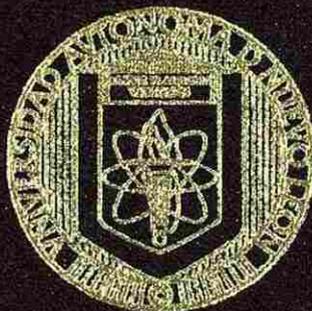


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS

DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO



FORMACION DE ACTITUDES DE LOS
TRABAJADORES HACIA LA PRODUCTIVIDAD
EN UNA EMPRESA DE SERVICIO
SIOSA.

TESIS

PRESENTADA COMO REQUISITO PARA OBTENER
EL GRADO DE
MAESTRA EN FORMACION Y CAPACITACION
DE RECURSOS HUMANOS

PRESENTA

HERMELINDA TRUJILLO DE LA ROSA

San Nicolás de los Garza, N. L.

Diciembre de 2003

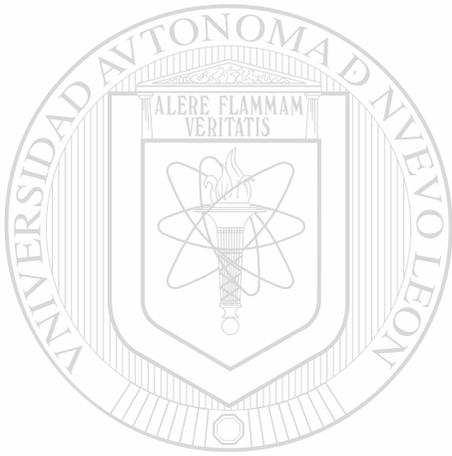
20 FEB 27 PM
23 00 FEB 7 12 5
27 00 FEB 12 5
00 00

PROGRAMACIONY DISEÑO DE TRÁJASIAADORRES HIAOCTIA I.A.A
LOS TRES
PARADIGMAS DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL Y SU APLICACION
EN EL DISEÑO DE SISTEMAS DE EXPERTOS Y SISTEMAS DE
SOPORTE A LA DECISION
STIOSIA

H. T. R.



1020149433



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO



FORMACION DE ACTITUDES DE LOS
TRABAJADORES HACIA LA PRODUCTIVIDAD
EN UNA EMPRESA DE SERVICIO
SIOSA.

TESIS

PRESENTADA COMO REQUISITO PARA OBTENER

EL GRADO DE
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS
MAESTRA EN FORMACION Y CAPACITACION

DE RECURSOS HUMANOS

PRESENTA

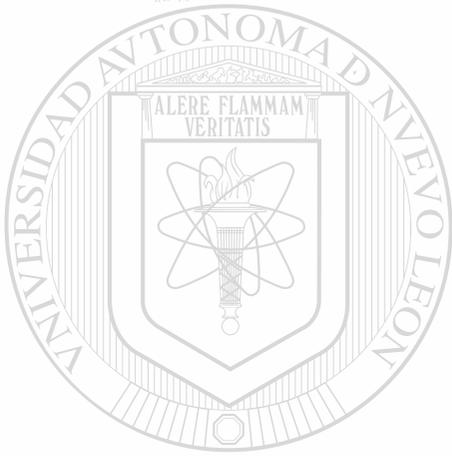
HERMELINDA TRUJILLO DE LA ROSA

San Nicolás de los Garza, N. L.

Diciembre de 2003

984/20

TM
E 7125
FFL
2003
• 178



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



FONDO
TESIS

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**



**FORMACIÓN DE ACTITUDES DE LOS TRABAJADORES
HACIA LA PRODUCTIVIDAD EN UNA EMPRESA DE SERVICIO**

SIOSA.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

TESIS

**Presentada como requisito para obtener el grado de
MAESTRA EN FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

PRESENTA

HERMELINDA TRUJILLO DE LA ROSA

San Nicolás de los Garza, N.L.

Diciembre de 2003.

Cd. Universitaria

APROBACIÓN DE MAESTRÍA

DIRECTOR DE TESIS

M.C. ROGELIO CANTÚ MENDOZA



SINODALES

M.C. ROGELIO CANTÚ MENDOZA

M.C. GABRIELA A. ELIZONDO REGALADO

M.C. CÁSTULO HERNÁNDEZ GÁLVEZ

FIRMAS



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



M.C. ROGELIO CANTÚ MENDOZA

**SUBDIRECTOR DEL POSGRADO DE LA FAC. DE FILOSOFIA Y LETRAS
DE LA U.A.N.L.**

DEDICATORIA.

A mis padres:

**Guadalupe Trujillo Hernández y a la memoria
de mi madre, Aurora de la Rosa Casas,
Por su guía y ejemplo de constancia y logro.**

A mi esposo,

**Camilo Alejandro Cavazos Torres, por su
amor y su apoyo**

A mis hijos:

**Laura Aydé, Alejandro, Diana Isis, Marilyn
Priscila y Daniel de Jesús, cada uno de ellos es
un regalo de Dios a quién se lo agradezco
continuamente y representan para mi, energía
de vida, a todos con profundo Amor.**

**Agradezco al M.C. Rogelio Cantú Mendoza,
Asesor de esta Tesis, por las instrucciones
tan precisas que sirvieron en la elaboración
de este trabajo. Por su aplomo en la
organización de las ideas y transmitirlas
con claridad.**

Les pido por favor, acepten mi dedicatoria y agradecimiento.

Deseo compartir con ustedes estos principios de vida que, en lo particular, comulgo con ellos y si ustedes los quieren llevar como parte de su existencia ¡Magnífico!.

LA VIDA ES UNA OPORTUNIDAD

La vida es una oportunidad, aprovéchala.

La vida es belleza, admírala.

La vida es beatitud, saboréala.

La vida es un sueño, hazlo realidad.

La vida es un reto, Afróntalo.

La vida es un deber, cúmplelo.

La vida es un juego, juégalo.

La vida es preciosa, cuidala.

La vida es riqueza, consévala.

La vida es amor, gózala.

La vida es un misterio, devélalo.

La vida es promesa, cúmplela.

La vida es tristeza, supérala.

La vida es un himno, cántalo.

La vida es combate, acéptalo.

La vida es una tragedia, domínala.

La vida es aventura, arróstrala.

La vida es felicidad, merécela.

La vida es la VIDA, defiéndela.

Madre Teresa de Calcuta.

ÍNDICE

FORMACIÓN DE ACTITUDES DE LOS TRABAJADORES HACIA LA PRODUCTIVIDAD EN UNA EMPRESA DE SERVICIO SIOSA.

INTRODUCCIÓN	7
I. SUSTENTACIÓN TEÓRICA Y CONCEPTUAL DE LA INVESTIGACIÓN.	12
I.1 ACTITUDES.	12
I.2 CAPITAL EMOCIONAL	17
I.3 CALIDAD	17
I.3.1 PROYECTO DE CALIDAD DE VIDA	21
I.3.2 PROGRAMA DE MEJORA DE LA CALIDAD	28
I.3.3 CALIDAD EN EL SERVICIO	32
I.4 COMPETITIVIDAD	45
II. PRODUCTIVIDAD Y RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA	55
II.1 ANTECEDENTES	55
II.2 ANTECEDENTES Y RENACIMIENTO DE LA TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN	57
II.3 DEFINICIÓN DE PRODUCTIVIDAD	58
II.4 TEORÍA CLÁSICA DE LA ORGANIZACIÓN	66
II.5 SUPERVISIÓN Y PRODUCTIVIDAD	70
II.6 LOS SUPERVISORES Y LAS ATMÓSFERAS DE GRUPO	72
II.7 LA EDUCACIÓN PARA EL TRABAJO PRODUCTIVO	74
II.8 EDUCACIÓN Y DESARROLLO NACIONAL	78
III. DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES EN LA FORMACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DE SIOSA.	80
III.1 DESCRIPCIÓN	80
III.2 EL ESTUDIO	80
III.2.1 LA REALIZACIÓN	80
III.2.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN	81
III.2.3 EL INSTRUMENTO UTILIZADO	81
III.2.4 METODOLOGÍA	81
III.2.5 EL INSTRUMENTO	81
III.2.6 APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO Y RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN.	81
III.3 EL REPORTE	82

III.4 PERFIL OCUPACIONAL	83
III.5 DEFINICIÓN DE VARIABLES E INDICADORES	84
III.5.1 COGNITIVO	84
III.5.2 AFECTIVO	85
III.5.3 CONDUCTUAL O COMPORTAMENTAL	86
III.6 MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DEL ESTUDIO	89
III.7 INTERPRETACIÓN	109
III.7.1 FORTALEZAS	109
III.7.2 DEBILIDADES	109
III.7.3 OPORTUNIDADES	110
III.7.4 AMENAZAS	111
III.8 PROPUESTA METODOLOGICA DE CAPACITACIÓN EN LA EMPRESA SIOSA	113
CONCLUSIONES	114
ANEXO I	116
ANEXO II	118
ANEXO III	121
BIBLIOGRAFÍA	126



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

FORMACIÓN DE ACTITUDES DE LOS TRABAJADORES HACIA LA PRODUCTIVIDAD EN UNA EMPRESA DE SERVICIO SIOSA.

INTRODUCCIÓN.

Estamos viviendo la mayor transformación del mundo en la historia.

La globalización y la competitividad, las relaciones laborales, la forma de producir, los requerimientos sociales, las actitudes, la predominancia que está tomando el problema de la estabilidad laboral, las economías emergentes, son algunos indicadores de que nuestra sociedad está cambiando culturalmente. La redefinición que las empresas y organizaciones precisan hacer, para servir, sobrevivir y desarrollarse; y como éstas requieren generar modelos de productividad, servicios y competitividad que respondan óptimamente a las necesidades de los clientes y a la dinámica de los mercados.

La cultura organizacional es la cultura de la empresa en todos sus niveles; y la empresa es quizá el factor de cambio cultural más importante en la sociedad occidental de los últimos 200 años; y la empresa moderna, la de la era industrial, desde un punto de vista sociocultural, no es otra cosa que un sistema de intercambio de relaciones humanas encaminadas a la producción de bienes y servicios, teniendo en cuenta que tanto el capital como la fuerza laboral y el mismo proceso productivo se rigen por las leyes y la dinámica del mercado.

En la empresa se trata de sistematizar la vida de un grupo especializado en una actividad y objetivos específicos; donde lo que está en juego son los conceptos básicos y compartidos sobre el proceso productivo específico.

En todos los campos del quehacer humano, el cambio es mas acelerado, profundo y generalizado, todos los sistemas, el político, el religioso, el familiar, el educativo y el organizacional, están en permanente cambio. Estamos en una nueva era en la historia: la era de la información, de la tecnología y del conocimiento.

Esta transformación cambia mucho los patrones de referencia, de las costumbres y hábitos, de las creencias y presupuestos en la vida familiar, en las instituciones y en las empresas. Los líderes empresariales si desean mantener el control de sus organizaciones hacia los resultados esperados y hacia el crecimiento, requieren entender las tendencias hacia donde se dirigen las energías aceleradas del cambio. Principalmente necesitan entender las variables esenciales de la cultura organizacional y de la constitución de los grupos humanos que dirigen.

El cambio lo harán las personas en su organización o sufrirán si es que no fueran capaces de adaptarse a las necesidades del mercado si desean permanecer en él.

La presente investigación es un proyecto enfocado bajo una disciplina del diseño metodológico que obedecerá en este caso al proceso de la formación de actitudes de los trabajadores hacia la productividad en una empresa de servicio llamada SIOSA.

En el primer capítulo, se presenta la sustentación teórica y conceptual de la investigación abordando temas como calidad, competitividad y actitudes.

En el segundo capítulo, se incluyen conceptos sobre productividad y recursos humanos en la empresa y se resalta además, la influencia de la educación en el trabajo productivo.

En el tercer y último capítulo se da a conocer el estudio, como se realizó y finalmente se da a conocer la interpretación de los resultados, así como una propuesta metodológica de capacitación, y conclusiones.

Proyecto de Tesis: Formación de actitudes de los trabajadores hacia la productividad en una empresa de servicio.

- **Problema a estudiar:** El principal propósito de esta investigación es conocer la formación de las actitudes de los trabajadores hacia la productividad, y observar cuál es el efecto que puede causar si participa en la toma de decisiones en sus actividades. Al mismo tiempo es presentada para obtener el grado de maestra en Formación y Capacitación de Recursos Humanos.

- **Pertinencia y Justificación del Problema:** En la actualidad en las organizaciones es de suma importancia conocer la opinión tradicional acerca del perfil deseable de los individuos que se pueden definir en función de sus actitudes, aptitudes, intereses, conocimientos y características precisas de personalidad.

Es tan importante el capital humano en la empresa que las organizaciones tiene que sentirse responsables y fomentar el desarrollo individual, especialmente si éstas tienen deseos de supervivencia económica y social a largo plazo a través de su adaptabilidad, de las innovaciones de los cambios vertiginosos en la que se ven inmersos.

Los cambios de actitud que se dan en el trabajador repercuten favorablemente en la empresa con más productividad y un estado de prosperidad, así como el trabajador con una sensación de bienestar social, económico y espiritual. Es por esto que es importante que los trabajadores asuman una actitud positiva en cuanto a la productividad y a la calidad de bienes y servicios en la que participan.

Importancia económica. En la economía de mercado centralmente planificada se parte del supuesto que el hombre produce para engrandecer a su nación y lograr el bien colectivo que parte del supuesto que el hombre produce para la sociedad con la finalidad de obtener una ganancia expresada en dinero en la cuál va a comprar bienes y servicios que pueden

satisfacer sus necesidades y deseos, de tal manera que una de las inversiones mas productivas que pueda ser el organismo radica en el desarrollo incesante de sus miembros y en el que sea saludable el medio ambiente en que trabaja.

Importancia social. La función social de un individuo o de una institución es la labor o papel que desempeña dentro de la sociedad en que vive y el cumplimiento de los deberes del Estado que se han adquirido voluntariamente o por las circunstancias.

La función social de la empresa es producir bienes y servicios para la comunidad.

Cuando una empresa da a la comunidad mas bienes y servicios que aquellos que utilizó en el proceso de producción, la empresa cumple con su función social.

Importancia Tecnológica. Para el presente estudio es de capital importancia ya que SIOSA tiene un compromiso social y comercial con sus clientes y para satisfacer sus necesidades ofrecen administrar sus requerimientos vía Internet a través de una tienda electrónica personalizada o se vincula a la plataforma electrónica:

- e-procurement

- e-business

- e-commerce

- e-mail (archivos – planos)

- Fax

- E-mail (texto)

- telefónicamente

• **OBJETIVOS.**

- Realizar diagnóstico de la situación actual en cuanto las actitudes de los trabajadores hacia la productividad en la empresa SIOSA.
- Elaborar una propuesta de capacitación dependiendo del resultado del diagnóstico de necesidades.

CAPÍTULO I. SUSTENTACIÓN TEÓRICA Y CONCEPTUAL DE LA INVESTIGACIÓN.

El desarrollo de los procesos productivos en el contexto de la globalización ocurre en condiciones de una gran competitividad ya que las empresas productoras de bienes y servicios para sobrevivir, habrán de encarar sus procesos productivos en condiciones de poder ofrecer sus productos con mayor calidad y precios competitivos y para que esto sea posible, las empresas grandes y pequeñas requieren de una nueva organización sustentada principalmente en la formación y la capacitación de sus recursos humanos, esto constituye un concepto de retos para cualquier empresa. Entre los mas importantes retos, está la nueva tecnología, la cultura organizacional y la formación de recursos humanos hacia la productividad, cuando **Productividad** significa producir más y con mayor calidad a menos costo. Para que esto sea posible, se requiere la formación de los recursos humanos en forma competitiva y para que un trabajador sea competente en la tarea asignada debe tener conocimientos, actitudes y destrezas técnicas necesarias para el desempeño de sus actividades.

En este trabajo de investigación destacaremos la importancia de las actitudes hacia la productividad, enfocada en una empresa de servicio.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS I.1 ACTITUDES.

Ahora bien, que se entiende por actitudes: Disposición de ánimo que se manifiesta exteriormente. El estudio de las actitudes ocupa un lugar preponderante en la Psicología Social, y es que no nacemos con actitudes y tampoco puede atribuirse a la maduración fisiológica. Por lo tanto, las actitudes son adquiridas o aprendidas.

En realidad las actitudes constituyen los procesos o sistemas fundamentales mediante los cuáles el individuo ordena su medio ambiente y su conducta con base en valores.

Cohen (1964) señala: las actitudes siempre son vistas como precursores de la conducta, determinantes de la conducta.

Kretch Crutchfield y Ballachey (1962), mencionan que las actitudes son sistemas perdurables de evaluación positivas o negativas, sentimientos y técnicas de acción a favor o en contra de sentimientos sociales.

Allport (1935) da numerosas definiciones, de las cuales presentamos cinco.

- La **actitud** denota un estado neuropsíquico de disponibilidad para la actividad mental o física.
- Las **actitudes** son procesos mentales individuales que determinan tanto las respuestas actuales como las potenciales de cada persona en el mundo social. Como la actitud se dirige siempre hacia algún objeto, se puede definir como “un estado de la mente de un individuo respecto de

un valor”.

- **Actitud** . . . es una preparación o disponibilidad para la respuesta.
- **La actitud** es un estado mental o neural de disponibilidad organizado en base a la experiencia y que ejerce influencia directiva o dinámica sobre la respuesta del individuo a todos los objetos y situaciones con los que aquella se relaciona.
- **La actitud**. . . es un “grado de afecto” a favor o en contra de un objeto o un valor.
- Recientemente Katz (1960) propuso otra definición que ha sido aceptada de manera general.
- La **actitud** es la predisposición del individuo para valorar de manera favorable o desfavorable algún símbolo, objeto o aspecto de este mundo.

. . . Las actitudes incluyen el núcleo afectivo o sensible del agrado o desagrado, y los elementos cognoscitivos o de creencias que describen el efecto de la actitud, sus características y sus relaciones con otros objetos.

Una actitud es la tendencia a pensar, decidir y actuar de determinada manera bajo ciertas circunstancias. Las actitudes se van conformando por la experiencia afectiva del sujeto y por el horizonte de valores que consciente o inconscientemente norman su vida.

Las actitudes son de gran importancia en la orientación de la persona con respecto a su medio social y físico.

Tener una actitud es estar listo a responder de un modo a un objeto social, también implica que hay una motivación despierta y una acción a emprender para acercarse o para evitar el objeto. Según Rosnow y Robinson 1967, el término actitud "denota la organización de los sentimientos, de las creencias y de las predisposiciones de un individuo para comportarse de un modo dado"

Las actitudes sociales son de gran importancia ya que representan un eslabón psicológico entre las capacidades de percibir, de sentir y de emprender a la acción de una persona, al mismo tiempo que ordenan y dan significación a su experiencia constante en su medio social.

Para estructurar las actitudes tradicionalmente se hace una distinción en tres componentes: el componente cognoscitivo, el componente afectivo y el comportamental.

El componente cognoscitivo de una actitud social consiste en las percepciones del individuo, sus creencias y estereotipos (sus ideas, concepción) sobre el objeto.

Como sustituto del componente cognoscitivo se usa comúnmente el término opinión, especialmente cuando la opinión es de importancia con respecto a algún problema.

El componente afectivo, se refiere a los sentimientos de la persona con respecto al objeto.

Puede ser que dos personas manifiesten sentimientos diferentes respecto a un objeto; quizá una puede sentir temor y la otra persona puede tener sentimientos de hostilidad y molestia.

El componente comportamental de las actitudes consiste en la tendencia a actuar o a reaccionar de un cierto modo con respecto al objeto.

En este componente se mide registrando lo que el individuo en realidad hace: (Leon Man. Elemento de Psicología Social. P. 137, 138.)

Una actitud se considera como una asociación entre un objeto dado y una evaluación dada (Fazio 1989, p. 155). Evaluación significa el efecto que despierta las emociones que moviliza el recuerdo emotivo de las experiencias vividas, incluso las creencias acerca de la capacidad del objeto para conseguir metas deseadas. Así por ejemplo, las situaciones sociales, las personas y los problemas sociales constituyen objetos actitudinales.

En la fuerza de la asociación influyen tres procesos diferentes si bien, no con la misma intensidad. Si la persona relaciona el objeto con la evaluación por medio de un conocimiento amplio y detallado de las propiedades y características del objeto, nos encontramos ante el proceso cognitivo.

Si la evaluación surge de experiencias intensas de carácter positivo o negativo, con el objeto de la actitud, el proceso es afectivo.

Conductual si la evaluación es gradual, se da gradualmente de la implicación conductual de la persona con el objeto.

Por lo tanto una actitud tiene tres componentes: cognitivo, afectivo y conativo-conductual.

El cognitivo consta de las percepciones de la persona sobre el objeto de la actitud y de la información que tiene sobre él.

El afectivo se compone por lo sentimental que dicho objeto despierta.

El conativo (tendencia , propósito) – conductual, incluye las tendencias, disposiciones e intenciones hacia el objeto, así como las acciones dirigidas hacia él.

Los tres componentes coinciden en que todos ellos son evaluaciones del objeto de la actitud. Conocer una actitud implica conocer con detalle sus tres componentes. Cfr. Morales J. Francisco, Psicología Social, p. 497.

La dimensión emocional, es decir, el capital emocional que complementa el concepto de capital intelectual deberá tomar en cuenta las actitudes de compromiso, lealtad, afecto, estima, arraigo, gusto, el “yo quiero”, además del “yo sé” o del “yo puedo”, y desde luego a la capacidad de amar del ser humano como energía para transformar al mundo, que no es otra cosa que el **trabajo**. Este capital emocional es el que ha llevado en diferentes sucesos de la historia universal y de la historia de la administración a situaciones sobresalientes, extraordinarias, increíbles y que llevó a Sigmund Freud a señalar que el “hombre sano” es aquel que tiene dos grandes capacidades vitales, la de “amar” y la de “trabajar”.

I.2 Capital emocional.

El concepto prevaleciente de capital intelectual se puede enriquecer con el de capital emocional, que se refiere a la vida afectiva y a las actitudes básicas de integración, lealtad y compromiso en la relación hombre organización productividad. Hablar únicamente de capital intelectual nos remite sólo a las facultades de inteligencia racional que están orientadas a la búsqueda del conocimiento, a la aplicación de éste y a la solución lógica de los problemas.

En los últimos años, importantes autores como Daniel Goleman en su reciente y revolucionario libro *La Inteligencia Emocional* y Frederick Reichheld en su trabajo sobre la lealtad, entre otros, están señalando a la energía emocional, entendida como voluntad, lealtad, compromiso y responsabilidad, como los contenidos humano-afectivos esenciales para la verdadera eficacia y productividad humana.

I.3 Calidad.

La teoría de la calidad tiene historia propia. Philip Crosby, W. Edwards Deming, Armand V. Fergenzaum y Joseph M. Juran, son probablemente las figuras más importantes en el dominio de la calidad empresarial.

En cuanto a W. Edwards Deming, se le conoce poco en su País, pero en Japón es considerado una celebridad. Fue descubierto en éste país en 1950, cuando acudió a dar varias conferencias sobre Control de Calidad. Un año después, se realizó un concurso nacional sobre mejoramiento de la calidad cuyo ganador recibiría lo que ahora se conoce como el premio Deming. Es uno de los mayores honores del País.

Deming introdujo las técnicas de gestión de la calidad; y que ciertamente los japoneses han sido los alumnos aventajados que han elevado los niveles reales de la calidad a alturas jamás alcanzadas por el promedio de las Empresas Americanas.

El Premio Nacional a la Calidad fue creado por el Congreso de Estados Unidos en 1987, el Premio Nacional Malcolm Baldrige a la Calidad es equivalente al Premio Deming en el Japón, los ganadores recientes incluyeron a Xerox, IBM, Federal Express, la división Cadillac de General Motors y Wallace Co., un fabricante de Tubería en Houston.

Deming ha establecido 14 puntos para administradores de alto nivel que pretenden promover la calidad:

- Planear para el futuro a largo plazo, no para el mes siguiente o el año próximo.
- Jamás sea complaciente acerca de la calidad de su producto.
- Establezca un control estadístico, sobre sus procesos de producción y exija que sus proveedores lo hagan también.
- Trate con el menor número posible de proveedores, desde luego, con los mejores.
- Determine si sus problemas se deben a partes específicas del proceso de producción o si emanan del propio proceso en su conjunto.
- Capacite a sus empleados para que realicen las labores que se les pide desempeñen.
- Acreciente la calidad de sus supervisores de línea.
- "Deseche el temor".
- Anime a los departamentos a trabajar en forma conjunta y estrecha en lugar de concentrarse en distinciones por departamento o por división.
- No pretenda adoptar objetivos numéricos estrictos, incluyendo la tan popular fórmula de "cero defectos".
- Exija a sus empleados que hagan un trabajo de calidad, no sólo que estén en su lugar de 9 a 5.
- Capacite a sus empleados para que comprendan los métodos estadísticos.

- Cuando surja la necesidad, capacite con nuevos conocimientos a sus empleados.
- Responsabilice a los administradores de alto nivel de la implantación de estos principios.

James A.F. Stoner. Edward Freeman. Administración.

Se reporta que Kaoru Ishikawa de la Universidad de Tokio, integró estas técnicas con las teorías de algunos científicos de la conducta estadounidenses, como Maslow, Mc Gregor y Herzberg y que fue así como nació el círculo de calidad.

Según parece, The Lockheed Missile and Space Company, fue la primera empresa estadounidense en estudiar el naciente enfoque japonés y en ponerlo en práctica en un programa muy extenso. Para el año 1985, se calculaba que más del 90 por ciento de las compañías de Fortune 500 estaban utilizando los círculos de calidad, incluyendo empresas Honeywell, Digital Equipment, TRW y Westinghouse.

El punto de partida es el Control de la Calidad. Durante muchos años, el "Manual de Control de Calidad" de Jurán, editado por primera vez en 1951 y reeditado en diversos idiomas e innumerables ocasiones, fue el libro sagrado de un nuevo movimiento. En ese entonces, a Jurán se le reconocía como una especie de "apóstol de la calidad", porque fue quien sistematizó los conceptos y técnicas desarrolladas de ese tiempo.

La preocupación de la falta de calidad de los productos era causa de elevados costos y por lo tanto era conveniente evitarlos. Sin embargo tomar medidas necesarias al respecto como: inspecciones, clasificaciones, muestreos, etc., originaban nuevos costos.

Siempre que éstos no excedieran a los primeros, resultaba aconsejable llevar a cabo programas tendientes a reducir el número de fallos.

Desde el punto de vista operativo, la idea central consistía en “controlar la calidad”. Desde el mundo de las técnicas de la cibernética, el concepto de control aportaba un enfoque de autorregulación y autocorrección adecuado para asegurar unos determinantes niveles de calidad. De esta manera la calidad quedaba sometida a la disciplina mecánica de todo sistema cibernético*: un órgano técnico fija los estándares de calidad, el órgano ejecutante realiza la fabricación, un órgano de información mide los atributos reales de lo fabricado y evidencia las desviaciones originadas; un órgano decisor toma las medidas pertinentes sobre el proceso ó sobre los inputs del mismo.

*Cibernética: ciencia que estudia los mecanismos automáticos de comunicación y de control de los seres vivos y de las máquinas.

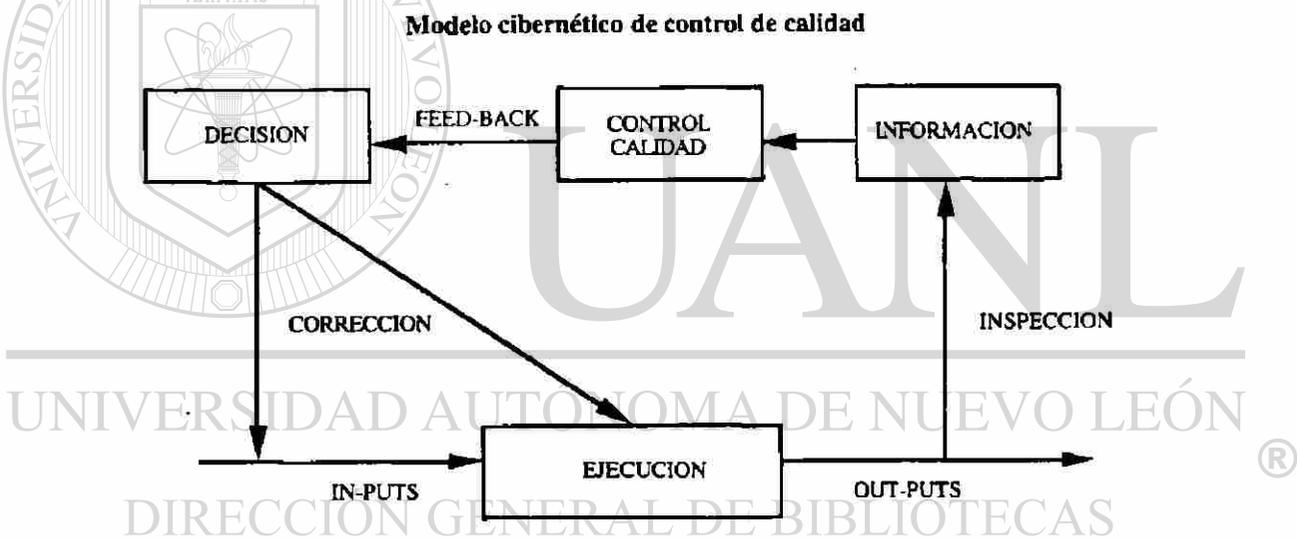


Figura tomada del libro de texto: "Calidad de servicio", de Pedro Larrea.

La tarea de la calidad ya es complicada porque no siempre se fabrica sobre pedido sino que se basa en las necesidades o requerimientos del mercado donde los deseos del cliente tiende a mostrar una naturaleza subjetiva y cambiante.

La primera dificultad ha consistido en distinguir entre **calidad teórica** y **calidad técnica**.

La **calidad teórica** es la calidad de diseño o calidad de proyecto: es la adecuación de las funciones y características concebidas o diseñadas para un producto a las exigencias del mercado.

La **calidad técnica** llamada también calidad de conformidad es la adecuación de las características del producto fabricado a las características de la configuración o diseño.

Jurán de manera sencilla ha definido la calidad como la “aptitud para el uso desde el punto de vista del cliente”. Donde hablar de calidad, es hablar de obtención para cada una de las características físicas, funcionales o estéticas de un producto de un determinado nivel adecuado a los requerimientos del mercado.

I.3.1 Proyectos de Calidad de Vida.

El término “Calidad de vida” en el trabajo (CVT) se ha aplicado a una extensa variedad de esfuerzos de mejoramiento de la organización. Como Godman indica los elementos comunes parecen ser un “intento de reestructurar dimensiones múltiples de la organización” e “instituir un mecanismo que introduce y mantiene los cambios a través del tiempo.”

Los aspectos del mecanismo de cambio por lo común son un incremento en la participación de los empleados en las decisiones de su departamento y un incremento en la resolución de problemas entre el sindicato y la gerencia.

En varias plantas de General Motors, los proyectos de CVT han incluido algunas de las características siguientes:

- Participación voluntaria de parte de los empleados.
- Conformidad del sindicato con el proceso y su participación en él.
- Capacitación de los empleados en la resolución de problemas en equipo.

- Empleo de círculos de calidad en donde los empleados discuten los problemas que afectan el desempeño de la planta y el ambiente de trabajo.
- Participación del equipo de trabajo en los pronósticos, la planificación del trabajo y la selección del líder y los miembros del equipo.
- Juntas periódicas de la planta y del equipo para discutir aspectos como calidad, seguridad, pedidos de clientes y programas.
- Fomento del desarrollo de habilidades y de la rotación de trabajos dentro del equipo.
- Capacitación en diversas habilidades.
- Actitud responsiva a las preocupaciones de los empleados.

Aún cuando los aspectos específicos varían de un proyecto de CVT a otro, tanto dentro de una organización determinada como entre varias organizaciones, hay varios aspectos que tienden a ser comunes. Estos aspectos incluyen la participación del sindicato; un enfoque en los equipos de trabajo; sesiones de los equipos de trabajo para la resolución de problemas, en las cuales la agenda puede incluir problemas de productividad, calidad y seguridad; autonomía en la planificación del trabajo; disponibilidad de capacitación en habilidades, y una actitud responsiva creciente de los supervisores hacia los empleados,

Calidad total es un concepto creado por el norteamericano Deming. Pero la primera aproximación del concepto de calidad total se debe a Armand Feigenbaum, que en 1956 comenzó hablando de Control Total de la Calidad.

La CT* (o TQM = total quality management) se ha convertido en el mundo empresarial occidental en una idea – fuerza capaz de movilizar multitud de esfuerzos en pos de una superior calidad.

* En lo sucesivo cuando aparezcan las siglas CT, se refiere al concepto de Calidad Total.

Unas veces, la CT se concibe como una actitud intelectual y vital dirigida a remover todas las energías de la empresa en busca de unos niveles excelentes de la respuesta a las necesidades de los clientes. La CT es una "filosofía directiva que implica la participación general del personal de la empresa, cualquiera que sea su nivel, y que pone el énfasis en la satisfacción del cliente y la mejora continua" (Peggy Jo Fulton, director de CT en la Northrop's Aircraft División, Hawthorne).

En el Libro Calidad de Servicio, Stora y Montaigne opinan que la particularidad de totalidad hace referencia a lo siguiente:

- implica a todas las funciones que intervienen en la vida de un producto o de un servicio;
- incluye no solo el producto en sí sino los cuatro elementos del "producto total" o 4P: product, price, place, promotion (producto, precio, canales, promoción);
- se refiere a la totalidad de las fases del ciclo vital de dicho producto o servicio;
- todo el personal debe estar involucrado en el esfuerzo;
- se han de poner en juego todos los recursos necesarios para la prevención de los fallos;
- debe sistematizarse en todas sus vertientes la multiplicidad de relaciones proveedor-cliente, lo que significa no sólo que deben quedar implicados todos los elementos externos a la empresa (proveedores, distribuidores y clientes), sino que además ha de cuidarse extraordinariamente la atención a los clientes internos de la empresa;
- debe tenerse en cuenta la totalidad de las necesidades de los clientes (tanto las relativas a la calidad en sentido estricto como las que se refieren a precio, plazos, rendimiento del producto, etc.):
- con el objetivo final de la satisfacción total de los clientes, a través de la eliminación de todos los fallos.

En definitiva, el concepto de CT encierra dos rasgos característicos básicos:

- abarca todo aquello que es susceptible de aportar mejoras a la satisfacción del cliente;
- es un proceso dinámico que no tiene fin.

La CT puede englobar todo lo anterior y cualquier otra cosa imaginable. Además que incluye la garantía incondicional de servicio. Donde la empresa garantiza que el cliente quedará satisfecho. Cualquier empleado tiene la autoridad y la responsabilidad plena para cumplir con la garantía prometida.

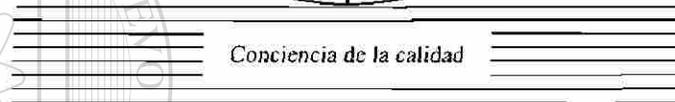
Si, después de todo, el cliente no quedara satisfecho, es indemnizado, a la vez que se investigan y corrigen las posibles causas del fallo. Timothy W. Furstahl, fundador y director ejecutivo de Satisfacción Guaranteed Eateries, Inc., en Seattle, y practicante entusiasta en su propio negocio de restauración de las técnicas de garantía incondicional, ha llamado a ésta la "estrategia última" de la empresa, primero porque redefine su última razón de ser y triunfar, y segundo porque subraya la importancia de encontrar las causas últimas de cada fallo detectado.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

Furstahl menciona que, a pesar de todo, nunca se llegará a tener un sistema perfecto. "Siempre existe un método mejor" o "no existe la línea de llegada", son expresiones muy repetidas por los directivos. Donde la Calidad no parece tener línea de meta y la empresa se embarca a un viaje interminable hacia la calidad, ofreciendo de manera progresiva proyectos sucesivos de mejora, que nos acerquen cada vez más al "desideratum" final. (El término japonés "kaizen", ampliamente popularizado en la literatura especializada, expresa esta idea capital de "mejora continua").

Para visualizar con más plasticidad el carácter dinámico de la calidad, Deming imagina una rueda (compuesta por diseño, fabricación, venta y servicio) rodando

de manera permanente por el suelo de la "consciencia de la calidad". Ver "rueda Deming". Opus cit del Libro de texto Calidad de Servicio, de Pedro Larrea, p. 27.



Recomendaciones de Deming:

- ¡Hacerlo bien a la primera!
- El personal es mas feliz haciendo bien las cosas que haciéndolas mal.
- La calidad es un criterio de compra básico.
- Las personas deben recibir una formación adecuada.
- El trabajo en equipo es esencial para el éxito.

Para Álvarez Blanco los cuatro principios básicos de la CT son:

- Satisfacer los requerimientos del cliente.
- Cero error.
- Gestión por prevención.
- Cuantificar el coste de la calidad.

Ishikawa piensa que los principios que deben orientar la CT son:

- Ofrecer productos que satisfagan los requerimientos del cliente.
- Dar prioridad al cliente sobre cualquier otra consideración.
- Entender la calidad en un sentido amplio.
- Definir la calidad en relación con el precio.

Steve Smith, del Quest Quality Consulting, define la CT como una filosofía empresarial y un estilo de dirección que orienta y guía la totalidad del negocio apoyándose en los siguientes puntos - clave:

- creer en los clientes.
- gestionar los procesos.
- crear responsabilidades.
- buscar mejoras continuas.
- cambiar el estilo de liderazgo.

Y en la Florida Power & Light los principios de la gestión de calidad son:

- La satisfacción del cliente.
- El modelo Planear-Hacer-Controlar-Actuar.
- La dirección basada en hechos.
- El respeto al personal.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

La mundialmente conocida consultora "Nolan, Norton & Co.", muestra lo que es y no es la CT. Finalmente, el programa de CT de la Royal Ordnance inglesa y el de Mejora de la Calidad de Philips son ejemplos suficientemente expresivos del ámbito totalizador con que se encaran los problemas de calidad en entorno s específicamente industriales.

Qué es la C.T.

Es	No es
<ul style="list-style-type: none"> • Una filosofía de dirección. 	<ul style="list-style-type: none"> • Un programa nuevo.
<ul style="list-style-type: none"> • Una concepción rupturista 	<ul style="list-style-type: none"> • El camino de siempre.
<ul style="list-style-type: none"> • Un enfoque estructurado y orientado a la identificación y solución de problemas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fuegos de artificio.
<ul style="list-style-type: none"> • Consistente en acciones directivas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consistente en slogans.
<ul style="list-style-type: none"> • Liderado por la dirección. 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad de todos.
<ul style="list-style-type: none"> • A largo plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> • A corto plazo.
<ul style="list-style-type: none"> • Soportado por el control estadístico de calidad y otras herramientas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigido por el control estadístico de calidad y otras herramientas.
<ul style="list-style-type: none"> • Adoptado por todos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Delegado.

Programa de CT de la Royal Ordnance

Interna	Proveedor
<p>Comprender requerimientos del cliente y usuario final.</p> <p>Controles de proceso para cumplir estándares.</p> <p>Política cero defectos.</p> <p>Hacerlo bien a la primera.</p> <p>Ninguna concesión.</p> <p>Visualizar la calidad.</p> <p>Mejora continua.</p>	<p>Planes y procedimientos de calidad.</p> <p>Política cero defectos.</p> <p>Containerización común.</p> <p>Planes semanales de suministro -JIT.</p> <p>Control de proceso de proveedores.</p> <p>Clasificación visible de proveedores.</p>

I.3.2 Programa de mejora de la calidad en Philips

Mejoras incrementales	Mejoras radicales
Reducción de tiempos. Diseños de fabricación. Ingeniería de valor. Diseños "bien a la primera" Diseños "cero defectos" Diseños reutilizables y modulares.	CAD Simulación y modelización. Diseño asistido mediante sistemas expertos. Nueva tecnología. Materiales avanzados. Procesamiento paralelo. Equipos de trabajo especiales.

Opus cit del Libro de texto Calidad de Servicio, de Pedro Larrea, pp. 27 – 29.

En España existe desde 1961 la Asociación Española para la Calidad, una entidad profesional, independiente y sin ánimo de lucro, cuyo fin es concienciar a la sociedad de que "el camino para mejorar la competitividad de los productos y servicios españoles debe basarse en la aplicación de programas de mejora de la calidad y llegar a la implantación de sistemas de calidad total como forma natural de hacer las cosas".

La administración de la calidad total (conocido como TQM [del inglés, Total-Quality Management], también llamado mejoramiento continuo de la calidad, es una mezcla, composición de cierto número de técnicas y enfoques del mejoramiento de la organización, que contiene el empleo de círculos de calidad, control estadístico del proceso, equipos y grupos comando autodirigidos, y una utilización muy amplia de la participación de los empleados. Gran parte del impulso de la TQM se origina de la creciente conciencia de los ejecutivos estadounidenses de la necesidad crítica de que las corporaciones norteamericanas compitan a una escala mundial. Cada vez es más indiscutible, que es necesario competir con los japoneses, quienes han tenido gran éxito en la administración de la calidad.

La TQM se define por los siguientes aspectos. Esta es una lista basada en las conferencias sobre la calidad total, realizadas en Estados Unidos y en el extranjero por el Consejo de Conferencias, y en un ejemplar especial de Business Week, titulado The Quality Imperative.

Énfasis primordial en los clientes. El desarrollo de una cultura organizacional en la cual los empleados en todos los niveles, incluyendo al Director Ejecutivo, les den un trato superior a las necesidades y expectativas de los clientes.

Empleo operacional cotidiano del concepto de clientes internos. El énfasis en el concepto de que el flujo de trabajo y las interdependencias internas requieren que los miembros de la organización se traten unos a otros como clientes valiosos a través de las línea funcionales, así como dentro de las unidades.

Un énfasis en la medición, utilizando tanto el control estadístico de la calidad como las técnicas de control estadístico de los procesos. El control estadístico de calidad es un método para medir y analizar las desviaciones en los productos fabricados; el control estadístico del proceso es un método para analizar las desviaciones en los procesos de fabricación.

Procesos de comparación (benchmarking) competitivos. Una permanente calificación de los productos y prácticas de la compañía, cotejándola con las mejores empresas del mundo, incluyendo otras organizaciones en otros sectores industriales.

Búsqueda permanente de las fuentes de defectos, con la meta de eliminarlas por completo. Los japoneses llaman a esto Kaizen.

Administración de participación. Incluye delegación y participación amplia, capacitación, y un estilo de liderazgo de apoyo.

Énfasis en los equipos y en el trabajo de equipo. Regularmente incluye equipos autodirigidos. También se utilizan ampliamente los grupos comando interfuncionales y de múltiples niveles.

Un énfasis preferente en la capacitación continua. Lo que representa aprender formas nuevas y mejores de hacer las cosas, y adquirir nuevas habilidades. En muchas organizaciones, se refuerza por medio de cambios en el sistema de recompensas, por ejemplo, con la introducción de un salario basado en las habilidades, o en los conocimientos.

Apoyo de la alta gerencia sobre una base continua. Esto requiere una vista a largo plazo y un compromiso también a largo plazo de parte de la alta gerencia.

Alguna de las explicaciones de la administración de la calidad total se ha empleado expresamente en todo tipo de organizaciones, por ejemplo en electrónica, semiconductores, metales básicos, productos químicos, automóviles, desarrollo de software, ferrocarriles, aerolíneas, seguros y ventas al menudeo. Se han incluido organizaciones tan desiguales como hospitales y portaviones de la marina de Estados Unidos.

Las compañías que tratan de poner en práctica la TQM tienen problemas que son comunes en muchos esfuerzos de mejoramiento de la organización que necesitan un cambio importante en la cultura de la organización. Un ejemplo que se maneja es la resistencia inicial del sindicato, como la que experimentó Inland Steel Bar Company, específicamente cuando hay una larga historia de relaciones de adversario. Un ejemplo más, cuando los gerentes de primera línea y a nivel medio se pueden sentir amenazados por la necesidad de delegar una extensa responsabilidad en los equipos autodirigidos y/o en los grupos comando, y se pueden resistir a la idea de cambiar a un rol que es más de capacitador y de

apoyo. Además, es importante el subsanar la organización, mediante una estrategia adecuada.

A pesar de los numerosos esfuerzos de la TQM no se ha tenido el éxito esperado debido a los problemas antes mencionados , sin embargo muchas compañías han alcanzado un éxito considerable. A petición del Congreso, la Oficina General de Contabilidad de Estados Unidos evaluó el impacto de los programas de TQM en compañías elegidas entre las aspirantes con mayor puntuación al Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige. Este premio se instituyó bajo una ley nombrada en honor de un ex secretario de comercio, y está diseñado para dar reconocimiento a las compañías que han puesto en práctica con éxito los sistemas de calidad total.

La OGC* reportó que las compañías que han adoptado las prácticas de administración de la calidad han obtenido un mejoramiento general en el desempeño corporativo. Casi en todos los casos, las compañías lograron mejores relaciones entre los empleados, mayor productividad, mayor satisfacción de los clientes, una creciente participación de mercado, y mayores utilidades.

La OCG reveló también que la TQM es aplicada tanto para las pequeñas compañías como para las grandes. También declaró que es necesario dar el tiempo suficiente para que aparezcan los beneficios -en promedio, las compañías requieren dos años y medio para mejorar su desempeño. Por lo que, la TQM requiere de una perspectiva a largo plazo; y también un proceso continuo a largo plazo.

En un estudio que realizó tanto la TQM como los programas de participación de los empleados, Lawler, Mohrman y Ledford descubrieron que se lograba mayor éxito cuando las organizaciones perseguían simultáneamente ambos. Ultiman:

* En lo sucesivo cuando aparezcan las siglas OCG se refiere a Oficina General de Contabilidad de Estados Unidos.

La calidad total quizá ha proporcionado a los negocios el enfoque del cual carecían algunos de los primeros programas que incluyen a los empleados. Un buen dato es que, en su mayor parte, las prácticas utilizadas en la administración de la calidad total y en la participación de los empleados parecen sumados. La utilización de las prácticas de calidad total parece impulsar el impacto de la participación de los empleados, específicamente en los resultados de los negocios. Esto se logra con más certeza si la participación de los empleados y la calidad total se manejan de manera adjunta, que si se manejan como programas separados.

La importancia en las aplicaciones exitosas para la creación de una cultura organizacional que brinda una extensa participación, al énfasis en los equipos y el trabajo en equipo, la cooperación entre equipos y unidades, la generación de datos válidos, y el aprendizaje continuo, la TQM parece ser coherente con los enfoques y valores del desarrollo organizacional. Dan Ciampa menciona que un aspecto primordial de la TQM se deriva del desarrollo organizacional:

El lado humano de la calidad total es descendiente directo del Desarrollo Organizacional. Ciertamente para entender verdaderamente la CT y poder convertirla en realidad, se debe ser experto en crear el cambio en el lado humano de la ecuación de la excelencia organizacional. Los valores en los cuales se basa el desarrollo organizacional, su dedicación al aprendizaje humano, sus elementos de educación para adultos y de desarrollo gerencial, son todas partes necesarias de un verdadero esfuerzo exitoso de CT.

I.3.3. CALIDAD EN EL SERVICIO.

Que es la Calidad de Servicio desde la aparición de la necesidad económica hasta la satisfacción del cliente (y eventualmente su respuesta de compra). Queda por señalar a que servicio nos referimos.

Las definiciones más frecuentes del término servicio son:

- Servicio como bien económico. Es la respuesta dada, independientemente de su naturaleza, por un proveedor al problema o necesidad de un cliente.
- Servicio como una determinada especie de bien económico. Es aquella clase de bien en el que predominan los componentes intangibles. Se trata, por tanto, de un paquete de prestaciones (tangibles e intangibles) en el que predominan las segundas.
- Servicio como prestación principal. En el supuesto anterior, se trataría de la prestación que constituye la razón de ser de la solución que se propone para la satisfacción de la necesidad del cliente.
- Servicio como prestaciones accesorias. En el mismo supuesto comentado, el servicio es ahora el conjunto de prestaciones secundarias que acompañan a la prestación principal.
- Servicio post-venta. Se refiere a la provisión de las prestaciones accesorias de reparaciones, mantenimiento y atención de las reclamaciones de los clientes. Es una actividad propia del sector industrial.

-
- Servicio = Atención de las reclamaciones de los clientes.
 - Servicio = Recepción de pedidos de la empresa.
 - Servicios = Actividades económicas que integran el sector terciario de un sistema económico.

El siguiente Panel explica las relaciones conceptuales existentes entre las cuatro primeras definiciones del término "servicio". Peel menciona sobre el término servicios: "las relaciones interpersonales de trabajo entre los empleados del proveedor y el cliente" o la aportada por Tucker "todas las actividades que unen a una organización con sus clientes".

Conceptos de servicio

Bien (género)	Bien (especies)	Paquete de prestaciones Integrantes del bien
- S ₁ -	Producto (predominio tangibles)	Producto – base
		Servicios secundarios - (S ₄) -
	Servicio (predominio intangibles)	Servicio – base - (S ₃) -
		Servicio secundarios - (S ₄) -

El servicio que nos interesa es el de "calidad de servicio" es el definido como S₄: *el servicio como conjunto de prestaciones accesorias, de naturaleza cuantitativa o cualitativa, que acompañan a la prestación principal, ya consista ésta en un producto o un servicio (S₃).*

M. Peel concreta como "las actividades secundarias que ejecuta una empresa para optimizar la satisfacción que recibe el cliente de sus actividades principales".

Normann aporta el ejemplo del vuelo de pasajeros en una compañía aérea, para ilustrar el concepto y apoyar la definición . El conjunto del servicio (S₂) consta de un servicio nuclear (S₃) consistente en trasladar a los pasajeros en avión desde A hasta B y en una serie de prestaciones periféricas (S₄) cuyo conjunto llamamos servicio: la reserva, la facturación, la atención en vuelo, la limpieza, comodidad, etc. La prestación básica consiste en volar, hacerlo en avión, entre las ciudades convenidas y a la hora programada. El resto de prestaciones es el servicio.

Ejemplo de servicio (Norman)
Reserva del pasaje

<p>Registro en la oficina de recepción.</p> <p>Recogida y facturación del equipaje.</p> <p>Información</p> <p align="right">S₂</p>	<p align="center">  </p> <p align="center">Servicio en vuelo</p> <p align="right">S₃</p>	<p>Limpieza y esmero hasta en el último detalle.</p> <p>Atención constante por parte del personal de la compañía aérea.</p> <p>Comodidad</p> <p align="right">S₄</p>
---	--	---

Aaker aporta un ejemplo más sencillo. Cuando se requiere utilizar los servicios de un hotel (S₂), lo que esencialmente se busca es obtener una habitación limpia y confortable para descansar, asearse y, ocasionalmente, permanecer en ella (S₃). Si el hotel otorga, además, de piscina, un excelente restaurant, una atención especial de todo el personal, etc., estará ofreciendo a sus clientes un paquete de prestaciones adicionales (S₄) que cada uno valorará en distinta manera.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Otro ejemplo de prestaciones básicas es la Banca (el depósito y el crédito) que dadas las circunstancias acogen un número creciente de servicios complementarios (o servicio en sentido estricto), como son: la domiciliación de recibos, la tarjeta de crédito o los cheques de viaje.

Larry Horner, Presidente de KPMG Peat Marwick, ha escrito que un servicio profesional de calidad involucra: a) calidad técnica (es decir, profesionalidad, know-how, respuestas adecuadas a los problemas de los clientes), y b) calidad de servicio (es decir, la manera en que se entrega la calidad técnica).

Existen gran multitud de ejemplos: el producto que es entregado por el comerciante y como éste atiende; el diagnóstico o la intervención quirúrgica de un médico y la forma de tratar al paciente, la inexactitud de información, la sobresaturación de los quirófanos o la falta de aseo en las habitaciones; la conclusión favorable de un expediente de pensión por incapacidad y la acumulación de papeleos, burocracia, retrasos, ventanillas, etc.

Los casos antes descritos tienen algo semejante: el cliente descubre como valioso, después de la prestación básica (que es la esencial esperada), un componente adicional consistente:

- o bien en prestaciones añadidas a la principal,
- o bien en el modo de entrega de la prestación principal,
- o bien en una combinación de las dos circunstancias anteriores.

En el primer punto, el producto/servicio final enriquecido cuantitativamente (la piscina del hotel o el servicio de bebida a bordo del avión). En el segundo, el más atractivo gana en superioridad la forma de entrega de la prestación principal (la capacidad de escucha de un abogado, la inexistencia de colas en una oficina bancaria, la amabilidad de un funcionario público o la precisión y prontitud burocráticas relativas a un envío de productos).

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

En los servicios caracterizados por el alto contacto y la personalización de su contenido, el cliente no quiere solamente una solución "a la medida"; desea, además, información, asesoramiento, apoyo e involucración por parte del proveedor. Anhela ver resuelto el qué de su problema, pero desea que el *como* del proceso de resolución sea igualmente satisfactorio. Ciertamente, en las empresas de servicios profesionales el cliente quiere encontrar un nivel apropiado de conocimiento de su negocio, comprensión del problema, comunicación, personal comprometido con el proyecto, cumplimiento de plazos, consejos generales, puesta al día de metodologías de gestión, etc.

En otros servicios más automatizados y estandarizados, se espera no sólo la solución prometida, sino también precisión, puntualidad y ausencia de errores. En los dos casos anteriores se desea encontrar cuestiones complementarias a la prestación del producto/servicio principal (tales como el contacto personal, las comunicaciones telefónicas y postales, el entorno físico, el tratamiento de las reclamaciones o la tarea de la relación post-venta con el cliente hasta el momento en que se desprende definitivamente del producto o se consume el servicio) son importantes para la obtención de un nivel de servicio adecuado.

Paul Flipo distingue como factores determinantes de la percepción de un buen servicio los diez siguientes:

- fiabilidad (hacer las cosas bien a la primera),
- capacidad de respuesta,
- tangibilidad,
- cortesía,
- competencia,
- seguridad,
- credibilidad,
- accesibilidad,
- comunicación,
- comprensión y conocimiento del cliente.

Parasuraman, Zeithaml y Berry han reducido los puntos anteriores en estos cinco:

- fiabilidad,
- capacidad de respuesta,
- tangibilidad,
- aseguramiento (incluye cortesía, competencia, seguridad y credibilidad),
- empatía (incluye accesibilidad, comunicación y conocimiento del cliente).

Las relaciones entre prestación principal y servicio han sido objeto de numerosos análisis. Entre las conclusiones obtenidas se pueden mencionar:

- El servicio debe girar inevitablemente alrededor de la prestación principal.
- Un servicio de calidad no puede apoyarse de manera permanente en un mal producto o servicio principal. (En un momento determinado puede ser capaz de disminuirlo.)
- En mercados en los que es muy difícil lanzar productos/servicios diferenciados, la diferenciación puede venir dada por la vía del servicio.
- Cuando la prestación principal encuentra dificultades de comprensión y percepción con el cliente, éste tiende a ser impactado por la percepción del servicio.
- La calidad del servicio encuentra más dificultades de control, en general, que la calidad del producto/servicio principal.
- La evidencia empírica confirma que las empresas que más se preocupan por mejorar el nivel de su servicio son también, normalmente, empresas sobresalientes en su nivel de productividad y de calidad técnica (o de la prestación principal).

Después de lo antes visto, la definición que sigue está absuelta de cualquier comentario adicional. La calidad de servicio es "la percepción que tiene un cliente acerca de la correspondencia entre el desempeño y las expectativas, relacionados con el conjunto de elementos secundarios, cuantitativos y cualitativos, de un producto o servicio principal".

Se considera la última década del siglo XX, como la década de la Calidad de Servicio (CS). Lo más importante en las empresas será el servicio. La conciencia de la importancia de la CS se va expandiendo lenta pero irremediamente, ganando cada día nuevos partidarios.

Se reconoce que el servicio "añadido" se está convirtiendo a grandes pasos en el campo de batalla competitivo decisivo de cualquier mercado, hasta el punto de que tanto las empresas manufactureras como las del sector terciario deben lanzarse a una urgente adaptación de la productividad de una producción antigua a una nueva, nueva formación para adaptarse a otra actividad en nuevas empresas de "servicio añadido".

O, como acaban de escribir Chase y Garvin, mencionan que "los fabricantes que prosperen en la próxima generación competirán ofreciendo servicios solidariamente con productos, anticipándose y respondiendo a una amplia serie de necesidades de los clientes". Es cierto, la competitividad se está desplazando desde el cómo fabricar los productos hacia el cómo servir a los clientes antes (I+D, diseño, etc.) y después (venta, marketing, etc.) de la fabricación.

En 1978 el Instituto Gallup llevó a cabo una encuesta entre directivos de 615 empresas acerca de la importancia que aplicaban a 8 factores en los tres años siguientes. Esto se llevó a cabo en 1978 y desde entonces se considero a CS como el factor más importante, fue con mucho la CS. Los directivos de empresas fabricantes de bienes reconocieron que en el futuro tendrá tanta importancia ofrecer un buen servicio a los clientes como fabricar productos de mejor calidad.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Hace mas de una década Richard J. Matteis de City Banck anticipó que no está lejos el día en que en las instituciones bancarias sean tan importantes en los servicios como en el crédito".

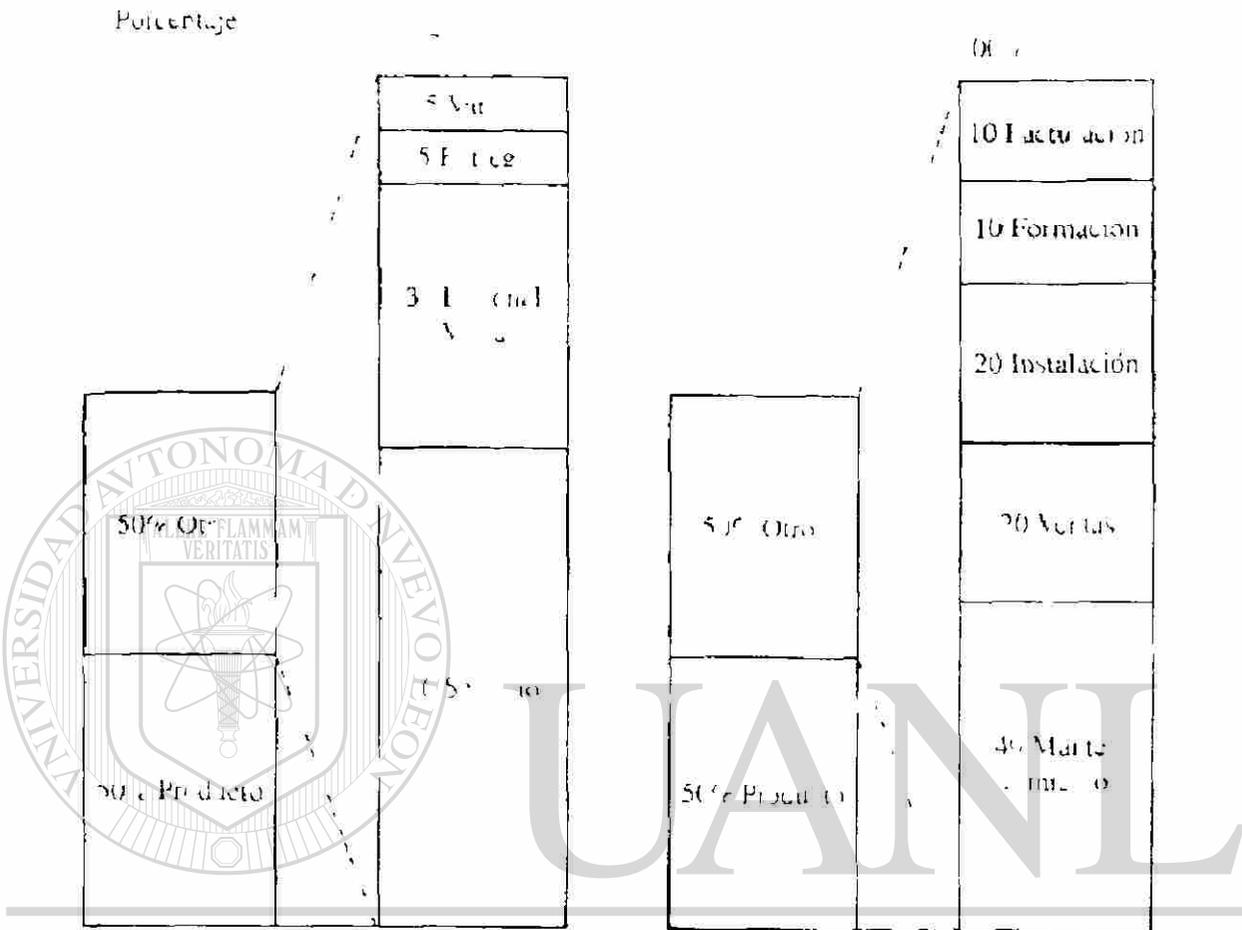
Pero hoy más que nunca se percibe la extraordinaria gravedad del fenómeno. Robert W. Galvin, presidente de Motorola, ha puesto actualmente un ejemplo formidablemente ilustrativo: si todas las empresas americanas decidieran presentarse al Baldrige, con el hecho de prepararse durante unos años

significaría automáticamente aumentar la tasa de crecimiento anual del PNB en medio punto por lo menos.

Sin embargo (y ello es bien conocido en la experiencia particular y profesional de cada uno), de no mantener una dura lucha contra lo urgente para imponer su predominio. De lo contrario, se corre el riesgo de entrar de lleno en el círculo vicioso de la calidad, que el Presidente del BBV, Emilio de Ybarra, ha ilustrado de manera gráfica. La circularidad del proceso viciado y negativo es fácilmente entendible. Dado que nos absorben los problemas del día a día, no podemos dar atención al tema de la calidad. Y como no se aborda este tema, siguen en pie y sin solución los problemas de siempre y de todos los días. La ruptura del círculo resulta innegable: Atacamos el problema de la calidad para que solucionen los demás problemas.

En el artículo ya mencionado "Cómo no satisfacer a los clientes", Finkelman y Golan, consultores de Mckinsey desde su experiencia aportan nuevos elementos cuantitativos que ayudan a medir la dimensión del problema. Los gráficos resumen sus principales conclusiones: El 68% de la pérdida de clientes en las empresas industriales se debe a la "indiferencia de la empresa". El 59% de las compras hechas a empresas de servicios se debe a la "satisfacción anterior", y el 44% a la "calidad de servicio". El 36% de los cambios de banco tienen como causa el "mal servicio". Tanto en el sector de bienes de consumo duradero como de equipos industriales el 50% de la importancia de los factores de satisfacción es ajeno al producto; y en el primero de ellos el 30% de dicha importancia es atribuida al servicio.

Importancia relativa de los factores de satisfacción al cliente.



Gráfica extraída del libro Calidad de Servicio. Pedro Larrea

Cada vez más empresarios se han dado cuenta de la profundización en la toma de conciencia empresarial sobre la importancia del servicio, de donde seguirá creciendo continuamente, se espera que vendedores y compradores se formen acerca de este concepto. En el pasado, el vendedor se limitaba a entregar un producto a su cliente y el nivel de servicio era más bien modesto. En la actualidad, se tiende a entregar lo que Levitt ha llamado un producto "aumentado" y el nivel de servicio es importante. En el futuro el producto habrá trascendido los límites aparentemente amplios de la entrega actual y el servicio será vital.

Percepción del valor de los productos.

Categoría	Pasado	Presente	Futuro
Obrero	Producto	Producto aumentado	Contratos por sistemas
Venta	Unidad	Sistema	Sistema a lo largo del tiempo
Valor	Vewntajas de las carac. del producto	Ventajas tecnológicas	Ventajas del sistema
Tiempo de realización.	Corto	Largo	Muy largo
Servicios	Modestos	Importantes	Vitales
Radio de envío	Local	Nacional	Mundial
Frecuencia de envíos	Un único valor	Envíos frecuentes	Envíos continuados
Estrategia	Ventas	marketing	Relaciones

Tanto si se trata de un bien tangible como de uno intangible, se utiliza la denominación de producto como la culminación de cuatro estadios sucesivos:

- el producto genérico, es, la prestación estandarizada propia del negocio en cuestión (en grandes almacenes, la venta de toda clase de artículos para el consumidor);
- el producto esperado, es, la oferta adecuada al nivel de expectativas concebido por el comprador (las condiciones de calidad, moda, gama, precio, etc. propias de unos grandes almacenes de prestigio);
- el producto aumentado, es decir, el producto básico enriquecido de multitud de servicios adicionales o complementarios que lo hacen más atractivo (la profesionalidad del vendedor, la facilidad de acceso, la facultad de devolución del artículo, la entrega a domicilio, etc.);
- el producto potencial, es decir, el ensanchamiento generoso e imaginativo de las posibilidades anteriores hasta un punto en que las

adiciones cuantitativas dan paso a una nueva realidad, cualitativamente distinta, que transforma las relaciones comerciales en unas relaciones vitalicias de amistad.

Desde este planteamiento, la relación final proveedor-cliente deberá contener las características antes mencionadas: será continuada, de muy larga duración, situada en un escenario de operaciones mundial y materializada en una estructura de integración de las capacidades del proveedor en el sistema económico-productivo del comprador (y al revés).

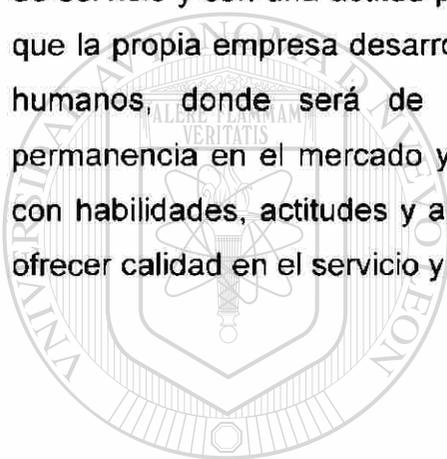
En definitiva, el servicio será un factor definitivo en un proyecto estratégico de esta magnitud. Y aunque sea difícil controlar los elementos intangibles, sostener un mismo nivel de tensión en los "momentos de la verdad", garantizar la calidad que depende exclusivamente del comportamiento de las personas, o medir la satisfacción de los clientes, todas las empresas -cualquiera que sea el sector al que pertenezcan- deberán incluir en sus reflexiones, análisis y planteamientos estratégicos la calidad de servicio, otorgándole un rol destacado.

Para Albrecht y Zemke desarrollar una estrategia de servicio posee tres ventajas básicas:

1. Permite posicionar con mayor eficacia el producto o servicio principal en la mente del cliente.
2. Aporta una directriz operativa de gran precisión a la totalidad de la organización.
3. Subraya para los empleados de primera línea los aspectos que realmente tienen importancia en el desarrollo de su trabajo y lo que la Dirección espera de ellos.

A ello puede añadirse que orienta la toma de decisiones generalizada (como ya consiguiera Carlzon en SAS), homogeniza comportamientos, facilita la creación de una cultura empresarial (una cultura de servicio, obviamente), propicia el dinamismo y la comunicación, etc.

Está claro que la productividad de una empresa dependerá en gran medida de la forma como los trabajadores asuman una posición pro activa respecto a la operativización de los elementos antes descritos en torno a la calidad, al concepto de servicio y con una actitud positiva, en esto jugará un papel relevante la política que la propia empresa desarrollo en materia de forma y capacitación de recursos humanos, donde será de gran importancia para que la empresa tenga permanencia en el mercado y poder enfrentar los retos del medio, con personal con habilidades, actitudes y aptitudes basadas en los conocimientos. Para poder ofrecer calidad en el servicio y llegar a ser una empresa competitiva.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

I.4 COMPETITIVIDAD.

La empresa del futuro deberá estar más comprometida con su trascendente misión, creando y manteniendo una cultura y valores que sean la base de su rentabilidad y compromiso social.

La globalización económica y la apertura comercial que generan en el mundo presente una competitividad cada vez mayor, obligan a las empresas a una verdadera orientación al mercado y respuesta al cliente. Los conceptos de "calidad y servicio al cliente" son un binomio que se encuentra en la mayoría de los valores organizacionales y de la cultura de trabajo de empresas de avanzada, o bien de empresas modernas que han aceptado el reto de sobrevivir. Pero todavía más, las organizaciones llamadas de "clase mundial" tienen como principal preocupación la de responder al mercado y al cliente con alta calidad, precio competitivo y una filosofía empresarial basada principalmente en el valor de calidad.

Dentro de este contexto, cabe señalar que la calidad como filosofía de empresa, se refiere no sólo a la calidad del producto sino a la calidad integral (calidad total), es decir, a una cultura de excelencia en la acción de todas las actividades de la empresa. Calidad en el producto, calidad en el servicio, calidad en las actitudes, calidad en las relaciones humanas, calidad en la responsabilidad social y, en síntesis, calidad como cultura organizacional, es el reto de las empresas del futuro.

Cuando la competencia frente a otros se pretende ejercer sin competencia en sí, fácilmente distorsiona la intención y los valores, y se prescinde de todo código ético.

Hemos querido dejar claro este contenido ético del concepto de competitividad para dejar atrás la idea incorrecta e insana de la feroz lucha de mercados y economías en las que el modelo no es ganar-ganar. Insistimos, la competitividad resulta ser una manera de actuar, pensar y hacer dentro de una cultura organizacional en la que la visión, misión y valores de toda empresa, negocio u organización, sea en beneficio del hombre y de la sociedad, es decir, como contribución al bien común.

Al penetrar en la verdadera esencia de la organización, se concluye que ésta no es un artificio mecánico ni un sistema impersonal, sino un hecho humano con sentido social. Organizar es unir a una pluralidad de seres humanos a la manera humana, esto es, unificando sus inteligencias en la comprensión de una finalidad común que todos han de alcanzar; unificando sus voluntades en el deseo de realizar la finalidad propuesta y coordinando sus actos para llegar juntos a la misma meta. Y si se han de aplicar o usar métodos o procedimientos técnicos, éstos también han de ser adecuados a lo verdaderamente humano. *La organización deberá reflejar los atributos de la persona humana y la naturaleza de la vida social: la organización auténtica tiene que ser plenamente consciente, voluntaria, libre, responsable y orientada al bienestar de quienes en ella participan.*

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

Peter Drucker lo ha expuesto varias veces en sus libros:

"La administración es la función central de la sociedad moderna. Todas las instituciones tienen responsabilidad por la calidad de vida del ser humano. Existen técnicas de administración, pero administrar es también un sistema de valores y creencias, una cultura. La administración no responde al desarrollo social y económico. Lo crea. No hay países subdesarrollados. Sólo hay países subadministrados."

Las organizaciones que se preocupan por la optimización de su capital intelectual, lo hacen para satisfacer las necesidades del cliente y de esa manera mantenerse en el mercado, ser más competitivos y crecer y desarrollarse estratégica e integralmente.

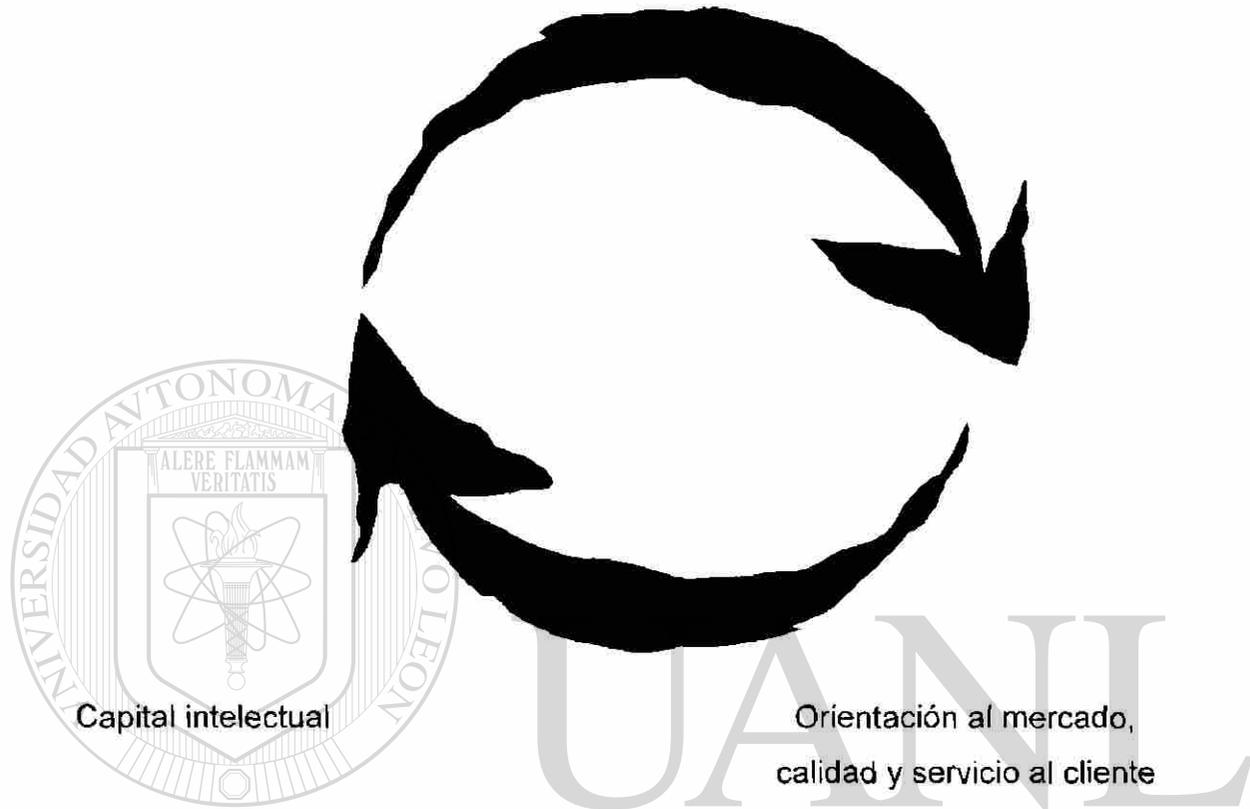
El capital intelectual es un concepto relativamente reciente que le está dando una importancia y jerarquía mayor al conocimiento humano en términos de capacidad, de "know how" o bien de cualquier manifestación del saber aplicado para el logro de óptimos resultados en el quehacer empresarial.

En su concepto original, el capital intelectual es el cúmulo, el inventario o la suma de conocimientos expresados sobre todo en tres grandes dimensiones:

1. La tecnológica, referida a patentes, procesos, productos y servicios.
2. La de información, que comprende el conocimiento del entorno, de los clientes, de los proveedores, de la competencia, y que está enmarcada en un mundo cada vez más globalizado y competitivo.
3. La de habilidades humano-administrativas, que integra la dinámica de los procesos humanos, de los cuales los más importantes son:

- La comunicación
- La integración o el trabajo en equipo
- La capacitación y el desarrollo personal
- La motivación
- La creatividad e innovación
- La toma de decisiones y solución de problemas
- El liderazgo

La dinámica y el desarrollo empresarial de los últimos años han demostrado que existe una correlación directa entre capital intelectual y una mayor competitividad organizacional y satisfacción del cliente.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

Thomas Stewart afirma que cada compañía depende del conocimiento (patentes, procesos, habilidades, tecnologías, información acerca de los clientes y proveedores, así como de la experiencia acumulada). Todo este conocimiento junto es su capital intelectual, en otras palabras, es la suma de lo que saben todos en la compañía, lo cual le da a la empresa una ventaja competitiva.

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

Por su parte, John Seely, jefe del Centro de Investigación de Palo Alto de Xerox, demostró que la investigación corporativa sobre la educación y capacitación de los trabajadores tiene un potencial superior que la investigación tradicional en el desarrollo de nuevos productos. En este centro de desarrollo se inventó el mouse de las computadoras, pero fue la gente de Apple quien tuvo la capacidad y la inteligencia para comercializarlo.

La filosofía de Sony, a propósito del capital intelectual, se sintetiza en la siguiente frase: "*Información es todo lo que somos*". Recuérdese que Alvin Toffler en su libro *El cambio del poder* señala: "El poder del conocimiento y de la información, así como los modelos educativos son el fundamento para enfrentar el futuro.

Los grandes retos del capital intelectual y de la competitividad de las empresas se pueden agrupar en las seis dimensiones siguientes:

1. Educación integral.

Debe convertirse en una prioridad estratégica referida a todos los modelos de aprendizaje: adiestramiento, capacitación, desarrollo, formación y entrenamiento. La educación integral es asimismo fundamento de la cultura organizacional, Peter Senge en su libro *La quinta disciplina*, en el que califica como "organización que aprende" a aquella que tiene la capacidad, y se da a la tarea de crear y mantener sistemas de aprendizaje y cambio a partir de modelos educativos en los que todos participan y en los que la inteligencia individual y grupal es potencializada y encauzada hacia el logro de resultados.

2. Cultura organizacional y valores.

Esta comprende las actitudes de lealtad y compromiso, así como la definición clara de la visión, misión y valores de la empresa. La administración del futuro deberá tener buen cuidado de crear una

cultura laboral que promueva tres grandes lealtades en toda empresa, la de su persona, la de sus clientes y la de sus proveedores. Selección, arraigo y planeación de carrera del personal.

3. Selección, arraigo y planeación de carrera del personal.

Sin duda la calidad de productos y servicios está basada en la calidad del personal de una organización y esta calidad se identifica desde el proceso de reclutamiento y selección. Competencia y experiencia en el puesto de trabajo, logros, lealtad, intereses, valores, salud mental y emocional.

4. Empowerment.

Comprende la delegación, la automotivación, el desarrollo integral y la creatividad del personal a todos los niveles. En este sentido la búsqueda de estrategias y modelos de mayor participación del personal en los procesos de creatividad, innovación y toma de decisiones. El empowerment significa también integrar a la organización con base en grupos autodirigidos, organizaciones moleculares y grupos que se autopotencializan y tienen delegada una importante función.

El tradicional modelo del jefe controlador y los empleados controlados, ya no funciona, es preciso pasar de una mentalidad de mando y control, a un ambiente de responsabilidad, apoyo y delegación.

Los principios generales del nuevo modelo de empowerment son:

- Compartir información con todos.
- Crear autonomía.
- Delegar y capacitar.
- Sustituir la jerarquía por el trabajo de equipo.
- Acabar con los modelos patriarcales autocráticos que originaron la dependencia.

Lograr tener una visión compartida y una actitud de interdependencia.

5. Apertura al mundo.

La apertura al mundo globalizado que implica el conocimiento del entorno, del mercado, de los clientes y del aprendizaje de lo que hacen bien otros (benchmarking). El manejo oportuno y aplicado de la información y la capacidad de respuesta de las organizaciones es uno de los parámetros más importantes de la competitividad de las empresas que pretendan sobrevivir y desarrollarse.

6. Formación de líderes en todos los niveles de la organización.

Es la dimensión más importante, pues de ella depende todo el capital intelectual y la competitividad organizacional; es en realidad la variable independiente de todo proceso productivo. El líder es el creador y sostén de la cultura organizacional orientada a la calidad y el servicio y es él o los líderes, quienes al final de cuentas hacen o no competitivas a las organizaciones.

Reflexiones teóricas y metodológicas en relación a la conceptualización y educación de la competencia profesional desde una perspectiva psicológica sustentada en una concepción histórico – cultural del desarrollo humano. La competencia profesional es considerada como una configuración psicológica compleja construida por el propio sujeto de manera individual e interactuando en su medio social, integra en su estructura y funcionamiento formaciones psicológicas motivacionales, cognitivas y recursos personológicos que se manifiestan en la calidad de la actuación profesional y que garantizan un desempeño profesional responsable y eficiente. (Revista cubana de Educación Superior N° 1 / 2002).

La formación de profesionales competentes y comprometidos con el desarrollo social constituye hoy día una misión esencial de la Educación Superior Contemporánea. (UNESCO, 1998).

En la actualidad la sociedad demanda con más fuerza la formación de profesionales no solo de resolver eficientemente los problemas de la práctica profesional sino con un alto desempeño profesional ético con responsabilidad ciudadana que sea capaz de comprometerse con la sociedad, observando valores asociados al desempeño profesional y por consecuencia vinculados a la competencia profesional.

Este proceso de formación se da en las Universidades pasando de una formación tecnocrática a una formación humanista.

El concepto de competencia en el campo gerencial aparece ante la necesidad de realizar predicciones acerca de la ejecución del sujeto en su desempeño laboral, asociado a las características psicológicas que posibiliten un desempeño superior. McClelland, D. (1973).

Los siguientes autores definen competencia laboral:

“Conjunto de características de una persona que están relacionadas directamente con una buena ejecución en una determinada tarea o puesto de trabajo”. Boyatris (1982).

“Una característica subyacente de un individuo que esta casualmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación de trabajo definido en términos de criterios. Spencer y Spencer (1993;9).

“Una dimensión de conductos abiertos y manifiestos que le permitan a una persona rendir eficientemente” Wordruffe (1993).

Vargas, J. (2001) en su artículo "Las reglas cambiantes de la competitividad global en el nuevo milenio. Las competencias en el nuevo paradigma de la globalización".

Destaca las siguientes definiciones desde una perspectiva psicológica, que las competencias:

- Son características permanentes de las personas.
- Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o un trabajo.
- Están relacionadas con la ejecución exitosa de una actividad.
- Combinan lo cognoscitivo, lo afectivo, lo conductual.

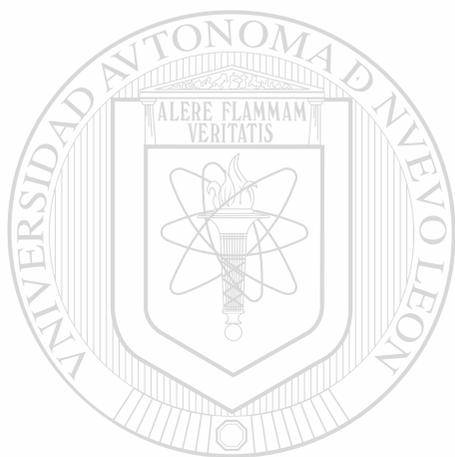
Según Mertens; la formación de la competencia laboral en el enfoque estructural, requiere de la aplicación de los atributos personales (conocimientos, habilidades, aptitudes, actitudes) para lograr un desempeño efectivo, de esta forma la competencia se constituye en una capacidad real cuando las condiciones del proceso formativo exigen al sujeto lograr un resultado destacado en función de las necesidades de la empresa.

En el enfoque dinámico Mertens menciona que formar en competencias significa, preparar para la competitividad, "la empresa y la persona son competentes no tanto por cumplir con un desempeño mínimo aceptado, sino por tener la capacidad de destacarse en el medio".

Este enfoque exige una concepción de competencia mas vinculada al funcionamiento profesional de la persona perseverancia, flexibilidad, autonomía, responsabilidad, que la sola enumeración de cualidades o atributos (aptitudes, actitudes, conocimientos, habilidades) que la hacen apta para un eficiente desempeño.

La necesidad de entender la complejidad de la competencia en el orden estructural en el que se incluyen componentes no solo cognitivos sino también motivacionales y psicológicos es también destacada por otros autores institucionales.

Lawshe y Balma (1966), plantea que la competencia comprende tres aspectos: la potencialidad para aprender a realizar un trabajo, la capacidad real para llevarlo a cabo y la disposición (motivación o interés) para realizarlo.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

CAPITULO II.

“PRODUCTIVIDAD Y RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA”.

El desarrollo de las actividades empresariales hacia la productividad y la competitividad esta condicionada por una serie de factores.

Aquí nos interesa profundizar en el papel que juega la formación de recursos humanos en la búsqueda de la calidad y la productividad, llegando a ser una empresa más competitiva en el mercado.

Productividad, calidad y competitividad donde estarán relacionados con la capacitación de los recursos humanos.

La realidad empresarial no es estática, por ello la capacitación es permanente, enfrentando los nuevos retos que la competitividad presenta.

II.1 ANTECEDENTES.

La gente ha sido administrada en grupos y en organizaciones desde los tiempos de la prehistoria. Aún las tribus más simples de cazadores y recolectores reconocían y obedecían a un líder o a un grupo responsable de tomar decisiones y del bienestar de esos grupos. A medida que las sociedades crecieron y se hicieron mas complejas fue mas notoria la necesidad de contar con administradores; esto llevó a los académicos de aquella época a tener mas tacto al tratar la naturaleza de la administración en forma mas intuitiva.

Sin embargo, los intentos por desarrollar teorías y principios de administración son relativamente recientes. En particular la revolución industrial de los siglos XVIII y XIX dio origen a la necesidad de un enfoque sistemático de la administración. El advenimiento de nuevas tecnologías en esa época concentró grandes cantidades de materias primas y de trabajadores en las fábricas; los

bienes se producían en enormes cantidades y había que distribuir las en muchos lugares, todos estos elementos debían ser coordinados y ello centró la atención en los problemas de la administración.

Robert Owen, administrador de varias fábricas de hilados de algodón en New Lanark, Escocia, a principios del siglo XIX, enfrenta esta pregunta: ¿Qué rol desempeñará?. En aquella época, las condiciones de vida y de trabajo eran muy deficientes para la mayoría de los trabajadores. Hombres, mujeres y niños, algunos de 5 a 6 años, trabajaban hasta 14 horas diarias seis días a la semana. Los salarios eran bajos y las viviendas eran insalubres y reducidas. Owen decidió que los administradores debían desempeñar el rol de reformadores. Construyó mejores viviendas para sus trabajadores y operó una tienda propiedad de la compañía en la cual los trabajadores podían adquirir mercancías a menor precio. Redujo la jornada de trabajo a 10 ½ horas y se negó a contratar a niños menores de 10 años.

Owen decía que al mejorar las condiciones de vida de los empleados iría con seguridad a incrementar la producción y las utilidades. Él pensaba que la mejor inversión que podían hacer los administradores era en los trabajadores a los que el llamaba "máquinas vitales".

Owen además de hacer mejoras generales en las condiciones laborales de sus fábricas, calificó el rendimiento diario de los empleados, pensaba que al calificarlos, permitían a los administradores identificar áreas problemáticas, fomentaban el orgullo y promovían la competencia entre los trabajadores.

En las organizaciones actuales, la práctica de exhibir las cifras de venta y producción se basa en el principio psicológico de retroalimentación: permitir que los trabajadores conozcan su desempeño.

Al mismo tiempo que Owen llevaba a cabo sus reformas; Charles Babbage, Inglés, Profesor de Matemáticas, se convenció de que la aplicación de principios científicos a los procesos de trabajo acarrearía incrementos en la productividad y reducirá los costos.

Babbage fue uno de los primeros partidarios de la división del trabajo; pensaba que cada operación fabril debía analizarse para así poder señalar los conocimientos que requería. De esta manera, el costoso tiempo de capacitación podría reducirse y la constante repetición de cada operación redundaría en mejorar la capacidad y la eficiencia.

II.2 Antecedentes y renacimiento de la Teoría de la Administración.

Dos enfoques clásicos presentan particularidades útiles para los administradores modernos. El primero es de Niccolo Machiavelli. A pesar de que el adjetivo maquiavélico se usa con frecuencia para describir dos oportunistas astutos y manipuladores, el verdadero Maquiavelo fue un gran creyente en las virtudes de la república, tal hecho queda demostrado en sus Discursos. Maquiavelo escribió el libro en 1531 cuando vivía en la república de Florencia. Con cierta redundancia, los principios que estableció pueden aplicarse a la administración de las organizaciones en la actualidad:

1. Una organización es más estable si sus miembros tienen derecho a expresar sus diferencias y resolver sus conflictos en su seno.
2. Mientras que una sola persona puede iniciar una organización, ésta prevalecerá cuando quede al cuidado de muchos y cuando muchos tengan el deseo de preservarla.
3. Un administrador débil puede seguir a un fuerte, pero no a otro, y conservar la autoridad.
4. Un administrador que pretenda cambiar una organización ya establecida "debe retener al menos una sombra de las costumbres antiguas".

Otra obra clásica que muestra rasgos particulares a los administradores modernos es *El arte de la guerra*, escrito por el filósofo Chino Sun Tzu hace mas de 2000 años. Mao Tse Tung fundador de la República Popular China en 1949, la modificó y la utilizó. Entre los dictados de Sun Tzu encontramos los siguientes:

1. Cuando el enemigo avance, ¡Nos retiraremos!
2. Cuando el enemigo se detenga, ¡Lo asediaremos!
3. Cuando el enemigo rehuya el combate, ¡Lo atacaremos!
4. Cuando el enemigo se retire, ¡Lo perseguiremos!

Si bien estas normas rigen la estrategia militar, cuando se planea dicha estrategia, pueden emplearse para denotar a los competidores en los negocios.

Tanto Maquiavelo como Sun Tzu no pretendieron desarrollar una perspectiva sistemática de la administración; sin embargo, sus conceptos son, desde luego, importantes.

Vemos que la acción administrativa en las organizaciones de negocios, así como en la mayoría de las organizaciones de trabajo, esta dirigida finalmente a la formación y mantenimiento de la producción. La gente trabaja para producir algo. Lo mal o bien que trabajen influirá en lo mucho que puedan producir. Se origina el problema determinar que tanta es la diferencia que representa la acción directriz y el clima en la producción de los que están siendo dirigidos. Porque existen hechos conocidos donde los dirigentes afectan la producción de sus subordinados.

II.3 Definición de Productividad.

La productividad es la eficiencia con la cual se producen bienes y servicios, esto es, la proporción entre la producción de los bienes y servicios y el insumo de los recursos.

En términos generales, se considera como productividad la relación entre los resultados y los recursos empleados.

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{RESULTADOS}}{\text{RECURSOS}}$$

La productividad puede emplearse como medida de eficiencia para ejecutivos, y en todos aquellos puestos en que los resultados dependan del aprovechamiento idóneo de los recursos, pueden establecerse comparaciones, si todas las demás circunstancias son iguales, para definir medidas de eficacia. Un ejemplo sería el siguiente: supóngase que una compañía tiene dos sucursales en la misma ciudad, cada una con 10 vendedores, pero la sucursal **A** vende en un año \$ 1,000,000.00, mientras que la sucursal **B** solo vende \$ 500,000.00, podría decirse que con los mismos recursos el gerente de la sucursal **A** es mas eficaz que el de la **B**, siempre y cuando todas las circunstancias sean iguales, si la sucursal **A** tiene un mercado con mayor potencial económico, resulta claro que ya la comparación no será equitativa.

Por lo general, solo se incluyen los recursos materiales para medirse porque los recursos humanos no se miden fácilmente (ejemplo motivación). Sin embargo, si se atiende el principio físico de que la materia no se crea, ni se destruye, sino solo se transforma, es claro que la "productividad" se debe a los recursos humanos y a la coordinación.

El apóstol de la producción en serie, Henry Ford nació en 1863, hijo de un humilde inmigrante irlandés, y creció en una granja en Michigan, La maquinaria le fascinaba y era muy diestro en reparar y perfeccionar cualquier aparato. En 1903 fundó la Ford Motor Company y en 1908 se construyó el primer Modelo T.

Los automóviles a principios de siglo en su introducción eran símbolos de posición social y riqueza, era un costo casi exclusivo de gente rica. Ford se

propuso cambiar esto: el modelo T estaba dirigido a las masas, era un auto que cualquiera podía solventar.

Intuye que la única manera de construir un auto de esas características era producirlo en serie y a bajo costo. Ford guió los esfuerzos de su fábrica a la eficiencia, mecanizando todo lo que fuera posible y dividiendo el trabajo en sus componentes más pequeños. Un trabajador podía realizar la misma tarea una y otra vez; y producir no una pieza terminada, sino una de las operaciones necesarias para producir un todo; la pieza incompleta pasaría luego a otro trabajador que contribuiría con la siguiente operación.

A principios de siglo Ford lograba efficientar elaborando un automóvil el cuál le tomó 12 horas 30 minutos producir el primer modelo T, 12 años después, en 1920, producía un automóvil T por minuto. En 1925, cuando la popularidad del coche alcanzó su auge, cada cinco segundos salía un modelo T de la línea de ensamble.

Sin embargo, Ford era una persona que presionaba mucho a sus empleados y por consecuencia se propagó el descontento y se dio un deserción del 380%, esto sucedió en 1913 y Ford tuvo que contratar 10 veces más empleados de los que tenía para mantener operando la línea. En una acción sin precedentes en aquella época, Ford decidió duplicar los salarios para atraer a gente más apta y motivarlos para que trabajaran más. En los días posteriores al anuncio de que se duplicarían los salarios, cientos de hombres acudieron a la planta Ford en busca de trabajo. Hubo que llamar a la policía para que controlara a la multitud.

Ford no admitía sugerencias de sus ingenieros de tal manera que si no había acuerdos con respecto a su modelo T, estos eran despedidos, además le agradaba causar conflictos con sus empleados.

Como resultado, competidores como Chevrolet avanzaron mucho en el mercado de automóviles. En esas circunstancias, a Ford le agradaba causar conflictos entre sus empleados. A tal grado que designó a dos personas para el mismo puesto con el propósito de observar cuál de los dos (el más débil, según Ford) renunciaría primero. Los administradores más capacitados renunciaron a su cargo del iracundo Ford.

Ford muere en 1945, en ése tiempo la compañía valía 600 millones de dólares. Dejó una huella imborrable tanto en la compañía como en Estados Unidos. Su nombre es sinónimo de la producción en serie y del desarrollo de la teoría moderna de la administración.

Un modelo organizacional, de la **productividad**, es el que da a conocerlo que la organización produce, cómo se desempeña y su grado de eficiencia. Se refiere no sólo a la eficacia de la organización para crear los productos o servicios o proporcionar un cierto nivel de rendimiento económico, sino también dar a conocer el desempeño de los individuos y grupos dentro de la organización.

El desempeño de los grupos e individuos contribuye directamente al desempeño global de la organización. Pero en ciertas situaciones; los cambios tanto en las actitudes individuales como colectivas y las capacidades, como la satisfacción, la presión, un clima empobrecido o la adquisición de experiencia importante, pueden considerarse como consecuencias o resultados del proceso de transformación.

El gerente que participa en el diseño de la organización, se ve en la necesidad de identificar las "brechas de desempeño". Esto requiere una comparación de los objetivos específicos articulados en el "propósito estratégico", que analizaremos más adelante y con mayor profundidad en este mismo capítulo; con la productividad real. Las "brechas" ayudan a detectar aquellas actividades en las que la productividad no cumple con los objetivos y proporcionan criterios

esenciales para dilucidar en qué parte de la organización necesitan concentrarse los esfuerzos de rediseño.

Parte de la Teoría de la Administración Científica procede de la necesidad de incrementar la productividad. Hablando de Estados Unidos la mano de obra calificada escaseaba a principios del siglo XX; la única forma de aumentar la productividad era acrecentar la eficiencia de los trabajadores. Por tal motivo; Frederick W. Taylor, Henry L. Gantt y los esposos Gilbreth, Frank y Lillian, entrevistaron la estructura de principios que se conoce como la teoría de la administración científica.

FREDERICK W. TAYLOR (1856-1915). Basó su sistema administrativo en análisis de tiempo en línea de ensamble. Este para establecer; estudió y cronometró los movimientos de los trabajadores de la industria siderúrgica cuando realizaban diversas labores. Basando su estudio en los tiempos, dividió cada tarea en sus componentes y diseñó los mejores y más rápidos métodos para llevar a cabo cada componente. Así, Taylor para establecer qué tanto serían capaces de hacer los trabajadores con el equipo y las herramientas de que disponían.

También, promovió que las empresas aumentaran la paga a los trabajadores más productivos. La tarifa mayor se calculó con más precisión, en base a la mayor utilidad que resultaría de un aumento en la producción. Así, se estimulaba a los trabajadores a superar sus niveles anteriores de rendimiento y a ganar más. A este plan Taylor lo llamó sistema de tarifas diferenciales. Éste animaba a los empleados a que lograsen niveles altos en la producción de esta manera no habría paros, pues a sus compañías les beneficiaba el incremento de la productividad. Seguirían pagándose sueldos más altos ya que eran tarifas justas, fijadas en un día justo de trabajo y la remuneración justa de un día. Por otra parte, nadie perjudicaría el sistema diferencial. Los que caían por debajo del estándar de la productividad encontrarían otro trabajo en uno o dos días, según decía Taylor, pues escaseaba la mano de obra.

En 1893, Taylor decide dar consultorías en administración como ingeniero privado. Rápido logró mejoras increíbles en la productividad con un cliente, la Simonds Rolling Machine Company.

Taylor introduce mejoras en una compañía que parecía no tener futuro, en la cual utilizaba 120 mujeres para inspeccionar los cojinetes de municiones de las bicicletas. El trabajo era tedioso; las horas transcurrían lentamente y al parecer no era posible introducir mejoras, logrando él probar lo contrario. Primero estudió y cronometró los tiempos de los mejores trabajadores. Después enseñó al resto los métodos de sus compañeros de trabajo más eficientes y transfirió o despidió a los que daban el rendimiento más bajo.

El logra disminuir la jornada diaria de trabajo de 10 ½ a 8 ½ horas de trabajo e introdujo periodos de descanso, el sistema de salarios diferenciales y otras mejoras. Como consecuencia los resultados fueron impresionantes: 35 inspectores hacían el trabajo anteriormente hecho por 120; mejoró la precisión en dos terceras partes del trabajo; los salarios aumentaron entre el 80 y 100 por ciento, y se elevo la moral de los trabajadores. Taylor alcanzó y mostró resultados igualmente notables con otros clientes, incluyendo a Bethlehem Stell.

Por una parte existía temor aunque muchas veces esas técnicas originaron incrementos notables en la productividad y una remuneración más alta, los trabajadores y los sindicatos comenzaron a oponerse a ellas porque temían que trabajar más duro o más rápido terminaría con el trabajo disponible y podría ocasionar despidos y paros. Este temor crecía ante el hecho de que se había presentado ese fenómeno en Simonds Rolling Machine y en otras empresas que habían aplicado los métodos de Taylor. A medida que las ideas de éste se difundieron, también creció la oposición a ellas.

La resistencia al taylorismo se hacía presente en 1912, con una huelga en el Watertown Arsenal en Massachusetts, y los miembros hostiles del Congreso de Estados Unidos invitaron a Taylor a presentar sus ideas y técnicas. En su testimonio y en sus dos libros Shop Management y The Principles of Scientific Management, Taylor describió su filosofía. Se basa, en cuatro principios básicos:

1. El desarrollo de una verdadera ciencia de la administración, de modo que, por ejemplo, pudiera determinarse el método óptimo ejecutar cada tarea.
2. La selección científica de los trabajadores, de modo que a cada uno se le asigne la responsabilidad de una tarea para la cuál es el más apto.
3. La educación y desarrollo científicos del trabajador.
4. Cooperación íntima y amistosa entre administradores y empleados.

Taylor garantizó que, para que estos principios tuvieran éxito se necesita una revolución mental por parte de los administradores, y los trabajadores. En lugar de reñir por las utilidades, unos y otros deberían tratar de elevar la producción, y al hacerlo, las utilidades aumentarían tanto que ya no competirían por ellas entre sí. Taylor opinaba que los administradores y trabajadores tenían un interés común en mejorar la productividad.

HENRY L. GANTT. (1861-1919)., reconsideró el sistema de incentivos de Taylor cuando empezó a trabajar por su cuenta como ingeniero industrial consultor, tiempo después abandonó el sistema de tarifas diferenciales de Taylor por considerar que tenía poco impacto motivacional, y descubrió una nueva idea. Cada trabajador que terminaba el trabajo asignado de un día obtendría un bono de 50 centavos en esa jornada. Después Gantt añadía una segunda motivación. El supervisor también ganaría un bono por cada trabajador que alcanzara el nivel diario de producción, mas un bono adicional si todos lo lograban. Gantt pensó que de ésta manera estimularía al supervisor para adiestrar a los trabajadores y ayudarles a realizar mejor sus tareas.

Gantt también mejoró la idea de Owen de evaluar públicamente el trabajo de los empleados. El avance de cada uno de ellos era registrado en gráficas de barras individuales: en negro los días en que lograba el nivel de producción, en rojo cuando no lo conseguía. Gran visionario, Gantt inventó un sistema de gráficas para el programa de producción. Este sistema, llamado "gráfica de Gantt", todavía se usa en la actualidad.

LOS ESPOSOS GILBRETH. Frank B. y Lillian M. Gilbreth (1868 – 1924 y 1878-1972) ellos aportaron al movimiento de la administración científica como un matrimonio que trabajaba en equipo. La tesis doctoral de Lillian, que después se mostró en forma de libro con el título de *The Psychology of Management*.

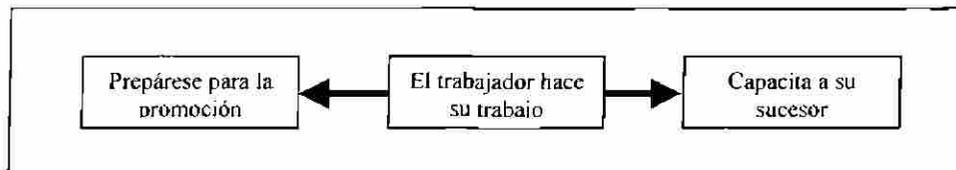
Lillian se interesaba en el bienestar del trabajador. Para ella, la administración científica tenía un fin muy importante: ayudar a los empleados a obtener su pleno potencial como seres humanos.

Frank Gilbreth empezó a trabajar como aprendiz de albañil y poco a poco fue escalando puestos en la escala jerárquica. Señaló que los albañiles se valían de tres tipos diferentes de movimientos: uno para enseñar a los aprendices, otro para trabajar rápido y un tercero para aminorar intencionalmente el ritmo. Después de un riguroso estudio de los movimientos de esta actividad, Frank pensó en una técnica que triplicaba la cantidad de trabajo que un albañil podía realizar en un día. Redujo el número de movimientos para la colocación de ladrillos de 18 a 5, hizo realidad la multiplicación de la productividad del albañil, sin ser necesarios esfuerzos extras. Su éxito lo impulsó a dedicar su vida al estudio de movimientos y fatiga.

Los esposos Gilbreth elaboraron un *plan de tres posiciones* (Ver figura) para la promoción, el cuál intentaba servir como programa de desarrollo del empleado y además como un medio de estimular su moral. De acuerdo con el plan, un empleado haría su trabajo actual, se prepararía para la posición

inmediatamente superior y adiestraría a su sucesor, todo ello al mismo tiempo. De tal manera que el trabajador sería regularmente un agente, un aprendiz y un maestro que estaría en espera de nuevas oportunidades.

Figura. El plan Gilbreth's de tres posiciones.



II.4 TEORÍA CLÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN.

La administración científica buscaba incrementar la productividad de la fábrica y la de cada empleado. La otra rama de la administración clásica (la teoría clásica de la organización) nació de la necesidad de dirigir organizaciones complejas, como las fábricas.

HENRI FAYOL fue el primero en sistematizar el comportamiento administrativo. De acuerdo con Fayol una buena tarea administrativa cae dentro de ciertos patrones que pueden ser identificados y analizados. Con sus conocimientos e intuición realizó el esquema de una doctrina coherente de la administración, la cual conserva hoy gran parte de su fuerza.

Éste juzgaba que "con los pronósticos científicos y los métodos administrativos apropiados, eran inevitables los resultados satisfactorios. Esta confianza en los métodos cuantitativos, la compartía Fayol con Taylor. Al mismo tiempo el interés principal de Taylor estaba en las *funciones organizacionales*, el de Fayol era en la organización total.

Sustentándose en muchos años de experiencia como administrador, Fayol dividió las operaciones administrativas en seis actividades relacionadas entre sí: (1) técnica, producción y fabricación de productos; (2) comercial, compra de materias primas y venta de productos; (3) financiera, adquisición y utilización de capital; (4) seguridad, protección a los empleados y a la propiedad; (5) contabilidad; y (6) administración. De éstas, a la que le dio mayor importancia fue a la administración porque opinaba que era la más menospreciada de las operaciones administrativas.

El documento contiene una lista de los 14 principios de administración que él "debió aplicar con mayor frecuencia".

Menciona Fayol: " Prefiero la palabra principios a fin de evitar en lo posible la idea de rigidez, pues no hay nada rígido ni absoluto en el campo de la administración; todo es cuestión de grado: Un mismo principio rara vez se aplica dos veces 'en la misma forma, porque debemos tener en cuenta las circunstancias diferentes y cambiantes en los seres humanos que son a la vez distintos y mutables y porque además es preciso considerar otros elementos variables. También los principios son flexibles y pueden ser adaptados para atender cualquier necesidad; todo es cuestión de saber como aplicarlos.

Antes de Fayol, por lo general se pensaba que "los administradores nacen, no se hacen", sin embargo, Fayol insistía en que la administración era una habilidad como cualquier otra, una que podía enseñarse una vez que se entendieran los principios inherentes a ésta.

1. División del Trabajo. Cuantas más personas se especialicen. más eficientemente realizarán su trabajo. Este principio se compendia en la moderna línea de montaje.
2. Autoridad. Los administradores deben dar órdenes para poder hacer que se realicen las cosas. Aunque su autoridad formal les da el

derecho de mandar, no siempre impondrán la obediencia a menos que cuenten además con una autoridad personal (por ejemplo, una gran pericia).

3. **Disciplina.** Los miembros de una organización necesitan respetar las reglas y acuerdos que la rigen. Para Fayol, la disciplina resultará de un buen liderazgo en todos los niveles de la organización, de los acuerdos justos (como las normas para premiar un desempeño superior) y los castigos que se imponen prudentemente a las infracciones.
4. **Unidad de mando.** Cada empleado debe recibir instrucciones sobre determinada operación de una persona solamente. Fayol pensaba que, cuando un empleado reportaba a más de un superior, surgían necesariamente conflictos en las instrucciones y habría confusión de autoridad.
5. **Unidad de dirección.** Las operaciones de la organización que tienen los mismos objetivos deben ser dirigidas por un solo administrador que utilice un plan. Por ejemplo, el departamento de personal no debería tener dos directores, cada uno con distintas políticas de contratación.
6. **Subordinación del interés individual al bien común.** En cualquier empresa, los intereses de los empleados no se antepondrán a los de la organización en general.
7. **Remuneración.** El estipendio del trabajo ejecutado deberá ser justo para el empleado y el empleador.
8. **Centralización.** El papel decreciente de los subordinados en la toma de decisiones es la centralización; un papel creciente en esa actividad es la descentralización.

Fayol estaba convencido de que los administradores deberían conservar la responsabilidad suprema, aunque también es necesario que den a los subordinados suficiente autoridad para realizar bien su trabajo. El problema radica en encontrar el grado óptimo de centralización en cada caso.

9. La Jerarquía. La línea de autoridad en una organización, representada a menudo por casillas y líneas bien definidas en el organigrama moderno, se dibuja por orden de rango, desde la alta gerencia hasta el nivel más bajo de la empresa.
10. Orden. Materiales y personas deberían estar en el sitio adecuado cuando se necesiten. Sobre todo las personas han de ocupar el puesto o realizar el trabajo para el que son más idóneas.
11. Equidad. Los administradores han de ser a la vez amistosos y justos con sus subalternos.
12. Estabilidad del personal. Una alta rotación de empleados no favorece el funcionamiento eficiente de una organización.
13. Iniciativa. Los subordinados deberán tener la libertad de idear y poner en práctica sus planes, aun cuando puedan incurrir en errores.
14. Espíritu de equipo. Favorecer el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad. Para Fayol, incluso los factores pequeños pueden fomentar este espíritu. Por ejemplo, recomendó utilizar en lo posible la comunicación verbal en lugar de la comunicación escrita y formal.

Fuente: James A. F. Stoner, R. Edward Freeman. Administración

MAX WEBER. Pensaba que cualquier organización que contara con miles de individuos, orientada a objetivos, necesitaba una regulación controlada y cuidadosa de sus actividades, el sociólogo alemán Max Weber (1864 – 1920), mejoró una teoría de administración burocrática que resaltaba la necesidad de una jerarquía estrictamente definida, gobernada por normas claras y precisas y lineamientos de autoridad.

Para Weber, la organización ejemplar era una burocracia donde sus actividades y objetivos se pensara y la división del trabajo se instaurara en términos claros. Al mismo tiempo Weber opinaba que las evaluaciones del desempeño debían, en su totalidad, hacerse en base al mérito.

Es común que se considere a las burocracias como organizaciones grandes e impersonales que prefieren la eficiencia impersonal a las necesidades humanas. Sin embargo, se debe tener cuidado de no aplicar las connotaciones negativas de la palabra burocracia al término con el sentido que Weber le atribuía. Al igual que los teóricos de la administración científica, Weber buscó mejorar el rendimiento de las organizaciones importantes en el orden social haciendo sus operaciones predecibles y productivas.

II.5 SUPERVISIÓN Y PRODUCTIVIDAD.

Los manifestantes de la administración científica, han demostrado que la simplificación del trabajo y su sistematización mejoran la productividad. Hasta donde el supervisor simplifique y sistematice el trabajo de sus subordinados, es posible que repercuta favorablemente su producción.

Los exponentes del bienestar capitalista, considera de vital importancia el trato humano a los subordinados para fin de mejorar su trabajo en la organización que los emplea, y que esta dedicación incrementada lleva a una producción más elevada. Este tema encuentra en la actualidad en la opinión del estado de bienestar de los trabajadores y en las condiciones de confort bajo las cuales aumentan su esfuerzo de trabajo a favor de la empresa. Se entiende que se tiene al supervisor en una empresa para dar un trato humano a sus subordinados y que, por lo tanto, es trascendental al formar y mantener una productividad de alto nivel.

En una etapa más avanzada del capitalismo, se propone por parte de los devotos de la dinámica de grupos, que la participación en las decisiones respecto a su propio bienestar y circunstancias de trabajo, aumenta su dedicación y, por lo tanto, la productividad de sus subordinados. La teoría socialista de la motivación del trabajador llega a la misma conclusión sustancial de que la participación - representación participativa- en la administración de una empresa aumenta la

dedicación a los esfuerzos colectivos, y también por este medio se aumenta la productividad. Como es obvio, en cada una de estas perspectivas, el punto más inmediato de toma de decisiones compartida con los subordinados es el contacto diario con los supervisores, de modo que el supervisor es una figura clave en la ecuación de la productividad.

El hombre en su espacio económico requiere de incentivos y éstos están diseñados con el régimen capitalista y el socialista para compensar a todos los trabajadores según su producción, esto considerando de que al auto interés del trabajador en el pago domina a todas las demás consideraciones. El mismo trabajador será el encargado de vigilar sus propios esfuerzos y maximizar su pago, entre mas producción logre, mejor será su pago El trabajador industrial logra hacer más de lo que la mayoría hace y el trabajador socialista stajanovista constituye el ejemplo del hombre económico. Sin embargo el hombre económico también requiere supervisión, esto para llamar su atención frecuentemente sobre las pagas disponibles que todavía tienen que ser alcanzadas. Así es como la supervisión se encarga de llamar la atención del trabajador centrándose en la paga de recompensa de acuerdo al esfuerzo y productividad individual.

Cada una de las principales orientaciones relativas a las funciones de los supervisores al afectar la productividad, proviene de la teoría de la organización. De cualquier manera el eslabonamiento entre el trabajador individual y su organización de trabajo esté hecho, el supervisor media en el eslabonamiento. El supervisor es el encargado de dirigir un grupo organizado en el cuál los esfuerzos están dirigidos hacia el logro de los objetivos organizacionales.

II.6 Los Supervisores y las atmósferas de grupo.

La principal función del supervisor es crear una atmósfera adecuada entre grupos de trabajo.

Cuando el supervisor no logra éste tipo de atmósfera puede afectar considerablemente la productividad de sus subordinados.

Este problema ha sido abordado en forma polémica y en investigaciones relativamente inadecuadas. Es útil principiar con la declaración de una opinión de la función del supervisor al crear una atmósfera de grupos de trabajo.

Maier observó: "Estamos entrando a un periodo en las relaciones de trabajo en donde la crueldad mental se está convirtiendo en una acusación apropiada en una reunión del comité de quejas, igual que en un juicio de divorcio". Específicamente, la autodeterminación del comportamiento es más aceptable que la determinación por otros: "Es evidente que la persona acepta sus propias decisiones con más facilidad que las de otros. Las decisiones de grupo son aceptadas con más facilidad, pero se puede sacrificar la calidad".

Sin embargo, "Cuando la producción involucra la coordinación de la actividad de grupo, ésta puede incrementarse estimulando al grupo para que se proponga objetivos. En este caso, el objetivo fijado debe ser tomado y aprobado por unanimidad. . . De esta manera, las decisiones de grupo se convierten en un factor de mucha importancia para determinar el desempeño de un grupo de trabajadores".

Maier opina que para empezar, lo principal es el bienestar mental o comodidad psíquica del trabajador y termina diciendo que, en una forma o en otra, esto está relacionado positivamente con la producción. El argumento es muy endeble y puede ser preciso. Sin embargo, la evidencia es poca y cuando se pone

en práctica proporciona un débil apoyo a la conclusión. La participación en las decisiones respecto al propio comportamiento no conduce necesariamente a la maximización del propio comportamiento para lograr los objetivos organizacionales, con un resultado en comodidad mental. . . .

Drucker ha señalado que la tendencia en el trabajo industrial moderno pone especial atención a los trabajos individuales así como los trabajos en grupo o en equipo. Constató que muchos trabajos de mantenimiento son trabajos individuales y que éstos aumentarán en número con el aumento de la automatización de la industria. Más aun, muchos trabajos de ventas son trabajos individuales, y éstos también aumentarán en número a medida que la actividad económica secundaria proporcione una proporción creciente de oportunidades de empleo. Un correctivo importante al énfasis corriente sobre los "grupos" en el trabajo industrial, es entender que ahora existen y que probablemente haya una proporción creciente de todos los trabajos que no serán desempeñados en grupo, sino que serán hechos en forma individual y fuera del contexto del grupo. Para los trabajos individuales, la teoría de motivación de grupo sencillamente no se aplicará y serán necesarios nuevos estudios para descubrir la forma en que el trabajador solitario pueda cambiarse a un nivel de productividad más elevado y sostenerse ahí como miembro de una organización de trabajo moderna. . . .

Aresberg y Tootel presentan la siguiente conclusión sobre la literatura de grupo: "Vale la pena reiterar el descubrimiento de los "interaccionistas" respecto a que este proceso de la interacción gerente-trabajador, y de los beneficios en productividad que proporcionan, parecen tener límites muy delicados y estrechos". Ellos mencionan:

Es claro que la evidencia presente sugiere que el aumento de la productividad no está limitado tanto por la capacidad humana o por los "retornos decrecientes" de la maximización tal como lo mencionan las doctrinas más

antiguas sobre eficiencia si no por cierta "retroalimentación" entre la iniciativa del trabajador y la facilidad que la gerencia le otorgue para ejercerla.

II.7 La educación para el trabajo productivo .

Se ha discutido mucho sobre la influencia que las instituciones educativas podrían tener en la promoción del progreso económico; o si, por el contrario, serian ellas las influidas, modificadas y transformadas, como resultado de los adelantos que se suscitan en lo económico y en lo político. La influencia, es recíproca; pues si el desarrollo arrastra en su avance a la educación, como lo hace con otras superestructuras, la educación, a su vez, sirve al desarrollo en su demanda de cuadros dirigentes y de mano de obra especializada.

Creo que podemos convenir en que estamos necesitando urgentemente habilitar todos nuestros servicios educativos para la formación de los cuadros del progreso nacional: ya sean éstos los que demanda el desarrollo económico, o los que requiere el mantenimiento y fortalecimiento de nuestra nacionalidad.

Todos los movimientos educativos llamados escuelas del trabajo han estado inspirados en los mismos propósitos: la formación de constructores del progreso y de mantenedores de la integridad de su patria.

La capacitación de los prácticos fue siempre ineludible: Stephenson y Watt empezaron a trabajar como jornaleros, después fueron inventores, y por último, ingenieros. Europa sintió, desde el primer momento, esta necesidad: ingenieros militares y de minas se hicieron ingenieros industriales; sobrestantes y capataces se hicieron ingenieros; jornaleros del montón, se hicieron obreros calificados. En los Estados Unidos, el enorme volumen de la movilización industrial exigió un esfuerzo capacitador mas extenso; aparecieron revistas técnicas, cursos por correspondencia, estímulos económicos al esfuerzo autodidáctico; algunos ingenieros industriales europeos cruzaron el Atlántico, eran las primeras víctimas

de la competencia y la desocupación, pero de este lado fueron excelentes maestros capacitadores.

El Japón lo hizo de otro modo, envió a sus muchachos al extranjero para capacitarse; había que penetrar los secretos de la ciencia y de la técnica para poder competir con las grandes potencias; ellos, por supuesto, tenían sus propios secretos y supieron utilizarlos; el intento resultó un éxito. Otros países nuevos lo imitaron, sin gran fruto; resultó que no bastaba con lo que enseñaban los colegios, había que trabajar en las fábricas, los japoneses lo entendieron desde el principio y así lo hicieron.

Fue así como apareció el concepto de una educación para el trabajo; primero, en forma muy imprecisa, y, con el curso del tiempo, cada vez mejor comprendida y mejor planteada.

La calidad de la vida laboral no es uno de los sectores más innovadores de la labor educativa que se extiende más allá de las escuelas, además de estar abocado al aprendizaje, comprende elementos económicos, psicológicos, culturales, sociológicos, éticos, ambientales y técnicos; en las industrias norteamericanas tienen una gran inversión que va a más cien mil millones de dólares en 1980. Es basto el alcance de las actividades educativas que se llevan a cabo en su lugar de trabajo, principalmente el entrenamiento técnico que se proporciona a todos los empleados como entrenamiento mínimo.

A partir de la segunda guerra mundial, se ha dado gran importancia a la educación como un componente vital en el lugar de trabajo por medio de entrenadores en el departamento de recursos humanos; asimismo el centro de interés ha sobrepasado al entrenamiento para incluir el desarrollo personal y profesional, entrenamiento en administración de empresas, desarrollo vocacional.

En la actualidad el personal especializado tiene por lo menos bachiller, muchos han alcanzado el grado de maestría y existe una gran demanda por los grados doctorales (Varney, 1981.)

El movimiento sobre la calidad de vida laboral constituye uno de los enfoques mas innovadores en cuanto al desarrollo de los recursos humanos, y por otra parte se opone a las conceptualizaciones habituales de la educación.

El principal objetivo de las labores educativas en el lugar de trabajo es el incremento de la productividad, la educación como entrenamiento técnico es que la productividad aumenta si los obreros saben como realizar sus trabajos.

Consideran que se origina mayor productividad cuando los obreros sienten que son tratados con justicia, que son valorados, que sus opiniones y sugerencias cuentan en las decisiones que los afectan y que los salarios, los beneficios y las condiciones de trabajo son razonables. El lugar de trabajo es un componente fundamental del sistema educativo general, tanto de los componentes educativos tradicionales, como el entrenamiento técnico y los aspectos innovadores como la calidad de vida laboral. Los grupos de aprendizaje abarcan equipos de trabajo autónomo, círculos calificadores, comités sindicales, administrativos, organizaciones matrices; el éxito se mide en términos de productividad, satisfacción, adaptabilidad de la organización e innovación, tres temas sobre calidad de vida laboral son: la necesidad de un desarrollo personal donde incluye el acceso a oportunidades educativas a la discusión laboral y a la movilidad profesional ascendente. El desarrollo organizativo se trata de una serie global de labores que se apoyan a la organización en el establecimiento de un ambiente humano y productivo para los trabajadores. Estas labores que abarcan el mejoramiento de la comunicación interpersonal, incluye la participación de dirección, supervisión y evaluación lo que en conjunto contribuye a que la organización evolucione hacia el mejoramiento de su ambiente.

El desarrollo de los recursos humanos constituye un término que se usa comúnmente en la organización para designar tanto el progreso personal como el organizativo, esto implica que los seres humanos son un recurso importante al igual que los recursos materiales y energéticos y que necesita el mismo nivel de asistencia y de esfuerzo por parte de la organización para su desarrollo.

Implica un fin que es cualitativamente mejor que el punto de partida, significa que aunque es función de la organización el proporcionar las actividades para el aprendizaje y la movilidad profesional es función del individuo establecer el ritmo, proveer la motivación y la energía. Del mismo modo un consultor puede proporcionar las oportunidades de realizar actividades estructurales y talleres, es función del participante elegir si participa.

El desarrollo denota un progreso interno hacia las metas, por lo tanto difiere de la educación, la cuál enfatiza con frecuencia el papel del maestro o del especialista.

Existen dos aspectos en la teoría del aprendizaje defendida por los teóricos de la vida laboral, que son de gran importancia. El primero es que el tipo de aprendizaje que interesa a los teóricos no es el abstracto a menudo temporal, típico de muchas clases escolares, sino el aprendizaje profundo que resulta del cambio permanente en el comportamiento; el segundo, se refiere de que el aprendizaje que se produce tanto por las instituciones y las estructuras sociales dentro de las cuales los individuos viven y trabajan como por las labores sobre la enseñanza y aprendizaje individuales.

Kurt Lewin (1951). Es el teórico más influyente en el desarrollo del aprendizaje, él pensaba que una transformación continua del comportamiento implica el olvido de las conductas anteriores, el aprendizaje de nuevas actitudes o internalización de los nuevos conocimientos, describe que el ambiente en que

vive el educando se concibe no solo como habilidad del maestro ó idoneidad del plan de estudios, el supuesto es que muchas situaciones y organizaciones de trabajo tradicionales inhiben el desarrollo del potencial humano esencial para una vida labora perfeccionada.

Otro supuesto es que para convertir estas instituciones de fuerzas restrictivas o fuerzas impulsoras constituyen una importante manera de provocar la transformación deseada en el comportamiento.

Como parte integral del aprendizaje lo conforman la teoría del cambio social, es un elemento esencial siempre que sus propósitos generales puedan ser alcanzados, para ello el cambio es elemental, gradual, evolutivo y estructural. El desarrollo del potencial humano implica explícitamente un proceso no coercitivo progresivo.

II.8 EDUCACIÓN Y DESARROLLO NACIONAL.

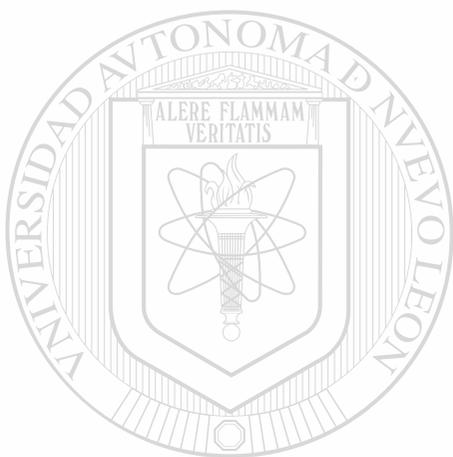
Ha llegado pues el momento de dar un impulso nuevo a la educación por el trabajo y para el trabajo, a la escuela del trabajo productivo y socialmente útil, a los talleres escolares y a la actividad tecnológica adecuada para cada uno de los niveles de nuestro sistema educativo, y para cada una de las comunidades grandes o pequeñas, que constituyen la entraña de la patria.

Hay que despertar aquella hirviente actividad nunca olvidada, pero sí bastante aletargada, que en otras épocas ha alentado en nuestras escuelas; y en virtud de la cual el trabajo productivo es la principal fuente del aprendizaje de la ciencia.

Habrá, pues, que reorganizar los talleres escolares, los laboratorios fisicoquímicos, los observatorios meteorológicos, la investigación de los recursos

naturales, las excursiones al campo, las visitas a las fábricas y talleres de la industria, las actividades agropecuarias, los botiquines de primeros auxilios, etcétera.

El magisterio primario mexicano tiene la experiencia , la aptitud y el fervor necesario para emprender tan benemérita obra, y para llevarla a feliz término.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

CAPITULO III.

DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES EN LA FORMACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DE SIOSA.

III.1 DESCRIPCIÓN.

El presente estudio se realizó en SIOSA, una empresa fundada en 1982, que se especializa en cubrir las necesidades de artículos de papelería y consumibles de cómputo, impresos, almacenaje y distribución atendiendo grandes corporativos, sector gobierno y financiero, clientes como Banorte, Banamex, BBV, Seguros Comercial América, Infornavit, etc.

Es considerada entre las 500 empresas más importantes de México de acuerdo a la revista Expansión.

Cuenta con tres centros de distribución a nivel nacional. El Centro de distribución maestro, está ubicado en la Ciudad de México, Insurgentes Norte 1090, Col. Tlacanaco, en Gustavo A. Madero. Otro más se encuentra en Guadalajara, Jal., calle de la Industria Maderera # 106, Col. Industrial, en Zapopan Norte, Zapopan, Jalisco.

Y el tercer Centro que es en donde se realizó este estudio, ubicado en Ave. D # 1121, Fracc. Los Morales, San Nicolás de los Garza, Nuevo León.

Cuenta con ocho administradores, tres choferes, un jefe de almacén, diez almacenistas y uno de limpieza.

III.2 EL ESTUDIO.

III.2.1 Realizado en la empresa denominada "SIOSA", aplicándose al total de los trabajadores, con el objetivo de obtener información que permita la toma de

decisiones para elaborar una propuesta de capacitación bajo la disciplina de un diseño metodológico.

III.2.2 Tipo de investigación. Descriptivo. Sampieri en su texto *Metodología de la Investigación* cita a Danhke (1989), donde menciona que los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de la persona, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

III.2.3 El instrumento utilizado se compone de 20 ítems con una distribución sistemática en tres categorías según la estructura de las actitudes:

- Cognitivo.
- Afectivo
- Conductual o comportamental.

III.2.4 Metodología. Para esta investigación se utilizó el método documental y de campo con la técnica de entrevista, observación y cuestionario.

III.2.5 El Instrumento es un cuestionario que está formado por 20 preguntas de opción múltiple con tres opciones en cada una de ellas, que contiene información sobre el desempeño de los trabajadores, actitudes, puntualidad, asistencia, relación entre los trabajadores para realizar las tareas, competitividad, etc. . .

III.2.6 Aplicación del Instrumento y Recopilación de la Información. El Instrumento para diagnosticar necesidades se aplicó al total de los trabajadores que son los que representan a la población del estudio (21), señalándoles previamente la fecha, hora y lugar para la aplicación, una vez reunidos, se procedió a entregarles el material a trabajar (cuestionario y lápiz), se les dieron instrucciones y habiendo aclarado sus dudas, se procedió a contestar el cuestionario.

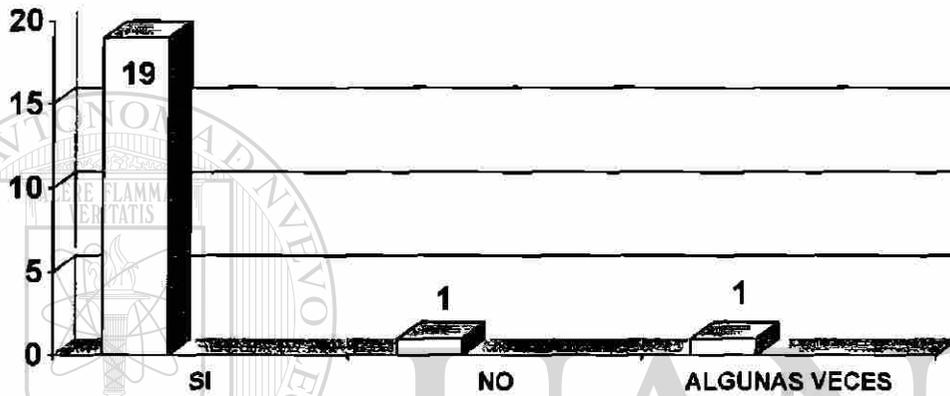
Utilizando la información obtenida se procedió a la elaboración de una base de datos en Excel para facilitar la concentración de dicha información.

III.3 EL REPORTE.

El instrumento compuesto por 20 ítemes cada uno de ellos fue contestado de acuerdo a su opinión personal y a la escala de valores previamente establecida y se procedió a graficar la información obtenida de los 21 trabajadores.

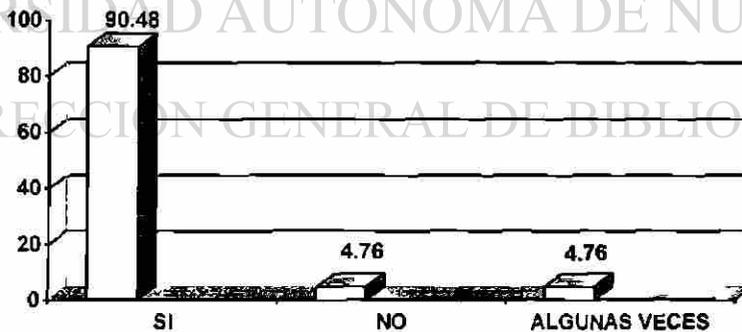
Este ejemplo de gráfica, muestra la cantidad correspondiente a cada valor:

GRÁFICA POR CANTIDADES



En éste ejemplo se muestra el porcentaje correspondiente a cada valor.

GRÁFICA POR PORCENTAJE



Al término de las gráficas correspondientes a cada ítem se hace una breve interpretación de los resultados obtenidos.

III.4 PERFIL OCUPACIONAL.

Los administradores preocupados por la eficiencia en el trabajo y la productividad buscan arduamente la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos, es importante tener identificadas las funciones de cada uno de los puestos que componen la organización para aspirar a tener una mayor productividad. Para lograr estos objetivos hay que establecer exactamente cuáles son las aptitudes que tiene cada trabajador para cada puesto de trabajo, si no se encuentra la persona que cubra los requerimientos, en lugar de ser benéfico para la organización puede causar graves perjuicios. Por otra parte es necesario otorgar al trabajador una remuneración de acuerdo a su trabajo, esperando con esto motivarlo para que realice las obligaciones de su puesto, con responsabilidad y entusiasmo.

Existen grandes empresas que requieren determinados rasgos de perfil para pertenecer a ellas, de lo cual se hace mención:

Primero, antes que sus cualidades académicas ó técnicas, destacan las actitudes y valores, esto es sus cualidades como persona; integridad, trabajo en equipo, entendimiento de su papel en la organización, y actitud positiva.

En segundo lugar, se hace referencia a los conocimientos básicos, manejo de las herramientas y equipo tecnológicos que son necesarios para realizar el trabajo.

Además es importante considerar en base a la descripción del puesto, el perfil: edad, escolaridad, experiencia, sexo.

III.5 Definición de Variables e Indicadores basado en un modelo descriptivo.

Según Roberto Hernández Sampieri (Metodología de la Investigación), una variable es una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse. Y de acuerdo a la presente investigación las variables se van a definir según la estructura de las actitudes, donde éstas son constructos que explican una gran parte de la conducta humana y además cuenta con elementos importantes para predecirlo.

La estructura de las actitudes se divide en tres componentes:

III.5.1 Cognitivo.

Variables: capacitación, promoción, funciones, trabajo de equipo y competitividad.

Capacitación continua. Significa aprender formas nuevas y mejores de hacer las cosas y adquirir nuevas habilidades para hacerse apto, muchas veces se da con cambios en el sistema de recompensas. Ejemplo: la obtención de un salario basado en las habilidades ó conocimientos.

Promoción. Buscar el desarrollo integral de los trabajadores y estar pendiente de aquellos movimientos que le permitan una mejor posición para su desarrollo, el de la organización y el de la comunidad.

Funciones. Desempeño de un cargo específico, es importante que los trabajadores conozcan la función exacta de cada cargo para evitar conflicto entre ellos.

Trabajo de equipo. Son necesidades humanas en donde la participación y la colaboración de los trabajadores son importantes en función de las metas de la empresa.

Competitividad. "Competencia Profesional". Conjunto de características de una persona que están relacionadas directamente con una buena ejecución en una determinada tarea o puesto de trabajo (Boyatzis 1982.)

COMPONENTE COGNITIVO	
VARIABLE	INDICADOR – ITEM(S)
CAPACITACIÓN	1
PROMOCIÓN	2
FUNCIONES	3,4
TRABAJO DE EQUIPO	7
COMPETENCIA	20

III.5.2 Afectivo.

Variables: dignidad y respeto, reconocido y aceptado, productividad y eficacia, sugerencias y expresar ideas, cordialidad y entusiasmo, hostilidad y apatía.

Dignidad y Respeto. Valores que destacan la calidad humana y que son llevados frecuentemente por los administradores. Estos valores motivan al empleado a trabajar en objetivos comunes con la empresa.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS
Reconocido y aceptado. Hay trabajadores que experimentan un alto grado de motivación que procede del deseo de verse reconocido y aceptado socialmente por sus compañeros de trabajo y de sus superiores y experimentar el incremento de la productividad consiguiendo con ello la aceptación del grupo.

Productividad y eficacia. En productividad los sistemas de remuneración por rendimiento (incentivos económicos), tienen en cuenta la eficiencia y eficacia con las que el trabajador desarrolle sus labores.

Sugerencias y expresar ideas. Se ocasiona una mayor productividad cuando los trabajadores sienten que son valorados y que sus opiniones cuentan en las decisiones que los aquejan y que sus sugerencias sobre mejorar los procesos son realizadas.

Cordialidad y entusiasmo. En el área laboral es importante entre los compañeros que existan actitudes cordiales y afectivas que impulsen al trabajo productivo.

Hostilidad y apatía. Para la organización es importante encontrar formas de integración y participación entre sus trabajadores cuando entre ellos existe algún tipo de malestar, hostilidad ó falta de interés, buscando con ello el mejoramiento del ambiente laboral.

COMPONENTE AFECTIVO	
VARIABLE	INDICADOR-ITEM (S)
DIGNIDAD Y RESPETO	13
RECONOCIDO Y ACEPTADO	14
PRODUCTIVIDAD Y EFICACIA	15,16
SUGERENCIAS Y EXPRESAR IDEAS	17
CORDIALIDAD Y ENTUSIASMO	18
HOSTILIDAD Y APATÍA	19

III.5.3 Conductual ó comportamental.

Variables: puntualidad y asistencia, carga de trabajo, material y equipo, mantenimiento de unidades, seguridad e higiene, apoyado por sus superiores.

Puntualidad y asistencia. Una forma de manifestación del descontento laboral, insatisfacción, actitud negativa es la falta de puntualidad que va ligada a la forma de ser del trabajador. En cambio cuando el trabajador no asiste regularmente puede ser por causas justificadas, como lo son las enfermedades, etc.

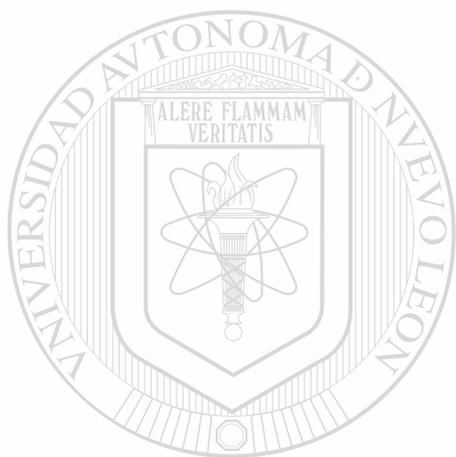
Carga de Trabajo. La competencia laboral, ha influido para que al trabajador se le aumente su carga de trabajo con la finalidad de incrementar la producción, sin importar la presión que se ejerce en el mismo, repercutiendo finalmente en el desarrollo de la empresa.

Material y equipo y Mantenimiento de unidades.. Es importante contar a tiempo con el material y equipo requerido para la realización de las labores, así como con los mantenimientos tanto del equipo como de las unidades necesarias para la entrega de la mercancía, además de ser esto una medida de seguridad, cuidando con ello la integridad física del trabajador.

Seguridad e higiene. La seguridad industrial requiere un programa permanente destinado a capacitar al personal en cuanto a señales de seguridad, códigos de colores, uso y manejo de elementos de protección personal como lo son gafas, cascos, guantes, batas, etc. Así como a mantenerse alerta a cerca de las fuentes potenciales de accidentes.

Apoyado por sus superiores. Es la comunicación, el diálogo constante entre superiores y subordinados lo cuál permite el buen funcionamiento de la empresa, que además permite que los trabajadores se sientan apoyados y motivados a trabajar en armonía.

COMPONENTE COMPORTAMENTAL	
VARIABLE	INDICADOR-ITEM (S)
PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA	5,6
CARGA DE TRABAJO	8
MATERIAL Y EQUIPO, MANTENIMIENTO DE UNIDADES	9,10
SEGURIDAD E HIGIENE	11
APOYADO POR SUS SUPERIORES	12



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

III.6 MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DEL ESTUDIO

Babbage fue uno de los pioneros en interesarse en la capacitación de los trabajadores para mejorar la capacidad y la eficiencia.

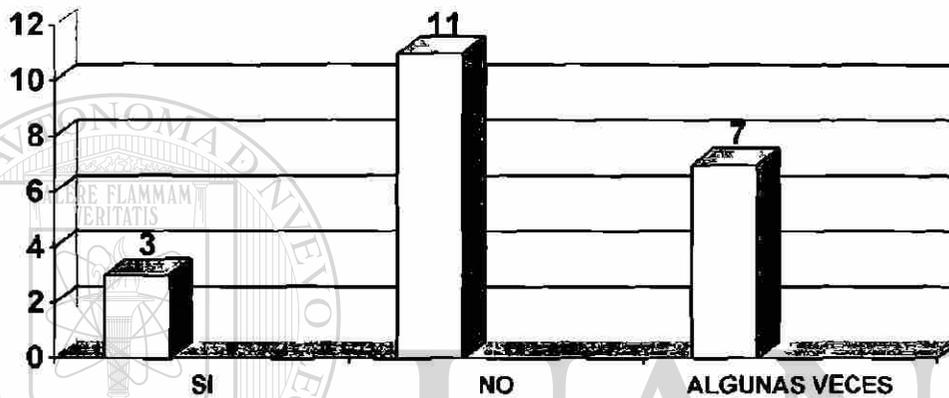
Por lo que se les preguntó a los trabajadores:

1. Al ingresar a la empresa se les da capacitación para realizar su trabajo?

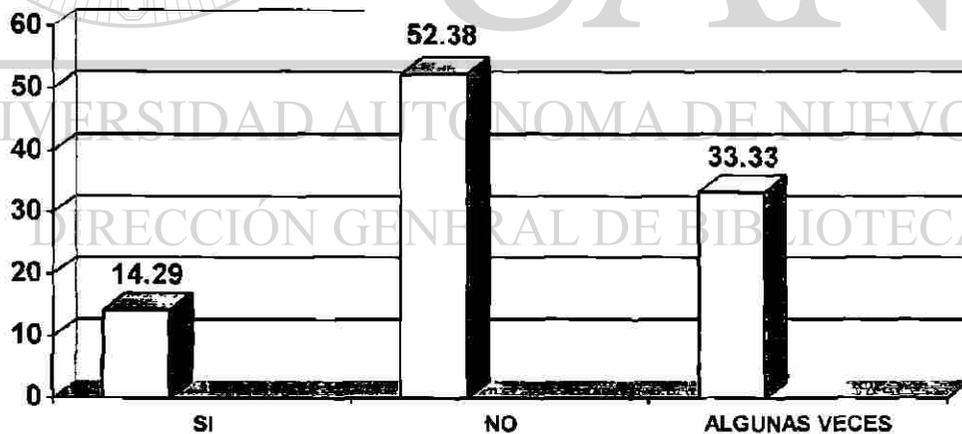
A lo que respondieron:

SI 3 NO 11 AV 7

GRÁFICA POR CANTIDADES



GRÁFICA POR PORCENTAJE



Tomando en consideración que los dueños tienen la obligación de capacitar a su personal y de acuerdo a los resultados obtenidos de acuerdo a sus respuestas es claro que se requiere capacitar a sus empleados en diferentes áreas para mejorar la eficiencia.

Según la labor educativa se debe de ofrecer al trabajador un progreso personal para una movilidad profesional ascendente.

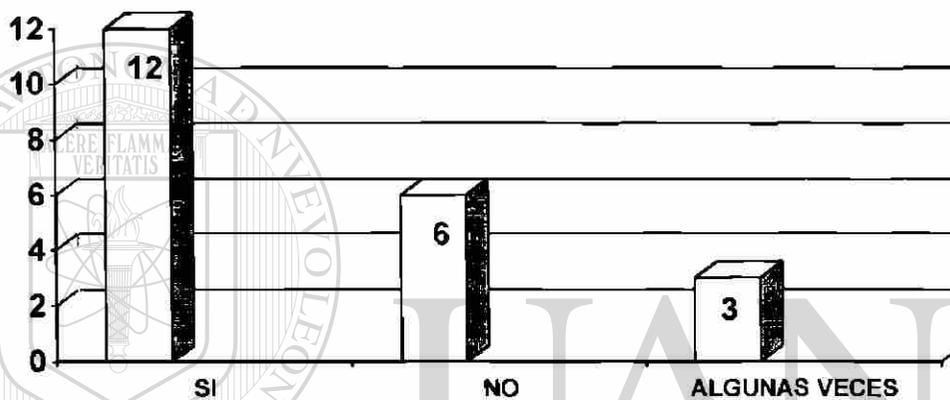
Por lo que se les preguntó:

2. Existe en la Empresa la oportunidad de capacitación y desarrollo para promoción de puesto:

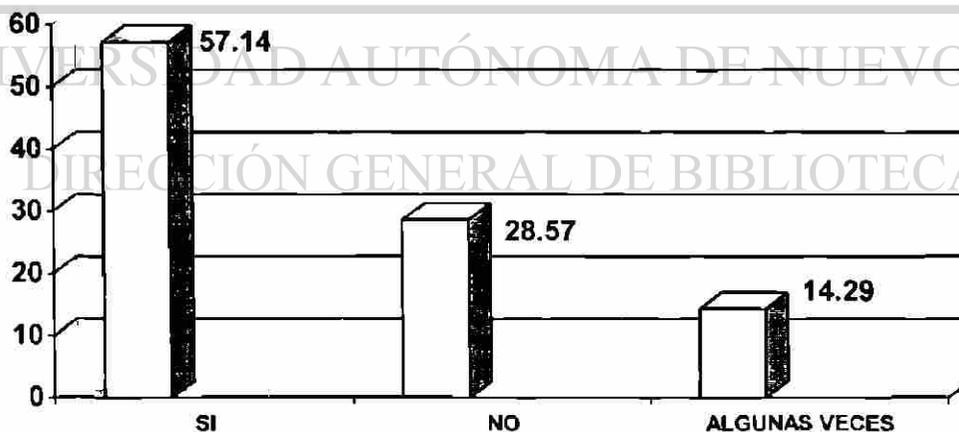
A lo que respondieron:

SI 12 . NO 6 . AV 3 .

GRÁFICA POR CANTIDADES



GRÁFICA POR PORCENTAJE



De acuerdo a las respuestas otorgadas, los trabajadores consideran que sí existe capacitación para enriquecer los puestos y para que éstos mismos puedan contraer mayores responsabilidades.

Max Weber menciona que los individuos requieren una regulación cuidadora y controlada de sus actividades.

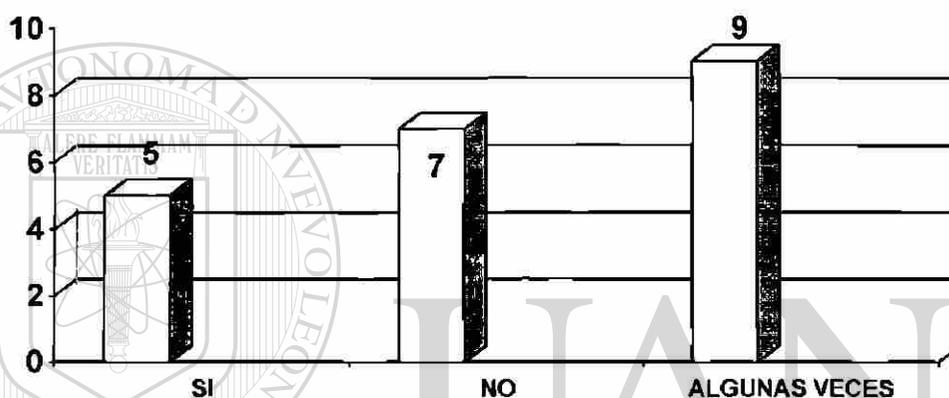
Por lo que se les preguntó:

3. Consideran que los trabajadores tienen la definición exacta de sus funciones?

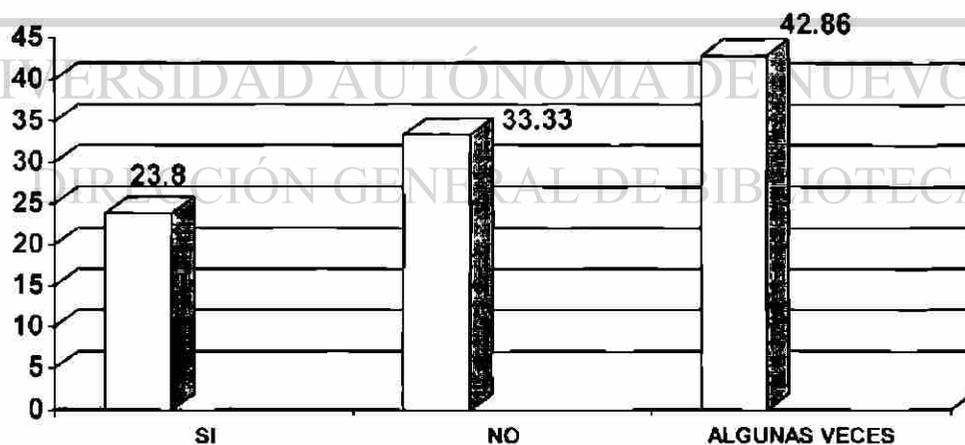
A lo que respondieron:

SI 5 NO 7 AV 9

GRÁFICA POR CANTIDADES



GRÁFICA POR PORCENTAJE



De acuerdo a las respuestas otorgadas y considerando que una razón importante del porqué se crean conflictos en la organización radica en que el personal no entiende sus asignaciones ni tampoco las de sus compañeros

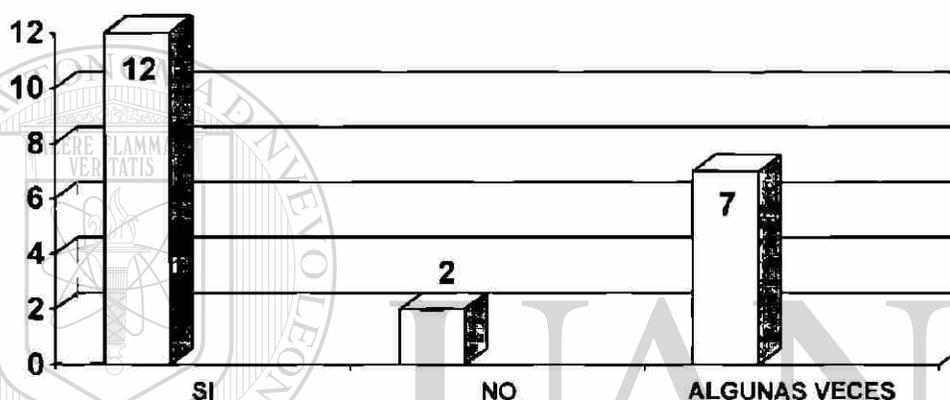
Dado que es importante que los trabajadores conozcan las funciones de sus compañeros para evitar dobles funciones o conocer donde termina uno y donde empieza el otro, se les preguntó lo siguiente:

4. Conoce y entiende las funciones de los compañeros que colaboran con usted?

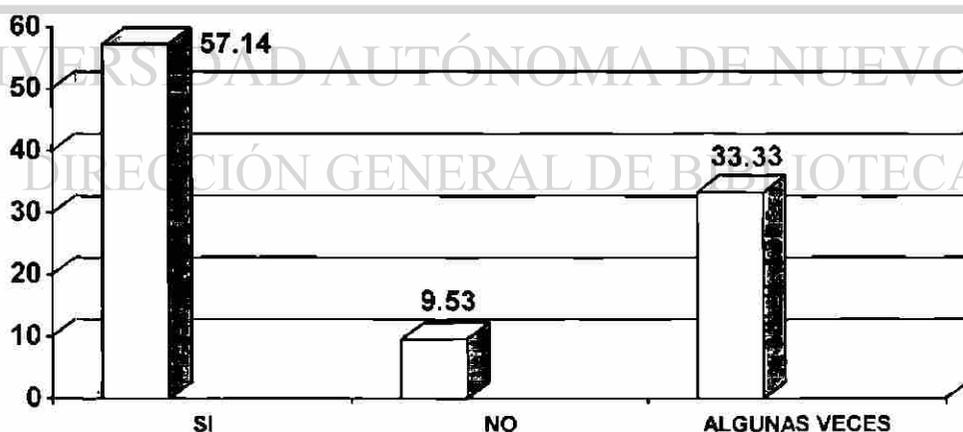
A lo que respondieron:

SI 12 . NO 2 . AV 7 .

GRÁFICA POR CANTIDADES



GRÁFICA POR PORCENTAJE



Considerando las respuestas obtenidas, estas se contraponen al punto anterior, aunque dicen conocer las funciones de sus compañeros existe un alto porcentaje que lo desconoce y representa un punto crítico que puede impedir el buen funcionamiento de la empresa.

Para los empresarios es importante que sus trabajadores cumplan con su horario de trabajo.

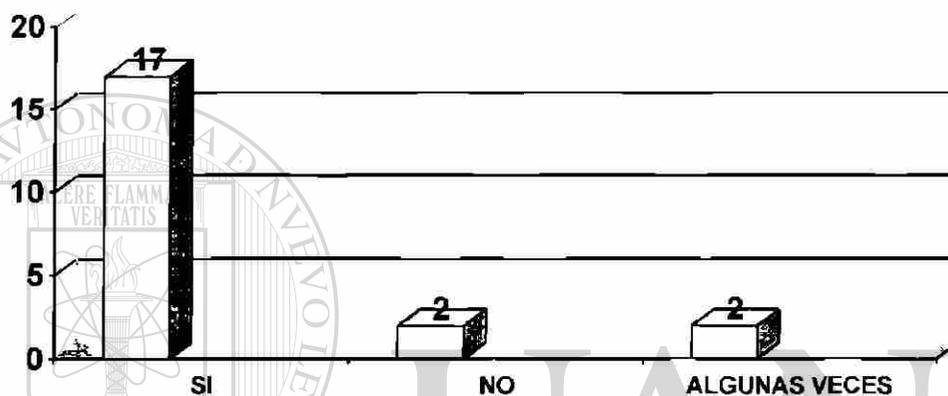
Por lo que se les preguntó:

5. Considera que cumple usted con los requisitos de puntualidad?

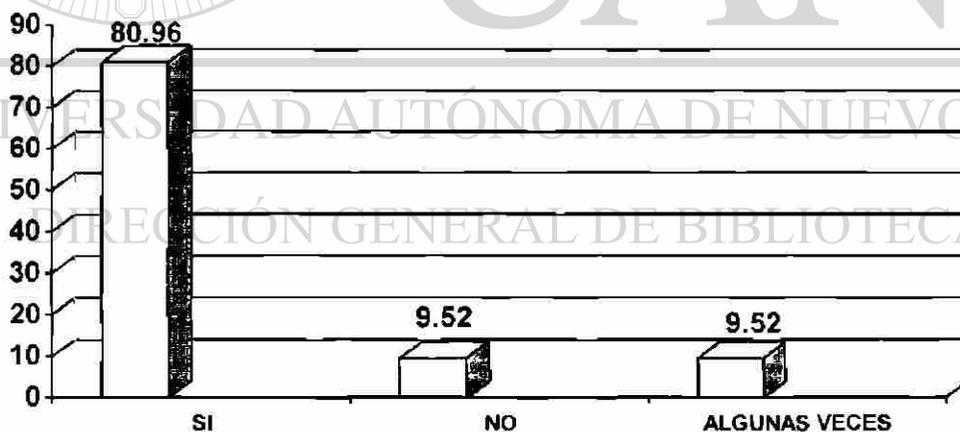
Contestaron así:

SI 17 NO 2 AV 2

GRÁFICA POR CANTIDADES



GRÁFICA POR PORCENTAJE



De acuerdo a las respuestas otorgadas al parecer, los trabajadores no tienen problema para cumplir con éste deber, no se observa descontento ó actividad negativa.

Otro punto en el horario de trabajo es la asistencia.

Por lo que se les preguntó?

6. Considera que cumple usted con los requisitos de asistencia.

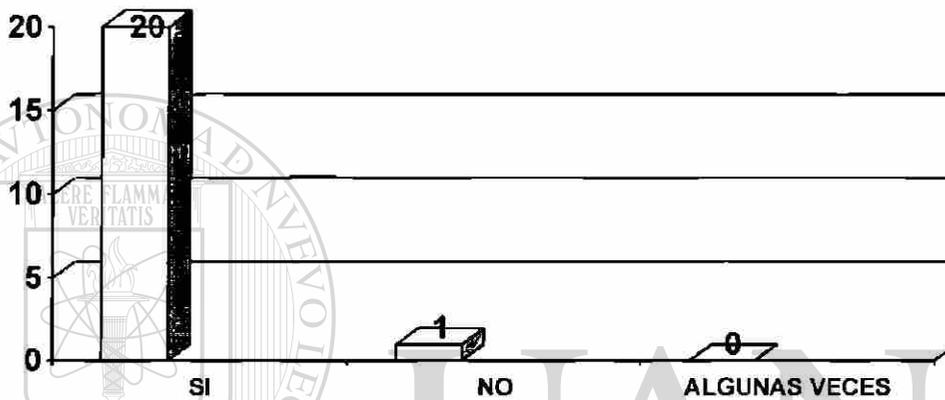
A lo que contestaron:

SI 20

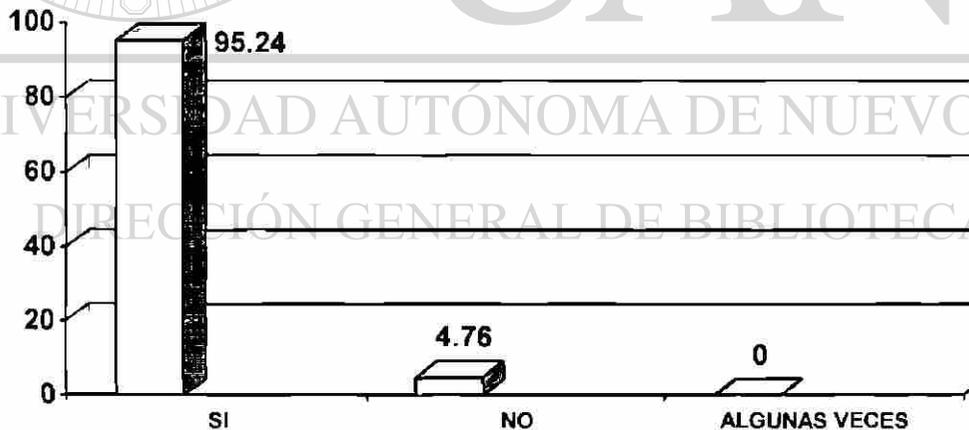
NO 1

AV 0

GRÁFICA POR CANTIDADES



GRÁFICA POR PORCENTAJE



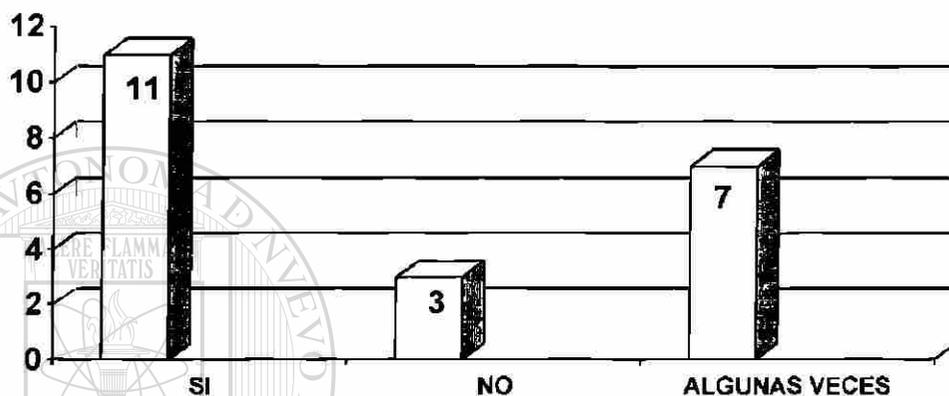
Por las respuestas otorgadas y siendo la asistencia un indicador de actitud positiva o negativa; no se observa descontento en este aspecto a los trabajadores.

Considerando que el desempeño de los grupos contribuye directamente al desempeño de la organización, se les hizo la siguiente pregunta:

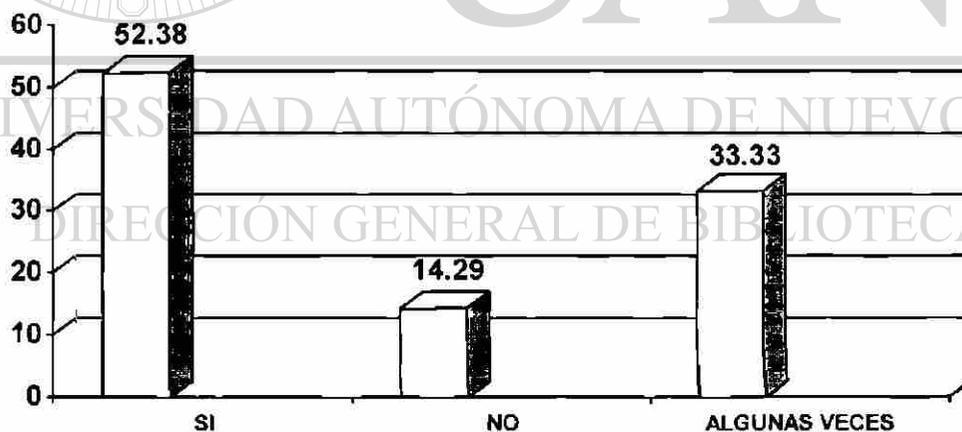
7. Existe trabajo de equipo entre usted y sus compañeros?

SI 11. NO 3. AV 7.

GRÁFICA POR CANTIDADES



GRÁFICA POR PORCENTAJE



A decir por las respuestas otorgadas y a pesar de que un poco más del 50% dice que si existe trabajo en equipo es muy considerable el porcentaje que no está completamente de acuerdo y esto puede afectar el desempeño del grupo de los trabajadores.

Owen calificó el rendimiento diario de los trabajadores con el fin de identificar áreas problemáticas.

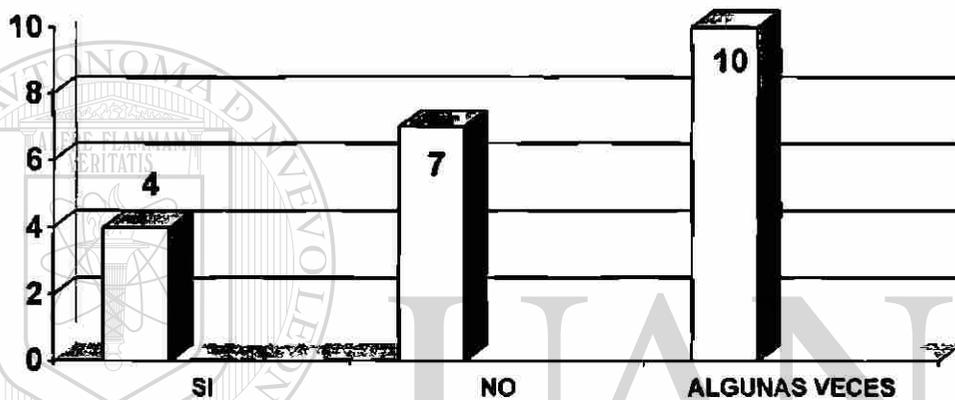
Por lo que se les preguntó lo siguiente:

8. Considera que es mucha la carga de trabajo que realiza?

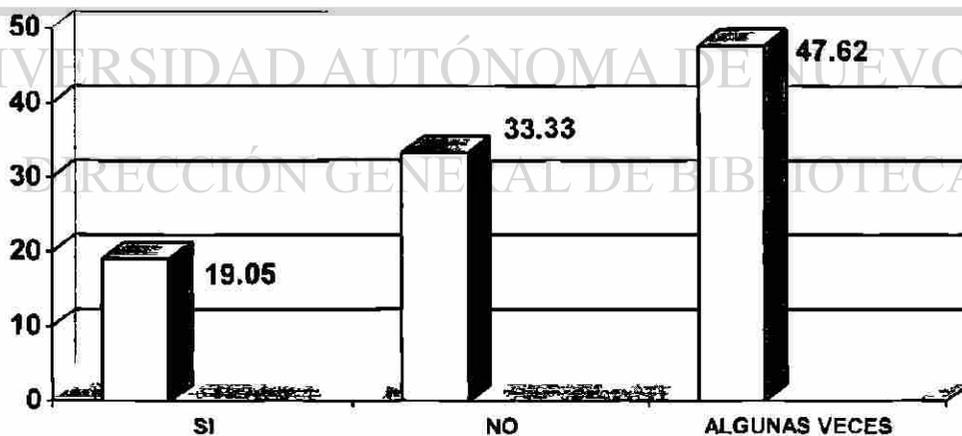
A lo que respondieron:

SI 4 . NO 7 . AV 10 .

GRÁFICA POR CANTIDADES



GRÁFICA POR PORCENTAJE



A considerar por las respuestas otorgadas, al parecer no existe congruencia entre el "sí" y "a veces" y más que un "a veces", refleja un sí. Donde se percibe una actitud física improductiva.

Según los principios de Taylor, es importante conocer con qué equipo y herramienta cuentan los trabajadores para saber que tanto pueden hacer ellos.

Por lo que se les preguntó lo siguiente:

9. Cuenta con material y equipo para realizar su trabajo?

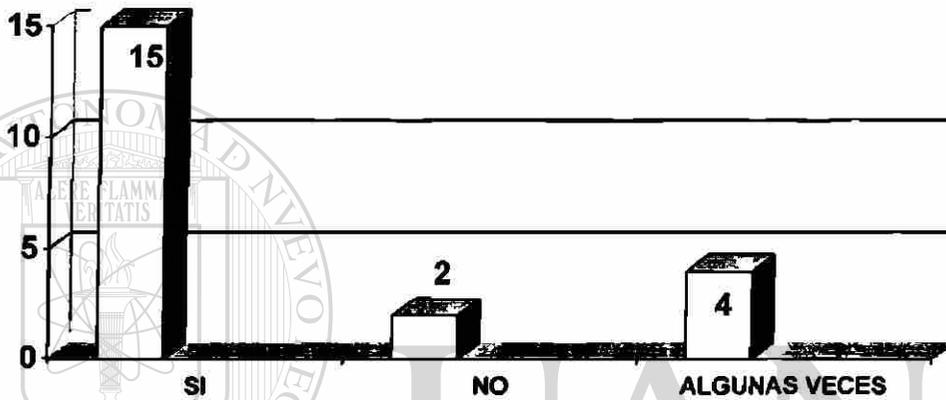
A lo que respondieron:

SI 15 .

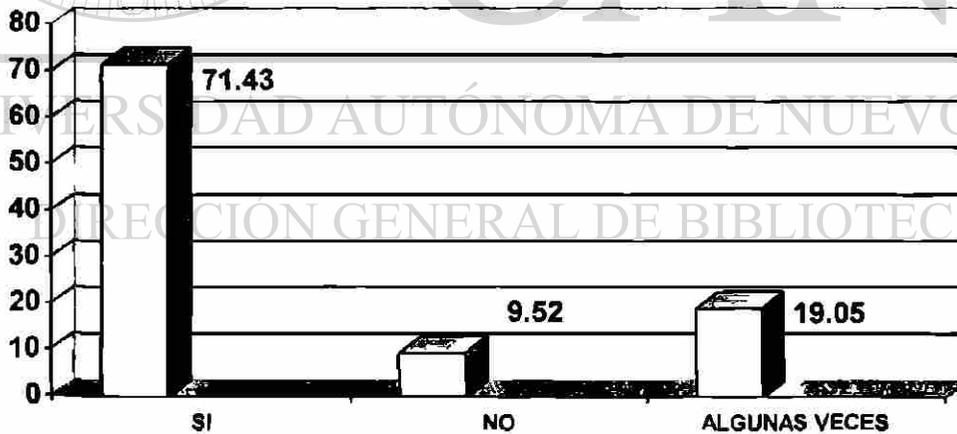
NO 2 .

AV 4 .

GRÁFICA POR CANTIDADES



GRÁFICA POR PORCENTAJE



A decir por las respuestas otorgadas no existe problema en cuanto a material para realizar su trabajo.

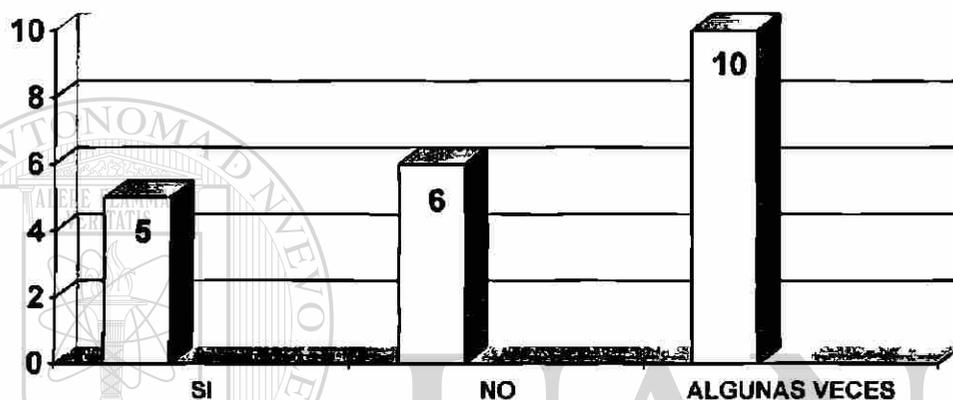
Tomando en cuenta lo importante que son los envíos de mercancía al cliente en fecha prevista. Se les preguntó lo siguiente:

10. Considera que se les da buen mantenimiento a las unidades de transporte de mercancía para realizar la entrega?

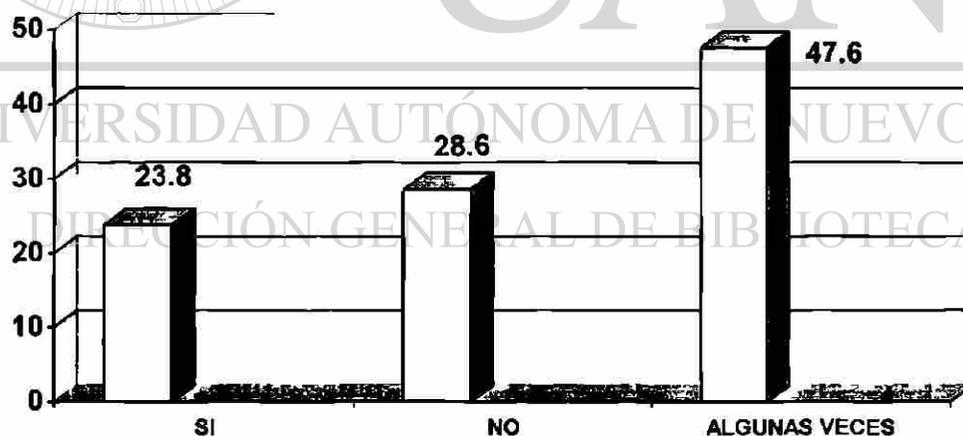
A lo que contestaron así:

SI 5 NO 6 AV 10

GRÁFICA POR CANTIDADES



GRÁFICA POR PORCENTAJE



A considerar por las respuestas otorgadas, aparte que trabajar con un equipo defectuoso, no va a cumplir con las expectativas del cliente, también es un factor importante en la seguridad industrial.

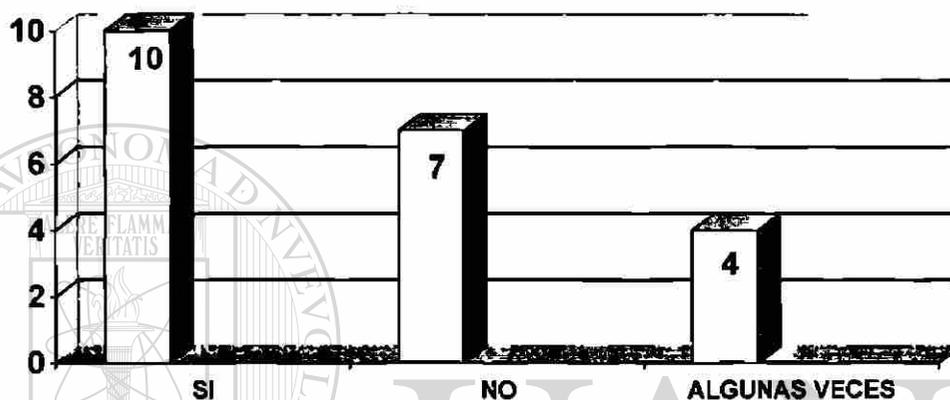
La Hipótesis de la tensión de adaptación sostiene que cualquier tensión adversa hace que la susceptibilidad del organismo a los accidentes. Por lo que se les preguntó:

11. Considera que existe Seguridad e Higiene en su área de trabajo?

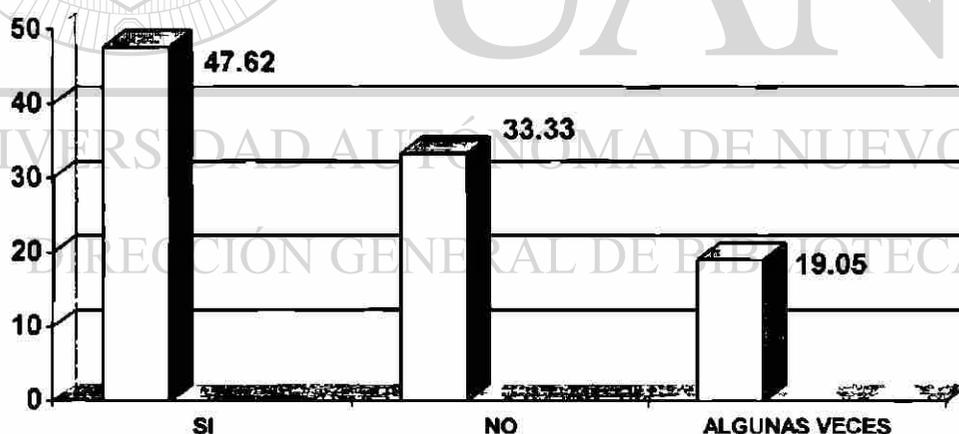
A lo que respondieron:

SI 10 NO 7 AV 4

GRÁFICA POR CANTIDADES



GRÁFICA POR PORCENTAJE



A decir por los resultados, no existen condiciones ambientales que reflejen seguridad en el ambiente laboral.

Para la Calidad de Vida Laboral, es importante la participación de la Dirección y la Comunicación con los trabajadores.

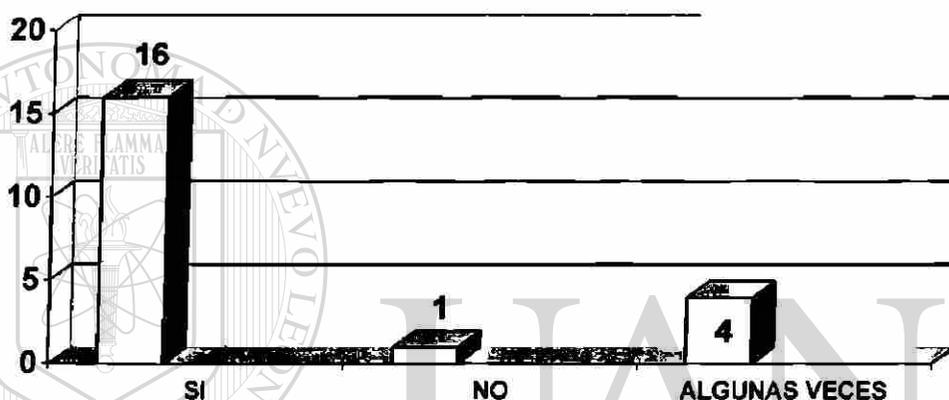
Por lo que se les preguntó:

12. Considera que es apoyado por sus superiores cuando se enfrenta a problemas para realizar su trabajo.

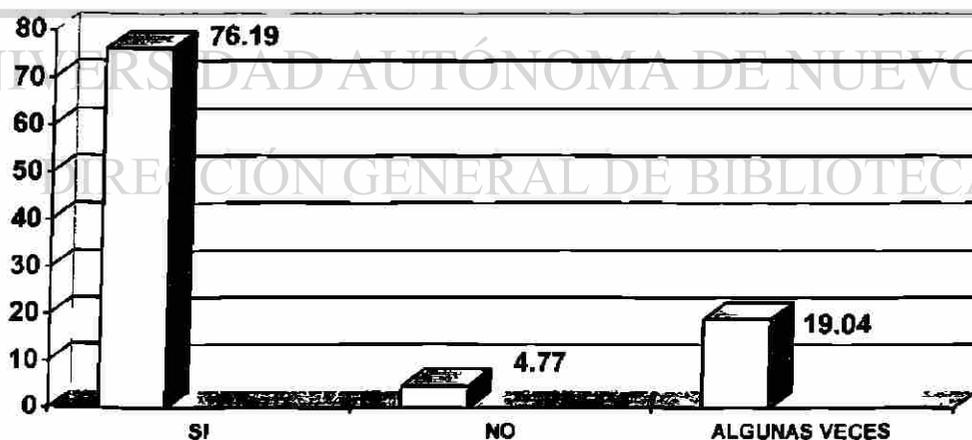
A lo que respondieron:

SI 16 NO 1 AV 4

GRÁFICA POR CANTIDADES



GRÁFICA POR PORCENTAJE



Según por las respuestas otorgadas los trabajadores se encuentran satisfechos con la elaboración de sus superiores.

Dado que es importante que el trabajador se sienta valorado para desempeñar mejor su trabajo.

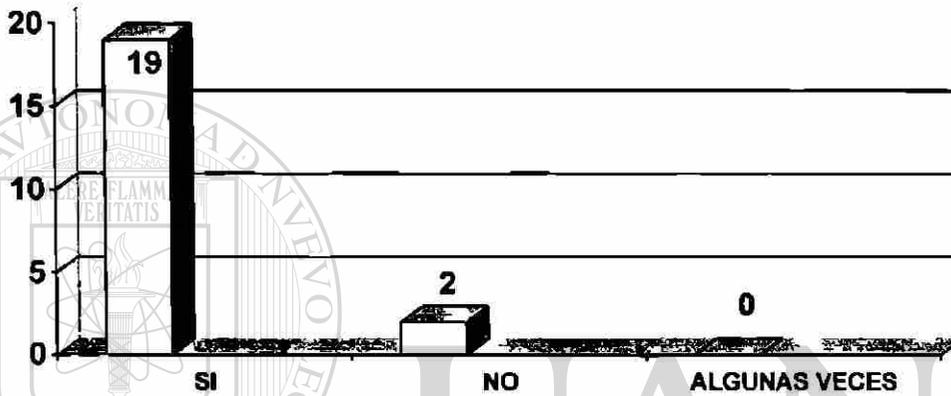
Se le preguntó lo siguiente:

13. Es usted tratado con dignidad y respeto de parte de sus superiores?

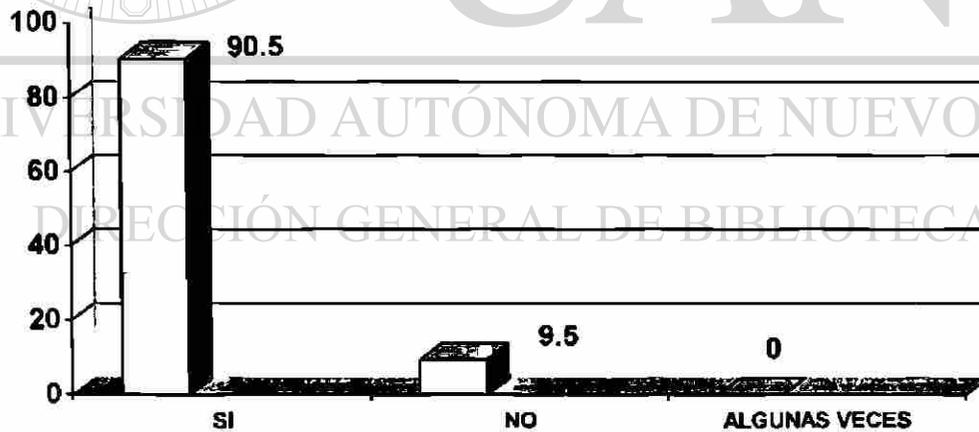
A lo que respondieron:

SI 19 . NO 2 . AV 0 .

GRÁFICA POR CANTIDADES



GRÁFICA POR PORCENTAJE



De acuerdo a los resultados, los trabajadores sienten que son tratados con dignidad y respeto, esto representa un indicador para aumentar la productividad.

Según la Calidad de Vida Laboral cuando los trabajadores creen que son valorados se origina mayor productividad.

A lo que se les preguntó:

14. **Considera que es usted reconocido y aceptado como buen trabajador de parte de sus superiores?**

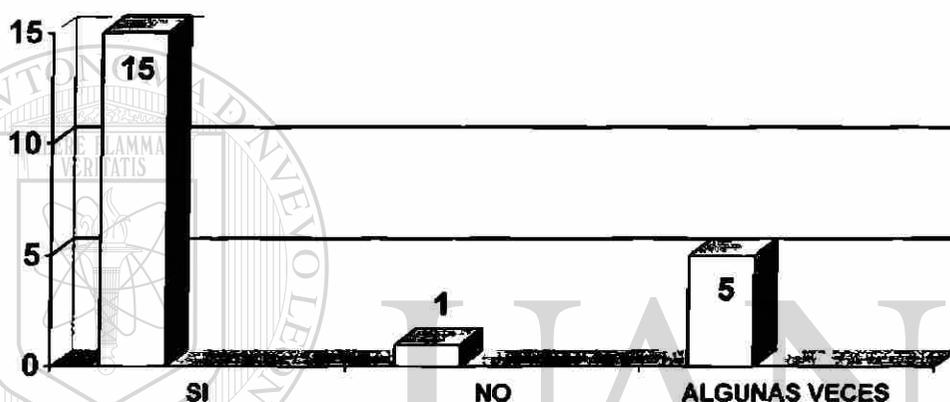
A lo que respondieron:

SI 15 .

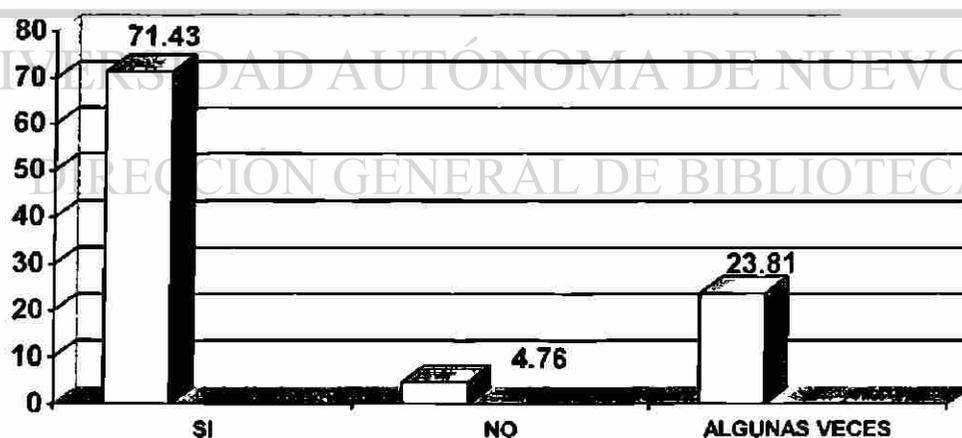
NO 1 .

AV 5 .

GRÁFICA POR CANTIDADES



GRÁFICA POR PORCENTAJE



De acuerdo a las respuestas otorgadas y según la motivación que existe en el ambiente laboral los trabajadores consideran cubierta su necesidad de aceptación y aprobación.

Un factor de extrema importancia es determinar el desempeño de los trabajadores.

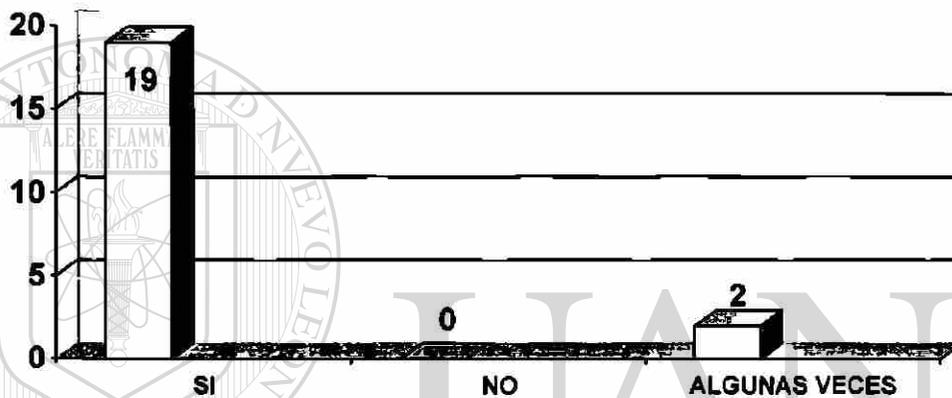
A lo que se les preguntó:

15. Se considera usted productivo y efectivo dentro de su área de trabajo?

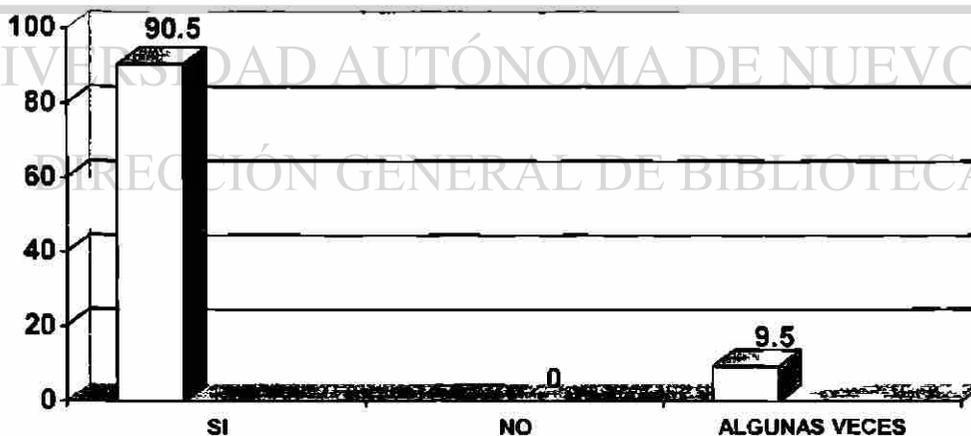
A lo que respondieron:

SI 19 . NO 0 . AV 2 .

GRÁFICA POR CANTIDADES



GRÁFICA POR PORCENTAJE



De acuerdo a las respuestas otorgadas, y según la motivación humana, los trabajadores se sienten con capacidad de logro en su ambiente laboral.

Según el modelo del hombre económico, el trabajador maximizará esfuerzos por aumentar la paga, logrando niveles más altos de productividad.

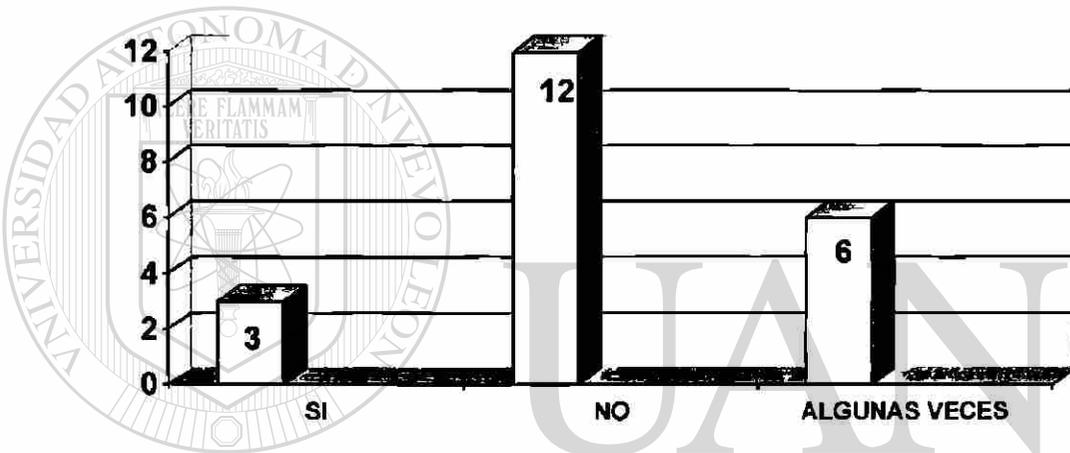
A lo que se les preguntó:

16. **Le han otorgado estímulos económicos por su buen desempeño laboral?**

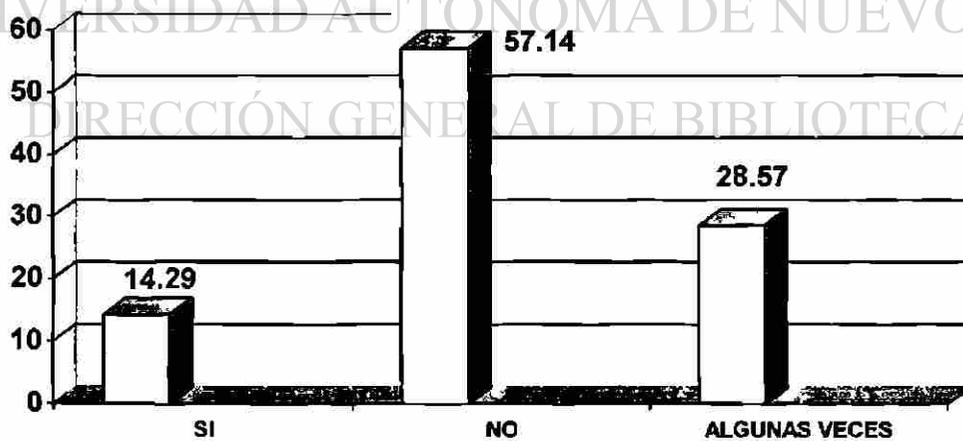
A lo que respondieron:

SI 3 . NO 12 . AV 6 .

GRÁFICA POR CANTIDADES



GRÁFICA POR PORCENTAJE



Al parecer no se les motiva a los trabajadores a dirigir su desempeño hacia las metas de la organización.

Según la teoría capitalista, la participación en las decisiones respecto a su propio bienestar y circunstancias de trabajo de la subordinados aumenta la productividad.

A lo que se les preguntó lo siguiente:

17. **Considera que al dar sugerencias y expresar ideas para mejorar su trabajo estos son tomados en cuenta por sus superiores?**

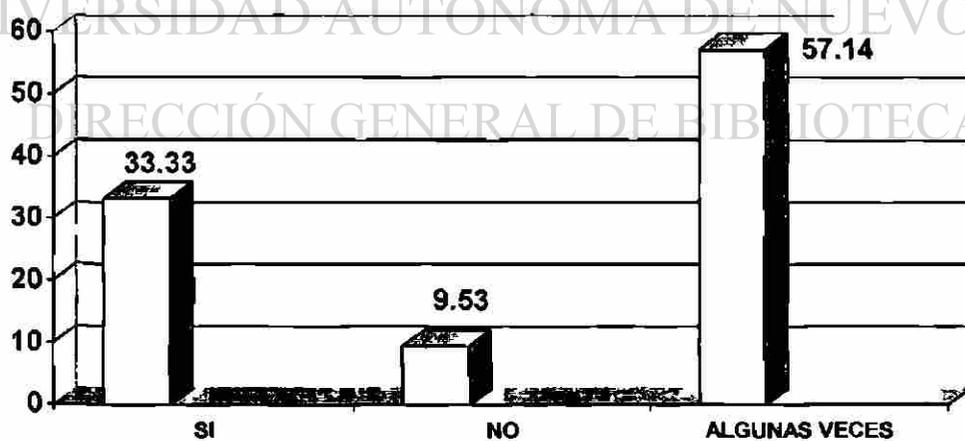
A lo que respondieron:

SI 7 NO 2 AV 12

GRÁFICA POR CANTIDADES



GRÁFICA POR PORCENTAJE



Dadas las respuestas, al parecer no están muy convencidos ó no creen que sus superiores le den valor a lo que piensan u opinan.

Para establecer un ambiente más humano y productivo es necesario que la organización mantenga su apoyo a los trabajadores.

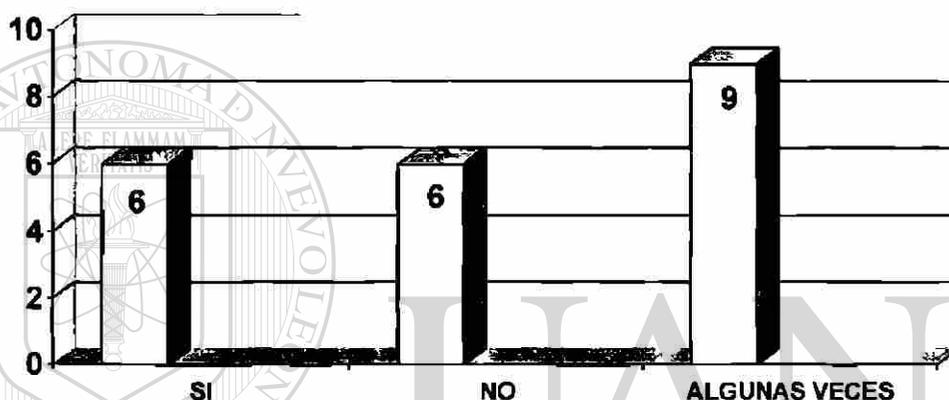
Por lo que se les preguntó:

18. Considera que existe en el ambiente de trabajo cordialidad y entusiasmo?

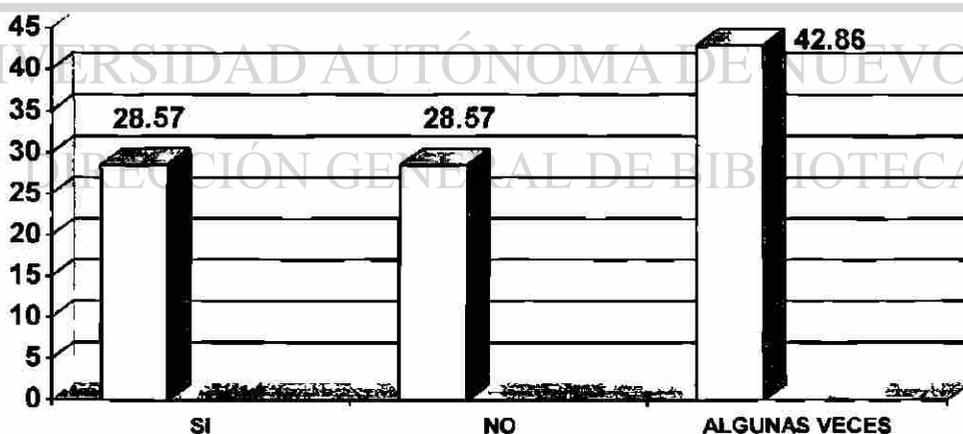
A lo que contestaron:

SI 6 . NO 6 . AV 9 .

GRÁFICA POR CANTIDADES



GRÁFICA POR PORCENTAJE



Al considerar por las respuestas obtenidas al parecer con la organización no existen relaciones humanas realmente efectivas y es posible que exista una relación deficiente al interactuar los superiores con los subordinados.

Siguiendo con el tipo de pregunta anterior, se les preguntó:

19. Considera que existe en el ambiente de trabajo hostilidad y apatía?

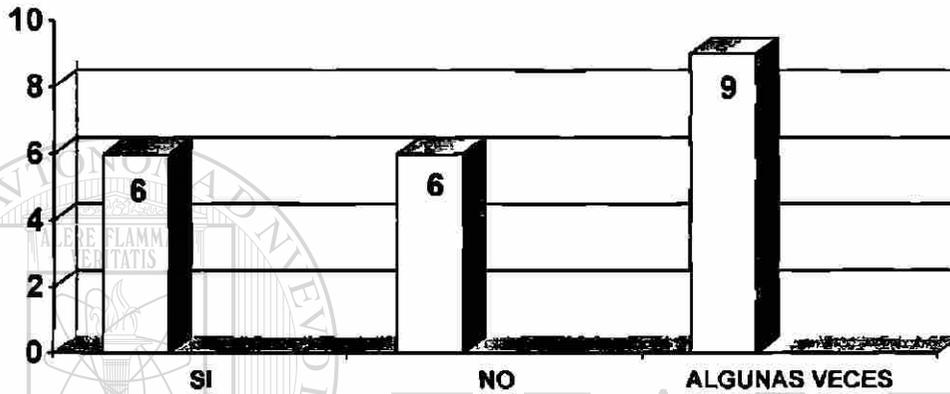
A lo que respondieron:

SI 6

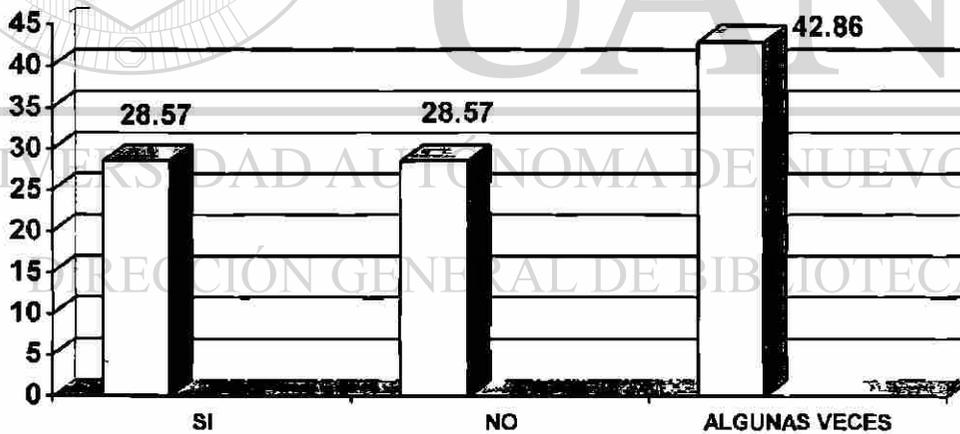
NO 6

AV 9

GRÁFICA POR CANTIDADES



GRÁFICA POR PORCENTAJE



La presente pregunta se confirma con la anterior, lejos de existir relaciones humanas afectivas en situaciones de trabajo es posible que exista un ambiente de descontento y molestia.

Mertens menciona que la empresa y la persona son competentes no tanto por cumplir con un desempeño mínimo aceptado sino por destacarse en el medio..

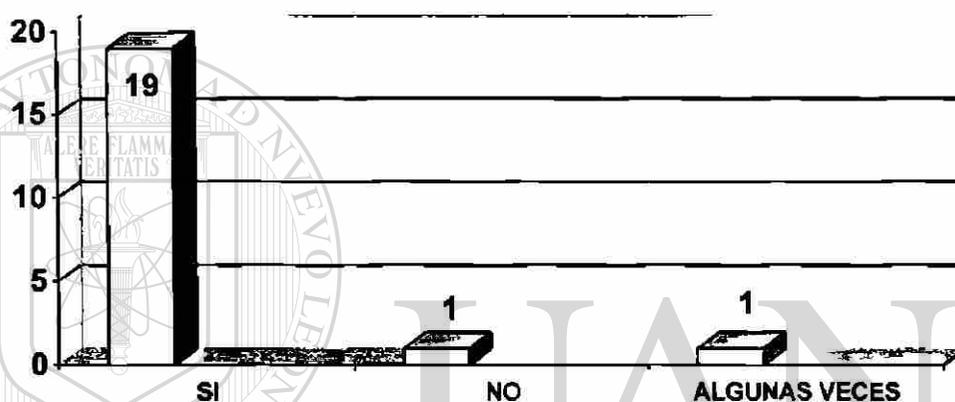
A lo que se les preguntó:

20. **Considera usted que la empresa tiene un buen nivel de competencia en el mercado?**

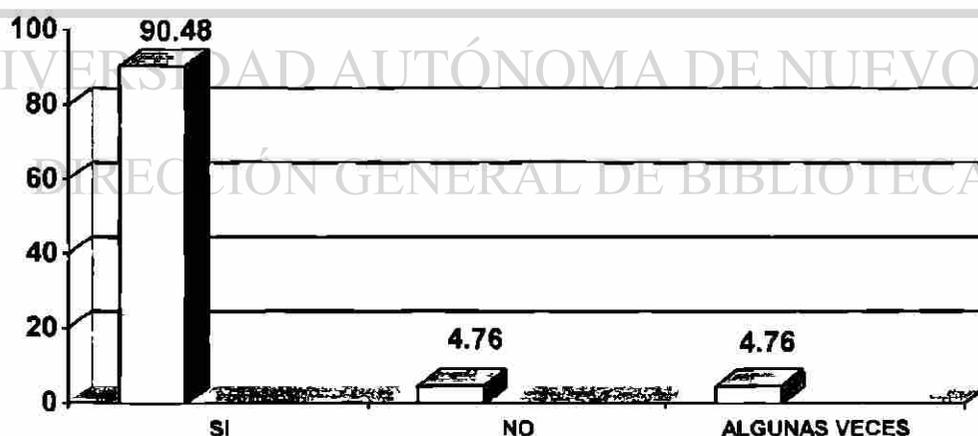
A lo que respondieron:

SI 19 NO 1 AV 1

GRÁFICA POR CANTIDADES



GRÁFICA POR PORCENTAJE



A todo trabajador le agrada considerarse un triunfador y lograr los objetivos junto con la organización. En esta pregunta dada la respuesta al parecer están satisfechos con su empresa donde laboran.

III.7 INTERPRETACIÓN.

De los resultados en función de los datos recabados y confrontando con la teoría sobre la formación de recursos humanos, podemos afirmar que la empresa SIOSA cuenta con fortalezas y debilidades, áreas de oportunidad y amenazas, por lo que a continuación se muestra el análisis DOFA de SIOSA.

III.7.1 FORTALEZAS.

- ❖ Cuenta con tres centros de distribución en la República: México, Guadalajara – Monterrey.
- ❖ Cuenta con tecnología avanzada con un sistema sincronizado a nivel nacional donde se mantiene en constante comunicación con los tres centros, lo que les permite tomar decisiones sobre las necesidades existentes.
- ❖ Cuenta con flotilla vehicular propia para realizar la distribución a nivel nacional y poder atender a sus clientes en 400 poblaciones del país.

III.7.2 DEBILIDADES.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Los resultados obtenidos de acuerdo a la medición y a la evaluación de cada una de las áreas de estudio, existe en la empresa SIOSA grandes necesidades por cubrir como son:

- ❖ La capacitación de los trabajadores en el área de ejecución de la tarea para cubrir diferentes puestos.

- ❖ Deficiencia en cuanto a que los trabajadores no tienen la definición exacta de sus funciones, lo que puede ocasionar molestia y conflicto entre ellos.
- ❖ Motivación baja, lo cuál origina que no se logren metas propuestas.
- ❖ Deficiente comunicación entre superiores y subordinados, ocasionando desconfianza, hostilidad y descontento.
- ❖ Carga de trabajo. Considera que es mucha la carga de trabajo por lo que existe descontento en las tareas asignadas.
- ❖ Deficiente mantenimiento a las unidades vehiculares. Por lo que considera que afecta en sus labores al no cumplir con las necesidades del cliente en cuanto a fechas de entrega y que después se ven muy presionados en sacar los pedidos.

III.7.3 OPORTUNIDADES.

Las áreas de oportunidad son las que surgen de las debilidades.

- ❖ Es necesario capacitar para desempeñarse adecuadamente en un puesto de trabajo.
- ❖ Importante definir funciones de acuerdo al perfil del puesto.
- ❖ Se requiere motivar, estimular hacia las metas de la organización y elevar la capacidad de logro en su ambiente laboral. Además implementar programas de estímulos y prestaciones con el fin de disminuir la rotación de personal.

- ❖ Promover las relaciones personales y estrechar lazos de amistad para aumentar el entusiasmo y la coordinación laboral entre los empleados.
- ❖ En cuanto a seguridad e higiene: reducir los riesgos y peligros en la empresa.
- ❖ Se requiere mantener en óptimas condiciones las unidades vehiculares.

III.7.4 AMENAZAS.

Son las que van en contra de las fortalezas.

- ❖ Que empresas extranjeras se incorporen al mercado mexicano.
- ❖ Incompetencia en comparación con los competidores nacionales.
- ❖ Perder competitividad por todos los impuestos que se necesitan pagar a la fiscalía para permanecer en el mercado.
- ❖ Mercado desleal bajando el precio de los productos haciendo mas difícil la permanencia en el mismo.
- ❖ Flotilla vehicular obsoleta.

ANÁLISIS DOFA DE SIOSA

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Necesidad de capacitación. - Necesidad de definir funciones. - Baja motivación. - Alta carga de trabajo. - Deficiente mantenimiento en unidades vehiculares. - Deficiente trabajo en equipo. - Medidas de seguridad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitar para desempeñarse adecuadamente en supuesto de trabajo. - Definir funciones de acuerdo al perfil del puesto. - Motivar y estimular hacia las metas de la organización. - Unidades vehiculares óptimas. - Promover las relaciones personales. - Reducir riesgos y peligros de trabajo.
FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Cuenta con tres centros de distribución. - Cuenta con sistema sincronizado a nivel nacional. - Cuenta con tienda electrónica para servicio al cliente. - Cuenta con flotilla vehicular propia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Empresas extranjeras incorporándose al mercado mexicano. - Incompetencia en comparación con los competidores nacionales. - Mercado desleal bajando el precio de los productos. - Perder competitividad por los impuestos al Fisco. - Desgaste vehicular.

III.8 PROPUESTA METODOLÓGICA DE CAPACITACIÓN EN LA EMPRESA SIOSA.

ESTUDIO.

Formación de actitudes de los trabajadores hacia la productividad en una empresa de servicio.

PROPUESTA DE CAPACITACIÓN EN CINCO EJES.

1. **Inducción.** Como inicio para que el trabajador sea adaptado lo más rápida y eficazmente en su nuevo medio laboral.
2. **Capacitación.** Es necesario elaborar cursos dentro o fuera de la empresa dirigidos hacia la adquisición de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes requeridas para desempeñarse adecuadamente en el puesto de trabajo.
3. **Curso de motivación y de relaciones humanas.** Para estrechar lazos de amistad entre los trabajadores y estimularlos hacia las metas de la organización y elevar la capacidad de logro en su ambiente laboral, además implementar programas de estímulos y prestaciones con el fin de disminuir la rotación de personal.
4. **Implementar círculos de calidad.** En donde los empleados discutan los problemas que afectan el desempeño y el ambiente laboral.
5. **Estructurar Programas permanentes de Seguridad e Higiene** que permita la prevención de accidentes.

CONCLUSIONES

Con la llegada del nuevo siglo observamos como el mundo es sometido a enormes cambios, a un proceso de grandes transformaciones y posibilidades. En apenas unos pocos años hemos presenciado el nacimiento de la sociedad posindustrial y la llegada de la era de la información y la carrera por la computarización, la revolución del conocimiento en el liderazgo y las relaciones humanas.

Cambios parece ser la palabra que hoy gobierna en las organizaciones y en todos los sectores, por lo que los administradores organizacionales se ven en la necesidad de estar a la vanguardia de los acontecimientos y enfrentar retos en el mercado y una manera de lograrlo es comprometerse con la empresa llevándola a la competitividad, ofreciendo productos de alta calidad buscando la satisfacción del cliente.

Además, se debe de concientizar que para lograr la competitividad de sus productos en el mercado es necesario implementar programas de calidad total y de la importancia del servicio al cliente.

La competitividad y la productividad global en el nuevo milenio requiere personas con rasgos tales como conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes, de esta manera la empresa puede aspirar a obtener resultados de acuerdo a sus necesidades de permanencia en el mercado.

Al tener entre sus empleados a personas seleccionadas, como resultado, la empresa será mas competitiva y podrá hacer frente a la gran incertidumbre que hoy por hoy enfrentan las organizaciones.

El movimiento acelerado ha llevado además, a los sistemas educativos a desarrollarse de acuerdo a la demanda de las necesidades de la sociedad y la empresa, ofreciendo una educación pertinente.

El ser competitivo a nivel individual garantizará enfrentar en forma más positiva las constantes corrientes de cambio.

Si las empresas en nuestro país quieren avanzar en nuestro mundo globalizado será de gran importancia invertir en la capacitación y en caso concreto para SIOSA.

Será necesario que ésta empresa preste mas atención al Departamento de Recursos Humanos, en especial en la forma de seleccionar a su personal; así como invertir en el área de capacitación otorgando partidas presupuestales, a fin de cumplir con las necesidades existentes en la organización.

Deberá comprometerse a escuchar a su personal reconociendo sus necesidades y deseos individuales además reconociendo la necesidad de pertenencia y de sentirse importantes, escuchándolos y prestando atención a sus quejas siempre que fuera necesario y permitiéndoles participar en ciertas decisiones concernientes a las condiciones de trabajo y otras situaciones, de ser así con toda seguridad mejorará la moral y los trabajadores cooperarán con la empresa para lograr una mejor calidad y productividad.

Los empresarios ya se han dado cuenta de que al incrementar la educación como entrenamiento técnico aumenta la productividad y la calidad si saben como realizarlo, por esta razón es necesario, la búsqueda constante de la productividad, la calidad y la competitividad con personal más capacitado, positivo, con actitud de logro mirando con esperanza el futuro.

ANEXO I

Entrevista al Gerente de la Empresa SIOSA.

Con la finalidad de conocer de viva voz a la Empresa y algunas de sus necesidades.

1. ¿Como se llama la Empresa?

Servicio Integral para Oficinas, S.A., de C.V.

2. ¿Cuál es su giro?

Somos una empresa que ofrece a sus clientes todos los consumibles de cómputo, papelería de oficina, impresos, ofreciendo productos y servicios de la mejor calidad buscando satisfacer al cliente.

3. ¿Cuál es la forma de atender a sus clientes?

Son atendidos a través de la tienda electrónica vía Internet, donde a cada cliente se le asigna un ejecutivo de cuenta, quién atiende de manera personalizada para ayudarlo a realizar su pedido en caso de ser la primera vez y/o que no sepa realizarlo ó en caso de duda.

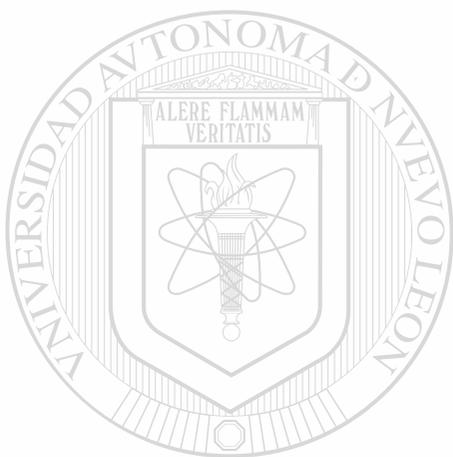
4. ¿Cuál es la estrategia para detectar los productos mas vendidos?

Todos los inventarios que realizamos se controlan con la formula 90-8-2 que es la Ley de Pareto que ya está integrada en el sistema, se realiza un estudio cada tres meses para darnos cuenta de los productos mas vendidos, los mas cotizados, los de mayor movimiento. De tal manera que el 90% en dinero es el 20% en producto, el 8% en dinero es el 30% en producto y el 2% en dinero es el 50% en producto, de tal manera que a un cliente que nosotros le quedemos mal con el 2% en dinero para nosotros no sería perjudicial, pero si para el cliente ya que para él representa el 50% en sus productos y viéndolo de ésta manera nuestra obligación es cubrirle sus necesidades y tener un cliente satisfecho.

5. ¿Cuáles son las necesidades más urgentes en función de los trabajadores?

Algo que nos ha perjudicado sobremanera es la rotación de personal, ya que permanecen unos cuantos meses y después se van y la Empresa tiene que estar finiquitando por el tiempo laborado.

Por lo que si me interesa que se haga un estudio de necesidades de la Empresa, al fin que no hay nada que perder y sí mucho que ganar.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

ANEXO II CUESTIONARIO

Este es un cuestionario para diagnosticar necesidades de la empresa. Se llevará a cabo de manera confidencial por lo que no hay necesidad de poner su nombre.

No se trata de un examen, aquí no hay respuestas correctas o incorrectas. Toda respuesta que refleje fielmente su modo de pensar es buena respuesta. De antemano muchas gracias por su valiosa participación.

Instrucciones: Marque con una "X" la respuesta de su elección.

1. ¿Al ingresar a la empresa se les da capacitación para realizar su trabajo?
Si _____ No _____ Algunas veces _____
2. ¿Existe en la empresa la oportunidad de capacitación y desarrollo para escalar a otro nivel de empleo?
Si _____ No _____ Algunas veces _____
3. ¿Considera que los trabajadores tienen la definición exacta de sus funciones?
Si _____ No _____ Algunas veces _____
4. ¿Conoce y entiende las funciones de los compañeros que colaboran con usted?
Si _____ No _____ Algunas veces _____
5. ¿Considera que cumple usted con los requisitos de puntualidad?
Si _____ No _____ Algunas veces _____

6. ¿Considera que cumple usted con los requisitos de asistencia?

Si _____ No _____ Algunas veces _____

7. ¿Existe trabajo de equipo entre usted y sus compañeros?

Si _____ No _____ Algunas veces _____

8. ¿Considera que es mucha la carga de trabajo que realiza?

Si _____ No _____ Algunas veces _____

9. ¿Cuenta con material y equipo para realizar su trabajo?

Si _____ No _____ Algunas veces _____

10. ¿Considera que se les da buen mantenimiento a las unidades de transporte de mercancía para realizar la entrega?

Si _____ No _____ Algunas veces _____

11. ¿Considera que existe seguridad e higiene en su área de trabajo?

Si _____ No _____ Algunas veces _____

12. ¿Considera que es apoyado por sus superiores cuando se enfrenta a problemas para realizar su trabajo?

Si _____ No _____ Algunas veces _____

13. ¿Es usted tratado con dignidad y respeto de parte de sus superiores?

Si _____ No _____ Algunas veces _____

14. ¿Considera que es usted reconocido y aceptado como buen trabajador de parte de sus superiores?

Si _____ No _____ Algunas veces _____

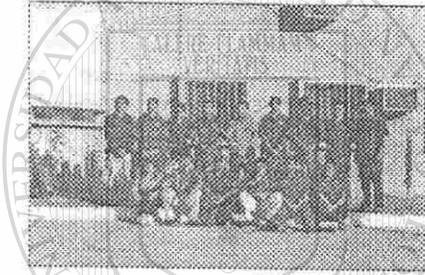
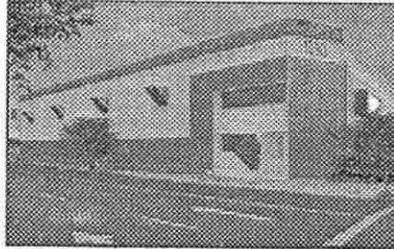
15. ¿Se considera usted productivo y efectivo dentro de su área de trabajo?
Si _____ No _____ Algunas veces _____
16. ¿Le han otorgado estímulos económicos por su buen desempeño laboral?
Si _____ No _____ Algunas veces _____
17. ¿Considera que al dar sugerencias y expresar ideas para mejorar su trabajo estas son tomadas en cuenta por sus superiores?
Si _____ No _____ Algunas veces _____
18. ¿Considera que existe en el ambiente de trabajo cordialidad y entusiasmo?
Si _____ No _____ Algunas veces _____
19. ¿Considera que existe en el ambiente de trabajo hostilidad y apatía?
Si _____ No _____ Algunas veces _____
20. ¿Considera usted que la empresa tiene un buen nivel de competencia en el mercado laboral?
Si _____ No _____ Algunas veces _____

Centros de Distribución

Zona Centro

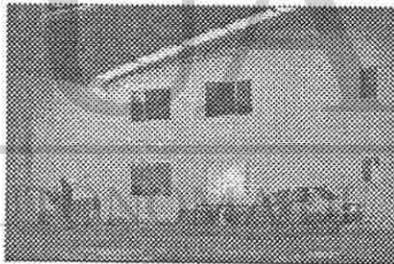
Centro de Distribución Maestro Cd de México.
Insurgentes Norte 1090,
Col. Tlacamaca
Gustavo A. Madero

Gerencia de Ventas Ext 485
Gerencia de Operaciones Ext 496
Almacén Ext 465
Distribución Ext 497
Recibo Ext 466
Gerencia Contabilidad Ext 455
G. Adquisiciones Ext 487
Contraloría Ext 482
Gestión de Pagos a Prov. Ext 488
Fax Ventas Ext 499
Fax Compras Ext 498



Monterrey

Avenida "D" #1121, Fracc.
San Nicolás de los Garza, Nuevo León
Monterrey: Conm 01-81-34-33-60



Calle de la Industria Maderera # 106, Col. Industrial
Zapopan Norte, Zapopan Jalisco.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

PRESENTACIÓN

Somos una empresa fundada en 1982. Nos especializamos en dar solución a las necesidades de artículos de papelería y consumibles de cómputo, atendiendo grandes corporativos, sector gobierno y sector financiero.

Desde 1995, hemos estado considerados entre las 500 empresas más importantes de México, de acuerdo al reporte de la revista Expansión.

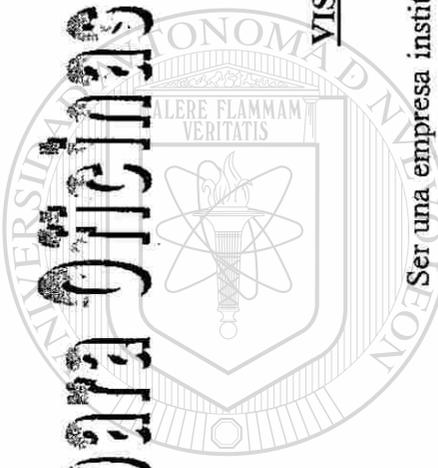
Formamos un equipo de 100 colaboradores que estamos dispuestos a satisfacer sus necesidades y adaptarnos a sus requerimientos.

Por otro lado, y como parte de nuestro proceso de mejora permanente y calidad, estamos preparándonos para recibir, nuestra certificación de calidad ISO-9002.

Nuestras oficinas generales y área de distribución se ubican en Av. Insurgentes Norte No. 1090 Esq. Poniente 112 Col. Tlacamaca, C.P. 07380, en un área de 4,500 m2. Además de contar con un centro de distribución en Monterrey que es de 1,500 m2, y próximamente en Guadalajara.

En Siosa no tememos al cambio; por el contrario, somos una empresa dinámica y moderna en permanente adecuación a la realidad del mercado, a las nuevas demandas y al entorno macroeconómico nacional y global.

Servicio Integral para Oficinas, S.A. de C.V.



VISION

Ser una empresa institucional que alcance y sostenga una rentabilidad satisfactoria de largo plazo manteniendo un ambiente de trabajo grato y deseable. Ser percibidos y admirados como una empresa líder en su giro y entorno por su buena administración y por ser eficiente y eficaz

MISION

En un entorno de ética y responsabilidad social, buscar la consolidación como una empresa rentable para sus accionistas y buena remuneradora para sus empleados, así como consistente y cumplidora con el fisco y sus proveedores, siendo una firma que constituya y preste servicios de elementos para el correcto funcionamiento de las oficinas. Preocuparse por la calidad, en actitudes y aptitudes, para satisfacer plenamente las necesidades y demandas de nuestros clientes, a través de la capacitación permanente.

Servicio Integral para Oficinas, S.A. de C.V.

REPORTES

Reporte de productos (Pareto A,B,C,-Optimización continua).

Discriminando líneas (Por su peso Económico distinto).

Reporte de productos consumidos por un periodo.

Reporte de consumo por centro de costo.

Reporte de consolidación por marca o fabricante.

Reportes operativos (concentrados de remisiones con propósito de soporte a facturación fiscal).

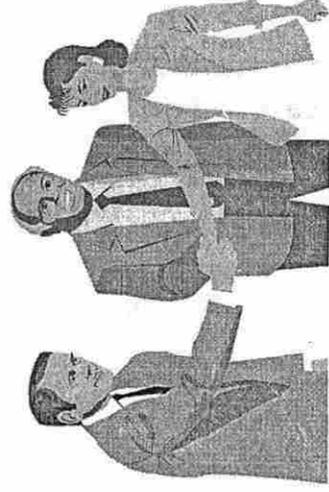
Servicio Integral para Oficinas, S.A. de C.V.



ATENCIÓN PERSONALIZADA

Cada cuenta es atendida en función de sus hábitos de compra; cada cuenta es asignada a un Administrador de Cuenta, esto permite dar un seguimiento cuidadoso y personal de cada uno de nuestros clientes.

Además, nuestro Director de Ventas, Gerentes, y representantes realizan visitas periódicas tendientes a lograr un acercamiento y a detectar, en su caso, la necesidad de implementar cambios en nuestro proceso de atención, a sus necesidades y preocupaciones específicas.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

BIBLIOGRAFÍA

- **Álvarez Barret, Luis. Educación y Productividad. México: ediciones Productivas, 1968.**
 - **Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. México: Editorial Trillas, 1980.**
 - **Broadwell, Martín M. La Guía del Supervisor Actual. México: Nueva Editorial Interamericana, S.A. de C.V., 1983.**
 - **Coll, César. Algunos desafíos de la educación básica en el lumbral del nuevo milenio. Revista Perfiles Educativos. Vol. XXI, Num. 83-84 (1999).**
 - **Craig, Robert L. y Bittel Lester R. Manual de Entrenamiento y Desarrollo Personal. México: Editorial Diana, 1981.**
-
- **Dawes Robyn M. Fundamentos y Técnicas de Medición de Actitudes. México: Editorial Limusa, 1983.**
 - **Dubin Robert et Leadership. Supervisión y Productividad. México: Editorial Trillas, 1975.**
 - **Fraisse, Paul, Meili Richard. Psicología de las Actitudes. Buenos Aires: Editorial Proteo, 1967.**
 - **French Wendell L., Bell Jr Cecil H. Desarrollo Organizacional. México: Editorial Prentice Hall, 1996.**

- **Gitlow Howards, Gitlow Shelly J. Como mejorar la calidad y la productividad con el método Deming. Colombia: Editorial Norma, 1993.**
 - **González Maura, Viviana. ¿Qué significa ser un Profesional Competente? Reflexiones desde una perspectiva psicológica. Revista cubana de Educación Superior. No. 1/2002.**
 - **Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar. Metodología de la Investigación. México: editorial Mc Graw-Hill, 2003.**
 - **Koontz Harold, O'Donnell Cyril. Curso de Administración Moderna. México: Editorial Mc Graw-Hill, 1982.**
 - **Larrea Pedro. Calidad de Servicio. Madrid (España): Editorial Díaz de Santos, S.A., 1991.**
-
- **López Leyva, Santos. La Vinculación con las Empresas. Una nueva función de las Instituciones de Educación Superior en México. Revista de la Educación Superior. Vol. XXX (4). No. 120, Octubre – Diciembre de 2001.**
 - **Maldonado, Alma. Los organismos internacionales y la educación en México. Revista Perfiles Educativos. Vol. XXII, Num. 87, enero, 2000.**
 - **Man Leon. Elemento de Psicología Social. México: Editorial Limusa, 1981.**

- **Margulies, Newton, Raia Anthony P. Desarrollo Organizacional. México: Editorial Diana, 1981.**
- **Morales, J. Francisco. Psicología Social. España: Editorial Mc Graw-Hill, 1995.**
- **Mrum Espinoza, Elia y Rosario Muñoz, Victor. Tendencias de las Profesiones del Área Económico – Administrativa. Revista Perfiles Educativos, Vol. XXIII, No. 93, 2001.**
- **Nadler David A., Tushman Michael L. El Diseño de la Organización como Arma Competitiva. México: Oxford University, Press, 1999.**
- **Reed, Horace B., Lee Loughran Elizabeth. Más allá de las escuelas. Ediciones Gernika**
- **Reich Ben y Adcock Cristine. Valores Actitudes y Cambios de Conducta. México: Compañía Editorial Continental, S.A., 1980.**
- **Reza Trosino, Jesús Carlos. Como desarrollar y evaluar programas de capacitación en las organizaciones. México: Panorama Editorial, 1995.**
- **Rugarcía Torres, Armando. Gestación y Formación de Investigadores. Revista Ciencia UANL/ Vol. III, No. 2, Abril – Junio 2000.**
- **Rodríguez Gómez, Roberto. La Educación Superior en el siglo XXI. Líneas Estratégicas de Desarrollo. Una Propuesta de la ANUIES. Revista de la Educación Superior Volumen XXIX (1), No. 113, Enero – Marzo de 2000.**

- **Rojas Soriano, Raúl. Guía para realizar investigaciones sociales. México: Plaza y Valadéz Editores, 2002.**
- **Siegel, Laurence, Lane Irving M. Psicología de las Organizaciones Industriales. México: Compañía Editorial Continental, S.A., 1980.**
- **Silicea, Alfonso, Cazares David y González José Luis. Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. México: Editorial Mc Graw-Hill, 1999.**
- **Stoner, James, Freman, Edward. Administración. México: Prentice Hall, Hispanoamericana, 1996.**
- **Terry George R, Franklin Stephen G. Principios de Administración. México: Compañía Editorial Continental, S.A., 1986.**

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN[®]
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

