

879324



UNIVERSIDAD LASALLISTA BENAVENTE
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA
COMUNICACIÓN



CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
CLAVE 8793-24

LA CAPACITACIÓN COMO PARTE DEL TRABAJO PROFESIONAL DEL
COMUNICÓLOGO EN LOS TALLERES PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LA
PRODUCTIVIDAD Y LA COMPETITIVIDAD DE LA SECRETARÍA DE
DESARROLLO ECONÓMICO SUSTENTABLE

T E S I S

PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

PRESENTA:

SANDRA PATRICIA CÁZARES MANCERA

ASESOR:

LIC. JESÚS DANIEL CAMARGO MORALES

CELAYA, GUANAJUATO 2005.

m 341866



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

INDICE

Introducción

CAPITULO I Antecedentes de la Secretaría de Desarrollo Económico Sustentable

1.1 Misión, Visión y Valores de la Secretaría de Desarrollo Económico Sustentable.....	5
1.2 Organigrama de la Secretaría de Desarrollo Económico Sustentable.....	6
1.3 Misión de la Dirección General del Servicio Estatal de Empleo.....	8
1.4 Programas que desarrolla la Dirección General del Servicio Estatal de Empleo.....	9
1.5 Antecedentes de la Dirección Regional del Servicio Estatal de Empleo en Celaya.....	13
1.6 La importancia de la imagen institucional y sus modificaciones.....	18

CAPITULO II La Importancia de la Comunicación en la forma de trabajo de los Talleres de Administración para la Productividad y la Competitividad

2.1 Antecedentes de los Talleres de Administración para la Productividad y la Competitividad.....	33
2.2 Visión, Misión y Objetivos de los Talleres APC.....	35
2.3 Definición de empresa y los parámetros que diferencian a la micro, pequeña y mediana empresa.....	37
2.4 Modelo de aplicación de los Talleres APC y forma en que desempeñan sus funciones los facilitadores del proyecto.....	39
2.5 Competencia de los Talleres APC.....	50
2.6 Logros y Alcances de los Talleres APC.....	55

CAPITULO III La relevancia de la comunicación en la implementación de los sistemas de calidad en las empresas

3.1 ¿Que son los sistemas de calidad? y las ventajas que se tienen con ellos.....	68
3.2 Las Auditorias.....	72

3.3 Caso práctico: proceso de certificación de la empresa productos de leche Armando.....	74
3.4 Las Relaciones Humanas dentro de las organizaciones capacitadas por en los talleres de Administración para la Productividad y la Competitividad.....	78

CAPITULO IV Los medios de Comunicación en los Talleres de Administración para la Productividad y Competitividad

4.1Eventos externos realizados para dar a conocer a los talleres APC.....	100
--	-----

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de tesis, realizado por prácticas profesionales, el lector podrá percatarse de que la falta de generación de empleos y el desarrollo empresarial, son algunos de los tantos factores que impiden el crecimiento económico en nuestro país. Aunado a ellos, la falta de cultura laboral y capacitación en las empresas, repercuten directamente en el óptimo desempeño de los trabajadores, así como en evolución del negocio.

Usted podrá conocer en el **capítulo I**, que conciente de ésta problemática se crean los Talleres para la Administración de la Productividad y la Competitividad (**Talleres APC**), puestos en operación por la **Secretaría de Desarrollo Económico Sustentable** a través de la **Dirección General del Servicio Estatal de Empleo** en el Estado de Guanajuato.

Los Talleres para la Administración de la Productividad y la Competitividad, proporcionan las herramientas necesarias a la empresa,

para trabajar con estándares de calidad a través de la mejora continua, teniendo como factor fundamental la **comunicación**, logrando con ella integrar equipos de trabajo, situación que se aborda más ampliamente en el **segundo capítulo**.

Además, teniendo en cuenta que muchos empresarios tienen ideas muy arraigadas sobre cómo prestar sus servicios y comercializar sus productos, resulta muy difícil que aprueben nuevos métodos para que salgan beneficiados con la capacitación de los Talleres APC, pues ésta les enseña las técnicas y herramientas necesarias para poder producir más y mejor. **En el capítulo III**, entenderá cómo la **comunicación**, influye para que se puedan obtener **certificados de calidad**, cuando una organización cuenta con éste elemento entre todos sus integrantes.

Por otra parte, **los medios de comunicación y la comunicación interpersonal**, juegan un papel no sólo importante, sino trascendental, para poder dar a conocer los programas y proyectos de la Secretaría de Desarrollo Económico Sustentable, motivo por el que tienen un apartado dentro del **IV y último capítulo** de éste trabajo de tesis.

CAPITULO I

ANTECEDENTES DE LA SECRETARÍA DE DESARROLLO ECONÓMICO SUSTENTABLE

I. Antecedentes de la Secretaría de Desarrollo Económico Sustentable*

Los Talleres de Administración de la Productividad y la Competitividad (APC), son un área perteneciente a la Dirección General del Servicio Estatal de Empleo, adscrita a la Secretaría de Desarrollo Económico Sustentable.

Razón por la que comenzaré exponiendo los antecedentes de la Secretaría de Desarrollo Económico Sustentable y su integración organizacional.

“La institución comenzó a funcionar en la década de los setentas y fue nombrada Secretaría de Fomento Económico y Social.

Posteriormente ampliamos nuestra perspectiva de progreso visualizando un desarrollo integral en el Estado. Para 1982 comenzamos a impulsar los 13 Sectores Productivos y Estratégicos más importantes de la economía estatal.

Este proyecto dio excelentes resultados económicos, porque mientras el país sufría una baja en la demanda laboral en Guanajuato se mantenían los empleos gracias a la diversidad económica generada en el proyecto de desarrollo.

* Datos proporcionados por el **Ingeniero Joel Froylan Salas Navarro**, facilitador de los Talleres para la Administración de la Productividad y la Competitividad, 2002.



Personal Capacitado



Personal Capacitado

* Los servicios que brindan son: Subsecretaría de Atracción de inversiones, Subsecretaría de Fomento al Empleo y Sectores Económicos, Subsecretaría de Información y Apoyos para la Competitividad, de este último se desprenden los Talleres para la Administración de la Productividad y la Competitividad.

* Información contenida en el folleto **Inducción** elaborado por personal del **Departamento de Desarrollo Humano de la Secretaría de Desarrollo Económico Sustentable**, 2003.

1.1 Visión Misión y Valores de la Secretaría de Desarrollo Económico Sustentable *

Visión

Una Secretaría orgullosa de su contribución, en un Guanajuato altamente competitivo, pleno de oportunidades para sus habitantes, con un desarrollo económico equilibrado, sustentable y con rostro humano.

Misión

Propiciar con los sectores productivos y sociales un entorno económico favorable y competitivo que genere un desarrollo sustentable para elevar la calidad de vida de los guanajuatenses.

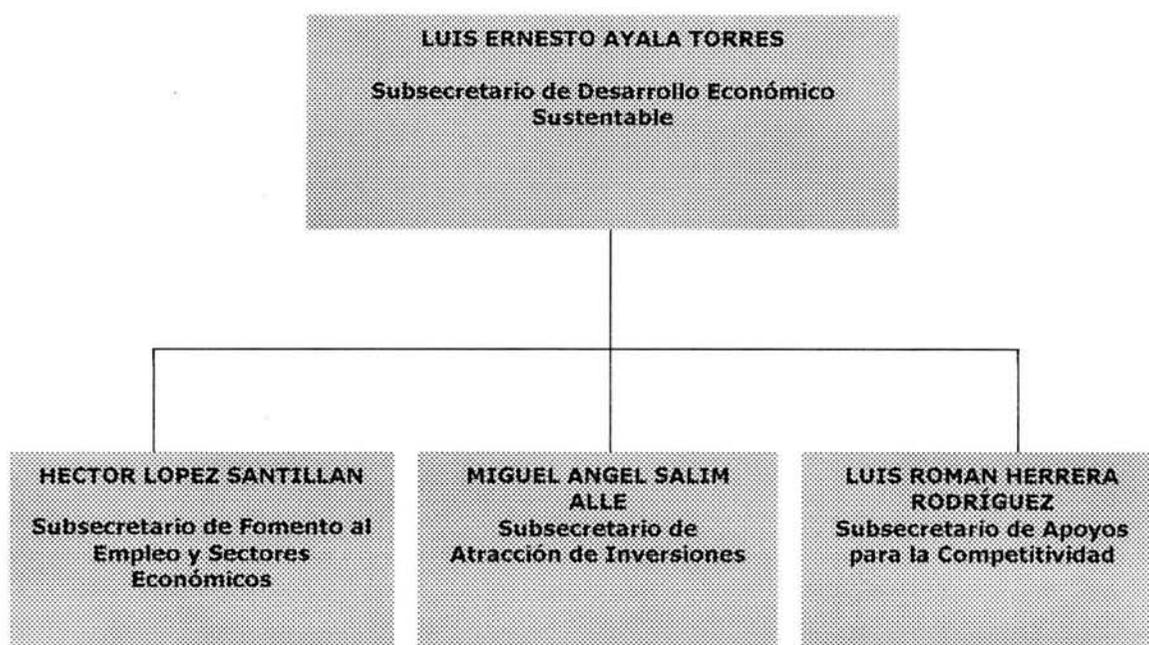
Valores

Ética, Honestidad, Humildad, Justicia, Lealtad, Respeto, Servicio, Verdad:

* Información contenida en el folleto **Inducción** elaborado por personal **de Departamento de Desarrollo Humano de la Secretaría de Desarrollo Económico Sustentable**, 2003.

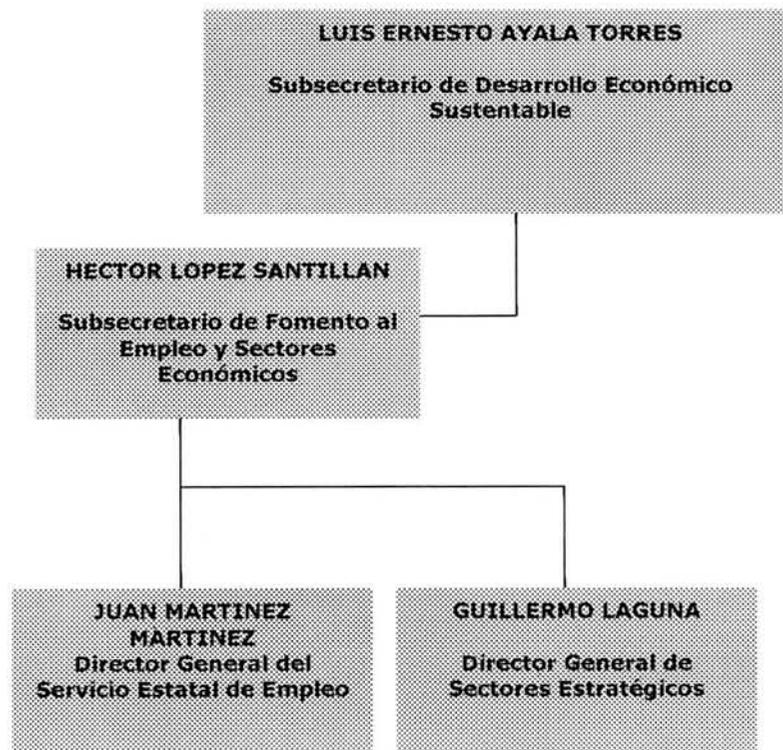
1.2 Organigrama de la Secretaría de Desarrollo Económico Sustentable¹

Para tener una referencia y comprender de manera más sencilla, cómo esta conformada la Secretaría de Desarrollo Económico Sustentable (**SDES**), a continuación presento el organigrama general, que será desglosado, hasta llegar al área de los Talleres APC.



¹ <http://sde.guanajuato.gob.mx>

En el organigrama podemos observar las tres grandes áreas, que dependen directamente de la Secretaría, sin embargo, nos enfocaremos a la Subsecretaría de Fomento al Empleo y Sectores Estratégicos, pues de ella se desprende la Dirección General del Servicio Estatal de Empleo (**DGSEE**) como se muestra en la siguiente imagen.



1.3 Misión de la Dirección General del Servicio Estatal de Empleo²

Propiciar una vinculación real y permanente entre los sectores productivos, órganos de gobierno y población económicamente activa: facilitar y apoyar la formación de mano de obra productiva y de calidad: impulsar los programas de autoempleo e iniciativas locales de empleo principalmente en zonas marginadas y suburbanas. Para potenciar las vocaciones y oportunidades de empleo en todos los municipios del Estado.



Autoempleo
(empresa artesanal de calzado)



Empleo en zonas marginadas

² Idem

1.4 Programas que desarrolla la Dirección General del Servicio Estatal de Empleo

“La Dirección Regional del Servicio Estatal de Empleo, lleva a cabo diversos programas acordes con su misión, dentro de los cuales se encuentran.”³

- Sistema de Capacitación para el Trabajo (**SICAT**)
- La Colocación de Trabajadores (**Bolsa de Trabajo**)
- Programa de Apoyo a la Capacitación (**PAC**)
- Administración para la Competitividad (**Talleres APC**)

En forma general explicaré brevemente en que consiste cada uno de ellos.

Sistema de Capacitación para el Trabajo (SICAT)

Promueve la capacitación de personas en busca de trabajo, tienen problemas para colocarse en algún empleo debido a la falta de habilidades, aptitudes y/o conocimientos, en función de los requerimientos de mano de obra del sector productivo y de la población en general.

*Para determinar los eventos de capacitación a realizar se lleva a cabo una detección de necesidades de capacitación en los 46 municipios del Estado de Guanajuato, consultando a representantes de los sectores

³ Idem

público, privado y social en referencia a proyectos y vocaciones productivas, alternativas de empleo y ocupaciones difíciles de cubrir por falta de mano de obra capacitada.



Proyecto productivo
personal capacitado de fábrica de
calzado

“Capacitación (del adjetivo capaz, y este, a su vez, del verbo latino capare = dar cabida) es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo.”⁴

Adicionalmente se cuenta con el Comité Ejecutivo Estatal de Empleo y Capacitación, que propone en reuniones bimestrales, acciones a seguir para alcanzar los objetivos en materia de capacitación fijados por la Dirección General del Servicio Estatal de Empleo (**DGSEE**), avalando y complementando la detección realizada.

⁴ RODRÍGUEZ ESTRADA, Mauro y RAMÍREZ-BUENDIA Patricia, **Administración de la capacitación**, 1ra ed. México, Ed. McGraw-Hill 1991, pp1-2.

Este organismo esta conformado por representantes de las diversas zonas económicas de la entidad y de los diferentes sectores.

La Colocación de Trabajadores (Bolsa de Trabajo)

Esta área permite vincular en forma ágil y oportuna a los solicitantes de empleo con las oportunidades de trabajo existentes.

Para su consecución se realizan talleres que permiten orientar a personas desempleadas para incrementar sus posibilidades de colocación, además se cuenta con un sistema de información primario que permite conocer las características y perfiles ocupacionales existentes en el mercado de trabajo.

La información captada coadyuva en la reconversión y/o formación en habilidades a través de la capacitación para el trabajo, promoviendo su colocación posterior mediante boletines informativos enviados al sector empresarial o directamente facilitando la vinculación con demandantes de mano de obra mediante la organización de ferias de empleo y/o autoempleo.



Persona buscando empleo por medio de **Chambanet**

Cabe señalar que hace dos años se comenzaron a promocionar las vacantes a través de Internet, lo que permite que personas desempleadas consulten oportunidades de empleo a nivel nacional, las cuales son captadas por los Servicios Estatales de Empleo de las 31 entidades federativas y 16 Centros Delegacionales en el Distrito Federal.

Por otra parte el Sistema Estatal de Empleo agrupa a 43 agencias de colocación públicas y privadas que se tienen registradas en el Estado, realizando actividades de intercambio de información en materia de solicitantes y demandantes de empleo, lo que incrementa las alternativas de consecución de empleo para los primeros.

Programa de Apoyo a la Capacitación

Permite la formación y superación de micro, pequeños y medianos empresarios guanajuatenses al capacitarlos en aspectos técnicos, relacionados a administración, mercadotecnia, liderazgo, manejo de información, producción, finanzas y recursos humanos. Para alcanzarlo se coordina con el Programa de Apoyo a la Capacitación (**PAC**) de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social del Gobierno Federal, sufragando en forma conjunta entre 70% y 85% del costo total de los eventos (con un mínimo de 40 horas) en lo correspondiente a pago de instructor.

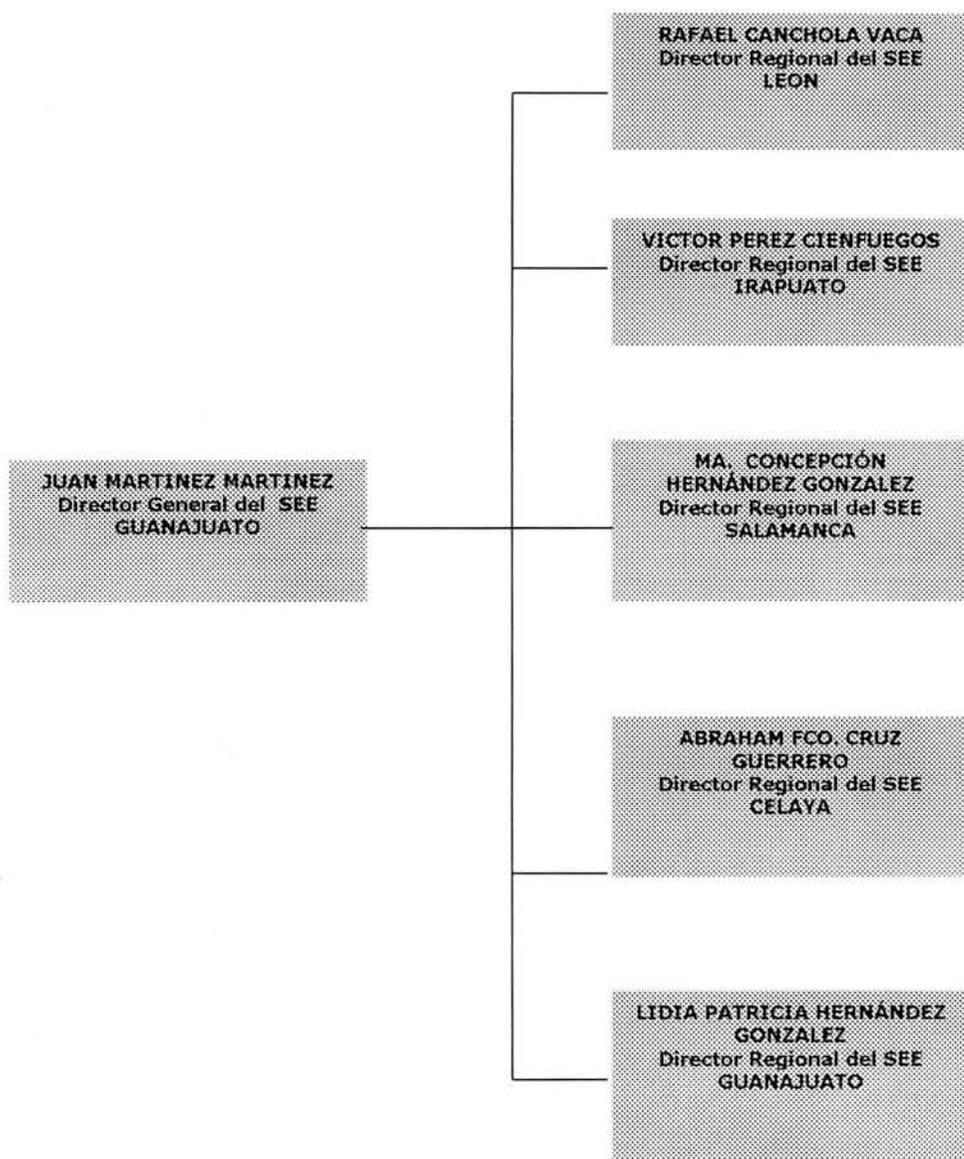
Administración para la Competitividad (Talleres APC)

Facilita el incremento en la productividad y competitividad de micro y pequeñas empresas industriales a través de la disminución de costos, para lo cual en base de un diagnóstico de la factoría se le sugieren acciones en materia de eliminación de desperdicios derivados del uso inadecuado, acomodo de bienes de producción, deficiente administración del personal o mal manejo de inventarios entre otras causas.

1.5 Antecedentes de la Dirección Regional del Servicio Estatal de Empleo en Celaya

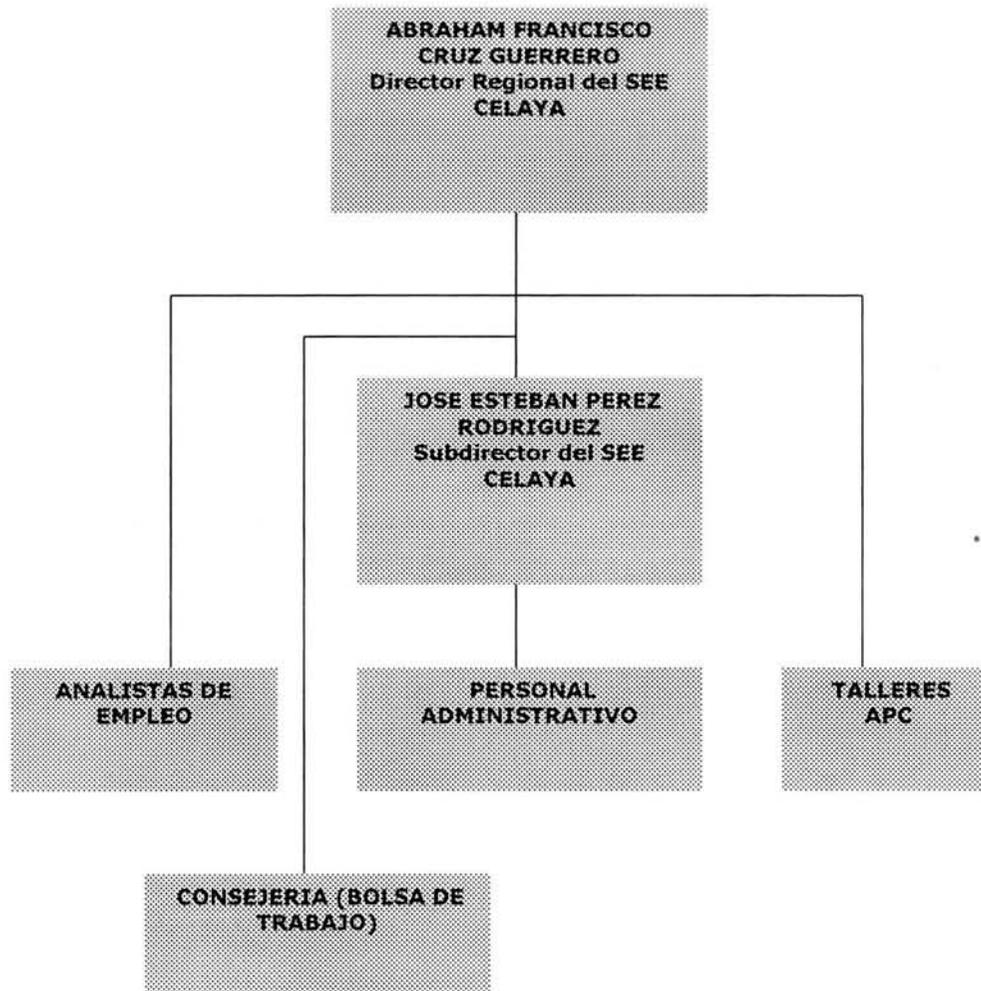
Comenzaré por explicar el esquema organizacional de la Dirección General del Servicio Estatal de Empleo (**DGSEE**), está encabezada por el Ingeniero Juan Martínez Martínez, quien se encuentra en la capital del Estado, de ésta se derivan las cinco Direcciones Regionales de Empleo, ubicadas en los municipios de León, Irapuato, Salamanca, Celaya y Guanajuato, siendo esta última la de más reciente creación.

Organigrama de la Dirección General del Servicio Estatal de Empleo en Guanajuato (**DGSEE**). *



* Información otorgada por **Emigdio Servín Kraulles**, Consejero de Empleo de la Dirección Regional de Empleo Celaya, 2004.

En lo que respecta a la estructura organizacional, la Dirección Regional de Servicio Estatal de Empleo en Celaya, está conformada de la siguiente forma.*



* Organigrama elaborado por el Ingeniero **Joel Froylan Salas Navarro**, facilitador de los Talleres para la Administración de la Productividad y la Competitividad, 2002.

Ahora que tenemos el desglose del organigrama hasta llegar al departamento de los talleres APC, podemos detectar que la comunicación fluye en forma descendente es decir “(...) implica a todos aquellos mensajes que fluyen de la dirección con destino a los empleados(...) relacionados con directrices, objetivos, disciplina, órdenes , preguntas y políticas.”⁵

Las instrucciones laborales provienen de oficios que envía la Dirección General del SEE, a su vez son turnados a la Dirección Regional en Celaya y en última instancia llegan a los facilitadores de los talleres APC.

“La comunicación interna está determinada por la interrelación que se desarrolla entre el personal de la institución”⁶ o bien “(...)el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización.”⁷

En la Dirección Regional Celaya, la comunicación interna es casi nula pues le falta mucha información al personal que la integra y no han tomado medidas correctivas al respecto, pues desconocen la relevancia de este tipo de comunicación, no hay reuniones con el personal para dar a conocer la forma de trabajo, los nuevos programas o proyectos, además no existe retroalimentación del personal hacia los altos mandos.

⁵ GOLDHABER M. Gerald, *Comunicación Organizacional* , 6ª. Imp. México, ed. Diana, 1999, p. 131

⁶ <http://www.infosol.com.mx/cont/invest/comcorp.htm>

⁷ Ibidem p.21

"(...)la comunicación es una herramienta de gestión utilizada en muchas áreas de la organización, aparte de las relaciones publicas(...)"⁸

Cuando falta conciencia de la importancia de la comunicación en cualquier ámbito, sobre todo en el laboral, resulta peligroso, pues la falta de esquemas que muestren un flujo correcto de información, puede impedir el óptimo desarrollo interior de la empresa y posteriormente producir un deterioro de manera externa.

"(...)en los negocios y las empresas la necesidad de comunicaciones de dentro hacia fuera y de afuera hacia adentro: Con esto nos referimos a la comunicación que va de la compañía hacia el público y la que se recibe o debía de recibirse del público y de los diversos grupos de interés."⁹

Todo deriva algo tan sencillo como el ejemplo que a continuación se presenta, si no hay un aviso interno de que el día de mañana no se labora sin ser un día feriado y los empleados se presentan a sus lugares de trabajo, es una situación grave, pero, es peor aún, si no se coloca un anuncio para el público, pues se estará proyectando una enorme falta de comunicación, quedando mal tanto dentro como fuera de la institución.

La Dirección Regional de Empleo en Celaya, se divide en tres grandes áreas, la primera de ellas es la Bolsa de Trabajo, después tenemos al Análisis de Empleo y finalmente a los Talleres APC.

⁸ CEES, B.M. Van Riel, **Comunicación corporativa**, 1ra. Reimpresión, España, ed. Prentice Hall, 1997, p.5

⁹ ALONSO Manuel, BONILLA Carlos, y otros, **Relaciones Publicas**, 2ª. Ed. México, ed. EDAMEX 1997, p.25

1.6 Imagen institucional

La imagen institucional del Gobierno del Estado de Guanajuato, ha sido modificada en diversas ocasiones, a continuación presentaré los últimos cambios que ha sufrido, no sin antes proporcionar una explicación de la relevancia que ésta tiene.

“La proyección de la imagen presidencial lograda en el periodo de 1970-1976 ha trascendido hasta la fecha. Con el surgimiento de las oficinas de comunicación social se ha logrado una mejor información de la obra de gobierno.”¹⁰

“Para poder definir una buena imagen personal e institucional es necesario contar con un sustento que permita comunicar nuestro mensaje, de manera tal que todos entiendan quiénes somos, qué hacemos, y cómo lo hacemos para que se forje en su mente la idea de que nosotros somos los mejores para hacerlo(...)”¹¹

La imagen está asociada con la calidad o seriedad de un producto y/o servicio y a través de éstas podremos decir que si la imagen que queremos proyectar no es la adecuada, no podremos competir(...)

La imagen puede llegar a desmoronarse por completo con un descuido, que tal vez acabe con los años invertidos en su construcción y cuidado, lo que nos dice que es imposible comprar una imagen, ésta solamente

¹⁰ Idem

¹¹ Op. Cit.

se obtendrá con el paso de los años y cuidando de esos pequeños detalles.”¹²

En el periodo de Gobierno de 1995 al año 2000, encabezado por el entonces mandatario estatal, el Lic. Vicente Fox Quesada y que fuera culminado por Lic. Ramón Martín Huerta, los logotipos se manejados fueron los siguientes.



¹² Idem



En la primera imagen se muestra el escudo del Estado, conteniendo el slogan un gobierno para todos, junto con el otro logotipo adjunto que contenía el lema: Guanajuato, Tierra de Oportunidades, que distinguiera de forma peculiar al actual Presidente de la República Mexicana.

“El lema empresarial es el máximo reto de síntesis que deberán enfrentar y su éxito dependerá de que tan bien expresados están los basamentos de los que se desprenderá.”¹³

Toda la documentación oficial contenía los dos diseños, posteriormente con la transición de gobierno, bajo el mandato del Lic. Juan Carlos Romero Hicks, los colores azul y verde desaparecieron, quedando con los tonos morado y dorado como se muestra a continuación.

¹³ Idem



Posteriormente con las modificaciones notablemente visibles, el personal de la Dirección Regional del SEE de Empleo en Celaya, seguía empleando la papelería anterior, ya que desconocían los logos actuales y sobre todo que ya debían de haberlos estado usando.

"(...) Con esto nos referimos a la comunicación que va de la compañía hacia el público y la que se recibe o debía de recibirse del público y de los diversos grupos de interés."¹⁴

¹⁴ Op. Cit p.25

Este cambio trajo repercusiones, pues hubo que modificar toda la documentación oficial, teniendo como consecuencia un desperdicio considerable en cuanto a hojas membretadas, credenciales y tarjetas de presentación.

Por otra parte, en referencia a la imagen de la Dirección de Desarrollo Económico Sustentable, empleada durante el Gobierno anterior, era ésta.



Se hizo una fusión del Escudo de Guanajuato junto con el logotipo de Desarrollo Económico Sustentable, de la misma forma se aplicó con todas y cada una de las Secretarías existentes.



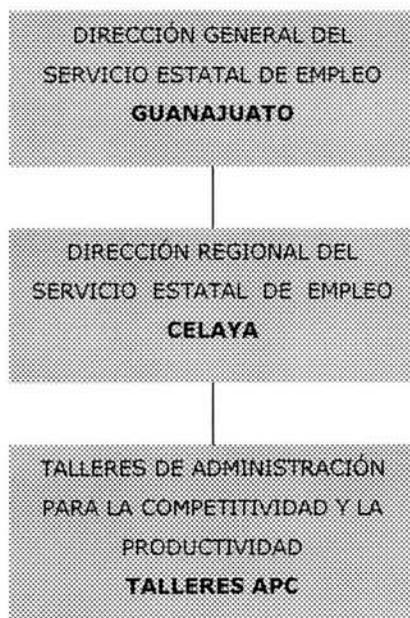
La imagen corporativa es la autopresentación, de la empresa y es uno de los aspectos con mayor relevancia dentro y fuera de la organización, que en ocasiones marcan la diferencia entre el éxito y el olvido, en este particular caso que es una dependencia gubernamental, la inversión realizada para lograr un cambio en los logotipos fue elevada, pero la contraparte fue que arrojó beneficios para hacer la diferencia del cambio de poderes.

CAPITULO II

LA IMPORTANCIA DE LA
COMUNICACIÓN EN LA
FORMA DE TRABAJO DE LOS
TALLERES PARA LA
ADMINISTRACIÓN DE LA
PRODUCTIVIDAD Y LA
COMPETITIVIDAD

II. La importancia de la comunicación en la forma de trabajo de los Talleres de Administración para la Productividad y la Competitividad.

En primera definiremos a la comunicación como "el intercambio de información de una persona a otra."¹⁵ La Dirección General del Servicio Estatal de Empleo (**DGSEE**), proporciona la información y los lineamientos a seguir a la Dirección Regional del Servicio Estatal de Empleo en Celaya y ésta la hace llegar a los Talleres para la Administración de la Productividad y la Competitividad (**APC**), es decir manejan una comunicación descendente la cual "implica a todos aquellos mensajes que fluyen desde la dirección con destino a los empleados"¹⁶, como se muestra en la siguiente imagen.



¹⁵ GOLDHABER M. Gerald, *Comunicación Organizacional*, 6ª. Imp. México, ed. Diana, 1999, p.114.

¹⁶ Ibidem p. 131

“En las organizaciones complejas, los mensajes son difundidos vía métodos hardware (movidos por energía eléctrica o mecánica) o por métodos software (orales o escritos) (...) cuando los mensajes fluyen siguiendo las rutas dictadas por la jerarquía de la organización, se dice que fluyen por las redes formales (...) cuando los mensajes se desvían de las redes tradicionales, reciben el nombre de mensajes informales. Grapevine (enredadera) es un sinónimo de la conducta de los mensajes informales.”¹⁷



Método Software

De los medios de comunicación interna, el que mayor uso tiene dentro de la Dirección Regional del SEE en Celaya, es el teléfono, le sigue el tablero de avisos y por último los recados, siendo el primero hardware y los dos restantes software.

¹⁷ Ibidem p.144



Método Hardware

Los facilitadores de los talleres APC, emplean también el teléfono, tríptico y más recientemente el internet, para darse a conocer externamente, sin embargo no depende de ellos la elección de los medios, donde se darán a conocer.

“Para que una organización moderna se coloque en posición de aspirar a un fin común(...) es necesario que quienes la constituyen establezcan una serie de relaciones mutuas para coordinar esfuerzos...uno de los objetivos del área de comunicación es concebir y realizar actividades que creen o fomenten vitalidad y eficiencia(...)”¹⁸

La difusión y promoción de los programas desarrollados por la Secretaría de Desarrollo Económico Sustentable, corre a cargo del Departamento de Desarrollo Humano con sede en la Capital del Estado, así como el resto de las publicaciones de la Secretaría y de las Direcciones Regionales, que van desde sus revistas, posters, trípticos, comunicados, circulares, incluyendo anuncios publicitarios, tanto en medios impresos como los radiales o televisivos.

¹⁸ FERNÁNDEZ COLLADO Carlos, *La comunicación en las organizaciones*, 1ª. reimp. México, ed. Trillas, 1995, p.141

Sr. empresario:

La Dirección General del Servicio Estatal de Empleo
ya cuenta con el Centro de Atención



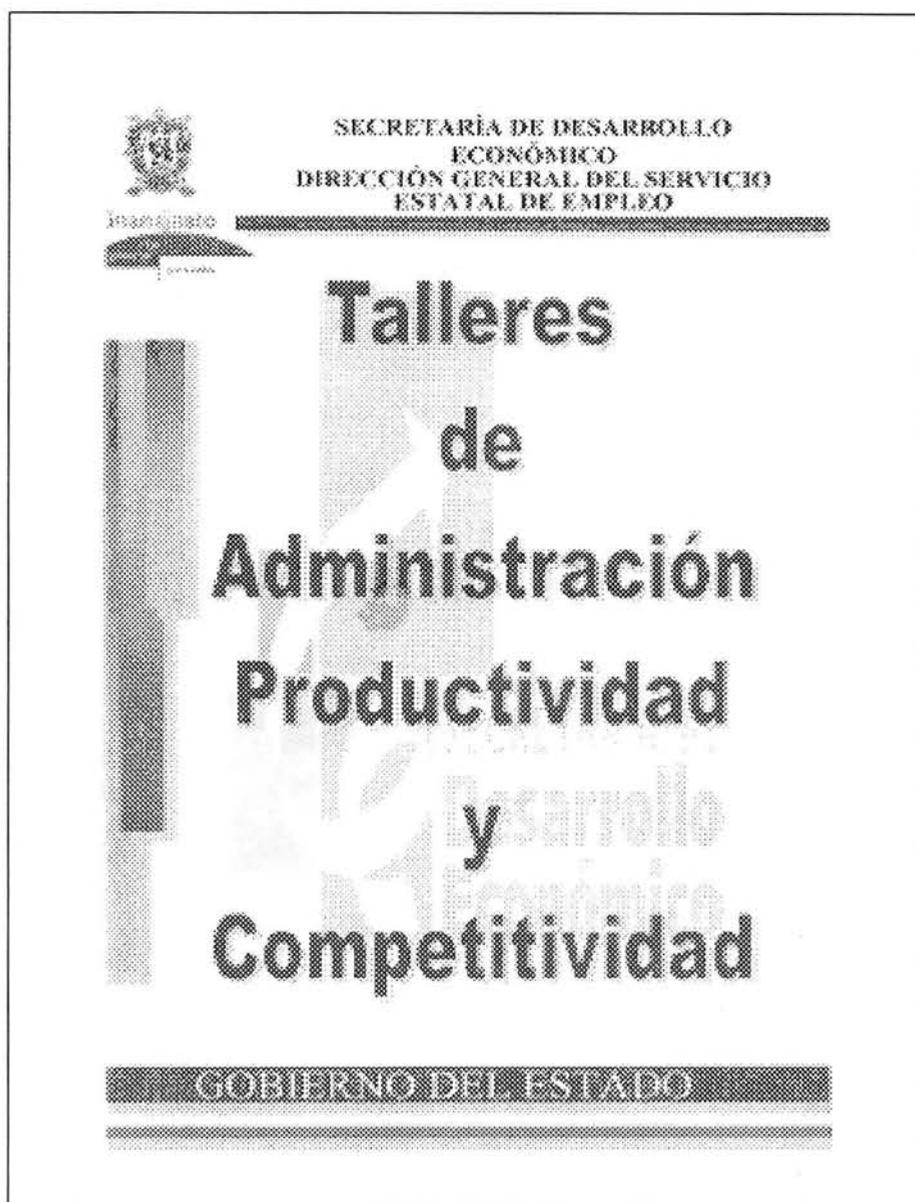
Servicio de información vía telefónica
que proporciona opciones de trabajo a buscadores
de empleo.

Sólo llámenos al teléfono 01-800-111-6000,
en donde podrá dar de alta sus
vacantes y así vincularse con un amplio número
de solicitantes de empleo.

¡Nuestro servicio es gratuito!

Anuncio interno de la Revista *Interacción Laboral* de la
Secretaría de Desarrollo Económico Sustentable

Los trípticos que manejaban en un inicio los facilitadores de los talleres APC, no resultaban nada atractivos, como se muestra en la siguiente imagen.



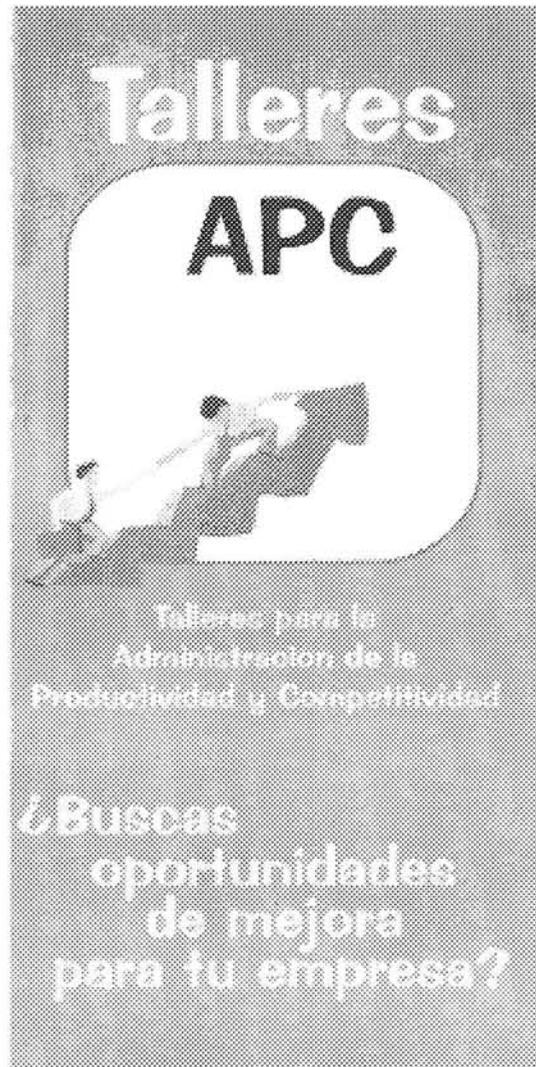
*Portada del Folleto de los Talleres para la
Administración de la Productividad y la
Competitividad
2002*

<div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; text-align: center; margin-bottom: 10px;"> VISION </div> <p>POSICIONAR A LA EMPRESA GUANAJUATENSE EN UN AMBITO DE PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD QUE LE PERMITA SER COMPETITIVA EN LOS MERCADOS NACIONALES E INTERNACIONALES, EN BASE A LA MEJORA CONTINUA EN EL PROCESO DE MANUFACTURA</p> <p style="text-align: center; font-size: 1.2em;">Talleres A. P. C.</p> <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; text-align: center; margin-top: 10px;"> MISION </div> <p>FOMENTAR LA PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS, APLICANDO UN MODELO DE TRABAJO QUE PERMITA AUMENTAR LA CALIDAD DISMINUYENDO LOS COSTOS, ASEGURANDO SU CONSISTENCIA EN LOS MERCADOS</p> <p style="text-align: center; font-size: 1.2em;">Talleres A. P. C.</p>	<div style="text-align: center; border-bottom: 2px solid black; margin-bottom: 10px;"> TALLER DE MEJORAS </div> <p style="text-align: center;">ES UN PROCESO PARA ACELERAR CAMBIO HACIA LA COMPETITIVIDAD</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; text-align: center;">  <ul style="list-style-type: none"> • CALIDAD • INVERSIÓN • PRODUCTIVIDAD • SERVICIO </div> <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; text-align: center;">  <ul style="list-style-type: none"> • COSTOS • TIEMPO • INV. </div> </div> <div style="display: flex; justify-content: center; align-items: center; margin: 10px 0;"> <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; text-align: center; margin-right: 10px;"> OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL TALLER </div> <div style="font-size: 2em;">➔</div> <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> • GANAR ESPACIO EN PISO • REDUCIR LOS INVENTARIOS • MEJORAR LOS TIEMPOS DE • MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD • REDUCIR SOBRE ESTIQUES • MEJORAR EL AMBIENTE </div> </div> <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; margin: 10px 0;"> <p style="text-align: center;">TEMARIO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Globalización y Competitividad Industrial • Cambio Personal y Cambio Organizacional • Equipos de Trabajo y Trabajo en Equipo <ul style="list-style-type: none"> • El Desperdicio y sus Efectos • Los Tipos de Desperdicio • Herramientas para Eliminar Desperdicios <ul style="list-style-type: none"> • 6 Ss - Servicio al Cliente </div> <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p style="text-align: center;">Oficina para información</p> <p style="text-align: center;">FRANCISCO JUAREZ No. 709 interior 10 A</p> <p style="text-align: center;">Teléfono y Fax 01 (461) 577 26</p> <p style="text-align: center;">E mail: Talleres@pademat.gol.com.mx</p> <p style="text-align: center;">Código Postal 38046</p> <p style="text-align: center;">Colony, Guanajuato</p> </div>
--	--

**Contraportada e interiores de Folleto de los
Talleres para la Administración de la
Productividad y la Competitividad
2002**

Esta carencia de imagen, me llevó a dar una sugerencia con base en los conocimientos adquiridos durante mi estancia universitaria, les comente a los facilitadores, que era necesario el cambio total del diseño y colores, pero no imaginé lo engorroso que resultaría el proceso de cambio, después de cierto tiempo, en una reunión donde se encontraban

todos los facilitadores, llegaron al acuerdo de que era urgente el cambio, se realizó la propuesta y casi dos años más tarde publicación quedó así.



*Portada del Folleto actual de los Talleres para la
Administración de la Productividad y la
Competitividad 2004*

Los Talleres APC
(Administración para la Productividad y Competitividad) representan una opción para que a partir de un diagnóstico base se determinen áreas de oportunidad que permitan fomentar en la Micro y Pequeña Empresa Guajuatense, la cultura de la productividad, competitividad y servicio a través de modelos de mejora continua, los cuales pueden aportar soluciones de cambio en aspectos tales como:

- Incremento en la productividad.
- Reducción de desperdicios.
- Reducción de sobre esfuerzos o retrabajos.
- Reducción y control de inventarios.
- Mejora de ambiente laboral.
- Mejoramiento de los tiempos de respuesta.
- Optimización de espacios de piso.
- Reducción de costos.

COMO OPERA
Representa de un equipo de Calidad en productividad que analiza el área de producción, que analiza datos de los estándares o normas de trabajo en empresa.

El objetivo es los resultados obtenidos de la gestión de calidad y en otras áreas de la empresa, se determinan las necesidades, las acciones y los objetivos de mejora que cada empresa debe desarrollar para alcanzar los resultados que se desearán a un equipo de mejora de actividades como:

- Punto de venta.
- Punto de producción.
- Del cliente a cliente.
- Unidad de operación y en clientes.
- En familia.
- Calidad en el servicio.
- Calidad en la manufactura.
- Ciclo de trabajo.
- Productividad y competitividad.

La duración del Taller APC podrá ser de lunes a viernes, de entre 12 y 40 horas (de acuerdo al número de trabajadores de la empresa).

El equipo de mejora participante podrá ser de 4 a 30 personas y deberá estar integrado por directivos, supervisores y trabajadores (obrero), que intervengan directamente en el proceso involucrado.

REQUISITOS PARA PARTICIPAR

Ser persona física o moral con actividad empresarial, formalmente constituida, comprometida a implementar los sistemas y métodos de trabajo a desarrollar durante y después el Taller APC.

COBERTURA

Los 46 Municipios del Estado de Guajuato.

Interiores y Contraportada del folleto actual de los Talleres para la Administración de la Productividad y la Competitividad 2004

2.1 Antecedentes de los Talleres de Administración para la Productividad y la Competitividad (APC)

*El Gobierno del Estado de Guanajuato, tiene como política apoyar el desarrollo de la planta productiva y generar empleos en beneficio de la población que lo requiera; por lo que a través de la Secretaría de Desarrollo Económico, se aplicaron proyectos estratégicos que buscan atender las principales necesidades en los aspectos de calidad y productividad y en consecuencia del crecimiento competitivo de las micro, pequeñas y medianas empresas guanajuatenses.

Uno de esos proyectos estratégicos es el Programa de Competitividad para Micro y Pequeña Empresa, enfocado a la implementación de una cultura de mejora continua, que dé como resultado un incremento de productividad, distinguida ésta por su calidad y competitividad de sus productos y servicios, aunado al mejoramiento de la imagen empresarial y al clima laboral, con el propósito de incursionar en los mercados internacionales y mejorar su posición en los nacionales.

Es importante hacer énfasis, en que los talleres APC, únicamente se llevan a cabo en el Estado de Guanajuato.

*El programa de Competitividad comprendía dos actividades principales, los Talleres de la Administración de la Productividad y la Competitividad y la Capacitación Gerencial y de Mandos Medios.

* Datos actuales de la Secretaría de Desarrollo Económico Sustentable, 2004.

* Datos proporcionados por el **Ingeniero José Francisco Barrón Hernández**, facilitador de los Talleres para la Administración de la Productividad y la Competitividad.

Los Talleres de Administración para la Productividad y la Competitividad, Talleres APC, tienen su inicio en el año de 1998, en lo que respecta a Celaya, comenzaron cinco personas, siendo los Ingenieros Rosa María Barrera Díaz, José Reyes Jaraleño Mancera, Jorge Romero Valdés, José Francisco Barrón Hernández y Joel Froylan Salas Navarro, los encargados de impartir la capacitación en las empresas; a ellos se les denominó facilitadores de proyecto.

Por su parte el Ingeniero Salas Navarro, realizó un trabajo que con toda claridad expresa la razón de ser de los talleres, así como su funcionamiento y dice lo siguiente: La Secretaría de Desarrollo Económico Sustentable, a través de la Dirección General del Servicio Estatal de Empleo, ha impulsado el proyecto estratégico de los Talleres de Administración para la Productividad y la Competitividad, el cual está orientado a las micro y medianas empresas manufactureras del Estado de Guanajuato.¹⁹

*El Programa de Competitividad fue pues en el año de 1998, una respuesta tangible, aplicable y sin costo a la demanda expresada en diversos foros por los empresarios para lograr mejorar la calidad de sus productos y servicios y generar una imagen de prestigio ante las exigencias crecientes de los mercados.

¹⁹ Información contenida en un trabajo realizado por el **Ingeniero Joel Froylan Salas Navarro**, 2002.

* Datos actuales de la Secretaría de Desarrollo Económico Sustentable, 2004.

2.2 Visión, Misión y Objetivos de los Talleres APC*

Visión

Posicionar a las empresas, productos y servicios guanajuatenses; en los mercados nacionales e internacionales, caracterizados por su calidad, productividad y competitividad.

Misión

Fomentar en las micro, pequeñas y medianas empresas, la cultura del servicio, la productividad y competitividad a través de modelos de mejora continua y sistemas de aseguramiento de calidad.

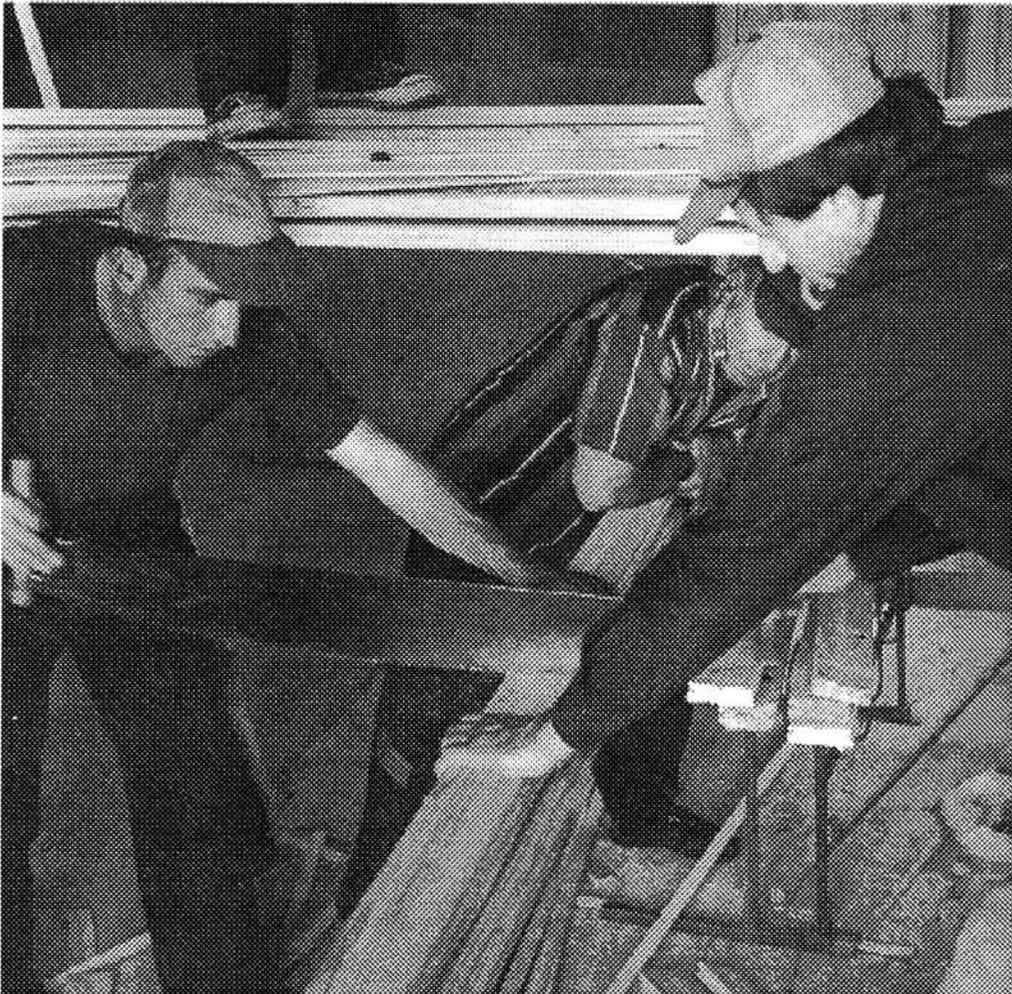
Objetivos

Facilitar la implementación de sistemas y métodos de trabajo, para acelerar el cambio hacia la productividad y competitividad logrando

- Elevar la productividad con acciones de bajo costo e impacto inmediato.
- Reducir desperdicios y actividades que no agregan valor en la organización.
- Reducir inventarios en todas sus modalidades.
- Disminuir el tiempo de ciclo dentro del proceso analizado, mejorando tiempo de respuesta.

* Datos extraídos del folleto **Talleres de Administración para la Productividad y la Competitividad**, 2002.

- Optimizar el espacio en piso, organizando de manera racional, mejorando tiempo de respuesta.
- Integrar equipos de trabajo e involucrarlos en proyectos de aseguramiento de calidad y mejora continua.



Trabajo en equipo

2.3 Definición de empresa y los parámetros que diferencian a la micro, pequeña y mediana empresa

“La empresa es la unidad económica social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil de acuerdo con las exigencias del bien común.”²⁰

* Una empresa, en términos generales, es toda aquella actividad del hombre que pretende la satisfacción sistemática y profesional de una necesidad humana propia y de los demás. En ésta definición es muy importante la palabra sistemática y profesional, porque aunque la palabra empresa se podría utilizar para cualquier acción que pretende algo, la vamos a acotar para nuestro fines en los términos de quien elige una actividad que pueda satisfacer de una manera constante y progresiva, una necesidad humana particular que pudiera ser de él mismo y de los demás. Profesional, no tanto se refiere tanto a ser un licenciado o ingeniero sino en su raíz lingüística de profesar, de empeñarse, de comprometerse en una actividad permanente que sirva como medio de vida.

Para determinar el tamaño de las empresas “(...) anteriormente se consideraban criterios que tomaban en cuenta el número de empleados y el volumen de ventas, sin tomar en cuenta a los sectores económicos a los que pertenece, por lo que la micro se encontraba en establecimientos de hasta 15 empleados y con ventas menores de 2.1

²⁰ MERCADO H. Salvador, *Administración y Calidad Crecer para producir*, 2ª. ed, México, Ed. PAC, 1996 p.129

* Interpretación personal del *Ingeniero José Francisco Barrón Hernández*, facilitador de los Talleres de Administración para la productividad y la competitividad, 2002.

millones de pesos al año. Otros criterios la definían con un máximo de 15 trabajadores y 100 veces el salario mínimo anual de ingresos.”²¹

También podemos definir como grupos pequeños “dos o más personas comunicándose cara a cara, siendo cada miembro consciente de la presencia de los otros miembros del grupo.”²²

Para tener una mejor referencia en cuanto a la clasificación presento la siguiente ilustración.

CUADRO # 3

Clasificación de Microempresas

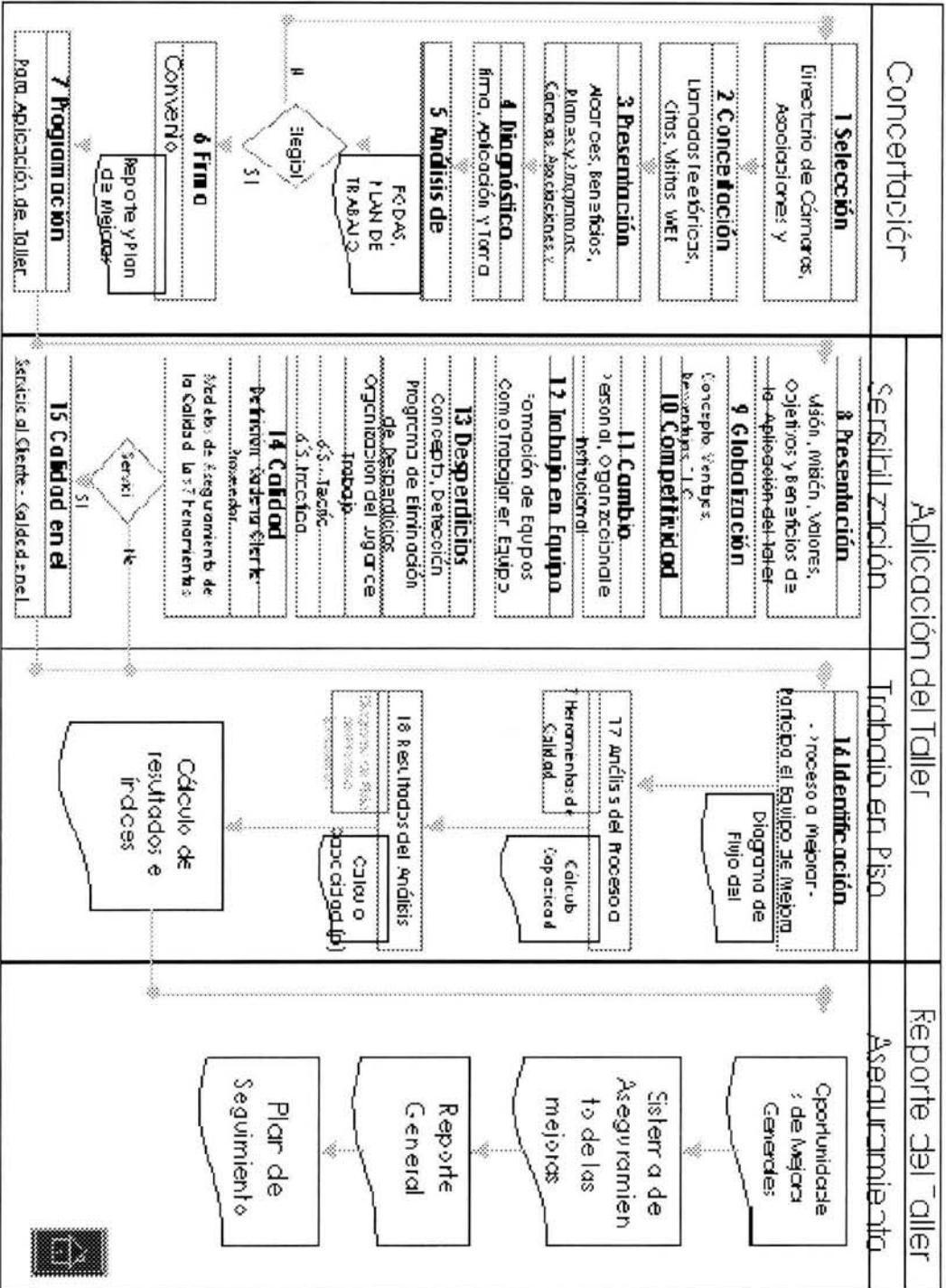
MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE
No. de empleados			
0-15	16-100	101-250	Más de 250

Fuente: SECOFI

²¹ <http://www.guanajuato.gob.mx/cic/>

²² GOLDHABER M. Gerald, *Comunicación Organizacional*, 6ª. Imp. México, ed. Diana, 1999, p.232.

2.4 Modelo de aplicación de los Talleres APC y forma en que desempeñan sus funciones los facilitadores del proyecto



* Este modelo opera en cualquier rama de la actividad económica, de manufactura y/o servicios, bajo el esquema de la micro, pequeña y mediana empresa.

El diagrama de flujo que se muestra en la página anterior, describe todos y cada uno de los pasos que se siguen para poder impartir los Talleres APC en las empresas.

1. Concertación

El facilitador hace una cita por teléfono o de manera personal con los dueños o el encargado del departamento de recursos humanos, para explicarle sobre la capacitación que se les dará a los trabajadores y las ventajas y beneficios del Taller APC.

En éste punto, el facilitador tendrá que hacer uso de la persuasión "(...)obtener una determinada respuesta, en el que el otro también obtiene lo que desea o lo que cree que desea."²³

2. Selección

En ésta etapa se verifica si la empresa es micro, pequeña o mediana empresa y en cual de las organizaciones el jefe mostró mayor disposición porque se impartiera el taller.

* Información del **tríptico Talleres para la Administración de la Productividad y la Competitividad**, 2002.

²³ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar1/theorelpub.htm>

3. Presentación

Consiste en el convencimiento que el facilitador tenga con el empresario, en cuanto a las ventajas que tienen los talleres.

4. Diagnóstico

Una vez aprobado el proyecto, se acuerdan fechas, horarios, número de participantes y lugar donde se llevará a cabo el taller, así mismo se les solicita una televisión y una videocasetera para poder mostrarle a los participantes videos que tratan los temas de trabajo en equipo y desperdicios. Así mismo se realiza un formato donde se evalúan los aspectos organizacionales, de fabricación, calidad y mantenimiento.

Se da a conocer el resultado del diagnóstico y se enfoca a resolver el problema predominante.

5. Firma del Convenio

Si el dueño está de acuerdo plasma su firma de conformidad en el formato del diagnóstico.

6. Convenio

Es el compromiso que adquieren los facilitadores de impartir el taller y el empresario de dar permiso a la gente de tomarlo, éste contiene las estipulaciones a seguir durante el tiempo que será impartido el taller.

7. Programación

De acuerdo con la agenda de los facilitadores, se acuerda la fecha de inicio del curso de capacitación.

8. Sensibilización

Es una plática introductoria teórica al cien por ciento, donde se concientiza al personal de la importancia del taller. Ahí mismo mediante unas diapositivas, se hace la presentación de los temas a tratar durante la semana.

9. Globalización

Es un rápido recorrido sobre lo que es, su importancia, se habla del Tratado de Libre Comercio y se destaca la importancia que tienen la revolución científica y tecnológica.

10 Competitividad

Se habla sobre la calidad, el servicio, la imagen y la utilidad y que al hacer buen uso de éstos factores, disminuyen los costos de operación, exceso de inventarios, desperdicios, retrabajos y precios.

11. Cambio

Se define como el reemplazo de una cosa, situación o estado de algo por otro; así como la resistencia y las barreras que se oponen a éste.

12. Trabajo en equipo

Se define el término, se indican los requisitos y los obstáculos a los que nos enfrentamos. Finalmente se muestra un video con duración de treinta minutos aproximadamente, que ejemplifica el trabajo en equipo.

13. Desperdicios

Con el objetivo de que el personal, tome conciencia real de los desperdicios de material y/o recursos materiales que cada uno de ellos realiza en su área de trabajo, se les pasa una cinta actuada para que se percaten con mayor detenimiento de ésta situación tan frecuente dentro de las compañías.

14. Calidad

Este término se aplica si es una empresa de servicios, de lo contrario se lleva a cabo en el proceso de producción.

15. Trabajo de piso

En éste punto se aplican los conocimientos adquiridos en la parte denominada sensibilización, el personal identifica cuales son las posibilidades de mejora, el inconveniente para superar todos los procesos es el tiempo.

16. Identificación

Se desarrolla un diagrama del proceso de producción tal cual, es decir con todas sus fallas y carencias.

17. Análisis de proceso

Aquí se tratan de eliminar todo tipo de desperdicios, aplicando las siete herramientas de la calidad e identificando las oportunidades de mejora.

Para que todos y cada uno de los 17 pasos pueda lograrse satisfactoriamente, el facilitador deberá estar en comunicación constante con el empresario, habrá de intercambiar ideas y opiniones, en reuniones, porque si ambas partes no logran llegar a común acuerdo, es imposible lograr algún beneficio.

Resultados de Análisis

Los facilitadores, elaboran un nuevo diagrama donde son eliminadas todas las deficiencias presentadas, de tal manera que mejoran el proceso, con su cálculo de capacidad.

Reporte del taller

En éste documento se plasman las mejoras en forma global y con ellas se hace un modelo de aseguramiento de las mejoras logradas, formando parte del reporte general que se integra al reporte global de la Dirección Regional del Servicio Estatal de Empleo Celaya.

En primera instancia el facilitador del taller APC, busca empresas que requieran asesoría para mejorar aspectos productivos y de calidad, sus fuentes para obtener datos de empresas son el anuncio clasificado de los periódicos locales, los listados de las cámaras de comercio, bien que la misma empresa solicite el apoyo mediante una llamada telefónica o visita personal, cabe señalar que la impartición del taller es totalmente gratuita, ya que se deriva del presupuesto del erario estatal.

Posteriormente se concerta una cita con el propietario de la organización y el facilitador le presenta la propuesta del taller le explica los alcances, beneficios y planes a realizar si se da el taller, si acepta el empresario, se firma un convenio y una vez determinada la fecha de inicio, se realiza diagnóstico en las instalaciones de la propia empresa y en común acuerdo con el representante de la misma, se procede a definir las estrategias y/o técnicas a emplear para el proceso de mejoramiento continuo que habrá de implementar la empresa.

El taller es impartido en las instalaciones de la empresa receptora durante 5 días consecutivos, con una estancia aproximada de 40 horas y participan a partir de 4 personas y debe estar integrado desde los

directivos hasta los trabajadores, que son los involucrados directamente en el proceso.

Para muchos empresarios, es sumamente difícil comprender, que la capacitación no es una pérdida de tiempo y dinero, sino más bien es un beneficio que podrá verificar después de aplicarla.

Ahora el taller APC da inicio, el facilitador, hace una presentación, donde expone a los empleados y directivos la visión, misión y objetivos, así como los beneficios tras la aplicación de lo aprendido durante la sesión, a los largo de toda la semana se ven diferentes temas, el primero de ellos es la Globalización, luego viene la Competitividad, posteriormente se aborda el tema del Cambio, después el Trabajo en Equipo y finalmente se ven los temas de Calidad y Desperdicios.

Posteriormente se les enseña la aplicación de las **6's** japonesas, llamadas así porque son palabras en japonés que inician con dicha letra.

LAS SEIS ESSES JAPONESAS	
S eiri	S eparar
S eiton	O rdenar
S eiso	L impiar
S eiketsu	M antener
S hukan	A ctualizar
S hitsuke	R eportar

Durante la semana de duración del Taller APC, se manejan las tres primeras eses que como se indica en la tabla son **S**eparar **O**rdenar y **L**impiar, que forman el acróstico **SOL** y la segunda triada denominada **MAR**, conformada por las acciones **M**antener, **A**ctualizar y **R**eportar, esto se hace con la intención de que resulte mucho más sencillo de comprender para los participantes e inclusive lo puedan llegar a memorizar.

Una vez concluida la semana de trabajo, el facilitador conoció físicamente la empresa y la forma de trabajo del personal, identifica el proceso que se sigue para la elaboración del producto y/o servicio, con la intención de probar en los empleados, si es que conocen a la perfección sus funciones de principio a fin y cuál es su área de trabajo; hace también una distribución de planta que se denomina lay-out, con el fin de detectar las fallas, el desperdicio que implica el trasladar la materia prima, pérdida de tiempos y movimientos en general, es decir hace un análisis general del proceso a mejorar y entrega una copia de los resultados así como de las modificaciones que habrá de realizar la organización para obtener mejores resultados.

Básicamente el Taller APC, sirve para capacitar, motivar e involucrar al recurso humano, para impulsar en la organización la mejora continua y motivar la participación de la empresa en la obtención de un sistema de aseguramiento de calidad otorgado por el Instituto Guanajuato para la Calidad.

Para mi asombro, encontré que un inicio, los facilitadores contaban con cámaras fotográficas para tener imágenes de antes y después de

aplicado el taller, situación que permitía contar con evidencia visual de los avances y mejoras dentro de las organizaciones, pero al cabo de dos años se les retiró el equipo, debido a recortes de presupuesto, lo que llevó a respaldar con mayor documentación lo hecho por ellos.

A continuación presentó algunas de las imágenes captadas por ellos en el año 2000, que muestran en forma contundente, la transformación obtenida en la empresa manufacturera de ropa Creaciones Delfín, ubicada en San José Iturbide, antes de la aplicación del Taller APC.



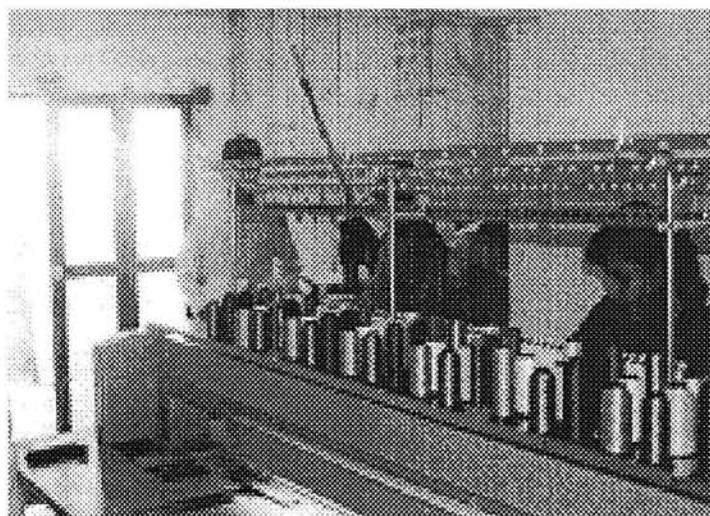
La empresa Creaciones Delfín
Antes de la aplicación del Taller APC



La empresa Creaciones Delfín

Antes de recibir asesoría de los facilitadores del Taller APC

Ahora veremos el resultado obtenido, luego de tres semanas de haber recibido la capacitación por parte de los facilitadores del Taller APC, tanto al personal como a dueños de la maquiladora.



Creaciones Delfín

Después de la aplicación del Taller APC



La empresa Creaciones Delfín
Después de la aplicación del Taller APC

Éste es sólo uno de los tantos casos, en que los conocimientos adquiridos durante los Talleres APC, son aplicados y arrojan como conclusión que la transformación no es nada más física sino que también lleva un trasfondo, porque el personal, realiza cambios en su forma de trabajo, pues desempeña sus funciones con una mayor conciencia debido a que adquiere compromiso y responsabilidad haciendo sus labores con calidad, ahorrando no sólo tiempo sino dinero a la compañía.

2.5 Competencia de los Talleres APC

En cuanto a la competencia de los talleres APC, encontramos que existen dos empresas de la iniciativa privada como son: los Centros Regionales para la Competitividad Empresarial (**CETRO-CRECE**) y el Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica (**COMPITE**).

“La iniciativa privada y el Gobierno Federal crearon un modelo de atención para apoyo efectivo en beneficio de la micro, pequeña y mediana empresa, con el fin de que estas empresas puedan afrontar la situación económica actual, asegurar su supervivencia y posibilitar su crecimiento y consolidación, surgió la red nacional de CRECE, de carácter privado y sin fines de lucro...

Los CRECE, proporcionan a las empresas de los sectores industrial y de servicios, atención directa y especializada para la solución de problemas específicos detectados en la operación cotidiana del negocio... el objetivo es incrementar la rentabilidad de las empresas a través de la optimización de sus recursos humanos, administrativos, materiales, técnicos y financieros disponibles.

(...)prestan sus servicios de consultoría integral, capacitación empresarial, estudios de mercado, sectoriales y análisis financieros. Así mismo, analizan a servicios de consultoría especializada y financiamiento institucional, en caso necesario.”²⁴

El enfoque de los CRECE es el de proporcionar a las pequeñas empresas soluciones concretas y ofrecer servicios como los siguientes

- Consultoría Integral
- Capacitación Empresarial
- Estudios de Viabilidad de proyectos
- Estudios de Mercado
- Análisis Sectoriales y Financieros

²⁴ <http://www.compite.com>

En contraparte tenemos a Compite el cual se define como "(...)una asociación civil sin fines de lucro, cuyo objetivo es promover la productividad y la calidad en las empresas, especialmente pequeñas y medianas, e inducir procesos de incorporación de nuevas tecnologías que mejoren su competitividad y calidad."²⁵

Sus objetivos son los que a continuación se citan

1. Elevar la productividad del proceso con acciones de bajo costo e impacto inmediato.
2. Eliminar desperdicios y disminuir los inventarios en proceso para reducir los costos de fabricación.
3. Disminuir el tiempo de respuesta dentro del proceso analizado.
4. Optimizar el espacio en planta, organizando el lugar de trabajo y mejorando la seguridad e higiene.
5. Integrar equipo de trabajo e incorporar proyectos de mejora continua.

Estos objetivos permiten mejorar la posición competitiva de las empresas micro, pequeñas y medianas a través de la maximización de sus recursos.

"El modelo COMPITE es propiedad intelectual de General Motors (GM) y se han aplicado con gran éxito en plantas armadoras de Europa y América a sus proveedores clave, para elevar su productividad..."

²⁵ Ibidem

(...)En 1994, GM cedió los derechos de uso de la metodología COMPITE, a la Secretaría de Economía, para su aplicación en la industria nacional(...) en enero de 1997, se constituyó COMPITE, es la única empresa privada autorizada para dar a conocer la metodología a través de talleres intensivos a las empresas."²⁶

Dentro de las características que integran a los talleres COMPITE encontramos las siguientes.

1. Es viable en cualquier rama de manufactura (sin importar el tamaño de la empresa).
2. Es impartido en las instalaciones de la empresa receptora, durante 4 días consecutivos, por un consultor especializado en procesos de manufactura.
3. El grupo participante de (7 a 15 personas) esta integrado por directivos, supervisores y trabajadores que intervienen directamente en la línea de producción.

"La metodología cubre los aspectos técnicos relacionados con la Teoría del Desperdicio, Organización del Lugar de Trabajo(...) se definen conceptos se realizan mediciones del proceso actual, se identifican problemas y las áreas de oportunidad, logística de operación, se desarrolla un plan de mejora continua para aplicar soluciones a corto y mediano plazo de los puntos pendientes, se toman mediciones del

²⁶ Ibidem

proceso mejorado y se realiza un reporte avalado por el empresario y el consultor.”²⁷

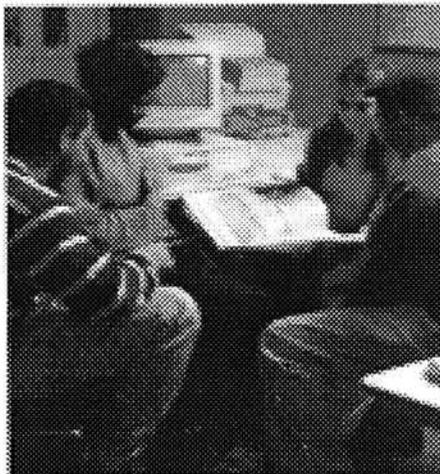
Para poder recibir éstos beneficios, sólo hay que solicitar la visita de un consultor COMPITE vía telefónica, llenar una solicitud o bien enviar una carta, para aplicar un prediagnóstico sin costo alguno. El costo total del taller es de \$15,000.00 pesos más IVA, para la microempresa.

Por todo lo anterior, “la importancia de la comunicación en todos los órdenes de la actividad humana, pero especialmente, la cada vez más necesaria intervención de éste proceso dinámico en las relaciones, ya no solo interpersonales sino primordialmente intra, extra interinstitucionales, se ha ido acrecentando desde hace algunas décadas y, sin duda, lo seguirá haciendo a un ritmo más creciente en los próximos años(...) el hombre y la mujer de una organización es una persona comunicativa(...)”²⁸

A cada minuto estamos rodeados de nuevos y mejores productos y servicios, todos ellos mantienen una lucha constante por permanecer en el gusto del público, mostrando lo mejor de ellos, pero sus ventajas o desventajas en el mercado laboral, sólo las conocemos cuando entramos en contacto con los medios masivos de comunicación.

²⁷ Idem

²⁸ <http://www.razonypalabra.com.mx>



Integración de equipos de trabajo

"(...)La comunicación institucional es la clave, la llave que abre las puertas de la organización a una realidad compleja y cambiante."²⁹

2.6 Logros y Alcances de los Talleres APC

Conseguir que una empresa diga quiero recibir capacitación, no es nada fácil, pues existen una diversidad de barreras por parte de los empresarios, existe desinterés de los trabajadores, presiones de los jefes hacia ellos, además se percibe como interrupción a sus actividades labores, en fin la lista es larga.

Sin embargo cuando la decisión fue la correcta y todo el personal, ya cuenta con los elementos necesarios para el mejor desempeño de sus funciones, viene lo más importante medir que tan ventajoso fue este proceso.

²⁹ Idem

“Determinar la efectividad de un programa de capacitación no significa nada si no sabemos que esperamos lograr, la evaluación nos va a proporcionar esa información...nos va a permitir medir el grado de cumplimiento de los objetivos.”³⁰

Los logros que se consiguen tras la capacitación:

- El crecimiento del personal
- El aumento de la productividad
- Mejoramiento del clima de trabajo
- La actitud de colaboración generada
- La disminución de riesgos de trabajo
- La contribución para un mejor acondicionamiento de las instalaciones
- La implantación de los programas a todos los niveles.

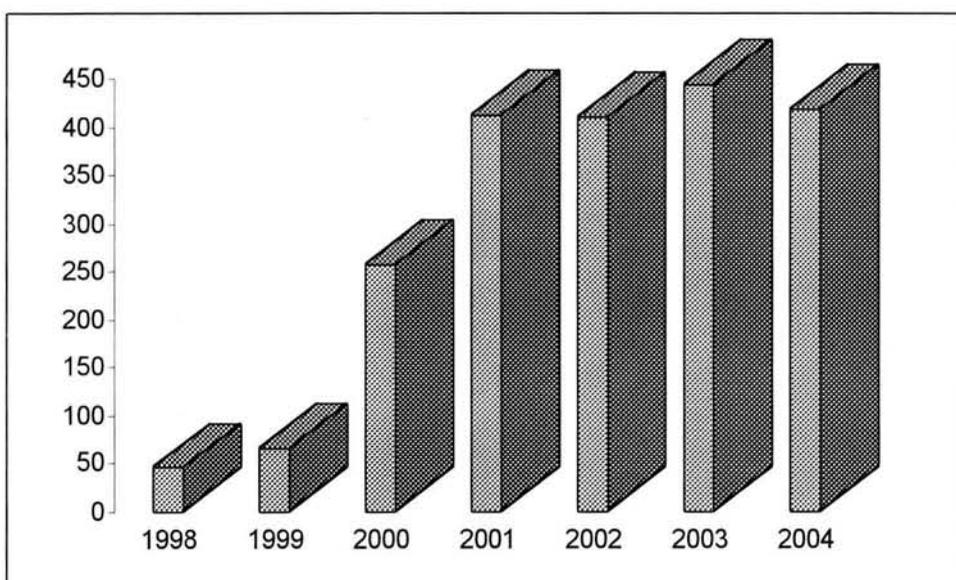
Los facilitadores tienen una meta anual en cuanto a la capacitación en las micro, pequeñas y medianas empresas, en su primer año de trabajo 1998, se beneficiaron en todo el Estado a 45 empresas, luego aumentó a 66, posteriormente la cifra se incrementó hasta alcanzar los 257 talleres en el año 2000 y duplicaron el número en el 2001 con 413 talleres, en lo que respecta al 2002 fueron 410, mientras que en el 2003 se impartieron 447 talleres y finalmente se llegó a 419, en éste 2004.

³⁰ RODRÍGUEZ ESTRADA, Mauro y RAMÍREZ-BUENDIA Patricia, *Administración de la capacitación*, 1ra ed. México, Ed. McGraw-Hill 1991, p.101

Los datos anteriores son una muestra clara del dramático crecimiento de la capacitación en el Estado de Guanajuato.

La gráfica nos muestra el avance de los talleres APC a la fecha. Cabe citar que se amplió la cobertura de la capacitación de 11 municipios en un inicio, hasta llegar a 34 municipios el año pasado.

Talleres APC



Gran crecimiento de los Talleres APC desde su inicio

Lamentablemente, la capacitación en nuestro país no ha adquirido la importancia que se merece, dentro de los objetivos que tiene ésta encontramos que "(...)debe servir para incrementar la productividad de la empresas y elevar el nivel de bienestar socioeconómico de los trabajadores. Sin embargo, habría que plantear ...elevar el nivel de eficiencia y satisfacción del personal a través de la actualización y perfeccionamiento de los conocimientos y habilidades de actitudes necesarias para el buen desempeño del respectivo trabajo... Los esfuerzos de capacitación deben dirigirse a disminuir, hasta eliminar los problemas de falta de conocimientos, habilidades o actitudes del personal, y que interfieren en el logro de la máxima eficiencia. De este modo se podrán disminuir las inasistencias, la cantidad y costo de desperdicios, los accidentes y las enfermedades profesionales, los conflictos interpersonales, etc." ³¹

Tener personal bien capacitado y comprometido con sus labores, es lo mejor, pues se evita, la rotación excesiva de personal que a largo plazo implica un costoso gasto para el empresario.

Hay que destacar que una vez concluido el taller APC, si el empresario tiene la iniciativa, puede solicitar asesoría al facilitador de proyecto para poder obtener algún reconocimiento de calidad.

En éste rubro, mediante el apoyo de los talleres APC, hasta el momento 13 empresas han sido galardonadas con la obtención del Distintivo Guanajuato Crece, con ésta acción se pone de manifiesto los óptimos resultados alcanzados con la capacitación.

³¹ Ibidem. 51-52

CAPITULO III

LA RELEVANCIA DE LA COMUNICACIÓN EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS SISTEMAS DE CALIDAD EN LAS EMPRESAS

III. La relevancia de la comunicación en la implementación de los sistemas de calidad en las empresas

Para que una micro, pequeña o mediana empresa, pueda hacerse acreedora a un distintivo de calidad, hay varios factores que intervienen en el proceso, primeramente tiene que partir de la iniciativa propietario, después dar a conocer a sus empleados esta decisión, (teniendo en cuenta que sin la cooperación de miembros de la organización es prácticamente imposible llevar a realizar cualquier proyecto), además, de considerar la responsabilidad que conlleva estar certificado en calidad, es así como generalmente funciona, según apreciaciones de los mismos facilitadores de proyecto.

“Toda institución, cualquiera que sea su objetivo (comercial, institucional, gubernamental, de producción, servicios, educacional, etc.) es creada para satisfacer necesidades sentidas, creadas o reales de una comunidad (local, regional, nacional o global). Es por ello que dicha institución vive por y para esa comunidad; y sea cual fuere la situación económica(...)la institución necesita detectar cuales son los escenarios en que la comunidad se está moviendo, para crear las bases motivacionales a proyectar, con el fin de mantenerse allí en un espacio, un posicionamiento o nicho productivo(...) la institución requiere amoldarse a las condiciones existentes en la comunidad, sin ver atrás, sólo hacia el futuro.”³²

³² <http://www.infosol.com.mx/cont/invest/comcorp.htm>

Pero antes de ver afuera, el empresario tiene que observar al interior de su organización para percatarse si existen inconformidades, problemas de comunicación, rotación de personal, quejas, entre otras.



Problemas de comunicación interna

Los problemas más frecuentes a los que se enfrenta la Microempresa con respecto al personal y de acuerdo a una investigación practicada por Nacional Financiera e INEGI, son los siguientes:

Ausentismo. Este es un factor muy importante, debido a que en la microempresa se presenta en un porcentaje muy elevado.

Capacitación. En este rubro la Microempresa también tiene serios problemas, debido a que no invierte cantidades considerables de dinero para efecto de desarrollar a sus trabajadores, lo cual consideramos es un desacierto por parte del Microempresario.

Rotación de personal. Le sigue en grado de importancia el renglón correspondiente a la rotación de personal, entendida ésta como el promedio de altas y bajas de trabajadores de planta anualmente en una organización, la cual, también es importante en cuanto al porcentaje de incidencia que presenta.

Incrementos Salariales. Los aumentos de sueldo concedidos en la Microempresa se encuentran, en la mayoría de los casos, muy cerca del porcentaje concedido anualmente por la Comisión Nacional de Salarios Mínimos en nuestro país , motivo por el cual, la retribución al personal de la Microempresa es baja en general.

Selección. Nos encontramos con que la selección de personal en la Microempresa, normalmente no se hace bajo los lineamientos técnicos y metodológicos que impone esta importante función de la Administración de Recursos Humanos; muchos de los trabajadores que son contratados, se ingresan a la empresa sin un proceso de selección.



Conflictos laborales en una organización

Conflictos Laborales. De manera general podría afirmarse que la cantidad de conflictos laborales en la Microempresa es notablemente baja, lo cual resulta lógico en virtud de que el número de personal de la Microempresa es bastante reducido.

Aumento de prestaciones. En éste aspecto la Microempresa no se caracteriza por conceder paquetes de prestaciones muy elevados a su personal, lo que obedece fundamentalmente a que sus recursos económicos son escasos, sin embargo este no es un problema significativo, porque sus trabajadores no le exigen mucho en este aspecto.”³³

Los aspectos antes señalados son vitales para saber, si se cuenta con un trabajo de equipo verdadero, comprometido y entregado capaz de lograr lo que se proponga, o si solo son personas que laboran en el mismo ambiente sin una meta en común.

Durante mi estancia como practicante, tuve la oportunidad de acudir a tres empresas que ganaron el Distintivo Guanajuato Crece, gracias al apoyo y asesoría de los facilitadores de los talleres APC, todas ellas de distintas dimensiones y actividades económicas diferentes.

Estas empresas fueron Giser Mecánica Industrial, Productos de Leche Armando y Maprecor, en las tres pude percatarme de que su comunicación interna, estaba muy deteriorada o ni siquiera existía, ésta situación ocurre debido al desconocimiento de los dueños, en cuanto a las ventajas que tiene la comunicación al interior de su negocio, pues

³³ Centro Interuniversitario del Conocimiento, *Enciclopedia del Microempresa*, Vol.III, fascículo 10, p.20.

concientes de la responsabilidad que conlleva aspirar a la obtención de un reconocimiento de calidad.

Si tomamos en cuenta que la comunicación organizacional es "el hecho de enviar y recibir información dentro de un marco de una compleja organización(...)incluye a las comunicaciones internas, las relaciones humanas, las relaciones gerenciales, las comunicaciones ascendentes, descendentes y horizontales, las habilidades de comunicación (hablar, escuchar, escribir) (...)y las comunicaciones externas (relaciones públicas, ventas y publicidad) (...)las comunicaciones personales (el intercambio informal de información y sentimientos entre los individuos que forman la organización)."³⁴



Reunión de trabajo, para intercambiar información. e ideas.

³⁴ GOLDHABER M. Gerald, **Comunicación Organizacional** , 6ª. Imp. México, ed. Diana, 1999, p.21

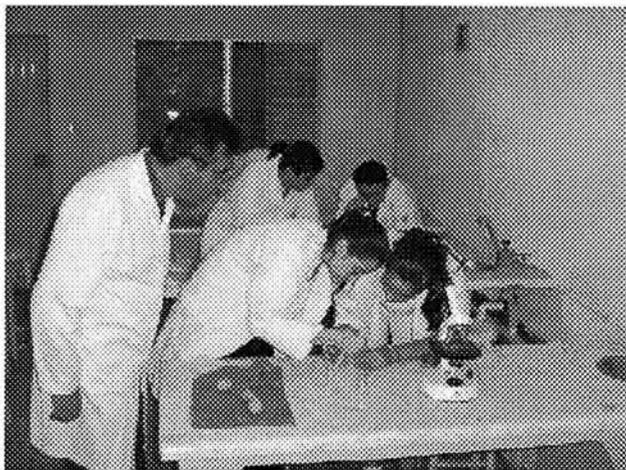
Podemos agregar que sin comunicación interna, el hecho de querer certificarse en cualquier área sería prácticamente imposible.

Por otro lado, lo que más abunda en las empresas que visite, son los rumores, la incertidumbre y la apatía, así como otras actitudes dañinas que perjudican el óptimo desempeño de la comunicación interpersonal.

Para lograr el éxito en el proceso de la comunicación debe haber coordinación entre los integrantes de la compañía, para ello "se requiere contar con cierta información. Ésta puede agruparse en cuatro grandes categorías:

- 1. Instrucciones de trabajo.** En este sentido, es preciso conocer los resultados que se esperan de las funciones que cada uno desempeña, las condiciones en que se llevan a cabo las actividades y las normas generales de interacción con los de más (grado de conformidad de las relaciones, conductas adecuadas e inadecuadas, formas de vestir, etcétera).
- 2. Retroalimentación sobre el desempeño.** Es indispensable que cada persona sepa con claridad en que medida logra los resultados esperados de sus actuación en la empresa...
- 3. Noticias.** Se refiere a los informes acerca de la organización , los compañeros, el entorno, el mercado, los productos , el campo profesional, etc., que permiten a las personas estar al día con respecto a los asuntos concernientes a su trabajo.

4. Información de carácter personal, que permita a los individuos conocerse entre sí más allá del rol laboral...Esta clase de información, que de alguna manera humaniza las relaciones de trabajo, es de especial significación en nuestro medio, donde, como ya se ha dicho , las relaciones son un factor primordial."³⁵



Instrucciones de Trabajo

Sin lugar a dudas el personal de la compañía es la columna vertebral del éxito o fracaso de la misma, determinante en el camino para la obtención de un galardón de calidad.

"Nuestro tiempo se encuentra marcado por el signo del cambio. Se modifican las organizaciones y las estructuras sociales...en el ámbito empresarial, cambiar ya no es una opción o un privilegio de algunos, constituye una cuestión de interés común y de supervivencia."³⁶

³⁵ FERNÁNDEZ COLLADO Carlos, *La comunicación en las organizaciones*, 1ª. reimp. México, ed. Trillas, 1995, p.73

³⁶ MERCADO H. Salvador, *Administración y Calidad Crecer para producir*, 2ª. ed, México, Ed. PAC, 1996, p.p.7-8

Para lograr, el cambio de actitud, se requiere de comunicación interna, entre jefes y empleados, buenas relaciones humanas, pero sobre todo motivación del personal, a través de incentivos por el buen desempeño de sus actividades diarias y de ahí partir para conseguir el mejoramiento de la empresa tanto en sus productos como en los servicios.

3.1 ¿Que son los sistemas de calidad? y las ventajas que se tienen con ellos

Los facilitadores de los talleres APC, tienen dentro de sus objetivos lograr que algunas de las instituciones donde dieron capacitación, consigan certificarse en cuanto a calidad se refiere, es por ello que en éste apartado, tocamos el tema de los sistemas de calidad que son definidos como "... el conjunto de elementos y recursos necesarios para la implantación adecuada de la administración de calidad (estructura, responsabilidad, políticas, procedimientos y procesos. El contexto de un sistema de calidad requiere considerar más allá de asegurar que el producto y el servicio que ofrece la organización sea de calidad."³⁷

Existen varios modelos de sistemas de calidad, a nivel mundial, tenemos el **ISO** 9000 sus siglas significan **I**nternational **O**rganization for **S**tandarization, es decir Organización Internacional para la Normalización, "su sede se encuentra en Ginebra Suiza y a la que pertenecen más de 90 países miembros. ISO desarrolla y promueve

³⁷ Revista de la Calidad Total **Contacto de Unión Empresarial**, editada por BRENIX SA DE CV., 2001, año X, número 124, p. 10

normas de cualquier tipo, pero principalmente de carácter técnico, dirigidas a la industria manufacturera."³⁸

"El representante de México ante ISO es la Dirección General de Normas (DGN) de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI). ISO 9000, es una serie o familia de Normas sobre Aseguramiento de Calidad que fueron originalmente publicadas en el año de 1987, con reediciones corregidas y aumentadas en 1992 y 1994. Los tres modelos (ISO 9001,9002 y 9003) establecen una serie de requerimientos que deben ser cumplidos para la organización. Son requerimientos enfocados a la administración de la calidad y no requerimientos técnicos enfocados al producto. Dependiendo de las funciones que la organización realice será el modelo a seguir."³⁹

*Una vez que tenemos un concepto general de un sistema de calidad, nos enfocaremos al que se manejan en nuestro Estado, que es el Distintivo Guanajuato Crece (**D.G. CRECE**), manejado por el Instituto Guanajuato para la Calidad (**IGC**) y es definido como (...)una herramienta para el desarrollo de las organizaciones micro y pequeñas. Consiste en un modelo de autoevaluación y una guía para el desarrollo de la organización.

³⁸ Idem

³⁹ <http://www.cencade.com.mx>

* Información tríptico de la Institución Guanajuato para la Calidad



Logotipo del Distintivo Guanajuato Crece

“Para que una organización moderna se coloque en posición de aspirar a un común (la obtención de utilidades), es necesario que quienes la constituyen establezcan una serie de relaciones mutuas para coordinar esfuerzos(...)uno de los objetivos del área de comunicación es concebir y realizar actividades que creen o fomenten la vitalidad y eficiencia(...)”⁴⁰

Si los integrantes de la organización no tienen una óptima comunicación entre ellos y con sus superiores, no se puede esperar que den lo mejor de sí, pues al no encontrar respuesta a sus dudas inquietudes más básicas relacionadas a su trabajo, mucho menos podrán estar concientes de la responsabilidad que conlleva aspirar a la obtención de un reconocimiento de calidad.

⁴⁰ FERNÁNDEZ COLLADO Carlos, *La comunicación en las organizaciones*, 1ª. reimp. México, ed. Trillas, 1995, p.141



Empresa que trabaja con calidad

Los facilitadores de los talleres APC, han ayudado a un importante número de organizaciones a conseguir la certificación, pero que ventajas se desprenden tras éste reconocimiento, se muestran las más importantes.

- Obtener nuevos clientes
- Mejorar de la imagen de la organización
- Enfocar los esfuerzos hacia la satisfacción del cliente
- Mejorar el buen ambiente laboral, al promover el trabajo en equipo
- Elevar a competitividad
- Crear conciencia sobre la importancia de obtener de manera gráfica y cuantificable buenos resultados

Estas son algunas de las empresas que recibieron la distinción de calidad, por medio del apoyo de los facilitadores de proyecto.

- 1.** Impresos Profesionales
- 2.** Marfe S.A.
- 3.** Giser Mecánica Industrial
- 4.** Donosti
- 5.** Transportes Barcini
- 6.** Aguavida
- 7.** Upredesa
- 8.** Empacadora Salvatierra
- 9.** Ileri Andesi
- 10.** Productos de Leche Armando
- 11.** MAPRECOR

3.2 Las Auditorias

En primer lugar, nos enfocaremos en las auditorias realizadas por el Instituto Guanajuato para la Calidad, no sin antes definir el término auditoria, * es una herramienta para documentar y determinar el grado de conformancia a los requerimientos del sistema de calidad(...) La auditoria es una evaluación del sistema de calidad documentado, y la implementación del sistema de calidad para determinar su efectividad.

* Definición del **Ingeniero Joel Froylan Salas Navarro**, facilitador de los talleres de Administración para la Productividad y la Competitividad.

Si los integrantes de la organización no tienen una óptima comunicación entre ellos y con sus superiores, no se puede esperar que den lo mejor de sí, pues al no encontrar respuesta a sus dudas inquietudes más básicas relacionadas a su trabajo, mucho menos podrán estar concientes de la responsabilidad que conlleva aspirar a la obtención de un reconocimiento de calidad.

*Para realizar la auditoria se llevan a cabo tres pasos

- 1.** Revisión de la documentación (manual de calidad y procedimientos, lay out o distribución de la planta, número de empleados y número de productos que se fabrican).
- 2.** Auditoria en la planta (instalaciones, equipo y material de trabajo).
- 3.** Análisis de evaluación y reporte (es elaborado al final de la revisión de los pasos anteriormente citados por el auditor).

Cada uno de los estos requerimientos se califican de la siguiente manera

- Cumplimiento (significa que todo está correcto).
- No conformidad menor (es un incumplimiento que no darán como resultado la falla del sistema de calidad, ejemplo: el auditor detecta que se usa otro formato para la recepción de material no especificado en el manual de operaciones).

* Datos proporcionados por el **Ingeniero Joel Froylan Salas Navarro**, facilitador de los talleres de Administración para la Productividad y la Competitividad, 2002.

- No conformidad mayor (una condición que puede dar como resultado una falla en el sistema de calidad o reducir considerablemente la vida de un producto o servicio).

El encargado de determinar si la empresa recibirá el Distintivo de Calidad, es el auditor.

Hasta el momento las pruebas presentadas, sobre los buenos resultados obtenidos tras tomar la capacitación de los talleres APC, han sido contundentes, lo cual demuestra que si se aplica lo aprendido, se puede cambiar el rumbo de la empresa, siempre y cuando haya buena comunicación del líder de la organización hacia sus integrantes, teniendo en conjunto todos la misma idea de a donde quieren llegar como grupo, y sobre todo contando con las herramientas necesarias para conseguir sus objetivos.

3.3 Caso práctico: proceso de certificación de la empresa productos de leche Armando

Durante la realización de mis prácticas profesionales, pude estar en diferentes empresas, una de ella citada anteriormente, fue Giser Mecánica Industrial, a donde fuimos en repetidas ocasiones desde el mes de abril de 2002, hasta el momento en que fue auditada el día 3 de mayo de 2002 y tras pasar la prueba recibió el Distintivo Guanajuato Crece.

Por otra parte, a mediados del mes de mayo, acudimos al municipio de Cortazar, a la empresa Productos de Leche Armando, donde una vez transcurrida la semana de capacitación, el Sr. Hugo Rojas Espítia, dueño de ésta, se mostró entusiasmado con la idea de convertirse más competitivo, así como de elaborar productos de más alta calidad y variedad, por lo que solicitó la asesoría del Ingeniero Joel Froylan Salas Navarro, para certificarse ante la Institución Guanajuato para la Calidad; mi función en este caso, fue apoyar en la aplicación de encuestas de clima laboral a los empleados.

Por otra parte una vez que ya tenían su misión, visión y objetivos, era la encargada de cuestionar al personal para verificar que supieran los datos y sobre todo de comentarles la importancia que tendría para ellos ganar el reconocimiento de calidad.

“Son muchas las ocasiones en las que las organizaciones requieren un programa de capacitación para alcanzar un amplio objetivo de la propia organización(...) El instructor que está sinceramente interesado en ayudar a la organización a alcanzar a la organización sus objetivos, debe convertir los amplios objetivos generales en objetivos específicos de capacitación.”⁴¹

Una vez por semana, nos reuníamos con el personal, para revisar que todo marchara bien, el Ingeniero dividió a los empleados en cinco comisiones quedando en la siguiente forma:

⁴¹ GOLDHABER M. Gerald, *Comunicación Organizacional*, 6ª. Imp. México, ed. Diana, 1999, p.358-359

- 1.** Orden
- 2.** Limpieza
- 3.** Seguridad e Higiene
- 4.** Mejora Continua
- 5.** Sistemas de Calidad

La acción tenía como objetivo principal dos funciones, fomentar el trabajo en equipo y delegar responsabilidades a todos los integrantes.

Cada semana, los encargados de las comisiones elaboraban un reporte, se revisaban las áreas con mayor número de anomalías, posteriormente se daban propuestas para su mejora y posible eliminación.

"Las organizaciones que desean incrementar su productividad dependen de sus empleados para conseguirlo. Mientras los empleados se interrelacionan con sus iguales, sus subordinados o sus superiores, amplían sus conocimientos de los antecedentes, experiencias, actitudes y conducta de las otras personas."⁴²

El éxito de la empresa radica en la motivación interna de los empleados, para desempeñar sus funciones, y así propiciar cambios en la empresa, que los impulsa a trabajar con más ganas y dedicación, mejora continua y la calidad.

⁴² Ibidem p. 63



Productos de Leche "Armando"

Recibe el distintivo Guanajuato Crece





Productos de Leche "Armando" obtuvo el distintivo Guanajuato Crece, lo que significa que su producción cumple con los requisitos de calidad establecidos por el Instituto Guanajuato a la Calidad.

Este logro es el resultado de un proceso de auditoría y certificación que involucró a los facilitadores del Taller APC Productos de Leche Armando, quienes brindaron asesoría y apoyo técnico durante todo el proceso.

El distintivo Guanajuato Crece es un reconocimiento que garantiza al consumidor la calidad y seguridad de los productos que adquiere.

Los productos de Leche Armando, como la leche condensada y la leche evaporada, son de alta calidad y cumplen con los estándares internacionales de calidad.

Este logro es un hito importante para la empresa y demuestra su compromiso con la calidad y la satisfacción del consumidor.

El Lic. Francisco X. Goñi Fregoso, representante del Instituto Guanajuato a la Calidad, entregó el distintivo Guanajuato Crece a los representantes de Productos de Leche Armando.

El momento fue muy emotivo y se celebró con un brindis y la entrega de un diploma que reconoce el esfuerzo y el compromiso de la empresa.

Este logro es el resultado de un proceso de auditoría y certificación que involucró a los facilitadores del Taller APC Productos de Leche Armando, quienes brindaron asesoría y apoyo técnico durante todo el proceso.

El distintivo Guanajuato Crece es un reconocimiento que garantiza al consumidor la calidad y seguridad de los productos que adquiere.

Los productos de Leche Armando, como la leche condensada y la leche evaporada, son de alta calidad y cumplen con los estándares internacionales de calidad.

Este logro es un hito importante para la empresa y demuestra su compromiso con la calidad y la satisfacción del consumidor.



Lic. Francisco X. Goñi Fregoso, representante del Instituto Guanajuato a la Calidad, entregó el distintivo Guanajuato Crece a los representantes de Productos de Leche Armando.

El Lic. Francisco X. Goñi Fregoso, representante del Instituto Guanajuato a la Calidad, entregó el distintivo Guanajuato Crece a los representantes de Productos de Leche Armando.

El Lic. Francisco X. Goñi Fregoso, representante del Instituto Guanajuato a la Calidad, entregó el distintivo Guanajuato Crece a los representantes de Productos de Leche Armando.

El Lic. Francisco X. Goñi Fregoso, representante del Instituto Guanajuato a la Calidad, entregó el distintivo Guanajuato Crece a los representantes de Productos de Leche Armando.

Con la asesoría de los facilitadores del Taller APC Productos de Leche Armando obtiene un DGCrece,
El Sol del bajo 19 de Agosto de 2002.

Luego de tres meses de trabajo duro, el día 29 de Julio en la empresa "Productos de Leche Armando", recibió en sus instalaciones al Lic. Francisco X. Goñi Fregoso quien fue el encargado de realizar la auditoria, sin embargo, fue hasta el 5 de agosto cuando hablaron del Instituto Guanajuato a la Calidad para dar a conocer que si eran

acreedores al Distintivo Guanajuato Crece, en ésta microempresa, pude ser testigo de principio a fin de los avances que tuvo, los 9 empleados que la conforman pusieron todo su empeño y entusiasmo, aunque al arranque, sólo dos de ellos mostraron mayor participación poco a poco el resto se fue integrando hasta que tomaron conciencia de la relevancia de la distinción entregada por el IGC.

3.4 Las Relaciones Humanas dentro de las organizaciones capacitadas por los facilitadores de los talleres para la Administración de la Productividad y la Competitividad

Para comenzar éste apartado, proporcionaré una definición de Relaciones Humanas: "son las normas y hábitos que nos convierten en personas útiles y agradables a nuestros semejantes, representando todo acto de comprensión, o de servicios(...) ayuda al bienestar de una empresa, tanto a nivel económico como a nivel de comunicación de los trabajadores(...)"⁴³

"Poco a poco va tomándose conciencia de la necesidad de establecer programas de rentabilidad de la capacitación, de aprovechar al máximo los recursos destinados y aplicar los esfuerzos a resolver problemas concretos; en resumen (...) Se considera que así se eliminará el eterno conflicto: emplear el tiempo laboral en capacitar o producir."⁴⁴

⁴³ <http://www.monografias.com/trabajos12/relahuma.shtml#human>

⁴⁴ Mauro RODRÍGUEZ ESTRADA, Mauro y RAMÍREZ-BUENDIA Patricia, *Administración de la capacitación*, 1ra ed. México, Ed. McGraw-Hill 1991, p. 49

La afirmación anterior da en el punto clave, la capacitación requiere de tiempo y dinero, pero corto plazo tal situación no es vista así, tiempo después es cuando el empresario se percata de que el personal de su organización la necesita urgentemente.

Durante la realización de mis prácticas profesionales en el mes de septiembre del año 2002, tuve la gran oportunidad de impartir pláticas sobre relaciones humanas, en la empresa Maquinados de Precisión Cortazar (MAPRECOR), debido a que los trabajadores, tenían muchos problemas, por falta de comunicación, entre los que se hallaban, apatía, chismes, desconfianza, envidia, entre otros más.

El Ingeniero Joel Froylan Salas Navarro, fue quien me invitó para que a través de las sesiones, yo lograré que los empleados cambiaran sus malas actitudes y logaran tener un mejor ambiente laboral.

En un inicio, se pensó únicamente en dos pláticas con duración de dos horas, sin embargo la respuesta por parte los trabajadores fue tan buena que se llegó a un total de seis.

Durante ese lapso de tiempo, todos los integrantes de MAPRECOR, participaron en mayor o menor grado, poco a poco la timidez quedó de lado.

La planta laboral estaba en muy malas condiciones, pues no contaban con tiempo para ingerir alimentos o tomar un descanso, dentro de sus horarios que eran de 7:00 am a 3:00 pm el primer turno y el otro era de 3:00 a 11:00 pm, de lunes a sábado.

“Hay muchas actitudes y conductas que contribuyen a crear una buena comunicación, como también hay muchas actitudes y conductas que pone barreras a una buena comunicación grupal”⁴⁵

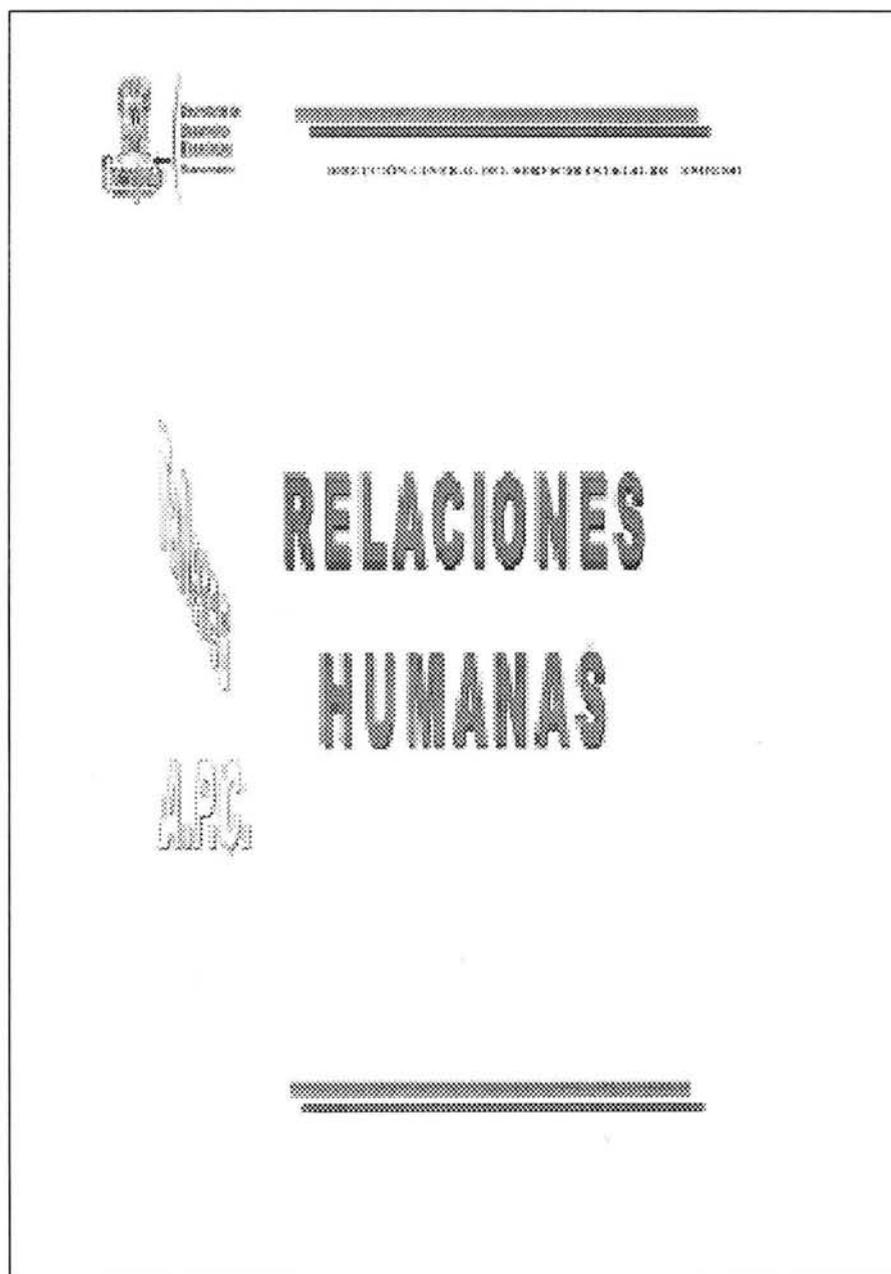
En la primera reunión, aborde los siguientes puntos:

- Objetivo de la Plática
- Definición de Relaciones Humanas
- El factor humano en las Relaciones Humanas

Para darle mayor agilidad hacer más dinámico todo el proceso, utilicé acetatos y material que contenía dibujos de las Relaciones Humanas, estos fueron proporcionados por el Lic. Juan José de la Rocha Ledesma, en una de sus clases, y me parecieron muy apropiados para ésta actividad.

Por cierto, el Ingeniero Salas, me ayudó con la elaboración de un folleto, posteriormente fue repartido al personal, para que pudiera realizar anotaciones y quedó cómo se aprecia en la siguiente página.

⁴⁵ PISANO, Juan Carlos, *Dinámicas de Grupo para la Comunicación*, 5ª.ed. Argentina, ed. Bonum, 2000 p.55



Portada del Tríptico Relaciones Humanas

GALERIA DE PERSONAS CON MALAS
RELACIONES HUMANAS



LA BURLONA
Critica a todo
el mundo en forma
irónica y cruel



LA INCUMPLIDA
Nunca puede hacer
su trabajo bien y
a tiempo



LA DESCONSIDERADA
Es egoísta y no le
importa tomar en
cuenta a los demás



LA IMPACIENTE
No sabe ser
sosegada y tranquila
para esperar el curso
de las cosas.



LA COQUETA
Trata de seducir a su
jefe para quedar bien

Interiores del Tríptico Relaciones Humanas

EL TEMPERAMENTO HUMANO



EGOLATRA
todo para mí



TODOLOGO
yo para todo



MARTIR
todo contra mí



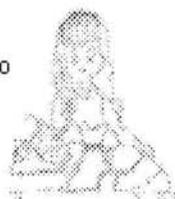
SONADOR
si todo fuera como
yo quiero



EGOCENTRICO
yo sólo yo



UNICOLOGO
yo sólo para ésto



NORMAL
todo como yo lo permita

Interiores del Tríptico Relaciones Humanas

SEIS MANERAS DE ESTABLECER BUENAS

RELACIONES CON TODAS LAS PERSONAS



Interesante en
los demás
genuinamente



Aprende a sonreír



Dirígete a la otra
persona por su
nombre



Escucha con
atención lo que la
otra persona tiene
que decir



Habla con tus
compañeros
sobre sus
intereses



Elogia a tu
compañero
cuando lo
merezca

Interiores del Tríptico Relaciones Humanas

**DOCE MANERAS DE LLEVARTE BIEN
CON LA GENTE**



Trata a los demás, en la misma forma amistosa que quisieras te trataran a ti.



Evita caer en la adulación y el servilismo

Permita que la otra persona diga lo que tiene que decir y escucha con interés.

DOCE MANERAS DE LLEVARTE BIEN

CON LA GENIE



QUE BUENA IDEA JUAN,
LO FELICITO, VAMOS A
PONERLO EN PRACTICA



Aprende a apreciar las
ideas de los demás

CREO QUE SI YO TUVIERA
UNA MUJER COMO LA DE
RAMÓN, YO ESTARIA TAMBIEN
SIEMPRE DE MAL HUMOR.



Procura ponerte en el lugar
de la otra persona, para
comprender sus razones

JOSÉ, LO VEO CANSADO,
TÓMESE DOS DIAS DE
DESCANSO?



Sé considerado con los
deseos de tus compañeros

Interiores del Tríptico Relaciones Humanas

DOCE MANERAS DE LLEVARTE BIEN

CON LA GENTE



ESTE VASO DE
AGUA ESTÁ MEDIO
VACÍO

ESTE VASO DE
AGUA ESTÁ MEDIO
LLENO



Piensa y exprésate en
términos positivos

TU PUEDES TERMINAR TU
INFORME A TIEMPO, AMIGO, SE
QUE ERES UNA PERSONA
RESPONSABLE Y CAPAZ



Apela a los más nobles
sentimientos e ideales
de tu compañero

YO SE QUE ESTE TRABAJO
ES DIFÍCIL, PERO
TAMBIÉN SE QUE ERES LA
MEJOR PERSONA PARA



Desafía a tu compañero a
ser mejor

**DOCE MANERAS DE LLEVARTE BIEN
CON LA GENTE**



SÉ MUY POCO DEL
ASUNTO, COMO PARA
DISCUTIR SOBRE EL.



La Mejor manera de Ganar
una Discusión, es ¡ Evitarla !

MI PUNTO DE VISTA ES
DIFERENTE AL TUYO, PERO
TIENES RAZÓN EN LO QUE
DICES.



Respetar la Opinión de Tu
Compañero, no todos Deben
estar de Acuerdo contigo

LO SIENYO,
DISCULPEN, ME
EQUEVOQUE



Aprende a Admitir tus
Errores, de Inmediato, de
Buena Manera
¡ Y sin Justificaciones !

Interiores del Tríptico Relaciones Humanas

En la segunda reunión, dividí al personal en dos grupos, pues eran 26 las personas involucradas y la intención era que elaboraran un collage el tema que significa para nosotros el trabajo en equipo, les indiqué las instrucciones para su elaboración y les proporcioné papel bond, tijeras, resistol, revistas y periódicos.

Al término de la actividad, les solicité su opinión y expresaron que habían estado contentos, porque todos aportaron ideas, trabajaron en conjunto y les gustó tanto su collage que lo pegaron en una pared de la fábrica.

Para variar un poco, cada sesión era muy diferente a la anterior, en la tercera reunión, realizamos una dinámica denominada:

El amigo extraviado

Desarrollo

1. El animador reúne al grupo y entrega a cada participante una tarjeta de aproximadamente, 9 x 13 cm y solicita que en ella escriban su nombre y tres características de la propia persona (por ejemplo: tímido, alegre, extrovertido, servicial, generoso, emprendedor, conformista...)
2. Una vez escritas, se colocan todas las tarjetas dentro de una caja de cartón.
3. Por turno, cada participante tomará una tarjeta y seguirá los siguientes pasos:

- La lee para sí mismo
- Piensa otras características de la personalidad de la persona que a el ha tocado en la tarjeta.
- Dice en voz alta: Se ha extraviado un amigo. Sus características principales son... (y dice las primeras tres).
- ¿Alguien sabe quién es el que se perdió?
- Si nadie acierta a responder con la persona aludida, el que tiene la palabra dice otras características más.
- Si aún el grupo no adivina, los participantes se pueden orientar haciendo preguntas a quien tiene la tarjeta que responderá de acuerdo con su nivel de conocimiento de su amigo extraviado.
- La incógnita se mantiene hasta que alguien del grupo adivine el nombre aludido.

4. Una vez que el grupo adivinó, el aludido tiene derecho a hacer sus propios comentarios, objeciones y aclaraciones sobre lo dicho de él durante la búsqueda.

5. Después de las aclaraciones hechas, otro participante toma una tarjeta al azar y continúa el ejercicio.

6. Si alguien toma su propia tarjeta, no debe revelarlo y actuar naturalmente como si hubiera recibido la tarjeta de un compañero.⁴⁶

⁴⁶ Ibidem p.126

Otra actividad que realice con los empleados de MAPRECOR, fue:

DINÁMICAS

Representaciones mudas

Desarrollo

1. El animador pide la colaboración de cinco miembros del grupo para que se retiren fuera de la sala de reunión.
2. A cada uno de los que se retira le entrega una ficha que dice lo siguiente:

Ficha no.1
Vas a escuchar el relato de una situación que deberás transmitir al siguiente participante de la manera más detallada posible, pero sin utilizar palabras. Sólo te expresarás con mímica. Por favor no reveles esta consigna a tus compañeros que están fuera de la sala.

Ficha no. 2

Vas a ver el relato mímico de una situación que deberás transmitir al siguiente participante utilizando palabras y sin mímica.

Por favor no reveles esta consigan a tus compañeros que están fuera de la sala.

Ficha no. 3

Vas a ver el relato mímico de una situación que deberás transmitir al siguiente participante de la manera más fiel posible, pero sin utilizar palabras, con mímica.

Por favor no reveles esta consigan a tus compañeros que están fuera de la sala.

Ficha no. 4

Vas a ver el relato mímico de una situación que deberás transmitir al siguiente participante de la manera más fiel posible, pero sin utilizar palabras, con mímica.

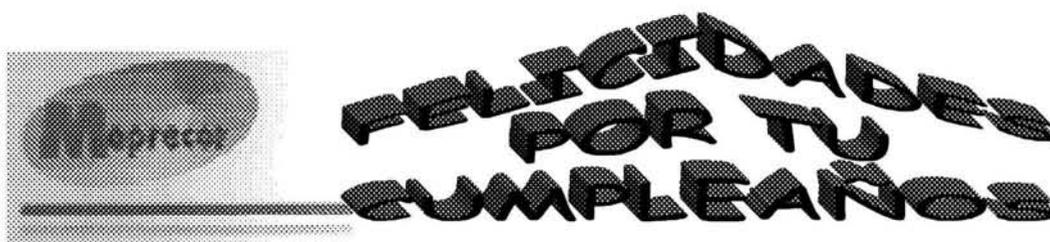
Por favor no reveles esta consigan a tus compañeros que están fuera de la sala.

Ficha no. 5

Vas a ver el relato mímico de una situación que deberás contar a todo el plenario utilizando tus palabras y tu imaginación. Por favor no reveles esta consigan a tus compañeros que están fuera de la sala.

Las dinámicas, sin lugar a dudas, ayudaron notablemente la integración de los trabajadores de la empresa MAPRECOR, pues se sintieron escuchados por primera vez; al concluir las pláticas se les aplicó un cuestionario para conocer su opinión y posteriormente los resultados sirvieron como retroalimentación y también de manera personal.

Así también, en forma de propuesta, realicé un calendario de cumpleaños de todo el personal, con la finalidad de que hicieran un pequeño festejo una vez al mes para celebrar compartir un momento y salieran de la rutina, esta acción fue tomada en cuenta y pegada en su tablero de avisos ubicado a la entrada del taller.



JORGE ALAN CRUZ PEREZ	FEBRERO	07
ERICK JERÓNIMO HERNÁNDEZ HERRERA	FEBRERO	09
FRANCISCO CHIMAL	FEBRERO	13
SAMUEL TORRES CANO	FEBRERO	15
MARIA ESTHER QUEMADA	FEBRERO	25
RUBEN FLORES MARTINEZ	MARZO	19
FLORENTINO GAYTAN GONZALEZ	ABRIL	14
JOSE ANTONIO SOTO ESPITIA	ABRIL	22
FILIBERTO PULQUERO TOVAR	MAYO	9
ANTONIO CHIMAL	MAYO	10
JORGE GARCIA GARCIA	JUNIO	10
ALEJANDRO CHIMAL FERREL	JUNIO	19
ROSA MARIA CARRILLO	JULIO	27
LEANDRO TORRES CANO	AGOSTO	03
MAXIMINO MARTINEZ GARCIA	NOVIEMBRE	17

Lo más relevante fue que luego de trabajar para integrar al personal de la empresa MAPRECOR, lograron un objetivo muy importante como organización, eso fue la obtención del Distintivo Guanajuato Crece, en el 2003.

CAPITULO IV

LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN EN LOS TALLERES DE ADMINISTRACIÓN PARA LA PRODUCTIVIDAD Y LA COMPETITIVIDAD

IV. Los medios de comunicación en los Talleres de Administración para la Productividad y la Competitividad

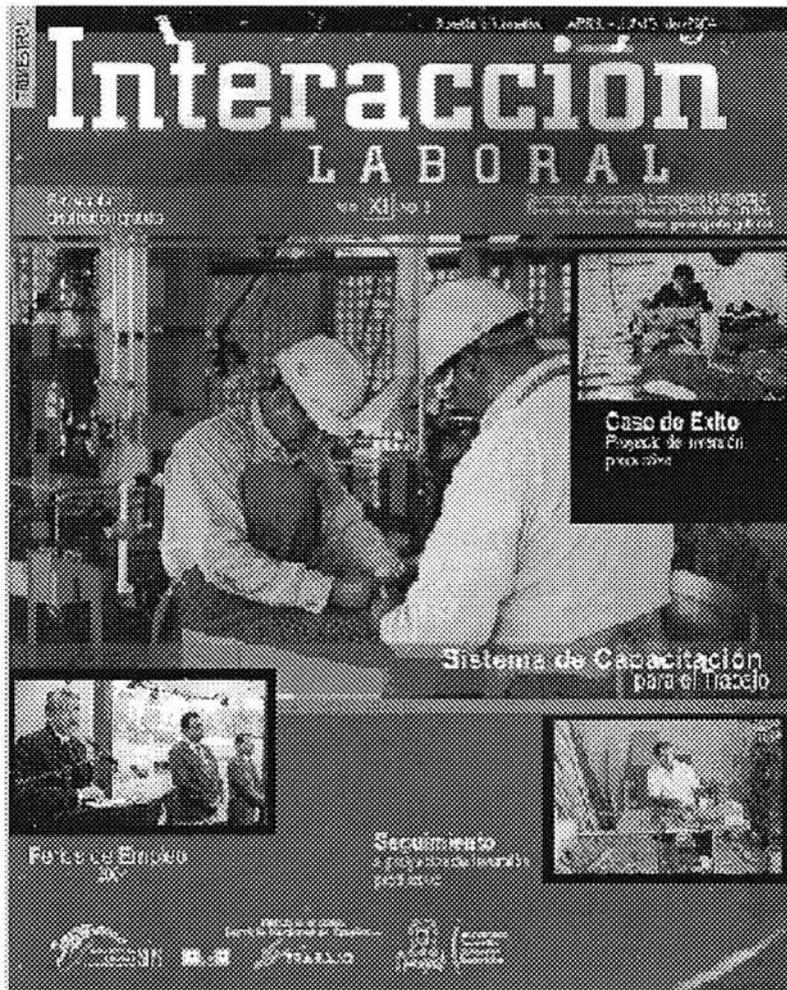
Para dar a conocer una noticia, requerimos forzosamente de un canal que "(...) es el medio de que se utiliza para transmitir un mensaje, el camino o instrumento donde éste viaja y que conecta a la fuente con el receptor. (...)El discurso, la reunión administrativa, el teléfono y la computadora, son medios que se utilizan para dar mensajes."⁴⁷



Medios de comunicación

En referencia a los medios de comunicación utilizados por la Secretaría de Desarrollo Económico Sustentable, y que sirven para difundir a los talleres APC, aunque en forma breve, encontramos la revista de nombre ***Interacción Laboral***, que es de publicación trimestral y se distribuye entre los empresarios locales, contiene información sobre los avances de los programas manejados por la DGSEE.

⁴⁷ FERNÁNDEZ COLLADO Carlos, ***La comunicación en las organizaciones***, 1ª. reimp. México, ed. Trillas, 1995, p.p. 246-247



Portada de la Revista **Interacción Laboral**
Abril-Junio 2004

Además el Departamento de Desarrollo Humano de la DGSEE, elabora mensualmente el folleto denominado **Enlace**, es un medio interno, que es entregado a todos los integrantes de las Direcciones Regionales de Empleo, en él, se muestran datos en cuanto los cambios de personal, actividades recreativas, días festivos, invitaciones a eventos y recomendaciones.

El origen del Día de la Raza o Día de la Hispanidad



Después de 71 días de navegación, el 12 de octubre de 1492 el marino Rodrigo de Triana abrió Tierra. Este acontecimiento cambió la concepción que se tenía del planeta y provocó algo que ni siquiera Cristóbal Colón había imaginado: la unión de dos mundos.

El encuentro permitió que América recibiera un gran legado cultural, de hábitos y de expresiones artísticas no sólo occidentales sino también orientales, y que Europa percibiera la riqueza cultural, los avances, el ingenio y el arte del Nuevo Mundo.

El Día de la Hispanidad es una conmemoración propuesta inicialmente en España hacia 1918 y secundada por los países hispanoamericanos, celebrada el 12 de octubre.

México adoptó oficialmente esta iniciativa durante el régimen del presidente Álvaro Obregón a sugerencia del filósofo y maestro José Vasconcelos, que era entonces titular de la Secretaría de Educación. Esta acción además, como lema de la universidad nacional, la expresión "Por mi raza hablará el espíritu", aplicando el concepto de raza a la comunidad de países latinoamericanos hermanados por su lengua y cultura.

El Día de la Raza, denominado así en América, es un día en el que se celebran discursos y ofrecidos floreros ante el monumento erigido a Cristóbal Colón en una de las principales glorietas del Paseo de la Reforma, en la ciudad de México.




La utilidad está en todo lo que hacemos.
Nuestra ciudad hermosa es un capital que se multiplica al ser compartido.



Secretaría de
Desarrollo
Económico
Sustentable

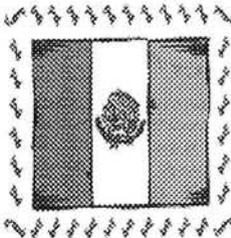
Enlace



Desarrollo Humano
SEPTIEMBRE 2004

Portada y Contraportada del folleto Enlace

Así mismo los integrantes de Desarrollo Humano, incluyen otro folleto interno, donde exponen por cada mes del año un valor diferente, (lealtad, responsabilidad, justicia) contiene la definición, historia e importancia de éste.

<p style="text-align: center;">GLOSARIO DE VALORES</p> <p>Patriotismo. Sentimiento profundo de orgullo, identidad y pertenencia a una nación, que tiende a preservar sus condiciones con base en sus raíces y esencia, promoviendo su desarrollo e independencia.</p> <p>Paz. Convivencia armónica entre los hombres y ausencia de conflicto, resultante del ejercicio de los valores, como el respeto, la tolerancia, la equidad, el diálogo, la democracia, la justicia, etcétera.</p> <p>Percepción holística. Capacidad para percibir integralmente los elementos de un todo comprendiendo su relación para crear un nuevo concepto o sensación de pertenencia.</p> <p>Pluralismo. Convicción de que es positivo y enriquecedor permitir la expresión de las diferentes formas de ser y pensar entre los miembros de una comunidad.</p> <p>Preservación del equilibrio. Esfuerzo arraigado acerca de la convivencia de conservar de manera armónica los elementos que componen un todo sin imponer su desarrollo.</p>	  <p style="text-align: center;">La calidad está en todo lo que hacemos.</p> <p style="text-align: center;">Nuestra calidad humana es un capital que se multiplica al ser compartido.</p>	 <h1 style="text-align: center;">Valores</h1> <h2 style="text-align: center;">LEALTAD</h2> <p style="text-align: center;">Cumplimiento de lo que exigen las reglas, las leyes de la fidelidad y del honor, de la probidad y de la rectitud. Es una obligación recíproca de cumplir con los compromisos.</p> 
---	---	--

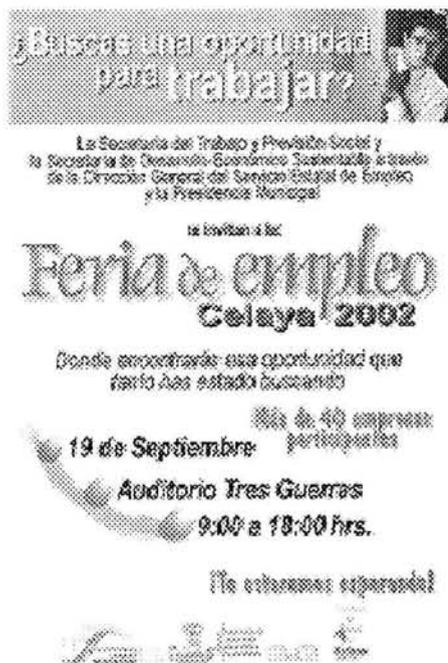
Tríptico elaborado por el departamento de Desarrollo Humano

“La Comunicación corporativa es el conjunto de mensajes que una institución (empresa, fundación, universidad, ONG, etc.) proyecta a un público determinado *(Público/target) a fin de dar a conocer su misión y visión, y lograr establecer una empatía entre ambos. La Comunicación corporativa tiene que ser dinámica, planificada y concreta, constituyéndose en una herramienta de dirección u orientación(...)”⁴⁸

* Público target es el conjunto de personas a quienes van dirigidos los mensajes

4.1 Eventos externos para dar a conocer a los Talleres de Administración para la Productividad y la Competitividad

Cabe hacer mención que otra forma en que los talleres APC, se dan a conocer es a través de las Ferias de Empleo, evento realizado por la Dirección Regional del SEE en Celaya, en el auditorio Francisco Eduardo Tresguerras al menos dos veces por año.



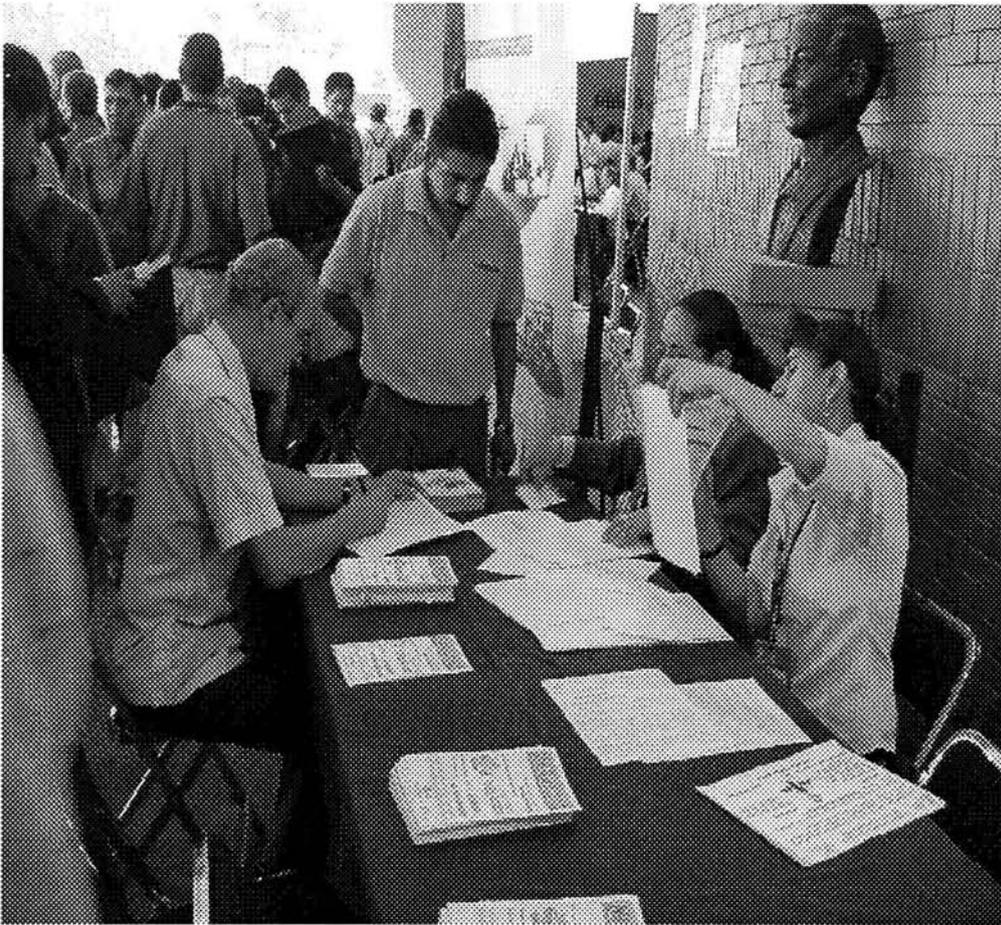
Vista exterior del **Auditorio Tresguerras**
Feria de Empleo 2002

⁴⁸ <http://www.infosol.com.mx/cont/invest/comcorp.htm>

Durante el evento, se coloca un módulo de información, donde los facilitadores del proyecto de manera directa atienden cara a cara a los interesados en la capacitación ofrecida por ellos, así mismo cuentan con los folletos que contienen la información general.

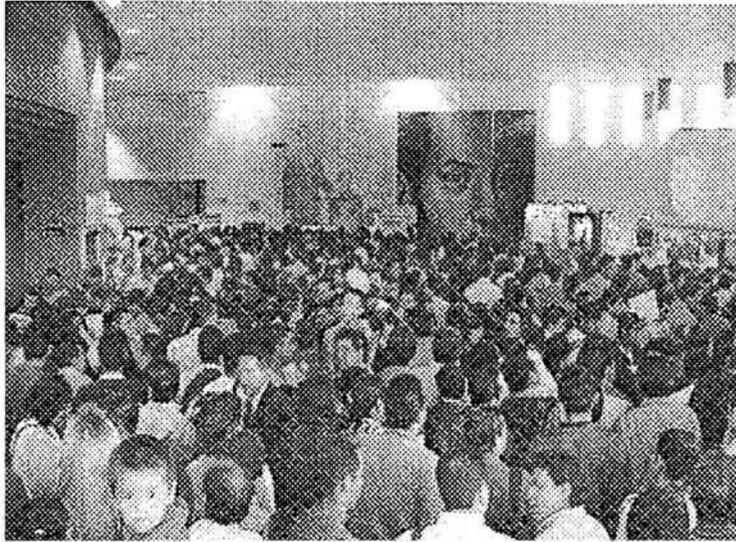


Vista exterior del Auditorio Fco. Eduardo Tresguerras
Feria de empleo Celaya 2004



Módulos de información de la Dirección Regional del SEE
Feria de Empleo Celaya 2004

La Feria de empleo, es una gran oportunidad para poder llegar a un gran número de público, pero que básicamente acude en busca de vacantes, el evento, tiene gran afluencia de gente, debido a que es difundido en los medios impresos locales, la radio y por medio del perifoneo en el vehículo oficial de la Dirección Regional de Empleo.



Vista Interior del Auditorio Francisco Eduardo Tresguerras

Feria de Empleo Celaya 2004

Sin embargo al ser un evento tan esporádico, resulta poco efectivo, para dar a conocer la existencia de los talleres APC, desde mi particular punto de vista, se debe a la falta de promoción de ellos en particular en los medios masivos, sobre todo en periódicos locales o televisión, lo cual ayudaría a que la dueños de pequeños negocios, solicitaran la capacitación para su personal y no a la inversa como ocurre actualmente.

CONCLUSIONES

Los Talleres para la Administración de la Productividad y la Competitividad **Talleres APC**, son un proyecto creado para disminuir la escasa oferta laboral y desarrollo empresarial en el Estado de Guanajuato, desde hace 6 años.

Los **facilitadores de proyecto**, son quienes tienen la tarea de brindar asesoría gratuita a los **micro, pequeños y medianos empresarios** de la región, para que puedan **producir más con menos**, sin embargo esta labor no resulta tan simple como parece, pues, para lograr que el dueño de un negocio les de ésta oportunidad, se requiere de mucha capacidad de **persuasión y convencimiento**.

Los empresarios con visión, son los que aceptan la **capacitación** para que su empresa sea más productiva y competitiva y después de realizar las sugerencias de los facilitadores, aprecian los cambios que no sólo incluyen **augmentar la producción**, sino en que cuentan con un **mejor desempeño de sus trabajadores**, todo ello una vez transcurrida la semana que dura la aplicación del Taller APC.

Lo anterior va estrechamente ligado con la **comunicación**, sin éste elemento cualquier cambio de laboral o de actitud, resultaría imposible, pero si el negocio tiene una buena **comunicación interna**, ésta se

puede proyectar al exterior, mediante una **buena imagen**, inclusive proporcionando un **mejor servicio o producto**.

Muchas organizaciones no conformes con los anterior, desean obtener **certificados de calidad**, y los facilitadores de los Talleres APC de manera adicional, han ayudado más de una decena de ellas a ganar tal reconocimiento.

Al inicio de mis prácticas profesionales, tenía la intención de cambiar muchos de los aspectos que consideraba desfavorables en los Talleres de Administración para la Productividad y la Competitividad (APC), sobre todo en cuanto a su **difusión** se refiere, sin embargo, poco a poco me fui percatando de que las cosas no eran como yo pensaba y que por más propuestas que hiciera, sería prácticamente imposible de que se convirtieran en realidad, debido a que todo trámite realizado en la Secretaría de Desarrollo Económico Sustentable, como en cualquier dependencia de Gobierno es muy burocrático.

Mi participación en los Talleres APC, fue básicamente como asistente, apoyando en la **aplicación de encuestas de clima laboral**, dando sugerencias para mejorar aspectos internos o de **imagen** a las empresas.

Por otra parte, no fue sencillo que creyeran en mis habilidades y conocimientos como estudiosa de la Comunicación, sin embargo con el paso del tiempo, los facilitadores me brindaron la oportunidad de demostrar que podría impartir **cursos de capacitación** al personal de las empresas que se hallaba en pésimas condiciones, en cuanto a sus **relaciones humanas y laborales** se refiere, por **falta de comunicación**.

Las sesiones de capacitación que impartí resultaron exitosas, pues los empleados me solicitaron más tiempo, para poder platicar sobre cómo llevar una mejor relación no sólo con sus compañeros de trabajo, sino con sus superiores y donde fueran escuchadas sus quejas y sugerencias para modificarlas y así poderse desarrollar mejor en su ambiente laboral, situación que resultó muy gratificante y me hizo sentir muy orgullosa.

Los Talleres APC, desde mi punto de vista, representan un gran proyecto, pero no tienen el respaldo monetario y de difusión con el que cuentan otras áreas y programas de la Secretaría de Desarrollo Económico Sustentable, lo que me resulta totalmente contradictorio, pues los Talleres APC, benefician de manera directa a las micro, pequeñas y medianas empresas del Estado, no sólo para ser mejores, sino para hacerlas más competitivas y por ende generar un mayor número empleos.

Sin duda alguna y a pesar de los obstáculos, disfruté enormemente realizar mis prácticas en los Talleres APC, porque al final, pude demostrar que fui capaz de motivar e integrar al personal de una organización, por esta razón, hago extensiva la invitación para que futuros comunicólogos, puedan aplicar sus conocimientos, habilidades y destrezas, en una actividad tan gratificante como lo es la capacitación.

BIBLIOGRAFÍA

- ALONSO, Manuel, BONILLA, Carlos y otros, **Relaciones Públicas**, 2da. Ed. México, ed. EDAMEX 1997, 221 p.p.
- CEES B.M., Van Riel, **Comunicación Corporativa**, 1ra. Reimpresión, Madrid España, Ed. Prentice Hall, 1997, 249 p.p.
- FERNANDEZ COLLADO Carlos, **La Comunicación en las Organizaciones**, 1ra reimpresión, México, Ed. Trillas, 1995, 343 p.p.
- GOLHABER M. Gerald, **Comunicación Organizacional**, 8ª. Reimpresión, México, Ed. DIANA, 1999, 413 p.p.
- MERCADO H. Salvador, **Administración y Calidad Crecer para producir**, 2ª. ed, México, Ed. PAC, 1996, 135 p.p.
- PISANO Juan Carlos, **Dinámicas de Grupo para la Comunicación**, 5ª. Ed. Argentina, ed. Bonum, 241 p.p
- RODRÍGUEZ ESTRADA, Mauro y RAMÍREZ-BUENDIA Patricia, **Administración de la capacitación**, 1ra Ed. México, Ed. McGraw-Hill 1991, 122 p.p.

OTRAS FUENTES

- Centro Interuniversitario del Conocimiento, **Enciclopedia del Microempresa**, Vol.III, fascículo 10 p.p.985
- Revista para la Calidad Total, **Contacto de Unión Empresarial**, editada por Brenix S.A. de C.V. , año X, 124 p.p.96
- Revista trimestral, **Interacción Laboral**, año XI, no 2, abril-junio 2004, p.p.18

- <http://www.cencade.com.mx>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar1/theorelpub.htm>
- <http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/invest/comcorp.htm>
- <http://www.monografias.com/trabajos12/relahuma.shtml#human>
- <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n32/abisqueert.html>
- <http://sde.guanajuato.gob.mx>
- <http://www.sht.com.ar/archivo/liderazgo/motivagut.htm>