básicas, desde un punto de vista centrado en las particularidades de la conducta humana, junto con toda una extensa gama de técnicas pertenecientes a distintas especialidades de la ingeniería.



El estudio de los factores humanos dentro de la psicología constituye el punto de contacto que hay entre la administración y la ingeniería, se aplica en general a los problemas exclusivamente derivados de la interacción hombre - máquina. No obstante en la actualidad los especialistas en factores humanos se ocupan de una gran gama de problemas que pudieran no tener relación alguna con los medios, como las implicaciones del adiestramiento de personal, la selección, la moral del trabajo, los estudios de clima laboral y casi la totalidad de aspectos organizacionales en los que intervienen cuestiones humanas.

Cualquier tipo de organización en la que se nos ocurra pensar (la familia, la comunidad, el estado, un equipo deportivo, etc.) actúa irremediabilmente gracias a la participación del elemento humano en su interior, por pequeña o automatizada que se encuentre, requiere de la acción de éste para desarrollar, implantar y ejecutar los sistemas que la hagan funcionar y dar resultados. Hoy en día, los gerentes de las empresas se sienten convencidos - al menos en teoría - de esta situación y las ventajas que ofrece a la organización involucrar activamente a su personal en los objetivos organizacionales, como si se tratara de uno solo organismo.

La organización y sus actividades cotidianas proporciona a los miembros la oportunidad de integrarse entre sí, formando equipos de trabajo interdisciplinarios altamente eficientes, relación que popularmente ha sido asociada con el término de "Relaciones Humanas", aunque éste es poco preciso en cuanto a su significado y alcance, Murillo (1993) opina que el término de Relaciones Humanas por su generalidad resulta difícil de definir, sin embargo por otro lado afirma que las " relaciones humanas constituyen un cuerpo sistemático de conocimientos, cada vez más voluminosos y cuyo objetivo debería ser la explicación y predicción del comportamiento humano en el mundo industrial actual . Su finalidad última es el desarrollo de una sociedad cada vez más justa, productiva y satisfecha" (Relaciones Humanas, 1993, p. 68). A pesar de ello, el hecho de que las personas interactúen entre sí genera ciertas discrepancias entre ellos - en diferentes niveles y magnitud - la realidad nos dice que mientras más personas compartan un espacio y tiempos comunes, están sujetas a las reglas de la competencia y que si bien es motivante para algunos, el ser manejada sin orden o dirección puede bloquear y entorpecer deliberadamente la colaboración entre los miembros . El origen de estos problemas ha sido analizado desde diferentes enfoques, pero la mayoría de los autores coinciden en el hecho de que si éstos grupos trabajan con objetivos opuestos, difícilmente llegarán a obtener acuerdos pues sus intereses son

diferentes y hasta opuestos, algo que limitará seriamente la posibilidad de llegar a un resultado razonablemente satisfactorio para ambos.

Los conflictos en las empresas debidos a las relaciones humanas aparecen en todos los niveles, tan sólo varía la intensidad, el tiempo y sus características, pero no dejan de ser una situación -que a la vista o no- dificulta notablemente el logro de los objetivos. Esto ha hecho que el modo de pensar de los gerentes respecto a la importancia de establecer "Relaciones Humanas" efectivas cambie en la misma medida en que cambian los procesos de automatización, aunque en forma mucho más compleja, puesto que llegar a aplicar algún método científico al control de la conducta humana resulta un tanto utópico, dado que es necesario considerar al individuo como un ser integral (como se habló en el capítulo I), al que se debe desarrollar en función de su talento y disponibilidad en beneficio mutuo.

Aquí es donde aparece la función del psicólogo, a quién en principio se le encomendó la tarea de realizar predicciones y evaluaciones respecto a la conducta que exhiben los integrantes de la organización, que deberá verse reflejado en el incremento de la productividad directamente. El psicólogo bajo un esquema un tanto restringido puede centrar sus esfuerzos en el análisis de puestos de trabajo, en los procesos de

selección de personal, en los programas de seguridad e higiene, etc. pero siendo un poco más ambiciosos podríamos decir que sus funciones van más allá de las aquí descritas, puesto que se le considera el especialista en cuestiones de conducta y por tanto las organizaciones le brindan amplias posibilidades de acción.

Al respecto dice Mc Callon (1959) que los psicólogos pueden aplicar sus conocimientos sobre los siguientes aspectos de la organización :

1. Selección de Personal
2. Desarrollo de Personal
3. Ingeniería Humana
4. Estudios de Productividad
5. Seguridad e Higiene
6. Relaciones Laborales
7. Asesor o consejero de la dirección

Hoy en día se están manifestando diversas áreas de desarrollo para los psicólogos del campo industrial, tales como el desarrollo de sistemas de especialización, detección de necesidades, análisis de mercados, relaciones laborales y oportunidades para trabajar sobre el futuro de la organización. Algunos psicólogos trabajarán por su parte con los diseñadores de nuevos

productos, otros actuarán como asesores en cuestiones de aplicaciones prácticas o bien desarrollando métodos y procedimientos que optimicen las actividades de los empleados, así como los beneficios que de ello obtengan y en general pueden intervenir -aún en forma indirecta- en cuestiones de tipo general de la organización. A medida que el psicólogo va adentrándose en el campo de la investigación y el desarrollo, asume nuevas funciones relacionadas con los sistemas de la organización y sus aplicaciones prácticas, no sólo en el tipo de investigación que reporta objetos y procedimientos que difícilmente son aplicables.

Sin embargo, es evidente que los psicólogos no pueden resolver todos los problemas de la organización por sí mismos, dado que se encuentran inmersos en un complejo sistema de engranajes que se resume en acciones y resultados; en él otras personas con conocimientos en ingeniería, informática, sistemas de producción, economía, analistas de mercados, desarrollo de proyectos, etc. interactúan constantemente desarrollando e implementando sistemas que optimicen la ejecución; a lo que el psicólogo tendrá la tarea de comprobar el costo real de la obtención y tratamiento de datos en función del concepto de las relaciones humanas, examinando las necesidades del personal y poniendo en marcha acciones en políticas y desarrollo de sistemas que incrementen la productividad de las áreas, aún y cuando invariablemente su función

dependa del tipo de interacciones que se generan en pro de las exigencias de la organización.

En resumen, los objetivos organizacionales se encuentran directamente ligados con las expectativas de desarrollo del personal que los integra, si éstos se encuentran en oposición difícilmente se logrará que la empresa avance y con seguridad en poco tiempo tenderá a desaparecer. Entonces si para la gerencia es importante la concordancia de dichos objetivos y expectativas requiere del apoyo y análisis por parte de los especialistas en la conducta a fin de lograr la concordancia de éstos, pero en especial la divulgación y conocimiento.

2.4 EL HOMBRE EN LA ORGANIZACIÓN

Por organización entendemos en un léxico común al orden de acontecimientos, instrumentos, máquinas y otros medios necesarios para realizar una actividad en la que el consumo de fuerzas y el rendimiento alcanzado depende tanto del modo en que se realiza como de los útiles y materiales empleados.

Se dice comúnmente que el ser humano por naturaleza presenta cierta tendencia a organizar y cooperar en las relaciones independientes, siendo éste un fenómeno que encontramos con frecuencia en nuestra vida cotidiana ya sea dentro de las organizaciones básicas como la familia, la escuela, el equipo deportivo, el trabajo, etc., o bien en las grandes organizaciones propias de nuestra época como la empresa, el estado, un comité, etc.

A menudo se dice que las personas que integran una organización son quienes le dan forma y estructura a sus metas, logrando que cualquier modelo dé buenos resultados independientemente del que se utilice; hay también autores como Smith (1983), que aseguran que las organizaciones cuya estructura no se encuentra bien definida son las adecuadas para favorecer la integración de personal dado que existe un gran número de

posibilidades de acción en ellas; sin embargo parece obvio que si los empleados son eficientes y con deseos de cooperar, trabajarán entre si formando equipos orientados al logro, relacionando sus actividades entre si. Ello es aplicable a cualquier tipo de organización en la que deseemos plasmarla la familia, la empresa, el estado, un equipo de fútbol o una orquesta sinfónica el resultado será el mismo la eficacia y la eficiencia en el logro de sus metas, -repetimos- siempre y cuando el personal se encuentre motivado y dispuesto a cooperar.

Toda organización de una u otra forma suministra un medio de protección y por lo mismo de supervivencia a los individuos que en ella trabajan y que cooperan entre si, se dice que las organizaciones sea cual sea su finalidad son arreglos orientados a una meta a través de sistemas psicosociales y tecnológicos aplicables a actividades estructuradas en las que a su vez resulta indispensable hacer referencia al término "administración" que comprende la coordinación de hombres y materiales para el logro de esos objetivos.

El término a nuestro parecer se utiliza con poco rigor en la actualidad, para algunos puede significar un sistema de relaciones sociales o culturales, para otros un complejo sistema de administración empresarial, pero para la mayoría de los gerentes el término organización implica " una estructura

formalizada e intencional de papeles o posiciones" (Koontz y Weirich, 1993, p.184) que favorezca que la gente pueda trabajar en grupos con alta eficacia y eficiencia, en la que se requiere seguir un sistema de administración deliberadamente establecido.

La administración en general es un subsistema dentro de la organización que comprende los siguientes pasos fundamentales:

1. La coordinación de los recursos humanos, materiales y financieros para el logro efectivo y eficiente de los objetivos organizacionales.
2. Relacionar a la organización con su ambiente externo y responder a las necesidades de la sociedad.
3. Desarrollar un clima organizacional en el que el individuo pueda alcanzar sus fines individuales y colectivos.
4. Desempeñar ciertas funciones específicas como determinar objetivos, planear, asignar recursos, organizar, instrumentar y controlar.
5. Desempeñar varios roles interpersonales de información y de decisión.

(Kast, 1982)

Las organizaciones empresariales que son las que específicamente nos interesan son concebidas de formas diferentes, pero casi siempre

comparten algunas características en común como las que señalan Koontz y Weirich (1993):

1. Identificación y clasificación de actividades requeridas.
2. Agrupamiento de actividades a través de las que se alcanzan los objetivos.
3. La asignación de cada agrupamiento a un gerente con autoridad para delegar y supervisar.
4. La obligación de realizar una coordinación horizontal y vertical en la estructura organizacional.

Ahora bien, toda la organización para establecerse debe seguir ciertos pasos o lógica fundamental que le facilite emprender acciones innovadoras y creativas para promover a la misma compañía, para lo que deberán establecer los siguientes pasos:

1. Determinación y establecimiento de los objetivos empresariales.
2. Formulación de objetivos, políticas y planes de apoyo.
3. Identificación y clasificación de las actividades necesarias para lograr las metas.
4. Agrupamiento de estas actividades a la luz de los Recursos Humanos y materiales disponibles, así como la mejor manera de usarlos en determinadas circunstancias.

5. Delegación al jefe de cada grupo de la actividad necesaria para desempeñar el trabajo.
6. Vinculación de los grupos horizontal y verticalmente, mediante relaciones de autoridad y flujos de información.

Una vez materializada la organización y definido el sistema de administración a utilizar, es necesario definir también las metas organizacionales considerando a ésta como algo mas allá que individuos que interactúan entre sí, ya que al final de cuentas el hecho de que la empresa se desarrolle o muera, se deberá - en gran medida - a la existencia de suficiente personal comprometido que se integre y permanezca en ella, y en menor escala, pero no por ello menos importante al medio físico y social que le rodea (Clay, 1983).

Luego entonces, la administración representa en general mucho más que dirigir a un grupo de personas, incluye la realización de una cuidadosa planeación de objetivos, planes y programas que contribuyan a la obtención de resultados medibles y cuantificables que repercutan en beneficios concretos para la empresa, los trabajadores y la comunidad, beneficios a los que únicamente se puede acceder a través de la innovación y creatividad de los individuos que la conforman, considerando que ninguno de éstos dos elementos si se presenta en forma aislada es

suficiente para alcanzar los objetivos de la empresa, es necesario sino indispensable contar con ambos para lograr verdaderas ventajas competitivas que les permitan mantenerse en el medio competitivo actual.

Si el personal carece de la capacidad mínima suficiente para desarrollar sus labores, evidentemente aunque así lo desee no podrá hacerlo adecuadamente y es aquí dónde interviene los objetivos del propio trabajador, es decir, las expectativas que se forja con respecto de la empresa y su estancia en ella, aunque de éste hablaremos en otro capítulo.

Seguramente como consecuencia de esta realidad de mercados los Directivos en Desarrollo de Recursos Humanos modernos respaldan ampliamente la importancia del personal apoyando su participación como la mas valiosa contribución; dejando de lado la concepción del hombre como un apéndice de la máquina que solamente trabaja por la remuneración económica; sino que centra su atención en la satisfacción del personal y su motivación al logro, como bien lo menciona Picazo al decir que "un modelo de organización inteligente, tiene como su mayor recurso y factor clave a la gente pensante, cuyo criterio rector está en su dirección hacia el cliente, ciertamente requiere de personas proactivas para

cubrir los movimientos de manera que respondan oportuna y efectivamente" (1991, p. 173).

En conclusión, el personal verdaderamente comprometido con su actividad forma parte medular del sistema de administración que haya elegido la empresa para la cual trabaje, independientemente del que se trate; puesto que en este momento de contracción de mercados lo que realmente habrá de determinar el éxito o fracaso de una organización es la forma en que sus integrantes interactúan entre si, no sólo para satisfacer las expectativas del cliente sino también las de la competencia superándola en el servicio ofrecido.

2.5 PLANEACIÓN ORGANIZACIONAL Y EL ESQUEMA DE CALIDAD

Mucho es lo que se ha hablado y escrito respecto a la planeación organizacional, considerada por la mayoría de los autores como un punto de vital importancia dentro de cualquier actividad empresarial, que para el buen logro de las metas propuestas, a través de la participación y el trabajo en equipo contribuye con los gerentes a determinar el camino por el cual han de dirigir sus acciones el punto final al que han de llegar, que es en realidad la característica primordial de la planeación organizacional.

Para que el esfuerzo del grupo sea eficaz, las personas deben saber con claridad los resultados que de ellos se esperan, mismos que han de verse reflejados en la misión y visión organizacionales, que son frases enunciativas en las que se comunica objetivamente a los colaboradores lo que ha de hacerse en el futuro, estableciendo la relación entre lo que se hace - el producto - y para quién se hace - cliente final - a fin no sólo de involucrarlos, sino de compartir con ellos la forma de pensar y actuar de la organización hacia el logro de esos objetivos, esta forma de actuar ha de establecer el criterio rector para escoger de entre diversas alternativas la que asegure en mayor medida el éxito de la organización y su permanencia.

La planeación organizacional es la manera de salvar racionalmente la brecha que nos separa del lugar en el que estamos en el presente y al que queremos ir en el futuro; para ello es necesario realizar un esfuerzo intelectual y llevar a cabo en un proceso de determinación consciente el curso que habremos de tomar, basados en el propósito principal de la organización o lo que es lo mismo su razón de ser - la misión -, el conocimiento del entorno y algunas consideraciones adicionales como las características económicas, políticas o de índole social a las que en forma directa o no se encuentra sujeta la organización.

En la opinión de Koontz y Weirich la naturaleza esencial de la planeación se plantea fundamentalmente en los siguientes principios:

- Su contribución al propósito y a los objetivos de la organización.

En ella se establece que cada plan deberá contribuir en mayor o menor medida, al propósito u objetivos que la organización se haya fijado, a través de una deliberada cooperación entre sus miembros.

- Su supremacía entre las tareas de los gerentes.

Antes de tomar cualquier acción, hay que considerar que ésta debe necesariamente preceder a la planeación y al control, ambos sistemas indispensables en el proceso; de otro modo los planes carecen de

sentido pues no hay forma de saber si se esta avanzando en la dirección correcta o no. Se dice que " un gerente debe planear con el fin de saber qué tipo de relaciones de organización y aptitudes personales se necesitan, junto con los cursos que los subordinados seguirán y qué tipo de control deberá aplicarse " .

- Su generalización.

Esta es una función de gran trascendencia, aunque el carácter y alcance de la misma varía con la autoridad de cada uno de los colaboradores, la naturaleza de las políticas y los planes establecidos por los superiores . E incluso a pesar de que todos los gerentes realicen en forma individual sus planes de trabajo, éstos no pueden diferir de los planes estratégicos realizados por la alta dirección, es más cualquiera que no contribuya con su trabajo al logro de esos objetivos, no tiene una razón de ser planamente justificada en la organización puesto que es menester que todos sus miembros miren en la misma dirección.

- La eficiencia de los planes resultantes.

Invariablemente todo plan deberá ser evaluado en función de su contribución al propósito y objetivos de la organización, equilibrado por los costos y otros factores como el tiempo, la producción o bien el grado de satisfacción individual y de grupo. (Koontz y Weirich, p. 67)

Entonces, aún y cuando las estrategias o los objetivos establecidos por las organizaciones sean diferentes entre sí - dada su naturaleza y alcance - , éstas no pueden prescindir de establecer planes y programas que posteriormente sean sujetos a una evaluación para determinar el nivel en que se acercan a los objetivos que la organización se haya propuesto.

Por otro lado, todos los tipos de planes que podemos encontrar están sujetos a diversas situaciones fuera de control, que afectan seriamente el nivel de cumplimiento esperado, por ello de encontrar estas dificultades deberán ser estudiadas y analizadas ampliamente por los directivos a fin de proponer medidas contingentes y correctivas a cada uno de ellos - los de mayor importancia e impacto - que pudieran encontrar y en función de los mismos se corra el riesgo de desviar las acciones propuestas.

Los planes en cuestión son de naturaleza variada y pueden ser clasificados de las siguientes formas:

1. Cómo propósitos o misiones
2. Objetivos
3. Estrategias
4. Políticas
5. Procedimientos

6. Reglas

7. Programas

8. Presupuestos

De acuerdo a lo anterior es indispensable entonces suponer que cualquier organización tenga - o al menos debería tener - propósitos, programas, reglas o misiones claramente definidos, en los que la producción de bienes o servicios, así como las políticas establecidas pertenecen a un tipo específico de planes, pues constituyen declaraciones o entendimientos de orden general que orientan y encauzan la toma de decisiones; de tal modo que sean congruentes con el objetivo inicial, manteniendo así el control sobre lo que se hace, aunque por otro lado ello dejan pocas posibilidades de acción a la creatividad o iniciativa de los participantes.

Los procedimientos en general también pueden ser considerados algún tipos de plan, aunque de carácter obligatorio y de naturaleza sencilla, pues éstos se encuentran en cualquier parte de la organización que requiera de un control administrativo bajo procedimientos usuales pero que tienen impacto sobre las decisiones futuras.

Otro tipo de planes lo constituyen las reglas, en las que se determina la acción o no acción requerida y específica para cada actividad en las

que no están permitidas las desviaciones, aspecto en que se diferencian de los procedimientos ya que éstos últimos guían la acción sin especificar la secuencia temporal en que han de realizarse.

Los pasos de la planeación establecidos por Koontz y Weirich son los siguientes:

- Tener conciencia de las oportunidades .- Es decir que en el ambiente externo, así como dentro de la organización de determinen objetivamente la fuerzas y debilidades reales que afectan los resultados, lo que se determina en función de un ejercicio de conciencia y conocimiento de la organización.
- El establecimiento de objetivos a largo y corto plazo: En los que se especifican los resultados esperados e indican a su vez los resultados finales de aquello que desea hacerse, o bien a que se habrá de dar prioridad para establecer las estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas que han de encauzar su cumplimiento.
- Desarrollo de premisas.- En ello hay que establecer, comunicar y obtener consenso de los involucrados, para desarrollar premisas de planeación del tipo de los pronósticos . Estas son suposiciones acerca del ambiente

en el cual el plan ha de ejecutarse bajo los principios básicos de que "Cuánto mas perfectamente los individuos a cargo de la planeación comprendan y acuerden utilizar métodos de planeación congruentes, más coordinada será la planeación de la empresa".

- **Determinación de cursos de acción o alternativas.-** Es decir, buscar y examinar los cursos de acción y alternativas existentes para descubrir las posibilidades mas fructíferas.
- **Selección de los cursos de acción.-** Aquí se adopta el plan, es el punto en el que se toma la decisión, siguiendo uno o varios criterios a la vez.
- **Evaluación de las alternativas.-** Aquí se examinan los puntos fuertes y débiles de cada una, sopesándolos a la luz de las premisas y las metas, contemplando el futuro y los posibles problemas - cosa nada sencilla -.
- **Formulación de planes derivados .-** Ha llegado el momento de tomar una decisión, la planeación "per se" es pocas veces completa, pues casi siempre requiere de planes básicos derivados de los principales que den sustento a los planes principales de la organización e ineludiblemente habrá que tomar una decisión.

- La expresión numérica de los planes a través del presupuesto.- Después de que se han tomado las decisiones y se establecen los planes, el paso final es darle significado, es decir, expresarlos a través de un análisis numérico, o sea en términos del presupuestos, que es la suma total de los ingresos y los egresos, incluyendo las utilidades o el superávit resultantes, así como el balance entre las diferencias de efectivo y del capital existente.

Esto de la planeación o planeación estratégica - como ha sido llamada en la actualidad - es entendida en suma como el proceso de conducir a una organización desde donde ésta - y es en el presente - hasta donde estará - y es en el futuro - .

Aquí es posible identificar dos sistemas fundamentales en la planeación: el estratégico y el operativo, ambos plenamente identificados por Luis Picazo en la Planeación Estratégica e Ingeniería de Servicios; en la primera se formalizará la visión - misión así como las estrategias que han de seguirse y en la segunda se emprenderán las acciones correspondientes para que finalmente cristalicen en cultivar clientes satisfechos, mediante la creación de valor agregado y el ofrecimiento de una calidad superior a los servicios hasta entonces ofertados, para lo que es indispensable que nos formulemos

las siguientes preguntas, ¿Dónde estamos y qué somos?, ¿A dónde deberemos estar y qué deberemos ser?.

La planeación estratégica más que un proyecto de acción que sólo es aplicable al interior de la organización es - y debe ser - una práctica y una actitud mental para escudriñar en un futuro incierto, complejo y en constante cambio, derivando así las acciones apropiadas que una organización debe emprender para lograr ventajas competitivas. Esta práctica ayuda a cristalizar una visión a largo plazo, define una misión y guía su acción hasta el futuro. El Dr. James W. puntualiza al respecto...

..."Puede contemplares la planeación estratégica como el proceso de elegir el mejor camino entre dos puntos. Los negocios de hoy son el punto A; y los negocios de mañana, el B. La planeación estratégica es el examen de las rutas más prácticas entre estos dos puntos, a fin de que se elija el curso óptimo".

(op. cit. Picazo).

En la planeación estratégica el manejo de la información es la base sobre la cual la alta dirección sustenta la toma de decisiones en virtud de los siguientes puntos:

- Conquistar posiciones competitivas a partir de centrarse en el cliente como receptor primario de las acciones derivadas por dicha práctica. Identificar la competencia actual y directa, así como la potencial y futura. Crear escenarios futuros probables y posibles sobre lo que será el contexto socioeconómico para la empresa.
- Analizar los fenómenos y tendencias del entorno para derivar riesgos, amenazas y oportunidades.
- Definir lo que debe ser y hacer la organización en el futuro.
- Fijar los objetivos estratégicos a largo plazo, de los cuales se deriven programas y objetivos funcionales y operativos a menor tiempo.
- Determinar las acciones de cambio que deben emprender desde el presente.

(Picazo, 1991 p.92)

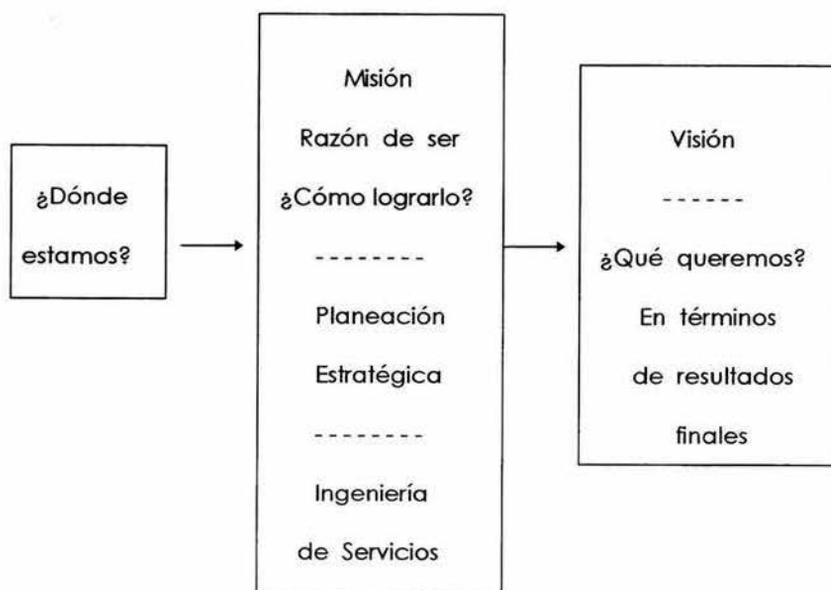
Como parte de la misma planeación estratégica - el término ha sido sustituido por el de pensamiento estratégico declara Dixit y Nalebuff " Pensamiento estrategia es el arte de superar al adversario, conociendo que ese adversario esta tratando de hacer lo mismo con usted. Nosotros debemos practicar le pensamiento estrategia en el trabajo, tanto como en el hogar - (p.93), lo anterior se explica porque las estrategias en los negocios actuales no provienen de un análisis riguroso, sino mas bien de un particular estado mental, puesto que la estrategia guarda estrecha

relación con la competencia y esta es un factor en continuo cambio puesto que si no lo hubiera competencia, simples obreros serían suficientes para guardar relación con los mercados; así que como en el momento actual se vuelve cada día mas competitivo y complejo, la empresa requiere una visión hacia el futuro de negocios de mayor compromiso diseñando e instrumentando acciones concretas que vinculen la planeación estratégica y la ingeniería de servicios a través del cliente. La primera de ellas lo percibe como el receptor primario, la segunda busca en éste un cliente satisfecho, dando como resultado ventajas competitivas. " La planeación estratégica busca superar a la competencia y a la ingeniería de servicios, coadyuva a cristalizar ventajas competitivas basadas en la creación del valor agregado para el cliente y no es ganar por ganar a la competencia Eficacia, Capacidad para planear, organizar, dirigir y controlar acciones " (p. 97)

Toda empresa al decidirse a participar en el contexto socioeconómico de los negocios y de las organizaciones en general tiene un propósito que implícito o explícito, se encuentra relacionado con lo que ofrece a sus receptores y al medio en que participa, de este estado surge lo que ha de ser la razón de SER de cada organización y que le identificará en lo sucesivo entre los productos que ofrece y su receptor - cliente - esto es

parte de la misma planeación estratégica, por ello resulta tan importante definir en ella los conceptos de misión y visión.

Estos pueden identificarse en el siguiente esquema :



2.6 LOS CUATRO PRINCIPIOS DE LA CALIDAD

Hasta aquí hemos visto que la planeación estratégica consiste primordialmente en definir los propósitos organizacionales y determinar las líneas de acción que los empleados han de seguir para dar cabal cumplimiento a la visión y misión; sin embargo por sí sola la planeación no ha sido suficiente para establecer criterios de ejecución eficaces, al decir de diversos autores como el norteamericano Phillip Crosby, entre otros, opina que " el trabajo tendría que iniciarse con los conceptos de administración y luego proceder a la implantación de un proceso formal para el mejoramiento de la calidad " (Crosby, 1991, p.10) no obstante, desear la realización de los cambios no es lo mismo que tener la información necesaria para hacerlo, es menester contar con un procedimiento que involucre al total de la organización en aquellos planes que la propia dirección origine como sucedió en los 60's en las empresas norteamericanas y japonesas principalmente, en las que la preocupación por la calidad que se perdía rápidamente era una cuestión prioritaria para los directivos, quienes culpaban a los trabajadores de aquellas deficiencias que la propia dirección originaba, así que se dió a la tarea de definir claramente en términos de los resultados esperados los cuatro principios de la calidad enunciados de la siguiente forma :

PRIMER PRINCIPIO : CALIDAD SE DEFINE COMO CUMPLIR CON LOS REQUISITOS.

Esto se logra haciendo que todo el mundo " haga las cosas bien desde la primera vez ". Los directivos al respecto tienen tres tareas:

1. Establecer los requisitos que deben cumplir los empleados
2. Suministrar los medios necesarios para que el personal cumpla con los requisitos.
3. Dedicar la mayor parte de su tiempo a estimar y ayudar al personal a dar cumplimiento a esos requisitos. Llegar a un entendimiento acerca de los requisitos y actuar una y otra vez con calidad, basta la primera vez que acepte una desviación para que las personas digan " ¡ ha !, ya veo que algunas cosas no tienen que estar del todo bien."

SEGUNDO PRINCIPIO : EL SISTEMA DE LA CALIDAD ES LA PREVENCIÓN

La verificación, ya sea que se llame comprobación, inspección, prueba o cualquier otro nombre que le queramos dar, invariablemente sucede cuando todo está hecho y después - casi siempre - de que algo ocurre. Cuando los niveles de defecto se conocen de antemano, el personal que

lo maneja sabe cuantas piezas tiene que hacer adicionales por cada lote para que este llegue al consumidor final en las condiciones adecuadas, es decir, en las cantidades requeridas después de haber pasado el proceso de verificación, sin defecto. La verificación es una forma cara y poco fiable de obtener calidad, ya que ella implica evaluar y sólo filtrar lo que ya esta hecho; ahora bien, lo que realmente hace falta es la prevención, la plena convicción de que el error no debe existir en el vocabulario de la organización, en suma es una acción que no puede ser pasada por alto. Sería difícil no estar de acuerdo con actos de simple sentido común, la prevención es solamente la aceptación de que todo proceso requiere de la acción preventiva y el secreto radica en observar el proceso y determinar las posibles causas de error, ya que éstas causas pueden ser controladas y cada producto o servicio esta formado por un número de componentes, cada uno de los cuales puede tratarse por separado con el fin de eliminar las causas de los problemas, con este método, se identifica cada variable comienza a salirse de control, se ajusta de nuevo; si todas las variables se encuentran controladas el resultado final será el que fué previsto.

TERCER PRINCIPIO : EL ESTÁNDAR DE REALIZACIÓN ES CERO DEFECTOS “

El estándar de realización es el medio que permite progresar a la compañía, puesto que sirve para que todas las personas reconozcan la importancia de cada una de sus acciones. Sin embargo en la actualidad la mejores compañías tratan por todos los medios de ayudar al personal a NO cumplir los estándares de calidad; acciones tales como establecer niveles de aceptación de cierta cantidad de errores o los niveles aceptables de calidad, es decir, cual es el nivel tolerable de aceptación para la cantidad de piezas - de los proveedores - que no cumplen con los requisitos.

En 1961 se crea el concepto de "Cero Defectos" éste afirma que si desde el inicio queremos que las personas hagan las cosas bien, todo tiene que funcionar haciendo las cosas bien desde la primera vez.

CUARTO PRINCIPIO : LA MEDIDA DE LA CALIDAD ES EL PRECIO DEL INCUMPLIMIENTO.

Uno de los principales problemas que enfrentan las empresas es la preocupación gerencial es que la calidad en las escuelas de

administración es más vista como una función técnica que como una función administrativa.

El costo de la calidad se divide en dos áreas: el precio del incumplimiento y el precio del cumplimiento. El primero de ellos lo constituyen todos los gastos realizados en hacer las cosas mal, los esfuerzos por corregir los procedimientos, rectificar el producto, volver a hacer el trabajo y demás reclamaciones. Cuando se suma todo esto, podemos ver claramente que representa una enorme cantidad de dinero que asciende "al veinte por ciento o más de las compañías" (Crosby; 1993, p.97). La otra cara de la moneda, el precio del cumplimiento es todo aquello en que es necesario gastar - invertir - para que las cosas salgan bien. Ello abarca la mayoría de los costos de las funciones profesionales de calidad, los esfuerzos de prevención y la educación en una cultura de calidad, que en general representa "entre el tres y el cuatro por ciento de las ventas de una compañía" (Crosby, 1993; p.98) calcular los costos de la calidad no es una tarea difícil, pero implica trabajo de grupo calculando no hasta el último centavo gastado, sino que por el contrario todo aquello en lo que no se hubiera gastado si las cosas hubieran salido bien desde la primera vez .

2.7 DESARROLLO E INTEGRACIÓN DE PERSONAL

El actual mundo económico y de los negocios se encuentra caracterizado por la marcada competencia entre países y empresas, uno de los cambios mas notables que se ha presentado en este contexto es la imperiosa necesidad de generar un valor agregado al cliente, mediante un servicio de calidad constante que se centre más allá de la competencia tradicional en la que solo es importante ganar por ganar.

Competir y competencia son términos que se utilizan con mucha frecuencia en los ámbitos económico y financiero, su impacto en la mayoría de las empresas mexicanas ha sido de descontrol y temor, puesto que reconocen no estaban ampliamente capacitadas para enfrentar abiertamente al mercado internacional, principalmente en los de la industria automotriz, eléctrica, máquinas y herramientas, microelectrónica, acero y textil. (Picazo, 1991).

Las organizaciones en las últimas décadas, han sido partícipes del nacimiento de un nuevo modelo de organización orientado al proceso, al producto y a la tecnología, en el que las nuevas reglas del juego impactan severamente al modelo tradicional de organización. A la luz del nuevo esquema de orientación al cliente se produce un redescubrimiento

del hombre en la organización, que debe llegar a todos los niveles con el propósito de hacer que todos los integrantes de ésta se conviertan en gente que enfrente y dé solución a los problemas, tome decisiones y en general sea capaz de pensar en función del cumplimiento de la misión de su empresa.

Por las características de este modelo, por la participación de su gente y en especial por la forma de su participación se concibe a la organización como una estructura flexible, en constante proceso de aprendizaje que se proyecta al exterior como una sola unidad en pensamiento y acción, de ahí la importancia que se ha dado a la Integración y Desarrollo del Personal que en ella participa, ésto forma parte de un proceso sistemático de acciones, encaminadas a conciliar las expectativas de los empleados con los objetivos de la organización, que tiene como finalidad última generar mayor satisfacción por el trabajo efectuado, lo que habrá de verse reflejado en una mejora sustancial de la calidad de vida en el trabajo para el empleado.

Con frecuencia escuchamos hablar a los ejecutivos de la imperiosa necesidad de contar entre sus filas con gente talentosa y orientada al logro, para ello una de las estrategias mas frecuentes - y económica - es la de reclutar en posiciones administrativas a personas capaces y

comprometidas con los objetivos de la organización, para así desarrollarlas en diversas habilidades, que posteriormente les permitan integrarse no sólo eficientemente al tipo de organización en la que se encuentre, sino que además sean capaces en lo futuro de desempeñar otras posiciones de mayor nivel con un cierto porcentaje de éxito. Cabe mencionar que no cualquiera puede tener acceso a éste desarrollo, mientras más niveles jerárquicos se vayan escalando menos serán las posibilidades de encontrar posiciones a ocupar, así que se trata de identificar y desarrollar a los mejores colaboradores.

Al respecto, es posible decir que el primer paso en este sistema es reclutar y seleccionar al personal idóneo para cada posición de entre una gama de oferentes -al menos tres- a quienes se les evaluará en función del grado en que cumplen con las expectativas del puesto y la organización.

Entonces, la Integración de Personal implica una serie de conocimientos y enfoques que usualmente no son reconocidos por los gerentes, quienes conciben al mundo de las organizaciones como el establecimiento de estructuras que interactúan entre sí para generar servicios o productos, sin tomar en cuenta los diversos tipos de interacciones de carácter humano que en el interior del proceso se generan y que de una forma u otra

afectan los resultados. El funcionamiento actual del Departamento de Integración de Personal permite dar mayor énfasis al elemento humano en la selección, evaluación, planeación de carrera y desarrollo del potencial gerencial de los individuos que conforman la organización.

Por otro lado, es cierto que la Integración de Personal es una de las funciones básicas del departamento del mismo nombre, sin embargo, en cada empresa nadie dudaría de que dicha responsabilidad se encuentre compartida de igual manera con los jefes y gerentes de área, puesto que son ellos los administradores principales de la productividad de sus empleados, de modo tal que se vuelven corresponsables de su selección; aún y cuando el lector pudiera pensar que el especialista en la administración del recurso humano -o sea el psicólogo- debiera soportar sobre sus hombros toda la responsabilidad de la selección del nuevo elemento, al respecto podríamos decir que aún y cuando resulta innegable que el psicólogo se encargará de asesorar la decisión no podemos olvidar que de no actuar como un sólo equipo probablemente los resultados no coincidan con los que el jefe inmediato espera obtener y más aún con los de la organización .

La adecuada Integración de Personal, trae consigo una serie de beneficios que se reflejan directamente el desempeño general de la compañía, en

el cumplimiento de los objetivos empresariales y al mismo tiempo de las metas personales. En otras palabras, la integración adecuada de personal facilita o entorpece los resultados y el control que sobre los mismos se ha propuesto llevar a cabo la dirección; por ejemplo, una adecuada integración impide que muchas desviaciones se conviertan en grandes problemas, facilitando así la planeación y prevención antes que la corrección; así la Integración de Personal se encuentra rodeada de diversos factores internos, como las políticas de personal, el clima organizacional o el sistema de compensaciones, etc. y por factores externos como los avances tecnológicos, la situación del mercado laboral, la economía, etc. Estos factores afectan de diversas formas a las empresas por lo que cada una deberá elegir a aquel candidato que con mayor certeza se apegue a sus necesidades y características, mismas que pueden variar significativamente de una empresa a otra.

De acuerdo a la importancia que las actividades de Integración deben tener ante los directivos, Reyes (1993) opina, que por la naturaleza de las funciones que el Departamento de Personal desempeña en las organizaciones "debe tener una posición jerárquica de primer nivel y reportar directamente a la Dirección General"; la razón de lo anterior, es porque la actividad de éste se ha visto reducida a cosas meramente rutinarias que poco se prestan a la creatividad, tales como la elaboración

de algunos controles, el pago de la nómina, el reclutamiento y la selección, la administración de los servicios al personal etc. pero no van más allá de lo que por años ha sido ejecutado, Reyes considera que dicha función debe llevarse a niveles superiores de desarrollo en los que se investiguen y establezcan políticas, con lo que obviamente sus alcances dentro de la organización se incrementarán significativamente.

Esto nos conduce a otro problema que enfrenta el área de Integración de Personal como departamento y es la definición del grado de autoridad que se le debe conceder ante los demás departamentos, el cual por ningún motivo debe ser de tipo lineal, salvo en los empleados y jefes del propio departamento o bien cuando sustituya a los jefes de línea. Por tanto resulta claro que el nivel de autoridad que debe asumir este departamento debe ser de carácter funcional o de staff, en cuyo caso la diferencia principal radica en que el puesto tendría que tomar parte en las decisiones que son obligatorias para los jefes o en cualquier asunto que involucre a la función de personal, tales como: la admisión o despido de un empleado, sueldos y salarios, administración de servicios, entre otros existen finalmente ciertas actividades que son propias de éste departamento, como son las siguientes :

1. Formulación, coordinación y revisión de políticas de personal.

2. Reclutamiento y Selección técnica del Personal.
3. Asesoramiento en la Capacitación y Adiestramiento.
4. Técnicas y Programas de Desarrollo de Ejecutivos.
5. Formulación de Análisis de Puestos.
6. Valuación de Puestos.
7. Encuestas de Salarios.
8. Calificación de méritos.
9. Sistema de Incentivos.
10. Aplicación de la Participación de Utilidades.
11. Publicaciones de personal, manuales, revista interna, folletos, etc.
12. Prestaciones de Servicios al personal como caja de ahorros, planes de pensión, comedor, despensas, premios por puntualidad, entrega de uniformes, entre otros.
13. Orientación en las técnicas de comunicación.
14. Seguridad Social tanto en la administración de prestaciones como en pagos y servicios.
15. Asesoramiento a los jefes en problemas del personal.
16. Controles de personas o índices de rotación, seguridad, movilidad, etc.
17. Entrevistas diversas al personal (ingresos, ajuste, revisión periódica, salida) orientación y consejo.
18. Auditoría de personal.
19. Sistema de sugerencias.

20. Cargas de trabajo y asignación de labores.
21. Encuestas de actitud a los trabajadores.
22. Estudios de eficiencia de personal, general y por secciones.
23. Inventario de personal.
24. Presupuestos y programas de personal.
25. Planes para problemas específicos del personal por sectores:
vendedores, empleados de confianza, etc.
26. Sistemas de ascensos y promociones.
27. Aspectos humanos en los sistemas de producción.
28. Estudios sobre fatiga y monotonía en el trabajo.
29. Relaciones con el Sindicato, la negociación colectiva y su aplicación.
30. Archivos, kardex, y reportes de personal.
31. Investigación sobre otras empresas, para mejorar sistemas.
32. Dirección de secciones de seguridad e higiene industrial.
33. Servicios al personal como comedor, cafetería (orientación y vigilancia).
34. Ausentismo y faltas del personal; su control y disminución.

(Reyes, p. 73 - 74).

La palabra desarrollo generalmente nos hace evocar un estado superior al que conocemos actualmente, como si se tratase de cierto nivel de madurez esperado y que "aplicado a los ejecutivos, podría significar un avance en las habilidades, técnicas gerenciales y humanas, así como un

nivel más elevado de madurez administrativa que nos sirve de catalizador para la integración efectiva de recursos" (Murillo, p.340) . El aprendizaje de este tipo de habilidades constituye un proceso estructurado y por tanto fácil de sistematizar y transmitir a los empleados, así que el desarrollo de habilidades administrativas y humanas se encuentra más ligado al desarrollo ejecutivo que a las propias habilidades técnicas del candidato.

Para Richard W. Beatty quién trabaja bajo el enfoque de los sistemas respecto a la administración de personal, hablar de evaluación y desarrollo ejecutivo no es tomar tan sólo en cuenta al individuo, sino también hace referencia al tipo de organización en la que éste se desarrolla y a su vez al medio ambiente en que la organización lleva a cabo sus actividades, es decir, el marco social, económico, político e internacional en que se encuentran inmersos y del cual no es posible abstraerse ni como empresa ni como empleado; aquí los factores externos afectan el curso de los planes de desarrollo que la propia organización se haya planteado.

Por lo anterior los empresarios actuales se mantienen íntimamente ligados al desarrollo económico de su país, especialmente en Latinoamérica, y saben que juegan un papel importante para el futuro de la actividad económica del mismo, por ello es que se encuentran actualmente

trabajando y desarrollando un modelo organizacional que tiene como su mayor recurso y factor clave a la gente pensante, proactiva que responda oportuna y efectivamente a las demandas del entorno; indudablemente mediante un proceso encaminado a desarrollar las capacidades mentales del hombre, tanto en su vida personal como en las actividades laborales, formando así una Organización Inteligente (Término tomado de Luis Picazo).

IZT.



U.N.A.M. CAMPUS
IZTACALA

2.8 CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO

Se dice que la Calidad de Vida en el Trabajo (CVT) surge a partir de los estudios de Hawthorne, interesados en observar como es que algunos factores como la iluminación, ventilación y condiciones de trabajo en general influían en la productividad de los obreros, dichos estudios fueron terminados en 1933, encontrando que existe estrecha relación entre éstos.

Durante los años 60's la mano de obra poco especializada no era considerada un recurso importante de la organización más bien eran un medio para la producción, por el contrario el capital parecía ser la principal preocupación de quienes dirigían a las empresas tratando siempre de maximizar su rendimiento.

En este tiempo la división del trabajo en tareas fragmentadas y rutinarias era considerada la mejor forma de obtener un rendimiento óptimo de los recursos tanto físicos como humanos, al parecer los empresarios estaban convencidos de que mientras mas especializadas fueran las tareas aseguraban en mayor medida el éxito de la producción, sin considerar las expectativas de los propios trabajadores.

Han sido necesarios muchos estudios después de los de Hawthorne para que mejoraran perceptiblemente las condiciones del hombre en el trabajo, a esto se le agrega la teoría de dos factores de Herzberg, que ha favorecido el que los empresarios se preocupen más por las condiciones motivacionales de la tarea para los trabajadores, considerando el medio ambiente y la tarea misma.

Turcotte (1986) opina que son básicamente tres los factores que han intervenido directamente en el mejoramiento de las condiciones de trabajo para los empleados: a) el incremento de la productividad, b) las presiones constantes de los movimientos obreros y c) las distintas investigaciones que han realizado los movimientos humanistas respecto a las condiciones organizacionales; con las que se ha llegado a la conclusión de que el hombre no debe trabajar sólo para sobrevivir, sino que debe trabajar para vivir mejor, bajo un nuevo enfoque del trabajo subordinado, en el que la interrelación que existe entre el empleado y patrón debe ser mucho más estrecha y de mutuo compromiso.

En las teorías clásicas de administración no se proporciona una respuesta concreta a los problemas de índole humano que se presentan en las organizaciones; el creciente aumento en la demanda de beneficios sociales, la supervivencia del individuo, la presencia formal de una mano

de obra especializada, la devaluación del trabajo y en general la demanda de mejores condiciones afectan severamente el desempeño empresarial de los años sesenta, propiciando un fenómeno de alta deserción no solo de empleados de nivel medio sino especialmente de los ejecutivos, que preferían dedicarse a negocios pequeños antes que permanecer en las empresas.

Fué durante la década de los setenta en los países europeos que comenzó la aplicación de programas que involucraban activamente en la toma de decisiones a los empleados y al patrón, especialmente en aquellas en las que los empleados eran afectados directa o indirectamente por tales acciones; lo que da lugar a un fenómeno de democracia industrial en pro de mejorar las condiciones de vida en el trabajo.

En el mismo período a finales de 1971, pero en Estados Unidos se dio inicio a un fenómeno similar en las plantas de ensamblado de la *General Motors*, en Tarrytown (Turcotte, 1986). Bajo ese enfoque de mejoramiento en la calidad de vida en el trabajo, la G.M. contó con el apoyo de la dirección del *United Automobile Workers Union* encabezado por Irving Bluestone, quién declaró al respecto:

"La tradición exige que la dirección pida a los trabajadores su cooperación para incrementar la productividad y para mejorar la calidad del producto. Mi percepción del reverso de la moneda me parece más adecuada. En efecto, la dirección debería cooperar con los trabajadores para encontrar los medios que permitieran reivindicar su dignidad y emplear los recursos creadores de cada ser humano, favoreciendo así una vida en el trabajo más satisfactoria a través de una mayor participación del trabajador en el proceso de la toma de decisiones".

(Turcotte, 1986, p.22)

Finalmente y a raíz de estos cambios la G.M. obtuvo un gran éxito que fué imitado por otras empresas tales como Procter and Gamble, Exxon, General Food, Polaroid, entre otras y para Septiembre de 1972, se celebró la "*International Conference on the Quality of Working Life*", a la que asistieron numerosos investigadores y dirigentes de empresas con la finalidad de analizar la situación futura de las organizaciones y señalar el punto de partida para éste movimiento, que al parecer ofrecía grandes ventajas a las organizaciones (op. cit.)

La CVT tuvo su máxima expresión en Japón, después de que los dirigentes del país se preocuparon por hacer de la calidad una prioridad de carácter nacional y cambiar con ello la imagen, anterior a la guerra, de

los productos de mala calidad en este país, creando para ello los llamados Círculos de Calidad.

Cuando Japón creó los círculos de calidad como organismos permanentes constituidos por los trabajadores de un mismo taller, lo hizo bajo los siguientes principios:

1. Se implementarían para el mejoramiento del desarrollo de la empresa.
2. Su interés principal se encuentra en el respeto del hombre y la creación de un medio de trabajo que provoque deseos de trabajar en él, proporcionándole sentido al trabajo.
3. Favorecer y fortalecer la plena expresión de las capacidades humanas en él.

Sin embargo, para autores como Turcotte (1986) los círculos de calidad hacen hincapié en dos puntos clave: la calidad del producto terminado y la valoración del ser humanos aprovechando su potencial, aunque reconoce que normalmente un modelo global de la CVT debe tomar en cuenta las variables siguientes:

- La naturaleza de la tarea.
- El entorno de la tarea.

- Las características del individuo.
- Los elementos espaciotemporales.
- La satisfacción frente a la vida en general.
- La mayoría de las investigaciones hechas encunto a la CVT consideran que la satisfacción es una variable dependiente, es decir, que debe tratarse como una causa y no únicamente como una consecuencia de la misma y para ello propone el siguiente esquema :

CVT +/- satisfacción = comportamiento funcional o disfuncional

Hay autores para los que la satisfacción por el trabajo es mas una actitud que un elemento implícito en el mismo; así pues este elemento dinámico nos invita a pensar que pudiera sufrir alteraciones con el tiempo, en virtud de la existencia de factores personales o que provienen del medio y que actúan directamente sobre éste. Por tanto la satisfacción en el trabajo como una actitud sería resultado de una función de la personalidad del individuo, de sus características sociodemográficas y de la situación en que se encuentre, entonces la satisfacción se convierte en el resultado de la comparación que el individuo puede hacer entre sus previsiones y la realidad en que se encuentra.

Al respecto Tannenbaum realizó un estudio en el que demostró que las oportunidades de ascenso en el trabajo, la edad, las características físicas del mismo, al igual que la influencia esperada, se convierten en buenos indicadores de la satisfacción en el trabajo; en tanto que el salario y la posición de autoridad formaban parte de las variables no significativas, en contraposición a lo que pudiésemos pensar.

Los investigadores Ebeling, King y Rogers realizaron algunos estudios en los que obtuvieron datos distintos a los encontrados por Tannenbaum; según ellos, al parecer la posición que se ocupe dentro de la organización presenta una directa relación con la satisfacción que el individuo experimenta, independientemente de la edad, nivel profesional o el ingreso. Por consiguiente, si la insatisfacción refleja una CVT lamentable, la satisfacción no necesariamente representa un criterio de excelencia de aquella, condiciones opuestas pero no excluyentes.

La meta de todo individuo es sentirse satisfecho en cualquier ámbito y la insatisfacción únicamente es un estado transitorio que debe ser modificado en función de la propia satisfacción; un individuo que no se siente satisfecho con su trabajo cambiará de empleo o tenderá a modificar la estimación del mismo bajo cualquiera de los siguientes principios:

1. Modificando el entorno del trabajo. Dicho resultado se puede obtener por medio de una promoción por ejemplo;
2. Reduciendo sus objetivos. De esta manera la nueva realidad va de acuerdo con la evaluación que el individuo hará al respecto posteriormente;
3. Por medio de una distorsión cognoscitiva. De esta manera el trabajador puede modificar la percepción que tiene de sí mismo o de la situación;
4. Por medio de la sumisión, que consiste en aceptar la situación tal cual es, conservando siempre su amor propio y echándole la culpa ya sea al prójimo o a la situación en sí;
5. Por medio de la agresión. Se trata de actos dirigidos hacia sí mismos (mutilación) o hacia otros (sabotaje);
6. Por medio de la retirada. Aquí el trabajador puede modificar su escala de valores o valerse de un mecanismo de compensaciones. Si el individuo se siente insatisfecho con su vida privada, con frecuencia encontrará una compensación en su trabajo, por el contrario si la insatisfacción es de tipo laboral, encontrará la satisfacción en el hogar a través de sus pasatiempos favoritos.

(Turcotte, 1986, p.33).

La CVT obedece a ciertos criterios que se encuentran íntimamente ligados con la tarea en cuestión y pueden variar de una empresa a otra o de

una cultura a otra. Así que las empresas en donde las tareas son poco complejas o fácilmente programables, son más susceptibles de tener problemas en cuanto al enriquecimiento de la tarea se refiere. No es algo sencillo de obtener aunque así lo parezca, para toda medida de calidad de vida en el trabajo debe considerarse la organización de la tarea en sí, el entorno de la misma, las características del individuo, los elementos demográficos y los espaciotemporales, así como el espacio de vida total del individuo; ya que la CVT es considerada un fenómeno multidimensional.

Como anteriormente mencionamos la CVT se encuentra íntimamente ligada con las diversas actitudes que el individuo asume en su vida, a ello se le suman otros factores como las condiciones de la tarea, la motivación, el medio físico en que se desempeña, el estrés al que se encuentre sometido, etc. variables que combinadas nos harán percibir una experiencia como agradable o desagradable.

El individuo puede elegir después de una experiencia -desagradable- la modificación que ha de hacerse en sus hábitos y conductas para que a mediano o largo plazo obtenga resultados favorables, pero si esto no se da en una forma constante el individuo siempre tendrá que verse en la situación de volver a empezar.

En la medida en que conozcamos nuestras fuerzas y debilidades podremos seleccionar mejor aquellas áreas de mejoramiento, actuando sobre nuestro entorno. Un programa de desarrollo de personal nos puede permitir actuar mas sobre nuestro futuro y sobre nuestro entorno; al establecer objetivos coherentes con nuestras capacidades evitamos el navegar al azar y nos convertimos en el artesano de nuestro propio destino y no en un observador pasivo del mismo.

CAPÍTULO III

3.1 HISTORIA DE SABORMEX, S.A. DE C.V.

Sabormex, S.A de C.V., es una empresa con capital 100% mexicano, que surge el 8 de agosto de en 1964 en el mercado de los productos alimenticios, bajo la razón social de "Cafés de Veracruz, S.A. de C.V."; inició sus actividades en una pequeña casa adaptada como planta de producción y oficinas, ubicada en la calle de Privada de Gobernación No. 15 de la Col. Federal en esta ciudad. En ella nace su primer producto y lo lanza al mercado bajo la marca "LEGAL", nombre con el que pretende reafirmar su compromiso de calidad y autenticidad ante clientes y consumidores. Este primer producto fué el café en grano "Legal" en presentación de 30 grs. que con su tradicional jarochito como símbolo, se convirtió posteriormente en una de las figuras mas tradicionales y reconocidas en la línea del café popular.

Bajo esta marca se inicia la producción y distribución del café Legal, mismo que rápidamente se coloca en el gusto del público consumidor y a la vanguardia del mercado del café molido y tostado en su tipo. Su gran aceptación y demanda originan la necesidad de establecer diversos puntos de distribución a lo largo de la República Mexicana, con la

finalidad de llegar oportunamente a cada cliente, aún en las localidades más alejadas; el primero de estos Centros de Distribución posteriormente conocidos como "CEDIS" fué el de Guadalajara, Jal. inaugurado en 1965; le siguió la Planta de café en Puebla, Pue. en 1971, una de las más grandes en latinoamérica; León, Gto., en 1973; La Viga, D.F., en 1974; Monterrey, N.L., y Pachuca Hgo. en 1977; Vallejo, D.F. en 1985; Villahermosa, Tab., en 1992 y el más reciente, la Planta de Frijoles Aguascalientes, Ags., en 1994.

Actualmente el término Centro de Distribución ha sido reemplazado por el de Centro de Negocios, con la finalidad de rediseñar sus funciones y convertirla en una unidad altamente rentable para la organización, este término se acuña a partir de 1993 en que la concepción de ser solamente un almacén o punto de distribución se ve modificada substancialmente a raíz de los cambios económicos y administrativos en la organización y el país, de los que hablaremos mas adelante.

Como parte de una política de diversificación, Sabormex crea en 1971 a "M.G. Industrial de Alimentos", con ella lanza al mercado los chiles "M.G." y la naranjada "Bonjour", productos que se abren paso en el mercado de los alimentos preparados; en sus inicios con buen éxito, pero posteriormente, debido a los avances de la tecnología se ven desplazados

y necesariamente sustituidos por otros que se ajustan en mayor medida a las características alimenticias de nuestra población mexicana.

En el año de 1982 y también como resultado de la política de diversificación establecida, surge en el mercado de los productos para el cuidado de la piel y el cabello "Val - Mart Cosméticos". Esta nueva empresa contaba entre sus productos con una línea de shampoos, acondicionadores, cremas y desodorantes, que después de un minucioso estudio de mercado y algunos cambios a las instalaciones de las plantas en Puebla desaparecen, para quedarnos solamente con el shampoo "Magna Flex Plus" y la crema "Studio Gril".

Esta situación permanece estable hasta 1993, en que por cuestiones administrativas se fusionan las tres empresas, para convertirse en el Grupo "Cafés de Veracruz, S.A. de C.V." continuando así hasta el 1° de julio de 1994, fecha en la que se efectúa el cambio de razón social a "Sabormex, S.A. de C.V.", este último con la intención de crear una nueva imagen corporativa, en la que se sugiera al cliente nuestra pertenencia al giro alimenticio y específicamente al de los productos tradicionales mexicanos distribuidos en las siguientes familias:

FAMILIA CAFÉS

LEGAL	Café molido y tostado mezclado con un 70 % de café y un 30 % de caramelo.
LEGAL SOLUBLE	Café de grano soluble con la mezcla tradicional de 70 % café y 30% azúcar caramelizada.
LEGAL FILTROPACK	Café tostado y molido que conserva la tradicional mezcla 70 % - 30 %, presentado en sobres de papel filtro para facilitar su preparación.
TAZA	Café de grano tostado y bien molido de la mejor calidad.

FAMILIA FRIJOLES

LA SIERRA REFritos	Frijoles refritos enlatados y esterilizados, sin conservadores pero con el tradicional sabor de la cocina mexicana.
--------------------	---

LA SIERRA ENTEROS Frijoles enteros y esterilizados sin conservadores, pero con el tradicional sabor de la cocina mexicana.

FAMILIA REFRESCOS

BUENDÍA Polvo para preparar bebidas refrescantes de sabores destinados al consumo familiar, adicionadas con vitaminas y hierro.

PERK Polvo para preparar bebida refrescante de siete sabores destinada al consumo infantil, adicionadas con vitaminas y hierro.

FAMILIA SOPAS

LA SIERRA RAMEN Sopa de pasta tipo ramen, precocidas y de fácil preparación

LA SIERRA EN VASO Sopas de pasta, precocida, de fácil preparación en horno de microondas o con agua hirviendo.

LA SIERRA EN SOBRE Sopas de pasta, precocida con el tradicional sabor mexicano y de fácil preparación.

FAMILIA COSMÉTICOS

SHAMPOO MAGNA FLEX PLUS Shampoo y acondicionador en uno, para toda la familia en seis aromas.

CREMA STUDIO GRIL Crema para piel normal o reseca, de uso familiar.

3.2 LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LOS VALORES

El concepto de Cultura Organizacional tiene sus orígenes en 1962 a raíz del movimiento llamado Desarrollo Organizacional (D.O.), este concepto aparece como resultado de un esfuerzo organizacional por definir la actividad del hombre y su futuro dentro de la empresa en forma interactiva, en él la actividad práctica y operacional del comportamiento se encuentra orientada principalmente hacia el cambio de actitudes con respecto al trabajo realizado por el personal.

En el sentido estricto de la palabra, el D.O. sugiere la transición de un estado en particular a otro considerado de mayor beneficio en términos de retos o avances en diversos sentidos como el económico, social, actividades o responsabilidades entre otros, bajo una concepción sistémica de la organización. (Chiavenato, 1992).

En Sabormex entendemos la Cultura Organizacional como la forma en que los hombres trabajan y las actitudes que asumen ante los sistemas organizacionales, partiendo de la premisa de que éstos, al integrarse a la organización no sólo lo hacen a sus sistemas y procedimientos, sino que también pasan a formar parte activa del conjunto de creencias y valores imperantes en la organización, actuando en función de los mismos, aún y

cuando éstos no se apeguen a los que la dirección ha planeado. Actualmente en Sabormex no podemos decir que hemos llegado al establecimiento de nuestra Cultura Organizacional, en la práctica el proceso de homologar la cultura es lento y requiere de una cuidadosa planeación, en ella la elevada rotación de personal y las deficiencias en los procedimientos de comunicación internos, entre otros, son algunos de los factores que han entorpecido el proceso. A pesar del empeño que la Dirección ha puesto para el establecimiento de la cultura, existen graves diferencias entre lo planteado por ésta y la cultura que se respira, creando un caos interno entre la congruencia de estos planeamientos y la forma de actuar intrínseca a la empresa.

Los esquemas tradicionales plantean que para mejorar la eficacia y funcionamiento de una organización, es necesario que los individuos que la integran se identifiquen plenamente y comprometan con los objetivos establecidos, mismos que deben expresarse claramente en sencillas frases que cada integrante entienda y vincule con la actividad que realiza, ponderando así el alcance e importancia de las mismas en función de los objetivos. Sin embargo esto en realidad no es tan fácil, un aspecto no considerado de la actividad organizacional en Sabormex, es la tendencia general a comportarse de una forma en particular, bajo un patrón determinado de conductas que llegan a formar parte de nuestra cultura o

forma de actuar cotidiana y que involucra a todos los niveles, estableciendo un tipo de cultura de carácter informal que invariablemente afecta la forma de actuar de la empresa. Por ello, es importante identificar plenamente estas conductas, manifiestas en todas las actividades y momentos de la organización, pues influyen en forma directa sobre los comportamientos exhibidos por los empleados, evidenciando la cultura imperante en ese momento, facilitando o entorpeciendo el proceso de cambio, si no son estudiadas con anticipación.

Existen dos tipos de cultura dentro de una organización, la que plantea y formaliza la Dirección y la que se comparte entre los empleados de manera informal, la primera afecta la forma en que se ejecutan las funciones administrativas, la segunda se infiere de lo que los empleados dicen, hacen y piensan dentro del contexto laboral, ésta implica el aprendizaje y transmisión de conocimientos, creencias y valores informales durante un período determinado, afectando también los procesos internos. Asimismo, analizando ambos tipos de cultura podremos observar que regularmente existen discrepancias entre ellas, originando un fenómeno de "resistencia al cambio", como consecuencia de la imposición de una cultura que poco obedece a las características y necesidades de la población a quien va dirigida, dado que la cultura de tipo informal se presenta aún antes de que la Dirección piense en su establecimiento formal.

Es necesario apuntar que la organización entendida como una estructura intencionada de papeles, formales o no, se convierte en un continuo de aprendizaje para sus miembros, en el que las actividades y relaciones establecidas, al propagarse entre éstos se convierten en comportamientos organizacionales que la identifican pasando a formar parte -no escrita- de la Cultura Organizacional, y que estos comportamientos se presentan en momentos particulares del desarrollo de la empresa, cambiando del mismo modo en que la organización lo hace para adaptarse al medio, es decir, los comportamientos desarrollados por los grupos no permanecen estáticos, sino que por el contrario crecen en el interior de éstos con gran fuerza y arraigo, siendo necesario que los profesionales en Recursos Humanos los identifiquen, comparen y analicen críticamente contra la cultura que han planeado; considerando sus diferencias y analogías al momento de diseñar e implantar la cultura formal.

Se dice que cuanto más grande es una organización y más gente interviene en ella, más difícil será coordinar las acciones y comportamientos para el logro de los objetivos o la unificación de criterios. En Sabormex estamos convencidos de la importancia y trascendencia de rediseñar nuestra cultura organizacional, estableciendo nuevos enfoques entre el personal para obtener su compromiso al cambio; a la fecha la mayor parte de éstos escuchan hablar de la cultura de calidad como

una serie de frases no vinculadas con su actividad, sin que exista entre ellos el genuino compromiso de acción al cambio. Esto en gran parte se debe a la metodología utilizada en el establecimiento para dar a conocer nuestra visión y misión, los esquemas tradicionales poco han hecho en el ánimo del personal para favorecer su entendimiento y compromiso, nos hace falta desarrollar los sistemas, tecnología y procedimientos con los factores culturales informales, de tal forma que se consideren las interacciones entre variables culturales y tecnológicas antes de desarrollar la estrategia de calidad.

Sabemos que la Cultura Organizacional es un elemento que influye notablemente sobre la eficacia de la empresa, afecta tanto a los niveles jerárquicos como a sus funciones y va desde cómo se ejecutan las actividades administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control, hasta la elaboración e implantación de las estrategias, políticas y procedimientos. Por esta razón toda empresa al decidirse a participar en el contexto socioeconómico de los negocios, necesariamente se ve obligada a determinar con claridad las conductas y valores que han de guiar las formas de comportamiento esperadas en todos sus integrantes, plasmadas en su Visión y Misión, que han de estar contenidas en la Cultura Organizacional, definida como "El patrón general de creencias, comportamientos y valores que los miembros tiene en

común" y que han de transmitirse constantemente en las actividades y conductas exhibidas (Koontz y Weirich, 1993; p. 321).

La Visión es para Marc Van Der Erve (1990), ésa capacidad del ser humano de ver más allá en tiempo y espacio, es ver hacia el futuro en términos de los resultados finales y en cierta forma es obtener una imagen mental, claramente definida de lo que se desea y que a su vez impulsa a la gente a buscar las estrategias y soluciones que los conduzcan al encuentro de fructíferas realidades. Para nosotros ésta forma de concebir la visión representa en gran medida el reto presente, encontrar las palabras que inspiren en las mentes de nuestros colaboradores ése futuro como un reto de hoy, ha sido el obstáculo más importante a superar en los últimos años para Sabormex.

Una forma tradicionalmente aceptada para precisar la visión de una empresa ante sus empleados es el establecimiento de la misión, entendida como la forma a través de la cual ése sueño del futuro puede verse reflejado en las acciones de presente. Para Picazo la misión "Comunica lo que se es y se hace, así como establece la relación que existe entre la empresa-producto y el receptor o cliente, desde la perspectiva de éste último, en función de los beneficios y el valor que recibe de los primeros", el adecuado establecimiento y comunicación de la Visión y Misión es

parte del primer paso para que la gente le haga realidad en acciones congruentes a estos elementos, de tal modo que los transmitan al cliente y obtenga con ello ventajas competitivas". (1991, p. 107)

Uno de los primeros pasos sugeridos para su establecimiento, es hacerlas del conocimiento de todos los gerentes y especialmente los de nivel superior, quienes deben compartirla y divulgarla entre todos los miembros, influyendo con sus valores y acciones acerca de lo que es apropiado o no para guiar y motivar la conducta de los empleados, en un fenómeno que dada su ubicación en la pirámide organizacional ha sido llamado de "cascada", por lo que éstos deben ser los primeros en entender y compartir la cultura para transmitirla correctamente hacia los niveles inferiores.

También se dice que para que el establecimiento de la cultura a través de la visión y la misión tenga éxito, debe expresarse en frases sencillas con un amplio contenido respecto al *SER* y *HACER* en el presente y futuro de la empresa.

En Sabormex, aunque la Dirección general y algunos de los colaboradores estamos interesados en difundir y compartir con todo el personal la cultura, filosofía y valores, desde el momento mismo de su integración a la

empresa, expresados a través de nuestra Visión y Misión, aún no lo hemos logrado utilizando estos métodos; hemos observado que el establecimiento de la cultura no funciona sólo por que sea definida, tal parece que este método choca con nuestros esquemas culturales básicos, estableciendo serias dificultades entre la realidad cotidiana de la organización y el futuro expresado en papel, como si se tratara de caminos paralelos que difícilmente convergen en algún punto, dado que al no contemplar la cultura informal del personal se crea un conflicto de intereses.

En principio pensamos que el establecimiento y comunicación de nuestra Visión a través de los canales formales, representa un paso fundamental para alcanzar ese objetivo de excelencia, continuando con la Misión a través de la formulación de estrategias, ingeniería de servicios, implementación y operación. Nuestro propósito principal al establecer la visión y la misión es hacer que la cultura organizacional sea conocida y compartida por todos los miembros de Sabormex, - aunque en la realidad son pocos los que la conocen y menos aún los que la entienden y aplican -. Sin embargo son nuestras propias características las que impiden que la cultura planteada por la Dirección General se propague con fluidez entre todo el personal, evidenciando la diferencia que existe entre lo establecido de manera formal y los comportamientos y características informales que rigen a la organización, desarrollando una cultura de

choque que entorpece cualquier intento de modificación a lo convencionalmente establecido. Esta apatía ha generado desilusión y desconcierto entre sus miembros, quienes difícilmente confían en los cambios con respecto a la filosofía de calidad.

Para Sabormex la búsqueda por la calidad comienza en 1982, cuando se dá a la tarea de definir la visión y la misión, así como los valores y comportamientos organizacionales que han de regular las actitudes del personal. Este ha sido un proceso largo y costoso; a pesar de los diversos esfuerzos que se han realizado años atrás para homologar la cultura, es una realidad que la calidad es para nosotros una forma mas de hacer las cosas. Aún nos falta mucho por hacer en este sentido, los cambios tecnológicos y los sistemas establecidos, entre otros, han afectado seriamente los resultados, sin embargo y a pesar de ello, los objetivos ya están plasmados en nuestra Visión y Misión, aunque debemos reconocer que nos hace falta algo más que ponerla en práctica como un método más y es percibirla como una meta que inspire nuestros pasos.

La Visión es en suma para nosotros un compromiso de acción en el presente con los ojos puestos en el futuro y ha sido representada en la siguiente frase:

“Calidad y servicio al cliente nuestro compromiso de Siempre”

Definir nuestra Visión ha sido solamente un primer paso que nos proporciona el marco de referencia para precisar y formalizar de una manera específica nuestra Misión, vista como ésa “razón de ser” que da sentido a la organización y que establece los criterios a seguir para la planeación y formulación de estrategias que inspiren, motiven e integren al personal, para que actúe y la haga cumplir en su tarea cotidiana, misma que desde luego se encuentra enfocada al cliente, con la mirada puesta en el futuro de la organización, o sea en la Visión.

En base a la Visión hemos establecido la Misión, vista como la forma a través de la cual se hace realidad la visión, una frase en la que se menciona ese compromiso que rige nuestra razón de ser y que debe definir con claridad los medios empleados para satisfacer a nuestro receptor final, nuestro cliente, basados en procedimientos eficaces para la producción, distribución y venta de nuestros productos.

Bajo este enfoque en el que se enfatiza la trilogía empresa - producto - cliente, hemos definido en Sabormex nuestra misión de la siguiente forma:

**“Los alimentos de nuestra época con el auténtico sabor mexicano y
la tradición de calidad y servicio”**

En consecuencia, y guiados por las opiniones de los autores que hemos mencionado, podríamos pensar que una buena visión, claramente definida y difundida, debiera motivar al personal a cumplir eficientemente con la misión, y que por el contrario, la formulación de una Visión poco clara y hasta confusa provocaría que los empleados se sientan confundidos y difícilmente encuentren en ella el criterio que oriente sus acciones hacia ese objetivo final o visión, aún y cuando la misión sea clara y concisa, sin embargo en nuestro caso particular ésto no ha sido suficiente, hace falta un impulso adicional que oriente y sirva como agente de cambio al combinarse con las expectativas de los empleados y las de la organización.

Esto en Sabormex a pesar de haber establecido y difundido nuestra visión y misión, no ha sido suficientemente inspirador para promover el cambio esperado, en principio porque al parecer la estrategia no consideró la cultura informal y en segundo lugar, porque existe desinformación y desconfianza interna en los procesos de cambio por parte de los gerentes; de ahí la importancia de contar no sólo con una visión definida claramente y difundida unilateralmente, hace falta que sea compartida

entre el personal y congruente con su cultura en términos del objetivo final.

En Sabormex se ha dado demasiada importancia a la correcta estructuración y difusión de la Visión y Misión, sin embargo éstas se han descuidado en la formulación de planes y estrategias, por tanto lejos de contribuir al logro de los objetivos entorpecen el proceso de crecimiento y cambio, tal parece que su definición sirve más como adorno, que como un auténtico compromiso de desarrollo entre sus miembros. Otra de las preocupaciones ha sido la de establecer objetivos, conductas y valores claros, que no dejen lugar a dudas respecto a lo que la organización espera de cada empleado, el punto de partida de tales actitudes pero en especial el punto de llegada o final.

Cuando en Sabormex hablamos de la Cultura Organizacional expresadas en nuestra Visión y Misión, nos referimos tanto a lo que pretendemos hacer en el futuro basado en nuestro esfuerzo de hoy, como en la razón de ser de la organización. Tener visión para nosotros no debe ser soñar despiertos de manera estéril, sino que mas bien representa un compromiso de acción en el futuro de nuestra organización, desde luego basados en lo que hasta la fecha se ha hecho y bajo la premisa de que no importa cuanto se haya andado aún falta mucho por hacer.

Esto conlleva un compromiso de tradición en el que nuestra empresa que ha empeñado su palabra de honor en cada producto que comercializa, cuidando cada detalle de su elaboración y la excelencia del servicio. Buscamos con ello fortalecer nuestro crecimiento nacional y ¿Por qué no? internacional, sabemos que ésto solamente se logrará a través de productos de calidad y personas de reto que se encuentren verdaderamente comprometidas con nuestra razón de SER o sea nuestra misión, encuadrados o contextualizados en nuestra visión.

Nos hemos definido como una empresa orientada hacia el mercado de los productos alimenticios, tenemos la función de proporcionar la mayor satisfacción a nuestros clientes y consumidores, a través de productos de alta calidad soportados con el mejor servicio y una administración eficiente, dinámica y progresista.

Buscamos el óptimo aprovechamiento de los recursos financieros, técnicos y materiales, para obtener utilidades que aseguren el crecimiento de todos nosotros como organización, lo cual repercute en beneficios a la comunidad, al estado, al propio personal de la organización, a los consumidores y a los inversionistas.

Una forma tradicional de dar congruencia a este proceso ha sido definir los valores organizacionales, es decir, los criterios de actuación en las diversas áreas de la organización de la siguiente forma :

Calidad

Satisfacer los requisitos de la persona a quién le damos un producto o servicio, es decir, nuestro cliente, haciendo las cosas bien desde la primera vez.

Productividad

Es el mejor resultado entre lo que producimos y los recursos que utilizamos para lograrlo.

Creatividad

Es el desarrollo del trabajo de tal forma que aportemos ideas nuevas para el enriquecimiento y mejora constante de lo que se realiza.

Participación

Significa actuar activamente en lo propio y lo grupal para favorecer la interrelación y comunicación entre todos los niveles de la empresa.

Así mismo y como el complemento de estos valores tenemos definidos los comportamientos organizacionales, que son las actitudes concretas que esperamos asuman todos los integrantes de la organización como los siguientes:

Trabajo en equipo

Proponer y decidir en los diferentes asuntos de la empresa, que sean de su interés o de su injerencia y que contribuyan a la coordinación del trabajo en equipo.

Iniciativa

Es proponer acciones, buscando realizar nuestro trabajo en forma innovadora y mejor.

Responsabilidad

Es la capacidad de comprometernos a cumplir eficazmente las demandas que plantean las finalidades de la actividad que realizamos, es decir, cumplir con la misión de nuestro puesto.

Servicio

Es la actitud que mostramos para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, ya sean internos o externos, en la forma, tiempo, costo y cantidad que ellos requieren.

Comunicación

Consiste en promover interrelaciones entre los distintos puestos y áreas de la organización, para generar aportaciones confiables y enfoques prácticos, orientados a sistemas integrales; que con base en hechos y situaciones objetivas, permitan establecer acuerdos de trabajo, seguimiento y evaluación de resultados y que se reflejen en indicadores relevantes del desempeño.

A pesar de todo esto, la necesidad de orientarnos al cambio reestructurando las estrategias en la implementación de la Cultura Organizacional enfocada a la Calidad Total, es cada día mayor, especialmente mientras nos enfrentamos a un mercado global, en el que nuestra empresa ocupa hoy por hoy un lugar importante y no puede darse el lujo de prescindir o postergar los cambios.

3.3 EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

No sabemos con certeza cuando fué que se implementó el término de "Recursos Humanos" en las organizaciones para denominar las funciones relacionadas con la administración y control del personal; sin embargo, para algunos autores como Koontz y Weirich (1993), fueron los estudios de Hawthorne los que dieron cierto énfasis a la importancia de los seres humanos como entes sociales en la organización; considerando las operaciones de negocios, no sólo como una cuestión de documentos y estrategias, sino haciendo hincapié en que en ellas se requiere necesariamente de la adaptación a los sistemas sociales imperantes del momento, en beneficio de la productividad y estabilidad de la organización.

Reyes (1993) opina que la importancia del "Recurso Humano" en la organización se pone de manifiesto a raíz de los estudios de George Elton Mayo, en los que descubrió que factores como la iluminación, los períodos de descanso, los días de trabajo o el sistema de pago no son lo suficientemente relevantes para explicar los cambios en la productividad de los empleados como anteriormente se pensaba; por el contrario, los factores sociales tales como la moral, las interrelaciones satisfactorias entre los miembros de un grupo o la administración eficaz, producían en los

empleados un efecto llamado "sentido de pertenencia", en el que el grupo se sentía motivado en su estado de ánimo y con disposición respecto al trabajo que desempeñaban. (Koontz y Weirich).

A nosotros nos parece que fueron estos estudios, los que sentaron precedente para la concepción actual del hombre en las organizaciones. Con ello no pretendemos decir que antes de esta época no se le daba apoyo o interés a los sistemas sociales como parte de la administración, sino mas bien que los estudios de Mayo influyeron sobre la necesidad de reconocer y comprender en forma más amplia y profunda los aspectos sociales y conductuales de la administración.

Una vez establecido y popularizado el término de "Recursos Humanos" en la industria, también se extendió rápidamente la concepción de que su objetivo principal consistía en incrementar la productividad del trabajador; por lo que el término en la actualidad se emplea más como una herramienta que como un fin; destinando sus esfuerzos a la optimación y desarrollo de las capacidades y habilidades personales, en beneficio directo de la productividad. A simple vista ésto puede parecer rígido, deshumanizado y hasta contradictorio, sin embargo no es así, entendiendo que en la relación laboral tiene prioridad la rentabilidad del negocio en beneficio de ambas partes patón - empleado y para que ésto suceda es

necesario que todos los individuos que en ella participan se desarrollen y crezcan junto con la organización.

En realidad para incrementar la productividad, asegurar el éxito sostenido y la permanencia de la organización, no es suficiente con la aplicación de los métodos y herramientas propios de los Recursos Humanos, aquí cabe considerar que los objetivos individuales de los trabajadores con respecto a los de la empresa a veces no solamente son diferentes, sino que en ocasiones se encuentran en franca oposición; de ahí que aún exista gran confusión entre los administradores de los recursos humanos acerca de la aplicación de métodos y conceptos en el manejo y administración del personal, pues muy a menudo se le da mayor importancia a los efectos que al origen de los conflictos, creyendo como principio básico que a base de incentivos económicos se conseguirá la buena disposición de los empleados, un enfoque por demás simplista y que comúnmente lleva al fracaso a las organizaciones, reafirmando con ello la convicción de algunos, en que la teoría de recursos humanos es inoperante y poco confiable.

Seguramente como una consecuencia de los diversos cambios que han sufrido las organizaciones en relación a la concepción del Recurso Humano, ahora nos encontramos con que los directivos y gerentes

modernos respaldan ampliamente la participación de su personal en todos los asuntos de interés común, y rechazan con energía los principios de una dirección autocrática y de control. Estos parecen haber adoptado la concepción del modelo humanista en el que se favorece la participación del personal en todos los ámbitos de la organización, generando en éstos satisfacción por el trabajo realizado, cuyo beneficio real es la armonía en la relación empresa-empleado.

Para que un modelo de administración de Recursos Humanos sea efectivo según Kolb D. (1993), debe contener en su implementación los siguientes componentes básicos:

1. Una serie de supuestos acerca de los valores y las capacidades de las personas.
2. Ciertos preceptos que se refieren a la cantidad y clase de políticas y prácticas de participación que han de seguir los directivos de acuerdo con sus supuestos acerca de la persona.
3. Una serie de expectativas en cuanto a los efectos de la participación sobre el ánimo y el esfuerzo de los subordinados.

En el medio industrial, básicamente en lo que respecta a la administración existen diversos enfoques que tratan de dar respuesta al problema que representa controlar y dirigir al aspecto humano; sin embargo y a consideración de Murillo (1993) son los siguientes modelos los que han sido arduamente difundidos en las organizaciones:

MODELO DE RELACIONES HUMANAS

En él deja de considerarse al hombre como un apéndice de la máquina que trabaja solamente por la remuneración económica y se le otorga la consideración de "hombre", dejando de ser un paquete de habilidades y aptitudes, e insistiendo en la importancia de crear una sensación de satisfacción entre los subordinados. El elemento clave, es hacer que los miembros de las organizaciones se sientan parte útil e importante del esfuerzo general, con lo que se espera compartir los problemas con sus subordinados y convertirse en parte de la solución, reconociendo las necesidades y deseos individuales, para lo que se requiere unificar un equipo de trabajo coherente y dispuesto a enfrentarse con los problemas de la organización, requiriéndose 1) la toma de decisiones y 2) ponerlas en práctica, éste modelo representa en muchos sentidos la diferencia esencial entre la administración autocrática y la tradicional. Aunque aquí cabe hacer la observación de que la organización implica algo más que la

toma de decisiones, requiere a su vez gran parte de conocimientos de carácter administrativo.

EL MODELO DE LOS RECURSOS HUMANOS

Este modelo se distingue notablemente de los conceptos tradicionales de dirección, basados en los supuestos básicos acerca de los valores y las habilidades de las personas, sin apartarse de la organización como fuentes intactas de recursos que incluyen la capacidad de creación y la de una conducta responsable, autodirigida y autocontrolada. Hace hincapié específicamente en la conducta de las personas como grupos, lo que a menudo hemos denominado "Cultura Organizacional".

Otro punto importante de ésta radica en que su propósito principal es la participación. Aquí el directivo no comparte la información, simplemente se involucra en la discusión de las decisiones o bien alienta a la autodirección o autocontrol, con el único propósito de manejar el nivel de satisfacción y ánimo de los subordinados, en función de mejorar la eficacia de éstos al proponer ideas y sugerencias de solución a los problemas.



Sin embargo a menudo se encuentra lejos de los principios, teorías y prácticas propias de la administración, requiriendo una relación mas estrecha con el diseño de la estructura de la organización, integración de personal, planeación y control.

El término de Recursos Humanos se utiliza con mucha frecuencia en la actualidad para denominar las actividades relacionadas con la administración del personal en las organizaciones, sin embargo, éste ha pasado por diversas etapas hasta llegar a convertirse en lo que hoy conocemos como la disciplina encargada de administrar y controlar todas aquellas funciones en las que intervenga algún aspecto de la actividad humana (Reyes, 1993). Para analizar y entender el término de Recursos Humanos, es preciso partir de los principios de administración, entendiendo que éste es un recurso con el que cuenta toda organización y que como tal forma parte importante de los planes y programas, implica la coordinación de esfuerzos y diversos recursos tanto materiales como financieros para el logro de las metas u objetivos de la organización, los que pueden ser beneficios de tipo cualitativo y cuantitativo. Aquí cabe

considerar que no es suficiente contar con el personal capacitado y entrenado para desempeñar las actividades para las que fué contratado, es necesario también que éste se encuentre dispuesto a colaborar eficazmente con la empresa, manteniendo una actitud de mutuo compromiso, además de contar con los recursos necesarios para desempeñarse eficientemente, por ello es que hablamos de una coordinación de recursos entre los que se encuentra la participación del personal.

No obstante, la importancia que actualmente se da a la participación del personal en el logro de los objetivos, es indiscutible que en la práctica no funciona así, para la mayoría de los gerentes son más importantes los planes y programas que quienes los operan, ésto de ninguna manera favorece el desarrollo de la aceptación e integración de los trabajadores como parte activa de la organización, más bien se percibirán a sí mismos como un elemento irrelevante, o bien como un apéndice de las máquinas.

Dentro de la nueva corriente en administración organizacional Phillip Crosby, recomienda con gran énfasis a los gerentes reconocer en cada uno de sus colaboradores aquellos satisfactores que les motivan y que no necesariamente son de tipo económico, pues éste es el mas antiguo de los mitos con respecto a la motivación humana ya que se ha demostrado

que el hombre trabaja por diversas razones y no precisamente las económicas, esto depende precisamente del grado de satisfacción individual con respecto de las necesidades y expectativas de cada colaborador.

Las mejores máquinas, la administración más eficiente y hasta el mejor de los productos, fracasaría rotundamente si son operados por personal desmotivado o lo que es peor, por personal que deliberadamente se propone entorpecer las actividades. Los estudios en administración han llegado a considerar prácticamente al factor humano como el causante principal de todo lo que sucede dentro de la empresa, afirmación con la que no estamos de acuerdo, pues si bien es cierto que a partir de las acciones de éste se produce el cambio, también es cierto que hay que considerar las condiciones medioambientales que rodean a la organización y desde luego que afectan los procesos y resultados.

Entonces, si pretendiéramos estudiar los resultados organizacionales a partir de la actuación de su personal, habremos de considerar necesariamente las características del mismo, el tipo de interacciones que se presentan, las condiciones económicas que rodean a la organización, las culturales, tecnológicas y también las sociales, de tal modo que se evalúe con

mayor rigor la objetividad e importancia de los mismos en términos de los resultados organizacionales.

Los administradores de personal se encuentran continuamente interesados no sólo en buscar al personal con talento, sino también en asegurar su integración y permanencia, para que con su participación entusiasta se promuevan y fortalezcan entre los miembros el logro de los objetivos.

3.4 LA ESTRUCTURA DE RECURSOS HUMANOS EN SABORMEX

Hablar del fortalecimiento e integración del personal implica conocer el tipo de necesidades que les motivan a realizar una actividad, que como anteriormente mencionamos no sólo son de tipo económico, sino también influyen las sociales, intelectuales, de desarrollo y posición, entre otras. Si tomáramos como referencia la pirámide motivacional de Maslow, entonces diríamos que la sola remuneración económica bastaría para cubrir las necesidades primarias del trabajador y probablemente hasta las secundarias, pero difícilmente satisfecerá las necesidades de afiliación, posición o autodesarrollo; en ellas el trabajador buscará además de satisfacer sus necesidades básicas, que se le respete y trate de acuerdo a su dignidad humana, se le dé seguridad y apoyo para realizar su trabajo, esperando congruencia entre el trabajo realizado y la remuneración recibida, así como las posibilidades de desarrollo y crecimiento en la organización.

Hasta aquí hemos hablado del término de Recursos Humanos en administración, mencionándolo como el recurso más valioso del que se valen las empresas para hacer realidad sus metas, así mismo hemos apuntado que no es posible obtener resultados con expectativas aisladas

entre la organización y el personal, siendo necesario para lograrlo que por lo menos se satisfagan las de ambos en una medida razonable.

De ahí que para nosotros en Sabormex la función de Administración de Personal no busca solamente elevar la productividad de los empleados, sino que el reto va mas allá, implica obtener su colaboración, para lo que en primera instancia se habrán de conocer y satisfacer los intereses de éstos, que como ya señalamos se encuentran relacionados con la eficiencia y desarrollo esperado.

Para ello hemos considerado el medio socioeconómico en que se desarrolla nuestra organización, siendo éste el de la industria de los alimentos de fácil preparación, en ella nuestra competencia son las empresas transnacionales de alimentos y el café, como Nestlé, Campbell's y Maggi, todas ellas marcas con gran arraigo y tradición en nuestro país, de tal modo que sabemos nos enfrentamos a verdaderos titanes del comercio.

La estructura en "Recursos Humanos" que tiene "Sabormex, S.A. de C.V.", obedece a sus características particularidades, en ella sus funciones se han establecido en forma algo peculiar, sin seguir un modelo determinado, más bien parecen corresponder a cuestiones de tipo financiero o productivo, es

decir, si observamos la forma en que se han definido los tipos de interacciones y actividades que desempeña el área encontraremos que no existe correspondencia con algún modelo en particular, si acaso cierta semejanza en teoría con el modelo de las Relaciones Humanas, pues la tendencia en políticas y procedimientos se encuentra enmarcada por la necesidad de obtener resultados Tangibles a través del convencimiento, por ello las funciones denotan cierto énfasis - no escrito - sobre el aspecto humano de cada actividad, dando prioridad a la satisfacción de las necesidades económicas, laborales, recreativas, culturales, de seguridad, logro y afiliación de los colaboradores.

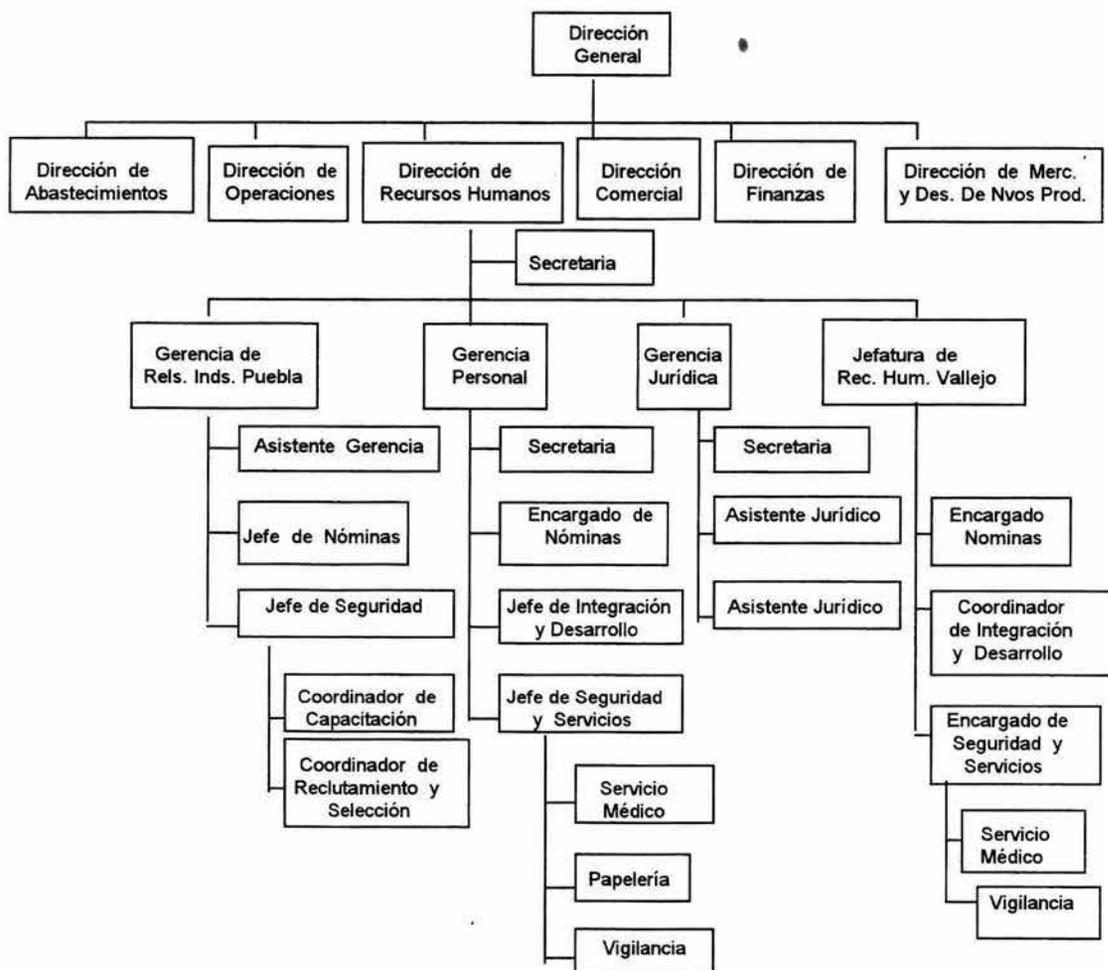
Para el desarrollo y establecimiento de nuestro esquema actual en Recursos Humanos hacemos referencia al aumento de la población, calculada a la fecha en poco más de 1,100 trabajadores, éste fenómeno ha sido resultado del incremento en la demanda de nuestros productos generando con ello una expansión acelerada de la plantilla de personal, que no va en forma directamente proporcional al fortalecimiento de la estructura de la organización. Esto ha propiciado que la estructura del área de Recursos Humanos y su administración no se parezca a ninguna de las teorías anteriormente mencionadas, a nuestro juicio se trata de una curiosa amalgama de estrategias y procedimientos que solamente responden y operan en una organización como Sabormex.

Para efectos del presente reporte nos limitaremos a mencionar la estructura general del área de Recursos Humanos a partir de la Dirección del mismo nombre, con la intención de ubicar al lector en el esquema general de la organización, también haremos mención específicamente a las características particulares de la operación del cedis Vallejo y las funciones del área ahí establecida.

Como en la mayoría de las empresas que cuentan con ésta área, el órgano encargado de dirigir, controlar y planear las funciones de la administración de personal es la Dirección de Recursos Humanos, de ella dependen tres gerencias y una jefatura, distribuidas de la siguiente manera:

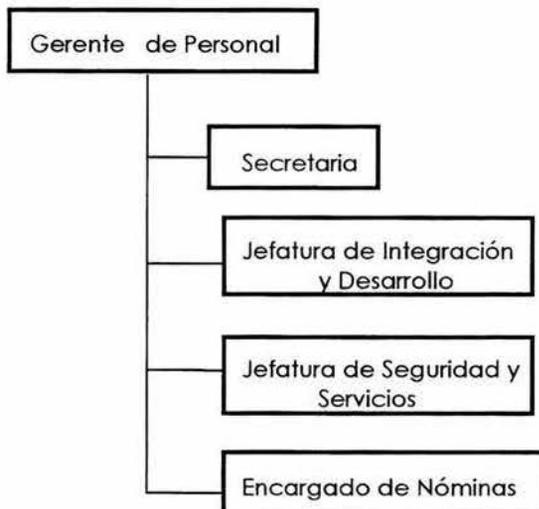
SABORMEX. S.A. DE C.V.

DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS



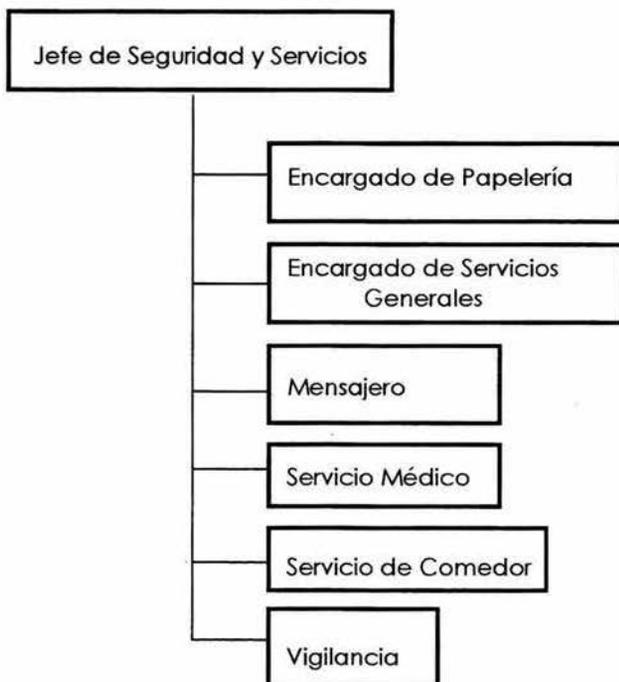
GERENCIA DE PERSONAL (OFICINAS VIGA)

Administra los recursos humanos, materiales y laborales de la organización, contando para ello con las áreas de Administración de Sueldos y Salarios, Compensaciones al Personal, Nóminas, Reclutamiento y Selección, Capacitación, Comunicación Organizacional, Seguridad e Higiene y Servicios al Personal.



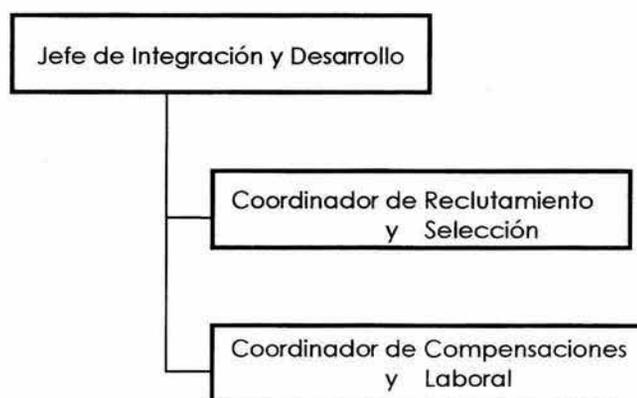
JEFATURA DE SEGURIDAD Y SERVICIOS (OFICINAS VIGA)

Tiene a su cargo el mantenimiento preventivo y correctivo de equipo e instalaciones en general y la administración de los servicios al personal, como vigilancia, papelería, comedor y mensajería.



JEFATURA DE INTEGRACIÓN Y DESARROLLO (OFICINAS VIGA)

Coordina las funciones de Reclutamiento y Selección de Personal, la Capacitación para las oficinas generales y la Planta en México, así como la coordinación de la Comunicación Organizacional y la Administración de Sueldos y Salarios en toda la organización.



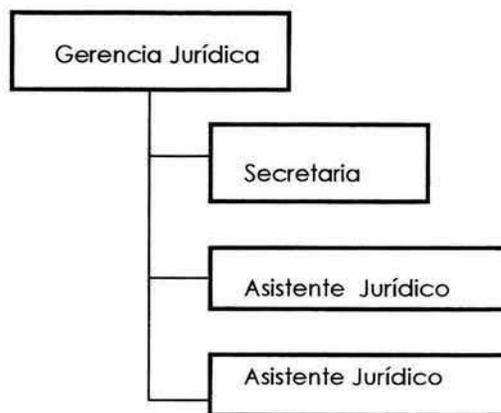
ENCARGADO DE NÓMINAS (OFICINAS VIGA)

Elabora y administra el sistema de nóminas semanal y quincenal de los centros de trabajo Viga, Privada, Guadalajara y Monterrey, incluyendo el SAR, IMSS, FONACOT, INFONAVIT, efectuando la correcta aplicación de las prestaciones al personal.



GERENCIA JURÍDICA (OFICINAS VIGA)

Coordina la administración y buen funcionamiento de todos los aspectos legales de la organización en cuanto a contratos internos, contratos de servicios, patentes, legislación general de las sucursales, juicios laborales, demandas, etc.



JEFATURA DE RECURSOS HUMANOS (VALLEJO)

Coordina las relaciones obrero - patronales con el sindicato, trabajadores y supervisores con la finalidad de establecer un clima laboral sano, atendiendo sus demandas y restableciendo en general una buena relación laboral. Tiene a su cargo todas las actividades que pertenecen al área en dicho centro de trabajo.



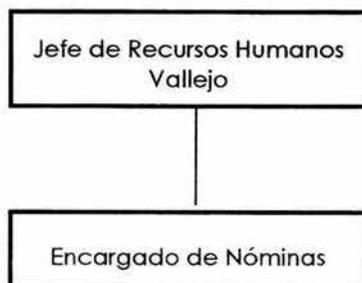
COORDINADOR DE INTEGRACIÓN Y DESARROLLO (VALLEJO)

Coordina el Reclutamiento y Selección del Personal para los centro de trabajo Vallejo y Pachuca, realiza la D.N.C. y ejecuta los programas de Capacitación, coordina los sistemas de comunicación Interna al personal y lleva el control de contratos eventuales y de planta, así como la ejecución de eventos culturales, sociales y deportivos.



ENCARGADO DE NÓMINAS (VALLEJO)

Elabora la nómina tanto semanal como quincenal para los centros Vallejo, Pachuca y Villahermosa, así como la administración del SAR, IMSS, INFONAVIT, FONACOT, y las prestaciones al personal otorgadas por la empresa.



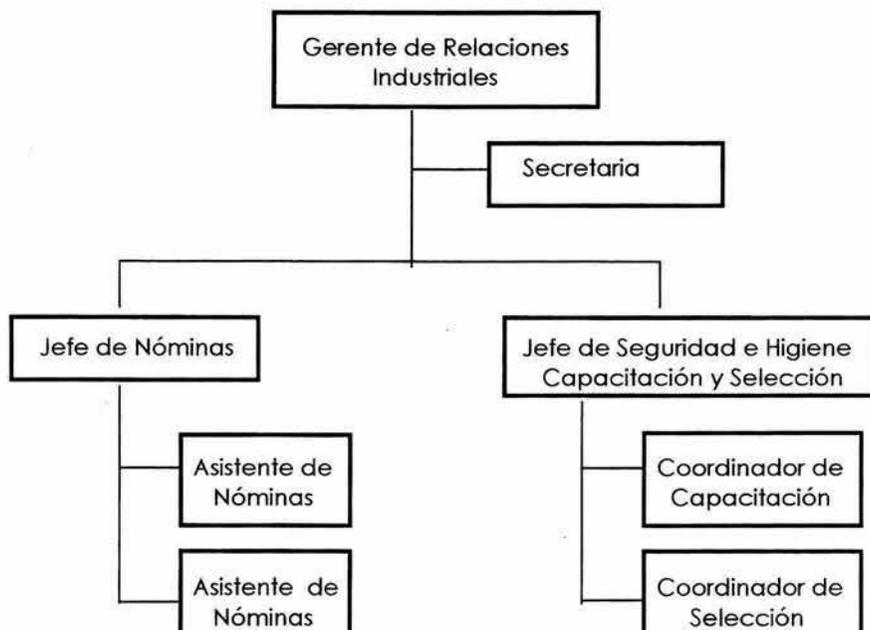
ENCARGADO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS (VALLEJO)

Supervisa y efectúa los servicios de mantenimiento preventivo y correctivo a equipo e instalaciones, manteniendo la Seguridad Industrial dentro del marco jurídico de la legislación de la STyPS vigente, coordinando a su vez los servicios al personal como papelería, vigilancia, servicio médico y limpieza.



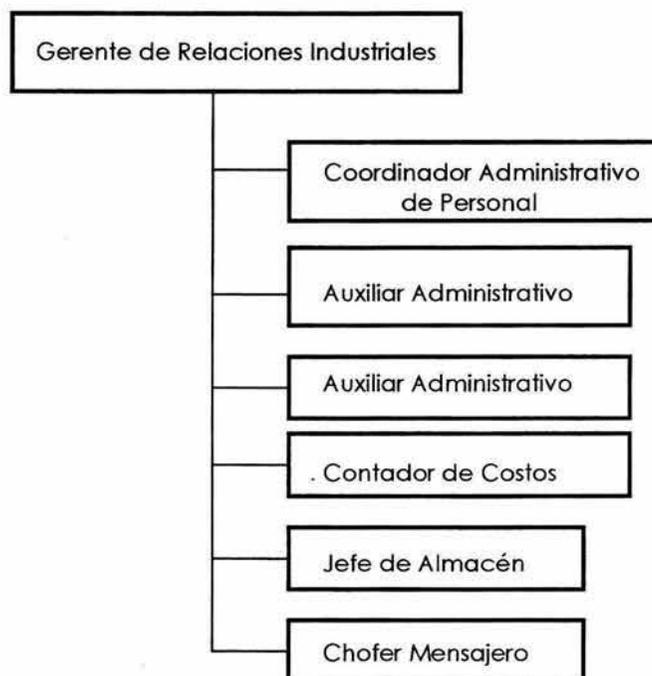
GERENTE DE RELACIONES INDUSTRIALES (PUEBLA)

Se encarga de la coordinación y supervisión de los servicios de Nóminas, Capacitación, Reclutamiento y Selección, Servicios al personal y Seguridad e Higiene Industrial, así como el establecimiento de una relación laboral sana entre los trabajadores, sindicato y empresa.



GERENTE DE RELACIONES INDUSTRIALES (AGUASCALIENTES)

A su cargo se encuentran los servicios de Nóminas, Reclutamiento y Selección, Capacitación, Seguridad e Higiene Industrial, y en general la administración de Servicios al Personal.



Como se puede observar en cada uno de éstos tres centros se desarrollan todas las funciones de administración necesarias para su operación, variando solamente su alcance e intensidad en función de la población o el tipo de localidad. En lo que respecta al centro Vallejo sus funciones se han visto substancialmente incrementadas a raíz de la propuesta en la que se creó la Jefatura de Recursos Humanos, cuyo objetivo principal consistió en dar respuesta inmediata a las necesidades de capacitación, selección de personal, nóminas y seguridad e higiene en forma directa, para así apoyar los programas de orientación al Proceso de Mejora Permanente en forma continua. Sin embargo y como suele suceder resultó más importante dar prioridad a la ejecución de los planes y programas, a las exigencias de funcionamiento establecidas y los compromisos cotidianos que al proceso de cambio inicialmente propuesto. Si bien la intención al descentralizar las funciones de Recursos Humanos fué brindar mas apoyo a éstos centros con énfasis en una atención personalizada, lo abrupto del cambio y la falta de una debida formalización no fué lo suficientemente sustentada en procedimientos para favorecer el cambio propuesto inicialmente. Esto no quiere decir que los objetivos planteados se encontraran en oposición a las necesidades, a nuestra manera de ver los hechos el cambio que se presentó de una forma acelerada requirió de un período de adaptación en estructura y metodología mayor a lo previsto, mismo que combinado con la inestabilidad económica de 1994

especialmente de finales de año origino que las necesidades y enfoques cambiaran radicalmente otorgando mayor peso a los aspectos económicos que humanos de la organización.

3.5 PLANEACIÓN Y POLÍTICAS

En la actualidad todas las empresas realizan programas de planeación estratégica, aunque el grado de complejidad y formalidad de los mismos varía en función del tipo de empresa del que estemos hablando. Desde el punto de vista conceptual, la planeación estratégica puede parecerse engañosamente sencilla, sin embargo definir la situación actual y la esperada en el futuro de una organización, determinando y desarrollando los medios para hacer realidad tanto la Visión como la Misión, requiere a todas luces, del establecimiento de ciertos lineamientos generales de acción sobre los cuales se ha de planear el curso de acción. Si bien el establecimiento de estas acciones puede ser en teoría fácil, la experiencia en Sabormex nos hace saber que se requiere mucho más que eso para determinar el qué y el cómo de la planeación.

La planeación en general puede parecerse algo más complicado de obtener, ya que nadie puede asegurarnos que las condiciones que en este momento imperan en la organización puedan siquiera ser similares en un futuro próximo, menos aún considerando los cambios actuales, en los que al parecer existe un ambiente de incertidumbre y desconfianza para las empresas mexicanas. Por lo tanto, las suposiciones que se hacen al respecto, son meros pronósticos anticipados de la forma en que nosotros

suponemos han de comportarse los mercados, e independientemente de que así se muestren o no, solamente aquellas empresas que tengan la suficiente capacidad para adaptarse con mayor rapidez a estos cambios, serán las que trasciendan en el futuro.

Lo anterior nos hace suponer que las estrategias y políticas de la organización deben encontrarse en estrecha relación con los acontecimientos internos y externos de la misma, como puede ser la situación política, la macro economía, lo laboral y lo social entre otros; que consideradas de ése modo influyen en la dirección dando forma y estructura a los planes, en la toma de decisiones y en general en el fundamento para los planes operacionales que definitivamente afectan a todas las áreas de la organización, por tanto la planeación debe entenderse como un conjunto de estrategias o programas de carácter formal pero con la suficiente flexibilidad para adaptarse rápidamente a los cambios del medio.

Entendemos que la función primordial de las estrategias y las políticas es unificar y dar dirección a los planes y toma de decisiones. En otras palabras, influyen sobre el curso de acción que la empresa intentará seguir, aunque por sí solas no tengan injerencia sobre la dirección que la empresa se ha planteado. En ellas el principio básico es que cuanto más

cuidadosamente desarrolladas y mas claramente definidas sean, más congruentes y eficaces serán los planes resultantes, tal y como lo declaran Koontz y Weirich, "Las políticas son declaraciones o ideas generales que guían el pensamiento en la toma de decisiones. Aseguran que las decisiones caigan dentro de ciertas fronteras. Usualmente no requieren acción, sino que tienen el propósito de orientar a los gerentes en su compromiso con las decisiones que tomarán en última instancia." (p.121)

Bien, como las estrategias y políticas adoptadas afectan directamente la planeación, también es de esperarse que afecten otras áreas de la administración tal y como lo menciona Alfred Chandler, "En la compañía Du Pont, la organización orientada a las líneas de producto, con control centralizado, siguió a la estrategia de diversificación de productos. La General Motors tenía esencialmente la misma situación. En Du Pont, la estrategia de diversificación fue dictada por la necesidad de usar recursos convertidos en excedentes por la disminución después de la Segunda Guerra Mundial, en el negocio de los explosivos. En General Motors, por otra parte, la estrategia era de integración y expansión de un producto grande y heterogéneo de compañías adquiridas por W.C. Durant en su formación de la empresa durante las dos décadas anteriores a 1920. Aunque las estrategias de éstas dos compañías se basaban en diferentes

premisas y situaciones, producían esencialmente las mismas estructuras organizacionales".

Nos es claro que toda organización necesariamente debe contar con planes generales de actuación, en los que se fijen las políticas, programas y presupuestos, de tal modo que se convierten en un medio de control para la eficacia de la organización. A través de estos criterios generales se regula la acción y al mismo tiempo que se fijan los límites y enfoques bajo los cuales habrá de actuar la administración. Sin embargo, en Sabormex no ha sido suficiente con establecer programas, hace falta llevarlos a cabo bajo un proceso administrativo eficiente que optimice las acciones, pero que a su vez facilite el alcance de los resultados esperados con un mínimo de esfuerzo. Esto regularmente no ha funcionado así, para la mayoría de las empresas y para Sabormex concretamente, es un proceso que se ha detenido tanto en el detalle de los procedimientos, que no sólo no logra su objetivo de facilitar los procesos, sino que por el contrario, para algunos gerentes el mantener la operación dentro de los parámetros establecidos toma tal importancia que llegan a entorpecer deliberadamente la toma de decisiones. En el caso que nos ocupa los planes y políticas representan un punto importante con grandes deficiencias, el desarrollo de los planes y programas tuvo su fundamento tomando como punto de referencia las políticas establecidas tiempo atrás

y que a la fecha presentaban profundas deficiencias, ésto originó desde luego, que al aplicar los nuevos planes y estructuras basados en políticas obsoletas, requirieran diversos ajustes y modificaciones, propiciando confusión y conflictos al momento de aplicar algún criterio.

Aquí, hay que tener cuidado en no confundir las políticas con las reglas, aunque ambas se parecen ya que implican un "criterio de acción", difieren en el sentido de que las políticas requieren de la decisión de un jefe para poder ser aplicadas y las reglas requieren de la política para poder ser interpretadas, o bien para ser sustituidas.

Las políticas han sido vistas como un elemento esencialmente indispensable para el logro de una buena administración - especialmente para la delegación de funciones - puesto que tratándose de la administración podrían presentarse a falta de ellas, la pérdida o subjetividad de controles, la escasa objetividad y en general una perspectiva de corto alcance, sin embargo la otra cara de la moneda nos dice que las políticas mal declaradas generan mayor confusión entre los empleados para quienes éstas se convierten en un obstáculo mas, al que hay que interpretar o adecuar a las condiciones cambiantes de la organización.

Entonces, si las políticas tienen una importancia fundamental en la organización, por su repercusión directa a todos los niveles (especialmente las concernientes al área de personal), consideramos que no sólo es necesario contar con un grupo de políticas bien establecido, no nos es posible prescindir de ellas, pues es a través de éstas que se hacen del conocimiento general las normas y los procedimientos que han de regir a la organización y a sus miembros.

Nuevamente retomando lo que en Sabormex hemos desarrollado al respecto, es preciso decir que nuestra empresa desde hace algunos años, aproximadamente desde 1989, llevó a cabo uno de sus primeros intentos por desarrollar las políticas y procedimientos de la organización, a la fecha éstos obedecen a necesidades y características que no corresponden al momento actual, las condiciones de la organización ha cambiado rápidamente desde entonces y algunos de estos procedimientos se han vuelto inoperantes. Tal es el caso del área de Integración y Desarrollo, originada en 1993 como resultado de un intento por diversificar las funciones operativas del área y darles un sentido práctico y de mayor involucramiento en la toma de decisiones, por lo mismo muchas de sus funciones aún no han sido estructuradas en ningún documento, como pueden ser los manuales de políticas y procedimientos. Esta tarea es uno

de los objetivos del presente proyecto y que será necesario desarrollar mas adelante.

CAPÍTULO IV

4.1 INTEGRACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL

La planta de producción, el equipo, la tecnología más avanzada e incluso los materiales por sí sólo no constituyen una empresa, hace falta un elemento que a nuestro juicio resulta el más importante, la gente eficaz, aquí la calidad de las personas que integran la organización es uno de los factores determinantes para el éxito continuo en cualquier tipo de empresa; de lo anterior podemos deducir la trascendencia y alcance del proceso de integración y desarrollo de personal implantado, así como el de los planes y programas.

En nuestros días pocos son los ejecutivos que se atreverían a discutir la importancia que tiene el personal para la organización, es más, algunos de ellos sostendrían con énfasis su relevancia como el activo más valioso con el que se cuenta. Para nosotros ésto es tan cierto, que si analizáramos los presupuestos anuales destinados al departamento de personal, nos daríamos cuenta a juzgar por las cantidades que en él se invierten, de que se trata de un departamento vital para la Dirección.

Para algunos autores la función administrativa de personal se ha definido como "ocupar y mantener ocupados los puestos en la estructura de la organización mediante la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles, el reclutamiento, la selección, la contratación, los ascensos, la evaluación, los planes de carrera, las compensaciones al personal y la capacitación, dicho de otro modo, para desarrollar tanto a los candidatos como a los titulares de los puestos, para que realicen sus actividades con eficacia y eficiencia" (Koontz y Weirich, 1993 p.336), por su parte Cascio opina que la función principal de ésta área consiste en conjuntar en diversos grados las siguientes seis actividades atracción, selección, retención, desarrollo, valoración y ajuste, entendidos de la siguiente forma :

Atracción que comprende las actividades de (1) identificar los requerimientos del trabajo para la organización, (2) determinar el número de personas y las habilidades que se necesitan para realizar ese trabajo y (3) proveer equitativamente la oportunidad para evaluar las habilidades de los candidatos para el trabajo.

Selección vista como el proceso de búsqueda de las personas que mejor ejecuten el trabajo.

Refención que comprende las actividades de (1) remuneración de los empleados para ejecutar efectivamente sus trabajos y (2) mantenerlo seguro dentro de un ambiente sano de trabajo.

Desarrollo esta función tiene el propósito de conservar y engrandecer la competencia entre los empleados y sus trabajos, a través del mejoramiento de sus conocimientos, habilidades, destrezas y otras características.

Valoración que implica la evaluación y observación de las conductas y actitudes en los trabajos y la forma en que se ejecutan.

Ajuste comprende las actividades intencionadas de mantener un acuerdo con los encargados de recursos humanos en la organización. (Cascio; 1992, p.41-42)

Esto es algo que de alguna forma vienen realizando la mayoría de las empresas, algunas de ellas con mayor control que otras, pero que indiscutiblemente se trata de un factor del desarrollo de la organización que tiene seriamente preocupados a los directivos, la implementación de técnicas y herramientas que optimicen los resultados de los empleados es un punto que continuamente se aborda en las juntas y programas anuales.

En Sabormex ésto no ha pasado desapercibido, la búsqueda, selección y desarrollo del personal que ocupará los puestos vacantes, es vista como un factor relevante para lograr el nivel de crecimiento esperado, sin embargo éste es sólo el principio del proceso, en él la participación activa del personal implica un reto de esfuerzo y trabajo constante. Aunque bien sabemos, que el verdadero responsable del desarrollo individual es el propio empleado, existe un marcado interés por parte de los dirigentes en Recursos Humanos por favorecer ése desarrollo interno y así convertirnos en una empresa de éxito.

La mayoría de las organizaciones actuales, independientemente de su tamaño o actividad, se encuentran sumamente conscientes de la necesidad de contar con un programa interno de desarrollo humano, que les permita aprovechar los talentos existentes para fortalecer o sustituir algunas funciones, la semántica de éstos es variada, los encontramos como "Desarrollo de Personal", "Planeación de Recursos Humanos", "Integración de Personal", "Planeación y Desarrollo de Personal" etc. el nombre dependerá del tipo de Organización del que se trate, o bien del alcance de las funciones que desempeñe; así pueden trabajar a manera de staff, como grupos autodirigidos, o bien como áreas independientes, finalmente sus responsabilidades en esencia son las mismas, el establecimiento y desarrollo de planes y programas que optimicen la

ejecución de los empleados. En Sabormex hemos llamado a este departamento por sus funciones, ***"Integración y Desarrollo de Personal"***, forma parte de la Gerencia de Personal en las oficinas Viga, de la Jefatura de Seguridad y Servicios en las plantas de Puebla y de la Jefatura de Recursos Humanos en el Cedis Vallejo; mismos que bajo estructuras diferentes como se observó en el capítulo anterior, persiguen objetivos similares a través del diseño e implementación de planes y programas, que se encarguen precisamente de propiciar en el personal la necesidad de un cambio hacia la calidad y la mejora constante como una actitud permanente ante todos los procesos.

La tarea fundamental del área puede reducirse a dos puntos, el primero sustituir las posiciones vacantes y el segundo desarrollar las capacidades de todos los miembros según su actividad y potencial. Esto en principio puede parecernos engañosamente sencillo, sin embargo la tarea de integrar al personal es parte de un continuo de acciones en el que el proceso de Reclutamiento y Selección es solamente un primer paso, la búsqueda del candidato que en mayor medida se apegue a las necesidades del puesto y la organización en general, requiere del involucramiento activo de diversos agentes como el jefe inmediato, el especialista en selección de personal, el área de compensaciones, las

políticas y procedimientos, los planes, programas y metas, entre otros, que hacen de éste un sistema complejo.

Lo anterior ha sido contemplado en el Sistema de Integración que hemos establecido y que por sí mismo no asegura el éxito de la integración a la empresa. Para precisar ése engranaje de acciones y resultados que representa la integración del personal a Sabormex, mencionaremos la secuencia con que se ejecuta.

Hemos establecido como primer paso de la "Guía de Inducción" (ver anexo 1) tanto a la organización como al puesto, iniciando con una plática con el nuevo elemento durante el primer día de trabajo, en la que apoyados en el "Manual del Colaborador" se abordan diversos puntos de interés, como la historia de Sabormex, su Cultura - con énfasis en la visión y misión -, la Estructura Organizacional, las Prestaciones al Personal, las Políticas y Procedimientos Generales, el Reglamento Interior de Trabajo y las características de nuestros productos, entre otros.

Este primer contacto con la organización se compone en su mayoría de información teórica que a través diversos apoyos didácticos pretende ampliar la información respecto a nuestra empresa y desarrollar en el empleado un sentido de pertenencia, ésto como ideal no siempre se

logra, hace falta más que buenos programas y un seguimiento estrecho, hace falta el compromiso generalizado desde los directores por satisfacer conjuntamente las necesidades grupales y las de la organización.

El procedimiento inicial de integración incluye un recorrido por las oficinas y áreas comunes, como el comedor o las zonas de seguridad, se presenta al nuevo empleado con los compañeros de todos los departamentos y especialmente con aquellos con quienes por la naturaleza de sus funciones tendrá un contacto más estrecho; en el caso de las jefaturas y gerencias, se elabora un rol de entrevistas con aquellas personas con quienes en el desempeño de sus actividades tendrá que mantener estrecha comunicación. La inducción a la empresa no se limita al lugar de trabajo físico, también se incluye una visita a las Plantas de la ciudad de Puebla, en la que los gerentes de cada una de ellas explican los procesos utilizados en la fabricación de nuestros productos y responden las preguntas que el grupo le formula al respecto, lo que le hace de la visita además de ilustrativa sumamente interesante. Este procedimiento se ha convertido en una forma rutinaria de interacción con los "recién llegados", sin embargo ella no prospera en otro tipo de beneficios directos a la organización, es decir, no existe una forma de evaluar objetivamente o de dar seguimiento a estas actividades, los comentarios y observaciones que de ellas se derivan no se hacen llegar a los interesados, porque el

proceso no ha sido diseñado para tomarlos en cuenta, mas bien su interés se fundamenta únicamente en obtener la integración del personal a través del conocimiento y difusión de la empresa y sus productos.

Otra etapa de éste proceso de integración inicia al mes de haber sido contratado para el personal administrativo y al momento de la planta para el personal sindicalizado, en ella se aplica la entrevista llamada de "ajuste" (ver anexo 2), herramienta que busca evaluar desde la perspectiva del empleado, la forma en que éste ha percibido su proceso de adaptación hasta el momento, el cumplimiento o no de sus expectativas, las prestaciones, los servicios y en general obtener información respecto a la forma en que percibe a la organización y su participación en la misma.

Aunque esta herramienta ha sido diseñada para favorecer el proceso de adaptación, no se percibe nuevamente un procedimiento que vincule lo expresado por los empleados en éste documento con un propósito claramente definido en términos de resultados, es decir, alguna forma cruzar la información en ella generada para dar respuesta oportuna a las inquietudes o necesidades del personal.

Entre la entrevista de ajuste y el otorgamiento de la planta, el jefe inmediato recibe el formato de "Evaluación de Personal en período de

Integración" (ver anexos 3 y 4), para que, de acuerdo a la descripción del puesto evalúe las actitudes más relevantes que presenta el empleado, en su período de integración, - estimado en tres meses promedio -, lo anterior tiene la finalidad de sustentar la decisión de éste en el otorgamiento o no de la planta a un nuevo elemento. Su aplicación se ha convertido a nuestro juicio un formalismo para dar aviso al departamento de nóminas del otorgamiento de la planta y con ello de las prestaciones; sin embargo nuevamente no se tiene diseñada la forma de dar seguimiento a esta primera evaluación del desempeño, no como una fórmula cualitativa, sino como una herramienta anticipada para estudiar las deficiencias como áreas de oportunidad, precisamente porque a partir de este momento se deja de pensar en un período de integración para dar paso al desarrollo, sin conocer objetivamente la eficacia obtenida.

En la práctica nos hemos encontrado diversas limitaciones en el uso de los procedimientos y formatos antes mencionados, una de las más relevantes, es que a pesar de estar enfocadas al desarrollo del sentido de pertenencia no existe un forma de dar seguimiento a los resultados obtenidos de su aplicación, además de no establecer algún tipo de seguimiento a las opiniones de éstos, propiciando que su verdadera utilidad se vea seriamente limitada y a nuestro juicio cuestionable en términos de su practicidad. Otra crítica constante en este tipo de

evaluaciones es que encasillan las respuestas a unas cuantas conductas que no necesariamente reflejan con objetividad la responsabilidad o capacidad del nuevo empleado, o bien, no se consideran otras que igualmente pueden afectar la decisión de otorgar o no un contrato por tiempo indefinido.

Para abordar esa parte del desarrollo del empleado una vez que ha sido otorgada la planta, el siguiente paso es evaluar y retroalimentar su desempeño a través de la "Evaluación del Desempeño" (ver anexos 5 y 6), herramienta que tiene una aplicación semestral, concretamente en los meses de febrero y agosto de cada año para los empleados con planta no sindicalizados; en ella se califica su integración y desempeño bajo cinco factores, el apego a políticas y normas de trabajo, la calidad del mismo, la productividad en el uso de los recursos, la actitud ante el trabajo en equipo y el servicio como la actitud que mostramos para satisfacer las necesidades de nuestros clientes ya sea internos o externos.

Esta evaluación tiene por objeto obtener una medida cualitativa y cuantitativa respecto a la forma en que se ejecutan las actividades y los resultados de las mismas en términos de producciones, así como su relevancia para la organización. Sin embargo nuestra cultura interna no acaba de asimilar esta forma de trabajo como una oportunidad para

desarrollar nuevas opciones , seguramente parte de ello se debe a la forma en que hemos institucionalizado esta herramienta y a la cultura generalizada de calificar más que cualificar las acciones del personal.

Aunque los procedimientos y esfuerzos establecidos en Sabormex en torno a la búsqueda del desarrollo constante para su personal son buenos y hasta cierto punto eficaces, hace falta darle un sentido práctico a cada una de estas herramientas y actividades para que trasciendan en la organización logrando una mejor y mayor utilidad, nos hace falta establecer claramente los procedimientos y políticas necesarios que faciliten y favorezcan su aplicación periódica, así como la forma de seguimiento. Nos referimos concretamente al uso de esta información para el establecimiento de un Inventario de Recursos Humanos que sirva como un banco de datos veraz y oportuno para establecer y desarrollar un programa de reemplazos preventivo mas que contingente, asegurando el involucramiento de los gerentes en el desarrollo de un sistema de "Evaluación del Desempeño", no como un medio para justificar incrementos en sueldo, sino como un instrumento para conocer y reconocer nuestras debilidades y fortalezas con la intención de verlas superadas en el futuro y traducidas en ventajas competitivas tanto para la organización como para el colaborador.

La experiencia en Sabormex no es diferente a la de otras empresas, en ella la necesidad de obtener resultados tangibles a corto o mediano plazo ha propiciado que algunos de los controles y procesos establecidos para la Integración y Desarrollo del personal no se lleven a cabo tal cual han sido diseñados, puesto que éstos no siempre han sido ejecutados con la formalidad requerida; la desconfianza por parte de algunos gerentes en los beneficios que se pueden obtener si transformamos nuestra forma de pensar y actuar con respecto al compromiso con nuestro propio desarrollo y al de nuestro personal, o bien la urgencia por desarrollar otras actividades han propiciado que el enfoque gerencial hacia el factor humano sea el de un proceso al margen de los administrativos o financieros, como si éste fuera excluyente al desarrollo de la empresa. Comúnmente, ello es atribuible a las altas exigencias del momento por adelantarnos a los planes de la competencia y reaccionar oportunamente a las necesidades de los mercados, dejando de lado la consideración de que quienes operan los mercados y marcan las tendencias son personas y no programas o estrategias. Por ello hablar de desarrollo de mercados es reconocer ante todo la necesidad de desarrollar al personal.

Autores de obras acerca de administración, como Reyes o Murillo, opinan que actualmente la función de integración de personal es mas bien vista como una fase la organización y no como una estructura que le permita

dar mayor énfasis al desarrollo del factor humano, a través de las funciones de selección, capacitación, evaluación del desempeño, planes de carrera y en general del desarrollo gerencial.

Creemos que llegar a la aplicación del concepto de "Desarrollo Humano", implica para los administradores de personal salir definitiva y radicalmente de los tan trillados esquemas de enseñanza, aquí el participante debe dejar de ser un receptor pasivo de su entorno para convertirse en el generador de su propio aprendizaje, evaluando constantemente sus resultados, de modo tal que la organización misma se convierta en un espacio informal de aprendizaje y desarrollo continuo para sus integrantes; aunque hemos de reconocer que el nivel de satisfacción sobre el trabajo realizado será el primer parámetro para determinar la necesidad de desarrollo individual, partiendo de la premisa de que las necesidades del personal y su grado de satisfacción determinarán en cada caso el sentido de pertenencia y el deseo de superación, tal como afirma Cascio (1992) al referirse a la CVT, considerando que prácticamente existen dos caminos para las organizaciones, el primero colocar los objetivos organizacionales como una condición por encima de la práctica y el segundo desarrollar sistemas equitativos en los que la percepción de los empleados sea de seguridad y satisfacción por el crecimiento y desarrollo de sus habilidades, relacionadas con el grado de satisfacción en que cada una de las

necesidades humanas sean atendidas dentro de la situación laboral. Esto es resultado de un proceso interno que reviste diversos matices, en los que no necesariamente el grado de satisfacción determinado para algunas personas puede generalizarse a otros, habiendo trabajadores que se muestren satisfechos durante largos períodos a nivel del trabajo actual y otros que por el contrario requieren cambios constantes.

Los buenos trabajadores miran el futuro y se preparan para él, una manera efectiva de hacerlo, es desarrollar y entrenar a los gerentes de tal modo que sean capaces de enfrentar las demandas, problemas y retos, basados en las técnicas, herramientas y métodos propios de la integración de personal, afectando con ello directamente la dirección y control en la organización, e impidiendo que muchas desviaciones se conviertan en grandes problemas.

El proceso de integración de personal requiere precisamente de un enfoque de sistemas abiertos que se lleve a cabo dentro de toda la organización, la que a su vez se encuentra vinculada con el ambiente externo. Por tanto para su establecimiento formal deben tomarse en cuenta diversos factores internos de la firma, tales como las políticas de personal, el contrato colectivo, el reglamento interior, los planes, la tecnología, la estructura, el sistema de compensaciones, el clima

organizacional, el ambiente de trabajo, las condiciones de iluminación y espacio, las condiciones de trabajo, entre otros; de entre los factores externos podemos mencionar el grado de escolaridad, las actitudes determinantes de la sociedad, las leyes, las condiciones económicas, la oferta y la demanda del medio, etc.. por lo que resulta determinante el conocimiento y estudio de estos factores situacionales para favorecer o no la integración eficaz del personal a la organización.

Contrario a lo que se entiende tradicionalmente, la verdadera la función de la integración no radica en la búsqueda de talentos que se sumen a la organización, sino que se encuentra en estudiar a fondo las condiciones en que ésta se desarrolla para así fortalecerla con la participación de aquellos que tenga mayores posibilidades de adaptarse y crecer junto con ella, se dice que uno de los indicadores mas significativos de que en una empresa las cosas no están funcionando es cuando comienza a perderse la integridad de grupo y se resquebrajan sus estructuras, ya sea por la separación de su personal o por la falta de cohesión en los grupos, esto último genera con mayor rapidez la pérdida de identidad en los empleados y conduce a la organización a un caos interno que puede dañarla seriamente.

Un aspecto imprescindible de la integración de personal en Sabormex es la "Evaluación del Desempeño", ésta es una herramienta que pretende medir de manera objetiva la ejecución de los empleados; se basa en la previa identificación de los factores que han de evaluarse y que hemos definido como *Calidad* en la ejecución de las tareas bajo el estándar de "cero desviaciones", *Productividad* como el mejor aprovechamiento de los recursos con que contamos, *Trabajo en Equipo*, como la participación activa en lo propio y en lo grupal, *Servicio* visto como la actitud que se asume en el desempeño de las actividades y por último cumplimiento de las *Normas y Procedimientos* generales. Sin embargo, ésta no es la única herramienta con que cuentan las organizaciones para favorecer y analizar eficientemente las variables que intervienen en el proceso de integración y desarrollo del personal, así como los efectos que producen en éstos los sistemas, nos referimos por ejemplo, a la "evaluación del clima laboral", misma que definitivamente es un elemento vital para el análisis y elaboración de los objetivos. Esta herramienta nos permite identificar y analizar la forma en que los trabajadores perciben a la empresa incluyendo su participación; en Sabormex hemos diseñado un cuestionario que tiene por objeto recabar información acerca de diversos tópicos que enmarcan el clima organizacional, como son: la congruencia entre la cultura formal y las actitudes, las relaciones con el jefe inmediato y compañeros, el trabajo en equipo, el sistema de comunicación

organizacional, el sistema de evaluación del desempeño, el sistema de inducción, el sistema de compensaciones, las prestaciones y los servicios entre otros. Aunque por diversas razones se ha postergado la aplicación de este cuestionario, en virtud de los cambios que se han experimentado recientemente en la organización y que pueden influir en los resultados de la misma, se considera no es el momento adecuado para su aplicación.

Reflexionar sobre la conveniencia de aplicar o no estas herramientas nos da la pauta para evidenciar su subjetividad si se utilizan como acciones aisladas o únicas de análisis, conocer los efectos de lo que sucede en la organización y el análisis de sus causas es una tarea que corresponde a los especialistas en Recursos Humanos, quienes deberán hacer acopio de diversas técnicas y herramientas antes de llegar a conclusiones que pudieran confundir la perspectiva en la toma de decisiones. Por ejemplo, el uso y aplicación de éstas debe validarse con otras técnicas que corroboren la información obtenida, como la evaluación de la satisfacción, los estudios ergonómicos del trabajo y el análisis psicológico del mismo (APT), los que pueden ser valiosos en la estructuración de los planes para la integración y el desarrollo del personal.

El beneficio primordial de este tipo de evaluaciones radica en el fortalecimiento de las habilidades existentes y en el desarrollo de otras,

que permitan al empleado y la organización establecer planes de carrera congruentes para quienes tengan posibilidades en lo futuro de sustituir posiciones vacantes con mayores responsabilidades, ésto significa "asegurarse de que los papeles organizacionales estén ocupados por personal calificado capaz de desempeñarlo y deseoso de hacerlo" (Koontz y Weirich, 1993; p. 438). En la definición anterior se hace hincapié en la importancia de contar con los conocimientos necesarios acerca de las actividades a realizar y en segundo término hace referencia al deseo y habilidad para cumplir con las responsabilidades, pues no basta con querer hacer las cosas, es necesario saber hacerlas y qué mejor que bajo el particular enfoque de cada empresa como resultado de un programa de desarrollo gerencial.

Lo anterior tiene mucho que ver con los programas de "Calidad de Vida en el Trabajo" (CVT), entendida por Turcotte (1986) como "Una gama de acciones específicas para aumentar la satisfacción y el rendimiento en el trabajo, como el recurso de los grupos autodirigidos y como acciones más generales que pueden permitir el incremento de la creatividad, un mejor control del estrés y por consiguiente, el mejoramiento de la CVT" (Calidad de vida en el trabajo; 1986, p.157), ésto para Cascio (1992) tiene particularmente dos enfoques, en el primero equipara la CVT con los objetivos organizacionales, condiciones y practica, tales como el

enriquecimiento del trabajo, la supervisión democrática, el involucramiento del empleado y las condiciones de trabajo, el segundo se refiere a la percepción de los empleados respecto a su seguridad, satisfacción, capacidad de crecimiento y desarrollo. Ambos enfoques se encuentran relacionados básicamente con el grado de satisfacción de las necesidades humanas y el enriquecimiento del trabajo como un componente indispensable de la auténtica CVT, por ello la consideración tradicional de que las organizaciones se encuentran enfocadas a los procesos y productos ha dejado de ser práctica pues limita drásticamente la posibilidad de realizar estudios y análisis acerca de los Recursos Humanos y su desarrollo.

Esto en el marco de las nuevas realidades de la globalización económica y de los negocios, nos proporciona diversas pautas para precisar los atributos principales de los hombres que han de integrar la alta gerencia en las organizaciones actuales haciendo frente a los nuevos escenarios, de entre éstos atributos podemos destacar uno de carácter prioritario, la actitud mental del personal para enfocar y evaluar en forma global las diversas situaciones que día a día se nos presentan, enfrentando abiertamente la problemática de las organizaciones, tal como afirma Picazo "Para mantenerse adelante en los cambios de la competencia cada vez más creciente y de la complejidad de estos tiempos, se requiere

una nueva y total forma de pensar, que sea radicalmente diferente a la que se ha utilizado. Los líderes que abrazan las fórmulas convencidos no sólo perderán grandes oportunidades, sino que encontrarán que sus organizaciones están retrocediendo". (1991, p. 30).

Desde luego, que para identificar los procesos del cambio, es necesario crear en nuestros gerentes la necesidad de desarrollar una mente globalizadora e innovadora como esa capacidad de imaginar, producir ideas, abstraer y generalizar la realidad, para llegar a la síntesis de una situación y con ello obtener mejores soluciones, "Dicho en otras palabras, la creatividad produce ideas nuevas en cantidad, mientras que la innovación elige y desarrolla las mejores, hasta convertirlas en aplicaciones prácticas" (Picazo, 1992, p.206)

En conclusión, la capacidad creativa es la que permite al hombre actual producir ideas acordes con las necesidades de calidad y cantidad que nos exige el mundo empresarial de hoy, para después por medio de la innovación cristalizarlas en logros concretos, mejores sistemas, métodos, recursos, productos, procesos, servicios y formas creativas de satisfacer las necesidades de nuestros clientes tanto internos como externos, para con ello proporcionar ése valor agregado que ha de mantenerles cautivos,

siempre y cuando ésta condición de mantenga a la vanguardia de sus necesidades y expectativas.

El resultado de este pensamiento globalizador e innovador debe conducirnos a una nueva actitud mental, a observar un mundo sin fronteras y a concebir una empresa que participe en una sola economía, en un sólo mercado para satisfacer clientes globales, cuyas necesidades están modificándose constantemente.

Finalmente, las organizaciones que no cuentan con definiciones claras y bien establecidas de los puestos desde el punto de vista de los requerimientos básicos de la actividad en conocimientos, habilidades, actitudes, psicológico y ergonómico, así como con estudios de clima y lo que pretenden lograr con ellos, muy difícilmente podrán establecer un sistema de integración de personal eficaz, menos aún programas de capacitación orientados al desarrollo y sustitución del personal que por diversas razones deja vacantes posiciones gerenciales recurriendo a depender más de la casualidad que de un procedimiento claro y congruente para la sustitución, , razones que habrán de estudiarse y evaluarse a fondo para corregir posibles desviaciones.

Los gerentes mexicanos que deseen participar con efectividad, tendrán que explorar nuevas opciones y actuar con mayor énfasis en el desarrollo de los recursos humanos de su organización, sustentados en una tecnología acorde a sus necesidades y procesos, pero con agresividad y velocidad para responder a los acontecimientos del entorno. Desde ahora tienen nuevas y mayores responsabilidades, una de las cuales es que tanto ellos, como su personal, se mantengan en constante capacitación y actualización.

4.2 INTEGRACIÓN Y DESARROLLO, VISIÓN Y MISIÓN

Desde los 80's y hasta la mitad de esta década, México se ha caracterizado por los numerosos sucesos políticos, sociales, económicos y tecnológicos que han impactado seriamente su estabilidad; las instituciones, empresas, familias e individuos no pueden abstraerse de esta realidad que les agobia y buscan con afán la fórmula que les permita superar la crisis en que se encuentran.

La comunidad económica internacional se ha mostrado seriamente preocupada por el clima de inestabilidad e incertidumbre que se respira en el país y a pesar de los esfuerzos que se han hecho en torno a los beneficios que ofrece la puesta en marcha del TLC con nuestros vecinos del norte Estados Unidos y Canadá, resulta innegable que cada vez el cierre de empresas va en aumento, un incremento dramático y funesto para nuestra de por sí tan golpeada economía.

México y sus empresas no pueden mantenerse al margen de estos cambios y aceptan el reto, abren su economía y con ello se prepara nuestro país para participar en un mundo global; desde luego, dirigir nuestras expectativas y visión a largo plazo con nuestros vecinos, implica

hacer futurología y prever los cambios que pudieran afectarnos en un futuro al parecer incierto.

Sin lugar a dudas, los expertos en la identificación, seguimiento y análisis de tendencias macroeconómicas destacarán la importancia actual del hombre en las organizaciones como un factor prioritario para lograr el cambio y con ello el éxito tan esperado. Es necesario entonces, estudiar las características de la intensa competencia que se experimenta, en ella los gerentes y hombres de negocios tendrán que mantenerse al tanto de los acontecimientos, analizarlos y responder a ellos con innovación y conciencia de grupo, tal cual si se tratara de una sola entidad, considerando también, que la mayoría de los cambios y tendencias en esencia tienen una causa de naturaleza tecnológica, lo cual resulta sumamente entendible, puesto que las innovaciones generalmente llegan a afectar los ambientes económico, social y hasta político.

Esto nos obliga a mantenernos al tanto de los movimientos tecnológicos que puedan impactar a la organización, considerando que cualquier forma de anticiparnos a las oportunidades implicará ganar ventaja a la competencia, bajo la premisa de que innovar es trascender.

Para lograr ésto, se plantea la necesidad de difundir y entender las metas organizacionales a través del claro establecimiento de la Visión y la Misión, lograr que cada colaborador las entienda y derive de ellas la propia dándole sentido real a su actividad a través de procedimientos prácticos y creativos.

En la Visión y Misión deben enunciarse claramente las pautas para la formulación de estrategias, la integración del personal, la orientación de las decisiones y acciones operativas, que posteriormente servirán de enlace entre los objetivos y la toma de decisiones. Dice al respecto Peter Drucker (1989), que "Solo una clara definición de la misión y propósito hace posible establecer objetivos claros y realistas. Es el fundamento para establecer prioridades, estrategias, planes y asignación de actividades, es el punto de partida para delinear tareas gerenciales, y sobre todo, la instauración de las estructuras gerenciales" (Las nuevas realidades; 1990, p.325). Entonces, dar prioridad al establecimiento de la Visión y la Misión de manera clara y precisa, es mas que delinear caminos de acción, se trata de servir como parte aguas entre las ideas convencionales y la nueva administración para los negocios, derivando de ellas lo que la organización es en el presente y lo que desea ser en el futuro, estableciendo en sus estrategias el qué y el cómo de ese cambio.

En Sabormex, nos hemos dado a la tarea de definir la Visión y la Misión, de los puestos más representativos, resultado de lo anterior al menos en teoría, será la homologación de los criterios de acción y la definición de estrategias. En la práctica podríamos decir que casi todos conocen la Visión y Misión organizacionales, pero poco agregaríamos respecto a su convencimiento y compromiso con su utilidad como parte del proceso de cambio interno hacia la calidad y mejora continua, sabemos que nos enfrentamos ante un panorama de oposición e indiferencia al que ya no es posible ignorar por más tiempo, es necesario actuar decididamente ahora con la vista puesta en el futuro de la empresa, la comunidad y el país.

En el área de Integración y Desarrollo de Personal creemos y estamos convencidos de que hoy es un buen momento para actuar a través de un compromiso generalizado, que elaborar y difundir nuestra visión y misión nos brinda la oportunidad de evaluar con mayor objetividad la actuación que hasta el momento hemos tenido, los roles que jugamos y en general el compromiso de acción que hemos adquirido, reflejado en nuestra Visión de la siguiente manera:

“Promover en cada colaborador la motivación al cambio, a fin de establecer un compromiso de calidad en el servicio al Cliente”

Nuestra labor consiste básicamente en convertirnos en un verdadero agente de cambio hacia la calidad y la mejora constante en el trabajo que desarrolla cada colaborador, apoyados en técnicas y herramientas que nos indiquen cual es el nivel de satisfacción sobre el trabajo realizado, las características del mismo y en función de ello desarrollar estrategias de motivación, planes de carrera y el fortalecimiento de la CVT, que desde luego, se refleje en la calidad en el servicio al cliente, tal y como lo dice nuestra misión:

“Contribuir en el establecimiento y administración del Sistema de Recursos Humanos implantado en la organización para que atienda eficientemente las necesidades laborales, a fin de propiciar que cada colaborador se convierta en un factor de cambio hacia la calidad en el servicio al cliente comerciante y cliente consumidor”

En ella hacemos hincapié en el sistema de administración de Recursos Humanos como el medio propicio para atender las necesidades del personal en capacitación, servicios, una remuneración equitativa, un sistema de pago eficaz y oportuno, un paquete de prestaciones útil y atractivo, para contribuir a propiciar el cambio organizacional que ha de conducirnos al fortalecimiento de nuestra posición en los mercados.

Nuestro reto principal como área consiste no sólo en favorecer el cambio, sino en provocarlo creando un justo equilibrio entre las necesidades de la organización y las de los empleados, bajo relaciones de confianza, trabajo en equipo, la disminución de la supervisión y el aumento de la motivación al cambio, acercándonos así al éxito esperado.

Sabemos que por el mismo proceso de cambio continuo y condiciones en las que nos encontramos, debemos ajustar constantemente las expectativas de nuestros clientes internos con las de la organización, reconocemos que existe resistencia al cambio, desconfianza y que aún nos falta largo camino para convertir nuestras acciones en resultados concretos, sin embargo estamos convencidos de que estas acciones son parte de un proceso de maduración cultural, profesional y organizacional, tal y como afirma Arturo Castañón (1995) "El problema de México es cultural, ya que muchas veces la gerencia no está preparada para apoyar el programa en su filosofía y reformar los aspectos del trabajo que impidan ese tipo de administración, el fracaso es seguro, como sucedió, cuando menos en parte, en muchas fábricas del país". (Tomado de la Revista Ameri, "Sistemas de Alto Desempeño", Octubre 1995, p.5).

4.3 CONTRIBUCIÓN A LA VISIÓN Y MISIÓN DE SABORMEX

Ya hemos hablado de la importancia y trascendencia que tiene para la organización establecer para todos los puestos la visión y la misión, tomando como punto de referencia los objetivos de la dirección, ésto en teoría debiera traer como consecuencia la identificación de las expectativas personales con las de la organización y las de ambos con las del cliente final, para así obtener la colaboración decidida y sostenida de todos.

Establecer la visión como una meta debe ser algo más que un mero objetivo para nuestros colaboradores, debe encontrarse vinculado a la misión como un compromiso de mejora constante que nos haga reflexionar acerca de la forma en que hacemos las cosas, estableciendo un plan de acción que nos acerque a nuestros objetivos. Creer que elaborar, ejecutar y establecer la visión y misión entre los colaboradores es suficiente para ingresar al mundo de la excelencia es una falacia creada por los administradores en calidad, no hay cosa mas falsa que suponer ésto, no basta con definir desde la dirección el rumbo de la organización, para luego difundirlo entre los empleados y automáticamente conseguir su colaboración, hace falta vincular las expectativas y compromisos de ambos

basados en la realidad de nuestro entorno, mismos que en algunos casos, desde luego extremos, se encuentran en franca contraposición. Aquí una pregunta valiosa es ¿Que tanto conozco los planes de mi empresa?, y después ¿En qué medida estoy dispuesto a colaborar con ellos?, la respuesta es muchas veces desalentadora "muy poco", compartir no es lo mismo que comprometer, la primera postura acepta las condiciones por que al menos momentáneamente no le queda mas remedio, la segunda se involucra y compromete convencido.

Buscar el compromiso del personal no es cosa fácil, se requiere además de metas y estrategias mentes abiertas al cambio y dispuestas a trabajar, aquí la tarea implica el establecimiento de un compromiso plenamente definido y negociado entre ambas partes.

El apremio por mantener el nivel de competitividad ha hecho que Sabormex a pesar de invertir mucho tiempo y esfuerzo en definir sus objetivos, aún no haya logrado cristalizar el compromiso de nuestra misión con sus integrantes, es así que nuestra función como encargados de la "integración y el desarrollo del personal" se encuentra precisamente en contribuir a través de diversas acciones a generar ese compromiso de confianza bilateral que impulse el mecanismo individual y grupal a la

acción y a la búsqueda de aportaciones encaminadas cada vez más al logro de nuestra Visión y Misión.

Nuestro reto más importante es generar en la mentalidad de nuestros colaboradores la necesidad de un cambio se vea reflejado en nuestra participación, a través del establecimiento de un Sistema de Recursos Humanos congruente y confiable que apoye y estimule el desarrollo de cada uno de sus integrantes, tanto intelectual como profesionalmente.

4.4 RESULTADOS EN TÉRMINOS DE PRODUCCIONES

Los psicólogos que se dedican a trabajar en el medio industrial, generalmente tienen mucho que ver con los procesos de Integración y Desarrollo del Personal, se encargan de establecer y asegurar que se cumplan las políticas y los procedimientos eficientando las actividades de administración de personal, ejecutan los procedimientos de reclutamiento y selección, coordinan y ejecutan los planes y programas de capacitación entre otros. En fin, que las funciones de Recursos Humanos tienen la tarea de generar y establecer las políticas y procedimientos que aseguren el logro de las metas organizacionales.

Ante la necesidad de enfrentar con mayor competitividad los mercados nacionales y mantenerse activos en ellos, las empresas se ven obligadas a diversificar las funciones de su personal, generando programas específicos de capacitación que estimulen el desarrollo de multihabilidades, es decir, provocar que los empleados desarrollen nuevas actividades en su área natural de trabajo u otras, con la finalidad de incrementar sus conocimientos acerca de las funciones y actividades que se realizan en la empresa, para posteriormente ocupar otras posiciones.

En Sabormex, como resultado de un programa de descentralización operativa, cuya finalidad es apoyar directamente a los centros de trabajo foráneos en sus necesidades, la Dirección de Recursos Humanos decide crear en julio de 1993 la Jefatura de Recursos Humanos en el Cedis Vallejo, el objetivo principal consistía en apoyar a los centros de trabajo Vallejo y Pachuca en sus necesidades de Reclutamiento y Selección de Personal, Capacitación, Comunicación, Nóminas, Prestaciones, Relaciones Laborales y Seguridad e Higiene, con una mayor autonomía de la que habían gozado hasta el momento y que por otro lado asegure mayor eficacia y oportunidad en la toma de decisiones.

Anteriormente la estructura de éstos centros resultaba complicada e inoperante para satisfacer eficientemente todas sus necesidades, la contratación dejaba de ser oportuna y confiable, el proceso de integración no se llevaba a cabo, así como la falta de coordinación y apego a la ley en las Comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene, la ejecución de los programas de Capacitación y algunos aspectos laborales entre otros, mismos que representaban para las oficinas generales una pesada carga administrativa, por lo que se propicia la descentralización de las funciones de personal con el propósito de convertir a los Cedis en un verdadero centro de negocios.

Aunque en un principio la estructura de Recursos Humanos no se había delimitado formalmente en cuanto las funciones y apoyos específicos para éstos centros, se llevó a cabo la descentralización en el mes de Julio de 1993; sin embargo no fue sino hasta enero de 1994 que se comenzó a intervenir directamente sobre las áreas, otorgando los siguientes servicios:

1. Elaboración de la nómina semanal y quincenal.
2. Administración de aspectos como IMSS, SAR, INFONAVIT, FONACOT, STPS, etc.
3. Reclutamiento y Selección de personal a todos los niveles.
4. Coordinación de la elaboración de estudios socioeconómicos.
5. Detección de necesidades de capacitación y ejecución del programa anual.
6. Coordinación de la comunicación interna tanto organizacional como local.
7. Administración de acuerdo a políticas de las prestaciones al personal.
8. Apoyo y asesoría en las negociaciones con el sindicato.
9. Coordinación de los servicios de mantenimiento preventivo y correctivo en mobiliario y equipo.
10. Apoyo en la elaboración y ejecución de los planes y programas de Seguridad e Higiene.

Cuando se pensó en el proyecto de descentralizar las actividades de Recursos Humanos en el área metropolitana, se ideó un proyecto interesante en el sentido de propiciar el trabajo en equipo a través del establecimiento de estructuras compactas de tipo aplanado que incrementaran la productividad de las áreas y en general de la organización. A nuestro juicio ésto no se planeo con la debida anticipación en cuanto a las implicaciones administrativas de nuevas responsabilidades que tendría esta Jefatura, es decir, el cambio físico fué apresurado y no consideró que para la implementación de los procedimientos se requeriría de apoyos diversos, que aunado a la falta de un presupuesto previamente autorizado para la ejecución de las actividades y el reconocimiento de la nueva estructura representó el primer obstáculo a vencer durante los últimos meses de 1993.

Una segunda necesidad fué la de desarrollar un sistema de comunicación eficiente entre la Jefatura de Recursos Humanos y los usuarios, para favorecer que cada centro de trabajo disfrutara de apoyo e información oportuna, ello requirió del involucramiento de todos los integrantes del equipo, convirtiéndose posteriormente en una necesidad medular del área ya que durante el proceso de cambio y desarrollo (al menos en fase inicial del proyecto) no se les había considerado, provocando así resistencia al cambio. Punto que posteriormente representó el reto más

importante, superar la resistencia a lo desconocido, así como la desconfianza natural al respecto de un proyecto y sus modificaciones en las que inicialmente los involucrados directos no fueron considerados, generando así una actitud de apatía y desgano.

Esto es en sí una contradicción, pues si partimos de la premisa de que el trabajo en equipo es uno de los principios fundamentales para implementar la filosofía de Calidad Total en la organización, evidentemente aquí nos encontramos cayendo en un grave error, que no sólo atenta contra el desarrollo de las funciones de Integración y Desarrollo, sino que pone de manifiesto la ausencia de congruencia entre los procedimientos utilizados y los objetivos de la organización expresados en su filosofía y que desde luego, de continuar con la misma tendencia predice un conflicto y divorcio entre nuestras metas y la participación real.

Actualmente sabemos que la información no fluye con facilidad a través de los medios formales y que es el rumor el que se propaga con mayor rapidez entre los colaboradores, quienes al desconocer los objetivos organizacionales y los intentos que se están haciendo para involucrarlos en ellos se confunden. Por ello para nosotros el primer paso consistió en dar a conocer entre nuestros usuarios los servicios que como área de Recursos Humanos les podríamos brindar así como el tipo de apoyos que podrían

obtener; para posteriormente involucrarlos creando conciencia de grupo a través de reuniones mensuales para coordinar y comentar las acciones futuras, informar los avances y establecer objetivos.

Fué a principios de 1994 al descentralizar casi totalmente las funciones del área, que se logró actuar sobre las necesidades mediatas de los centros de trabajo, no obstante durante este tiempo no podemos decir que se aportaron beneficios tangibles a la operación, debido a que muchos de los procedimientos hasta entonces utilizados resultaban inapropiados para las condiciones específicas de los centros de trabajo, de tal modo que fué necesario adaptarlos a las condiciones de éstos.

La selección de personal fué la primera en brindar resultados tangibles reduciendo sus tiempos de respuesta en un 20%, la capacitación a las áreas se mostró también con una tendencia positiva en la medida de que nunca antes se había realizado una detección de necesidades de capacitación (D.N.C.) específica a los centros de trabajo y mucho menos la participación en eventos de capacitación dirigidos a satisfacer sus necesidades particulares, también se fomentó la comunicación interna junto con el desarrollo de eventos sociales y deportivos que incidieran directamente en el ánimo y actitudes del personal.

Así fué como durante 1994 y principios de 1995, se llevaron a cabo las siguientes actividades en forma simultánea al desarrollo del negocio, como parte de los resultados del área de Integración y Desarrollo en el cedis Vallejo.

Para efectos del desglose de las actividades desarrolladas las presentaremos como áreas independientes, sin embargo no hay que perder de vista que se trata de procesos paralelos y por tanto ligados entre si en tiempo y espacio.

SELECCIÓN DE PERSONAL

Al respecto el primer paso consistió en el desarrollo de los perfiles psicométricos y descripción de puestos para¹ aquellas posiciones que presentaban mayor rotación como los Vendedores al Detalle, Ayudantes de Reparto y Ayudantes de Almacén, Promotor de Autoservicios y Demostradora de Autoservicios, con la finalidad de contar con información objetiva respecto a las características del puesto y el ocupante que nos permitieran seleccionar mejor a los candidatos, asegurando con ello una mayor permanencia y mejor desempeño. El procedimiento inicial consistía en realizar una observación directa del trabajo en cuestión, para obtener información de primera mano acerca de las características, conocimientos,

habilidades, actitudes y necesidades de reclutamiento y capacitación de éstos. Posteriormente al registro anecdótico se evaluó al personal con mejor desempeño a través de una batería psicométrica, buscando la correlación existente entre los perfiles resultantes, para obtener las características psicológicas representativas en el desempeño del puesto.

El resultado de este ejercicio fue la descripción de conductas y actitudes cotidianas para el desempeño de estos puestos, misma que fué integrada en la Descripción del Puesto. Aquí, fué necesario desarrollar un formato para la entrega de los resultados de la evaluación psicométrica que vinculara y analizara los datos obtenidos, atendiendo las necesidades de nuestros usuarios, en cuanto al tipo de información requerida y la estructura de su presentación; en el desarrollo del formato intervinieron los encargados de Reclutamiento y Selección de las oficinas Viga y Plantas Puebla, como parte de un proyecto de unificación de formatos.

Otro resultado del trabajo en equipo de los encargados de éstas áreas fué la estandarización de las baterías psicométricas por niveles de escolaridad y puestos a nivel organizacional, implementando un sistema de apoyo interno para el reclutamiento y selección intercedis, consistente en brindar apoyo a otro centro de trabajo con los mismos parámetros .

CAPACITACIÓN

La capacitación en el cedis Vallejo partió de la aplicación de la D.N.C. en cada departamento a través de una entrevista con los jefes de área para conocer sus expectativas respecto a los beneficios de la capacitación y sus necesidades inmediatas. En ellas la diversidad de requerimientos y lo confuso de los mismos fue la tendencia constante, evidentemente ante la falta de tiempo y compromiso anterior por parte de las áreas se había generado una apatía y desconocimiento de sus propias necesidades, así que decidimos guiarnos además de las sugerencias por ellos recibidas por los datos estadísticos de ineficiencias en la solución de problemas, las incidencias en acciones operativas poco eficientes y en general en la cantidad de quejas de los usuarios respecto a servicio recibido. Resultado de lo anterior fué una lista de necesidades de capacitación divididas en conocimientos, habilidades y actitudes propias de cada posición, entre las que encontramos las siguientes por área como las más significativas:

Administración y Recursos Humanos

- Conocimientos básicos de MSDOS y paquetería como Windows y Excel.
- Conocimientos de Administración por Calidad.
- Desarrollo de Habilidades de Supervisión.

Distribución

- Sistema de carga manual.
- Mecánica básica para motores a diesel.
- Normas elementales de Seguridad e Higiene.
- Conocimiento del Reglamento Interior de Trabajo.
- Servicio al cliente externo.

Mantenimiento Automotriz

- Sistema Fuel Injection para motores Volkswagen, Nissan y Chevrolet modelos 88 al 94.
- Sistema de frenos.
- Mecánica General para motores a diesel.

Ventas al Detalle

- Técnicas avanzadas de venta.
- Servicio al cliente externo.
- Mecánica básica para motores a gasolina.

De acuerdo a esta evaluación se diseño el calendario de Capacitación

anual en el que se contemplaron los eventos con mayor prioridad y gravedad de cada departamento, puesto que sería muy difícil desarrollar todos éstos eventos en un año, aunado a la poca disposición por parte de las gerencias involucradas para permitir a los colaboradores participar de manera frecuente en este tipo de actividades.

Una vez elaborado el programa anual de capacitación se presentó y comentó con los responsables directos de cada departamento y con los gerentes de área, a fin de obtener su visto bueno y especialmente la colaboración en el desarrollo y ejecución del programa.

Como suele suceder los planes fueron unos y las acciones otras, la situación de incertidumbre que experimentó nuestro país en los terrenos económico, social y hasta político, hicieron de 1994 un año crítico para la economía nacional afectando a las empresas que desde tiempo atrás habían estado sorteando modificaciones y reducciones importantes en sus estructuras, mismas que se vieron recrudecidas a finales de año con la inminente devaluación de nuestra moneda, que en el marco del TLC y la competencia con marcas transnacionales obligo prácticamente a la industria nacional a acelerar drásticamente sus procesos de cambio y mejora hacia la calidad en la búsqueda por la permanencia en los mercados.

El cierre de empresas, especialmente la pequeña y mediana industria y la pérdida de fuentes de empleo fué escenario de lo que posteriormente se convertiría una de las crisis más difíciles que hasta entonces había enfrentado nuestra industria nacional. La reacción inmediata de nuestra empresas se refleja en la reducción de los presupuestos destinados a la capacitación del personal y algunas veces en la nómina.

Ante este panorama los ejecutivos de nuestra empresa se encontraban mas interesados en mantener los volúmenes de venta de la compañía que en fomentar los planes de capacitación, aún y cuando se encontraban conscientes de su importancia, siempre se mostraron poco interesados en ello dado mayor énfasis a los efectos de los problemas que a sus causas.

De entre los programas de capacitación que sí se llevaron a cabo nos encontramos los siguientes:

Fecha	Evento	Dirigido a	Duración
Ene. - '94	Seminario de ventas	Vendedores al Detalle	16 hrs.
Jun. - '94	Taller Servicio al Cliente	Promotores de ventas y Demostradoras	8 hrs.
Oct. - '94	Mecánica de Emergencia	Choferes de Reparto y Vendedores en Pachuca	16 hrs.
Dic. - '94	Fuel Injection y Sistema TBI	Mecánicos Valle de México.	70 hrs.
Mzo. - '95	Taller del Reglamento Interior de Trabajo.	Todo el personal del Cedis Pachuca.	8 hrs.
Mzo. - '95	El Servicio en Distribución	Distribución Vallejo	8 hrs.
Jun. - '95	Introducción al la PC y a Windows.	Administrativos	12 hrs

En ninguno de los casos anteriores fué posible llevar a cabo el seguimiento al evento por circunstancias diversas tales como los cambios constantes del ocupante en diversas posiciones gerenciales y sus subordinados o bien la necesidad de desarrollar trabajos especiales fuera de lo planeado en el año, quedando pendientes el resto de las actividades programadas ya sea por tiempo o presupuesto.

EVENTOS CULTURALES Y DEPORTIVOS

Con la intención de conocer las preferencias recreativas del personal se elaboró un cuestionario de preferencias recreativas en el que en base a preguntas cerradas y respuestas de abanico se detectaron las tendencias del personal - en su mayoría varones - con respecto al tipo de deportes que les gustaría practicar.

Su aplicación fué por medio de un cuestionario anónimo que involucró al 40% del personal obteniendo las siguientes resultados:

• Prefieren las actividades al aire libre	69%
• Prefieren actividades en lugares cerrados	12%
• Prefiere el fútbol	45%
• Prefiere Basket - Boll	30%
• Prefiere Voleibol	30%
• Prefiere Boliche	18%
• Prefiere Dominó	27%
• Prefiere Ajedrez	12%
• Otros	30%

Nota: Para la elección de los deportes, se solicitó ordenarlos del 1 al 7 por orden de preferencia, siendo el No. 1 el más relevante en cada caso.

De acuerdo a los resultados anteriores el área de Integración y Desarrollo decidió efectuar dos torneos dentro de las instalaciones de la empresa, el

primero de Fútbol Rápido en los meses de mayo a julio y el segundo de Voleibol en los meses de octubre a diciembre. En ambos casos la empresa adaptó las instalaciones y proporciono los apoyos técnicos y financieros necesarios para su realización, negociando con el sindicato los horarios y días de los partidos a fin de no intervenir en sus actividades cotidianas .

Como era de esperarse el impacto en el ánimo del personal y su disposición para participar fue elevado, observando una mejora sustancial en el ambiente laboral y especialmente entre las diversas áreas, actuando con mayor colaboración y disposición entre sí. Lo anterior se corroboró de manera inmediata a través de una entrevista a diversos representantes de los departamentos elegidos aleatoriamente, en la que se les solicitaron sus comentarios respecto al resultado del torneo en el ambiente e interacciones del personal, concluyendo que éste tipo de eventos disminuyen los conflictos entre áreas al propiciar el trabajo en equipo en un ambiente de competitividad deportiva, como lo expresaron los participantes al decir, que se habían dado la oportunidad de conocer a otros compañeros quienes por la naturaleza de sus actividades no conocían más allá del saludo cotidiano.

En conclusión las actividades aquí descritas son parte de las acciones tomadas por la recién creada Jefatura de Recursos Humanos para

contribuir al logro de los objetivos empresariales, no se trata de realizar actividades deportivas o de capacitación por el mero hecho de hacer "algo", se trata mas bien de crear las estrategias que nos ayuden a mejorar las relaciones laborales, propiciando un acercamiento sano entre el personal que favorezca el proceso de integración a la organización.

En términos de acciones y resultados concretos las actividades aquí descritas forman parte de un programa anual de objetivos, en el que su impacto a nivel organizacional más relevante consiste en su contribución al equilibrio de las expectativas entre empleados y empleador con la finalidad de propiciar en primera instancia un cambio de actitudes que nos lleve a generar un ambiente de compromiso hacia la calidad y el trabajo en equipo.

4.5 PROPUESTA DE TRABAJO

La propuesta de trabajo que a continuación presentaremos va dirigida a dos aspectos, el primero analizar objetivamente la situación real de la empresa en cuanto a las condiciones de trabajo y clima organizacional, el segundo desarrollar y establecer un proceso de evaluación y seguimiento de sistemas administrativos y de Desarrollo de los Recursos Humanos que optimicen el desempeño y fomenten la Calidad de Vida en el Trabajo en Sabormex.

Desde luego, que pensamos en aprovechar la plataforma administrativa ya instaurada, esta propuesta pretende contribuir al desarrollo y establecimiento de procedimientos y sistemas que se entrelacen y comuniquen eficientemente, a fin de aprovechar los avances hasta ahora logrados.

En principio es necesario aplicar la encuesta de "Clima Laboral" diseñada para evaluar el nivel de satisfacción y confianza del personal, ésta vinculada a la descripción de puestos nos servirá de pauta para generar las estrategias de motivación y capacitación a la luz de las técnicas y herramientas de la CVT como una forma de trabajo integrada a los

sistemas del negocio, tomando en cuenta los puntos que al respecto sugiere Cascio:

- La búsqueda de líderes y entrenadores no de jefes o gerentes.
- Un clima de apertura y confianza recíproca.
- Implantar un sistema de búsqueda de información y ayuda, que acepte las sugerencias de quienes no son gerentes.
- Tomar en cuenta que la CVT genera muchos cambios continuamente, que van directamente a resolver el inicio de los problemas en la actual sociedad entre gerentes y trabajadores.
- La CVT no puede ser mantenida de manera unilateral por los gerentes.

(Cascio "Managing Human Resources", 1992, p.21)

Aquí es muy importante el punto de la identificación de líderes y no de jefes, ya que el primero orienta y dirige, muy por el contrario de la supervisión y control que ejerce el segundo.

Existen en Sabormex alrededor de 110 posiciones con personal a su cargo entre jefaturas y gerencias en las que se requiere adoptar una posición cada vez más alejada de actitudes de estrecho control y supervisión que ejerce un jefe para transformarse en las actitudes de un líder; sin embargo realizar un análisis a cada uno de ellos resultaría además de exhaustivo

poco práctico en términos de su factibilidad, por lo tanto sugerimos considerar en principio solo aquellas posiciones que por su repercusión en los procesos o tramos de control sobre la operación representen un factor importante de atención para la organización. Por ello para identificarlos es necesario partir de la aplicación de la encuesta de clima laboral por áreas, con la intención de identificar los comentarios e impresiones hechos en de cada departamento, y a éstos analizarlos y estudiarlo junto con la descripción del puesto y la última evaluación del desempeño aplicada al titular.

Una vez obtenida la matriz de resultados es conveniente diseñar un formato para su presentación al ocupante en cestión, en el que se evalúe en forma objetiva su trayectoria y se propongan acciones correctivas encaminadas a la capacitación de sus áreas de oportunidad, al desarrollo de su departamento bajo la perspectiva de la CVT y a la implementación de planes de carrera congruentes con cada situación en particular.

Es una realidad en Sabormex, que una de las razones por las que no logramos retener a personas con talento dentro de la organización es por la falta de planes de carrera bien establecidos y por la creencia de algunos, de que mientras más alta se encuentre en la pirámide organizacional la vacante más conveniente resulta buscar al sucesor entre

las filas de las empresas competidoras. Si bien ésto en cierta forma ha funcionado, también es cierto que genera una sensación profunda de desaliento y desconfianza entre nuestros gerentes que en otras circunstancias hubieran tenido la oportunidad de concursar en la decisión, además de la continua pérdida de nuestra identidad y cultura que tanto deseamos compartir.

Por ello creemos necesario desarrollar e implantar un "Inventario de Recursos Humanos" para mandos medios, que nos permita a través de su continua actualización la rápida búsqueda del personal más calificado para ocupar los puestos que por diversas razones - voluntarias o no - quedan vacantes, considerando que ésto puede suceder en cualquier momento y que de no estar preparados para enfrentarlo podría provocar desviaciones importantes de nuestros planes en puestos clave para los sistemas y el negocio.

Contar con éste inventario implica a su vez diseñar el procedimiento y la política para su uso y mantenimiento, destacando que éste deberá convertirse en el medio de información básico para el diseño y formulación de planes y programas de capacitación, desarrollo gerencial y planes de carrera.

Un complemento valioso para monitorear constantemente la eficacia de éste procedimiento lo representan las entrevistas de ajuste y de salida, en ellas la información a través de la perspectiva de los nuevos colaboradores es un elemento cualitativo y cuantitativo valioso para conocer los cambios que experimenta la organización y sus sistemas, dicha información aunque proveniente de fuentes diferentes nos pueden proporcionar datos acerca del ambiente interno y en especial la oportunidad de corregirlos de manera preventiva enfocándonos a sus causas y no a las consecuencias.

Un punto fundamental de esta propuesta lo representa la creación de equipos autodirigidos tendientes a disminuir y eliminar la dependencia que existe ante la supervisión y el control que hasta ahora se ejerce en las áreas, brindar mayor autonomía a los trabajadores no sólo fortalece su desempeño sino su autoestima; imprimir un cambio en aspectos tales como la variedad de la tarea contribuye a eliminar la monotonía y fatiga causada por trabajos repetitivos o poco satisfactorios, aumenta la identidad de la tarea y permite al trabajador identificarse con todos los componentes de la actividad a la vez que los capacita prácticamente para sustituir en cualquier momento cualquier parte del proceso y favorece el establecimiento de un ambiente de trabajo más sano con mejores resultados.

La propuesta de estos equipos consiste básicamente en promover la comunicación entre las personas que se encuentren involucradas en cada una de las funciones del área como son reclutamiento y selección, capacitación, comunicación, seguridad e higiene, nóminas, servicios al personal, asesoría y apoyo jurídico, de tal manera que se integren equipos de trabajo horizontales, que independientemente de la línea jerárquica a la que reporten sea capaces de analizar por sí mismos la situación actual y proponer un esquema de trabajo que funcione en todas las localidades paralelamente, es decir que esta forma de trabajo permita a los titulares de cada departamento trabajar con las mismas herramientas y apoyos para homologar no sólo la información, formatos y herramientas sino los resultados, mismos que actualmente son evaluados parcialmente por áreas, es decir localidades, para así formar equipos de trabajo interdisciplinarios encunto a la participación y el alcance de sus funciones con cobertura nacional.

Probablemente a simple vista ésto suene ambicioso y hasta poco probable, pero si pensamos es una estructura organizacional con menos niveles y un sistema de administración profesionalmente maduro y con actitudes de confianza y compromiso, no sólo lo veo factible sino hasta recomendable ya que ésto favorecerá considerablemente la comunicación, el trabajo en equipo, el desarrollo horizontal de las habilidades y destrezas, el

entrenamiento, la capacitación y hasta los resultados, bajo las siguientes consideraciones hechas por Cascio:

Considerar la importancia de la tarea como la percepción que tiene el empleado respecto a cual es la trascendencia que tiene su trabajo respecto al de otras personas, imprimiéndole a ésta un valor cualitativo y no cuantitativo.

La autonomía: Entendida como cierta libertad e independencia que se otorga al trabajador sobre la dirección y programación de su trabajo, pero también sobre la responsabilidad del mismo, provocando en él mayor satisfacción por los resultados.

La retroalimentación: Referida a la información directa, clara y objetiva acerca del desempeño del trabajador en forma constante.

Finalmente, las ventajas de éste tipo de organización son variadas pero quizá la mas importante es que desarrolla un fuerte sentido de pertenencia, responsabilidad y participación en los empleados.

La sugerencia concreta se encuentra en desaparecer progresivamente el rol de supervisor para transformarlo en un coordinador del equipo,

independientemente de su localidad o responsabilidades específicas, sino que, sin olvidar la esencia del puesto sea capaz de coordinar las acciones y delegar mayores responsabilidades y autonomía a los equipos de trabajo, que pueden llamarse "staff", "asesores", "grupos de alto rendimiento" o cualquier otro nombre que sugiera la integración y el trabajo conjunto de diversas áreas con los mismos fines.

Fomentar la integración de equipos de trabajo requiere necesariamente de la identificación de líderes democráticos y el establecimiento de objetivos claros, tal como señala Castañón (1995) al decir, de ésta forma de trabajo "aquí es dónde se encuentra el principal obstáculo del cambio hacia los sistemas sociotécnicos, ya que en muchas ocasiones el paradigma de control del supervisor no se puede olvidar" y por tanto es conveniente reducir a la expresión de la coordinación los sistemas que se caractericen por ejercer un estrecho control sobre su personal, estimulando la delegación de autoridad con mayor confianza en la responsabilidad, para dedicarse menos al control y más a la innovación.

Consideramos que esta innovación puede encaminarse al desarrollo de programas estratégicos a nivel nacional para eficientar los procedimientos actuales y desarrollar planes de carrera para las posiciones de jefaturas y gerencias con posibilidades en lo sucesivo de reemplazar a los dirigentes

actuales con la ventaja de que éstos ya estarán involucrados con la Cultura Organizacional de Cambio y los nacientes sistemas de administración y coordinación de recursos. Desarrollando en cada caso un análisis psicológico del puesto y su descripción ergonómica como anteriormente mencionamos, a fin de fortalecer la toma de decisiones.

CONCLUSIONES

El objetivo del presente Reporte de Trabajo fué analizar las implicaciones que para el desarrollo profesional de la psicología en las organizaciones tiene nuestro medio, así como las funciones que desempeña el área de Integración y Desarrollo de Personal en cuanto a la satisfacción por el trabajo y su evaluación. Actualmente, existen diversos estudios acerca de la actividad del psicólogo en las empresas, pero pocos de ellos lo abordan desde un enfoque sistémico en el que el trabajo interdisciplinario es la base de la actividad organizacional.

En términos generales podemos decir que nuestro objetivo ha sido cubierto, ciertamente aún falta mucho por hacer, ésta es una labor dinámica, un continuo de acciones y resultados en el que nuestras herramientas y técnicas en materia de Recursos Humanos no pueden permanecer estáticas, los avances de la tecnología y los sistemas son un claro ejemplo de la movilidad que requieren los procedimientos actuales para lograr el crecimiento de la organización.

No obstante, a las puertas del siglo XXI, las condiciones laborales para los psicólogos no han cambiado significativamente con respecto a sus inicios, éste sigue ostentando la etiqueta de reclutador o capacitador prácticamente como las únicas áreas de participación en el campo industrial. Si bien es cierto que muchos de ellos han logrado sacudirse estas etiquetas y participar activamente

en el desarrollo de otras funciones para el crecimiento de las empresas, aportando nuevas ideas y conceptos en el terreno del comportamiento en el trabajo, también es cierto que éstas son prácticamente las únicas opciones que se nos presentan al egresar de las aulas.

Probablemente la primera razón que se nos ocurre para no imaginar al psicólogo fuera de los esquemas tradicionales, es la restricción que existe en los actuales Programas de Estudios de la carrera de Psicología, en ellos no se contempla ninguna asignatura relacionada con Administración, Economía o Planeación, entre otras, que contribuyan al desarrollo de una visión mas amplia de la actividad empresarial en los estudiantes, análoga a la que tienen de la actividad clínica por ejemplo. Desde luego, ésto sin perder de vista el objetivo principal de la psicología, que aún en el terreno industrial se define como observar, estudiar y predecir la conducta humana en el medio ambiente en que se desenvuelve, condición que es precisamente la que nos distingue de los Administradores o Ingenieros, ése enfoque humano de la actividad industrial, dicho de otro modo, la psicología vista como el punto de contacto entre la tecnología y el hombre.

En la actualidad, los gerentes mexicanos reconocen la importancia de los programas de Calidad, pero se muestran reservados con respecto a los programas de Desarrollo de Personal, admiten la relación que existe entre ambos pero indiscutiblemente le otorgan mayor peso a la productividad.

Éste enfoque tradicional de la actividad laboral resulta simplista y poco operante, la creencia generalizada de que la productividad es la base primordial de las funciones gerenciales ha quedado atrás, ahora las empresas que deseen ir a la vanguardia deberán participar activamente en los procesos de desarrollo de personal, recurriendo cada vez más al trabajo interdisciplinario, a los estudios de clima, planes de carrera, valuación de puestos y evaluaciones del desempeño, entre otros.

Los empresarios mexicanos, quienes en las últimas décadas se han dado a la tarea de establecer una Cultura de Calidad en sus empresas adoptando modelos exitosos en otros países, tratan de aplicar estos principios a nuestra cultura, tecnología y procedimientos con muchas esperanzas de éxito; sin embargo, estos planes regularmente no encuentran terreno fértil en nuestras condiciones particulares de subdesarrollo, terminando en muchos de los casos por desecharse antes de que maduren lo suficiente como para observar resultados tangibles. Por ello, es importante reconocer la participación del psicólogo en las empresas mexicanas, para estudiar las condiciones particulares de nuestra cultura y contribuir así al desarrollo de las organizaciones, estableciendo políticas y procedimientos acordes a nuestras necesidades específicas.

Entonces, ha llegado el momento de provocar un cambio de mentalidad en nuestra sociedad que aún percibe al psicólogo como un apéndice de las ciencias médicas y no como un profesionalista versátil, cuyo campo de acción es mucho más amplio que los convencionalmente conocidos. Aún a pesar de la desconfianza que existe por parte de los empresarios mexicanos en las habilidades que el psicólogo desarrolla durante su formación académica para hacerse cargo eficientemente de procesos que en principio tienen más relación con la economía o administración que con la conducta, y decimos en principio porque como ya lo hemos mencionado quien determina y ejecuta todas las acciones al interior de una organización es el hombre y éste se encuentra formado precisamente de conductas, mismas que son el objeto de estudio de la psicología.

Otro supuesto, es el de que las organizaciones interesadas en reorientar sus esfuerzos hacia la Cultura de Calidad, tendrán que reconocer la labor del psicólogo como un agente de cambio cuya aportación principal radica en la identificación, análisis, promoción y orientación de los esfuerzos generales hacia los objetivos planteados por la dirección, siendo ésta es la diferencia entre el cambio o la decadencia.

En Sabormex, la participación del psicólogo en los procesos de cambio a través del fortalecimiento de actitudes de calidad inició recientemente, ciertamente

ésto ha llevado consigo tropiezos y desazón, a pesar de los diversos esfuerzos por establecer y mantener una sola cultura. Aún existen posiciones de liderazgo autocrático que entorpecen seriamente el proceso de cambio, generando un ambiente de apatía y desconfianza generalizada, mismo que en ocasiones parece estar en franca contraposición con las metas planteadas por la organización. Aquí los dirigentes deben actuar como un agente integrador que facilite los procesos de transmisión de la cultura formal, fomentando el trabajo en equipo, la comunicación y el ejercicio de un liderazgo con poca supervisión, mayor confianza y más creatividad.

La perspectiva que ofrecemos ante este panorama tiene básicamente dos enfoques: el primero de ellos se encuentra en el sentido de reestructurar los programas de estudio de la carrera de psicología en las universidades con los ojos puestos en el futuro de una sociedad cada vez más versátil, que como tal requiere profesionistas dinámicos que se adapten con facilidad a sus exigencias, para desarrollar programas integrales en los que los egresados de la carrera de psicología cuenten con las bases teóricas y prácticas suficientes para incrementar su potencialidad en las diversas áreas que nos ofrecen los tiempos modernos. Cabe considerar, que las necesidades del momento y con mayor certeza las futuras nos exigen una mejor preparación con base en un enfoque sistémico.

Entonces, la Universidad Nacional Autónoma de México deberá revisar sus programas de estudio, estableciendo claramente sus compromisos ante la comunidad educativa e industrial, ya que en la medida en que sus egresados satisfagan eficientemente las necesidades de éstos, asegurará su permanencia.

Asimismo y en segundo lugar se sugiere revisar los alcances, limitaciones y objetivos del establecimiento de los programas de Desarrollo de Personal, basados en un análisis real y objetivo del clima laboral, las posibilidades de desarrollo, los planes de carrera y la evaluación del desempeño como una herramienta indispensable para el incremento de la satisfacción en el trabajo, la productividad y el crecimiento de la organización.

Finalmente, es necesario reconocer que las acciones aquí reportadas obviamente son rebasadas por la dinámica propia de la organización, en donde la necesidad de responder oportunamente a las exigencias del medio, ante la diversidad de variables fuera de control como las de carácter económico, social y cultural; requiere de mas tiempo para analizar, fundamentar y planear debidamente las acciones y programas a emprender, contemplando en ello el establecimiento de políticas y procedimientos claros y congruentes, al mismo tiempo, que se definen los criterios y estrategias de evaluación que nos permitan confirmar o ajustar la dirección de nuestro trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

1. **ALBRECHT K.** (1994) SERVICIO AL CLIENTE INTERNO, Ed. Paidós; México.
2. **BORING E.** (1980) HISTORIA DE LA PSICOLOGÍA EXPERIMENTAL, Ed. Trillas; México.
3. **B VON HALLER G.** (1976) TRATADO DE PSICOLOGÍA EMPRESARIAL, Ediciones Martínez Roca, S.A.; Barcelona España.
4. **CASCIO W.** (1992) MANAGING HUMAN RESOURCES, De. McGraw-Hill, Inc. E.E.U.U.
5. **CROSBY P.** (1994) HABLEMOS DE CALIDAD, Ed. Cecs; México.
6. **CROSBY P.** (1991) CALIDAD SIN LÁGRIMAS, Ed. Cecs; México.
7. **CROSBY P.** (1994) LA CALIDAD NO CUESTA, Ed. Cecs; México.
8. **DAVIS K.** (1980) EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES, Ed. McGraw-Hill; México.
9. **DRUCKER P.** (1990) LAS NUEVAS REALIDADES, Ed. Hermes; México.
10. **HAMPTON D., SUMMER E.** (1990) MANUAL DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS Ed. Trillas; México.
11. **KAST F. ROSENZWEIG J.** (1990) ADMINISTRACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES, Ed McGraw-Hill; México.

12. **KOLB D., RUBIN I., MACINTYRE** (1993) PSICOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES, Ed. Prentice Hall; México.
13. **KOONTZ H., WEHRICH H.** (1993) ADMINISTRACIÓN Ed. McGraw-Hill; México.
14. **MURILLO V.** (1993) RELACIONES HUMANAS Ed. Limusa; México .
15. **PICAZO R., MARTÍNEZ F.** (1992) INGENIERÍA DE SERVICIOS, Ed. McGraw-Hill; México.
16. **REYES A.** (1994) ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, Ed. Limusa; México.
17. **REYES A.** (1994) EL ANÁLISIS DE PUESTOS, Ed. Limusa; México.
18. **RODRIGUEZ M.** (1985) PSICOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN, Ed. Trillas; México.
19. **RON McCANN** (1992) EL PLACER DE SERVIR, Ed. Pax; México.
20. **RÜSSEL A.** (1976) PSICOLOGÍA DEL TRABAJO, Ediciones Morata S.A. de C.V.; España.
21. **SORIA V.** (1993) RELACIONES HUMANAS, Ed. Limusa; México.
22. **SZALAY A., PANIAGUA A.** (1990) ORÍGENES Y PERSPECTIVAS DE LA ADMINISTRACIÓN, Ed. Trillas; México .
23. **TURCOTTE P.** (1986) CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO, Ed. Trillas; México.

24. **VAN DER ERVE M.** (1990) EL FUTURO DE LA GERENCIA, Ed. Legis Editores S.A.; Colombia.
25. **CASTAÑON A.** (1995) SISTEMAS DE ALTO DESEMPEÑO Proyección Humana, 5 - 7, Octubre.

Anexo 1



Programa de inducción a la empresa
Lista de verificación
Anexo 1

Datos generales

Nombre del empleado _____ Fecha de ingreso _____

Departamento _____

Puesto _____

Jefe inmediato _____

Puesto _____

Instrucciones

El presente cuestionario es con el fin de verificar que hayas tenido una inducción correcta y a tiempo, tanto en tu nuevo puesto como hacia la empresa. Por favor contéstalo como se te pide en las instrucciones.

De acuerdo a los siguientes enunciados, marca paréntesis de la derecha con SI si la información que sí se te transmitió y con un NO aquella que no recibiste.

Todo esto durante la etapa de inducción.

A. Información y documentación respecto a la empresa

- | | |
|--|-----|
| 1. Publicación de bienvenida | () |
| 2. Manual del Colaborador | () |
| 3. Mención de la existencia del Reglamento Interior de Trabajo | () |
| 4. Mención del directorio telefónico interno (empleados) | () |
| 5. Mención del Plan de Beneficios al personal | () |
| 6. Contrato Individual de Trabajo | () |
| 7. Mención del Plan de Desarrollo de Recursos Humanos | () |
| 8. Credencial de identificación | () |
| 9. Inscripción al IMSS | () |
| 10. Ayuda de transporte | () |
| 11. Mención de la existencia del Programa de Seguridad e Higiene | () |
| 12. Sindicato (aspectos) | () |
| 13. Horario de trabajo | () |

B. Información económica

- | | |
|--------------------|-----|
| 1. Días de pago | () |
| 2. Horario de pago | () |
| 3. Cajas | () |

C. Ubicación de oficinas y/o plantas

- | | |
|--|-----|
| 1. Almacén | () |
| 2. Botiquín de primeros auxilios | () |
| 3. Estacionamiento | () |
| 4. Servicio médico | () |
| 5. Comedor | () |
| 6. Sanitarios | () |
| 7. Vigilancia (servicios y políticas) | () |
| 8. Zona de restricción y/o peligro. extintores | () |
| 9. Reloj checador | () |

D. Video de inducción ()

E. Explicación de la Administración por calidad e informe de los esfuerzos que se están haciendo en la empresa ()

Asistí a la plática de inducción

Nombre y firma del empleado

Fecha



**Programa de inducción a la empresa
Útiles e implementos de trabajo
Documento de entrega
Anexo 2**

Recibí de SABORMEX, S.A. DE C.V., por conducto de (jefe inmediato) _____
_____ el siguiente material y equipo propiedad de la empresa, lo emplearé
en el desempeño de mi trabajo y lo devolveré al momento en que me sea requerido.

Personal administrativo

- 1. Escritorio ()
- 2. Silla ()
- 3. Archiveros ()
- 4. Juego de escritorio
- _____
- _____ ()
- 5. Sumadora ()
- 6. Máquina de escribir ()
- 7. Documentos y/o libros
bajo custodia* ()

Personal sindicalizado

- 1. Manual de políticas (Depto.) ()
- 2. Documentos bajo custodia* ()
- 3. Herramientas* ()
- 4. Equipo de seguridad* ()

* Anexar relación

Entregado

Recibido

Nombre y firma del jefe inmediato

Nombre y firma del nuevo empleado

Fecha _____

Original: Expediente personal
Copias: A. Recursos Humanos
B. Jefe inmediato

**Programa de inducción al puesto
Personal administrativo
(hasta nivel supervisión)
Anexo 3**

Datos generales

Nombre del empleado _____

Fecha ingreso _____

Departamento _____

Puesto _____

Jefe inmediato _____

Puesto _____

Objetivo: *Asegurar la integración total del personal de nuevo ingreso, a través de una orientación completa y correcta sobre su puesto.*

Norma: *La inducción del nuevo colaborador al puesto de trabajo, deberá llevarla a cabo su jefe inmediato a partir del primer día de trabajo, con apoyo del equipo de Integración y Desarrollo.*

Instrucciones: *De acuerdo a los siguientes enunciados, escriba en el paréntesis de la derecha con SI la información que sí se transmitió y con NO aquella que no se recibió.*

Todo ello durante la etapa de inducción.

- | | |
|---|-----|
| 1. Presentación del nuevo empleado con sus compañeros de área | () |
| 2. Entrega y comentarios de la descripción del puesto | () |
| 3. Explicar el organigrama del área y la repercusión de su puesto en el área | () |
| 4. Comunicar las relaciones con otros puestos dentro y fuera del área y el porqué | () |
| 5. Dar a conocer las políticas, procedimientos del área (costumbres) y restricciones | () |
| 6. Presentarle el Reglamento Interior de Trabajo para que lo lea en forma detallada, comprobando su asimilación | () |
| 7. Explicar el flujo de operación del área (sólo plantas) | () |
| 8. Explicar el programa de Equipos de Mejora Permanente del área | () |
| 9. En caso de supervisores de personal sindicalizado, entregar el CCT | () |

Firma jefe inmediato

Firma conformidad nuevo empleado

Recursos Humanos

Fecha _____

Original: Expediente personal
Copias: A. Recursos Humanos
B. Jefe inmediato



**Plan de inducción al puesto
Vendedores autoservicio
Anexo 4**

Datos generales

Nombre del empleado _____ Fecha _____
Ingreso _____
Departamento _____
Puesto _____
Jefe inmediato _____
Puesto _____

Objetivo: Asegurar la integración total del personal de nuevo ingreso a través de una orientación completa y correcta sobre su puesto.

Norma: La inducción del nuevo colaborador al puesto de trabajo deberá llevarla a cabo su jefe inmediato, el primer día de trabajo

Instrucciones: De acuerdo a los siguientes enunciados, ponga SI en el paréntesis de la derecha si la actividad fue realizada y escriba NO en el paréntesis a la actividad que no fue realizada.

1. Presentar al empleado con sus compañeros de departamento ()
2. Dar a conocer la estructura de la empresa y de su departamento, ubicándolo en el organigrama, ()
3. Entregar copia de la Descripción de Puesto ()
4. Entregar el Manual de Ventas ()
5. Presentarle el Reglamento Interior de Trabajo para que lo lea detalladamente y verificar su asimilación ()
6. Informar de las políticas no impresas de la empresa que afecten a su departamento ()
7. Facilitar al empleado su cartera de clientes ()
8. Llevarlo a conocer su zona de trabajo ()
9. Informarle sobre los Reglamentos y Políticas de las diferentes cadenas de tiendas de autoservicios ()

Firma jefe inmediato

Firma conformidad nuevo empleado

Recursos Humanos

Fecha _____

Original:

Expediente personal

Copias:

A. Recursos Humanos

B. Jefe inmediato



**Plan de inducción al puesto
Niveles de jefatura y gerencia
Anexo 5**

Datos generales

Nombre del empleado _____ Fecha _____

Ingreso _____

Departamento _____

Puesto _____

Jefe inmediato _____

Puesto _____

1. Entrega de carpeta de inducción (sólo gerentes) ()

2. Agenda de entrevistas

Nombre	Puesto	Fecha	Hora	Lugar
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____

Firma jefe inmediato

Firma conformidad nuevo empleado

Recursos Humanos

Fecha _____

Original:
Copias:

- Expediente personal
- A. Recursos Humanos
- B. Jefe inmediato



**Plan de inducción al puesto
Personal sindicalizado en
plantas y oficinas
Anexo 6**

Datos generales

Nombre del empleado _____ Fecha _____
Departamento _____ Puesto _____
Jefe inmediato _____ Puesto _____

Objetivo: Asegurar la integración total del personal de nuevo ingreso a través de una orientación completa y correcta sobre su puesto.

Norma: La inducción del nuevo colaborador al puesto de trabajo deberá llevarla a cabo su jefe inmediato el primer día de trabajo, con apoyo del equipo de Integración y Desarrollo.

Instrucciones: De acuerdo a los siguiente enunciados, ponga SI en el paréntesis de la derecha si la actividad fue realizada y ponga NO en el paréntesis a la actividad que no fue realizada.

1. Presentación con sus compañeros de trabajo ()
2. Informar la importancia de su puesto dentro del proceso de producción ()
 - a. Funciones y responsabilidades ()
 - b. Indicación de su lugar y equipo de trabajo ()
3. Explicación detallada del proceso donde va a intervenir ()
4. Explicación detallada de las normas de Seguridad e Higiene, utilizando el documento aprobado por la Comisión Mixta ()
5. Elaboración del vale de equipo de trabajo y firma por parte del trabajador ()
6. Explicación de las políticas del departamento, así como de las normas de Seguridad ()
 - a. Horario y tolerancia ()
 - b. Permisos ()
 - d. Limitaciones del área de trabajo y teléfonos ()
 - e. Uso de equipo de seguridad personal ()
7. Recorrido por las instalaciones de la Planta ()
 - a. Proceso ()
 - b. Personal planta ()
 - c. Patios (sólo Plana México) ()
 - d. Mantenimiento ()
 - e. Almacenes ()
 - f. Sanitarios ()
 - g. Vestiduras ()
 - h. Comedor ()
 - i. Oficinas ()
 - j. Lugar y días de pago ()
 - k. Puertas de acceso ()
 - l. Extinguidores ()
 - m. Aseguramiento de calidad ()
 - n. Zonas de distribución ()
 - o. Áreas de reunión ()
 - p. Botiquín ()

- | | |
|---|-----|
| q. Reloj checador | () |
| r. Vigilancia | () |
| s. Tableros de comunicación | () |
| t. Área de recreo | () |
| u. Servicio médico | () |
| v. Rutas de evacuación | () |
| 8. explicación de la importancia de la relaciones humanas positivas en la empresa | |
| 9. Facilitar el Reglamento Interior para que lo lea en forma detallada y verificar que la haya hecho con preguntas directas | () |
| 10. Explicación de los que es Administración por Calidad en la empresa y los esfuerzos que se están realizando en el área | () |
| 11. Hacer entrega de su locker | () |
| 12. Continuar con la Guía de inducción por departamento (Anexo 1) | () |

Firma jefe inmediato

Firma de conformidad nuevo empleado

Recursos Humanos

Fecha _____

Original: Expediente personal
Copia: A. Recursos Humanos
B. Jefe inmediato

Plan de inducción al puesto
Ventas Detalle
Anexo 7

Datos generales

Nombre del empleado _____ Fecha de ingreso _____
Departamento _____ Puesto _____
Jefe inmediato _____ Puesto _____

Objetivo: *Asegurar la integración total del personal de nuevo ingreso, a través de una orientación completa y correcta sobre su puesto.*

Norma: *La inducción del nuevo colaborador al puesto de trabajo, deberá llevarla a cabo su jefe inmediato el primer día de trabajo.*

Instrucciones: *De acuerdo a los siguientes enunciados, ponga SI en el paréntesis de la derecha si la actividad fue realizada y ponga NO en el paréntesis a la actividad que no fue realizada.*

1. Presentar al nuevo colaborador con los compañeros del departamento ()
2. Presentarle el Reglamento Interior de Trabajo para que lo lea en forma detallada ()
3. Presentar físicamente los diferentes productos para conocer su envase, presentación, cualidades y sabores. ()
4. Visitar el Taller de Mantenimiento Automotriz, para conocer su interrelación con Ventas además de realizar una breve plática sobre el cuidado del vehículo. ()
5. Explicación detallada de las técnicas de ventas que manejará y el trato a clientes ()
6. Entregar y explicar el Manual de Ventas, precios y políticas de Ventas ()
7. Demostración de la elaboración y manejo d Documentos para controlar sus ventas ()
8. Enseñar al nuevo colaborador a liquidar su cuenta del día ()
9. Dar a conocerla libreta de recorrido y los datos que deben anotarse en ella ()
10. Explicar el proceso de recepción de vendedores en almacén ()
11. Demostración práctica de la venta en ruta y recorrido en zona ()
12. Explicación de las normas y recomendaciones para conducir vehículos ()
13. Explicar la planeación del itinerario para visitas a clientes ()

Firma jefe inmediato

Firma de conformidad nuevo empleado

Recursos Humanos

Original: Expediente personal
Copias: A. Recursos Humanos
B. Jefe inmediato

Anexo 2

Datos generales

Nombre _____ Fecha de ingreso _____

Puesto _____

Nombre y puesto del jefe inmediato _____

Departamento _____ Área _____

Centro de trabajo _____ Fecha _____

Instrucciones

El presente cuestionario es para saber cómo te has sentido como parte de nuestro grupo en el tiempo que llevas trabajando con nosotros. Por favor contéstalo con toda sinceridad ya que tu información veraz nos dará indicaciones más claras de los aspectos que estamos mejorando para una adecuada integración del personal de nuevo ingreso.

1 Sueldos y prestaciones

1.1 El pago de tu sueldo, ¿corresponde a la cantidad que se te indicó recibirías en día de tu contratación?

() Sí () No

1.2 ¿Conoces el sistema para calcular las comisiones e incentivos de tu área? (este punto no es aplicable a personal administrativo)

() Sí () No

1.3 ¿Qué prestaciones has recibido?

1.4 ¿Has recibido tus pagos de manera correcta y oportuna?

() Sí () No Si tu respuesta es no, explica por qué _____

2 Relaciones de trabajo

2.1 ¿Te sientes parte de tu equipo de trabajo?

() Siempre () Algunas veces () Ocasionalmente () Nunca

¿Por qué? _____

2.2 ¿Consigues apoyo de tus compañeros de trabajo cuando lo solicitas?

() Siempre () Algunas veces () Ocasionalmente () Nunca

2.3 ¿Conoces la Descripción de tu puesto?

() Sí () No

2.4 ¿Consideras que la planeación de tus actividades te permite cumplir en tiempo, costo y calidad?

() Siempre () Algunas veces () Ocasionalmente () Nunca

2.5 La relación con tu jefe, ¿favorece y motiva la productividad?
() Siempre () Algunas veces () Ocasionalmente () Nunca
¿Por qué? _____

2.6 Para realizar tu trabajo, ¿recibes instrucciones claras y completas por parte de tu jefe así como apoyo para resolver dudas y problemas?
() Siempre () Algunas veces () Ocasionalmente () Nunca
¿Por qué? _____

2.7 El trabajo que desarrollas, ¿corresponde al que te comentaron al contratarte?
() Sí () No Por qué

3. Servicios generales

3.1 Servicio de comedor

	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Pésimo
Calidad	_____	_____	_____	_____	_____
Cantidad	_____	_____	_____	_____	_____
Higiene	_____	_____	_____	_____	_____
Servicio	_____	_____	_____	_____	_____

Observaciones _____

3.2 Si en tu centro de trabajo no se cuenta con servicio de comedor, ¿se te cubre oportunamente la ayuda económica de esta prestación?
() Sí () No

3.3 Sanitarios

	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Pésimo
Aseo	_____	_____	_____	_____	_____
Funcionamiento	_____	_____	_____	_____	_____
Son suficientes	_____	_____	_____	_____	_____

3.4 El *servicio médico* de la empresa te parece
() Efectivo () Bueno () Regular () Deficiente

3.5 Los días y horario de atención al personal te parecen
() Suficientes () Escasos () Deficientes
¿Por qué? _____

3.6 El diagnóstico y tratamiento sugeridos en el servicio médico ¿ha sido efectivo?

() Sí () No

¿Por qué? _____

3.7 Las características de tu equipo de seguridad y uniformes son adecuados a tu actividad?

() Sí () No

3.8 ¿Recibiste oportunamente tus uniformes de trabajo?

() Sí () No

3.9 ¿Cómo consideras la seguridad industrial en SABORMEX?

() Excelente () Buena () Regular

3.10 ¿Qué aspectos consideras que te ayudarían a tener una mayor integración a la empresa?

3.11 Los medios de comunicación internos, ¿te mantienen informado?

() Sí () No

3.12 ¿Tienes algo que proponer? _____

3.13 Si tienes alguna otra observación que nos ayude a mejorar, por favor coméntala

Agradecemos mucho tu participación y esperamos que tus observaciones y comentarios nos ayuden a mejorar nuestra empresa cada día.

Observaciones del entrevistador

Nombre y firma del entrevistador _____

Anexo 3

Factores y definiciones	Calificación final									
	Superior		Bueno		Medio		Escaso		Bajo	
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
<p>6. Comunicación Habilidad para exponer ideas y las redacta en forma clara.</p> <p>7. Asistencia y puntualidad</p> <p>8. Organización Capacidad para planear y organizar su propio trabajo y/o subordinados (en caso de tenerlos); maneja más de un problema con eficiencia.</p> <p>Anexo para mandos medios:</p> <p>9. Liderazgo Facilidad para guiar los esfuerzos de personas y equipos hacia los objetivos de la empresa, definidos a partir de su visión y su misión además de los valores.</p>										

Decisión

(1a) (2a) (3a)

Baja _____ a partir de _____
 Renovación _____ a partir de _____
 Planta _____ fecha de otorgamiento _____

Áreas de oportunidad a desarrollar y observaciones _____

Compromisos de mejora _____

Empleado

Jefe inmediato

Recursos Humanos

Anexo 4



**Evaluación del desempeño
para otorgamiento de planta,
personal sindicalizado**

Datos generales

Nombre _____

Puesto _____ Dirección _____

Departamento/Área _____

Fecha de ingreso _____ Antigüedad _____

Visión del puesto _____

Misión del puesto _____

Factores y definiciones	Calificación final									
	Superior		Bueno		Medio		Escaso		Bajo	
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
1. Cantidad de trabajo Rendimiento por volumen, velocidad de actuación dentro de la jornada de acuerdo a la visión y misión del puesto 2. Calidad del trabajo Cumplimiento de los requisitos de sus clientes internos y externos 3. Disciplina Cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos en la empresa 4. Responsabilidad Disposición para aceptar responsabilidades y llevarlas a cabo 5. Participación En la mejora permanente del área 6. Puntualidad y asistencia 7. Higiene y Seguridad										

Áreas de oportunidad a desarrollar y observaciones _____

Compromisos de mejora _____

Empleado

Jefe inmediato

Recursos Humanos

Decisión

(1a) (2a) (3a)	Baja	_____	a partir de	_____
	Renovación	_____	a partir de	_____
	Planta	_____	fecha de otorgamiento	_____

Nombre y firma del jefe inmediato

Anexo 5

EMPLEADOS

**Evaluación
del
desempeño**

DATOS GENERALES

NOMBRE DEL EVALUADO: _____ FECHA: _____
 FECHA DE INGRESO: _____ PUESTO: _____ No. NOMINA: _____
 ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO: _____ DEPARTAMENTO: _____
 GERENCIA O DIRECCIÓN: _____
 NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO: _____
 FECHA DE EVALUACIÓN ANTERIOR: _____ CALIFICACIÓN ANTERIOR: _____
 PERIODO DE LA ACTUAL EVALUACIÓN: _____

PUNTUACIÓN:

VALOR PONDERADO
% DE CALIFICACIÓN
POR PUNTUACIÓN -

CALIDAD	PRODUCTIVIDAD	SERVICIO	TRABAJO EN EQUIPO	NORMAS DE TRABAJO	TOTAL
24	20	20	20	16	100

EQUIVALENCIA:

[]	[]	[]	[]
INSATISFACTORIO	REGULAR	SATISFACTORIO	NOTABLE
0 30 69	70 80 89	90 100 109	110 117 125
B M A	B M A	B M A	B M A

SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

I. OBJETIVO:

- 1.1 Evaluar resultados con base en objetivos alcanzables y medibles, acordes con los objetivos de la empresa.
- 1.2 Supervisar y capacitar al personal.
- 1.3 Tener parámetros para la compensación del empleado.

II. NORMAS:

- 2.1 La Evaluación del Desempeño será aplicable a todo el personal no sindicalizado.
- 2.2 La evaluación corresponderá a los seis meses anteriores a la fecha en que se efectúa la evaluación, es decir agosto '94 - enero '95.
- 2.3 La Evaluación del Desempeño deberá ser firmada de conformidad por el evaluado y el evaluador, así como por el gerente o director del área correspondiente.

INSTRUCTIVO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

INSTRUCCIONES:

1. Los objetivos deben estar de acuerdo con la misión y responsabilidades del puesto, del departamento y del área.
2. Identifique las metas e indicadores del desempeño de los objetivos del empleado.
3. Proceda a la evaluación.
4. Evalúe un solo factor a la vez, tomando en cuenta los cinco factores y sus criterios, aplicándolos a cada objetivo acordado.
5. El valor de cada criterio representa el porcentaje de alcance del desempeño con relación al valor ponderado que cada factor representa. Una vez que haya determinado la calificación, anótelas sobre la escala de cada factor; multiplique el valor ponderado por la calificación considerándola como porcentaje y obtenga así la puntuación correspondiente.

COMO POR EJEMPLO: 24×70 (CALIFICACIÓN) = 16.80

6. Anote la puntuación obtenida en cada factor en el cuadro "puntuación" (valor ponderado, calificación y puntuación) de la primera hoja y súmelos. Con esta operación obtendrá la calificación numérica del desempeño, mismo que al ubicarla en el rango de equivalencia correspondiente le dará la calificación cualitativa del desempeño. También llene los datos generales.
7. En el espacio de compromisos de mejora, anote los compromisos que acuerde con el evaluado para mejorar el desempeño a corto plazo. En este mismo cuadro encontrará una línea para los comentarios adicionales que crea conveniente dejar asentados y que sirvan como guía para el seguimiento de los compromisos de mejora.

EVALUACION

FACTOR I: CALIDAD

DESCRIPCIÓN:

Es la satisfacción de los requisitos de sus clientes internos o externos a través del cumplimiento de la misión de su puesto, proporcionando los productos o servicios en el momento, el lugar y la forma en que lo necesita. (Ejemplo: Cumplimiento de la cuota de ventas, de los programas de producción, de los registros contables, de los programas de distribución, de los pagos por nómina, etc.)

CRITERIOS:

1. No cumple con la misión de su puesto, logra resultados de manera parcial, fuera de tiempo.
2. Medianamente cumple con los requisitos de sus clientes, siendo inconsistente en el logro de la misión de su puesto.
3. Siempre cumple con los requisitos de sus clientes, logra al 100% la misión de su puesto.
4. Excede los requisitos de sus clientes dándoles un valor agregado que rebasa las expectativas de los mismos.

	BAJO	MEDIO	ALTO
	0	30	69
	70	80	89
	90	100	109
	110	117	125

Valor ponderado 24 x _____ % (CALIFICACION) = _____ (PUNTUACION I)

FACTOR II : PRODUCTIVIDAD

DESCRIPCIÓN:

Es el óptimo resultado entre lo que producimos y los recursos que utilizamos al cumplir los objetivos y metas acordados, teniendo en cuenta el ejercicio del presupuesto, cumplimiento de costos, observancia de los gastos de operación, así como los beneficios expresados en ahorros, ingresos o de los costos de incumplimiento, que se traducen en reprocesos, devoluciones, desperdicios, surtimiento incompleto a clientes, etc.

CRITERIOS:

1. No cumple con los objetivos, usa mal sus recursos.
2. Medianamente logra sus objetivos, incumpliendo con su presupuesto. (Siendo inconsistente en el logro de la misión de su puesto).
3. Siempre cumple con sus resultados al 100% utilizando adecuadamente su presupuesto. No incurre en costos de incumplimiento.
4. Excede el cumplimiento de sus resultados, utilizando sus recursos y generando ahorros e ingresos rebasa las expectativas

BAJO MEDIO ALTO

0 30 69

70 80 89

90 100 109

110 117 125

Valor ponderado 20 x _____ % (CALIFICACIÓN) = _____ (PUNTUACIÓN II)

FACTOR III : SERVICIO

DESCRIPCIÓN:

Es la conducta, actitud de atención y compromiso que establece el proveedor con su cliente, interno o externo; implica la satisfacción de su cliente, basada en conductas de interés, apoyo, respuesta y empeño, acorde con la filosofía, valores, políticas y procedimientos de la empresa. (Requiere preguntarnos que tan buen cliente soy, que tan buen proveedor soy).

CRITERIOS:

1. No atiende ni se compromete con su cliente.
2. Medianamente se involucra en la satisfacción de las necesidades de sus clientes.
3. Siempre atiende y se compromete con sus clientes.
4. Excede con su conducta, actitud de atención y compromiso los requerimientos de su cliente, actúa como un eslabón eficaz de la organización.

BAJO MEDIO ALTO

0 30 69

70 80 89

90 100 109

110 117 125

Valor ponderado 20 x _____ % (CALIFICACION) = _____ (PUNTUACION III)

FACTOR IV : TRABAJO EN EQUIPO

DESCRIPCIÓN:

Es la actitud personal para involucrarse en su grupo natural de trabajo o en otros grupos en que interactúa: reconoce a las personas, las situaciones, resume resultados, establece seguimientos, acuerda el como y el cuando se controlará el avance de acciones, para el logro de las tareas y los objetivos.

CRITERIOS:

1. Trabaja solo, no se involucra con su grupo de trabajo, no establece compromisos, es un obstáculo.
2. Medianamente se involucra con su grupo de trabajo, a veces hace propuestas y se compromete más por la presión de su grupo de trabajo que por propia convicción, por lo que el seguimiento de objetivos y metas es insuficiente.
3. Siempre se involucra y es propositivo en su grupo natural de trabajo o en otros grupos, reconoce a las personas, las situaciones e inquietudes, resume resultados y establece seguimiento adecuado, acuerda el como y el cuando.
4. Excede su actitud de involucramiento, es proactivo en todos los grupos en los que interactúa, logra empatía con las personas, sus actitudes e inquietudes, logra compromisos, acuerdos y cumplimiento sobresaliente de los objetivos y metas.

BAJO MEDIO ALTO

0 30 69

70 80 89

90 100 109

110 117 125

Valor ponderado 20 x _____ % (CALIFICACIÓN) = _____ (PUNTUACIÓN IV)

FACTOR V : NORMAS DE TRABAJO

DESCRIPCIÓN:

Es la actitud de compromiso para cumplir con los sistemas, políticas, procedimientos, normas de convivencia y disciplina y en general las reglas o medios dispuestos por la empresa para la ejecución del trabajo.

CRITERIOS:

	BAJO	MEDIO	ALTO
1. No cumple con las disposiciones de la empresa; su actitud es negativa y contraria a la disciplina.	0	30	69
2. Medianamente se apeg a los sistemas, políticas, procedimientos y demás normas de trabajo.	70	80	89
3. Siempre se compromete cumpliendo con los sistemas, políticas, procedimientos y demás normas de trabajo. Cuando existen oportunidades propone mejoras.	90	100	109
4. Excede con su actitud de compromiso el cumplimiento de sistemas, políticas y procedimientos, propone mejoras, ayuda a su difusión, apoyo y cumplimiento.	110	117	125

Valor ponderado 16 x _____ % (CALIFICACION) = _____ (PUNTUACION V)

COMPROMISO DE MEJORA

I CALIDAD: _____

II PRODUCTIVIDAD: _____

III SERVICIO: _____

IV TRABAJO EN EQUIPO: _____

V NORMAS DE TRABAJO: _____

COMENTARIOS: _____

EVALUADO

EVALUADOR

JEFE DEL EVALUADOR

REC.HUM./REL.INDS.

Anexo 6

Evaluación del desempeño

JEFES, SUPERVISORES, GERENTES Y DIRECTORES

DATOS GENERALES

NOMBRE DEL EVALUADO: _____ FECHA: _____
 No. NOMINA: _____
 FECHA DE INGRESO: _____ PUESTO: _____
 ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO: _____ DEPARTAMENTO: _____
 GERENCIA O DIRECCIÓN: _____
 NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO: _____
 FECHA DE EVALUACIÓN ANTERIOR: _____ CALIFICACIÓN ANTERIOR: _____
 PERIODO DE LA ACTUAL EVALUACIÓN: _____

PUNTUACIÓN:

VALOR PONDERADO
 % DE CALIFICACIÓN
 POR PUNTUACIÓN -

CALIDAD	PRODUCTIVIDAD	SERVICIO	LIDERAZGO	TRABAJO EN EQUIPO	TOTAL
20	20	20	20	20	100

EQUIVALENCIA:

INSATISFACTORIO			REGULAR			SATISFACTORIO			NOTABLE		
0	30	69	70	80	89	90	100	109	110	117	125
B	M	A	B	M	A	B	M	A	B	M	A

SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

I. OBJETIVO:

- 1.1 Evaluar resultados con base en objetivos alcanzables y medibles, acordes con los objetivos de la empresa.
- 1.2 Supervisar y capacitar al personal.
- 1.3 Tener parámetros para la compensación del empleado.

II. NORMAS:

- 2.1 La Evaluación del Desempeño será aplicable a todo el personal no sindicalizado.
- 2.2 La evaluación corresponderá a los seis meses anteriores a la fecha en que se efectúa la evaluación, es decir agosto '94 - enero '95.
- 2.3 La Evaluación del Desempeño deberá ser firmada de conformidad por el evaluado y el evaluador, así como por el gerente o director del área correspondiente.

FACTOR II : PRODUCTIVIDAD

DESCRIPCIÓN:

Es el óptimo resultado entre lo que producimos y los recursos que utilizamos al cumplir los objetivos y metas acordados, teniendo en cuenta el ejercicio del presupuesto, cumplimiento de costos, observancia de los gastos de operación, así como los beneficios expresados en ahorros, ingresos o de los costos de incumplimiento, que se traducen en reprocesos, devoluciones, desperdicios, surtimiento incompleto a clientes, etc.

CRITERIOS:

1. No cumple con los objetivos, usa mal sus recursos.
2. Medianamente logra sus objetivos, incumpliendo con su presupuesto. (Siendo inconsistente en el logro de la misión de su puesto).
3. Siempre cumple con sus resultados al 100% utilizando adecuadamente su presupuesto. No incurre en costos de incumplimiento.
4. Excede el cumplimiento de sus resultados, utilizando sus recursos y generando ahorros e ingresos rebasa las expectativas

BAJO MEDIO ALTO

0 30 69

70 80 89

90 100 109

110 117 125

Valor ponderado 20 x _____ % (CALIFICACIÓN) = _____ (PUNTUACIÓN II)

FACTOR III : SERVICIO

DESCRIPCIÓN:

Es la conducta, actitud de atención y compromiso que establece el proveedor con su cliente, interno o externo; implica la satisfacción de su cliente, basada en conductas de interés, apoyo, respuesta y empeño, acorde con la filosofía, valores, políticas y procedimientos de la empresa. (Requiere preguntarnos que tan buen cliente soy, que tan buen proveedor soy).

CRITERIOS:

1. No atiende ni se compromete con su cliente.
2. Medianamente se involucra en la satisfacción de las necesidades de sus clientes.
3. Siempre atiende y se compromete con sus clientes.
4. Excede con su conducta, actitud de atención y compromiso los requerimientos de su cliente, actúa como un eslabón eficaz de la organización.

BAJO MEDIO ALTO

0 30 69

70 80 89

90 100 109

110 117 125

Valor ponderado 20 x _____ % (CALIFICACIÓN) = _____ (PUNTUACIÓN III)

FACTOR IV: LIDERAZGO

DESCRIPCIÓN:

Son las habilidades y actitudes requeridas para guiar y facilitar los esfuerzos de personas y grupos hacia los objetivos de la empresa, definidos a partir de su visión, misión, filosofía y valores.

CRITERIOS:

1. No es líder, no tiene influencia sobre su grupo de trabajo, con frecuencia es rebasado por el grupo.
2. Medianamente guía a su personal hacia los objetivos de la empresa.
3. Siempre es un líder eficaz, facilitador y comunicador, capaz de obtener la colaboración en cualquier situación, manteniendo el estímulo entre sus colaboradores.
4. Rebase el logro de los objetivos de su área y de la organización: es un líder verdadero que contagia y entusiasma a los demás para conquistar nuevos clientes.

BAJO MEDIO ALTO

0 30 69

70 80 89

90 100 109

110 117 125

Valor ponderado 20 x _____ % (CALIFICACIÓN) = _____ (PUNTUACIÓN IV)

FACTOR IV : TRABAJO EN EQUIPO

DESCRIPCIÓN:

Es la actitud personal para involucrarse en su grupo natural de trabajo o en otros grupos en que interactúa: reconoce a las personas, las situaciones, resume resultados, establece seguimientos, acuerda el como y el cuando se controlará el avance de acciones, para el logro de las tareas y los objetivos.

CRITERIOS:

1. Trabaja solo, no se involucra con su grupo de trabajo, no establece compromisos, es un obstáculo.

BAJO MEDIO ALTO

0 30 69

2. Medianamente se involucra con su grupo de trabajo, a veces hace propuestas y se compromete más por la presión de su grupo de trabajo que por propia convicción, por lo que el seguimiento de objetivos y metas es insuficiente.

70 80 89

3. Siempre se involucra y es propositivo en su grupo natural de trabajo o en otros grupos, reconoce a las personas, las situaciones e inquietudes, resume resultados y establece seguimiento adecuado, acuerda el como y el cuando.

90 100 109

4. Excede su actitud de involucramiento, es proactivo en todos los grupos en los que interactúa, logra empatía con las personas, sus actitudes e inquietudes, logra compromisos, acuerdos y cumplimiento sobresaliente de los objetivos y metas.

110 117 125

Valor ponderado $20 \times$ _____ % (CALIFICACION) = _____ (PUNTUACION V)

COMPROMISO DE MEJORA

I CALIDAD: _____

II PRODUCTIVIDAD: _____

III SERVICIO: _____

IV LIDERAZGO: _____

V TRABAJO EN EQUIPO: _____

COMENTARIOS: _____

EVALUADO

EVALUADOR

JEFE DEL EVALUADOR

REC.HUM./REL.INDS.