

00661
38



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO

LA CAPACITACION INTEGRAL PARA LOGRAR
PRODUCTIVIDAD EN UNA ORGANIZACION DE
SERVICIOS DE LIMPIEZA EN UN ENTORNO DE
MAYOR COMPETENCIA.

797946

"ANALISIS DE CASO PRACTICO"
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRO EN ADMINISTRACION
(ORGANIZACIONES)
P R E S E N T A :
ROGELIO ISMAEL SOLIS PINEDA

ASESORES: MTRA. PATRICIA IBARGUENGOITIA Y RENTERIA
MTR. MARTIN SANDOVAL DE ESCURDIA





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.

PRESENTACION

Este "análisis de caso" se ha basado en hechos reales por lo cual la información ha sido recopilada de la operación diaria de la organización llamada SERVI CLEAN, S.A. DE C.V.

Agradezco la confianza y facilidades que recibí por parte del Licenciado en Contaduría Jorge Morales A., durante el desarrollo del proyecto como dueño y director general, ya que no tuvo duda en ningún momento de hacer publico el resultado.

Este reconocimiento quedaría incompleto si no mencionara a todos los trabajadores y personal administrativo de SERVI CLEAN, S.A. DE C.V. que intervinieron mostrando interés y responsabilidad en las tareas encomendadas.

Con el resultado de esta Investigación el compromiso del Dueño y Director de SERVI CLEAN S.A. de C.V. será lograr que todos y cada uno de los que forman su negocio conozcan y entiendan claramente su trabajo, para llegar a hacerlo bien desde el principio, en un clima de cordialidad y satisfacción, en donde cada día se tenga un reto al iniciar y un logro al terminar.



También deseo aprovechar este espacio para agradecer a la Universidad Nacional Autónoma de México, a la Facultad de Contaduría y Administración y a todos mis maestros en particular el tiempo y las facilidades de que dispuse para la realización de este proyecto.

abril del 2001

INDICE

Presentación.....	I
Resumen ejecutivo.....	V
Introducción.....	VI

CAPITULO I

1. MARCO CONCEPTUAL: Las Organizaciones y el Trabajo.....	1
1.1. Las Organizaciones como sistemas sociales: Un Enfoque a la capacitación y al cambio.....	1
1.1.1. La teoría general de sistemas.....	1
1.1.2. El enfoque de sistemas.....	3
1.1.3. La organización como sistema.....	4
1.1.4. La estructura, los procesos y la cultura de una organización.....	5
1.1.5. El comportamiento dentro de las organizaciones.....	6
1.1.6. Las características de las organizaciones actuales.....	7
1.1.7. El diseño de puestos y el mercado de trabajo en la organización.....	8
1.1.8. El desempeño del empleado en el marco de las competencias laborales.....	9
1.1.8.1. Enfoque conductista.....	10
1.1.8.2. Enfoque constructivista.....	10
1.1.8.3. Enfoque funcional.....	11
1.1.8.4. El modelo de competencias del MIT.....	12
1.1.8.4.1. Competencia con la experiencia técnica.....	12
1.1.8.4.2. Competencia en el tipo de comportamiento.....	13
1.1.9. La nueva fuerza de trabajo.....	14
1.1.9.1. Una nueva división internacional de trabajo.....	14
1.1.9.2. El tipo de personal de una organización.....	14
1.1.10. La administración de recursos humanos.....	15
1.2. La capacitación en la organización.....	19
1.2.1. La capacitación desde un enfoque de sistemas.....	20
1.2.2. Las tendencias en capacitación y educación continua.....	22
1.2.3. La organización que aprende.....	23
1.2.4. La capacitación en una organización que aprende.....	27
1.2.5. El diseño de programas de capacitación.....	30
1.2.5.1. Componentes del diseño de un programa de capacitación.....	31
1.2.6. La capacitación como necesidad legal.....	34
1.3. El cambio en la organización.....	35
1.3.1. Los factores de cambio.....	35
1.3.2. La resistencia al cambio.....	36
1.3.3. Las técnicas para el cambio organizacional.....	38

CAPITULO II

2. MARCO REFERENCIAL: Del capital intelectual y la competitividad	42
2.1. Tecnología y globalización	42
2.2. Sistema de economía global	42
2.3. La innovación tecnológica	44
2.3.1. Los nuevos modelos organizativos	45
2.4. La competitividad de la organización	46
2.4.1. La competitividad: camino para mejorar la productividad	47
2.4.2. Acerca de la productividad	52
2.4.3. Medición de la productividad	53
2.4.4. Eficacia y eficiencia	53
2.5. ¿ Que es el capital intelectual?	54
2.5.1. Capital intelectual: los factores organizacionales	56
2.5.2. Premisas básicas para estructuras basadas en el capital intelectual	58
2.5.3. Los equipos de alto rendimiento	58
2.5.4. Capital intelectual y las redes de equipos de trabajo	60
2.5.5. El capital intelectual y el nuevo concepto de trabajo	61
2.6. Empowerment	61
2.7. Encuesta de organizaciones de limpieza	62
2.7.1. Resultados de la encuesta	63
2.7.2. Gráficas	64
2.7.3. Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas (matriz DOFA)	65

CAPITULO III

3. "SERVI CLEAN" S.A DE C.V." COMO ORGANIZACIÓN:	
Presentación y descripción de la organización motivo de la investigación	66
3.1. Objetivo general	66
3.2. Objetivos del análisis de caso	66
3.3. Planteamiento del problema	66
3.4. Preguntas a resolver	66
3.5. Antecedentes de la organización	67
3.6. La misión de la empresa	68
3.7. Descripción de actividades	68
3.7.1. Recursos humanos	68
3.7.1.1. Reclutamiento	68
3.7.1.2. Nómina	68
3.7.1.3. Capacitación	69
3.7.2. Mercadotecnia	69
3.7.2.1. Ventas	69
3.7.2.2. Publicidad	70
3.7.2.3. Precio	70
3.7.3. Finanzas	71
3.7.4. Contabilidad	71
3.7.5. Crédito y cobranzas	71
3.7.6. Inventario	72

3.8. Interés por la investigación de este análisis de caso	73
3.9. Metodología	74
3.9.1. La metodología propuesta	74
3.10. Análisis interno y externo	75
3.10.1. Factores internos del personal administrativo	75
3.10.2. Factores internos del personal operativo	77
3.11. Debilidades detectadas	80
3.12. Fortalezas detectadas	80
3.13. Entorno externo	80
3.13.1. Amenazas	80
3.13.2. Oportunidades	81

CAPITULO IV

4. Evaluación de resultados y planteamiento de alternativas	82
4.1. Problema (s) detectado (s)	82
4.2. Efecto del problema(s)	83
4.3. Planteamiento de alternativas de solución	83
4.3.1. Alternativa "A"	83
4.3.2. Alternativa "B"	84
4.3.3. Alternativa "C"	84
4.4. Análisis de las alternativas	85
4.4.1. Capacitación	85
4.4.2. Responsabilidad sobre la capacitación	85
4.4.3. Tiempo	86
4.4.4. Ascensos	86
4.4.5. Sueldos	86
4.5. Conclusión	87
4.6. Matrices de evaluación	88

CAPITULO V

5. Conclusiones y Recomendaciones	89
5.1. Reflexión final	92

BIBLIOGRAFIA	95
--------------------	----

ANEXOS	98
Nómina de personal	99
Organigrama	101
Gráficas de ventas 1998, 1999, 2000	102
Gráficas de evaluación	104
Cuestionarios	105
Directorio de organizaciones de servicios de limpieza	108
Directorio en Internet	113

RESUMEN EJECUTIVO

Un estudio de caso es la representación de una situación real o hipotética que permite el conocimiento teórico, mediante el uso de técnicas de análisis, evaluación y la experiencia (conocimiento empírico) adquirida en el ejercicio profesional, que permitan dar solución a un problema planteado.

El viejo aforismo de "el cliente tiene la razón" cobra nuevas dimensiones y realidades de producir necesariamente una visión y misión de servicio y con ello, surge un factor competitivo clave: Dar valor agregado al cliente y proporcionarle servicio de calidad, superior al ofrecido por la competencia.

Empero, la calidad de servicio no es para establecerse como un objetivo eventual, sino como parte misma de la cultura organizacional; es un factor competitivo crítico que debe diseñarse, programarse y vivirse permanentemente para transformar al cliente comprador del presente, en el cliente satisfecho que habrá de ser parte del futuro de la empresa.

Este escenario es el que motivó hacer la investigación de una empresa de servicios, por medio de la técnica del "análisis de caso", con el fin de conocerla y saber como está enfrentando el momento actual, en lo que se refiere a su cultura organizacional.

Hoy en día las empresas se ven en la necesidad de ser mejores para mantenerse y desarrollarse en los mercados dentro de los cuales compiten, para ello, es imprescindible hacer cambios en la forma como operan y se dirigen con la finalidad de ser más competitivas, siendo de suma importancia la participación de la gente que realiza el trabajo para lograr cada vez mejores productos y servicios, porque es ella la que hace la diferencia.

Conociendo que la calidad de las personas no es tan alcanzable como lo puede ser la tecnología, por lo tanto el elemento diferenciador de las empresas en el futuro estará sin lugar a dudas en la gente.

Esta investigación incluye:

	Pag.
1. Objetivo general	66
2. Objetivos del análisis de caso	66
3. Planteamiento del problema	66
4. Preguntas a resolver	66
5. Metodología.....	74
6. Resultados de las encuestas.....	76,78
7. Análisis de fuerzas – debilidades	80
8. Análisis de amenazas – oportunidades	81
9. Alternativas de solución	83,84
10. Matrices de evaluación.....	88
11. Conclusiones y recomendaciones.....	90
12. Bibliografía	94
13. Anexos.....	98

INTRODUCCIÓN

Este trabajo se dividió en cinco capítulos con el contenido siguiente:

El capítulo inicial: Marco Conceptual, se divide en tres secciones. En la primera de ellas se presenta un marco conceptual de las organizaciones desde un enfoque sistémico concerniente a una organización, su estructura, ambiente y cultura. Por otra parte, se consideran los factores que influyen en la operación y desarrollo de la organización, para después proyectar la eficiencia como objetivo interno de la organización en cuanto a procesos, personal, motivación, liderazgo, competencias y relaciones que permitan alcanzar objetivos específicos. La intención es integrar componentes utilizando como guía el análisis de sistemas en la solución de problemas.

En la segunda sección, se planteó la capacitación desde un enfoque de sistemas como parte esencial que puede ser el medio para que el personal incremente sus conocimientos y habilidades. Se define como enfocada a resolver problemas de la organización, tomando en cuenta que la organización que aprende requiere de la reflexión en la acción para corregirse a sí misma. En este sentido se desea que la gente trabaje junta, poniendo su conocimiento al servicio de la misión de la organización; que pueda comunicarse e interactuar más allá de las diferentes funciones y especialidades. Ya que en la actualidad se requiere de gente que sea creativa, que revise lo que hace y pueda proponer innovaciones con visión compartida, dominio personal, trabajo en equipo, adaptación continua y pensamiento sistémico.

La tercera sección del capítulo 1 se refiere al cambio en la organización, al conocer que en la presente década hemos sido testigos de acontecimientos económicos, políticos y sociales que han creado un mundo nuevo de empresas y negocios. Un escenario altamente competido que tiene, como centro de las organizaciones, al cliente.

El segundo capítulo se refiere a la importancia que tiene considerar la tecnología, la innovación y la globalización como una nueva forma de vida. Este capítulo hace énfasis en la importancia que tiene para las organizaciones especialmente de servicio, trabajar de una manera diferente.

El objetivo general, la metodología aplicada y las preguntas a resolver las podemos ver en el capítulo III. Esta sección también nos permitió presentar a la organización como unidad de análisis para desarrollar nuestra investigación.

También la empresa motivo de esta investigación sirve para tratar sus debilidades y fortalezas por medio de un análisis minucioso que facilita visualizar las amenazas y oportunidades, incluyendo los resultados de las encuestas realizadas al interior.

Para conocer esta empresa se realizó una descripción de actividades por área y departamentos, siendo las más sobresalientes la de recursos humanos y mercadotecnia.

Las actividades que desarrolla esta empresa en el giro de la limpieza se refieren al barrido en general, limpieza de muebles, escaleras, lavado de vidrios interior y exterior no importando la altura en que se realice, pulido y encerado de pisos, lavado de alfombras, limpieza de baños y cocinas incluyendo comedores, así como la vajilla, mantenimiento y conservación de áreas verdes.

La evaluación de resultados y planteamiento de alternativas las podemos conocer al consultar el capítulo IV donde también exponemos las matrices de evaluación, así como la mejor alternativa de solución al problema(s) detectado(s).

Esta investigación termina en el capítulo V, con el diagnóstico y recomendaciones que se proponen para hacer que esta empresa sea más productiva, más rentable, tenga crecimiento y desarrollo, logrando con esto una seguridad de permanencia en el mercado, al estar convencidos que las personas capacitadas e instruidas adecuadamente serán el mejor activo de esta organización.

Se incluye una sección de anexos para facilitar el análisis del trabajo realizado que incluye:

Nómina de personal

Organigrama

Gráficas de ventas

Gráficas de evaluación

Cuestionarios

Directorio de Organizaciones de limpieza

Directorio en Internet



CAPÍTULO I

1.- MARCO CONCEPTUAL: LAS ORGANIZACIONES Y EL TRABAJO

El estudio de caso tiene por finalidad la consideración de un cierto problema por medio del debate de una circunstancia previamente relatada y escrita. En él se pretende conjuntar el conocimiento teórico con la práctica, de forma tal, que los conocimientos adquiridos en el aula de clase y al consultar bibliografía, se puedan ver reflejados en el ejercicio profesional.

En este capítulo se presenta un marco conceptual de las organizaciones desde un enfoque sistémico. En la primera sección se describen algunos conceptos básicos de la teoría general de sistemas que se aplican después a la estructura, ambiente, relaciones y recursos humanos de una organización. En la segunda sección se analiza la importancia de la capacitación de una empresa. Para pasar, por último, a ubicar la importancia del proceso del cambio en una organización y como la utilización de ciertas técnicas puede ayudar a vencer la resistencia y el temor que se generan ante posibles modificaciones en las condiciones laborales.

Es así como, seleccionar una empresa y un tópico a estudiar de la misma puede ofrecer muchos aspectos que deban ser estudiados; para determinar el plan de acción a llevar a cabo, es necesario establecer un marco conceptual que permita sentar las bases del tema a tratar para pasar posteriormente a planear el proyecto de estudio de caso viable.

1.1 LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS SOCIALES: UN ENFOQUE A LA CAPACITACIÓN Y AL CAMBIO

El concepto de sistemas resulta un desarrollo, derivado de la búsqueda que el hombre realiza constantemente, en cuanto a tratar de llegar al conocimiento de sí mismo y del medio que lo rodea. Con la teoría general de sistemas se ha generado una concepción global que entrega coherencia interpretativa a la totalidad de los fenómenos científicos, sociales y culturales¹.

1.1.1 LA TEORIA GENERAL DE SISTEMAS

El concepto de sistemas no es nuevo, aunque si lo es su rol organizador. No es un elemento último indivisible, pero es un todo que puede ser dividido en componentes. Los elementos del conjunto y el conjunto de los elementos que forman un sistema tienen las siguientes propiedades:

† Las propiedades o el comportamiento de cada elemento tiene un efecto en las propiedades o el comportamiento del conjunto tomado como un todo.

† Las propiedades o comportamiento de cada elemento, y la forma en que afectan a todo, dependen de las propiedades y comportamiento de al menos otro elemento en el conjunto. En consecuencia, no hay parte alguna que tenga un efecto independiente en el todo y cada una está afectada al menos por alguna otra parte.

¹ Rodríguez, Dario y Marcelo Arnold (1992), *Sociedad y teoría de Sistemas*, Editorial Universitaria, Santiago, p. 4.

- † Cada subgrupo posible de elementos del conjunto tiene las dos primeras propiedades y cada una tiene un efecto no independiente en el total. Por lo que no se puede descomponer el total en subconjuntos independientes.

La teoría de sistemas se ha introducido en el pensamiento de la administración, casi desde un principio, sin embargo no tuvo tanta aceptación sino hasta época reciente. En las dos últimas décadas, el desarrollo de la teoría ha servido de base para la integración del conocimiento científico. Se considera entonces a un sistema, como un todo unitario organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes y delineado por los elementos identificables de su ambiente o suprasistema.

La principal premisa de la teoría general de sistemas es que, para entender completamente la operación de un organismo social, éste debe ser concebido como un sistema. Esta teoría integra el conocimiento de varios campos de especialización, a fin de que el sistema, como todo, pueda ser mejor entendido.

En la teoría luhmanniana de los sistemas sociales, cuando se habla de un proceso se refiere a la serie de acontecimientos que se encadenan, de manera que la presencia de uno de ellos permite o da origen al otro acontecimiento. A los procesos anticipadores se les ha llamado teológicos; es decir, se consideran acontecimientos provocados en los que las acciones se seleccionan en función de sus consecuencias, las cuales sólo pueden ocurrir si se realizan los acontecimientos que las desencadenan².

Antes de la aparición de la teoría general de sistemas, cada ciencia se preocupaba por aislar los fenómenos que le interesaba estudiar, como medio para indagar sus características esenciales y las relaciones de causa - efecto que la rigen.

Esta forma de proceder permitió avances a las ciencias y siguen siendo instrumentos valiosos de investigación. Más la complejidad de los problemas que enfrenta el hombre actual hace insuficiente el conocimiento especializado por si solo y cada vez es más aceptado que en la solución de problemas deben participar disciplinas diversas.

Entonces para resolver un problema, se propone un análisis en el que se tome en cuenta:

- † Cómo se relacionan determinados elementos y para qué se relacionan.
- † Cuáles elementos son necesarios y cómo se interrelacionan para producir determinado resultado.
- † Para qué existen determinadas interrelaciones entre ciertos elementos y cuáles son todos los elementos involucrados.

El concepto de totalidad es por lo tanto muy importante en el análisis general de sistemas. El sistema debe ser visualizado como un todo y modificarse sólo a través de cambios en partes del sistema. Debe haber conocimiento de las interrelaciones entre las partes y la forma en que cada una de éstas funciona, antes de que puedan realizarse modificaciones en las partes, en beneficio del sistema³.

² Ontiveros, Josefina (1997), Niklas Luhmann: "una visión sistemática de lo educativo". Perfiles Educativos, vol. XIX, No. 78, p. 31.

³ Hopkins, Thomas (1986), *Integración: its Meaning and Application*. Appleton Century, New York, 36-49.

Por otra parte, se han planteado varias maneras de clasificar a los sistemas en estudio, por ejemplo: según niveles jerárquicos, así se tiene un sistema estático o dinámico simple, cibernético, etc. Otra forma de clasificar los sistemas puede ser la de grupos: determinísticos y probabilísticos. Los primeros son aquellos cuyo funcionamiento puede predecirse con toda certeza, mientras en los últimos existe incertidumbre al respecto. Sin embargo, el tamaño o la complejidad del sistema no implican, necesariamente determinismo o probabilidad⁴.

Las organizaciones son sistemas probabilísticos, aunque existan fuerzas internas, como procedimientos y reglamentos, que tienden a convertirlos en determinísticos. Las organizaciones se encuentran en un ambiente circundante probabilístico, de manera que la incertidumbre circunscribe las actividades de la organización, aunque algunas sean más inciertas que otras.

También es importante considerar algunos conceptos que se han usado en el desarrollo de los modelos de sistemas acerca de la sociedad y bajo una concepción de interacción social, Weber desarrolló una sociología de la dominación identificando sus tipos y su funcionamiento⁵.

El elemento central de dicha interacción social, se basa en el uso del método *verstehen*, esto es, el ponerse uno mismo en el rol del actor; lo cual es un medio para relacionar las experiencias internas con las acciones externas. Pero el sujeto posee muchos marcos de referencia y la realidad social se puede tornar infinita.

Es también importante la manera en que Weber define el poder, en su sentido más general, como la posibilidad de imponer la propia voluntad sobre la conducta ajena. Un caso especial del poder es la dominación, entendida como la probabilidad de encontrar obediencia dentro de un grupo determinado para mandatos específicos. Queda entonces establecido que hay quien manda y quien obedece. La obediencia significa que la acción del que obedece transcurre como si el contenido del mandato se hubiera convertido en máxima de su conducta.

1.1.2 EL ENFOQUE DE SISTEMAS

En esta época de especialización y de amplia divergencia es necesario unificar criterios, tanto en un nivel estratégico como en un nivel operativo. La teoría general de sistemas identifica y proporciona conceptos comunes a la filosofía y otras ciencias, pero no se ocupa del nivel organizacional. Sin embargo, el concepto de enfoque de sistemas puede considerarse como subsistema de la teoría general de sistemas que se ocupa más de la integración de las partes en el nivel operacional.

El enfoque de sistemas se ocupa directamente de la aplicación de la teoría general de sistemas y se puede emplear en la práctica de la administración. Es así como la teoría de la administración se ha planteado desde este nuevo enfoque. Por una parte, considerando los factores externos que influyen sobre la operación y desarrollo de la organización; es decir, concibiéndolos como sistemas abiertos, expuestos a las condiciones dinámicas del medio donde actúan y sometidos a un proceso de ajuste correlativo en su estructura orgánica.

⁴ Arias Galicia, Fernando (1989), *Administración de Recursos Humanos*, Editorial Trillas, México, p. 14.

⁵ Weber, Max (1979), *Economía y Sociedad*, Fondo de Cultura Económica, México, p. 43.

Por otra parte, el análisis se proyecta no a la eficiencia como objetivo interno de la organización, sino a las instituciones como agrupaciones funcionales en sus diversos tipos, procesos y relaciones con la sociedad en su conjunto; como entidades planeadas y estructuradas para alcanzar objetivos específicos.

El enfoque de sistemas aplicado a la administración parte del supuesto de que todo organismo social es un sistema en el que se intenta integrar componentes, utilizando como guía el análisis de sistemas en la solución de problemas. Es evidente que las tasas de cambio tecnológico y social aumentan y son productoras de muchos de los problemas que se presentan hoy en día⁶.

La esencia del enfoque de sistemas para analizar la situación que prevalece en una organización se refiere a los siguientes aspectos:

- † Formulación de objetivos y aclaración de la jerarquización de los mismos antes de comenzar cualquier actividad relacionada con la administración y, en particular, con la toma de decisiones.
- † Obtención del efecto máximo en el sentido de lograr los objetivos planteados con un mínimo de gastos mediante un análisis comparativo de las alternativas y de su adecuada elección para lograr las metas.
- † Apreciación cuantitativa de los objetivos, métodos y medios de lograrlos, basada en la apreciación amplia y multifacética de todos los resultados posibles y previstos, y no en criterios parciales.

Se considera que un sistema no solamente recibe información del medio que lo rodea, sino también de sí mismo. O sea, cuando reacciona recibe comunicaciones sobre esta reacción; se dice entonces, que existe retroalimentación.

La administración basada en el enfoque de sistemas capacita a utilizar conceptos amplios, a visualizar áreas extensas y a vencer restricciones. A su vez, las relaciones más significativas e influyentes revelan precisamente cómo actúan y reaccionan las varias partes para producir la acción deseada⁷.

1.1.3 LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA

Desde el punto de vista de la sociedad y sus sistemas parciales, lo que caracteriza a las organizaciones en relación con otros sistemas sociales es el hecho de que sus actividades se restringen al cumplimiento y satisfacción de metas específicas. La evolución sociocultural va presionando con insistencia por la construcción de organizaciones formales sin las cuales los sistemas parciales de la sociedad difícilmente podrían cumplir sus funciones

Si consideramos un enfoque sistémico en que la organización y el entorno son una unidad cuyas variables están intrínsecamente relacionadas, entonces las organizaciones actuales tienen que coordinar sus funciones, mercados, productos, divisiones e infraestructura tomando en cuenta al personal que labora en ellas⁸.

⁶ Ackoff, Russel (1981), *El arte de Resolver Problemas*, Editorial Limusa, México, p. 173-174.

⁷ Terry, George y Stephen Franklin (1997), *Principios de Administración*, Cia. Ed. Continental, México, p.50.

⁸ Rockart, John & James Short (1991), *The Corporation of the 1990's*, Oxford University Press, New York, p. S.

La eficacia de cualquier organización depende en gran medida del comportamiento humano. Las relaciones entre personas y grupos en el seno de una organización crean expectativas sobre el comportamiento del personal. Estas expectativas son la causa de que surjan determinados papeles que deberán ser desempeñados por alguien.

Hay personas que asumirán el papel de líderes, en tanto que otras actuarán como simples seguidores. Los mandos intermedios, al tener superiores y subordinados han de desempeñar ambos papeles, es decir, el de líderes y el de seguidores.

Las organizaciones cuentan con sistemas de autoridad, posición y poder y quienes trabajan en ellas tienen diferentes necesidades con respecto a cada uno de dichos sistemas, por lo que el comportamiento de una persona en una determinada situación incluye la interacción de sus características personales con las de la situación que afronta⁹.

1.1.4 LA ESTRUCTURA, LOS PROCESOS Y LA CULTURA DE UNA ORGANIZACIÓN

La estructura de una organización es la pauta formal que indica de qué forma las personas y los puestos de trabajo se agrupan en la misma. La estructura suele presentarse gráficamente por medio de un organigrama que marca la pauta formal de actividades y relaciones entre las diferentes subunidades que la componen.

Los procesos son todas las actividades que dotan de vida al organigrama de la organización. Las comunicaciones entre el personal, la socialización y desarrollo profesional, el desempeño en el trabajo asignado, la toma de decisiones y el crecimiento de la organización son algunos de estos procesos que pueden aportar más datos de comportamiento de la organización que si sólo se estudia su estructura. Un proceso puede ser parte clave del sistema ya que relaciona propósitos, restricciones, aprendizaje y valoración¹⁰.

Las premisas básicas de que se valen las personas y grupos en sus relaciones con la organización y su entorno reciben el nombre de cultura. Dicho de otra manera, la cultura de una organización es su personalidad, su ambiente, su forma de ser. La cultura de una organización define los comportamientos y vínculos que son apropiados, motiva a sus empleados y dirige la forma en la que una empresa procesa la información de que dispone, sus relaciones internas y sus valores. La cultura de una empresa permite que quienes trabajan en ella compartan ideas, sentimientos y opiniones sobre la misma que hacen que se unan los empleados¹¹.

Una cultura de una organización es un patrón de supuestos básicos que un grupo descubre o desarrolla para enfrentar su necesidad de responder a las demandas externas sin perder la coherencia interna. Es un lenguaje común con categorías conceptuales compartidas como límites, criterios de inclusión y exclusión, poder y status que definen conductas acertadas e incorrectas.

⁹ Gibson, James et al. (1997), *Las Organizaciones*, McGraw - Hill/Irwin, Bogotá, p. 8.

¹⁰ Lloyd, Chris & Amanda Cook (1993), *Implementing Standards of Competence*, Kegan Page, London, p. 130.

¹¹ Hampden - Turner, Charles (1990), *Creating Corporate Culture*, Addison - Wesley, New York, p. 6.

Se puede considerar una cultura positiva cuando la cohesión de los empleados ayuda a mejorar la productividad. En cambio una cultura negativa puede entorpecer el comportamiento, impedir que un grupo trabaje eficazmente y dificulta el rendimiento personal y el de la misma organización.

1.1.5 EL COMPORTAMIENTO DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES

El comportamiento y el rendimiento del personal son la base del rendimiento de la organización y existen distintos aspectos que están asociadas al mismo y que deben ser evaluados para establecer el ambiente y la cultura que prevalece en la empresa¹²:

- ‡ Características personales. Ya que determinan las relaciones personales al presentarse diferentes actitudes, percepciones, personalidad, valores y rendimiento personal
- ‡ Motivación personal. La motivación se define usualmente como algo que energiza y dirige la conducta. De esta manera, un motivo es un elemento de conciencia que entra en la determinación de un acto volitivo: es lo que induce a una persona a llevar a la práctica una acción. La motivación y la capacidad de trabajo deciden el rendimiento.
- ‡ Evaluación y recompensa. Las evaluaciones del rendimiento que conducen a la obtención de un nuevo puesto en la empresa, a una mejora salarial o a la obtención de primas son aspectos importantes para mejorar el actual rendimiento de los empleados.
- ‡ Estrés. El estrés es una importante consecuencia de la interacción entre trabajo y trabajador. En este sentido, como situación de desequilibrio personal, el estrés se manifiesta a través de síntomas como el insomnio, el sudor excesivo, el nerviosismo o la irritabilidad. La sensación de que el trabajo incorpora algo de reto personal es una forma de estrés positivo para desarrollar una actividad.
- ‡ Los grupos. El comportamiento de grupo y la influencia interpersonal son también fuerzas poderosas que afectan al comportamiento de la organización. Existen grupos creados por la dirección que se han llamado grupos formales y también existen los grupos informales que se crean como consecuencia de los actos de ciertos empleados.

Dado que los grupos funcionan e interactúan con otros grupos, cada uno desarrolla unas características específicas en cuanto a su estructura y roles que desempeñan en él sus miembros. Además los grupos pueden colaborar o competir entre sí, pudiendo presentarse algunos conflictos por la competencia.

- ‡ Liderazgo. En la organización hay líderes. Pueden hallarse en grupos formales o informales. Pueden ocupar o no cargos de dirección y se dice que existe liderazgo cuando un miembro de un grupo modifica la motivación o la competencia de otros miembros del mismo¹³.

Un liderazgo efectivo es aquel capaz de establecer un diálogo inteligente entre la empresa y el mercado, haciendo cambiar a la empresa para responder a las necesidades del mercado. La importancia de un liderazgo efectivo para lograr que una persona, un grupo o

¹² Woolfolk, Anita (1990), *Psicología Educativa*, Prentice Hall, México, p. 326.

¹³ Bass, Bernard (1990), *Stoydill's Handbook of leadership*, Free Press, New York, p. 21.

una organización rindan está íntimamente relacionada con la obtención de calidad en el desempeño laboral.

El líder debe establecer metas, pero para hacerlo toma en cuenta las condiciones existentes, una vez determinado lo que su grupo puede hacer y, hasta cierto punto, lo que ha de hacer. Él reconcilia las oposiciones internas y las presiones ambientales, dando una atención mayor al comportamiento adaptativo con relación al carácter organizacional de la empresa. Los líderes proporcionan visión a sus seguidores, y la dirección es un ingrediente necesario para la administración de éxito.

1.1.6 LAS CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES ACTUALES

Las organizaciones se integran a través de una cadena de valor y a través de funciones particulares. El primer caso es ejemplificado por la unión de servicios al cliente con la manufactura y en el segundo caso, por medio de los servicios compartidos con otras organizaciones, tal y como en el área financiera y en la de personal¹⁴.

Existe una tendencia hacia más énfasis en las fuerzas del mercado y menos énfasis hacia la jerarquía organizacional. La competitividad es uno de los factores que ocasiona que las organizaciones tiendan a tener una mayor flexibilidad de manera que cada miembro de la misma pueda tener contacto con personal de la organización para obtener información de manera horizontal o vertical. Lo anterior permite una mejor función de los equipos que son encargados de llevar a cabo alguna función específica. La contribución de un integrante del equipo de trabajo debe estar entonces basada en conocimientos relevantes, no posiciones formales o títulos.

Estos nuevos niveles de interdependencia aumentan la complejidad de los roles y de los niveles de habilidad requeridos. Se requieren nuevos tipos de planeación y sistemas de evaluación que permitan establecer el desempeño de los empleados, sus habilidades, actitudes y conocimientos, así como los sistemas que requiere la organización.

De manera paralela, la mayoría de las empresas hacen esfuerzos para desarrollarse positivamente y tratan de establecer estrategias de competitividad, que les den un nuevo posicionamiento del mercado. Por lo que se requiere de innovación en la organización de formas de producción, la definición de qué es el trabajo y cómo se lleva a cabo. En un sentido que la innovación sea en la empresa un cambio de las estructuras tradicionales donde los roles y las jerarquías se cambien para producir diferentes modos de completar el trabajo con un mayor beneficio; en donde pueda darse un crecimiento en el tamaño de la empresa, de su complejidad y responsabilidades al aplicar la tecnología de manera correcta como un factor esencial en el diseño del cambio.

Existe una continua y dinámica interacción entre subprocesos en la organización caracterizada por empleados que deben adaptarse rápidamente a las situaciones cambiantes y a los nuevos roles que se generan en la empresa. Como consecuencia se presenta un efecto que modifica el desempeño de la gente en su trabajo, sus necesidades, de aprendizaje y el diseño de programas de entrenamiento.

¹⁴ Hanna, David (1993). Diseño de Organizaciones para la Excelencia en el Desempeño. Fondo Editorial Interamericano, México, p. 32.

El principio dominante de la organización ha cambiado, de administración para controlar una empresa, a liderazgo para que la gente de lo mejor de sí y responda rápidamente al cambio¹⁵.

1.1.7 EL DISEÑO DE PUESTOS Y EL MERCADO DE TRABAJO EN LA ORGANIZACIÓN

El diseño de puestos de trabajo es el proceso por el cual la dirección especifica el contenido, los métodos y las relaciones de los puestos de trabajo para satisfacer así las exigencias personales y las de la propia organización.

Las empresas aumentan la complejidad de sus roles en el mercado y requieren de mayor habilidad tanto en sus trabajadores como en sus directores. A corto plazo, se prevé una organización rica en información con gente con ciertos conocimientos y efectiva en su labor en la firma¹⁶.

El impacto de la tecnología de la información en los empleos y las habilidades se hace notorio conforme una empresa comienza a cambiar la manera en que trabaja y por lo tanto el cambio en su personal puede ocurrir en todos los niveles, lo que hace necesario la actualización continua para poder llevar el paso de los avances que se producen. Es un hecho que la mayoría de las innovaciones no llegan solas, sino en grupos o sistemas, ellas están técnica, económica y socialmente interconectadas¹⁷.

Se han identificado tendencias que redefinen la estructura y naturaleza original del mercado de trabajo:

- ‡ Una creciente competitividad entre campos profesionales para la realización de tareas específicas, invadidas inclusive por personal de nivel técnico.
- ‡ Una velocidad muy grande de diseño de nuevos equipos destinados a la satisfacción de muy variados tipos de requerimientos empresariales.
- ‡ Una progresiva pérdida individual de identificación con la profesión en relación con aquélla depositada en la organización que emplea.
- ‡ Una mayor diferenciación y complejización de roles laborales para los cuales hay que desenvolverse con flexibilidad.

En la práctica la estructura ocupacional es diferente debido, primordialmente, a dos razones:

1. La falta de correspondencia entre requerimientos planteados por el proceso de producción y la orientación de los sistemas educativos y de capacitación.
2. Las características de funcionamiento de los mercados de trabajo que producen el divorcio de la demanda económica efectiva de los requerimientos específicos de la producción.

¹⁵ Naisbitt, John y Patricia Arburdene (1992), *Megatendencias 2000*, Editorial Norma, p. 202-203.

¹⁶ Drucker, Peter (1998), "The Coming of the New Organization", *Harvard Business Review*, jan-feb, p. 45-53.

¹⁷ Roseit, Steven (1995), *Mapas cambiantes*, Carleton University Press, Canadá, p. 124.

Tradicionalmente el perfil ocupacional se ha definido¹⁸ a partir de elementos que hacen referencia tanto a la formación académica recibida, cómo al desempeño profesional que el mercado de trabajo define:

- † Ocupación redundante. Es aquella que se genera por la creación de determinadas ocupaciones como resultado de la presión social de grupos que generalmente detectan un alto nivel ejecutivo.
- † Sobrecalificación. Se presenta en aquellos puestos de trabajo para los cuales se requiere de un determinado nivel de calificación mayor y que son ocupados por personas que detentan una calificación mayor que representa un derroche de educación; esto obedece a una sobreproducción de determinados profesionales que ejercen presión sobre el mercado de trabajo y son contratados como mano de obra sobrecalificada.

Redundancia de clasificación. Se refiere a la ocupación de determinados puestos por personas que poseen alto nivel educativo pero carecen de la clasificación específica requerida para la realización de trabajo concreto a desarrollar.

- † Subclasificación. Se da al ocupar un puesto del mercado de trabajo por personas de menor calificación para desarrollar las actividades requeridas.

Lo anterior también ha tenido un gran impacto en la distribución de los empleados en los diferentes puestos existentes según su motivación y su demostrada competencia, pero ahora entendida esta última como la capacidad profesional para realizar las tareas y actividades demandadas por la sociedad¹⁹.

Ahora implica una exigencia social y la consiguiente aptitud del individuo para responder integralmente a ella, mediante conocimientos, habilidades, destrezas, valores y actitudes, los cuales le permiten abordar y resolver problemas de conformidad con el estado del arte. También las competencias implican la vitalidad para el aprendizaje continuado, el trabajo en equipo y el estudio autodirigido.

1.1.8 EL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO EN EL MARCO DE LAS COMPETENCIAS LABORALES

Las personas que tienen éxito en su trabajo demuestran un comportamiento que los distingue de sus semejantes. Lo que dirige estos comportamientos son las competencias definidas como aquellas características personales que diferencian el comportamiento sobresaliente del comportamiento promedio en un trabajo, rol, organización o cultura.

Los cambios tecnológicos y organizativos obligan a centrarse más en las posibilidades en situaciones de trabajo, por lo que la competencia no parte de la tarea establecida, sino se redefine en función a los resultados esperados. Para interpretar el desempeño laboral se describirán a continuación tres tipos de enfoques: el conductista, el constructivista y el funcional.

¹⁸ Suarez, A. (1982), Perfil Ocupacional, Editorial Trillas, México, p. 43.

¹⁹ Wolf, A. (1995), Competence Based Assessment, Open University Press Buckingham, p. 36.

1.1.8.1 ENFOQUE CONDUCTISTA

Douglas McGregor²⁰ y David McClelland²¹ han cuestionado que las calificaciones obtenidas en exámenes en las universidades garanticen el desempeño profesional de los egresados. Lo anterior ha movido a otros investigadores a querer identificar los factores de éxito en las organizaciones.

El enfoque conductista de competencia laboral considera al desempeño efectivo de éste como elemento central de la competencia, mismo que se define para alcanzar resultados específicos en un contexto dado de políticas, procedimientos y condiciones de la organización. Es así como se describe lo que el individuo "puede hacer" y no necesariamente "lo que hace²²."

El análisis conductista parte de la persona que hace bien su trabajo de acuerdo a los resultados esperados, y define el puesto en términos de las características de dichas personas.

El enfoque conductista de competencia laboral ha recibido numerosas críticas, ya que la definición de competencia es tan amplia que incluye motivaciones, habilidades, personalidad, actitudes, capacidades; más no existe una clara distinción entre competencias mínimas y competencias efectivas, además plantea modelos históricos relacionados con el éxito en el pasado que resultan poco apropiados para las organizaciones que enfrentan cambios constantes.

1.1.8.2 ENFOQUE CONSTRUCTIVISTA

El enfoque constructivista de la competencia laboral resalta las relaciones mutuas y las acciones existentes entre los grupos y su entorno en situaciones de trabajo y de capacitación.

Este enfoque rechaza la separación entre la construcción de la norma de competencia y la estrategia de capacitación, construye la competencia no sólo a partir de la función, sino también concede igual importancia a la persona, sus objetivos y posibilidades.

Los principios del enfoque constructivista giran en torno de personas de menor nivel académico en las organizaciones, a diferencia del enfoque conductista que toma como referencia para la construcción de las competencias a los trabajadores, directivos y personal más aptos, o bien de empresas de alto desempeño

Este enfoque rechaza la exclusión de las personas menos preparadas, plantea una estrategia de formación por alternancia, es decir, periodos de formación teórica alternados por periodos de formación práctica; la capacitación individual sólo tiene sentido dentro de una capacitación colectiva, la identificación de las competencias y de los objetivos comienza por identificar y analizar las disfunciones propias de cada organización²³.

²⁰ McGregor, Douglas (1974), *Mando y Motivación*, Editorial Diana, México, p. 58.

²¹ McClelland, David (1989), *Estudio de la Motivación*, Editorial Narcea, Madrid, p. 26.

²² Mertens, Leonard (1996), *Competencia laboral: Sistemas, Surgimiento y Modelos*, Montevideo, Cinterfor / OIT, p. 7.

²³ Mertens, (1996), *Op. cit.* p. 74-84.

1.1.8.3 ENFOQUE FUNCIONAL

El análisis funcional se ha acogido a la teoría de sistemas. Desde esta perspectiva los objetivos y funciones de la organización no se formulan como sistema cerrado, más bien en términos de su relación con el entorno. La organización se concibe como un sistema que funciona relacionándose con su entorno, lo mismo la función de cada persona que trabaja en ella.

El análisis funcional parte de lo existente como contingente, y lo relaciona con puntos de vista del problema, que en este caso es un determinado resultado esperado por la organización, va más allá de la simple continuación de la reproducción de la empresa como sistema en sí mismo. En términos de competencia se buscan aquellos elementos de habilidades, actitudes, valores y conocimientos relevantes para la solución de problemas y/o la obtención de resultados en las organizaciones, más allá de lo que está resuelto. El análisis funcional en sí es una metodología que permite obtener la información necesaria para la definición de normas de competencia laboral, se basa en identificar y ordenar las funciones productivas, de modo tal que se llegue a una descripción precisa de un área ocupacional, desde el propósito principal hasta las contribuciones individuales requeridas para el cumplimiento del propósito mencionado.

Como relación holística o integrada, la competencia combina el enfoque de atributos generales con el contexto en que se aplican. Analiza la compleja combinación de atributos (conocimientos, actitudes, valores y habilidades) que se ponen en juego para que se interprete la situación en que se encuentre la persona y consecuentemente, actúe. Este enfoque es holístico porque integra y relaciona conocimientos, habilidades y actitudes, permite que ocurran simultáneamente y toma en cuenta el contexto en el cual tiene lugar la acción. Además, incorpora la ética y los valores como elementos del desempeño competente.

La implicación que tiene en la educación profesional el enfoque holístico en el desarrollo de la competencia de los profesionistas formados es que el currículo necesita simular o incluir la realidad, tener un aprendizaje basado en problemas o casos, e incluir un componente de experiencia práctica. También, la competencia del factor humano en sí puede ser observada directamente en los individuos, por lo que en su evaluación se requieren las evidencias suficientes para llegar a un juicio fidedigno respecto de la competencia de una persona.

La revisión de los marcos de interpretación de la competencia ha servido de base para precisar en ésta investigación la habilidad del factor humano, concebida bajo un enfoque holístico, y entendida como el conjunto de atributos en términos de destreza, conocimientos y actitudes.

Debido a que el conocimiento se torna obsoleto muy rápidamente, se prevé que el personal que sobresaldrá será aquel que asuma un compromiso con el aprendizaje continuo de nuevos conocimientos, habilidades y competencias. Las universidades corporativas constituyen un movimiento que está comenzando a revolucionar la forma en que las empresas están enfrentando el reto de reentrenar la fuerza de trabajo. Los principios que las rigen son: ciudadanía corporativa, enfoque estratégico, aprendizaje de por vida y cadena de desarrollo.

1.1.8.4 EL MODELO DE COMPETENCIAS DEL MIT

Según el modelo de competencias del Michigan Institute of Technology (MIT), los diferentes niveles de competencia pueden ser visualizados como las diferentes partes de un iceberg. Los niveles más altos pueden apreciarse fácilmente pero ellos no determinan un desempeño sobresaliente; son los niveles más profundos de competencias los que dirigen el comportamiento y por lo tanto el desempeño.

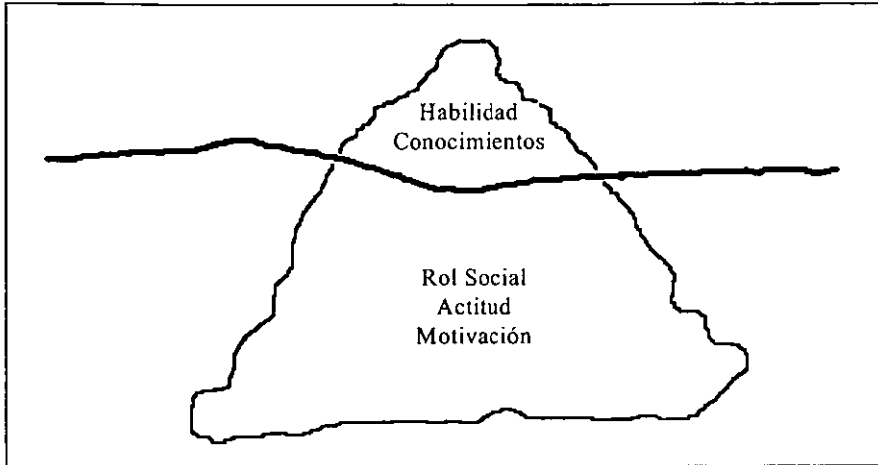


Fig. 1 Representación de los niveles de competencia y su relación con el desempeño, <http://web.mit.edu/is/competency/CDDtoc.html>

Los componentes de la figura 1 se conceptualizan como sigue:

- ‡ **Habilidad:** es la capacidad de hacer algo, v. gr. Llevar a cabo un plan de negocios.
- ‡ **Conocimiento:** contar con la información útil en una área en particular, v. gr. Comprender aspectos técnicos de una área.
- ‡ **Rol social:** la imagen que un individuo proyecta hacia otros, v. gr. Él poder visualizar de uno mismo lo que otros perciben.
- ‡ **Actitud:** una manera típica de comportarse, v. gr. Escuchar con atención.
- ‡ **Motivación:** pensamientos naturales y constantes en un área en particular que determinan el comportamiento expresado, v. gr. El querer mantener la mejora continua en las actividades desarrolladas.

En este modelo se han diferenciado competencias de tipo técnico y del tipo de comportamiento del empleado como se anota a continuación.

1.1.8.4.1 COMPETENCIA CON LA EXPERIENCIA TÉCNICA

Existe una escala que puede medir la experiencia técnica que tiene un empleado para

adquirir o manejar un conocimiento especializado con habilidad en áreas específicas para llevar a cabo ciertos objetivos; es así como se establecen cinco criterios de evaluación:

1. Ninguno. Es no poseer conocimiento alguno en esta área.
2. En desarrollo. Se encuentra trabajando en este tipo de conocimiento en el área con posibilidad de aprender más. Se desarrolla en el trabajo bajo el asesoramiento de un guía.
3. Hábil. Se considera que opera independientemente en esta área. Es capaz de integrar el conocimiento en esta área con otras tecnologías bajo supervisión. Capaz de diseñar de manera independiente una solución a un problema que se le presente.
4. Fuerte. Posee experiencia avanzada en el área necesaria para analizar los problemas muy complejos del negocio o diseñar soluciones innovadoras. Lo anterior incluye una visión clara de los posibles eventos futuros.
5. Experto. Dentro de la organización es un experto en un nivel tecnológico crítico para la operación de la misma. Sirve como una fuente de solución de problemas técnicos en medio de barreras funcionales y organizacionales. Ayuda a definir el futuro de la estructura de la organización.

1.1.8.4.2 COMPETENCIA EN EL TIPO DE COMPORTAMIENTO

Los empleados que entran a formar parte de una organización deben ajustarse a las exigencias de un nuevo entorno, a gente nueva y a nuevas tareas. La forma en que estos individuos se ajusten a las situaciones y a las demás personas dependerá en gran medida de sus características psicológicas y de su formación personal. Los individuos están influenciados por otros individuos y por situaciones, necesidades y experiencias anteriores. Es por eso que las actitudes están ligadas de forma compleja con los modelos conductuales y los cambios de actitudes son en ocasiones extremadamente difíciles que se produzcan y requieren, confianza en el comunicador y fuerza en el mensaje.

La personalidad, desarrollada mucho antes de que una persona ingrese en una organización, está influenciada por determinantes genéticos, culturales y sociales. Asumir que la personalidad se pueda cambiar fácilmente puede llevar a problemas éticos y a la frustración del personal directivo. Por lo anterior, los jefes deben tratar de asumir las diferencias entre las personas y no tratar de cambiar las personalidades para que encajen en un modelo de persona ideal para un puesto en la empresa.

Dentro de las competencias se estudian tres tipos de contribuciones del comportamiento en las competencias:

1. Contribución individual. En este tipo se califica los propósitos que tiene el empleado, su habilidad para resolver problemas y la manera de hacerlo.
2. Contribución por equipo. Aquí se toma en cuenta la manera de relacionarse, la habilidad para influenciar, la disponibilidad para colaborar con otros miembros del equipo y la calidad en el servicio.

3. Contribución de liderazgo. En este último tipo se analizan la orientación estratégica, la capacidad para mantener unido a un grupo y el potencial para desarrollar talentos.

1.1.9 LA NUEVA FUERZA DE TRABAJO

Para sobrevivir a los cambios, las organizaciones tienen que conocer su fuerza de trabajo, mejorar su capacidad para analizar su ambiente mucho más cuidadosamente y aprender a identificar problemas que se originan, para pasar a proponer soluciones que sean viables de llevarse a cabo, entonces implementarlas y analizar todo el proceso para poder valorar los beneficios logrados.

1.1.9.1 UNA NUEVA DIVISIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO

La nueva división internacional del trabajo se manifiesta en que los países antes exportadores de materias primas y productos primarios son ahora exportadores de productos manufacturados²⁴.

Otro fenómeno que se ha dado en la economía mundial es la llamada "desindustrialización", denominada así por la preponderancia de los servicios en la participación del PIB de los diferentes países industrializados.

Entre 1975 y 1985 se sabe que, de 20 millones de empleos generados en la economía de los Estados Unidos (en contraste con el nulo crecimiento de Europa), sólo dos lo hicieron en la producción de bienes, y 18 en la producción de servicios.

Lo anterior se menciona para sustentar el emergente liderazgo del sector servicios respecto al sector industrial. Los servicios que tienen más peso en el producto interno bruto (PIB) son el comercio y las finanzas en cuanto a su intensidad en el crecimiento²⁵.

Los servicios portadores de tecnologías informatizadas son los que experimentan un mayor dinamismo, aún cuando el monto absoluto de su contribución al empleo total es todavía reducido. Pipitone ha escrito las siguientes reflexiones al respecto:

"El desarrollo de las políticas de bienestar, la importancia creciente de la educación para administrar estructuras sociales y productivas cada vez más complejas, el peso cada vez más grande de la investigación científica, la informatización creciente de la sociedad y la conversión de los datos en materias primas cada vez más esenciales para la toma de decisiones de todo tipo, son algunas de las razones de largo plazo que deberían considerarse para explicar de manera coyuntural el peso cada vez mayor de los servicios respecto a los procesos de bienes²⁶".

1.1.9.2 EL TIPO DE PERSONAL EN UNA ORGANIZACIÓN

Tradicionalmente los jefes han visto a los empleados como una parte permanente de la arquitectura organizacional y han asumido que se puede adicionar personal en

²⁴ Oficina Internacional del Trabajo. <http://www.org/public/spanish/233press/magazine/19multi.html>

²⁵ López, Santos (1996), Tesis: La Vinculación de la Ciencia y la Tecnología con el Sector Productivo, UNAM, Facultad de Economía, p. 149.

²⁶ Pipitone, Ugo (1990), El Capitalismo que Cambia, Editorial ERA, México, p. 17.

proporción al crecimiento de la empresa²⁷. La inestabilidad económica de los últimos años ha forzado a mirar a los empleados como una variable y se prevé que se requerirá estructuras más adaptables de tres tipos:

- † Empleados de planta. Las funciones críticas de los trabajos serán realizadas, generalmente, por un grupo de empleados de planta con amplias habilidades que les permitan abarcar una gran variedad de trabajos.
- † Empleados suplementarios. Aquellos que pueden ser agregados o eliminados según se requiera, serán los que tienen contratos temporales para prestar sus servicios aún cuando sean técnicos especialistas o inclusive personal ejecutivo.
- † Trabajadores de otras fuentes. Actualmente conocidos como del “out sourcing” o sea que provienen de otra fuente de trabajo que los contrata para hacer una labor especial dentro de la organización.

Aunque algunos pudieran pensar que el “out sourcing” no es para todo tipo de empresas, o que se debe dejar para las organizaciones más grandes, un tipo de “out sourcing” que se viene generalizando es el de los servicios de mensajera, limpieza, cobranza, mantenimiento, buscando las organizaciones reducir sus gastos de operación.

Un sistema de información puede proveer información con el fin de ayudar a las personas a hacer mejor su trabajo, tomar mejores decisiones y llevar una mejor administración. Sin embargo, las necesidades de información cambian conforme cambia el entorno en el que se desenvuelve la organización y por consiguiente, los sistemas de información deben ir cambiando sus productos para poder seguir siendo útiles, en la toma de decisiones, siendo generalmente el usuario quien se hace cargo de la operación y una o dos personas son suficientes para realizar el mantenimiento.

Muchos ven en el “out sourcing”, un desarrollo llevado a cabo por terceros, como la solución a los problemas que pueden surgir en una organización; después de todo, el proveedor externo debe absorber los riesgos del desarrollo de la actividad.

1.1.10 LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La dirección eficaz de una empresa precisa conocer qué necesidades de recursos humanos se tienen a corto, mediano y largo plazo de cara a una gestión que evite estrangulamientos en la producción o servicio por falta de personal. La administración de recursos humanos es una de las funciones más importantes de una organización que permite obtener un beneficio a través de la producción de un bien y/o servicio, el beneficio se obtiene por medio del recurso humano que lo produce y en este sentido es importantísimo administrarlo con calidad.

Arias define a la administración de recursos humanos²⁸ como:

“El proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo,

²⁷ Bamer, Robert (1994), “The New Career Strategist”, *Futurist*, sep. p. 32-35. 28

²⁸ Arias, F. (1989), *Op. cit.* p. 27.

las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., De los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general”.

La administración de personal puede considerarse como la función equilibrada, planificada, práctica y evaluable de seleccionar, utilizar y desarrollar las posibilidades de los empleados. Se ha intentado la clasificación por medio del enfoque de sistemas de los siguientes subsistemas:

1. Subsistema de ingreso de personal. En éste quedan ubicados los programas de reclutamiento, selección, contratación e inducción.

† Reclutamiento. Son los esfuerzos que hace la organización para atraerse al personal mejor calificado y con mayores posibilidades de integración, lo hace por medio del sindicato, bolsa de trabajo de la misma empresa, bolsas públicas o privadas, instituciones educativas, anuncios en diarios y revistas, inventario de recursos humanos, recomendaciones, boletines y circulares.

† Selección. Es la elección entre diferentes candidatos a aquellos que reúnen los perfiles idóneos de los puestos vacantes de la empresa, para ello se realizan, entre otras las siguientes acciones: llenado de presolicitud y solicitud de empleo, entrevistas de preselección y selección, aplicación de exámenes psicotécnicos, de conocimientos, de personalidad, de estudios médicos y socioeconómicos, etc.

En investigaciones sobre habilidades y atributos requeridos y evaluados por los empleadores a recién egresados de una carrera, así cómo para posibles candidatos con alguna experiencia se repitieron más los siguientes²⁹:

Habilidades	Atributos
1. Comunicación oral	1. Motivación
2. Comunicación escrita	2. Iniciativa
3. Gerencia	3. Conocimiento comercial
4. Analítico	4. Creatividad
5. Liderazgo	5. Energía
6. Computación	6. Ambición
7. Relación interpersonal	7. Iniciativa
8. Trabajo en equipo	8. Entusiasmo
9. Investigación	9. Operativo
10. Supervisión	10. Innovativo

† Contratación. Es la formalización de la relación de trabajo por medio de un documento y puede ser por tiempo determinado, por obra, por servicios profesionales o de base.

† Inducción. Es la introducción que se hace para que el nuevo trabajador se familiarice con su área de trabajo, sus compañeros, las prestaciones a las que tiene derecho, las obligaciones que contrae y obviamente, con el puesto de trabajo que desempeñará.

²⁹ Stanford Center for Profesional Development. <http://scpd.stanford.edu>

La inducción se logra a través de manuales, pláticas, cursos de inducción, manuales del puesto, información general sobre la empresa, procesos productivos, principales productos que se elaboran, normas de calidad y valores organizacionales, etc.

2. Subsistema de permanencia o servicio. Es en donde se llevan a cabo los programas de capacitación, desarrollo, sueldos y salarios, relaciones laborales, servicios y prestaciones, entre otros.

† Capacitación. Para desarrollar todas aquellas acciones tendientes a proporcionar y desarrollar las habilidades, conocimientos, actitudes y aptitudes que el personal requiere para desempeñarse en su puesto de trabajo. Los principales medios para formar profesionalmente a los recursos humanos son los cursos, eventos, conferencias, lecturas, instrucción programada, software educativo, becas y otras formas de educación a distancia.

La dirección de recursos humanos debe llevar a cabo una serie de actividades estructuradas y en continuo proceso para enriquecer y capacitar al personal, cuyo objetivo es mejorar las competencias de los empleados. Para que la gente pueda llevar la capacitación a la práctica es necesario construir la legitimidad de la capacitación.

Esa construcción es un proceso de diálogo a distintos niveles de la empresa sobre dónde está, qué quiere hacer, cómo se puede organizar y qué necesitan aprender los empleados para desarrollar adecuadamente las funciones en el puesto que ocupen. Es entonces necesario determinar el contenido de trabajo de cada puesto y los requisitos para desempeñarlo de una manera efectiva.

Con el fin de capacitar al personal también debe tenerse en cuenta que es necesario conocer el trabajo que va a desempeñarse y para ello establecer qué es el puesto, qué se hace en él, cuáles son las actividades diarias, periódicas y eventuales que realiza, qué habilidades físicas y mentales se precisan para su ejecución, con qué materiales y equipo se cuenta, etc. Se requiere, entonces que se use el análisis de puestos cuyo objeto es determinar lo que la persona hace y lo que debe saber para hacerlo bien.

La ley federal del trabajo en su artículo 25, fracción III, establece que deberá tenerse por escrito:

“El servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible”

Asimismo, el artículo 134 en su fracción IV marca como obligación de los trabajadores:

“Ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenidos”

Claramente estas disposiciones señaladas requieren que se estipule con precisión cuál es el trabajo a desarrollar en cada puesto y las modalidades del mismo, ya que de otra manera se carece de base para evaluar si se ha cumplido con calidad lo que se esperaba de la labor del empleado y sus posibles necesidades de capacitación.

- † Desarrollo. Son todas las actividades que permiten hacer crecer al personal aprovechando al máximo sus potencialidades y promoviendo su motivación permanente. Algunas formas de materialización de este proyecto son los planes de vida y carrera, los procesos de calidad total, la evaluación del desempeño y la calificación de los méritos.
 - † Sueldos y salarios. Se les proporcionan al personal con base en una remuneración justa, acorde con su capacidad, responsabilidad y esfuerzo. Incluye los procesos de análisis y valuación de puestos, descripción del puesto, profesiogramas, etc.
 - † Relaciones laborales. Para mantener el equilibrio y la armonía se busca un ambiente sano de trabajo. Sus actividades se encauzan hacia la motivación, los estilos de liderazgo, los procesos de comunicación, la colaboración y el trabajo en equipo.
 - † Servicios y prestaciones. Son valores agregados al salario y bienestar del trabajador, con el propósito de provocar su interés hacia la organización y mejorar su nivel de vida, las principales acciones que se observan son: aguinaldos, primas y períodos de vacaciones superiores a los establecidos por las leyes, incluye además eventos socioculturales, deportivos, así como medidas de higiene y seguridad.
3. Subsistema de egreso o terminación de la relación de trabajo. Es donde se controla la salida del personal por medio del despido, la renuncia. Jubilación, licencias, incapacidades y abandono, principalmente.

Cuando por mutuo acuerdo se firmó contrato por tiempo determinado u obra terminada, de acuerdo a las modalidades legales respectivas, se pueden dar por terminadas las relaciones colectivas del trabajo por la muerte del patrón o por su incapacidad física o mental que produzca como consecuencia necesaria, inmediata o directa, la terminación de los trabajos.

También, cuando el empleado ha incurrido en alguna de las causas de rescisión, de acuerdo con la ley, la organización puede rescindir sin responsabilidad, el contrato de trabajo; o bien cuando la empresa comete algún acto que puede ser causa de que el trabajador rescinda el contrato de trabajo; en cuyo caso, la organización estaría obligada a pagarle la indemnización correspondiente.

4. Macroenvolvente del sistema. Que está dado por la misión, objetivos, políticas y procedimientos institucionales, cultura organizacional, mecanismos jurídicos, etc. Y que influyen directamente en el comportamiento de los distintos programas que se diseñan, operan y evalúan.

Es entonces clara la necesidad de la planeación de recursos humanos que permite estimar la demanda y oferta de personal en la empresa y constituye un componente esencial de la gestión estratégica de la organización.

Es muy común encontrarse en las organizaciones con el hecho que se ocupan en planear a corto, mediano y largo plazo las inversiones, las diferentes campañas publicitarias.

Pero se olvidan de planear adecuadamente la actualización del potencial humano. En una economía mixta, como la mexicana, la competencia entre las organizaciones lucrativas se hace cada vez más intensa. El sector público no debe quedarse a la zaga pues los sistemas burocráticos anacrónicos pueden frenar el desarrollo integral del país.

La planeación de recursos humanos incluye el análisis de necesidades de personal, inventarios de puestos de trabajo, relaciones de puestos de trabajo, diseño y rediseño de puestos de trabajo, asignación a puestos de trabajo y la optimización de sistemas de información de los recursos humanos.

Cuando se ha estimado la necesidad del reclutamiento de personal, se hace una selección que permite a la empresa incorporar a aquellos candidatos más adecuados a los puestos de trabajo vacantes.

Tradicionalmente, la selección de personal se ha definido como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado. Pero es necesario tomar en cuenta, de manera previa a la selección de personal, la filosofía y propósitos de la organización, así como los objetivos generales, departamentales y seccionales de la misma. De no existir el candidato deseado dentro del inventario de fichas de candidatos, entonces se acudirá a otras fuentes de reclutamiento externas como agencias de empleo. Medios publicitarios, universidades, bolsas de trabajo, etc.

Una vez que se cuenta con el personal requerido se debe tener en mente la importancia del desarrollo de recursos humanos. Las organizaciones líderes serán aquéllas que sean capaces de identificar y gestionar todo el potencial de sus empleados. En el caso de los trabajadores vinculados a tecnologías específicas, el reto será adquirir nuevas calificaciones y adaptarse a las nuevas formas de trabajo en un contexto de reducción de oportunidades en sus anteriores especialidades. La tecnología ha eliminado o reducido las barreras de entrada a muchas tareas técnicas al facilitar su empleo por los usuarios³⁰.

Gran parte de la eficacia de una organización depende de los niveles de creatividad, competencia y satisfacción de las personas que la integran, es por eso que las organizaciones deben establecer qué esperan de sus empleados, así como la forma de potenciar el desarrollo de sus capacidades y las oportunidades de sus miembros, a fin de lograr la mayor efectividad en el desempeño de sus labores. Es por eso que se deben diseñar y llevar a cabo estudios del clima y opinión, programas de motivación de personal, asesoramiento en comunicación interna, programas de entrenamiento en diferentes áreas, así como evaluación de las actitudes en el trabajo como la satisfacción en el trabajo, la implicación en el trabajo, el compromiso organizacional del empleado y sus necesidades de educación continua.

1.2 LA CAPACITACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

En la sección anterior se analizaron algunas de las propuestas básicas de la teoría general de sistemas, así como su repercusión en el estudio de una organización y sus empleados. A continuación se hace una descripción de algunos principios básicos de la

³⁰ OIT. Op. Cit. P. 3.

capacitación como parte esencial del sistema administrativo. Reconociendo el importante avance que ha aplicado para la ciencia de la administración el apropiarse de un enfoque más abierto y globalizador, corresponde entonces aplicar dicho enfoque al proceso de capacitación.

1.2.1 LA CAPACITACIÓN DESDE EL ENFOQUE DE SISTEMAS

La capacitación se ha planteado como parte esencial a tomarse en cuenta en el proceso de dirección dentro del sistema administrativo de una empresa. Esto se verifica en la práctica empresarial al formar parte el departamento de recursos humanos que tiene la responsabilidad de la selección, movimiento y capacitación de la fuerza de trabajo.

Al brindar capacitación, siempre se obtienen determinados conocimientos, actualizaciones, informaciones pero sin olvidar que debe estar enfocada a resolver problemas de una entidad en específico. Solo así podrán armonizar, de manera integral, los objetivos de programas de capacitación con los fines de la empresa.

El objetivo de la capacitación es transmitir conocimientos y mejorar las aptitudes, actitudes, habilidades y oportunidades de trabajo del personal para coadyuvar al logro de su satisfacción y desarrollo individual, en función de los objetivos organizacionales y sociales que se pretenden, como son: el aumento de la eficiencia y la productividad³¹.

La capacitación se ha definido como³²:

“La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en las necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, hábitos y actitudes de un colaborador”.

De manera que la capacitación no es un proceso espontáneo, sino que parte de un estado determinado de carencia e insatisfacción y promueve un cambio en las convicciones y comportamiento de los individuos.

Es así, como se encuentra en el proceso de capacitación, la determinación de necesidades de aprendizaje como básica para intentar dar respuesta a ellas según recursos e infraestructura disponible en la empresa.

El objetivo de la capacitación consiste en crear o modificar determinadas cualidades, actitudes y capacidades en los empleados para obtener de ellos un rendimiento óptimo de sus labores. Es por eso que en la capacitación debe tomarse en cuenta que como todo proceso educativo implica cambios de conducta y deberá contener una enseñanza específica para cada problema.

Además desde el punto de vista organizacional dirigido a la productividad, la capacitación debe orientarse a resolver problemas que surjan en la empresa, y sus resultados deben mostrar cualitativa y cuantitativamente el efecto de su aplicación, en razón de la forma en que estos problemas han sido resueltos y de la relación costo - beneficio obtenido.

³¹ Chain, Magdalena (1994), Tesis: "Capacitación en Integración de Equipos de Trabajo en Base y Hacia la Calidad Total: Propuesta de un Método Mexicano de la Calidad", UNAM, FCA. P. 12.

³² Siliceo, Alfonso, (1985), Capacitación y Desarrollo de Personal, Editorial Trillas, p. 3.

La capacitación constituye un insumo de la productividad; por lo tanto, los programas de entrenamiento que se dirijan a acrecentarla deben formar parte de programas más amplios de mejoramiento organizacional que enlacen los cambios de conducta con los cambios de estructura, sistemas, normas, filosofía, procedimiento y tecnología del trabajo. También se puede analizar como un sistema cíclico con elementos interrelacionados que se realizan en varias fases, cada una de las cuales da origen a la siguiente y a su vez se integra a ella, con la presencia de una retroalimentación y evaluación constantes³³.

La capacitación empresarial como sistema tiene las etapas siguientes:

1. Determinación de las necesidades de capacitación en la empresa.
2. Planteamiento de los objetivos.
3. Elaboración de un plan general de capacitación.
4. Diseño del programa de capacitación.
5. Puesta en marcha del programa.
6. Retroalimentación y evaluación.

La determinación de necesidades es básica dentro del proceso de capacitación para poder diagnosticar cuáles son las carencias o deficiencias que tiene el trabajador, y que le impiden desempeñar satisfactoriamente las funciones.

Al realizar la detección de necesidades es necesario considerar que los requerimientos de capacitación varían de persona a persona y a lo largo del tiempo. Es por eso que debe realizarse de forma cíclica y cada vez que sé; identifiquen anomalías se realicen las medidas pertinentes. Debe quedar claro que, no todos los problemas de las empresas se resuelven por medio de la capacitación, al menos directamente, hay problemas de diseño de estructura, otros derivados del ambiente externo con cambiantes condiciones económicas, políticas, etc.

Para determinar las necesidades se puede llevar a cabo una investigación social utilizando algunos métodos de obtención de información como: análisis de documentos, observación de la práctica laboral, tests, encuestas y entrevistas a profundidad.

Con un diagnóstico de necesidades bien elaborado se pueden obtener los siguientes beneficios:

- † Análisis y localización de las necesidades educativas.
- † Evaluación del ambiente organizacional y la moral del personal.
- † Relación de los perfiles educativos de los puestos de la organización.
- † Información para programar las actividades de la capacitación.

³³ Castanyer, Francesc (1988). La Formación Permanente en la Empresa, Macombo, Barcelona, p. 57.

† Información para el cálculo de costo - beneficio del programa.

† Definición de recursos necesarios como: número de eventos a realizar, horario conveniente, cuerpo de capacitadores, materiales de apoyo, metodología a emplear en las sesiones.

Al determinar. Con la precisión posible las necesidades de capacitación, será factible establecer los objetivos y directrices que han de guiar el proceso. Los objetivos se plantearán en función de la satisfacción, solución o reducción de los problemas, carencias o necesidades detectadas y, de acuerdo a ellos, se plantearán más adelante todo el diseño y de acuerdo a ellos se plantean las acciones.

1.2.2 LAS TENDENCIAS EN CAPACITACIÓN Y EDUCACIÓN CONTINUA

La percepción de que la educación se da en una etapa temprana de la vida en la que el niño recibe la formación que le habrá de servir para toda su vida es aún, por mucho, el paradigma que prevalece en las escuelas y hogares de nuestro país. Se tiene la idea de que tanto una carrera técnica, como profesional contienen un cierto cúmulo de conocimientos que ayudan a desempeñarse adecuadamente en, un campo de trabajo. Más lo anterior, quizá adecuado en otras épocas, ahora no es válido debido a la acelerada renovación del conocimiento donde se presenta el nuevo paradigma de aprendizaje continuo. De manera que la relación secuencial; educación - empleo se substituye por el concomitante aprendizaje - trabajo.

Este nuevo paradigma tiende a balancear las diversas dimensiones de la experiencia, para buscar un medio de trabajo en el que se aprende continuamente; se logra un alto grado de satisfacción y, a su vez, se propicia con ello un mejor desempeño³⁴.

La situación actual, sin embargo, mantiene una dicotomía entre aprendizaje y trabajo y es así como la capacitación ha sufrido una transformación en diferentes elementos como son:

- † El lugar de la capacitación que ha pasado de la escuela a la escuela empresa.
- † Su objeto el cual ha pasado de los puestos y las especialidades a las competencias.
- † Su orientación que ha pasado de la oferta a la demanda.
- † Su método que cambia del proceso al resultado.

De igual manera se pasa de la definición tradicional de capacitación que refiere.

“Actividad planeada y basada en necesidades reales de una institución y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador”.

Y la de educación continua:

“Actividad destinada a formar individuos de manera personal y profesional, de forma permanente”.

³⁴ González, Elsa (1998), Tesis: “Vinculación Universidad - Empresa: El Caso de la Universidad de Guanajuato en Materia de Capacitación y Educación Continua”, UNAM, Facultad de Contaduría, p 31.

A la visión de competencias laborales, en donde definen competencia como:

“La capacidad productiva de un individuo que se mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral y, refleja los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad”.

El concepto de competencia laboral emergió en los años ochenta principalmente en países industrializados, como una respuesta a la necesidad de impulsar la capacitación para cubrir las demandas surgidas en una empresa que puede decirse que aprende.

1.2.3 LA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE

En los últimos años, la organización que aprende ha dejado de ser un concepto extraño para convertirse en algo más cercano y conocido. El concepto fue sugerido, quizá por primera vez en 1957 por Herbert Simon, como una metáfora. Para ciertos comportamientos organizacionales: aunque varios autores como Cyert y March recurrieron varias veces al concepto desde el mundo de la administración, y Bateson desde la teoría de sistemas; es posible que el libro de Argyris y Schön, de 1977, sea el primer intento global de abordar el tema y definir el aprendizaje en la organización como un proceso de detección y corrección de errores³⁵.

En 1990, Peter Senge publica “The Fifth discipline”: The Art and Practice of The Learning Organization, en donde estudia el concepto de organización que aprende en un proceso por medio del cual una empresa desarrolla sus capacidades para crear un futuro deseado. Esto implica que hay un proceso para alcanzar las metas que se desarrollan, así como un sistema de retroalimentación que genera la información válida para evaluar el progreso en la obtención de los resultados deseados³⁶. Senge afirma que existe un proceso creativo en la organización que requiere:

1. Visión compartida. El crear una visión compartida involucra la habilidad de adelantar imágenes del futuro, fomentar un compromiso genuino con la organización y los que colaboran en ella. Es enrolarse en un proyecto más que tener una actitud sumisa.

Si una idea sobre el liderazgo ha inspirado a las organizaciones durante miles de años, es la capacidad para compartir una imagen del futuro que se procura crear. Es difícil concebir una organización que haya alcanzado cierta grandeza sin metas, valores y misiones que sean profundamente compartidos dentro de la organización.

La práctica de la visión compartida supone aptitudes para configurar las visiones del futuro que sean compartidas y que, a la vez, propicien un compromiso genuino antes que mero acatamiento.

2. Dominio personal. Es la disciplina de clarificar continuamente nuestra visión personal para enfocar la energía, desarrollar la paciencia y ver la realidad de manera objetiva. Esta disciplina comienza con el aclarar aquellas cosas que en verdad nos interesan, en vivir nuestra vida al servicio de las más altas aspiraciones.

³⁵ Learning organization. <http://Stanford.edu/group/SLOW/further.html>

³⁶ Senge, Peter (1990), *La Quinta Disciplina: El Arte y la Práctica de la Organización Abierta al Aprendizaje*, Granica/Vergara, Buenos Aires, p. 15.

Dominio puede sugerir la dominación de personas o cosas. Pero dominio también alude a un nivel muy especial de habilidad. La gente con alto nivel de dominio personal es capaz de alcanzar coherentemente los resultados que más le importan y también le interesa, entre otras cosas, el aprendizaje continuo.

3. Aprendizaje en equipo. El aprendizaje en equipo comienza con el diálogo y la capacidad de los miembros de un equipo para suspender ciertos pensamientos individuales para "pensar en conjunto". Para los griegos, diálogos significaba a través del grupo, lo cual permitía descubrir percepciones y aprendizajes que no se alcanzaban individualmente.

Cuando los equipos aprenden, no solo generan resultados extraordinarios sino que sus integrantes crecen con mayor rapidez y reconocen los patrones de interacción que propician una buena comunicación.

Es vital, ya que el equipo, no los individuos, son la unidad fundamental en la organización moderna. Si los equipos no pueden aprender de manera conjunta, la organización tampoco aprenderá.

- † Modelos mentales. Los modelos mentales son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar. A menudo no se tiene conciencia de nuestros modelos mentales o los efectos que surten sobre nuestra conducta.

- † Los modelos mentales de conducta empresarial también están profundamente arraigados. Muchas percepciones acerca de mercados nuevos o de prácticas organizacionales no se llevan a la práctica porque entran en conflicto con poderosos y tácticos modelos mentales.

- † La adaptación continua y el crecimiento en un ámbito cambiante dependen del aprendizaje institucional que es el proceso mediante el cual los equipos modifican modelos mentales compartidos acerca de la compañía, sus mercados y sus competidores. Por esta razón, se piensa que la planeación es aprendizaje y la planeación empresarial es aprendizaje institucional³⁷.

4. La disciplina de trabajar con modelos mentales empieza por volver el espejo hacia adentro: aprender a sacar nuestras imágenes internas del mundo, para llevarlas a la superficie y someterlas a un riguroso escrutinio. También incluye; la aptitud para entablar conversaciones abiertas donde se equilibre la indagación (actitud inquisitiva) con la persuasión, donde la gente manifieste sus pensamientos para exponerlos a la influencia de otros. La tensión creativa es un cierto grado de sorpresa o descubrimiento de la realidad, un aprendizaje que mueve a sentir deseos de hacer algo cuando se entiende cuál es el propósito buscado y compartido.
5. Pensamiento sistémico. Ésta es considerada como: "la quinta disciplina". El pensamiento sistémico intensifica la abstracción, permite descubrir nuevas oportunidades y manejarse en contextos de complejidad en donde es necesario abandonar el pensamiento lineal, poder entender los puntos en común de los sistemas y el cómo cambiar las cosas efectivamente y con un menor grado de esfuerzo.

³⁷ Arie, Geus (1988), "Planning as Learning", Harvard Business Review, Mar-Apr, pp. 70-74.

La visión sin pensamiento sistémico termina por pintar seductoras imágenes del futuro sin conocimiento profundo de las fuerzas que se deben dominar para llegar ahí. Esta es una de las razones por las cuales muchas firmas que en los últimos años se han entusiasmado con las visiones, descubren que éstas no bastan para modificar la suerte de la empresa. Sin pensamiento sistémico, la semilla de la visión crece en un terreno árido.

Pero el pensamiento sistémico también requiere los modelos conceptuales para enfatizar la apertura necesaria para desnudar las limitaciones de nuestra manera actual de ver el mundo, así como el aprendizaje en equipo desarrollar las aptitudes de grupos de personas para buscar una figura más amplia: que trascienda las perspectivas individuales.

Por otra parte, el dominio personal interviene en el pensamiento sistémico ya que alienta la motivación personal para aprender continuamente cómo nuestros actos afectan, el mundo. Sin dominio de sí mismas, las personas se alinean tanto en un marco mental reactivo (alguien/algo está creando mis problemas) que resultan profundamente amenazadas por la perspectiva sistémica.

Además, el pensamiento sistémico permite comprender el aspecto más sutil de la organización inteligente, la nueva percepción que se tiene de sí mismo y del mundo. En el corazón de una organización inteligente hay un cambio de perspectiva: en vez de considerarnos separados del mundo, nos consideramos conectados con el mundo; en vez de considerar que un factor externo causa nuestros problemas, vemos que nuestros actos crean los problemas que experimentamos. Una organización inteligente es un ámbito donde la gente descubre continuamente cómo crea su realidad, y cómo puede modificarla.

Para este proceso se requiere a la vez acción colectiva y procesos razonables que documenten el aprendizaje organizacional. Se basa en la idea de que en contextos cambiantes es difícil programar de antemano todas las respuestas que una organización puede necesitar dar. Esto convierte al aprendizaje en un valor más importante que la experiencia acumulada, ya que ciertas teorías no son efectivas cuando se cambia el contexto o situación.

Ya no se trata solamente de saber, sino de entender como ciertos conocimientos se relacionan con ciertos contextos y deben ser cambiados cuando dejan de ser ciertos.

En esta situación es necesaria una cultura organizativa capaz de pensarse, reflexionarse, a sí misma; esta reflexión no es de aquellas que pueden ser llevadas a cabo en el vacío, sino una reflexión en la acción, que sólo puede ser probada operativamente. En estas circunstancias, aprender es hacer y aprender de lo que se hace.

El ambiente organizativo no es educativamente neutro, de manera que lo que la gente aprende en las empresas se origina, sobre todo, en el mero estar dentro de la organización, en trabajar, en convivir y en interactuar.

El papel del líder en una organización que aprende es el de responsable del aprendizaje; pues se desempeña como diseñador, maestro y servidor que puede construir una visión compartida y retar a los modelos mentales que prevalecen. Será también responsable en la organización de motivar a los trabajadores a que continuamente mejoren sus capacidades para adaptarse al futuro, así como dar reconocimientos y recompensas a la apertura al pensamiento sistémico, con creatividad, empatía y sentido de eficacia. Ó como mintzberg³⁸ ha dicho:

³⁸ Mintzberg, Henry (1991), "The Effective Organization", Sloan Management Review, dec., p. 54-67.

“La clave para un líder no es ubicar la estrategia correcta sino. fomentar el pensamiento estratégico”.

Existen acciones individuales y organizativas cuya intención es producir aprendizajes en los miembros participantes, es decir de acciones a las que mucha gente describiría como de capacitación o de desarrollo. Pero es bien cierto que un buen diseño, en un sentido didáctico, no asegura el éxito de la capacitación. Conseguir o no resultados se vincula, más con el tipo de relaciones que la capacitación establezca con otras variables organizacionales que con calidad intrínseca de las propuestas educativas. Dicho en otra forma: con el tipo de, inserción que el programa de entrenamiento consiga en la cultura de la organización.

Desde esta perspectiva, la misión de la capacitación no consiste solamente en elaborar e implementar planes cuidados desde el punto de vista didáctico, es más amplia y compleja pues debe ayudar a la organización a funcionar como un contexto que aprende y enseña. Lo anterior supone que la organización debe tener o crear sistemas de información, para capturar y procesar información del contexto que le permita crecer y sobrevivir; información vinculada con los distintos mercados que la demandan, regulan y proveen.

La organización debe aprender a transformar la información en procesos, productos, estructuras o prácticas útiles para dar respuesta a esas demandas. Tiene que aprender, también, a localizar gente, atraerla hacia sí y luego, algo que es muy importante, debe desarrollarla.

Desde un punto de vista global Argyris ha sugerido que una organización puede decirse que aprende conforme identifica y corrige sus errores. Esto implica que el aprendizaje también requiere saber cuando no se ha podido identificar un problema a tiempo, y para aclarar lo anterior diseña la siguiente figura # 2 en la que plantea Cómo una organización debe ser capaz de:

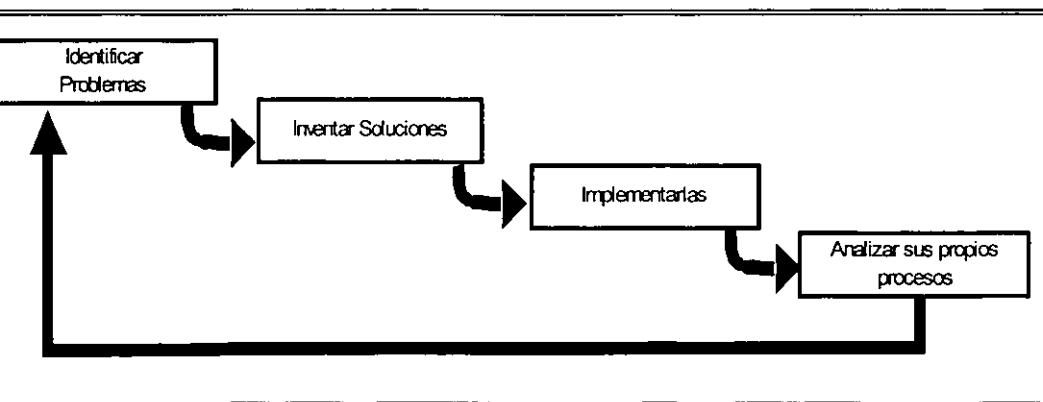


Fig. 2 Habilidades de aprendizaje de la organización³⁹

³⁹ Argyris, Chris (1982), Learning and Action, Joseph. Bass, San Francisco, p. 49.

Estas habilidades no funcionan aisladamente sino sinérgicamente entre sí, por lo que en realidad no son cuatro sino dieciséis. La organización debe ser capaz de detectar problemas en su capacidad de detectar problemas; de inventar soluciones para mejorar su capacidad de detectar problemas; de implementar las soluciones para sus problemas para detectar problemas; y de analizar su proceso de detección de problemas. Debe también ser capaz de detectar problemas en su capacidad de inventar soluciones para sus problemas en la invención de soluciones.... Y así sucesivamente.

Para que una organización sea capaz de aprender, se requiere que esté integrada por individuos que aprenden. Por lo tanto, para ser sujeto de aprendizaje, la organización debe ser un ámbito que permita aprender a sus miembros tal y como, estos lo requieran.

Es en este sentido que se anota que la organización enseña. Enseña a la gente a trabajar junta, a poner su conocimiento al servicio de la misión de la organización y a poder comunicarse e interactuar más allá de las diferentes funciones y de las diferentes especialidades. Enseña a innovar, a revisar permanentemente qué es lo que se está haciendo y si eso es lo que corresponde hacer. Enseña a detectar errores y, a veces, a revisar incluso los criterios y valores desde los cuales se considera a algo un "error".

1.2.4 LA CAPACITACIÓN EN UNA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE

La capacitación como toda acción educativa, es transformadora de la organización y se le ha considerado en muchas organizaciones dentro del esquema de proyecto de formación. Todo proyecto de formación intenta generar cambios en las actitudes, en la manera de percibir, y esto redundando directamente en la cultura de la organización.

La razón para que esto sea así es simple ya que aquellas cosas que no requieren cambios importantes no se hacen por capacitación; se piden verbalmente o por memorándum. Se utiliza la capacitación cuando se quiere influir sobre la forma en que la gente se relaciona, los temas de conversación, el estilo del personal de conducción para supervisar, el estilo de funcionamiento en los grupos de trabajo, el estilo de gestión de un proyecto. Todos estos son propósitos que se relacionan directamente con cambios culturales.

Pero si bien es cierto que la acción de capacitación tiende a modificar la cultura organizativa, también lo es, para que un programa de entrenamiento se sostenga, tiene que adaptarse a ella.

Pain⁴⁰ hace referencia a lo que él denomina "la hipótesis del injerto", y la describe como sigue:

"Existe una especie de analogía entre una empresa y un organismo vivo. Un organismo vivo tiende a rechazar cualquier cuerpo extraño que se le adose. De la misma manera, las empresas tienden a rechazar cualquier acción de capacitación que no logre arraigo en la cultura organizativa".

⁴⁰ Pain, Abraham (1993), Como Realizar un Proyecto de Capacitación. Un Enfoque de la Ingeniería de la Capacitación, Ediciones Gránica, Buenos Aires, p. 56-58.

De modo tal que se tiene: por un lado, acción transformadora, ruptura; y por otro, necesidad de lograr aceptación y de sostenerse en el tiempo o sea adaptación y por lo tanto debe existir:

a) Corresponsabilidad de la capacitación. Como una participación activa, no sólo el visto bueno de quienes estén vinculados con el problema a resolver. La construcción de esa corresponsabilidad es un aspecto fundamental en el proceso del establecimiento de la oferta educativa y supone el compromiso de quienes estén implicados en:

- † La percepción de la necesidad de una acción transformadora.
- † El acuerdo sobre las estrategias de resolución y
- † La vinculación posterior en el proceso, ya sea como participantes, instructores, especialistas temáticos o supervisando el seguimiento de la capacitación y sus resultados.

Es cierto que el logro de los acuerdos necesarios para la corresponsabilidad se dificultan por las diferentes prioridades del área de capacitación y la construcción de un acuerdo comienza con el establecimiento mismo de la oferta educativa. Esta etapa supone más que un diagnóstico de necesidades, una percepción compartida de los requerimientos que surgen de la situación del negocio en el contexto y de las formas de encararlos, así como quiénes y cómo participarán en las etapas posteriores.

b) Objetivos y expectativas. Es necesario explicar lo que se propone un programa y lo que se espera de cada una de las personas vinculadas con ese programa. Sin embargo, mientras los objetivos explican qué se propone un programa, las expectativas son la expresión de los deseos e intereses o sea, a pesar de lo que expresen los objetivos formales, distintos individuos pueden tener intereses diferentes respecto al mismo programa.

En ocasiones, los objetivos y las expectativas pueden coincidir o aunque no coincidan exactamente, se intersectan en una superficie de contacto que es lo suficientemente amplia como para establecer un diálogo y un intercambio de conocimientos con sentido. Otras veces, sin embargo, los objetivos y las expectativas no coinciden al punto en que se vuelve necesario elegir entre unos y otros.

Si se eligen únicamente los objetivos de la organización y se ignoran las expectativas del personal, se está eliminando la motivación o el interés de los participantes. Por otro lado, si se desconocen los objetivos y se centra únicamente en las expectativas se pueden correr dos tipos de riesgo:

- † Que las expectativas entre los distintos individuos entren en conflicto.
- † Que las personas vinculadas con el programa pidan a éste más de lo que puede dar.

Los involucrados se pueden quedar con la idea de que la capacitación no sirvió porque el cambio que buscaban no se produjo.

Para resolver esta disyuntiva se sugiere integrar objetivos y expectativas a partir de la concepción del mismo programa. Esto significa que no sea solamente el área de capacitación la responsable de su diseño y de la formulación de objetivos, sino pensar en una red de

programa en el cual tendrán participación diferentes integrantes que podrán plantear sus expectativas, y éstas al ser acotadas, darán origen a los objetivos.

Constituir una red de programa no implica desertar de las funciones específicas de capacitación, sino más bien ampliarlas asumiendo explícitamente la dosis de mediación institucional que hay contenida en toda acción formativa. Por lo general, detrás de una acción de capacitación hay una inconsistencia institucional que no ha sido discutida, un conflicto que no ha sido enunciado, una cuestión política que no ha sido explicitada. La red de programa, que puede tomar la forma de un comité, un taller de discusión o cualquier otra, debe ser el espacio que brinde y encuadre, métodos y límites para la discusión.

c) Formación especializada. Las organizaciones son reuniones de especialistas, personas que aportan su conocimiento y experiencia específica, y los ponen a trabajar. Por eso, la formación especializada es importante en la capacitación laboral. Sin embargo, las organizaciones no son reuniones de colegas. Lo que Permite lograr la misión organizacional es que confluyan personas con diferentes especialidades.

Pero a la vez, los especialistas deben ser capaces de comunicarse, de hacerse entender por gente que no tiene la misma formación. Tienen que poder interactuar, aprovechando los conocimientos de otros y estableciendo la vinculación entre su conocimiento y el aporte que éste puede dar a la misión de la organización. Debe aprender a compartir decisiones con gente de diferentes disciplinas para luego comenzar a pensar en forma conjunta más allá del marco de las disciplinas de origen.

d) Metodología y contexto de la capacitación. Mucho de lo que se aprende, se aprende haciéndolo. Al aprender haciendo no sólo se reciben habilidades técnicas, sino también formas de pensar y de indagar, estrategias de pensamiento asociadas al hacer.

Hay una fuerte tendencia, quizá por el peso de la educación escolarizada, a asociar capacitación con trabajo en aula, incluso para temáticas que perfectamente podrían aprenderse en el puesto de trabajo.

El problema principal del aula como paradigma de aprendizaje es que genera tanto en el participante como en el instructor la fantasía de que lo que allí se aprende se "aplicará" luego en el lugar de trabajo. Cuando en la realidad, aplicar nuevos conocimientos a la situación de trabajo es incomparablemente más difícil que entender lo que dice el instructor o resolver acertijos didácticos, significa cambiar hábitos, roles, formas de relación y, en la mayor parte de los casos, los espacios de poder entre las personas. Entonces el entrenamiento con base en el puesto de trabajo no siempre es manejable por recursos humanos, por lo que hay que desarrollar la actividad en el aula y dejar que otro se ocupe luego de transferir los aprendizajes a la tarea.

Enseñar a través de la acción, según ha descrito Donald Schön⁴¹, implica algunos pasos típicos: Permitir a los participantes evaluar la tarea a aprender y darse una idea de en qué posición se encuentran frente a ella o de cuál es la brecha entre lo que saben y lo que necesitan saber.

† Presentar un mapa claro del camino a recorrer y cuáles serán los pasos hasta haber logrado un desempeño eficiente en la tarea.

⁴¹ Schön, Donald, (1992), *la Formación de Profesionales Reflexivos*, Ediciones Paidós, Buenos Aires, p. 104.

† Mostrar a los participantes la nueva forma de ejecutar la tarea mientras se explica en voz alta lo que se hace.

† Pedir a los participantes que intenten verbalizar lo que hacen.

En todos los casos, el que explora, se equivoca y rectifica, es quien aprende. El "experto", frecuentemente el supervisor, lo guía y le pide que ponga palabras a lo que hace, de modo tal que pueda hacerse consciente de cuál es la acción que está desempeñando. Y cuando al participante le resulta difícil verbalizar, el supervisor puede plantearle preguntas de situaciones supuestas.

Como se puede apreciar, no es otra cosa que un conjunto de actividades secuenciales en orden de complejidad creciente, que plantean desafíos para resolver una situación y reflexionar acerca de los modos en los que la situación fue encarada.

e) Evaluación. En la tradición docente, la evaluación parece ser una instancia final, casi un sinónimo de certificación. Primero se detecta la necesidad, luego se diseña, se implementa la actividad y sólo al final se evalúa para verificar si todo anduvo bien o quién anduvo mal.

Pero no es muy conveniente sólo hacer una evaluación que sea de retroalimentación (feedback) útil para instancias posteriores, sino que a la vez permita efectuar cambios o ajustes a un programa que todavía no se concluye. Debe ser una evaluación continua, sobre la marcha, durante todo el programa y que tenga en cuenta no sólo lo que se hace, sino también con que criterio se hace. Requiere evaluar el proceso mismo de la capacitación, particularmente el organizativo, tanto como los resultados posteriores.

Esta tarea de capacitación implica cambios importantes y requiere un diseño cuidadoso como se describirá a continuación.

1.2.5 EL DISEÑO DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

El diseño de un programa de capacitación es la tarea de planear la actividad en sí misma. Al igual que todo plan, la elaboración de un diseño exige partir de una idea global, de una totalidad que, a medida que va construyéndose, se diferencia progresivamente en sus diferentes componentes.

Un plan de capacitación no debe consistir en una yuxtaposición de partes (objetivos, contenidos, actividades, etc.), sino en una combinación armónica de elementos que sólo adquieran sentido con relación al conjunto. Esta concepción de diseño como sistema, diferente de la suma de sus partes, pone de manifiesto la necesidad de atender tanto a la coherencia interna; relación de las partes entre sí; como a la coherencia externa, relación del plan con la demanda a la que responde y con otros programas de capacitación.

La idea de ofertar capacitación puede surgir de un diagnóstico sistemático, en otras ocasiones de la revisión y modificación de lo realizado en años anteriores. Dentro de los propósitos de desarrollo que orientan la oferta a la adquisición de nuevas capacidades se pueden tener dos subclases, de acuerdo con la índole de la modificación que se intente introducir:

1. Propósitos de punta. Es cuando se procura alcanzar mejores niveles operativos en la actividad que se está desarrollando por medio de actualización o entrenamiento en el empleo de tecnología.
2. Propósito de cambio de relación. Si se trata de modificar, a corto o mediano plazo, la relación de los individuos entre sí o de los individuos con la tecnología como en el caso de los programas de sensibilización.

Los componentes del diseño del programa se pueden representar en la siguiente figura:

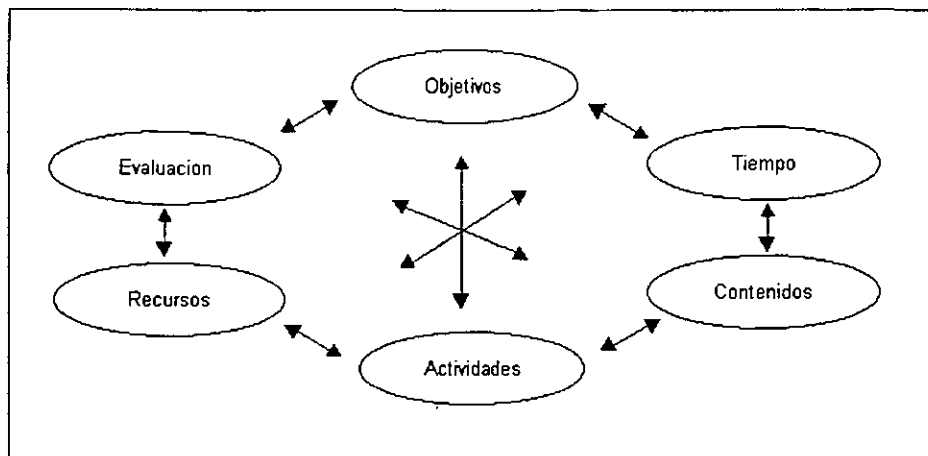


Fig. 3. Componentes del Diseño de un programa de capacitación

1.2.5.1 COMPONENTES DEL DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

En la figura se puede apreciar la posible interrelación de los componentes del diseño. Esta puede ser bidireccional entre cada par de componentes dentro de un ciclo y, a la vez, permite prever otras relaciones con componentes posteriores o anteriores, según sea el caso⁴².

1. Objetivos de la capacitación. Son los enunciados de los resultados esperados del programa de capacitación, de tal manera que constituyan guías para la acción.

Es importante establecer si los objetivos están centrados en la mejora de actitudes, destrezas, conocimientos o una integración de los tres.

Es necesario distinguir entre los objetivos organizacionales, qué es lo que la organización demanda; y objetivos específicos del programa que son los logros que el programa puede producir.

⁴² Barreda, Rafael (1995), La Función de la Educación en la Empresa Moderna, Conorg, Madrid, p. 25-29.

2. **Tiempo.** Es el Número de horas con que contará un programa de capacitación, se suele establecer su frecuencia o periodicidad (número de encuentros semanales) y, por último, el lapso durante el cual se desarrollará el programa.

Uno de los aspectos más importantes con respecto al tiempo es la situación del programa en relación con la jornada laboral; la dedicación del sujeto al programa, ya sea de tiempo completo o de tiempo parcial según el número de actividades formales e informales que se requieran.

3. **Contenidos.** Todo aquello que va a ser enseñado o considerado durante el programa. Supone un análisis lógico de cuáles serán los temas a tratar y cuál el método correcto de organizarlos.

Debe evitarse la falta de claridad conceptual o sea la ambigüedad del mensaje a transmitir y es bien cierto que no será posible enseñar a través de un único programa una gran cantidad de contenidos.

No siempre el capacitador conoce y domina los contenidos y frecuentemente se hace necesario el trabajo con expertos que pueden colaborar a separar y ordenar los temas en el discurso, asignar tiempo a cada uno de ellos e intercalar guías o ejercicios a llevarse a cabo.

4. **Actividades.** Una actividad es toda acción que se lleva a cabo para desarrollar los contenidos del curso promoviendo el aprendizaje de los participantes. La exposición, el debate, el análisis de casos, la dramatización, la simulación con computadora y el trabajo de campo constituyen algunos ejemplos de actividades de capacitación que se pueden implementar según el objetivo de la capacitación.

Las actividades de capacitación, en un programa, tienen que funcionar como disparadores del aprendizaje. Para ello deben generar en el grupo la percepción de un problema común por resolver. Este problema, compartido por los participantes puede percibirse de varias maneras como por ejemplo, por la sorpresa que provoca advertir que algo no es como se suponía que era o quizá el detectar de alguna manera que existen carencias. Si la situación problemática se externa al grupo, no se pondrán en marcha los procesos de revisión y reconstrucción característicos del aprendizaje. Sí, en cambio, el capacitador logra, a través de ciertas actividades, conectar al grupo con la carencia, exponerlo a la sorpresa o a la percepción de una carencia y orientarlo para que haga propios los objetivos del curso, entonces se dará el verdadero aprendizaje.

5. **Recursos auxiliares.** Los recursos auxiliares son todos aquellos elementos que sirven como soporte físico al desarrollo. Del programa. El pizarrón, el rotafolios, la proyección de acetatos o diapositivas, la videgrabadora, la computadora con proyector (cañón) o el material impreso son algunos de los más usados.

El criterio orientador de la selección de los recursos auxiliares reside en los objetivos del programa, su disponibilidad y el empleo adecuado de algunas de estas tecnologías.

6. **Procedimiento de evaluación.** Evaluar significa verificar el grado de adecuación o discrepancia entre los objetivos del programa y los resultados que se van dando en la implementación. Para que esta confrontación sea posible, la definición de los objetivos debe ser clara y precisa, de modo tal que tanto el capacitador como los participantes puedan reconocer los logros e identificar las carencias.

El proceso de evaluación deberá ser objetivo y continuo para poder comparar la realidad con un modelo, de manera que los juicios de valor que se obtengan de esta comparación, actúen como información retroalimentadora que permita adecuar o cambiar algunos aspectos del plan⁴³.

Este proceso es complejo, requiere reflexión y análisis crítico así como de síntesis conceptual valorativa, a partir del cual se conoce, comprende y valora el origen, la conformación estructural y el desarrollo del proceso. En el contexto de la capacitación en una empresa, la fase de evaluación constituye un componente sumamente valioso del diseño, ya que brinda conocimientos útiles para enfocar acciones futuras. Los resultados obtenidos permiten:

Detectar si el diseño resultó adecuado para responder a la necesidad que lo originó y establecer que tipo de correcciones o modificaciones se hace preciso introducir.

La noción de la significatividad resulta central en la concepción de la evaluación puesto que permite estimar varios aspectos del proceso de evaluación que son considerados relevantes.

La American Society for Training and development⁴⁴, hace mención de cuatro tipos de evaluación:

- † La evaluación de reacción que permite conocer el juicio del participante acerca del programa.
- † La evaluación de aprendizaje que informa sobre los conocimientos, habilidades o actitudes adquiridas durante el curso.
- † La evaluación de utilización que constituye el nexo entre el programa y la situación real de trabajo, ya que procura establecer si los elementos adquiridos en la actividad de capacitación se aplican a la práctica laboral.
- † La evaluación de resultados que intenta detectar la contribución del programa al logro de los objetivos de la empresa.

Esta distinción puede ser sumamente útil, pues permitirá determinar con precisión los aspectos a evaluar en cada etapa y diseñar un sistema global que integre toda la información obtenida parcial y secuencialmente.

Como se ha descrito, las organizaciones tienen en el factor humano su recurso más valioso; sin embargo, por las diferencias entre los individuos que lo integran, así como por el cambio característico de toda organización en desarrollo, es imprescindible adecuar las características y habilidades del elemento humano con los requisitos de las tareas que está actualmente desempeñando o con las que en el futuro realizará.

Vivimos en una etapa de vertiginosos cambios en el campo científico - técnico⁴⁵ y sus aplicaciones, lo que ha originado un nuevo papel del conocimiento en el desarrollo. Es así

⁴³ Glazman, Raquel y María de Ibarrola (1978), Diseño de Planes de Estudio, CISE-UNAM, p. 59.

⁴⁴ The American Society for Training and Development, <http://www.astd-smc.org>

⁴⁵ Arredondo, Víctor et al (1996), Universidad y Sociedad: La Inminencia del Cambio, CISE, UNAM, p. 33.

como surge la necesidad de la capacitación y de la evaluación de la misma por parte del supervisor o de aquellas personas seleccionadas para dar operación al programa de capacitación dentro de una empresa que aprende.

1.2.6 LA CAPACITACIÓN COMO NECESIDAD LEGAL

Ya en la ley federal del trabajo promulgada en 1931 se señalaba que las empresas estaban obligadas a tener aprendices. La legislación actual en sus artículo 132 fracción XV marca como obligación de los patrones:

“proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores...”

En México, desde el 1º. de mayo de 1978 se establece la capacitación del trabajador como un derecho de éste los artículos 153-A a 153-X están dedicados a la capacitación y dicen a la letra:

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

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

Con respecto al horario en que se debe impartir los programas de capacitación se debe consultar:

Artículo 153-E. La capacitación o adiestramiento a que se refiere el artículo 153-A, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.

El artículo 153-F es especialmente importante dentro del contexto de este trabajo puesto que establece los objetivos de la capacitación dentro del marco de la actualización y perfeccionamiento de los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella; Así como para incrementar la productividad y en general, mejorar las aptitudes del trabajador.

En el artículo 153-H, se incluye la obligación por parte del empleado a asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del

proceso de capacitación o adiestramiento, como exámenes de evaluación que sean requeridos.

Por último, cabe anotar con respecto a la constancia de las habilidades laborales:

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

Queda por lo anterior, bastante clara la manera en que la Ley Federal de Trabajo incluye los aspectos de la capacitación dentro su normatividad.

1.3 EL CAMBIO EN LA ORGANIZACION

La mayor parte de los cambios en las organizaciones provienen de la búsqueda de la competitividad de la empresa y de las exigencias del entorno, que persistentemente destruye hábitos junto con las explicaciones que nos damos para mantenerlos⁴⁶.

El cambio acelerado es parte de la vida de trabajo, por lo que es necesario adaptarse y aprender a ser flexible en el establecimiento de nuevos objetivos y relaciones laborales las organizaciones crecen y serán exitosas en la medida en que aprendan a relacionarse y adaptarse continuamente a las demandas del medio en que operan.

1.3.1 LOS FACTORES DE CAMBIO

En la actualidad el estudiar los factores que inducen el cambio, se ha tornado una necesidad de toda organización que quiera mantenerse y desarrollarse. Existen cinco factores de cambio rápidamente acelerado que están relacionados entre, sí:

1. La explosión del saber. El resultado de la explosión del saber es que los conocimientos de un individuo pueden convertirse rápidamente en obsoletos. Es casi imposible estar al día en lo que se refiere al nuevo saber. La información aprendida en la universidad quizá resulte anticuada antes de que el estudiante haya tenido la oportunidad de ponerla en práctica.
2. La rápida obsolescencia de los productos. Los productos se convierten en obsoletos cuando se adquieren nuevos conocimientos y se desarrollan otros nuevos, que al poco tiempo se considerarán anticuados, es así como el transistor pudo considerarse como obsoleto cuando se inventaron los conjuntos de circuitos en miniatura.
3. La cambiante composición del potencial laboral. Se sabe que en la composición del potencial laboral hay una disminución de la edad media de la población que ingresa a un trabajo, como consecuencia, los directores tendrán que estar cada vez más atentos a las necesidades e intereses de sus jóvenes trabajadores y probablemente el empleado no aceptará estilos de dirección pasados de moda. El empleado del futuro deberá estar, más capacitado y preparado al cambio, independientemente del tipo de organización en el que se encuentre laborando.

⁴⁶ Weakland, John y Richard Fisch (1985), Cambio, Formación y Solución de los Problemas Humanos, Editorial Herder, Barcelona, p.23.

4. Elevada preocupación por las cuestiones sociales. Las personas se interesan cada vez más por todos los tipos de cuestiones sociales, por ejemplo, la contaminación, el deterioro ecológico, etc. Esta creciente preocupación pública por las cuestiones sociales ha originado una reducción de la aceptación de la autoridad burocrática y de sus métodos tradicionales para hacer frente a los problemas.
5. Internacionalización de los negocios. Los negocios se están internacionalizando cada vez más, como lo vemos en nuestro país con la firma de Tratados de Libre Comercio. El concepto de mercado común se ha expandido enormemente y el director se haya cada vez más inmerso en el mundo de las economías mixtas.

Existe ya una clara necesidad de adaptar las comunicaciones interpersonales e interculturales para tender el puente que salve las barreras culturales en la dirección y negociación del ámbito internacional.

1.3.2 LA RESISTENCIA AL CAMBIO

Se ha podido determinar una gran resistencia al cambio⁴⁷, ya que se crean estereotipos de relación que, al incorporarse a la cultura organizativa, perduran más allá de los individuos.

Existen muchos elementos, externos e internos que dificultan el cambio en una organización.

Entre los factores internos puede citarse:

1. Los activos que no son fácilmente transferibles a otras tareas o funciones.
2. La información disponible se selecciona a partir de un cierto conjunto de objetivos; en consecuencia los directivos suelen no tener información para enfrentar grandes cambios.
3. El balance político interno tiene intereses creados y tiende a resistir grandes cambios.
4. La propia historia de la organización funciona como una especie de acuerdo normativo que justifica a todos aquellos sectores que resisten la reorganización y evitan la consideración seria de respuestas alternativas.

Algunos factores externos que dificultan el cambio son:

1. Las barreras legales y fiscales para entrar y salir de un cierto mercado o cierto tipo de actividad.
2. Las restricciones a la disponibilidad de información, paralelas a las ya descritas en el marco interno.
3. Las limitaciones políticas, capaces de cuestionar la legitimidad de una empresa u organización que inicie un cambio.

⁴⁷ Beer, M. (1980), *Organization Change and Development*, Addison-Wesley, New York, p. 12-21.

4. No hay forma de saber si un cambio que conduce al éxito a una organización individual, puede ser eficaz para otras organizaciones que adopten la misma estrategia.

Tal como se ve, las organizaciones humanas son grandes sistemas reguladores del cambio, y consecuentemente del aprendizaje, que buscan perpetuarse a sí mismas. Sobreviviendo en un medio ambiente del cual deben ser capaces de obtener todos sus recursos.

Las organizaciones que han crecido en ambientes altamente competitivos y demandantes, muestran una estructura y una cultura donde coexisten, en equilibrio inestable y dinámico, alta especialización con alta interdependencia e intercomunicación entre áreas.

Para que una organización continúe desarrollándose y por lo tanto subsistir debe encontrar un nicho dentro del cual obtenga recursos. Cuando una empresa se encuentra en un nicho adecuado o ha situado uno y quiere instalarse en él, la capacitación puede servir para brindar habilidades que permitan un cambio para obtener una mejor explotación de los recursos disponibles. En estos casos, es importante que el diseño de la actividad trate con mucha transparencia la relación entre lo que se está aprendiendo y el objetivo que se busca. Cada uno de los actores, por otra parte, deberá poder contar con indicadores claros y permanentes de gestión que le permitan saber sobre la calidad de su desempeño para poder aprender de la experiencia.

La capacitación es, potencialmente, un agente de cambio⁴⁸ y de productividad en tanto sea capaz de ayudar a la gente a interpretar las necesidades del contexto y a adecuar la cultura, la estructura y la estrategia para cubrir las necesidades de la organización aprovechando las capacidades y habilidades de los que laboran en ella.

La gente se resiste al cambio si espera, con justificación o sin ella, que dicho cambio le traerá una "pérdida". Cuando no se conocen los detalles de los cambios futuros, las personas hacen conjeturas sobre lo que pueden perder. Para reducir la resistencia al cambio, los directivos pueden demostrar que no hay pérdida o en su caso, disponer de las adecuadas compensaciones. Facilitar información sobre los planes de la empresa reducirá, las preocupaciones infundadas sobre el futuro.

Cuando se implantan cambios, la dirección normalmente pretende llevar a cabo algo benéfico, y se debe determinar de qué forma dichos cambios amenazan a los individuos. La escala jerárquica de Maslow⁴⁹ puede utilizarse para relacionar las amenazas:

1. Las necesidades fisiológicas. Las necesidades primarias son aquellas indispensables para la conservación de la vida: alimentarse, respirar, dormir, etc. En la sociedad son cubiertas con los salarios, incluyendo primas, pensiones y beneficios complementarios.
2. Seguridad. El hombre desea estar, en la medida de lo posible, a cubierto de contingencias futuras; requiere sentir seguridad en el futuro aprovisionamiento de satisfactores, para él y para su familia, de acuerdo a las necesidades primarias; necesita, igualmente, sentir seguridad en cuanto al respeto y la estimación de los demás componentes de sus grupos sociales. El desempleo representa la principal amenaza para la seguridad. Significa

⁴⁸ Weakland, John y Richard Fisch (1985), op. Cit. P. 75.

⁴⁹ Maslow; Abraham (1964). A Theory of Human Motivation en Arias, F. (1989), op. cit. p. 70-71.

también algo como preferir lo malo conocido que lo bueno por conocer o sea, la gente tiene miedo de no desempeñar igual de bien un trabajo que el actual, y de que los nuevos métodos y ambiente laboral sean menos satisfactorios.

3. Necesidades sociales. Para sobrevivir, el ser humano, necesita, salvo raras excepciones, aliarse; requiere vivir dentro de una comunidad. Hasta ahí el aspecto netamente utilitario de la sociedad; pero, además, el ser humano necesita sentir que pertenece al grupo y que se le acepta dentro del mismo. El cambio puede interrumpir las relaciones de una persona con colegas, amigos o puede originar desintegración de grupos informales o de equipos de trabajo.
4. Necesidades de estima. Al hombre le es imprescindible, emocionalmente, darse cuenta que constituye un elemento estimado dentro del contexto de relaciones interpersonales que se instauran dentro de la comunidad; no solamente necesita sentirse apreciado y estimado sino que, además le precisa destacar, contar con cierto prestigio entre los integrantes de sus grupos en una jerarquía. Dentro de la sociedad existen status adscritos y status adquiridos y se puede ver afectado positiva o negativamente el status de las personas con un cambio.
5. Autorrealización. El ser humano, por su vida en sociedad, requiere comunicarse con sus congéneres, verterse hacia el exterior, expresar sus conocimientos y sus ideas; asimismo, requiere trascender, desea dejar huella de su paso en este mundo. Una manera de lograrlo es perpetuándose en su propia obra, a través de la creación. Esta necesidad, especialmente, se ve frustrada en el trabajo industrial. La producción en serie, fragmentada en diversas operaciones repetitivas, impone un obstáculo a la satisfacción de esta necesidad.

La satisfacción de estas necesidades no se distinguen tan claramente en muchas ocasiones, sino se mezclan y se pueden confundir, ofreciendo complejas formas de satisfacción moldeadas en gran parte por la sociedad. Además, precisa enfatizar que las necesidades secundarias se manifiestan en grado diferente en los diversos individuos y en las diversas edades. Haría falta realizar más estudios en México a este respecto dando importancia a dos aspectos que parecen relevantes: el tipo de ocupación y estudios de género.

Para aquellos que disfrutan con su trabajo, ya sea por la naturaleza de éste o por constituir un método para conseguir algo que les merece la pena, un cambio puede implicar una pérdida de satisfacción o frustración. Se puede superar este problema sustituyendo roles u objetivos por otros igualmente aceptables.

1.3.3 LAS TÉCNICAS PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

El cambio en una organización se relaciona con la adaptación de la organización a las demandas planteadas por el medio ambiente en el cual opera. Pareciera que el cambio organizacional efectivo no se realiza a través de una serie de decisiones aisladas y sin coordinación. Lo que parece necesitarse es una serie de decisiones integradas que representen una solución colectiva para un problema de la organización.

Se pueden describir un número importante de técnicas utilizadas para el cambio organizacional:

- † Modificación de la conducta organizacional.
- † Administración por objetivos.
- † Desarrollo gerencial.
- † Desarrollo organizacional.
- † Auditoría administrativa.
- † Ciclo de control.

Estas técnicas han sido desarrolladas y formalizadas en diferentes épocas durante este siglo. El concepto de ciclo de control de la planeación, de la dirección de la implantación, y evaluación de los resultados de los planes tomó forma en la, "Ciencia de la Administración" de Frederick W. Taylor⁵⁰ quien creía que era la administración, no la fuerza de trabajo, la causa y la solución potencial a los problemas de la industria. Henry Fayol⁵¹, un contemporáneo francés de Taylor, hizo también valiosas contribuciones al pensamiento y desarrollo administrativo, ya que hizo generalizaciones universales respecto a la administración, la eficiencia, el racionalismo y la congruencia lógica, basado en su aguda percepción y en su experiencia administrativa práctica.

Los orígenes del Desarrollo Gerencial y de la Auditoría Administrativa, son algo más oscuros. El primero surgió, en parte, de los cursos especiales para gerentes que ofrecían las escuelas de administración de empresas y organizaciones tales como la American Management Association, en las que se sugería la técnica adecuada para crear una mejor adaptación entre los gerentes y sus puestos, presentes o potenciales. La Auditoría Administrativa resultó de las empresas consultoras de administración; incluyendo, generalmente la presencia de consultores externos, quienes constituyen la profesión de consultora administrativa en la que se verifica el estado actual de la organización para diagnosticar los problemas que tienen que resolver.

La Administración por Objetivos (APO) parece haber tenido sus comienzos en los escritos de Peter Drucker después de la segunda guerra mundial. Drucker dio importancia a la idea de que la conducta administrativa tiene sentido sólo si es dirigida hacia el logro de los objetivos de la empresa.

La APO es una técnica que está dirigida al cambio organizacional mediante el cambio de la conducta específica de los individuos. En el proceso un superior coordina los planes y objetivos de sus subordinados, quienes a su vez coordinan a otros empleados de otro nivel.

La suposición general es que, a través de un proceso de adaptación de los objetivos y planes de los gerentes a las necesidades de la organización, el cambio organizacional se producirá en forma continua⁵².

El Desarrollo Organizacional (DO) se inició a partir de los primeros trabajos de entrenamiento en sensibilidad realizados en la década de los cincuenta. Los puntos centrales del DO son la conducta individual y las relaciones interpersonales y de grupos.

⁵⁰ Taylor, Frederick (1911), *The Principles of Scientific Management*, en Michael, Stephen (1983), *Técnicas para el Cambio Organizacional*, McGraw Hill, México, p. 4.

⁵¹ Fayol, Henry, (1916), *General and Industrial Management*, En Michael, Stephen (1983), op. cit. p. 5.

⁵² Drucker, Peter (1954), *The Practice of Management*, Harper and Row, New York, p. 2-10.

El cambio en la conducta individual es el prelude al cambio y al mejoramiento de la conducta interpersonal y entre grupos. La necesidad del DO surge ante la presencia de rivalidades poco saludables entre las personas y entre los grupos, del conflicto destructivo, y ante la falta de cooperación en cuestiones que necesitan estar coordinadas. En efecto, el DO es necesario cuando los miembros de la organización no están bien adaptados a trabajar entre sí.

La Modificación de la Conducta Organizacional está basada en las teorías del condicionamiento operante de B. F. Skinner. Despojado de sus detalles, es un punto de vista basado en la ley psicológica del efecto: la conducta que es reforzada tiende a repetirse. Dicho de otra forma, si los individuos repiten un comportamiento que es recompensado, extinguen las conductas que no lo son.

Los administradores no deben ignorar los nuevos métodos que surgen, pero tampoco pueden olvidar los antiguos. La razón es obvia: la organización no existe por el único propósito de ensayar nuevas ideas. Existe para realizar su misión y alcanzar sus objetivos. Las ideas, ya sean antiguas o nuevas, deben utilizarse si benefician a la misión y objetivos de la organización. Si una teoría o práctica es más apropiada que otras, la lógica señala su uso, esté o no de moda. Lo anterior, es en esencia el enfoque de contingencia del cambio organizacional⁵³.

El gerente preparado para realizar un enfoque de contingencia hacia el cambio organizacional puede elegir entre una variedad de técnicas. La técnica que seleccione dependerá, por supuesto, de la situación. Las características de las técnicas necesitan ser yuxtapuestas con las exigencias del problema y con la oportunidad en que quiera resolverse.

La teoría de la administración de contingencia se originó del enfoque de sistemas para las organizaciones administrativas. Se considera un intento para operacionalizar la teoría de sistemas evaluando muchos factores operantes en cualquier situación y estableciendo patrones y relaciones definidas entre los factores que podrían servir como guías en otras situaciones similares en que hay que enfrentar el cambio en una organización⁵⁴.

Las organizaciones rara vez emprenden cambios significativos sin haber experimentado una fuerte conmoción en su medio ambiente. El ambiente externo incluye una serie de fuerzas económicas y sociales que pueden disparar la puesta en marcha del proceso del cambio.

La explosión de la investigación ha introducido nuevas tecnologías en casi todas las funciones empresariales, que no sólo han afectado a las condiciones técnicas del trabajo, sino también a las sociales.

Se han creado nuevos tipos de ocupación, aunque otros se hayan eliminado. La lentitud en adoptar nuevas tecnologías y la mejora de la calidad, se reflejará en los estados financieros de la empresa.

⁵³ Michael, Stephen (1979), "Control, Contingency and Delegation in Decision Making", *Training and Development Journal*, p. 36-42.

⁵⁴ Terry, George Stephen Frankiin (1997), *Principios de Administración*, Cia. Ed. Continental, México, p. 51.

Por eso el progreso tecnológico es una característica permanente en el mundo empresarial y, en su condición de fuerza para fomentar el cambio, la capacitación, seguirá reclamando atención, como se verá en el siguiente capítulo.

Las organizaciones deben prepararse para enfrentar el futuro, por lo que es indispensable contar con la planeación a mediano y largo plazo; partiendo de escenarios reales de la organización para tomar en cuenta los cambios necesarios, deben estar al tanto de los posibles problemas que crean y nuevas tecnologías aplicables sin olvidar la convivencia interna de los trabajadores que laboran en ella.

A continuación se desarrollará la importancia que tiene considerar el entorno en que se desenvuelven actualmente las organizaciones, en donde el cambio constante está siendo la forma de vivir.



CAPITULO II

2. MARCO REFERENCIAL: DEL CAPITAL INTELECTUAL Y LA COMPETITIVIDAD

La tecnología por sí misma no aporta nada; más bien debe estar alineada a la estrategia de la organización para que aporte mucho. A continuación se comentará la importancia del avance de la tecnología y la globalización, para pasar después a exponer los aspectos relacionados con el mercado de servicios de limpieza y su relación con la empresa en que se desarrolla este estudio de caso, en el cual se dará especial énfasis al recurso humano.

Las organizaciones relacionadas con el servicio de limpieza deben prepararse para enfrentar el futuro por lo que es indispensable contar con la planeación a corto, mediano y largo plazo partiendo de escenarios reales de la organización para tomar en cuenta los caminos necesarios y nuevas tecnologías aplicables sin olvidar la convivencia interna de los empleados y trabajadores.

El aspecto económico - administrativo - comercial está siendo de alta importancia considerarlo para desarrollar las mejores estrategias que faciliten la permanencia de las organizaciones en un ambiente altamente competido.

2.1 TECNOLOGIA y GLOBALIZACIÓN

En nuestros días, el entorno en que nos desenvolvemos está sufriendo una profunda transformación. Las empresas de hoy han evolucionado notablemente y con especial rapidez en los últimos años. Entre los principales factores de este cambio están las nuevas tecnologías y la globalización.

En el caso de la globalización, se habla de movimientos de mercancías, de capitales y de personas, aunque antes es necesario referirse a la globalización de la economía, de los mercados y de la competencia que incluyen el establecimiento de reglas que permiten una creciente libertad, legal y física, en el movimiento de mercancías, capitales y personas⁵⁵.

Si se atiende al movimiento de las mercancías, se sabe que el comercio mundial ha crecido mucho debido a la desregulación, a que los transportes se han abaratado, a que las comunicaciones se han facilitado y la información cada vez es más fácil.

En materia tecnológica el avance mundial de los últimos 25 años ha sido extraordinario comparable al que se tuvo en los últimos 200 años, Los avances se han caracterizado por la diversidad de campos tecnológicos en los que han ocurrido: tanto en las telecomunicaciones como en la microelectrónica, en biotecnología en la robótica, en los aceros de calidad, las fibras ópticas y los nuevos materiales compuestos, la ingeniería genética y la tecnología del espacio.

2.2. SISTEMA DE ECONOMÍA GLOBAL

El avance tecnológico ha modificado la economía y los recursos de capital que requiere la investigación y desarrollo están llegando a cifras que difícilmente pueden ya recuperarse sin tener en cuenta mercados globales para los productos, tecnológicos. Esto imprime una

⁵⁵ Cavallé, (1997), Globalización, Tecnología y Formación, IESE, México, p. 1.

nueva realidad económica al cambio de milenio: la necesidad de la globalización. En este rubro se refiere a la operación de la economía del mundo, como si éste fuera un solo sistema, y no un conjunto de subsistemas independientes, asociados con cada país o ciertas regiones.

La revolución que está aconteciendo estriba en que las economías nacionales ya no pueden operarse internamente, sólo pueden entenderse en vinculación con el resto de las demás economías. El aislamiento ya no es viable y el sistema de economía global queda definido entonces como el conjunto de economías nacionales y sus interrelaciones.

El fenómeno de la economía en el mundo es un hecho que seguirá avanzando, a pesar de cualquier esfuerzo para detener o frustrar el proceso. Este hecho se fundamenta en el grado de intercambio de bienes y servicios que se experimenta en el concierto de las naciones. A partir de la década de los ochenta, el comercio mundial ha crecido al doble de la velocidad con que lo ha hecho el producto nacional de todos los países. Como consecuencia: un crecimiento sin precedente de las oportunidades en el entorno internacional, aunque también, una mayor competencia.

La integración económica se está dando mediante la alianza de naciones regionales. El mundo se mantiene a la expectativa del experimento de la Comunidad Europea con más de 350 millones de habitantes. Es muy probable que la tendencia futura dependa de la velocidad con que se materialice la Europa comunitaria.

Los Estados Unidos, Canadá y México han firmado el Tratado de libre Comercio y el proteccionismo por la vía tarifaria en el comercio internacional ha cedido con las sucesivas negociaciones en el seno del GATT. Sin embargo, un nuevo esquema de barreras no tarifarias ha emergido como neoproteccionismo en la década de los noventa con subsidios a la exportación, incentivos fiscales y acuerdos bilaterales.

Los nuevos países industrializados de la Cuenca del Pacífico han demostrado incuestionablemente que es posible crear ventajas comparativas, en el sentido macroeconómico, a través de una política nacional apropiada, que facilite la acumulación de los factores de la producción.

En la década de los noventa, la globalización madura. Las empresas de todos los países tienen que cumplir con normas y estándares globales de diseño, calidad, precio, oportunidad del producto y nivel de servicio. Los administrativos y ejecutivos se ven obligados a incrementar su capacidad para abordar lo nuevo y lo inesperado. A prepararse para enfrentar nuevas circunstancias para administrar, ante situaciones complejas y las compañías tienen que utilizar las escalas logradas en una cierta región del mundo, para explotar necesidades de una región vecina.

Las empresas y los países ya no producen, para exportar, de la manera tradicional, sino se ensamblan las partes en el país exportador, obteniéndose de los sitios más apropiados, buscando agregar valor a los productos obtenidos. La forma de operación se plegará a manera de adquirir capital, realizar investigación y desarrollo, manufacturar y adquirir sus insumos, en aquella parte del mundo donde se obtenga las mejores condiciones.

La globalización de los mercados mundiales ha modificado para siempre la forma de actuar de las empresas. En el actual ambiente empresarial, las fronteras nacionales tienen

menos importancia, y a la gente le preocupa cada vez menos cuál es su nacionalidad. Una empresa que quiera adaptarse a las tendencias actuales y al nuevo entorno global deberá:

1. Identificar las necesidades de los clientes o usuarios. Hasta hace poco, muchos fabricantes creían en el éxito de los productos que fabricaban por la simple razón de que a ellos les gustaban. Dicho de otro modo, mientras esos productos satisficieran unos mínimos requisitos de la población, los usuarios los comprarían. No obstante, los proveedores actuales deben prestar una gran atención a las necesidades de los usuarios para poder competir con otras marcas o servicios.
2. Hallar un único valor agregado. Para alcanzar el éxito, la empresa debe convertirse en inventora y proveedora de valor agregado. Agregar valor a los productos y servicios comunes y convencionales ayuda a diferenciar los productos de una empresa de los de sus competidores y sirve para ganar clientes, incluso en el extranjero.

Para los gobiernos el dilema consiste en que, en la economía global, el desarrollo económico no puede ser comandado desde arriba, sino generado desde las unidades productivas. Los problemas económicos de las sociedades prósperas se explican por la transformación estructural, que se resume con la idea de la globalización, del sistema económico internacional. Esta transformación restringe a los estados nacionales de tal forma en su capacidad de acción, que las opciones que les quedan no bastan para amortiguar las indeseables sacudidas de un mercado transnacionalizado⁵⁶.

2.3. LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA

El objetivo del crecimiento en las organizaciones requiere, como llave, el acceso a la tecnología de avanzada. Se necesita tener comunicaciones modernas, flujo de información y capacidad creativa para la innovación tecnológica.

La innovación tecnológica se ha definido como:

“Un proceso que consiste en conjugar oportunidades técnicas con necesidades, integrando un paquete tecnológico que tiene por objeto introducir o modificar productos o procesos en el sector productivo, con su consecuente comercialización⁵⁷”,

La innovación tecnológica no es simplemente el producto de la investigación y desarrollo aplicada a la resolución de problemas sociales y económicos, la manera en la que nace, crece y se difunde depende de un conjunto de factores sociales, económicos y organizativos,

Hay que considerar la naturaleza compleja del proceso innovador y de la relación entre innovación tecnológica y sociedad. La innovación no es sólo la aplicación de los resultados de investigación y desarrollo a alto nivel, sino que también es el resultado de capacidades emprendedoras, estratégicas de decisión, organizativas e imaginativas.

Por lo tanto, se sugiere un acercamiento a la innovación tecnológica de carácter sistemático que si bien subraye la fuerte interdependencia entre tecnología, economía,

⁵⁶ Haberman, Jürgen (1998), Nuestro breve siglo, Nexos. No. 248, agosto, p. 39-44

⁵⁷ Berra, Manella, Innovación Tecnológica e Innovación Social, Nuevos Métodos Organizativos, <http://www.aze-uam.mx/gestión/num6/art14.html>

política, cultura y contexto territorial, supere este modelo sistémico tradicional, en cuanto esté en grado de trasladar la visión teórica a estrategias socio - políticas. Esta definición permite leer la tecnología como organización social y, por lo tanto, no sólo tener una mayor comprensión de las relaciones que se desarrollan entre sociedad y ambiente sino reconstruir a partir de la sociedad la relación que se establece entre la tecnología y su uso. De esta manera es posible hacer un discurso concreto sobre la innovación tecnológica, individualizando sus potencialidades, evaluando sus límites y describiendo el impacto diversificado sobre el territorio y sobre el sistema socioeconómico.

2.3.1 LOS NUEVOS MODELOS ORGANIZATIVOS

† La cultura de la innovación

† La relación tecnología - trabajo con respecto a los problemas de empleo y de la organización de los procesos de trabajo.

† El territorio como lugar de definición y producción de estrategias organizativas y políticas y de nuevos modelos de organización social.

Por otra parte, el crecimiento de la innovación es una condición necesaria para el desarrollo, pero por el otro lado, el desarrollo tecnológico no implica por sí mismo difusión generalizada de bienestar, al contrario, trae desigualdad, diferente distribución de las oportunidades, situaciones de polarización entre sobreempleo y desempleo. Hoy parece haberse decretado el divorcio entre el crecimiento de la tecnología y el crecimiento del empleo. La relación tecnología - empleo lleva a reflexionar sobre el hecho de que la innovación tecnológica se funda en un paradigma cultural de eficiencia productiva basada en el ahorro de tiempo y de esfuerzo, por lo tanto es intrínseco a su contenido el hecho de que algunos estudios revelen que la tecnología actual presenta rendimientos decrecientes en términos de empleo global.

Las nuevas tecnologías han abierto también los mercados mundiales y han hecho posible que esté al alcance de todos nuevos productos con una notable disminución de costos por las ventajas de la competitividad.

Las políticas de la innovación son aquéllas que favorecen el desplazamiento hacia adelante de la frontera tecnológica, o sea aquellas que no promueven la innovación radical, sino que son, sobre todo, políticas de carácter integral y territorial que permiten al mayor número de empresas y de situaciones una alineación a una meta ya existente que les permita a los distintos estados y a las diversas regiones de un mismo estado, correr a la misma velocidad en modo menos deficiente.

Lograr adaptar las tecnologías a las condiciones específicas para evitar rezagos tecnológicos que castigaban sobre todo a las pequeñas unidades productivas, las que, como se sabe, encuentran los mayores obstáculos en la producción de innovación, por las dificultades de acceso al financiamiento para el desarrollo de la investigación y por la carencia de capacidad organizativa, aunque son las más activas en favorecer el crecimiento del empleo y hacerlo en la región a la que pertenecen.

Sin embargo en el contexto latinoamericano, se han definido dos posturas opuestas acerca de la globalización de la tecnología. La primera indica que, el quedar fuera de las corrientes comerciales de la industria globalizada sería un error; para evitarlo se deben abrir los mercados y atraer las inversiones necesarias para el desarrollo nacional. Esta postura la tienen los gobiernos de los países latinoamericanos desde hace 15 años: La apertura irrestricta de la economía, la eliminación de todos los límites al comercio. Opuesta es otra la postura que predice varios problemas vinculados a la globalización: la pérdida de la autenticidad nacional es el símbolo de esta escuela de pensamiento. Se considera entonces que más que beneficios, la globalización atrae costos.

En el centro del debate no está la innovación en tecnología, sino más bien la noción de mercado. Los críticos de la globalización correctamente indican que no se trata del mercado, sino de las estrategias de las empresas en materia tecnológica y económica. .

Chris Freeman al respecto ha escrito que gran parte de la explicación del desarrollo tecnológico radica en la concordancia entre el sistema de innovación y el nuevo paradigma tecnológico. Este nuevo paradigma está basado en tecnologías más flexibles, con énfasis en la calidad y la oferta de innovaciones adaptadas a necesidades específicas de los clientes que abre, para los países en desarrollo, ventanas de oportunidades⁵⁸.

Si se estudian los datos de los joint-ventures en el ámbito internacional se podría concluir de manera optimista, que hay, efectivamente, un crecimiento de redes internacionales de cooperación tecnológica. Este fenómeno de intensas relaciones entre unidades productoras y centros de conocimiento marcarán el inicio de siglo de manera indeleble.

México se encuentra ya en una etapa histórica en la que sería imposible negar que su economía ha quedado inserta en la globalización; es una de las más abiertas al comercio internacional y sus posibilidades de crecimiento están dependiendo cada vez más con un mayor grado de correlación de los niveles de inversión extranjera que se logren atraer. Sin embargo, el crecimiento de las exportaciones en la última década, no ha sido correspondido por aumentos similares en los niveles de la producción o del empleo⁵⁹.

2.4. LA COMPETITIVIDAD DE LA ORGANIZACIÓN

Competitividad es la capacidad de una compañía para generar, en forma proporcional, mayor riqueza que sus competidores (Foro de Economía Mundial y el Instituto Internacional de Administración). Se enfoca a una mayor exigencia en la calidad de los productos y servicios que ofrece una organización, además de las necesidades del cliente.

Las organizaciones compiten actualmente para lograr, como una de sus prioridades, la satisfacción del cliente y éste a su vez está en posibilidad no solo de elegir, sino de exigir altos niveles de calidad en los bienes y servicios que adquiere a un precio competitivo.

Esta tendencia propicia que las organizaciones centren sus estrategias en garantizar la satisfacción del cliente y no seguir saturando sus inventarios de productos que no podrán

⁵⁸ Arvantis, Rigas, La globalización de la Tecnología, <http://difusión.uam.mx/difusión/revista/oct97/teco.html>

⁵⁹ Martínez - Ujloa, Carlos (1998), ¿globalización vs. Subdesarrollo? Nexos, septiembre, p. 12-14.

realizarse. En sus estrategias de competitividad las organizaciones incluyen la competencia del factor humano que labora en ellas y del que contratan, enmarcándolo en la importante contribución que proporcionan las personas para alcanzar los objetivos organizacionales.

Si la estructura de la empresa está basada en puestos de trabajo, se tiene que el trabajador sigue ciertos patrones de producción y manuales de procedimientos, que se traducen en una serie de actividades previamente establecidas. En cambio, en un modelo de producción flexible y dentro de una estrategia de mejora continua, el individuo debe demostrar, entre otras, habilidad y capacidad para aportar experiencia y conocimiento al proceso productivo, así como para participar en la identificación, análisis y solución de los problemas que merman la calidad y productividad dentro de la empresa.

Actualmente el trabajador debe enfrentar los cambios en las organizaciones y está obligado a prepararse para acceder a un mercado de trabajo altamente competitivo. Se da una transformación que tiene como consecuencia la necesidad de reconsiderar el trabajo humano que tendrá componentes del trabajo intelectual y creativo de los individuos, es decir en su capacidad para innovar, adaptarse, capacitarse y aprender continuamente.

Hacer un cambio en la organización exige que el factor humano esté preparado para llevarlo a cabo con éxito.

2.4.1. LA COMPETITIVIDAD: CAMINO PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD

Cuándo la política de comercio e industria de un país se vuelca sobre la exportación como meta para impulsar el desarrollo, la competitividad se hace crítica y, desafortunadamente, no se logra con sólo buenos deseos, implica una ardua tarea de muchos años ¿por qué?, Por la sencilla razón de que parte de la actitud, del hábito, de una escuela emanada de la producción, es la práctica comercial, histórica, de un país o comunidad.

La competitividad depende de varios factores discernibles. la calidad de producto o servicio, el precio de venta, el financiamiento, el servicio al cliente, una sólida logística distributiva y la oportunidad de la entrega. Ello implica la existencia de cuadros gerenciales doctos y un diálogo constructivo consensual entre las autoridades económicas, los empresarios y la banca.

Por calidad nos referimos a confiabilidad, durabilidad e intercambiabilidad; así como el servicio al cliente que comprende - entre otras cosas - atención, garantías operativas y refacciones.

El precio depende de las condiciones económicas y la organización industrial. Por ejemplo, el costo depende de la productividad y de la eficiencia con que se trabaja y estos elementos dejan atrás rápidamente a la retórica al intervenir por un lado la técnica y la

tecnología y, por el otro, la ética del trabajo y la motivación, la retribución y todavía, por otro, la capacitación y oportunidad para ello. Se trata de una pirámide de pisos hechos factores que soportan un ápice que constituye el precio. Concedido que hablamos del precio por el lado de la oferta y no del lado de la demanda.

Así qué la competitividad es función de, entre otras cosas:

Calidad	Costo	Tecnología (con qué)
Servicio	Productividad	Técnica (cómo)
Oportunidad	Eficiencia	Innovación
Infraestructura logística	Organización gerencial	Ética del trabajo
Motivación	Retribución	Capacitación
Financiamiento	Subsidios	Investigación y desarrollo tecnológico

Y en otro plano:

Gestión de la producción	Capacidad gerencial para el liderazgo
Adaptabilidad gerencial al cambio	Gestión tecnológica

El asunto de la innovación es fundamental y lo es para competir y mantenerse a la par o adelante del competidor. Como tarea total, comprende todas las actividades relativas del aparato público y privado de investigación y desarrollo básicos, así como las políticas e instrumentos de política tecnológicos. Y, vital, cómo engrana la empresa en ese sistema y cómo en el propio.

Vistos los factores tan diversos que influyen en la ecuación de la competitividad confirmamos lo complejo que es y que demanda la convergencia de políticas empresariales y gubernamentales diversas; e involucra a una pléyade de factores administrativos, económicos, y tecnológicos nacionales.

La calidad no es un factor discursivo: es una cualidad sujeta a una tecnología compleja.

La llamada 'total', es más descriptiva e involucra una actitud directiva gerencial más difundible. La otra a que me refiero, la 'técnica', parte de las especificaciones de material, proceso y productos que puede comprender una preparación en métodos estadísticos y análisis de atributos de proceso, producto y un entrenamiento formal correspondiente en el aula y en el piso - fábrica por así decirlo. Por esta razón no ha sido tan difundida ni tan asimilada en el medio fabril de los países en desarrollo hasta recientemente.

Hoy día efectivamente empieza a propagarse su uso, sin desconocer que existen empresas en México que desde hace tiempo emplean estas técnicas, pero a decir verdad no han sido muchas. Prueba de ello es la calidad general de los productos y servicios imperante entre 1970 y digamos 1990. Más acá han proliferado las certificaciones ISO 9000, señal sin duda de una adaptación a las exigencias de la normatividad internacional y de la globalización: logísticas de abastecimiento en insumos y penetración de productos en el mercado.

Dar buen servicio es cuestión de una filosofía empresarial y la creación de conciencia por medio de la dirección y los cursos y seminarios regulares que deberán impartirse a toda la organización.

Este elemento al igual que el de oportunidad, entrañan impulsar una verdadera labor de equipo. Este liderazgo es indispensable no sólo en estas tareas, sin embargo, son de las que más lo requieren. Apelan a eso del "orgullo de hacer las cosas bien". Concepto que deberá traerse de lo abstracto a la acción determinada. Evidente, si no existe la infraestructura, habrá obstáculos para obtener resultados.

Del costo, decimos que tenemos dos formas esenciales de considerarle: primero, el costo contable y segundo, el costo económico, este último incluye el nivel de utilidad que fijan los propietarios del negocio, así cómo los emolumentos que se autoasignan. Para simplificar el costo como aquí se considera, supondremos que tiene siete componentes:

- † Insumos materiales
- † Insumos humanos
- † Insumos auxiliares
- † Cargos fijos reglamentarios
- † Cargos financieros
- † Cargos administrativos (incluidos, sueldos)
- † Utilidades

Cualesquiera de estos que no corresponda a la realidad competitiva pone en desventaja al productor.

Por el productor: usualmente

	Controlables	Poco controlables
Insumos materiales		X
Insumos humanos	X	X ¹
Insumos auxiliares		X
Cargos fijos reglamentarios	X	
Cargos financieros		X
Cargos admos./ventas	X	
Utilidades		X

X¹ Depende de la relación obrero – patronal

El costo de los insumos materiales refleja el nivel tecnológico, la productividad física e incluso las políticas y estructura del aparato industrial de servicios e infraestructura física e institucional. Si existe ineficiencia, ello presionará los costos al alza y, por ende, a los precios.

El componente de insumos humanos exhibirá el estado que guardan las relaciones obrero - patronales, la oferta de mano de obra, la capacitación y la longitud del día de trabajo, así como la remuneración. Sindicatos con capacidad de negociación y la situación de disponibilidad general de mano de obra, determinarán su nivel de costo. El estira y afloja por el valor agregado de la empresa, así como los niveles de desempleo imperantes, influirán decisivamente sobre ese nivel: el poder político del sector patronal y del sindical obrero influirán.

Los niveles de productividad y los generales de precios y las opciones ocupacionales, subyacerán las negociaciones correspondientes. Si el costo de la mano de obra se asemeja al de los competidores, se tendrá que buscar otro elemento para identificar alguna ventaja competitiva. Si el nivel aludido está por debajo de aquellos, será la ventaja primordial.

Los insumos auxiliares y los cargos fijos pueden adaptarse algo, si los productores negocian con energía ante la autoridad gubernamental, en función de las comparaciones validadas de desventaja frente a los competidores dentro de ciertos límites derivados del interés público.

Los gastos de administración y ventas dependen del productor salvo casos especiales del 'mercado' de trabajo gerencial que puede elevar (o deprimir, según el caso) el nivel de sueldos para la empresa. Tratándose de empresas familiares, aquí está un renglón particularmente vulnerable a políticas empresariales subjetivas con sueldos autopagados que ponen a las empresas fuera de la competencia, incluidos conceptos como gastos comprobables y deducibles.

Los cargos financieros son incontrolables en tanto la banca e intermediarios fijen sus políticas propias, con frecuencia aisladas de los requerimientos competitivos de la industria, en especial en las etapas de pleno desarrollo del aparato industrial, o determinados por una política de enfatizar las exportaciones cuando la competencia extranjera no sólo ofrece a sus productores financiamiento de ventas, sino el de inversión y capital de trabajo en general a tasas atractivas, usuales en el mercado internacional (o sea, competitivas).

Es lógico que en este rubro se dé él, conflicto entre banquero y productor sobre el grado en que un financiamiento barato subsidia la ineficiencia productiva o, por contra, uno caro castiga la eficiencia. Este último caso todavía común en México. Si los rendimientos globales de la actividad bancaria son altos y lo son de mayor crecimiento que en las otras actividades de la economía, toca reflexionar sobre él hasta qué grado esta situación persiste en restar energía a la exportación, propiamente a la misma de inversión para la expansión y la modernización de planta y a la suficiencia del capital de trabajo.

Ahora pasamos al tema del nivel de utilidades: clave y controvertible. Este, y el de insumos humanos, son los que generan mayor controversia. Por cualquier ángulo que se vea, son estos los dos elementos básicos al dirimirse el reparto de beneficios de la producción. La polémica adquiere mayor vigor en la medida que el industrial combina sus intereses con los del banquero. La formación de grupos de ésta índole suele polarizar aún más la disputa por los beneficios que arroja la empresa. Se gesta el clásico enfrentamiento entre obreros y patronos.

Cabe el comentario sobre impuestos y su efecto en las utilidades. Es obvio que si las tasas impositivas son exageradas respecto de las que imperan en los países de los competidores, se estará en desventaja; sin embargo el tema es también controvertible pues

al objeto del tributo siempre le parecerán altos los impuestos y al que los impone le parecerán insuficientes.

Decíamos, es lógico que si los impuestos son muy altos, sé desmotiva y ahoga a la industria. Si son muy bajos, la incentivaré, pero el aparato industrial carecerá de la suficiente infraestructura y servicios públicos necesarios que justamente se financian con el ingreso tributario.

Retomando el tema de las utilidades, cabría abordar brevemente los criterios comunes al respecto en el mundo, por áreas. Por ejemplo: en EUA se ha tendido a acortar los plazos de recuperación de la inversión hacia periodos de dos a tres y cuatro años. Esta política de rendimientos esperados de utilidades se ha trasladado a diversas partes del mundo, entre ellas a México donde los periodos de planeación de recuperación, de la inversión han sido cortos y los niveles de utilidades han sido altos al suceder la actividad industrial a una eminente cultura comercial que rige el criterio de utilidad.

Es frecuente observar en la industria que se invierte para el usufructo a corto plazo, con la sola e indispensable reinversión y modernización para que, concluido el ciclo de la empresa, al agotamiento del mercado o la obsolescencia de la inversión, se manifiesten las consecuencias naturales sobre la calidad, la productividad, y el desarrollo tecnológico. Ello puede contribuir a que trunque la perspectiva de crear una cultura industrial y competitiva. Aquí se da una de las razones básicas del débil e inconsistente desarrollo industrial nacional y su impacto consecuente en el desarrollo y crecimiento del país.

En las últimas épocas se ha visto una tendencia a que estas situaciones cambien como es lógico que lo hagan en el marco de la evolución industrial. Las propias circunstancias locales y mundiales han dictado la necesidad de 'renovarse o morir'. Ahora debemos reconocer que las prácticas y actitudes especulativas descritas suelen agudizar ese proceso inhibitorio y puesto en buena medida al margen de la competitividad a importantes ramas del sector industrial.

Canadá ha sido influido por los mismos criterios de una rápida amortización de la inversión, pero todavía en menor grado. La epidemia no se ha enraizado a tal en Europa. Los inversionistas de aquel continente, con algunas excepciones, escenifican la recuperación de la inversión a plazos mayores. Naturalmente en éste, y en otros casos, dependiendo del monto de la inversión, el género de la producción y el ciclo de vida del producto.

Otra historia es la de Asia y sus regiones: la filosofía de la inversión y los rendimientos es otra. Los plazos para la recuperación suelen ser de entre cinco, seis, ocho y hasta doce o más años. En tanto por un lado, se cargan los costos por reservas de depreciación y amortización a los costos económicos y a las tasas de ganancia esperada y, por el otro, se cuenta con un costo de mano de obra relativamente bajo, productivo, frecuentemente con un período de trabajo con 10% a 20% más de horas por turno diario que en el occidente, no resulta difícil deducir por qué esos criterios de recuperación de la inversión y los costos de mano de obra se convierten en un elemento toral del por qué de la competitividad del continente asiático.

Otro es el caso japonés el que sustituye algunos de esos factores por la motivación, a una mayor seguridad corporativa en el trabajo, organización consensual, amplio diálogo obrero - patrón, sentido de equipo y una capacitación continua y adaptación al cambio.

2.4.2. ACERCA DE LA PRODUCTIVIDAD

Ningún esquema industrial funcionará sin la voluntad de empresarios y obreros comprometidos con la productividad, la calidad competitiva, remuneraciones dignas, precios accesibles y utilidades razonables; y el amplio diálogo con las autoridades gubernamentales fincado en la tributación y equilibrio justos en los pagos a los factores de la producción. La motivación es igualmente fundamental al fundarse tanto en la remuneración cuanto en el reconocimiento y el premio, el enaltecimiento ejemplar del trabajo físico e intelectual ante la comunidad fabril, de negocios y en lo social.

La oportunidad para el avance en la tecnología, en las relaciones sociales y en el esfuerzo justamente remunerado se traduce en el derecho a la educación, la capacitación y a una mejor calidad de vida. La capacitación previa al trabajo y durante el mismo, propicia un sentido de pertenecer, y progresar al unísono con el sitio de trabajo, su fin, y la misión de la organización, y garantiza el acoplamiento eficiente y productivo a los avances mismos que va logrando la empresa en el curso de su desarrollo, asegurando una evolución estable y sólida. La garantía de empleo y del trabajo comprometido, se fortalece con esos programas de capacitación y recapitación esenciales en un medio de cambios dinámicos. Capacitación conduce a productividad.

Los temas de productividad y eficiencia son especialmente importantes, cómo el costo depende de ellos y, al final la propia utilidad y el rendimiento financiero del negocio. Vitales expresiones ambos de la destreza en el trabajo y su dominio fortalecidos por la calidad y profundidad de la capacitación del empleado en todas las esferas.

La productividad depende de la ética personal hacia el trabajo heredada de la cultura social y familiar.

La eficiencia, por lo general parámetro de la tecnología, en tanto involucra el "throughput" o sea el flujo o producto por unidad de tiempo, es eso, una especificación técnica sin duda superable en equipos y procesos. En tanto se involucra el ser humano son válidos los mismos criterios de capacitación, motivación, participación y el sentido de "pertenecer" al grupo, a la sociedad ascendente y unida. La eficiencia acaba siendo otro aspecto de la productividad.

Aparte los refinamientos, productividad y eficiencia son claves y se verán influidas por los niveles tanto tecnológicos cuanto educativos y la multimencionada capacitación del aparato industrial. La deducción es obvia, en países en pleno desarrollo esos niveles serán bajos con algunas excepciones. Reflejadas por: La dotación de recursos y las ventajas comparativas adquiridas a través del tiempo. Como resultado, aquellos países emergentes como el nuestro, habrán de desarrollar verdaderas campañas para elevar la productividad en el terreno anímico individual y social, empresarial e institucional.

En la ecuación de la competitividad, es menester identificar cuál o cuáles de las variables comentadas (y otras), son las que habrán de ser recalculadas. Para ello será indispensable relacionar las causales de carácter cualitativo subyacentes de cada una.

Estos breves elementos de una teoría social de la empresa influyen primordialmente en las actitudes y el comportamiento que, a su vez, inciden sobre la competitividad de la empresa moderna.

En el caso de los países emergentes y entre ellos, México, algunas empresas están a la altura de la competencia internacional. Sin embargo, la gran parte no lo está y éste constituye uno de los grandes retos a que se enfrentan actualmente teniendo el tiempo como el principal obstáculo a vencer.

2.4.3- MEDICION DE LA PRODUCTIVIDAD

En su sentido más amplio la productividad se define de la siguiente manera:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Productos}}{\text{Insumos}}$$

Una de las metas del gerente de productividad es lograr que esta proporción sea tan grande como práctica; Esto indicaría que se obtiene el mayor volumen de productos para determinados insumos. Los productos representan los resultados esperados; los insumos, los recursos que se emplean para obtener estos resultados. En todos los casos los productos y los insumos deben ser cuantificables para que se puedan obtener relaciones de productividad que tengan sentido. Pero se debe evitar una dirección obsesionada por los números, muchos programas de productividad fracasaron porque los gerentes se empeñaron en aumentar las relaciones de productividad a costa de la eficacia.

2.4.4. EFICACIA Y EFICIENCIA

La eficacia es la obtención de los resultados deseados, y puede ser un reflejo de cantidades. Calidad percibido o ambos. La eficiencia se logra cuando se obtiene un resultado deseado con el mínimo de insumos.

Asegurar que la medición de la productividad abarque lo que la compañía trata de lograr con respecto a temas tan vagos como la satisfacción de los clientes y la calidad, algunas empresas redefinen la productividad como sigue:

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{Eficacia}}{\text{Eficiencia}} \times \frac{\text{Valor para el cliente}}{\text{Costo para el productor}}$$

La productividad se puede expresar con mediciones parciales, multifactoriales o totales. Si nos interesa la relación entre la producción y un solo insumo, tenemos una

medición parcial. Si queremos ver la relación entre un producto y un grupo de insumos, pero no todos, tenemos una medición multifactorial. Si queremos expresar la relación entre todos los productos y todos los insumos, tenemos una medición total que puede usarse para describir la productividad de toda una organización o incluso de un país.

CUADRO DE ETAPAS EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS DE SERVICIO

ETAPA	CARACTERISTICAS
Disponible para servicios	La empresa sobrevive por razones ajenas al desempeño (por ejemplo, una institución de gobierno). En el mejor de los casos, las operaciones son reactivas.
Rutinaria	Ni se busca ni se evade a la empresa. Las operaciones son confiables, pero poco originales.
Se logran diferencias competitivas	Se busca a la empresa por su reputación por cumplir con las expectativas de los clientes. Continuamente sobresalen las operaciones, fortalecidas por la gerencia y por los sistemas que apoyan una fuerte orientación al cliente.
Entrega de servicios de clase mundial	El nombre de la empresa es sinónimo de excelencia en el servicio: se superan las expectativas de los clientes, se logra el encanto y no solo la satisfacción; deja atrás a los competidores. El área de operaciones aprende y presenta innovaciones rápidamente; se domina cada paso del proceso de entrega del servicio; ofrece capacidades superiores a las de los competidores.

Fuente: Price, Frank. Calidad Permanente. 1992

2.5 ¿QUÉ ES EL CAPITAL INTELECTUAL⁶⁰?

Capital intelectual es todo el inventario de conocimientos generados por la empresa y expresados como tecnología; patentes, mejora de procesos, productos y servicios; información; conocimiento de clientes, proveedores, competencia, entorno y oportunidades y habilidades desarrolladas en el personal: solución de problemas en equipo, comunicación, manejo de conflictos, desarrollo de la inteligencia. Todo unido y orientado a crear valor agregado de forma continua para el cliente.

El énfasis del capital intelectual está en el uso del conocimiento y la tecnología para sustituir cualquier factor de producción e incrementar el valor de los productos y servicios

⁶⁰ Davis, F. Ryan, *De la Revolución Industrial a la Revolución del Conocimiento*, Edit. Prentice Hall, México, 1998, Capítulo 7

que ofrece la empresa. Entre más inteligencia use una compañía, es más fácil que genere valor y lo exprese en distintas formas y funciones.

Ante mercados turbulentos y de rápido movimiento, hoy en día ser competitivo significa ser más inteligente

El capital intelectual son todos los bienes intangibles de la empresa que se relacionan con el conocimiento, habilidades e información, y por lo tanto, su medición es compleja. En muchas ocasiones se tienen que crear o desarrollar mediciones indirectas o parámetros que ayuden a su cuantificación. Todas las compañías requieren de una forma particular para medir su capital intelectual y los beneficios derivados del mismo. Mientras que la contabilidad clásica se refiere al pasado de una empresa, de cómo fue su actuación y de sus resultados en números fríos, el capital intelectual nos dice qué tanto está preparada la empresa para enfrentar el futuro. Hablar de capital intelectual es hablar del futuro de la empresa.

Una característica peculiar del capital intelectual expresado como inventario de conocimientos es que se puede vender a cualquier persona o empresa y, aun así, se sigue conservando. El conocimiento es un recurso renovable con el tiempo, se acumula de diferentes formas y tiende a ser obsoleto rápidamente.

En términos de negocio, una de las manifestaciones actuales más importantes para las empresas es la generación de valor agregado vía conocimiento para el cliente. Si se quiere desarrollar una organización que aprenda, al unísono se tiene que desarrollar un negocio que pueda aprender y crecer al mismo tiempo, sobre todo en un entorno hostil.

En la actualidad, los negocios inteligentes están íntimamente ligados a los productos y sistemas inteligentes. Por supuesto, toda esta inteligencia se basa en el desarrollo del conocimiento que en su conjunto experimentan todos los miembros de la organización.

La generación de valor agregado por conocimiento son todas las ideas, sugerencias y cambios, propuestos por el personal de la empresa, orientados a mejorar los productos y servicios que le ofrecen al cliente y que, por consiguiente, aumentan su lealtad hacia la empresa y mejoran la rentabilidad en el mercado.

Como un medio para orientar el capital intelectual de la empresa, se encuentra el desarrollo de habilidades prácticas en el personal, que se definen como el inventario de habilidades adquiridas por la gente, que son complementarias a la capacitación directa al puesto de trabajo, como las habilidades para el trabajo en equipo; resolución de problemas, análisis de la cadena cliente - proveedor, evaluación del costo beneficio de proyectos, habilidades de comunicación, entre otras.

Estas habilidades son el camino para traducir el capital intelectual en un beneficio para la empresa como la mejora continua de los procesos, reducción del desperdicio, detección de errores, desarrollo de nuevos procedimientos de trabajo, reducción en el tiempo de cambio de producto, aumento en la seguridad de la planta y más beneficios.

La estructuración del capital intelectual

El capital intelectual no puede ser producido en masa, por lo tanto es singular y depende, principalmente, de la combinación de cuatro factores:

- ↑ Educación
- ↑ Experiencia
- ↑ Habilidades naturales
- ↑ Actitud

La educación es la base donde descansa todo el capital intelectual. Abarca el desarrollo integral de todos los colaboradores de la organización y es el único medio que puede asegurar la continua generación de valor y el desarrollo de la inteligencia. Es tan fundamental la educación para el capital intelectual, que más adelante se profundizará en su esencia y conceptos.

La experiencia puede representar un arma de doble filo, si se logra estructurar y sistematizar como información y, después, encontrar un medio para que se comparta con toda la organización, se puede multiplicar el conocimiento y aprender de la experiencia. Pero esto rara vez sucede. La experiencia acumulada muy pocas veces se estructura como información.

Aunque no hay diferencia en la capacidad intelectual de las personas, si puede haber diferencia en ciertas habilidades naturales con las que cuenta cada persona para realizar ciertas actividades específicas, habilidades lógico matemáticas, interpersonales, lingüísticas, etc. Cuando una empresa logra obtener un inventario de las habilidades naturales de cada uno de sus colaboradores entonces las podrá desarrollar y potenciar de manera particular y, después, buscar un lugar para cada persona, en vez de buscar personas intercambiables para cada puesto.

El cuarto elemento, la actitud, es la diferencia entre tener que aprender y querer aprender. Los principales bloqueos del aprendizaje son de origen psicológico. La primera batalla por aprender se libra en la cabeza de cada colaborador y tiene una gran relación con los aspectos culturales. Aunque los factores externos y ambientales ayudan a promover un cambio de actitud, esta decisión es interna en cada colaborador.

2.5.1. CAPITAL INTELECTUAL: LOS FACTORES ORGANIZACIONALES

El capital intelectual, aunque no puede ser producido en masa, si puede ser estimulado individualmente en una organización mediante estos cuatro factores adicionales:

- ↑ Organización y sistemas

- ↑ Estructura
- ↑ Cultura y ambiente organizacional
- ↑ Investigación

La estructura domina la conducta de las personas. Tal es el caso de la estructura tradicional jerárquica y piramidal que, más que estimular, encierra el potencial creativo del hombre lo minimiza a realizar tareas simples, repetitivas y estandarizadas donde pensar no es necesario.

Las políticas y los reglamentos internos de la empresa definen el comportamiento esperado de los individuos, ocultando la falta de educación y preparación, para que todos, en cualquiera de los niveles, traten de tomar decisiones previamente empacadas. A la larga, más que ayudar, las políticas y reglamentos limitan el ingenio y creatividad de los colaboradores.

Administrar el conocimiento como un bien, genera una nueva forma de administrar las empresas.

Una estructura que apoye el aprendizaje y la generación de conocimientos debe tener dos características importantes: la primera debe ayudar a liberar el potencial creativo del hombre. Más que limitarlo y, la segunda, debe de promover el intercambio continuo de información experiencias y conocimientos. La formación de redes está orientada, en gran medida, a promover y estimular ese intercambio de conocimientos, dentro y fuera de la organización.

La cultura debe de adoptar la experimentación y la innovación como dos de sus principales valores. Inclusive permitir la crítica en el sentido de averiguar exactamente el porqué de las cosas, para permitir que sus colaboradores aprendan continuamente de cada nueva experiencia.

Todo proceso que lleve a aumentar el capital intelectual de la empresa por medio de la investigación se asocia con los siguientes cuatro pasos: intentar, fallar, aprender y volverlo a intentar.

Para poder aprovechar el capital intelectual se tiene que:

1. Estructurar
2. Capitalizar
3. Sistematizar

Para estructurar el capital intelectual se deben establecer caminos formales para que los colaboradores puedan aplicar sus conocimientos. Una de las grandes frustraciones de un trabajador en cualquier empresa, es el hecho de recibir una serie de herramientas para mejorar su creatividad, metodologías para resolver problemas, cursos de motivación... y

después darse cuenta de que no tiene caminos formales para aplicar estos conocimientos y que cada nueva idea es reprimida por su superior, sin ni siquiera intentarla. Tan importante es desarrollar habilidades en el personal, como caminos formales para aplicar nuevos conocimientos. Estos caminos pueden ser:

1. Equipos de mejora continua
2. Grupos de trabajo por proyecto
3. Reuniones de expertos
4. Buzón de sugerencias
5. Aumento del área de influencia para la toma de decisiones
6. Sistemas externos de redes para intercambio de información y conocimientos

Se tienen que romper todas las barreras, jerarquías y obstáculos que impidan la aplicación de las nuevas ideas y crear una cultura corporativa que permita el libre flujo de conocimiento

2.5.2. PREMISAS BASICAS PARA ESTRUCTURAS BASADAS EN EL CAPITAL INTELECTUAL

Existen principalmente dos premisas básicas para el desarrollo de una organización inteligente:

1. La empresa se tiene que ubicar en un negocio inteligente
2. La empresa tiene que estimular la generación de conocimientos y el aprendizaje

Si la empresa está en un negocio inteligente entonces adelante, pero si la empresa está en un negocio a punto de morir, entonces conviértelo en un negocio "inteligente y adelante" comentó Víctor Manuel Díaz, Presidente de la CONCAMIN.

La base de una organización inteligente se construye mediante.

1. Un ambiente de reto y experimentación que estimule el desarrollo mental de cada miembro de la organización.
2. Una estructura que provoca la generación del conocimiento y asegure que cada nueva experiencia sea incorporada y compartida a lo largo y ancho de la organización.
3. Una tecnología que sistematice y estructure cada nuevo conocimiento generado dentro de la empresa.

2.5.3. LOS EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO

Uno de los elementos más importantes para el desarrollo del trabajo son los equipos de trabajo. Ellos son la unidad básica de desempeño en la mayoría de las organizaciones.

Un equipo bien estructurado combina habilidades y experiencias y es un complemento natural de la iniciativa y el desempeño individuales, debido a que genera altos niveles de compromiso hacia fines comunes.

Los equipos autodirigidos son grupos de colaboradores que son responsables de todo un proceso de trabajo, o segmento del mismo, y que entrega un producto o un servicio a un cliente interno o externo. Sus miembros trabajan juntos para mejorar sus operaciones, manejar problemas cotidianos, planear y controlar su propio trabajo. Esto significa que son responsables y están habilitados (Richard, Byham y Wilson, 1995) para administrarse.

Entre sus características más relevantes están las siguientes:

- † Están habilitados para compartir diferentes funciones gerenciales y de liderazgo.
- † Planean, controlan y mejoran sus procesos de trabajo.
- † Establecen sus propias metas e inspeccionan su trabajo.
- † Crean su agenda de trabajo y revisan su desempeño como equipo.
- † Pueden preparar su propio presupuesto y coordinar trabajos con otros departamentos.
- † Es muy común que absorban operaciones funcionales como compras, control, de inventarlos, hagan tratos con proveedores, contraten a su propio personal y subcontraten servicios de apoyo.
- † Frecuentemente son responsables de la adquisición de su propia educación.
- † Aceptan la responsabilidad por la calidad de sus productos y servicios.

Hay un sinnúmero de elementos que la organización inteligente debe cuidar para formalizar a sus equipos autodirigidos: Pero los siguientes son los principios de diseño de mayor impacto:

- a) Especificaciones críticas mínimas, lo más simple posible.
- b) Variedad de tareas. Cada individuo que conforma el equipo deberá entender y poder desempeñar todas las tareas dentro del mismo.
- c) Propiedad del trabajo. Dentro de lo posible, los equipos tienen bajo su responsabilidad una parte identificable del negocio, con responsabilidad total de la producción del producto o servicio.
- d) Flujo de información (comunicación abierta). Los sistemas de información deben ser diseñados para proveer información a tiempo real en el punto de acción.

- e) **Congruencia y apoyo.** La visión y los valores deben estar alineados y en armonía con los de la organización. Todos los sistemas están subordinados a los equipos.
- f) **Evolución.** El propio equipo planea, ajusta y reevalúa su diseño continuamente.

Los equipos autodirigidos son uno de los instrumentos más eficaces para la construcción de la estructura que rige a la sociedad del conocimiento. Actualmente, las empresas se están orientando hacia ellos. Evidentemente esto exige una cultura organizacional muy sólida y desarrollada, para lo cual se debe trabajar en seis indicadores básicos: compromiso, confianza, propósito, comunicación, involucramiento y orientación al proceso.

2.5.4 CAPITAL INTELECTUAL Y LAS REDES DE EQUIPOS DE TRABAJO

Gran parte del éxito de una organización dependerá de la manera como se estructura. Una estructura inteligente es aquella que puede aprender de cada nueva experiencia y mejorar día con día; generar y estructurar conocimientos continuamente y ser capaz de cambiar y adaptarse tan rápido como las condiciones del mercado y del entorno lo exijan.

Una de las estructuras que estimula el desarrollo del capital intelectual es la formulación de redes de equipos de trabajo. Las experiencias de este tipo son redes interconectadas de relaciones. Crean nuevas formas de trabajo y comunicación dentro de las organizaciones, e inclusive más allá de ellas.

El éxito de las redes de equipos de trabajo se basa en dos ideas organizacionales básicas:

1. Trabajo en equipo, donde un grupo de gente trabaja en conjunto para alcanzar metas comunes.
2. Redes de trabajo, donde grupos dispersos de personas se vinculan para trabajar unidos en un propósito común.

En un sistema de trabajo con equipos en red, las personas trabajan como equipos de alto desempeño, equipos interfuncionales o sistemas sociotécnicos al mismo nivel. La red de trabajo funciona como el mecanismo que une todas las partes.

Las redes de trabajo funcionan de acuerdo con cinco principios básicos que son:

1. Propósito
2. Membresía
3. Vínculos
4. Liderazgo
5. Niveles Interactivos

El propósito es el aglutinante y la fuerza motriz de un equipo en red. Cada red de equipos necesita un propósito claro, definido y bien delimitado.

Es importante mencionar que la gente forma redes de equipos alrededor de sus necesidades.

Cada integrante debe ser razonablemente dependiente y razonablemente independiente. Los miembros de una red de trabajo deberán ser interdependientes, al grado de poder trabajar sin la red, pero con conciencia clara de que el trabajo en equipo es más efectivo.

En contraparte el exceso de independencia provoca una mentalidad individualista que obstaculiza los esfuerzos de cooperación de la red.

Una característica importante de la red son los vínculos o relaciones crecientes entre las personas. Gracias a la tecnología se pueden formar vínculos a través de los sistemas de comunicación física como teléfonos, correo electrónico, computadoras, fax, Internet, y otros.

El liderazgo de cada integrante es intermitente. Cada miembro del grupo puede ser líder en un momento determinado, cuando su experiencia y sus conocimientos únicos se agreguen a la inteligencia del grupo.

2.5.5. EL CAPITAL INTELECTUAL Y EL NUEVO CONCEPTO DE TRABAJO

Manejar el conocimiento como un activo cambiará sustancialmente las disciplinas dentro de la empresa. Se modificará la forma como los ejecutivos piensan acerca de la economía, tecnología, recursos humanos y planeación. La rapidez con que los individuos y las organizaciones aprendan puede ser la única ventaja competitiva.

Cuando una empresa se estructura con base en el desarrollo del capital intelectual, el concepto de trabajo cambia radicalmente. El trabajo físico se sustituye por el trabajo mental. Cada trabajador es evaluado no por el esfuerzo físico que desarrolla, ni por las horas trabajadas, la evaluación depende del conocimiento acumulado y del modo como es expresado, como información o como valor agregado.

2.6. EMPOWERMENT

† Es una forma fundamentalmente distinta para trabajar en conjunto.

† Los empleados se sienten responsables no solo por hacer un trabajo, sino también por hacer que la compañía trabaje mejor.

- † El empleado moderno es un activo solucionador de problemas, que ayuda a planear como deben hacerse las cosas y como hacer para que estas se lleven a cabo.
- † Los equipos trabajan juntos para mejorar continuamente su desempeño, alcanzando con esto mayores niveles de productividad.
- † Las organizaciones están estructuradas de tal modo que su personal se sienta capaz de alcanzar los resultados esperados, que puedan hacer lo que se necesita hacer, no solo lo que se requiere de ellos y por lo cual son recompensados.

Empowerment empieza con un cambio interior del director - entender que empowerment no significa perder el control, sino ganarlo.

Piense en los lugares de trabajo que conoce que trabajan con la filosofía de empowerment.

¿Cuáles cree que sean las cosas que hacen que actúen de esta manera?.

Un lugar de trabajo con empowerment se caracteriza por:

- † Mejorar constantemente la calidad de trabajo.
- † Ampliar las habilidades y tareas que se utilizan en un puesto.
- † Promover la innovación y creatividad.
- † Tener más control sobre las decisiones acerca del trabajo.
- † Ejecutar tareas externas, en vez de llevar a cabo únicamente parte de ellas.
- † Satisfacer al cliente.
- † Tener orientación al mercado.

2.7. ENCUESTA DE ORGANIZACIONES DE LIMPIEZA

Esta investigación tuvo como propósito investigar 50 empresas del mismo giro; de nuestro análisis de caso, con el fin de conocer mejor el comportamiento administrativo de ellas sirviéndonos como analogía de la competencia que rodea a la organización de ésta investigación; obteniendo los siguientes resultados:

2.7.1 DIAGNOSTICO DE ORGANIZACIONES DE LIMPIEZA, DE ACUERDO A 50 ENCUESTAS REALIZADAS PARA CONOCER EL ENTORNO DE LA ORGANIZACION DE ESTA INVESTIGACION

PLANEACION.- El 88 % contestó que no le da tiempo de planear al estar en un mercado que cambia constantemente.

Cumplimiento de Planeación 12%

ORGANIZACION.- El 59% de las organizaciones encuestadas tiene una alta rotación de personal y sólo unos cuantos puestos son permanentes.

Cumplimiento de Organización 41%

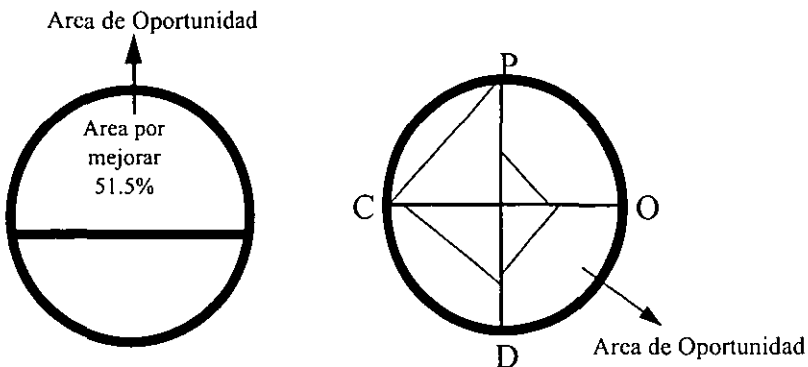
DIRECCION.- El 50 % de las respuestas indican que se requiere mucha supervisión para que las tareas encomendadas se efectúen, se justifican al no tener capacitación.

Cumplimiento de Dirección 50%

CONTROL.- El 91 % señaló que tienen un costo alto para poder asegurar el funcionamiento de la empresa en las diferentes tareas encomendadas.

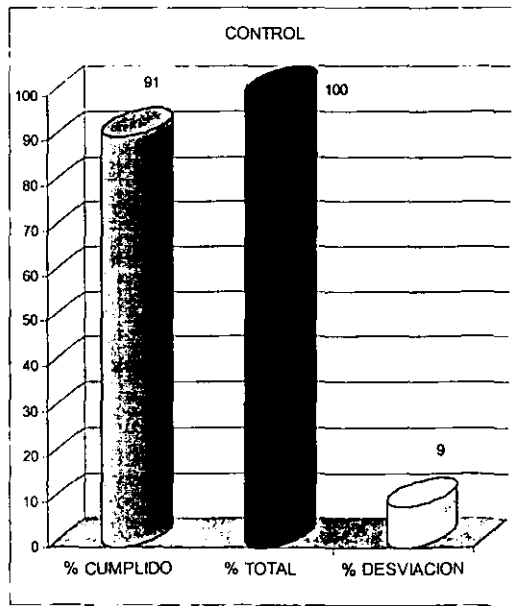
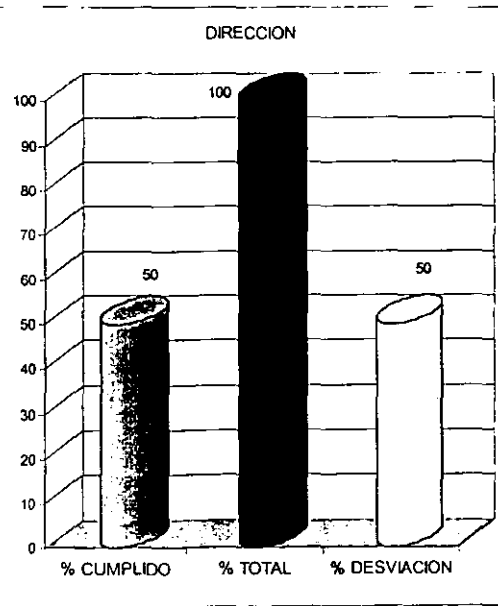
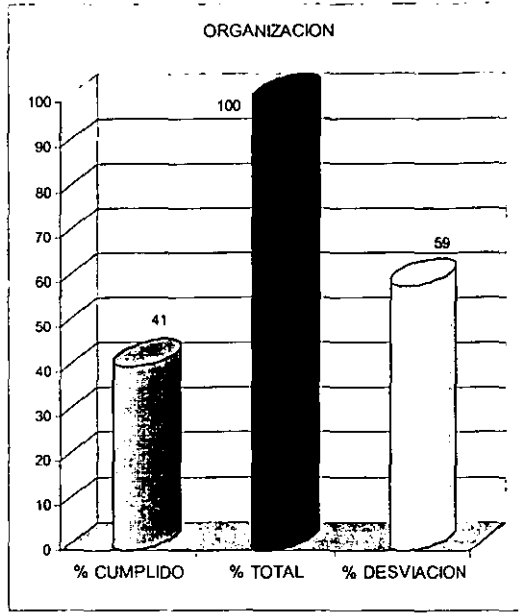
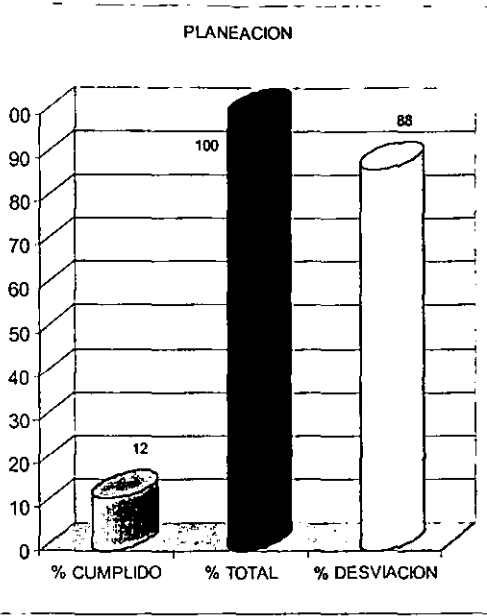
Cumplimiento de Control 91%

RESULTADO DE LA EVALUACION			
DESCRIPCION	% CONSIDERADO	% TOTAL	% DESVIACION
PLANEACION	12	100	88
ORGANIZACION	41	100	59
DIRECCION	50	100	50
CONTROL	91	100	9
TOTAL	194	400	206

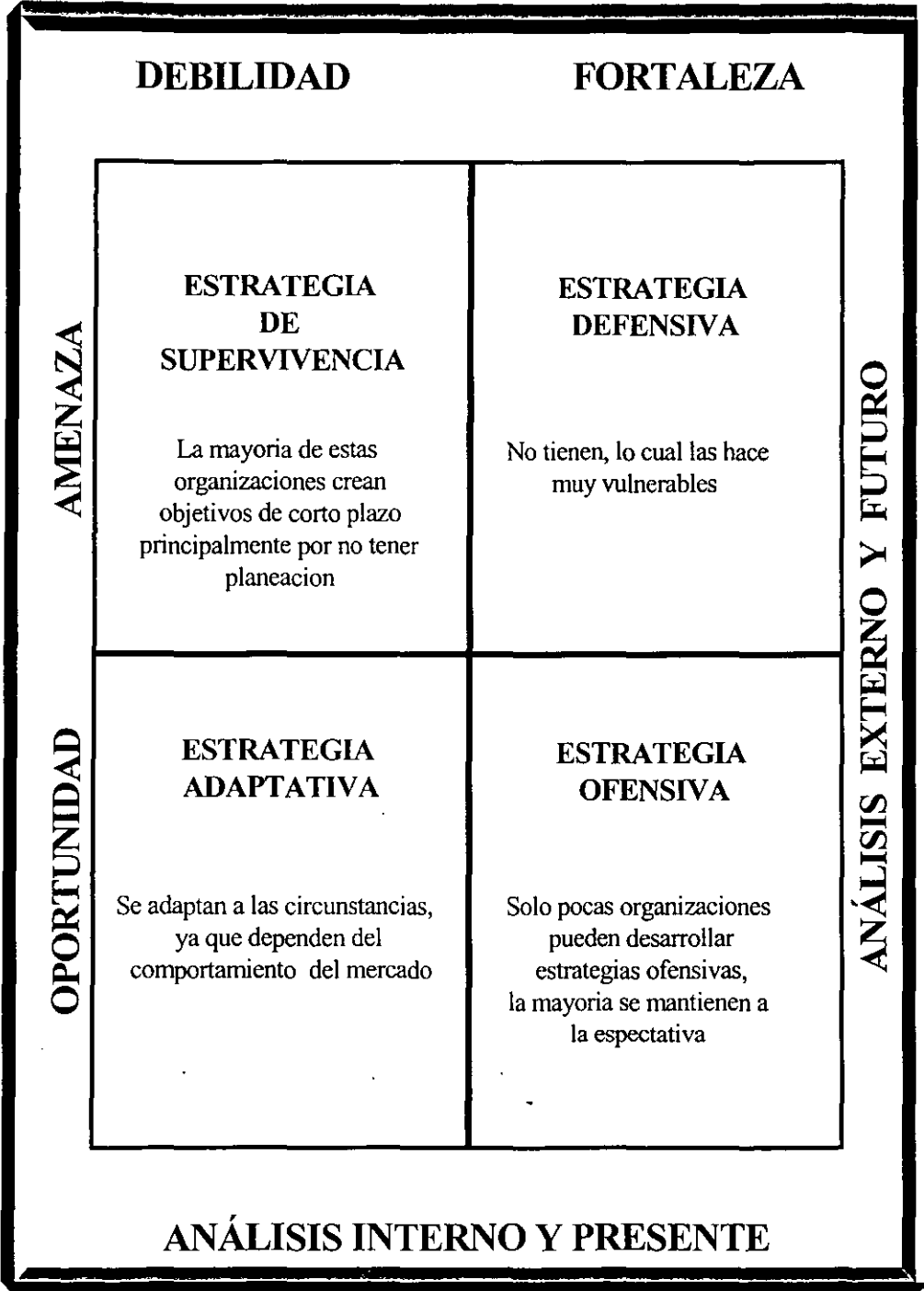


Apuntes de Administración Estratégica FCA, (MAO) 1999

2.4.2 GRAFICAS



2.4.3 MATRIZ DE FUERZAS – DEBILIDADES Y AMENAZAS - OPORTUNIDADES



CAPITULO III

3. "SERVI CLEAN, SA DE C.V." COMO ORGANIZACION:

PRESENTACION Y DESCRIPCION DE LA ORGANIZACIÓN MOTIVO DE LA INVESTIGACION

3.1 OBJETIVO GENERAL

Aportar elementos para la toma de decisiones en la optimización de productividad del servicio que proporciona SERVI CLEAN, S.A. DE C.V. en beneficio de sus clientes y de ella misma.

3.2 OBJETIVOS DEL ANALISIS DE CASO

- ◆ Desarrollar un caso de estudio con un enfoque disciplinario y proponer alternativas de solución.
- ◆ Contribuir al acervo de casos de estudio de la División de Estudios de Posgrado de la F.C.A. de la U.N.A.M. que pueda ser útil a alumnos y maestros.
- ◆ Describir el caso real de una empresa mexicana, (de sus principales áreas).
- ◆ Analizar sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

3.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En SERVI CLEAN, como "análisis de caso", motivo de la investigación, se ha detectado que el personal realiza sus actividades, en forma desorganizada sin hacer planes para su realización, propiciando conflictos internos, que repercuten en la productividad general.

La falta de una cultura organizacional establecida y la ausencia de capacitación al personal son factores que propician errores en la operación diaria.

3.4 PREGUNTAS A RESOLVER

- 1).- PROPORCIONANDO CAPACITACIÓN AL PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN MEJORARA SU PRODUCTIVIDAD.?
- 2).- LA CAPACITACIÓN SERA LA HERRAMIENTA ADECUADA PARA RETENER A LOS TRABAJADORES POR MAYOR TIEMPO, APROVECHANDO SU EXPERIENCIA.?
- 3).- DESARROLLAR UNA CULTURA ORGANIZACIONAL IMPLANTADA POR UN EXPERTO SERA LO ADECUADO PARA SUPERAR LA PROBLEMÁTICA ACTUAL.?
- 4).- REALIZANDO UNA CAMPAÑA MOTIVACIONAL HACIENDO PUBLICA LA MISION DE LA EMPRESA SERA SUFICIENTE. ?
- 5).- INCREMENTANDO LOS SALARIOS SE RESOLVERAN LOS CONFLICTOS.?

3.5 ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACION

SERVI CLEAN es una organización con 10 años de antigüedad, teniendo como objetivo ofrecer servicios de limpieza.

SERVI CLEAN es una empresa integrada por 100 trabajadores en el área operativa y 20 que forman la parte de control administrativo y de supervisión.

El dueño es un Contador que al quedarse sin trabajo en forma circunstancial, se le "ocurrió" crear una empresa de servicios de limpieza, idea que concreto basado en el contacto que había tenido con dos empresas de este giro durante sus tiempos de directivo.

La organización durante su tiempo de existencia ha tenido poco crecimiento lo cuál ha inquietado al dueño y aún cuando ha intentado algunas estrategias; como hacer campañas publicitarias, ofrecer mejores precios que algunos competidores, disminución en ausentismo de su personal, no ha visto mejoría.

La posición económica de la empresa no es mala debido a que tiene varios clientes que son importantes y formales en sus pagos.

El dueño ha solicitado la ayuda de un especialista en Administración para que logre una mayor productividad de la organización junto con una disminución de desperdicio y también mayor permanencia de la gente que hoy es aproximadamente de dos años.

La inquietud del dueño ha cobrado importancia al darse cuenta que hay actualmente más competencia y principalmente la que está llegando del exterior facilitada por los tratados de libre comercio practicando diferentes estrategias de servicio a las que maneja este giro con el fin de captar clientes.

Al conocer la organización se da uno cuenta que la gente sabe su trabajo cuando tiene cierto tiempo, sin embargo las líneas de mando no se llevan bien con los operarios, también cuando la gente trabaja con otros se debilita la relación que llevan, diferente a cuando les asignan trabajos individuales.

Las personas que integran la organización no se ven identificadas con los objetivos del dueño y aún cuando existe una misión escrita, algunos ni le prestan atención, y otros no la toman en serio, percibiéndose que no traen la "camiseta del equipo aun cuando juegan en él".

Se ha pensado que la capacitación puede ser el vínculo para acercar al trabajador a los objetivos de la organización pudiendo conseguirse resultados en corto tiempo.

Un levantamiento de información ha sido necesario para conocer a la empresa por departamento teniendo como fin conocerla en su operación diaria para determinar con más exactitud sus necesidades.

3.6 LA MISIÓN DE EMPRESA

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes en materia de limpieza, suministrando productos y servicios que cumplan con sus requerimientos, mediante un proceso de prevención y mejoramiento continuo de cada uno de nosotros y de la Organización en su conjunto para mantener su competitividad en el mercado.

3.7 DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

3.7.1. RECURSOS - HUMANOS

3.7.1.1 RECLUTAMIENTO

Se maneja a través de la auxiliar de Recursos Humanos quien recibe las requisiciones de personal. El personal operativo se recluta a través de Bolsa de Trabajo, las entrevistas a nivel operativo las realiza el Auxiliar de R.H.

Para el reclutamiento del personal de oficinas se recluta a través de Agencias de colocación o por el periódico, de esta tarea se encarga el responsable del área. (Secretarias, Vendedores, Auxiliar de Contabilidad Chofer, etc.).

La Realización de entrevistas a personal de oficinas administrativas las realiza el responsable del área.

3.3.1.2 NÓMINA

Se lleva un control diario de asistencia llamando a cada uno de los servicios, de esto se encarga el Auxiliar de R.H. en los servicios pequeños y en los servicios grandes envían una lista de asistencia diaria por fax. Cabe señalar que en dichos servicios hay más de cinco personas laborando.

Con esta información se procesa la nómina, por medio de Excel, formato que les ayuda a calcular los totales. Dicha función la realiza el responsable de R.H. quien para realizar este trabajo se tiene que desplazar a la oficina central de SERVI CLEAN, S.A. DE C.V. implicando el movimiento físico de una persona.

Una vez que se conoce el monto de nómina se solicitan los cheques correspondientes, al área de finanzas y se procede a realizar los depósitos en el banco a cada tarjeta de los trabajadores, ya que la mayoría del personal cobra por medio de tarjeta.

Aproximadamente el 10% de la nómina cobra en efectivo y lo ensobreta el responsable del área. El promedio de nómina catorcenal es de \$ 80,000.00.

También se hace una nómina semanal la cual realiza el responsable del área considerándose de \$ 30,000.00 aprox. Se manejan Altas, Bajas y Modificaciones del I.M.S.S. según movimientos del personal. (Se pagan Cuotas, Ajustes, Aclaraciones).

Se atienden requerimientos, accidentes de trabajo, capitales o diferencias, constitutivas, etc.

También realiza la función de tramitar el Infonavit y atender los requerimientos.

Entre otras actividades por la diversidad de necesidades, se atienden las solicitudes de materiales, supervisión de la calidad del trabajo realizado por los supervisores y se vigila que los materiales hayan llegado completos a su destino. Finalmente se atiende a los clientes que por confianza los buscan, se realizan extraordinariamente visitas foráneas, desarrollo de mercados futuros ya que SERVI CLEAN tiene interés en crecer.

3.7.1.3 CAPACITACION

El responsable de Recursos Humanos actualmente no puede atender esta área y el dueño de la empresa (LIC. JORGE MORALES A.) no le ha dado importancia.

En ciertos momentos se han hecho planes sobre capacitación pero se han quedado en el escritorio como buenos propósitos.

Actualmente el entrenamiento a personal nuevo lo realizan los supervisores en el momento que les asignan sus actividades.

Es importante señalar que gran parte del personal que ingresa a esta empresa es joven y generalmente es su primer trabajo.

3.7.2 MERCADOTECNIA

3.7.2.1 VENTAS

Nuestro procedimiento de ventas es recorrer la zona Industrial y de oficinas visitando prospectos donde se tiene por ventaja observar en que condiciones de limpieza se encuentran dichas empresas.

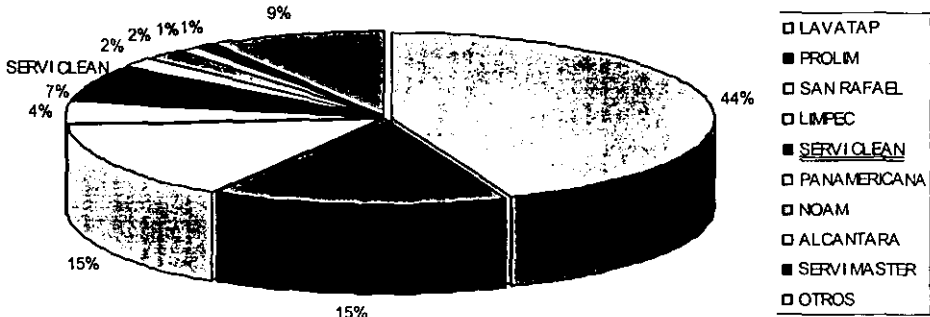
Otra ventaja, si tenemos suerte nos recibe el cliente y así poner en ese momento lo mejor que uno tiene de experiencia en ventas, para tratar de que les interese nuestro servicio.

En ocasiones en esa misma entrevista nos invitan a hacer un recorrido dentro de sus instalaciones para después enviar un presupuesto con el número de personas necesarias, si no se tiene la suerte de que nos reciban, normalmente vigilancia nos proporciona el nombre y teléfono de la persona que se encarga de Servicios Generales.

Posteriormente se relacionan los clientes visitados para que la secretaria de Dirección se comunique vía telefónica para ofrecer el servicio o en su defecto para concertar una cita.

Esta labor es muy difícil ya que para ganar un cliente nos lleva hasta un año.

COMPETENCIA EN EL MERCADO DE SERVICIOS DE LIMPIEZA



FUENTE: Asociación Mexicana de Empresas de Servicios de Limpieza.

3.7.2.2 PUBLICIDAD

Por otro lado mientras uno recorre dichas zonas, en oficina se preparan cartas donde ofrecemos nuestro servicio, las cuales son entregadas por un mensajero.

También nuestra secretaria aparte de enviar cartas hace la labor de ventas por teléfono ya sea con directorios de algunas cámaras o asociaciones.

Un renglón muy importante en publicidad es el de los servicios especiales ya que se puede obtener un buen ingreso en un período muy corto, para poder lograr esta venta se elaboran volantes donde se enumeran los servicios que proporcionamos.

Dichos volantes se reparten en varias zonas de la ciudad o centros comerciales, otro medio de anunciarnos es en periódicos o revistas locales, las cuales se encuentran en tiendas de auto servicio.

3.7.2.3 PRECIO

Para determinar el precio de venta en cada servicio, el análisis incluye lo siguiente:

- a) Basarnos en los precios que fluctúan en el mercado por nuestros competidores.
- b) Determinar el costo incluyendo los gastos directos e indirectos.
- c) Si el cliente es una empresa de prestigio y que para nosotros es un buen curriculum, les otorgamos un mejor precio para poder quedarnos con ellos.

ANALISIS COMPARATIVO DE PRECIOS

COMPAÑÍA	CONCEPTO	PRECIO
SERVI CLEAN	M2 DE PULIDO DE PISO	18.00
LAVATAP	M2 DE PULIDO DE PISO	22.00
PROLIM	M2 DE PULIDO DE PISO	19.00
SERVI CLEAN	M 2 LAVADO DE ALFOMBRA	10.00
LAVATAP	M 2 LAVADO DE ALFOMBRA	12.00
PROLIM	M 2 LAVADO DE ALFOMBRA	11.00
SERVI CLEAN	OPERARIO SERV. GRALS.	1,685.00
LAVATAP	OPERARIO SERV. GRALS.	1,800.00
PROLIM	OPERARIO SERV. GRALS.	1,700.00

3.7.3 FINANZAS

Se maneja un flujo de efectivo general en el cual se consideran ingresos, egresos (Nómina, Gastos Fijos, Proveedores, Impuestos, etc.).

La estrategia de pagos se define a partir de los ingresos disponibles tratando de evitar fuentes externas (Préstamos o Créditos).

3.7.4 CONTABILIDAD

Catálogo de Cuentas el cual se utiliza para la codificación de los gastos, así como la provisión de los mismos.

Elaboración de Pólizas de Ingreso, Balance Mensual y estados de Cuentas, Estados de Resultados mensuales.

Toda la información se procesa mediante el paquete de C.O.I., así como depuración de Cuentas y Ajustes.

Entre otras funciones se atiende todo lo relacionado con el pago de Impuestos y requerimientos ante Oficinas Gubernamentales. (Secretaría de Hacienda, Tesorería y Bancos.)

Como actividad especial se requiere cubrir visitas foráneas, ver créditos generales automotrices, supervisar entregas de material y supervisar reparaciones del equipo en general.

3.7.5 CREDITO Y COBRANZAS

Se elabora facturación correspondiente a la primera quincena del 1º. al 5 día y de la segunda quincena del 15 al 18 de cada mes.

En esta área se encuentra una persona que realiza las facturas, las presenta a revisión y se

encarga del cobro supervisado por el Gerente Administrativo. La particularidad de este servicio es que las facturas se presentan antes de realizar el servicio.

Posteriormente al recibir los pagos la misma persona hace los depósitos correspondientes en el Banco.

3.7.6 INVENTARIO

Se controla el Almacén por medio de entradas y Salidas, las cuales se manejan por Kardex. En este almacén no se manejan claves, se maneja con el conocimiento de los productos que tiene dicha persona.

La cantidad de productos que se manejan actualmente es de 70 aprox. El valor del inventario es de \$ 75,000.00 en promedio.



Observaciones finales: Al conocer las responsabilidades que tiene cada departamento se comprobó que existen duplicidad de funciones (dos departamentos realizan la misma actividad); y también esta situación existe entre personas.

Otra observación se refiere a actividades que no son propias de alguna área o departamento, ya que aún cuando no existe duplicidad no es justificable que se le asigne a un departamento sin tener el conocimiento o habilidad necesaria.

También en la parte de ventas se detectó al describir sus funciones una falta de estrategias y profundidad en la forma cómo venden, precisamente la siguiente parte de la investigación propondrá algunas alternativas para mejorar en forma general la productividad.

Finalmente en lo que respecta a tecnología, su sistema de computo es atrasado, lo que propicia una operación lenta y asignación de recursos extras.

3.8 INTERÉS POR ESTE, ANÁLISIS DE CASO (INVESTIGACIÓN)

Se considera de mucha relevancia las investigaciones que se realizan en escenarios reales, por la aportación de información que se obtiene. La cual es actualizada y obtenida de protagonistas que se enfrentan a problemas, necesidades y oportunidades diarias por el entorno en que se desenvuelven.

Esta Investigación es hacia una Organización privada de limpieza. La cual tiene problemas de estructura, dualidad de mando, sin desarrollo de un control interno de su actividad, situación que se ha podido comprobar en visitas realizadas.

Con una actitud conformista durante varios años el dueño no se había preocupado por crear una estructura organizacional formal debido a que el mercado de limpieza en que participa es muy noble y sus ingresos cubrían sus necesidades aún cuando las utilidades fueran mínimas.

Actualmente existe la inquietud al estar viendo que aparecen más competidores y aún cuando el mercado también ha crecido, no todos participan más de ese mercado y si está viendo el riesgo de perder clientes ya que algunos competidores actuales, antes eran trabajadores de esta empresa.

El mercado de servicios ha tenido crecimiento como consecuencia de la crisis económica en que el país ha estado envuelto en los últimos 10 años, obligando a las empresas que contratan a bajar sus gastos orientando sus necesidades a terceros y entre las actividades más comunes son las de limpieza, (out sourcing).

También el mercado de servicios de limpieza ha mostrado crecimiento al darse cuenta las organizaciones de las ventajas que obtienen al contratar estas empresas que ofrecen, buen precio, tienen personal todos los días laborables, aún cuando surjan incapacidades o vacaciones.

Otra ventaja es la supervisión del personal en donde las organizaciones que contratan no requieren destinar recursos ya que la empresa prestadora del servicio incluye esta responsabilidad.

Las empresas prestadoras de estos servicios se hacen cargo de toda la supervisión de su personal, cubriendo todas las necesidades de estos, sean de naturaleza operativa o administrativa, ahorrándole tiempo muy importante a la organización que los ocupa.

Para las empresas prestadoras de estos servicios al ser muy parecidas en lo que ofrecen tienen que buscar como lograr una diferenciación que les permita participar más del mercado.

Esta empresa realiza su administración y labores en forma empírica, lo cual es una oportunidad, para analizarla y lograr hacerla más productiva, con un crecimiento real en sus utilidades y la seguridad de permanencia al seguir las recomendaciones planteadas como resultado de la investigación.

3.9 METODOLOGIA:

Aunque existen diversas metodologías para el análisis de un estudio de caso, no existe un procedimiento riguroso para desarrollarlo, ya que cada compañía es diferente, su problemática es diferente, por lo que sus soluciones y estrategias son propias de cada una de ellas, y no existe un modo mecánico para hacer que siempre funcionen las mismas soluciones, porque lo que para una empresa puede ser fundamental, para la otra no lo es.

3.9.1 LA METODOLOGIA PROPUESTA ES LA SIGUIENTE:

Con la finalidad de desarrollar este análisis de la mejor manera posible y de una forma ordenada se utilizó parte de la metodología que proponen Charles W. Hill/Gareth J. Jones⁶¹, para un análisis de un estudio de caso, porque se considera muy completa y consiste en:

a) Definición del problema

Establecer, que es lo que se quiere determinar con el estudio de caso, cuales son las preguntas que los llevaron a la elaboración y definición del mismo.

b) Historia, desarrollo y crecimiento de la compañía.

Describir los sucesos más importantes o los más esenciales en la transformación de la compañía: Fundación, productos, decisiones sobre mercado actual y futuro, desarrollo y selección de habilidades.

Diagnóstico de la empresa.

c) Realizar un diagnóstico de la empresa, tanto interno como externo que nos permita:

Identificar las fortalezas y debilidades internas de la organización.

Aquí se debe desarrollar el análisis DOFA (Debilidades vs. Fortalezas y Amenazas vs. Oportunidades).

Aunque sólo fue la base, ya que se fué adaptando de acuerdo a las necesidades presentadas y al desarrollo del caso, además de haberla complementado con algunas otras.

Exploratoria.- tienen como característica ser preponderantes en áreas o disciplinas en donde la problemática no esta suficientemente desarrollada de manera que al investigar se logra el propósito de "ganar familiaridad" con el análisis de caso facilitando el trabajo del investigador.

Descriptiva.- en lo que se refiere a lo específico de las propiedades del objeto o de la situación que se va conociendo conforme avanza la investigación. Los estudios descriptivos dan por resultado un diagnóstico.

⁶¹ Charles W. Hill/Gareth J.Jones. "Administración Estratégica". Un enfoque integrado. Tercera edición. Edit. McGraw Hill (Colombia, 1996). P-448

Metodología de observación.- se aplica preferentemente en aquellas situaciones en las que se trata de detectar aspectos conductuales y estructurales.

Entrevistas, encuestas y cuestionarios.- se dirigieron hacia la obtención de datos no observables directamente, datos que se basan por lo general en declaraciones, verbales de los sujetos de la organización.

Investigación de campo.- la que se hizo necesaria realizar dentro de la unidad de análisis (organización) para estar seguros de la información obtenida y que permitió hacer un diagnóstico más preciso de sus necesidades.

Se realizaron encuestas por medio de cuestionarios:

Ficha metodológica • Fecha de levantamiento: 9 al 30 de octubre del año 2000 • Tamaño de muestra: 50% del personal administrativo y 25% del personal operativo • Técnica de entrevista; Personalizada, y apoyada en un cuestionario. Estructurado con anterioridad • Técnica de muestreo: Aleatoria sobre los diferentes servicios donde se encuentra el personal de operación. • Margen teórico de error: $\pm 5\%$, confiabilidad del 95%. • Mismo cuestionario e igual contenido según el tipo de encuestado • Ubicación de la encuesta, D.F.

3.10 ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

Para analizar la cultura interna de la empresa decidimos recopilar información por medio de encuestas (ver anexos) con el fin de ubicar las fuerzas y debilidades que en este aspecto presenta esta organización.

3.10.1 LOS FACTORES A EVALUAR FUERON POR PARTE DE LA DMINISTRACIÓN.

- | | |
|-----------------|--|
| Liderazgo.- | Existe interés de progreso, de sobresalir honestamente sobre los demás, aportando ideas. |
| Comunicación.- | Es oportuna, clara, completa, concisa, formal e informal. |
| Capacitación.- | Existen planes definidos para capacitar y se cumplen. |
| Integración. - | Se puede trabajar en grupo, hay confianza entre la gente cuando se trabaja en esta forma. |
| Motivación.- | Se motiva adecuadamente, creando en el personal compromisos para realizar su trabajo en menor tiempo y sin demeritar la calidad. |
| Productividad.- | Se confía aún sin supervisión en que la gente trabaja y logra los resultados esperados. |

- Puntualidad.- Se llega al trabajo temprano y no hay ausencias.
- Disciplina.- Como se cumplen las órdenes y que tanto se respeta el reglamento interno.
- Educación.- Como se respetan autoridad - obrero y obreros - obreros.
- Presentación.- El personal se preocupa por su imagen, presentándose aseado, y utiliza siempre su ropa de trabajo limpia.

TABLA 1

ENCUESTA A PERSONAL ADMINISTRATIVO

FACTOR	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	TOTAL
LIDERAZGO	M	M	M	M	R	M	M	M	R	MM	11
VALOR	1	1	1	1	2	1	1	1	2	0	
COMUNICACIÓN	B	B	B	B	MB	B	B	R	B	B	30
VALOR	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	
CAPACITACIÓN	MM	MM	M	M	M	M	R	R	M	M	10
VALOR	0	0	1	1	1	1	2	2	1	1	
INTEGRACIÓN	MM	M	MM	MM	M	M	M	M	M	M	7
VALOR	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	
MOTIVACIÓN	MB	M	R	M	M	M	M	R	M	M	15
VALOR	4	1	2	1	1	1	1	2	1	1	
PRODUCTIVIDAD	B	B	B	B	B	R	B	B	B	B	29
VALOR	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	
PUNTUALIDAD	MB	MB	MB	B	B	R	B	B	B	MB	33
VALOR	4	4	4	3	3	2	3	3	3	4	
DISCIPLINA	B	B	B	B	B	R	B	B	B	MB	30
VALOR	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	
EDUCACIÓN	MB	MB	R	MB	B	B	B	B	R	B	31
VALOR	4	4	2	4	3	3	3	3	2	3	
PRESENTACIÓN	MB	MB	B	B	B	MB	B	B	B	B	33
VALOR	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	

MUY MAL=MM MAL=M REGULAR=R BIEN=B MUY BIEN=MB

E= EMPLEADO

NOTA: La escala de calificación fue la siguiente:

MM= 0 M= 1 R= 2 B= 3 MB= 4

Considerando que > 2 ó 50 % es motivo de atención para mejorar.

Calificación máxima logable = 40 puntos

Los valores totales y promedios obtenidos de la encuesta a personal administrativo fueron:

LÍDERAZGO

VALOR TOTAL	PROMEDIO
11 ÷ 40	27.50%
RESULTADO:	MAL

COMUNICACION

VALOR TOTAL	PROMEDIO
30 ÷ 40	75.00%
RESULTADO:	BIEN

CAPACITACION

VALOR TOTAL	PROMEDIO
10 ÷ 40	25.00%
RESULTADO:	MAL

INTEGRACION

VALOR TOTAL	PROMEDIO
7 ÷ 40	17.50%
RESULTADO:	MAL

MOTIVACION

VALOR TOTAL	PROMEDIO
15 ÷ 40	37.50%
RESULTADO:	MAL

PRODUCTIVIDAD

VALOR TOTAL	PROMEDIO
29 ÷ 40	72.50%
RESULTADO:	BIEN

PUNTUALIDAD

VALOR TOTAL	PROMEDIO
33 ÷ 40	82.50%
RESULTADO:	BIEN

DISCIPLINA

VALOR TOTAL	PROMEDIO
30 ÷ 40	75.00%
RESULTADO:	BIEN

EDUCACION

VALOR TOTAL	PROMEDIO
31 ÷ 40	77.50%
RESULTADO:	BIEN

PRESENTACION

VALOR TOTAL	PROMEDIO
33 ÷ 40	82.50%
RESULTADO:	BIEN

3.10.2 LOS FACTORES A EVALUAR POR PARTE DE LOS TRABAJADORES FUERON:

- Liderazgo. Hay personas que sobresalen del resto y aceptan compromisos aún diferentes a sus responsabilidades.
- Comunicación. Se siente satisfecho en como se maneja actualmente formal e informal.
- Capacitación. Se capacita de acuerdo a los planes ó no se les informa ni se cumplen.
- Integración. Se pueden integrar equipos de trabajo con la confianza y aceptación del personal para lograr mejores resultados.
- Motivación. Se sienten motivados y aceptan los compromisos propios que generan sus responsabilidades.
- Productividad. La cantidad y calidad con que se realizan los trabajos es satisfactoria ó tienen más trabajo del que pueden realizar.

- Puntualidad. Llegan temprano y no tienen ausencias.
- Disciplina. El personal cumple con las órdenes que le dan y el reglamento interno de trabajo.
- Ascensos. Se promueve a la gente cuando hay vacantes ó se recluta personal nuevo, para esos puestos mejores.
- Sueldos. Son satisfactorios para cubrir las necesidades más importantes

TABLA 2

ENCUESTA A TRABAJADORES

FACTOR	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12	T13	T14	T15	T16	T17	T18	T19	T20	T21	T22	T23	T24	T25	TOTAL	
LÍDERAZGO	M	M	M	M	M	M	M	M	M	R	M	M	R	MM	MM	M	M	M	M	R	M	M	M	M	M	26	
VALOR	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	0	0	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1		
COMUNICACION	B	B	B	B	B	B	MB	B	R	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	76	
VALOR	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4		
CAPACITACION	M	M	M	M	M	M	M	M	R	R	M	M	M	M	M	MM	MM	M	M	M	M	M	M	M	MM	24	
VALOR	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0		
INTEGRACION	R	R	R	R	R	M	M	M	R	R	R	MM	R	M	M	M	M	R	R	R	M	B	M	B	R	41	
VALOR	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	0	2	1	1	1	1	2	2	2	1	3	1	3	2		
MOTIVACION	M	M	M	MM	M	M	M	R	R	M	M	M	R	M	M	R	MM	R	M	R	R	R	R	M	M	32	
VALOR	1	1	1	0	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	2	0	2	2	1	2	2	2	1	1		
PRODUCTIVIDAD	R	B	R	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	R	71	
VALOR	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2		
PUNTUALIDAD	B	B	B	B	B	B	MB	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	MB	MB	76
VALOR	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	
DISCIPLINA	MB	B	B	B	B	B	B	B	B	R	B	MB	B	B	B	R	B	R	B	B	B	B	B	B	B	74	
VALOR	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3		
ASCENSOS	MM	M	R	R	M	M	R	M	M	MM	M	M	M	M	M	M	M	M	R	R	M	M	M	M	M	28	
VALOR	0	1	2	2	1	1	1	2	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1		
SUELDOS	MM	M	M	MM	MM	M	MM	M	MM	M	M	MM	M	MM	M	MM	MM	M	M	M	M	M	M	M	M	16	
VALOR	0	1	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1		

Muy Mal=MM
T=Trabajador

Mal=M Regular=R Bien=B Muy Bien=MB

NOTA: La escala de calificación fue la siguiente:

MM= 0 M= 1 R= 2 B= 3 MB= 4

Considerando que > 2 ó 50 % es motivo de atención para mejorar.

NOTA: Calificación máxima lograble = 100 puntos

Los valores totales y promedios obtenidos de la encuesta a trabajadores fueron:

LÍDERAZGO	
VALOR TOTAL	PROMEDIO
26 ÷ 100	26 %
RESULTADO:	MAL

COMUNICACION	
VALOR TOTAL	PROMEDIO
76 ÷ 100	76 %
RESULTADO:	BIEN

CAPACITACION

VALOR TOTAL	PROMEDIO
24÷100	24 %
RESULTADO:	MAL

INTEGRACION

VALOR TOTAL	PROMEDIO
41÷100	41 %
RESULTADO:	MAL

MOTIVACION

VALOR TOTAL	PROMEDIO
32÷100	32 %
RESULTADO:	MAL

PRODUCTIVIDAD

VALOR TOTAL	PROMEDIO
71÷100	71 %
RESULTADO:	BIEN

PUNTUALIDAD

VALOR TOTAL	PROMEDIO
76÷100	76 %
RESULTADO:	BIEN

DISCIPLINA

VALOR TOTAL	PROMEDIO
74÷100	74 %
RESULTADO:	BIEN

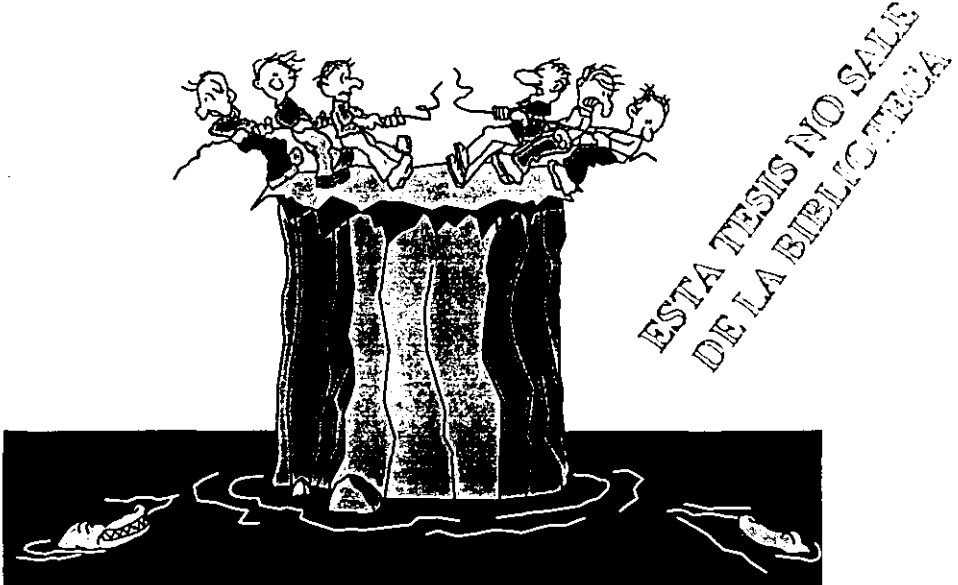
ASCENSOS

VALOR TOTAL	PROMEDIO
28÷100	28 %
RESULTADO:	MAL

SUELDOS

VALOR TOTAL	PROMEDIO
16÷100	16 %
RESULTADO:	MAL

La muestra fue del 25% en trabajadores y 50% del área administrativa y se decidió considerar los dos enfoques para tener una muestra más completa del universo que forma la organización.



Los resultados los podemos ver en la tabla 1 y 2 y la escala de valuación fue de Muy Mal, Mal, Regular, Bien, Muy Bien, 10 factores en cada caso, los encuestados fueron al azar, tanto del área administrativa como de los trabajadores.

El entorno de esta empresa es altamente competido, principalmente por que no se necesita prácticamente dinero (inversión) para crear empresas de este tipo.

El análisis de la organización motivo del estudio nos llevo a las siguientes observaciones:

3.11 DEBILIDADES

- Motivación e-
- Integración - Falta desarrollar esquemas de grupos de trabajo, proporcionando estímulo motivacional y la integración de todos. Casi todo el trabajo, se realiza en forma individual, aún cuando casi todos los que lo realizan están juntos todos lo días.
- Ascensos.- Es política de la empresa promover personal interno, antes que traer de fuera, sin embargo actualmente ha habido pocas vacantes en mejores puestos.
- Capacitación.- Se hacen planes pero no se pone interés en cumplirlos, no se le ha dado la importancia que merece este factor de parte de la dirección.
- Liderazgo.- Falta liderazgo en todos los que integran la compañía, creemos que si cumplieran con sus programas de capacitación se lograría desarrollar esta habilidad muy necesaria en este medio.
- Sueldos.- En donde efectivamente la empresa paga sueldos bajos, conociendo que en este momento no es suficiente para vivir.

3.12 FORTALEZAS

- Puntualidad.- El personal tiene la cultura de llegar temprano y no faltar, el dueño ha influido mucho en esto, al tener el hábito prácticamente de recibir a su personal diario (El primero que llega y el último que se retira).
- Disciplina.- Este es un factor muy importante en este tipo de trabajo, ya que la gente casi siempre realiza su trabajo sin supervisión (por los diferentes lugares en que se encuentran los servicios).
- Comunicación.- Esta fortaleza de la empresa es valiosa, ya que en todas partes vemos que existen problemas de comunicación. (Otras organizaciones).
- Productividad.- Son dinámicos en sus actividades y no descuidan la calidad (En este tipo de trabajo es muy notorio cuando falta calidad).

3.13 ENTORNO EXTERNO

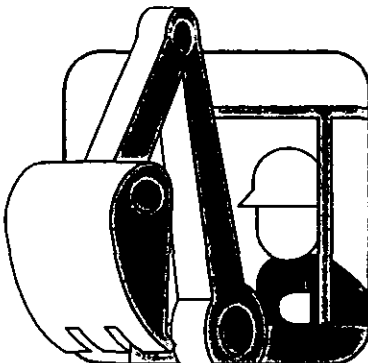
3.13.1 AMENAZAS

- Competencia Extranjera.- Cada día es mayor, con la apertura comercial que existe, están llegando organizaciones de otros países a ofrecer el mismo servicio de limpieza con mejor tecnología y buenos precios.

- Competencia Nacional.- La disputa por el mercado es más fuerte, las empresas cuidan más a sus clientes, por lo cual no es fácil arrebatárselos y se debe estar muy atento en no perder los que se tienen.
- Competencia Nueva.- La difícil situación actual (alto índice de desempleo) propicia la creación de nuevas empresas, SERVI CLEAN ha comprobado que gente que estaba con ellos posteriormente se los encuentra como competidores.

3.13.2 OPORTUNIDADES

- Mano de Obra.- Actualmente hay más oferta de mano de obra que demanda, lo cual le puede permitir reclutar mejores trabajadores sin incrementar sus costos.
- Out Sourcing.- Hoy las empresas, quieren reducir sus costos fijos (nóminas) y como los servicios de limpieza se deben realizar, existirá, en el corto plazo más demanda de servicios a empresas externas que proporcionan este trabajo.
- Política económica.- La actual esta orientada a controlar la inflación lo que también es una oportunidad en esta organización para realizar inversiones en equipo, instalaciones, al no existir sobresaltos de devaluación o cambios bruscos en la economía nacional.
- Capacitación.- Siempre será necesario hacerla continua ya que el activo más importante de cualquier empresa es su personal y la capacitación, en realidad es una inversión con grandes posibilidades de convertirla en utilidad en poco tiempo.
- Política Social.- El Gobierno de Vicente Fox ha dicho en varias ocasiones que apoyará a la pequeña empresa con créditos para facilitarles su crecimiento con el beneficio de crear empleos.



CAPITULO IV

4. EVALUACION DE RESULTADOS Y PLANTEAMIENTO DE ALTERNATIVAS

Hoy en día las empresas se ven en la necesidad de ser mejores para mantenerse y desarrollarse en los mercados dentro de los cuales compiten, para ello, es imprescindible hacer cambios en la forma como operan y se dirigen con la finalidad de ser más competitivas, siendo de suma importancia la participación de la gente que realiza el trabajo para lograr cada vez mejores productos y servicios, porque es ella la que hace la diferencia.

La capacitación en los adultos pretende, básicamente, pulir los conocimientos, capacidades, actitudes y hábitos, con el énfasis de que lo más importante no es "hacer lo que queremos" sino "querer aquello que hacemos".

Por experiencia sabemos que los primeros efectos se observan relativamente rápido, en la actitud del personal, que por lo regular se motiva desde el principio del proceso de concientización. Con seguridad los resultados serán muy positivos, pues al margen de la fijación de objetivos, queda el sentimiento de haber madurado como persona; de tal suerte que, quienes se capacitan, en lugar de observar los problemas de los demás de manera aislada, se solidarizan con ellos, pues comprenden que a fin de cuentas los involucran a todos.

4.1. PROBLEMA (S) DETECTADO (S)

En el Capitulo III con el análisis que se hizo de la Empresa y con los resultados obtenidos en las encuestas realizadas (tablas I, II) concluimos como problema principal:

La Cultura Organizacional que se ha desarrollado en el interior del centro de trabajo le está afectando en su crecimiento y desarrollo, es necesario atender en forma prioritaria los factores que en las encuestas salieron, muy mal, mal y regular, como por ejem: liderazgo, capacitación, motivación, integración ascensos y sueldos.

El problema detectado, la Dirección no lo había ubicado como importante, es más ellos están pasando por un buen momento, al ver que su facturación (ingresos) ha sido constante como lo demuestran las gráficas I, II, III. (Ver anexos).

Actualmente su giro de negocio (servicios) esta creciendo debido a que las empresas necesitan bajar sus gastos directos en Nómina. También pudimos darnos cuenta que el negocio es rentable debiendo manejar un margen de la utilidad para crear una reserva para capacitación.

La inversión en activos no le genera problemas por ser de bajo valor, al ser durables y funcionales aún después de amortizarse (pulidoras, aspiradoras, computadoras, impresoras). Se logran beneficios extras.

Su activo más importante, es el personal por su tipo de trabajo (limpieza) que la gran parte se realiza manualmente por lo cual importa mucho que tenga permanencia.

4.2. EFECTO DEL PROBLEMA

Efecto del Problema Detectado: Esta empresa tiene un alto índice de rotación de personal (25 % Anual) comprobándose que la causa (s) son ocasionadas por las debilidades detectadas en las encuestas. (tablas 1 y 2).

4.3. SELECCION DE ALTERNATIVAS

4.3.1. ALTERNATIVA 'A': (CAPACITACIÓN INTEGRAL)

El factor más importante que sobresale a otros como problema de la cultura organizacional en esta organización es la CAPACITACION la cual al no estar atendida propicia otros problemas como la falta de integración, motivación o trabajo en equipo, por esto proponemos una capacitación integral que abarque todas las áreas de la empresa y a todo el personal.

Esto se puede hacer de dos maneras: con el sistema de ENSAYO / ERROR, que es muy costoso tanto en tiempo como en dinero, o implantar un sistema más eficiente y económico.

Se recomienda una capacitación Integral como una función práctica que nos permita, de una manera eficiente, crear la conciencia en los miembros de la organización de que pueden mejorar tanto en la realización de su trabajo como en sus relaciones interpersonales, elevando así la calidad de vida de cada uno de ellos, creando un activo intelectual que proporcione las herramientas para el cambio.

La Capacitación Integral debe incluir:

1. Desarrollo de habilidades de liderazgo creativo.
2. Supervisión de personal.
3. Integración de equipos de trabajo.
4. Comunicación formal e informal.
5. Administración del tiempo.
6. Cómo motivar a la gente.
7. Cómo resolver actitudes negativas del personal.
8. Lo esencial para administrar.
9. Reclutamiento y selección de personal (últimas tendencias).
10. Desarrollo de habilidades en el trabajador.

El tiempo en que debe implantarse esta capacitación integral debe ser inmediato y por lo menos con una duración de 2 años, posteriormente deberá seguirse capacitando pero reduciendo la cantidad de personal para actualizarse y por supuesto el costo de los cursos será menor.

Haciendo un cálculo global de lo que costaría esta capacitación integral en los dos años propuestos con información que nos proporcionó la S.T.P.S. serían \$ 120,000.00 divididos en dos años, tendríamos \$ 60,000.00 como gasto para el 2001 y el resto + un porcentaje de inflación para 2002.

Con respecto a los ASCENSOS detectados como problema, seguramente al estar mejor preparada la gente podrá tener acceso a mejores puestos con mayores responsabilidades y

mayor ingreso. También la organización al ser más competitiva tendrá más clientes lo que le permitirá crecer, creando más empleos y oportunidades para el personal.

Sueldos.- Se recomienda una encuesta de sueldos en el mercado, en el giro de la empresa y con sus competidores para que conozcan realmente su nivel de salarios. Es necesario también que estructuren un tabulador de sueldos en el cual consideren a detalle las responsabilidades de cada trabajador para ser justos en el salario pagado.

Analizando la situación actual de SERVI CLEAN y su mercado, recomendamos incrementar un 7% los sueldos en general.

El incremento en salarios se reflejará de inmediato en una disminución de la rotación que presenta hoy. Aprovechando mejor el conocimiento que el personal tiene de los servicios..

4.3.2. ALTERNATIVA 'B': (ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL)

Contratar un profesional en Desarrollo Organizacional, el cuál diseñe la estructura organizacional más adecuada que sirva como plataforma a esta organización para crecer en forma continua y segura permitiendo generar estrategias de mediano y largo plazo.

Los gastos que implicaría la contratación de este asesor de medio tiempo serian de \$ 80,000.00 anuales. Cantidad calculada por una encuesta de salarios telefónica.

Otra de las ventajas que se lograría es que este facilitador desarrolle e implante los cursos adecuados para crear la cultura organizacional requerida por la empresa, siempre pensando en una capacitación integral que incluya a todos los trabajadores.

Independiente al desarrollo organizacional y capacitación integral como plan de mejora, en el aspecto de salarios se recomienda incrementarlos por lo menos en un 7% a los trabajadores del área operativa, que son lo que menos ganan y en los que realmente se apoya la empresa. Al incrementar los salarios y crecer la empresa habrá oportunidades de ascenso.

4.3.3. ALTERNATIVA 'C': (NO HACER NADA)

No hacer nada, apoyados en los resultados de la empresa actuales y en la situación económica del país en la cual no habrá grandes cambios (inflación controlada, sueldos bajos, alto desempleo) lo que propiciará mucha oferta de mano de obra.

4.4 ANALISIS DE LAS OPCIONES Y ELECCION DE LA MÁS CONVENIENTE

4.4.1 CAPACITACION:

VENTAJAS

Alternativa " A "

El implantar una capacitación integral tiene como fin optimizarla al cubrir todas las deficiencias de cultura actuales.

Alternativa " B "

Contratar un profesional en desarrollo organizacional

Alternativa " C "

No hacer nada

Alternativa " A "

Al ser una capacitación integral con diferentes capacitadores la organización se beneficia al recibir varias corrientes ideológicas.

Alternativa " B "

Tener un solo instructor crea una sola corriente administrativa.

Alternativa " C "

No hacer nada

4.4.2 RESPONSABILIDAD SOBRE LA CAPACITACIÓN

Alternativa " A "

Se definiría un responsable para que profundice y planee las actividades de capacitación.

Alternativa " B "

El profesional conocería muy rápido la problemática facilitándole desarrollar sus actividades.

Alternativa " C "

No hacer nada

DESVENTAJAS

Desviar dinero para pagarla y definir tiempo y horas que implican desviar a la gente de su trabajo normal

Crear una reserva económica para cubrir su honorarios

No cambiar la cultura de la empresa

Las diferencias ideológicas administrativas pueden generar confusión.

No escoger a la persona adecuada, puede provocar mas problemas.

No variar la organización en su forma de trabajar.

Se haría más lento empezar con la capacitación.

El tiempo que tarde la organización en contratar a la persona adecuada.

Seguir operando en forma incorrecta.

4.4.3 TIEMPO:

VENTAJAS

DESVENTAJAS

Alternativa " A "

Consideramos que se podría dividir en tres etapas de 6 meses cada una.

No podrían ser continuas las 3 etapas y esto provocaría otros problemas.

Alternativa " B "

Sería un proceso continuo en 2 etapas de 6 meses.

No se detectan inmediatas.

Alternativa " C "

No hacer nada

Estar expuesta la organización si hubiera cambios bruscos en la economía.

4.4.4 ASCENSOS:

Alternativa " A "

Al crecer la Organización deberan crearse más puestos.

Que no creciera la compañía.

Alternativa " B "

La empresa está en un mercado que está en crecimiento por lo que se crearan más puestos.

No crecer adecuadamente

Alternativa " C "

No hacer nada

La organización crecerá por demanda del mercado sin orden.

4.4.5 SUELDOS:

Alternativa " A "

Al incrementar 7 % los salarios a todos, disminuiría la rotación.

Crearle un mayor gasto en nómina a la empresa.

Alternativa " B "

Incrementar 7 % los salarios solamente a operarios, no sería gravoso para la empresa y sí de beneficio.

Incrementar la nómina.

Alternativa " C "

No hacer nada

Continuaría la rotación

En la evaluación se hizo mucho énfasis en la **CAPACITACION**, convencidos de que al atenderse este factor en cascada se irán mejorando el liderazgo, integración y motivación al entender y conocer el personal su compromiso de desarrollarse aprendiendo y conociendo sus habilidades y capacidad que hoy desconocen, recordando que para gran parte del personal de esta organización este es su primer trabajo.

4.5. CONCLUSION: *La alternativa 'B'* es la más apropiada de acuerdo al problema particular de esta empresa considerando su tamaño, su antigüedad y su permanencia que se busca en el mercado para los siguientes años, la obliga a contratar un **ESPECIALISTA** del área de **DESARROLLO ORGANIZACIONAL**.

El contratar un especialista, ya vimos como ventaja especial la de lograr que se identifique con los problemas detectados en el estudio en breve tiempo y esto le permita diseñar la estructura organizacional adecuada así como el contenido de los cursos, el tiempo de duración y los horarios adecuados, teniendo siempre en cuenta que la organización seguirá con sus actividades diarias.

El haber determinado que el problema más importante es la falta de capacitación lo sustentamos en saber que para la mayoría de trabajadores este es su primer trabajo, las edades promedio son entre 18 y 23 años y sus niveles de estudio son de secundaria. La información obtenida nos permite asegurar que no tienen una cultura laboral adecuada a las exigencias del momento actual.

La experiencia de 20 años en la industria privada, ha facilitado conocer gente que se le ha impartido capacitación y le ha servido para desarrollar un aprendizaje que se ve reflejado en la disminución de errores en sus actividades, una aceptación de sus responsabilidades y compromisos y un interés continuo de seguir aprendiendo.

Sí esta capacitación continúa la apoyamos con reconocimientos, tendremos un personal altamente motivado, lo cual facilitará el desarrollo de equipos de trabajo y el manejo de conflictos en conjunto con los protagonistas, logrando integración y espíritu de cooperación.

Sabemos que la capacitación proporcionada al trabajador es una obligación legal, pero además el gobierno tiene un proyecto muy interesante que se le llama "conocer".

"Conocer" es la respuesta para hacer frente a los retos de los mercados globales, el acelerado avance tecnológico de la producción, los nuevos esquemas de gestión del trabajo y los cambios que estos desafíos producen en los servicios, sean de cualquier giro.

El proyecto tiene como propósito sentar las bases para la certificación laboral de habilidades en los trabajadores propiciando que por medio de la capacitación de la fuerza de trabajo se eleve su calidad, y productividad haciendo más competitivas a las organizaciones.

La experiencia importante de esta investigación fue identificar cómo es que la compañía puede obtener un valor máximo al trabajar en conjunto, ya que siempre será mejor trabajar "con" que trabajar "para".

4.6 MATRICES DE EVALUACION

FACTORES POR MEJORAR

ALTERNATIVA	PROPOSICION	LIDERAZGO	CAPACITACION	INTEGRACION	MOTIVACION
" A "	Implantar capacitación integral	B	MB	B	B
" B "	Contratar especialista en desarrollo organizacional	MB	MB	MB	MB
" C "	No hacer nada	s/cambio (R)	s/cambio (R)	s/cambio (R)	s/cambio (R)

Evaluacion: MB= MUY BIEN B= BIEN R= REGULAR M= MAL

ALTERNATIVA	PROPOSICION	SUELDOS	CALIF
" A "	Incremento 7 % general	Incremento de costo en la nómina general.	B
" B "	Incremento 7 % sólo a trabajadores operativos	Incremento de costo en la nómina sólo en trabajadores.	MB
" C "	No hacer nada	Continuar con el problema de rotación.	R

Evaluacion: MB= MUY BIEN B= BIEN R= REGULAR M= MAL

ALTERNATIVA	PROPOSICION	FACTOR ASCENSOS
" A "	Al tener personal más preparado la empresa crecerá creando oportunidades de ascenso	MB = MUY BIEN
" B "	Este mercado tiene tendencia de crecimiento más la mejora cultural que se irá logrando la hará crecer	MB = MUY BIEN
" C "	No hacer nada	R = REGULAR

Evaluacion: MB= MUY BIEN B= BIEN R= REGULAR M= MAL

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La calidad no es un atributo de los productos y servicios, sino de la gente que los produce. Sólo la gente hace productos y ofrece servicios de calidad, por eso las empresas requieren que todo su personal sea (gente de calidad).

“La calidad es un agente de cambio que orienta a la organización a ser útil a los clientes que atiende⁶².

La calidad es cumplir con 8 requisitos⁶³.

- | | |
|--|--|
| Organización enfocada al cliente | 1. Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto, deberán comprender las necesidades actuales y futuras de los mismos; satisfacer sus requisitos y esforzarse en sobrepasar sus expectativas. |
| Participación del personal | 2. El personal, con independencia del nivel de la organización es el que se encuentre; es la esencia de una organización y su total implicación posibilita que sus capacidades sean usadas para el beneficio de la misma. |
| Liderazgo | 3. Los líderes unifican la finalidad y la dirección de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en la conservación de los objetivos de la organización. |
| Enfoque hacia el proceso | 4. Los resultados deseados se alcanzan mas eficientemente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso. |
| Enfoque del sistema hacia la gestión | 5. Identificar, entender y gestionar un sistema de procesos interrelacionados para un objetivo dado, mejora la eficacia y eficiencia de una organización. |
| Mejora continua | 6. La mejora continua deberá ser un objetivo permanente para la organización. |
| Enfoque hacia la toma de decisiones | 7. Las decisiones efectivas se basan en el análisis de datos y en la información. |
| Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor | 8. La organización debe estar interesada en hacer relaciones de largo plazo con el proveedor, siempre buscando el beneficio del cliente final. |

⁶² Macdonald, John. Cómo entender la calidad. Edit. Panorama. México. 1996

⁶³ Calmecac, ISO 9000 y su normatividad, 2000

La calidad de las personas no es tan alcanzable como lo puede ser la tecnología, por lo tanto el elemento diferenciador de las empresas en el futuro estará sin lugar a dudas en la gente.

Para lograr la transformación se necesita tener un profundo convencimiento de la necesidad de ser mejores y del valor del personal, sólo así las Empresas podrán tener la tenacidad suficiente para llegar al cambio cuando se lo proponen. Para conseguirlo, es importante crear un modelo de cambio que tenga su origen dentro del marco de la realidad, las características y las necesidades de la Organización.

Ampliaremos el concepto anterior al recordar a Karl Albrecht, investigador en administración y mercadotecnia con sus 10 reglas básicas para brindar un mejor servicio:

1. Atienda a su cliente de inmediato.
2. De a su cliente su atención total.
3. Haga que los primeros 30 segundos cuenten.
4. Sea natural, no falso, ni mecánico.
5. Actúe con energía y cordialidad.
6. Sea el agente de su cliente.
7. ¡Piense!, use su sentido común.
8. Algunas veces ajuste las reglas (dentro de la razón).
9. Haga que los últimos 30 segundos cuenten.
10. Manténgase en forma, cuide su salud y presencia.

Para lograr la optimización de los recursos humanos es necesario organizarse eficientemente, que los miembros desempeñen su función específica, sin descuidar el objetivo común (metas trazadas).

El proceso de Capacitación debe ser continuo permanente; adaptarlo a las necesidades de crecimiento y actualización de cada empresa y a las exigencias que la época requiere.

Por ende, si ésta dinámica logra mantenerse y acelerarse, mediante un plan de capacitación y mantenimiento bien estructurado, se fortalecerá el motor más poderoso para el logro de cualquier transformación: y una mejor disposición del personal hacia el trabajo.

Y ya que éste no se da automáticamente ni se adquiere con el paso del tiempo, es necesario integrarlo a nuestros hábitos personales, lo que en esencia es un proceso de formación para evolucionar de una etapa de asimilación a una de creatividad, ya que no hay nada más difícil que modificar nuestra manera de pensar y de vivir.

Otro elemento importante es fomentar el hábito de la mejora continua para elevar consistente e integralmente la calidad de los procesos, productos y servicios con la participación de todos de una manera organizada y trabajando siempre en equipo, en virtud de que una organización que aprende a trabajar de esta forma crea uno de sus activos más importantes.

El factor humano es el que convierte las estrategias de las organizaciones en resultados tangibles. De esta manera, el entendimiento entre directivos y empleados es fundamental para elevar su efectividad y competitividad.

Un buen servicio no necesariamente debe reflejarse en los costos de operación, ya que este depende más de la actitud del personal, que de los recursos materiales que se inviertan.

Es necesario mejorar en muchas áreas, razón por la cual los tiempos actuales exigen imprimir mayor fuerza al acelerador y redoblar esfuerzos en todas aquellas actividades que engloba cualquier proceso. En este sentido, el servicio en plena extensión de la palabra podría marcar la diferencia.

Actualmente los precios en los productos están siendo semejantes por lo que la diferencia será el servicio cuya importancia se ha vuelto tangible.

Hoy más que nunca, en las distintas empresas que conforman el universo productivo de nuestro país, se ha despertado un imperativo deseo por mejorar y ofrecer más y mejores servicios en los distintos segmentos de mercado a que confieren cada una de ellas.

Sin embargo, aún cuando su intención es elocuente, también es una realidad que "del dicho al hecho les hace falta mucho más de un trecho", y esto se debe a que por años no existió una verdadera vocación de servicio, y ahora que se pretende es difícil cambiar la idiosincrasia de quién o quienes lo ofrecen.

Pese a ello existe conciencia y eso ya es una ventaja, aunque el tiempo apremia y el consumidor cada vez es más racional y exigente, toda empresa tiene que acrecentar los conocimientos de sus colaboradores, desde el Director General hasta el último de sus trabajadores, sobre los procesos productivos u organizativos mismos, así como generar la actitud de iniciativa en sus colaboradores para el mejor aprovechamiento de las tecnologías cada vez más sofisticadas y costosas.

Corresponde presentar una valoración general de los resultados obtenidos en el transcurso de este estudio de caso:

1. En primer lugar cabe destacar que se trata de presentar a la "empresa" como un caso en el que se considera un enfoque sistémico en que la organización y el entorno son una unidad cuyas variables están intrínsecamente relacionadas. Esto quiere decir que ningún hecho o acontecimiento en sector alguno de la empresa puede ser considerado como autónomo, sino más bien en relación con otros subsistemas.
2. Hoy en día la globalización implica, ante el veloz avance tecnológico, cambios en la demanda y ciclos más cortos de la vida de los productos. Existe una mayor apertura comercial, una organización de la producción a escala mundial, por lo que se requiere estudios de análisis ocupacional y de proyectos de capacitación a nivel de la empresa para dar respuesta a la competitividad.
3. Se requiere la formación de recursos humanos actualizados para hacer viable la incorporación de tecnología a implantarse en la empresa. La orientación de la capacitación será global, con contenidos de acuerdo con nuevos esquemas de organización del trabajo de manera flexible y polivalente con creatividad, innovación y de adaptación a los cambios venideros

4. Dentro de la organización se desarrollan las capacidades para crear un futuro deseado, lo que implica que existe un proceso para alcanzar las metas que se persiguen; Así como un sistema de retroalimentación que genera la información válida para evaluar el progreso en la obtención de los resultados deseados.
5. Se percibe una transformación en la organización, caracterizada por el desarrollo de proyectos por medio del trabajo en equipo. Sin embargo, se concentrará en cada equipo de trabajo el que tenga las habilidades, conocimientos y actitudes necesarios para colaborar y relacionarse adecuadamente con sus compañeros de trabajo. Se define entonces un esquema de competencia laboral, en especial bajo un esquema integral y holístico que valore la competencia.
6. En los resultados de la entrevista de ambiente y cultura organizacional, llama la atención que desde otra perspectiva, le dan mucha importancia a la relación de los trabajadores. Para lo cual se refirió como necesaria, la búsqueda de una mayor integración entre el personal.
7. En los cursos se contará además de contenidos temáticos básicos, con algunas tareas de tipo flexible. Se promoverá el sentido de reflexión en la acción que es la llave de la empresa que aprende y su validez se infiere de la posibilidad de enfrentar la realidad con casos prácticos para reflexionar sobre el quehacer rutinario, creando alternativas para dar solución a un problema y así comprobar la propia comprensión de lo que ocurre.
8. El control y la evaluación del proceso será continuo durante la impartición de la capacitación de manera que los ajustes sean en el momento requerido y no después de concluir el proceso.
9. El seguimiento de la capacitación reflejará el cambio esperado, y en consecuencia se sabrá si se logró mayor integración de los equipos de trabajo al intentar nivelar e integrar sus conocimientos y habilidades e incremento de la productividad.

5.1. REFLEXION FINAL

Espero que el presente caso contribuya a incrementar el acervo de casos sobre empresas mexicanas, y ayude a entender mejor la situación de las micros y pequeñas empresas, para que de este modo exista un mayor número de profesionales de la administración asesorando a este importante sector empresarial en nuestro país.

Es importante por lo anterior promover que los estudiantes mexicanos escriban sus propios casos, permitirá en un futuro contar con una base de datos más amplia, los cuales podrán ser utilizados como medio didáctico, para la enseñanza de la Administración, con información sobre casos de empresas mexicanas.

Por otro lado resulta de gran importancia que se realicen trabajos académicos con pequeñas y medianas empresas, debido a que en nuestro país éstas representan una amplia mayoría de acuerdo a la siguiente información.

Clasificación	Numero De Establecimientos	Porcentaje
Microempresa	2,968,576	94.6%
Pequeña Empresa	200,586	4.6%
Mediana Empresa	15,325	0.6%
Grande Empresa	4,993	0.2%
Total	3,189,480	100%

Fuente: Elaborado por la Dirección General de Planeación de Nacional Financiera, con base en información generada por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), Censos Económicos 1999.

Como se puede observar en la tabla anterior, el 99% de las empresas en México son micro y pequeñas, lo cual nos permite reflexionar acerca de la importancia de conocer mejor la forma en que operan, para efectos de hacerlas más competitivas y eficientes, lo cual permitirá que puedan enfrentarse de mejor manera, a los retos presentes que implica la globalización.



BIBLIOGRAFIA

- Ackoff, Russell. El Arte de Resolver Problemas.
Edit. Limusa. México. 1981.
- Argyris, Chris. Learning and Action.
Edit. Joseph, Bass. San Francisco. 1982.
- Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos.
Edit. Trillas. México. 1989.
- Arie, Geus. Planning as Learning.
Edit. Harvard Business Review. 1988.
- Arredondo, Victor. Universidad y Sociedad: La Inminencia del Cambio.
Edit. CISE, UNAM. México. 1996.
- Arvantis, Rigas. La globalización de la Tecnología.
[Http://difusión.uam.mx/difusión/revista/oct97/tecno.html](http://difusión.uam.mx/difusión/revista/oct97/tecno.html)
- Barner, Robert. The New Career Strategist.
Edit. Futurist. New York. 1994.
- Barreda, Rafael. La Función de la Educación en la Empresa Moderna.
Edit. Conorg. Madrid. 1995.
- Bass, Bernard. Stoydill's Handbook of Leadership.
Edit. Free Press. New York. 1990.
- Beckhard. Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos.
Edit. Fondo Educativo Interamericano. México. 1989.
- Beer, M. Organization Change and Development.
Edit. Addison-Wesley. New York. 1980.
- Berra, Manella. Innovación Tecnológica e Innovación Social.
<http://www.azc-uam.mx/gestión/num6/art14.html>
- Calmecac, ISO 9000 y su normatividad, 2000
- Castanyer, Francesc. La Formación Permanente en la Empresa.
Edit. Macombo. Barcelona. 1998.
- Cavallé. Globalización, Tecnología y Formación.
Edit. IESE. México. 1997.
- Covey, S.R. Los 7 Hábitos de la gente altamente efectiva.
Edit. Paidós. México. 1998.

- Chain, Magdalena. Tesis: Capacitación en Integración de Equipos de Trabajo en Base y Hacia la Calidad Total: Propuesta de un Método Mexicano de la Calidad.
Edit. UNAM. México. 1994.
- Davis, F. Y P. Ryan. De la Revolución Industrial a la Revolución del Conocimiento.
Edit. Prentice Hall. México. 1998.
- Delgado, Humberto Cantú. Desarrollo de una cultura de calidad.
Edit. McGraw Hill. México. 1997
- Drucker, Peter. The Coming of the New Organization.
Edit. Harvard Business Review. Jan-feb, 1998.
- Fayol, Henry. General and Industrial Management.
Edit. McGraw Hill. México. 1983.
- George, Terry, / Steph Franklin. Principios de Administración.
Edit. Continental. México. 1986.
- Gibson, James. Las Organizaciones.
Edit. McGraw Hill, Irwin. Bogotá. 1997.
- Glazman, Raquel y Maria de Ibarrola. Diseño de Planes de Estudio.
Edit. CISE-UNAM. México. 1978.
- González, Elsa. Tesis: Vinculación Universidad - Empresa: El Caso de la Universidad de Guanajuato en Materia de Capacitación y Educación Continua.
Edit. UNAM Facultad de Contaduría. México. 1998.
- Haberman, Jürgen. Nuestro breve siglo.
Edit. Nexos. México. 1998.
- Hampden - Turner, Charles. Creating Corporate Culture.
Edit. Addison - Wesley. New York. 1990.
- Hanna, David. Diseño de Organizaciones para la Excelencia en el Desempeño.
Edit. Fondo Editorial Interamericano. México. 1993.
- Hill, Charles W. L. Administración Estratégica. 3ª. Ed.
Edit. McGraw Hill. México, 1997.
- Hill. Charles, W. / Gareth R. Jones. Administración Estratégica: Un Enfoque integrado
Edit. McGraw Hill. Colombia. 1996.
- Hopkins, Thomas. Integration: Its Meaning an Application.
Edit Appleton Century. New York. 1986.
- Ivancevich, John M. - Peter Lorenzi - Steven J. Skinner. Gestión, calidad y Competitividad.
Edit. Irwin. México. 1995.

López, Santos. Tesis: La Vinculación de la Ciencia y la Tecnología con el Sector Productivo.

Edit. UNAM Facultad de Economía. 1996.

Lloyd, Chris & Amanda Cook. Implementing Standars of Competence.

Edit. Kogan Page. London. 1993.

Macdonald, John. Como entender la calidad.

Edit. Panorama. México. 1996.

Martínez - Ulloa, Carlos. ¿globalización vs. Subdesarrollo?.

Edit. Nexos. México. 1998.

Martínez, Picazzo. Ingeniería de Servicios.

Edit. McGraw Hill. México. 1994.

Maslow; Abraham (1964). A Theory of Human Motivation en Arias.

Galicia. 1989.

McClelland, David. Estudio de la Motivación.

Edit. Narcea. Madrid. 1989.

McGregor, Douglas. Mando y Motivación.

Edit. Diana. México. 1974.

Mertens, Leonard. Competencia Laboral: Sistemas, Surgimiento y Modelos.

Edit. Cinterfor. Montevideo. 1996.

Mintzberg, Henry. The Effective Organization.

Edit. Sloan Management Review. 1991.

O'Donnel C. Koontz, H. /Weihrich H. Elementos de Administración.

Edit. McGraw Hill. México. 1987.

Ontiveros, Josefina. Una Visión Sistemática de lo Educativo.

Edit. Siglo XXI. México vol. XIX No. 78 (1997).

Pain, Abraham. Cómo Realizar un Proyecto de Capacitación. Un Enfoque de la Ingeniería de la Capacitación.

Edit. Gránica. Buenos Aires. 1993.

Pipitone, Ugo. El Capitalismo que Cambia.

Edit. ERA, México. 1990.

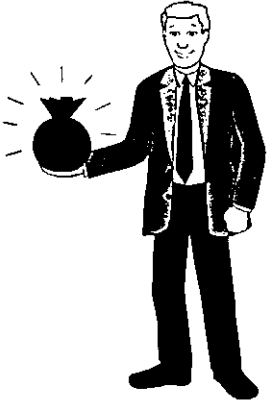
Rockart, John & James Short. The Corporation of the 1990.

Edit. Oxford University Press. New York. 1991.

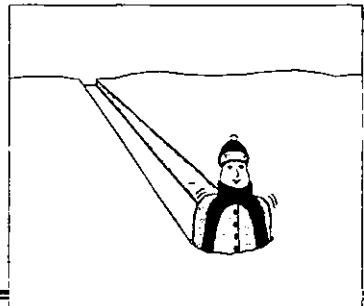
Rodríguez, Dario y Marcelo Arnold. Sociedad y Teoría de Sistemas

Edit. Universitaria, Santiago, 1992.

- Roseit, Steven. Mapas cambiantes.
Edit. Carleton University Press. Canadá. 1995.
- Rosenzweig, Kast. Administración de las Organizaciones. 4^a. Ed.
Edit. McGraw Hill. México. 1998.
- Sampiri, Hernandez Roberto. Metodología de la investigación. 2^a. ed.
Edit. McGraw Hill. México. 1991.
- Schön, Donald. La Formación de Profesionales Reflexivos.
Edit. Paidós. Buenos Aires. 1992.
- Senge, Peter M. La Quinta disciplina.
Edit. Gránica. México. 1991.
- Siliceo, Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal.
Edit. Trillas. México. 1985.
- Suárez, A. Perfil Ocupacional.
Edit. Editorial Trillas. México. 1982.
- Taylor, Frederik. The Principles of Scientific Management, en Michael, Stephen.
Edit. McGraw Hill. México. 1983.
- Terry George y Stephen Franklin. Principios de Administración.
Edit. Continental México. 1997.
- Thompson. Strikland. Dirección y Administración Estratégica.
Edit. McGraw Hill. México. 1995.
- Vega, Castro Patricia. Tesis: La Organización que Aprende.
Edit. Unam. México. 1999.
- Weakland, John y Richard Fisch. Cambio, Formación y Solución de los Problemas Humanos.
Edit. Herder. Barcelona. 1985.
- Weber, Max Economía y Sociedad.
Edit. Fondo de Cultura Económica. México. 1979.
- Westfall y Stach, Boyd, Investigación de Mercados, Texto y Casos.
Edit. Uteha. México. 1990.
- Wolf, A. Competence Based Assessment.
Edit. Open University Press. Buckingham. 1995.
- Woolfolk, Anita. Psicología Educativa.
Edit. Prentice Hall. México. 1990.



ANEXOS



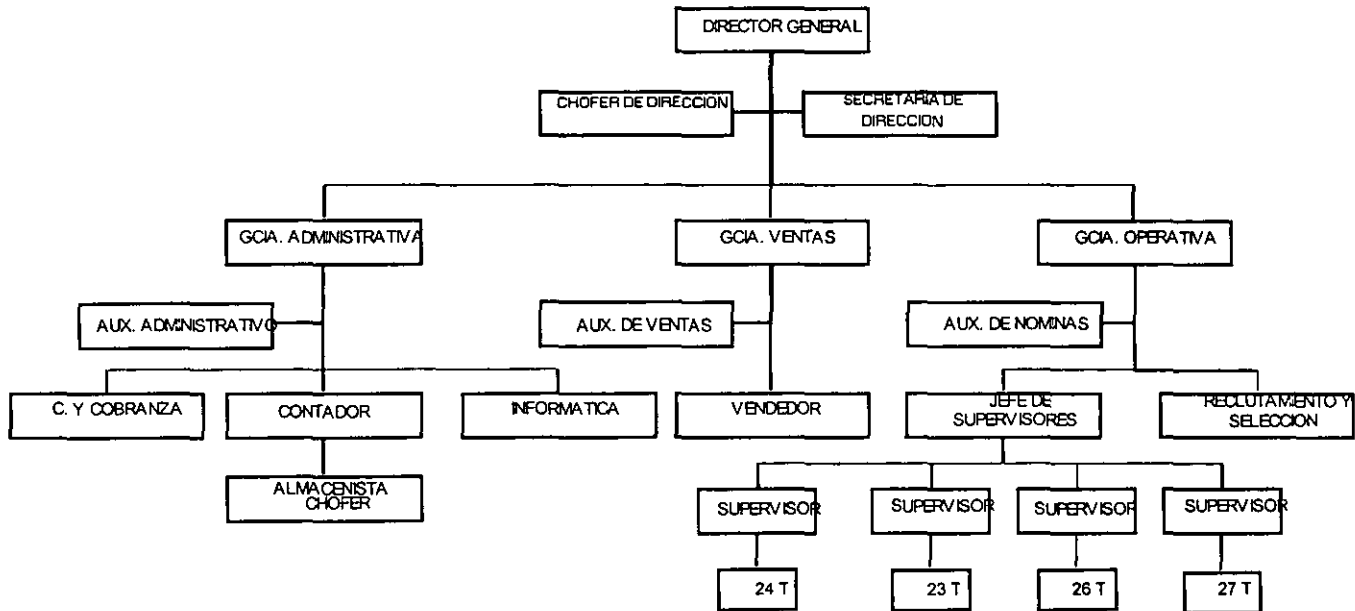
NOMINA DEL PERSONAL

NOMBRE	SUELDO MENSUAL	PUESTO
1) LIC. ADALBERTO MORALES A.	22,750.00	DIRECTOR GENERAL
2) LIC. MARCO A. BARRON	9,750.00	GTE. ADMINISTRATIVO
3) LIC. HECTOR VARA M.	8,125.00	GTE. OPERATIVO
4) MONICA VALENZUELA T.	5,687.50	SECRETARIA DIRECCION
5) C.P. GABRIEL MENDOZA C.	5,687.50	CONTADOR
6) SERGIO MARES M.	4,062.50	FACTURISTA Y COBRADOR
7) LIC. JUAN LUIS HDEZ. HDEZ.	8,125.00	GERENTE DE VENTAS
8) ANASTACIO DE JESUS T.	4,875.00	VENDEDOR
9) IVAN GARCIA GONZALEZ	3,250.00	AUX. DE CONTABILIDAD
10) LAURA TOVAR HDEZ.	3,250.00	RECEPCIONISTA
11) MIGUEL A. VILLA Z.	3,575.00	ALMACENISTA Y CHOFER
12) REFUGIO VAZQUEZ A.	3,575.00	CHOFER DIRECCION
13) LIC. EDITH LAGUNAS P.	4,062.50	RECLUTAMIENTO Y NOMINAS
14) TRINIDAD ZENTENO	3,250.00	AUX. DE NOMINAS
15) JUAN LUIS HDEZ. REYES	4,062.50	JEFE DE INFORMACION (SISTEMAS)
16) MARIO VERONA ROSAS	3,575.00	SUPERVISORES (5)
17) NELSON VENANCIO TOLENTINO	3,575.00	
18) ROGELIO HDEZ. CHORO	3,575.00	
19) SERGIO MARES	3,575.00	
20) JOSE RUIZ VAZQUEZ	3,575.00	
	111,962.50	
PERSONAL DE OPERACION		
NOMBRE	SUELDO MENSUAL	PUESTO
1) MARTHA CRUZ LIRA	1892.48	PULIDOR
2) ALEJANDRA FLORES	1892.48	PULIDOR
3) SANDRA HDEZ. GARCIA	1892.48	PULIDOR
4) SERENA MARTINEZ CANSECO	1892.48	PULIDOR
5) CLAUDIA JURADO FLORES	1892.48	PULIDOR
	9,462.40	
6) VICENTE HUERTA	1,638.00	OPERADOR NOCTURNO
7) ANGELA HERRERA	1,638.00	OPERADOR NOCTURNO
8) AMPARO MENDEZ	1,638.00	OPERADOR NOCTURNO
9) GABINO GALINDO GARCIA	1,638.00	OPERADOR NOCTURNO
10) JOSEFINA HERNANDEZ CRUZ	1,638.00	OPERADOR NOCTURNO
	8,190.00	
11) MA. DE LOURDES MENDOZA	1567.8	OPERADOR GENERAL
12) LEONILA GUADARRAMA	1567.8	OPERADOR GENERAL
13) TERESA RAMIREZ C.	1567.8	OPERADOR GENERAL
14) JUANA TELLEZ C.	1567.8	OPERADOR GENERAL
15) MARCELA VELA B.	1567.8	OPERADOR GENERAL

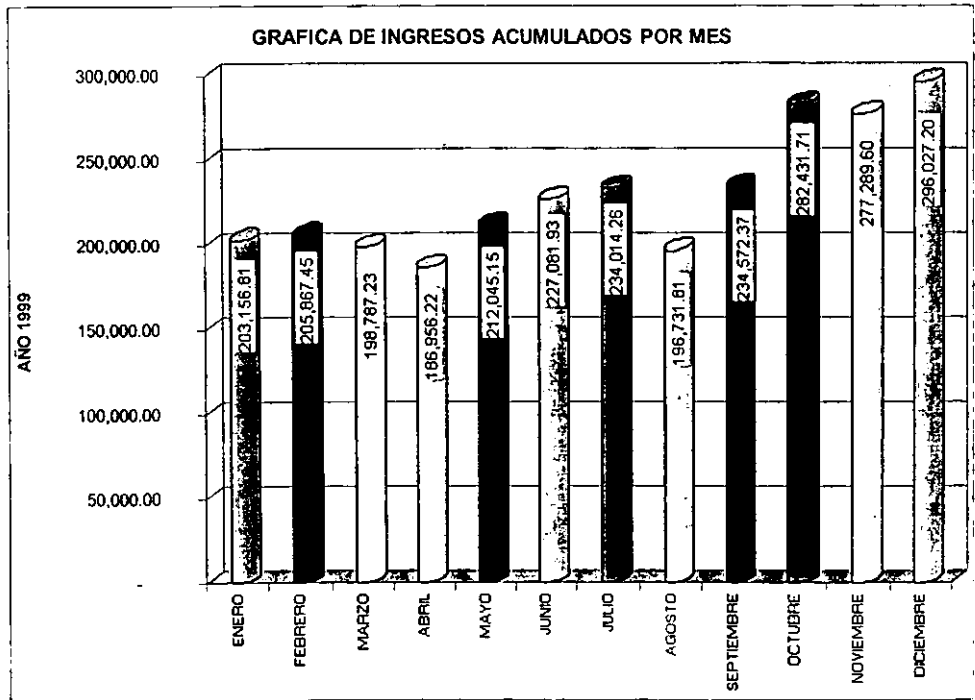
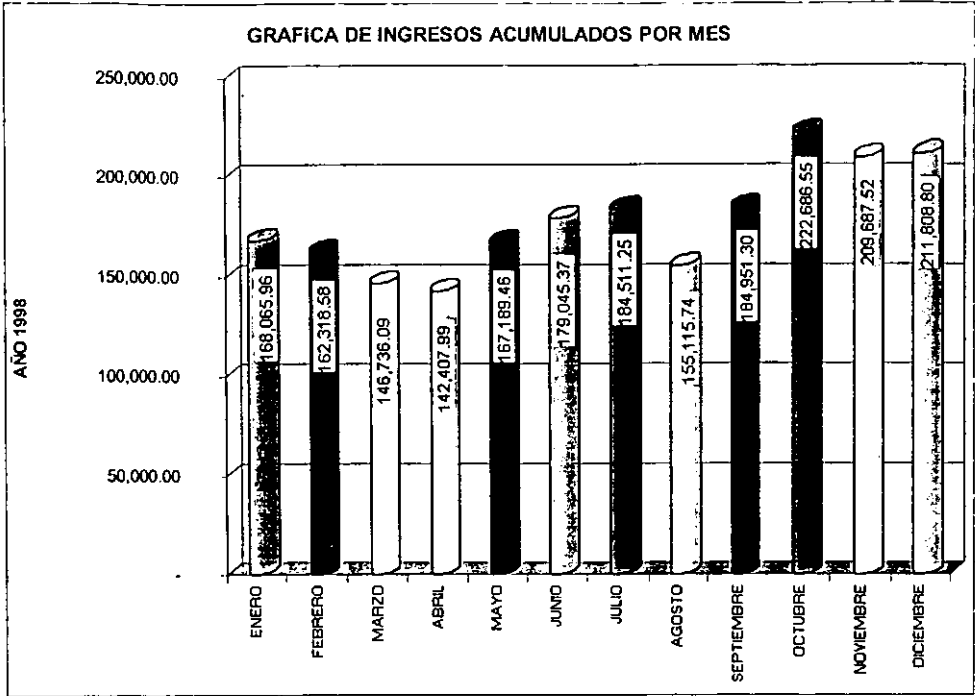
16) ROSARIO CRUZ G.	1567.8	OPERADOR GENERAL
17) GERMAN ORTIZ M.	1567.8	OPERADOR GENERAL
18) BENJAMIN LOPEZ S.	1567.8	OPERADOR GENERAL
19) JUANA LUNA A.	1567.8	OPERADOR GENERAL
20) RAFAEL SOTO R.	1567.8	OPERADOR GENERAL
21) GUADALUPE CRUZ G.	1567.8	OPERADOR GENERAL
22) AMADO SAN JUAN H.	1567.8	OPERADOR GENERAL
23) EMMA MENDOZA A.	1567.8	OPERADOR GENERAL
24) JUANA OLIMPIA B.	1567.8	OPERADOR GENERAL
25) ANASTACIO SAUCEDO C.	1567.8	OPERADOR GENERAL
26) DEMETRIA SEGUNDO S.	1567.8	OPERADOR GENERAL
27) MATILDE CONTRERAS R.	1567.8	OPERADOR GENERAL
28) IGNACIA SOIS V.	1567.8	OPERADOR GENERAL
29) AURORA ELIAS V.	1567.8	OPERADOR GENERAL
30) CLEMENTE SUARES G.	1567.8	OPERADOR GENERAL
31) TERESA DE JESUS OJEDA S.	1567.8	OPERADOR GENERAL
32) CLARA GONZALEZ MEJIA	1567.8	OPERADOR GENERAL
33) RAQUEL GARCIA O.	1567.8	OPERADOR GENERAL
34) ROCIO REYES GLEZ.	1567.8	OPERADOR GENERAL
35) J. JESUS MONDRAGON N.	1567.8	OPERADOR GENERAL
36) GLORIA GARCIA LOPEZ	1567.8	OPERADOR GENERAL
37) ANGELA MARTINEZ G.	1567.8	OPERADOR GENERAL
38) MA. SANTOS VICTORIANO	1567.8	OPERADOR GENERAL
39) BASILIZA ORTEGA M.	1567.8	OPERADOR GENERAL
40) GUADALUPE MORALES A.	1567.8	OPERADOR GENERAL
41) ELPIDIA MENDOZA C.	1567.8	OPERADOR GENERAL
42) MARTHA CASTILLO G.	1567.8	OPERADOR GENERAL
43) HILARIA TENORIO L.	1567.8	OPERADOR GENERAL
44) ROBERTA DIAZ V.	1567.8	OPERADOR GENERAL
45) MA DE JESUS MERA A.	1567.8	OPERADOR GENERAL
46) MA. ALPIZAR M.	1567.8	OPERADOR GENERAL
47) ROSA MA. OLIVARES	1567.8	OPERADOR GENERAL
48) LAURA HERNANDEZ M.	1567.8	OPERADOR GENERAL
49) ROSA RAMIREZ M.	1567.8	OPERADOR GENERAL
50) MA. CONCEPCION MENDOZA	1567.8	OPERADOR GENERAL
51) 51a 100 TRANBAJADORES GEN.	78390	
	141,102.00	
TOTAL MENSUAL	270.716.88	
PRESTACIONES		
PREMIO DE PUNTUALIDAD MENSUAL	27,000.00	10% SOBRE EL SUELDO DE CADA TRABAJADOR

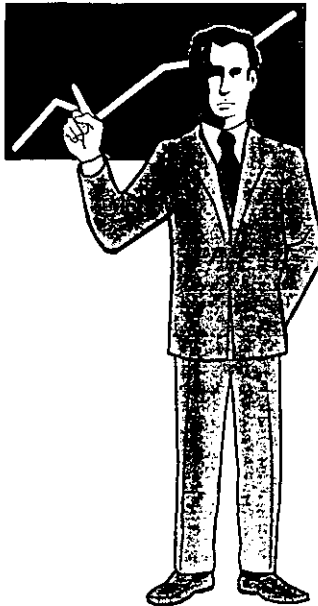
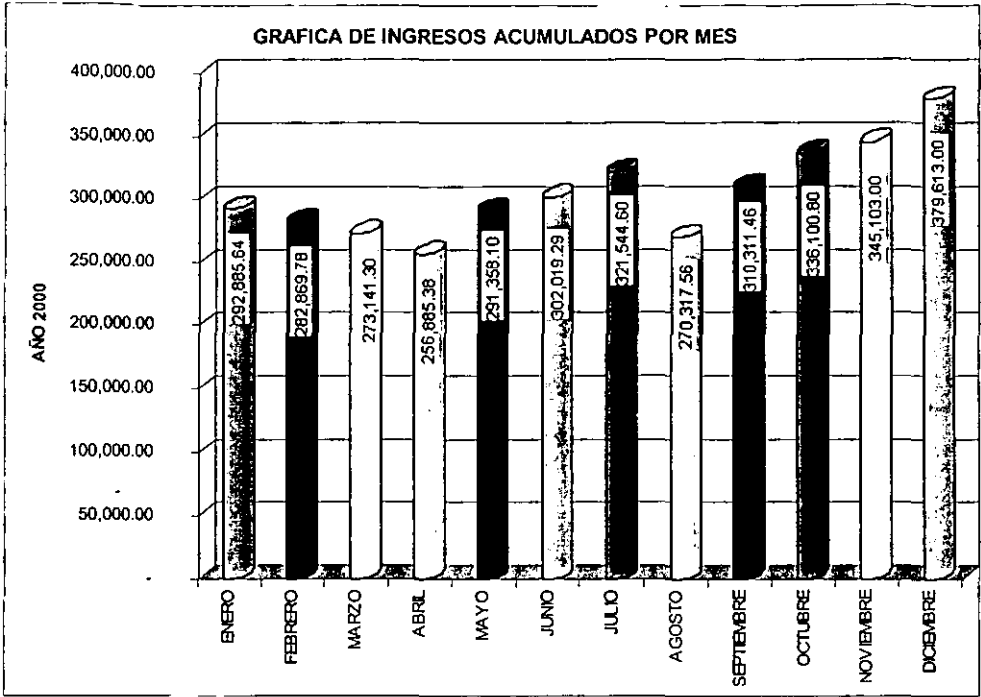
Servi Clean, S.A. de C.V.

ORGANIGRAMA



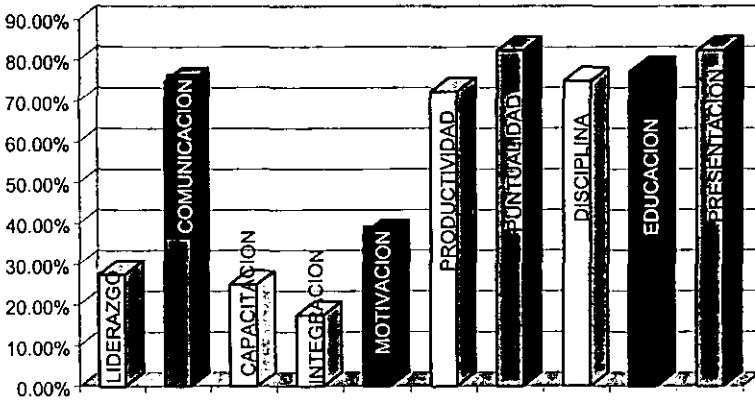
T= Trabajador



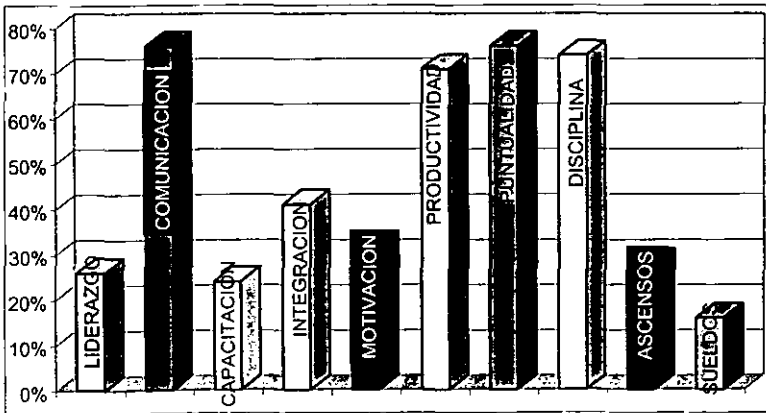


GRAFICAS DE LA EVALUACION DE FACTORES EN SERVI CLEAN, S.A. DE C.V.

EMPLEADOS



TRABAJADORES



CUESTIONARIO RESPECTO A LA ADMINISTRACION QUE PRACTICAN LAS ORGANIZACIONES DE LIMPIEZA

FAVOR DE SEÑALAR EL PORCENTAJE QUE, CONSIDEREN ADECUADO A CADA PREGUNTA

1. Planeación.- Su empresa planea a detalle sus actividades, desarrolla políticas, programas con el fin de facilitar los trabajos diarios.

10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	%

2. Organización.- Sus estructuras de niveles esta bien definida, las responsabilidades asignadas son adecuadas, existe división de trabajo, existe rotación.

10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	%

3. Dirección.- La comunicación formal e informal es completa y continua, se toman decisiones oportunamente, existe liderazgo formal e informal.

10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	%

4. Control.- Se ejerce supervisión continua, existen procedimientos para medir las desviaciones que propician el incumplimiento de tareas, el personal se autocontrola.

10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	%

RESPUESTAS MENORES A 50 % REFLEJAN DEFICIENCIA

Fecha: _____

Nombre: _____

Puesto: _____

ENCUESTA SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL AREA ADMINISTRATIVA

NOMBRE _____

CLAVE _____

FACTORES	MUY MAL	MAL	REGULAR	BIEN	MUY BIEN
1) LÍDERAZGO: Existe interés de progreso, de sobresalir honestamente sobre los demás, aportando ideas.					
2) COMUNICACIÓN: Es oportuna, clara, completa, concisa, formal e informal.					
3) CAPACITACIÓN: Existen planes definidos para capacitar y se cumplen.					
4) INTEGRACION: Se puede trabajar en grupo, hay confianza entre la gente cuando se trabaja en esta forma.					
5) MOTIVACION: Se motiva adecuadamente, creando en el personal compromisos para realizar su trabajo en menor tiempo y sin demeritar la Calidad.					
6) PRODUCTIVIDAD: Se confía aún sin supervisor en que la gente trabaja y da los resultados esperados.					
7) PUNTUALIDAD: Se llega al trabajo temprano y no hay ausencias.					
8) DISCIPLINA: Como se cumplen las órdenes y que tanto se respeta el reglamento interno.					
9) EDUCACION: Como se respetan autoridad – obrero y obreros - obreros.					
10) PRESENTACION: El personal se preocupa por su imagen, presentándose aseado, y utiliza siempre su ropa de trabajo limpia.					

México, D.F. a Octubre del 2000

ENCUESTA SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL AREA OPERATIVA

NOMBRE _____

CLAVE _____

FACTORES	MUY MAL	MAL	REGULAR	BIEN	MUY BIEN
1) LÍDERAZGO: Hay personas que sobresalen del resto y aceptan compromisos aún diferentes a sus responsabilidades					
2) COMUNICACION: Se siente satisfecho en como se maneja actualmente formal e informal.					
3) CAPACITACIÓN: Se capacita de acuerdo a los planes ó no se les informa ni se cumplen.					
4) INTEGRACION: Se pueden integrar equipos de trabajo con la confianza y aceptación del personal para lograr mejores resultados.					
5) MOTIVACION: Se sienten motivados y aceptan los compromisos propios que generan sus responsabilidades..					
6) PRODUCTIVIDAD: La cantidad y calidad con que se realizan los trabajos es satisfactoria ó tienen más trabajo del que puede realizar.					
7) PUNTUALIDAD: Llega temprano y no tienen ausencias.					
8) DISCIPLINA: El personal cumple con las órdenes que se le dan y reglamento interno de trabajo.					
9) ASCENSOS: Se promueve a la gente cuando hay vacantes ó se recluta personal nuevo, para esos puestos mejores.					
10) SUELDOS: Son satisfactorios para cubrir las necesidades más importantes..					

México, D.F. a Octubre del 2000

DIRECTORIO DE ORGANIZACIONES DE LIMPIEZA

TEL.	FAX	NOMBRE	CALLE	NOEXT	NO INT	COLONIA	DELEG.	CP
534-5182	534-4646	ABC SERVICIOS Y LIMPIEZA SA DE CV	JOSE MARIA OLLOQUI	217		DEL VALLE	3	3100
590-5835	590-5552	ACABADOS PROFESIONALES SA DE CV	BOLIVAR	817 A		ALAMOS	3	3400
575-4305	575-4306	ACUALIMPIO SA DE CV	HERIBERTO FRIAS	1142		DEL VALLE	3	3100
211-8375	553-3495	ACUARIO ES LIMPIEZA SA DE CV	ROQUE VELAZCO CERON	75	104	CRISTO REY	1	1150
396-2629		ASARG SA DE CV	NILO	231		ALTOS CLAVERIA	2	2080
528-1495		ASEO INTEGRAL MEXICO SA DE CV	INSURGENTES SUR	3493	401 1	VILLA OLIMPICA	14	14020
516-7137		ASEO PARA HOSPITALES SA DE CV	GELATI	29		SAN MIGUEL CHAPULTEPEC	11	11850
595-7647		ASEO TECNICO PROFESIONAL SA DE CV	JOAQUIN VELAZQUEZ DE LEON	65 B	PA	SAN RAFAEL	6	6470
611-5003	611-3257	ASEO Y SUMINISTRADORES/LIM P DIRIGI SA DE CV	MIGUEL ANGEL	143	2	NONOALCO	3	3700
611-5003	611-5003	ASEORES Y SUMINISTRADORES EN LIMPIEZA SA DE CV	MIGUEL ANGEL	143	2	NONOALCO MIXCOAC	3	3700
341-9952	341-5491	PROLIM SA	NORTE 75	332		JARDIN AZPEITA	2	2530
541-4330	541-4330	BIOCLEAN DE MEXICO SA DE CV	MIRTO	38	6	SANTA MARIA LA RIVERA	6	6400
341-7764	341-7403	BIOSELC S DE RLMI	CALZ. CAMARONES	313	4	NUEVA SANTA MARIA	2	2800
543-9517		BRITECLEAN SA DE CV	GONZALES DE COSSIO	210		DEL VALLE	3	3100
559-0164	559-0164	BUFETE DE LIMPIEZA SA DE CV	AUGUSTO RODIN	437		INSURGENTES MIXCOAC	3	3920
603-3100	673-1752	C P LIMPIEZA SA DE CV	VIADUCTO TLALPAN	3350	LOC 1	SANTA URSULA COAPA	4	4850
761-2804		CALIDAD Y LIMPIEZA PROFESIONAL	MORELOS	1		AZCAPOTZALCO	2	2000
517-5557	517-5557	CIA DE SERVICIOY MANTO. EN GENERAL SA DE CV	16 DE SEPTIEMBRE	46		PASTEROS	2	2150
536-4912	543-7791	CLEAN DUTY DE MEXICO SA DE CV	DIVISION DEL NORTE	912		DEL VALLE	3	3100
276-0452	276-0454	CLEAN SERVICE DE MEXICO SA DE CV	13 DE SEPTIEMBRE	4	2 PISO	ESCANDON	11	11800
669-2304	669-2377	CLEAN Y LOGISTIC SA DE CV	COLORADO	78		NAPOLES	3	3810
575-6587	559-4823	CLIMANTENIMIENTO SA DE CV	CUAUHTEMOC	1025	BIS	NARVARTE	3	3020
789-0045	789-4843	COMERCIAL DE LIMPIEZA ALVI SA DE CV	JESU MARIA	96	A	CENTRO	6	6060
561-1133	352-6948	COMERCIALIZADORA DE TEXTILES ZAGA SA DE CV	REY MAXTLA	188		FRACC. IND. SAN ANTONIO	2	2760
578-6744		CONSERVACION Y MANTENIMIENTO MTZ. SA DE CV	PROLONGACION UXMAL	975	3 B	SANTA CRUZ ATOYAC	3	3310
534-4930	524-0719	CORPORACION ARLEQUIN SA DE CV	ADOLFO PRIETO	1645	902	DEL VALLE	3	3100
511-1701	511-1701	CORPORACION DE SERVICIO DE LIMP. SA DE CV	RIO NAZAS	186		CUAUHTEMOC	6	6500
211-2559	286-2843	CORPORACION NACIONAL DE MNTO. SA DE CV	NUEVO LEON	217	A	HIPODROMO CONDESA	6	6170
564-0184	564-0224	CRIMEL LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO SA DE CV	GUANAJUATO	131	403	ROMA SUR	6	6770
592-0515		DA-CLEAN SA DE CV	MELCHOR OCAMPO	69	18	SAN RAFAEL	6	6470
552-9499	788-7948	DECORACION Y MANTENIMIENTO SAN RAFAEL SA DE CV	FCO. DEL PASO Y TRONCOSO	510		JARDIN BALBUENA	15	15900
556-6615		DEKRIK MANTENIMIENTO SA DE CV	RIO AMAZONAS	74	B	CUAUHTEMOC	6	6500
531-9639		DIANA MYL SA DE CV	LAGUNA DE LA MANCHA	44		GRANADA	11	11520
684-5472		DILME SA DE CV	CANAL DE MIRAMONTES	123	2 PISO	RESIDENCIAL ACOXPA	14	14300
356-0756	355-1459	DISEÑO PARTICULAR EN LIMPIEZA SA DE CV	CALLE E	4		POTRERO DEL LLANO	2	2680
619-8938	538-8748	EASY CLEAN SA DE CV	CARLOS PEREYRA	13		VIADUCTO PIEDAD	8	8200

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

395-0005		ELITE SISTEMAS DE LIMPIEZA SA DE CV	EJERCITO NACIONAL	1111	2	LOS MORALES	11	11510
700-3386	700-3386	EQUIPOS DE APOYO SA DE CV	SIRENA	36	B	CARACOL	15	15630
379-7536		ESPECIALISTAS EN MANTO, Y ASEPSIA SA DE CV	FRANCISCO BELMAR	149		PRADO ERMITA	3	3590
645-9214		ESPECIALISTAS JARDINERIA LIMP. Y DECORAC. SA DE CV	BOKOBA	MZ 49	LT 732	PEDREGAL DE SAN NICOLAS	14	14100
259-3592	259-3170	EULEN MEXICO DE SERVICIOS SA DE CV	FUENTES DE LAS TORRES	2	PB	LOMAS DE TECAMACHALCO	54	54000
672-0284	672-0284	FUMIGACION Y LIMPIEZA SA DE CV	ALHAMBRA	1210		PORTALES	3	3300
689-9084	549-6764	GM LIMPIEZA Y SERVICIOS SA DE CV	CALLE C	MZ III	43	EDUCACION	4	4400
584-0438		GOLD CLEAN SA DE CV	ALVARO OBREGON	64	1	ROMA	6	6700
541-5764		GRUPO COMERCIAL Y DE SERVICIOS SA DE CV	GABRIEL MANCERA	1209		DEL VALLE	3	3100
606-9671		GRUPO DE LIMPIEZA Y MTTQ. INT. SC	2 A CDA. DE AV. IMAN	13		LA ZORRA	4	4660
639-1385		GRUPO EMPRESARIAL DE LIMPIEZA SA DE CV	MEDELLIN	383	DES. 1	ROMA SUR	6	6760
579-3274	579-6061	GRUPO INTERCLEANS DE RL DE CV	AMERICAS	120	LOC C	MODERNA	3	3510
572-9977		LIMPIEZA SAN RAFAEL	NORTE 79 A	329	401 C	ELECTRICISTAS	2	2060
579-6865	579-7977	GRUPO LOBREGO SA DE CV	ELENA	95		NATIVITAS	3	3500
286-0813		GRUPO LUMICA SA DE CV	PACHUCA	27 D	4	CONDESA	6	6140
658-5553	652-5196	GRUPO MORSA LIMPIEZA PROF. SA DE CV	MEXICO	1256	112	STA. TERESA CONTRERAS	10	10710
559-1466		GRUPO NCL SA DE CV	SAN FRANCISCO	1384		DEL VALLE	3	3100
688-4960	688-4960	GRUPO TECMAN SA DE CV	TEMOC	MZ 21	LT 19	ADOLFO RUIZ CORTINEZ	4	4630
532-9590		HYGINIC DE MEXICO SA DE CV	SUIZA	37		PORTALES ORIENTE	3	3570
547-4663		IMAGEN Y LIMPIEZA SA DE CV	CEDRO	292	H	SANTA MARIA LA RIVERA	6	6400
534-4930	524-0719	LIMPEC. SA	ADOLFO PRIETO	1649	903	DEL VALLE	3	3100
638-0698	638-1044	INTERNACIONAL DE LIMPIEZA ARTLIM SA DE CV	DIAGONAL SAN ANTONO	1320	PISO 3D	NARVARTE	3	3020
550-1258		NOAM. SA	DAKOTA	56		NAPOLIS	3	3810
605-2897	532-0234	JUMAN SA DE CV	MUNICIPIO LIBRE	187	A	PORTALES	3	3300
701-2657		KLEAN LIMPIEZA MANTO. DE INMUEBLES SA DE CV	TEXCOCO	5	3	PANTITLAN	8	8100
564-6067		KLINMAN SA DE CV	BAJA CALIFORNIA	245	805	HIPODROMO CONDESA	6	6100
635-5400	635-5492	LAVA TAP LIMPIEZA	CALZ. DE LAS AGUILAS	1205		SAN CLEMENTE	3	3700
674-2650		LAVADORES DE VIDRIOS PIACSA SA DE CV	MIRAFLORES	926		MIRAVALLE	3	3580
264-8808	872-6435	LAVARIEGA AVELINO ABDON	MONTERREY	260	105	ROMA	6	6700
530-6680		LIBRA Y CIA. SA DE CV	CASAS GRANDES	142		NARVARTE	3	3020
556-0644	556-4317	LICLIM SA DE CV	U.H. EL TENAYO	EDIF C	C21	TLALNEPANTLA	52	52400
762-8802		LICOM SA DE CV	CALLE 43	100	101	IGNACIO ZARAGOZA	15	15000
527-1701	527-1701	LIMDEX SA DE CV	LAGO BOLSENA	45	DESP. 6	ANAHJAC	11	11320
564-4011		LIMPI MEXICANA SA DE CV	TEHUANTEPEC	18	A	ROMA SUR	6	6760
211-4537	553-4959	LIMPIEZA 2000 SA DE CV	GUADALAJARA	17		ROMA	6	6700
760-5466	760-5811	LIMPIEZA 4 HERMANOS SA DE CV	SALVADOR ALLENDE	MZ 1	L 18	CITLALLI	9	9060
692-3538		LIMPIEZA ADMON. Y MANTENIMIENTO SA DE CV	GALLARDIN	39	3	LOS ANGELES APANOAYA	9	9710
709-8808	709-2179	LIMPIEZA ALFAPINO	TOLSA	20	1 PISO	CENTRO	6	6040
396-1750	341-9775	LIMPIEZA CLARISA SA DE CV	CRUZ GALVEZ	95	3	NEUEVA SANTA MARIA	2	2800
535-4661	566-7265	LIMPIEZA DINAMICA SA DE CV	IGNACIO MARISCAL	86	102	TABACALERA	6	6030
758-8110		LIMPIEZA EFICIENTE SA DE CV	CHAMIZAL	9		APATLACO	9	9430
396-5213	517-4365	LIMPIEZA EN EXCELENCIA SA DE CV	BARRANCA DEL MUERTO	470		LOS ALPES	1	1010
604-9839	604-9639	LIMPIEZA EXCLUSIVA A INMDES AZOLVE SA DE	EJE CENTRAL LAZARO	1004	203	PORTALES	3	3300

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

688-3337		CV LIMPIEZA EXPRES SA DE CV	CARDENAS GUAYMAS	8	208	ROMA	6	6700
564-6104		LIMPIEZA IND. AGUIPEC SA DE CV	BAJA CALIFORNIA	245	208	HIPODROMO	8	6100
514-7954		LIMPIEZA INT. PROF. SA DE CV	MORELIA	107	502	ROMA	6	6700
553-4035		LIMPIEZA INTEGRAL DE MEX. SA DE CV	LEBRIJA	60		CERRO DE LA ESTRELLA	9	9880
295-0399	295-0455	LIMPIEZA INTEGRAL WACKENHUT SA DE CV	MAR MEDITERRANEO	133	LOC 1	POPTLA	11	11400
563-3550	611-5940	LIMPIEZA MANT. Y DECOR. ALEM SA DE CV	MURILLO	32		NONOALCO MIXCOAC	3	3700
675-1810		LIMPIEZA MEGA SA DE CV	PROL. DEL PINO	51		BARRIO DE SAN BERNARDINO	16	16030
396-0496		LIMPIEZA MONTE BLANCO	ALZATE	144	1	SANTA MARIA LA RIVERA	6	6400
689-1367	689-1367	LIMPIEZA PROF. ANDUAGA HNOS. SA DE CV	RETORNO 14	37		AVANTE	4	4460
203-4946		LIMPIEZA TÉCNICA DE HOSP. E INM. SA DE CV	CUVIER	77		NUEVA ANZURES	11	11590
579-0651		LIMPIEZA TECNICA IND SA DE CV	PLUTARCO ELIAS CALLES 1503	8		ZACAQUIZCO	3	3550
672-1659		LIMPIEZA TECNIFICADA SA DE CV	INS. SUR	605	801	NAPOLES	3	3810
581-8237	581-8237	LIMPIEZA TLALOC SA DE CV	ROBERTO GOMEZ M.	410		ESCUADRON 201	9	9060
211-5259	286-2843	LIMPIEZA Y ARQUITECTURA MONARCA SA DE CV	JUAN DE LA BARRERA	139	1	SAN MIGUEL CHAPULTEPEC	11	11850
208-8711	208-4022	LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO DEL NORTE SA DE CV	AMSTERDAM	12	1 PISO	HIPODROMO CONDESA	6	6100
208-1850	208-3542	LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO DEL SUR SA DE CV	AMSTERDAM	12	2 PISO	HIPODROMO CONDESA	6	6140
272-1031		LIMPIEZA Y MENSAJERIA INTEGRAL SA DE CV	13 DE SEPTIEMBRE	4		ESCONDON	11	11800
352-5991		LIMPIEZA/MANTENIMIENTO GENERAL SA DE CV	LIBERTAD	45		SANTO TOMAS	2	2020
694-2714		LIMPREX SA DE CV	BAHIA ASCENCION	84	DESP.4	VERONICA ANZURES	11	11300
523-1862		LIMPRO CRISTALES SA DE CV	ANAXAGORAS	623		NARVARTE	3	3020
674-6802	539-6097	LOMALISA DE MEXICO SA DE CV	MONTE ALBAN	598		LETRAN VALLE	3	3650
539-2603	539-0033	MAC CLEAN SA DE CV	EJE CENTRAL LAZARO CARDENAS	813	A	PORTALES	3	3300
547-0406		MANTENIMIENTO LIMP. Y DECORAC. ALYCE SA DE CV	NOGAL	49		SANTA MARIA LA RIVERA	6	6400
352-3637	352-7596	MANTENIMIENTO PROF. DE INMUEBLES SA DE CV	MANUEL ACUNA	3	1	AZCAPOTZALCO	2	2000
352-9357	352-7534	MANTENIMIENTO Y COMERC. IND. SA DE CV	TEZOMOC	292		PETROLERA	2	2480
644-1791		MARVEL SERVICIO SA DE CV	AKIL	85		POPULAR SANTA TERESA	14	14160
543-3735	543-3735	MEXICANA DE LIMPIEZA METROPOLITANIA SA DE CV	GONZALES DE COSIO	207		DEL VALLE	3	3100
535-0718	566-7781	MNTO. DE LIMPIEZA EL GUANTE BLANCO SA DE CV	AV. DE LA REPUBLICA	145	17	TABACALERA	6	6030
661-6195		MTTO Y LIMP. D AREAS DE REC. SA DE CV	UNIVERSIDAD	1815 B	403	OXTOPULCO	4	4310
669-3380	669-3138	MULTISERVICIOS MAGICOS SA DE CV	EJE 5 SUR EUGENIA	1411		NARVARTE	3	3020
566-9217		MULTISERVICIOS SANTA FE SA DE CV	PLAZA DE BUENAVISTA	2	406	GUERRERO	6	6300
595-3440		MV HOGAR SA DE CV	SAN JERONIMO	630	LH018	JARDINES DEL PEDREGAL	1	1900
784-2232		OPERADORA DE MANTENIMIENTO Y LIMP. SA DE CV	ORIENTE 172	73		MOCTEZUMA 2A SECC.	15	15500
604-9589		IPACTIMIL SA DE CV	SEVILLA	701	A	PORTALES	3	3300
604-7468	604-7455	PADMEX MEXICO SA DE CV	COYOACAN	1971		DEL VALLE	3	3100
682-1956		PANAM SERVICE SA DE	LUZ SAVINON	519	2	DEL VALLE	3	3100

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

571-1635		CV							
		SERVIMASTER	QUETZALCOATL	120		2	PEÑON DE LOS BAÑOS	15	15520
538-2246		ALACANTARA, SA DE CV	GABRIEL MANCERA	609		B	DEL VALLE	3	3100
626-5000		PRESTADORA DE SERVICIOS DE MANT. Y LIMP. SA DE CV	MARIANO ESCOBEDO	752		11 PISO	NUEVA ANZURES	11	11590
671-5023		PRESTADORA DE SERVICIOS MAYO SA DE CV	CANAL DE MIRAMONTES	S/N			VERGEL COAPA	14	14320
573-8544		PRESTADORA DE SERVICIOS TECNICOS SA DE CV	INSURGENTES SUR	4135			SANTA URSULA XITLA	14	14420
341-7057		PROFELIM SA DE CV	GOLFO DE CALIFORNIA	11			TACUBA	11	11410
564-4011	264-1548	PROFESIONALES DE LIMPIEZA SA DE CV	TOLUCA	45			ROMA SUR	6	6760
356-0671		PROFESIONALES EN DECORAC. Y LIMPIEZA SA DE CV	COCOTEROS	196		304	NUEVA SANTAMARIA	2	2800
690-1638	698-6744	PROFESIONALES EN MTTO. INTEGRAL SA DE CV	AMADO NERVO	56		A	MODERNA	3	3510
590-1934		PROFESIONALES LIMP/SIST/SANEAM/AMB SA DE CV	PLAYA REVOLCADERO	269		B	REFORMA IZTACIHUATL	8	8840
539-7613		PROGRALIM SA DE CV	EJE CENTRAL LAZARO CARDENAS	1120			VERTIZ NARVARTE	3	3300
564-4011		PROLIM HOGAR SA DE CV	TOLUCA	45			ROMA SUR	6	6760
564-4011		PROLIM LIMPIEZA DE VIDRIOS SA DE CV	TOLUCA	45			ROMA SUR	6	6760
682-2549	683-3647	PROLIMDE SA DE CV	HACIENDA DE LA CAPILLA	12		1	FCO. VILLA	9	9720
606-1195	666-8184	PROVEEDORA DE SERVICIOS MARFLO SA DE CV	ALBORADA	124		8 PISO	PARQUES DEL PEDREGAL	14	14010
614-3053	612-0500	ROAD WORTHY DE MEXICO SA DE CV	LUIS MANUEL ROJAS	73			CONST. DE 1917	9	9260
619-1470		ROHESA MATENIMIENTO SA DE CV	AHUEJOTE	1			PEDREGAL DE SANTO DOMINGO	4	4360
740-0882		ROSAS FIGUEROA MANUEL ALFONSO	MORELOS	35		L-302	JAMAICA	15	15800
659-3775		ROSAS MUNOZ ROBERTO	MEXICO	81		602	DEL CARMEN	4	4100
639-4725	639-4725	RUAN PULIDO FERNANDO	PETEN	149-3			NARVARTE	3	3020
521-8342		SALAZAR SALAZAR GILBERTO	ERNESTO PUGIBET	43		C	CENTRO	6	6040
845-3435		SANCHEZ LOPEZ RAFAEL	JARDIN DE LAS BUGAMBILIAS	34			JARDINES DE SAN LORENZO	9	9940
273-7087	272-1753	SANCHEZ SORIANO GLORIA PATRICIA	GENERAL CUETO	21		CASA 1	OBSERVATORIO	11	11860
393-9449		SAUVEL DE México SA DE CV	HIDALGO	22		5	STA. CATARINA	2	2250
203-6157		SERV. GERENCIALES DE LIMP. PARA HOSP. SA DE CV	HOMERO	229		301	POLANCO	11	11580
541-0740		SERV. PROF. MANT. LIMP. Y DECOR. SERV. SA DE CV	GABRIEL MANCERA	1209			DEL VALLE	3	3100
541-0740		SERV. PROF/MANT/LIMP/DEC/ SERVICIO SA DE CV	INSTITUTO TECNICO IND.	94		B	SANTA MARIA LA RIVERA	6	6400
5518-6922	521-0074	SERVIC CLEAN SA DE CV	FERNANDO MONTES DE OCA	332			SAN SIMON	3	3660
570-6627		SERVICIO ALPHA SA DE CV	CONSTITUYENTES	908			LOMAS ALTAS	11	11950
395-3184	305-3184	SERVICIO CORPORATIVO INSTITUCIONAL SA DE CV	EDIFICIO 23 GAONA RETOR	A		201	LOMAS DE SOTELÓ	11	11200
574-1011		SERVICIO DE LIMPIEZA MANTO. SA DE CV	SAN LUIS P.	143			ROMA	6	6700
877-1029		SERVICIO DE LIMPIEZA TECNICA SA DE CV	SAMULA	MZ 107		LT 12	PEDREGAL DE SAN NICOLAS	14	14100
266-1850		SERVICIOS JOMA SA DE CV	SONORA	123		101	ROMA	6	6700
515-4172	272-6693	SERVICIO LIMP. SA DE CV	1 DE MAYO	148		2 B	SAN PEDRO DE LOS PINOS	3	3800
280-8832	280-8832	SERVICIO Y	CAMPOS ELISEOS	325		1 PISO	POLANCO CHAPULTEPEC	11	11580

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

		MANTENIMIENTO NEPTUNO SA DE CV						
261-8000	257-2084	SERVICIOS A CONDOMINIOS SA DE CV	PASEO DE LOS TAMARINDOS	400 B	27 E 2	BOSQUES DE LAS LOMAS	11	11700
573-5274		SERVICIOS DE LIMPIEZA INTEFRAL SA DE CV	INSURGENTES SUR	4411	74	RECIDENCIAL INSURGENTES	14	14430
689-1153	689-1146	SERVICIOS DE MANTENIMIENTO SA DE CV	DIVISION DEL NORTE	2912	D 201	PARQUÉ SN. ANDRÉS	4	4040
543-7200		SERVICIOS DINAMICOS SA DE CV	ARIZONA	16		NAPOLES	3	3810
617-4516	617-9291	SERVICIOS ESPECIALIZADOS MUNDI SA DE CV	CLZ DE TLALPAN	3465	1 PISO	SANTA URSULA COAPA	4	4650
541-7806		SERVICIOS INTEGRALES ALBAR SA DE CV	AMADO NERVO	143		C. SANTA MARIA LA RIVERA	6	6400
280-8077	280-2804	SERVICIOS MOMY SA DE CV	CAMPOS ELISEOS	385	SOT-1	POLANCO	11	11560
518-5481		SERVICIOS NEMI SA DE CV	MORELOS	16	301	CENTRO	6	6040
578-4707	761-9292	SERVICIOS PROF COBRA SA DE CV	DR OLVERA	31	1	DOCTORES	6	6720
671-8412		SERVICIOS PROGRAMADOS DE LIMPIEZA SA DE CV	VIRGINIA	17		NATIVITAS	3	3500
282-0341	282-1999	SERVICIOS SC JOHNSON SA DE CV	ARQUIMIDES	15		BOSQUES DE CHAPULTEPEC	11	11560
696-3342	590-0649	SERVICIO MILTON CLEAN SA DE CV	LUISA	79-101	401	NATIVITAS	3	3500
556-0745		SERVICIO/LIMP/INTEG/ MACROSEGURIDAD SA DE CV	CALLE SIETE	290		ALDANA	2	2910
514-8490		SERVICIOS Y MANTO. DE HOTELES Y SUITES SA DE CV	LONDRES	161	T A 3 B	JUAREZ	6	6600
571-4593	785-9731	SERVILIMP SA DE CV	ING. M RIVERA CAMBAS RETOR.	25		JARDIN BALBUENA	15	15900
596-3315	596-3315	SERVI-RECORD SA DE CV	AMEYALCO	10	856-A	DEL VALLE	3	3100
583-2346	583-2346	SEWER CLINIC SERVICE DE MEX SA DE CV	PIRUL	40	BIS	SANTA MARIA INSURGENTES	6	6430
592-7647	703-2466	SIST. INTG/MANUF/INST/MEJ ORAS SIMIN SA DE CV	VELAZQUEZ DE LEON	65	B	SAN RAFAEL	6	6470
211-5591		SISTEMAS TECNOCOS DE AGUA AIRE SA DE CV	ACAPULCO	62	501	CONDESA	6	6140
287-4828	208-4022	SISTEMAS Y SERVICIOS DE LIMPIEZA SA DE CV	AMSTERDAM	12	PB	HIPODROMO CONDESA	6	6140
355-1415	355-9067	TECNI SERVICIOS PARA EL HOGAR SA DE CV	RIO CONSULADO	309 B	201	ARENAL	2	2950
355-7032	356-0620	TECNICAS ESPECIALIZADAS HERCER SA DE CV	AMADO NERVO	12	DSP-2	SANTA MARIA LA RIVERA	6	6400
526-6057	527-3453	TECNICOS EN REPAC/EQUIPOS/MECANIC/ SA DE CV	ALLENDE	176		GUERRERO	6	6300
512-4461		TECNICOS ESP EN LIMPIEZA Y MANTO SA DE CV	PALMA NORTE	505	21	CENTRO	6	6010
264-0914	564 7064	TECNILIM SA DE CV	CORDOBA	131	502	ROMA	6	6700
526-1862		TELKO DE MEX SA DE CV	ANAXAGORAS	823		NARVARTE	3	3020
586-5638		TORRES CAZAREZ JUDITH ISADORA	MATAGALPA	918		LINDAVISTA	7	7300
535-1992		TREBOLIM SA DE CV	VERSALLES	50		JUAREZ	6	6600
554 0906	659-6758	ZEUS MANTENIMIENTO SA DE CV	FERNANDEZ LEAL	196	307	NINO DE JESUS COYOACAN	4	4900

DIRECTORIO EN INTERNET

LIMPO

[Http://www.limpo.com.mx/](http://www.limpo.com.mx/)

GRUPO DE MANTENIMIENTO INTEGRAL ARASA, S.A. DE C.V.

[Http://www.arasa.com.mx](http://www.arasa.com.mx)

LIMPIEZA EMPRESARIAL, S.A. DE C.V.

[Http://www.limpiezaempresarial.com.mx](http://www.limpiezaempresarial.com.mx)

SERVI-PRACTICO, S.A. DE C.V.

[Http://www.edg.net.mx/~servprac/](http://www.edg.net.mx/~servprac/)

MULTILIM

[Http://www.vision.com.mx/multilim/inicio.html](http://www.vision.com.mx/multilim/inicio.html)

ISSA/INTERCLEAN 99

[Http://www.dcccpclean.com.mx/](http://www.dcccpclean.com.mx/)

DANFER

[Http://www.colima.podernet.com.mx/danfer](http://www.colima.podernet.com.mx/danfer)

COMERCIALIZADORA SANITARIA, S.A. DE C.V.

[Http://www.grupored.com.mx/comsan/](http://www.grupored.com.mx/comsan/)

CLEAN Y LOGISTIC, S.A. DE C.V.

[Http://webs.infosel.com.mx/personal/cylsa/](http://webs.infosel.com.mx/personal/cylsa/)

CLEAN SERVICE DE México, S.A. DE C.V.

[Http://www.asmi.com.mx](http://www.asmi.com.mx)

ASESORIAS Y SERVICIOS DE MERCADOTECNIA INTEGRAL, S.A. DE C.V.

[Http://www.asmi.com.mx](http://www.asmi.com.mx)