



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

GESTIÓN DE PUESTOS Y COMPETENCIAS EN UNA INDUSTRIA MEDIANA MAQUILADORA DE PRENDAS DE VESTIR

Guillermo Francisco Oliva Mérida

Asesorado por Ing. Otto Rolando Santiago de León

Guatemala, abril de 2005

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**GESTIÓN DE PUESTOS Y COMPETENCIAS EN UNA INDUSTRIA
MEDIANA MAQUILADORA DE PRENDAS DE VESTIR**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

GUILLERMO FRANCISCO OLIVA MÉRIDA

ASESORADO POR ING. OTTO ROLANDO SANTIAGO DE LEÓN

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, ABRIL DE 2005

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Sydney Alexander Samuels Milson
VOCAL I	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL II	Lic. Amahán Sánchez Álvarez
VOCAL III	Ing. Julio David Galicia Celada
VOCAL IV	Br. Kenneth Issur Estrada Ruiz
VOCAL V	Br. Elisa Yazminda Vides Leiva
SECRETARIO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Sydney Alexander Samuels Milson
EXAMINADOR	Ing. Aldo Estuardo García Morales
EXAMINADOR	Ing. Hernán Leonardo Cortez Urioste
EXAMINADORA	Inga. Lenny Virginia Gaitan Rivera
SECRETARIO	Ing. Carlos Humberto Pérez Rodríguez

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	V
LISTA DE SÍMBOLOS	VI
GLOSARIO	VII
RESUMEN	IX
OBJETIVOS	X
INTRODUCCIÓN	XII
1. ANTECEDENTES GENERALES	1
1.1. La industria maquiladora	1
1.1.1. Antecedentes	1
1.1.2. Definición de elementos comunes en la industria maquiladora	3
1.2. Descripción de una maquiladora de prendas de vestir	3
1.2.1. Propósitos socioeconómicos	4
1.2.2. Misión	4
1.2.3. Visión	5
1.3. Estructura organizacional de una industria maquiladora de prendas de vestir	5
1.3.1. Lista de funciones comunes	6
1.3.2. Naturaleza de cada función	11
1.3.3. Agrupación de funciones	13

2. SITUACIÓN ORGANIZACIONAL ACTUAL	15
2.1. Ubicación	15
2.2. Organigrama actual	16
2.2.1. Gerencia	17
2.2.2. Mandos medios	18
2.2.3. Departamento de producción	19
2.2.4. Área administrativa	21
2.3. Jornada laboral	22
2.4. Productos que maquila	22
2.4.1. Materia prima	23
2.4.2. Empaque	24
2.4.3. Canales de distribución	24
3. PROPUESTA DEL NUEVO MODELO DE PUESTOS Y COMPETENCIAS EN UNA INDUSTRIA MEDIANA MAQUILADORA DE PRENDAS DE VESTIR	25
3.1. Tipo de estructura	25
3.2. Definición del bloque organizativo	25
3.3. Definición de las ocupaciones	26
3.3.1. Clasificación de puestos	26
3.3.2. Categorías y niveles de puestos	27
3.3.3. Nuevo organigrama	28
3.4. Definición del ámbito de trabajo	29
3.5. Realización del diagrama de encuadre de puestos	33
	39
4. IMPLEMENTACIÓN DE LAS OCUPACIONES	39
4.1. Definición de la misión de las ocupaciones	40
4.2. Definición de funciones	42
4.3. Definición de los medios y recursos de cada puesto	45

4.4.	Definición de las condiciones de trabajo	45
4.4.1.	Jornada laboral	46
4.4.2.	Condiciones ambientales	58
4.4.3.	Sede laboral	58
4.4.4.	Movilidad funcional	58
4.4.5.	Prestaciones laborales	62
4.4.6.	Bonificaciones e incentivos	62
4.5.	Interrelaciones funcionales	62
4.6.	Aptitudes y actitudes para cobertura de puestos	63
4.6.1.	Reclutamiento	64
4.6.2.	Selección	66
4.6.3.	Contratación	67
4.6.4.	Período de prueba	68
4.6.5.	Confirmación de contrato	69
4.6.6.	Inducción e integración	72
4.6.7.	Interinos y practicantes	73
5.	SEGUIMIENTO DEL PLAN DE IMPLANTACIÓN	
5.1.	Establecimiento de metodología para implantación	73
5.1.1.	Definición de metodología a utilizar	73
5.1.2.	Métodos utilizados para vencer la resistencia al cambio	74
5.1.3.	Métodos de administrar cambios masivos de puestos y/o puesto	81
5.2.	Definición de acciones formativas para cada unidad y/o puesto	85
5.2.1.	Métodos de formación utilizados para la implantación de nuevos procesos	86
5.2.2.	Diagnósticos de capacitación	86
5.2.3.	Compromisos	87
5.2.4.	Capacitación individual	88

5.2.5.	Capacitación grupal	90
5.2.6.	Capacitación profesional especializada	91
5.2.7.	Becas y oportunidades de estudios fuera de la empresa	92
5.2.8.	Seguimiento de la formación	93
5.2.9.	Evaluación	93
5.3.	Métodos para evaluar el desempeño	94
5.3.1.	Planificación del desempeño	95
5.3.2.	Acompañamiento	96
5.3.3.	Evaluación del desempeño	96
CONCLUSIONES		98
BIBLIOGRAFÍA		100
ANEXOS		101
RECOMENDACIONES		103

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1	Organigrama de empresa maquiladora de prendas de vestir	5
2	Organigrama general de la empresa	17
3	Organigrama del departamento de producción	21
4	Propuesta de organigrama	28
5	Gerente General	33
6	Gerente administrativo	34
7	Gerente de producción	34
8	Jefe departamento administrativo	35
9	Jefe departamento de corte y planeación	35
10	Jefe departamento de empaque y supervisión	36
11	Jefe departamento de calidad	36
12	Jefe línea de producción	37
13	Jefe departamento de despiste y empaque	37
14	Jefe de bodega	38
15	Plano de iluminación	52

TABLAS

I	Diseño de iluminación (según el método de rendimiento)	48
II	Resultados de análisis del ruido	54

LISTA DE SÍMBOLOS

IGSS	Instituto Guatemalteco de Seguridad Social
cm	Centímetro
km	Kilómetro
CO₂	Dióxido de carbono
lb	Libra
seg	Segundo
IG	Índice de gravedad
IF	Índice de frecuencia
db	Decibel

GLOSARIO

Brillantez	Cantidad de luz independiente de la distancia de observación, dado que las candelas desde el objeto y área del objeto percibido por el ojo humano disminuyen a la misma tasa con la distancia; su unidad es el NIT.
Contraste	Diferencia entre la luminancia de lo más brillante y la luminancia de lo más oscuro, dividido entre la luminancia de lo más brillante.
Decibel	Unidad logarítmica que se define a partir de cierta intensidad física umbral.
Enfermedad ocupacional	Estado patológico derivado de la acción continua de causas que se presentan en el trabajo.
Extinguidor	Dispositivo portátil que se utiliza para apagar fuegos de pequeña magnitud. En algunos casos llamado también extintor.
Fibras textiles	Se utilizan para fabricar tejidos duraderos, de fácil lavado y que no encogen.
Flipones	Interruptores del suministro de energía eléctrica.
Flujo	Flujo de luz, independiente de la dirección, por lo general se

luminoso	utiliza para expresar la producción total de luz de una fuente y la cantidad incidente sobre una superficie. Se mide en lúmenes.
Iluminancia	Cantidad de luz a una distancia dada; su unidad es el LUX.
Incendio	Situación inesperada en la que un material combustible es combinado con el calor.
Intensidad luminosa	Intensidad de la luz dentro de un pequeño ángulo, en una dirección especificada. Su unidad es la candela.
Longitud de onda	Distancia entre ondas sucesivas, determina el color de los objetos; su unidad es el nanómetro.
Luxes	Unidad de medida para la iluminación.
NIT	1 candela
Reflectancia	Porcentaje de luz reflejada desde una superficie. Se mide en % de la iluminación de las lámparas.
Simulacro	Actividad de entrenamiento en el uso de medidas de seguridad.

RESUMEN

La gestión de puestos y competencias se basa en los principios de la administración de personal y es un modelo aplicable a diferentes industrias y comercios, por lo que al definir las características, responsabilidades, alcance y finalidad de cada puesto dentro de la organización evaluada, se logra comprender que el enfoque de este trabajo no es otro que el de optimizar la gestión del personal en una empresa productora de bienes, aumentando la productividad desde el punto de vista del recurso humano y no de los otros recursos.

Cuando se habla de planificación estratégica, se enmarcan objetivos, planes, acciones y tareas, pero es necesario bajarla hasta el último nivel jerárquico, esto con el fin de obtener los resultados deseados sin saturar a los mandos medios, que por lo general son quienes asumen la mayoría de las actividades. Es por eso que al realizar el encuadre de puestos, dentro de una estructura organizativa como la utilizada en el presente trabajo de graduación, la correcta gestión de puestos, competencias, actividades, responsabilidades, labores, alcance, interrelaciones funcionales, clientes, proveedores, etc. de cada puesto, servirán como marco de desenvolvimiento para el plan operativo anual y por ende el plan operativo individual.

El enfocar los esfuerzos de la empresa para alcanzar objetivos en tan corto plazo como los de la industria maquiladora, debe ir acompañado del cuidado permanente de las medidas de seguridad e higiene industrial, planes de formación, así como todo el proceso de inducción y acompañamiento.

OBJETIVOS

General

Llevar a cabo la gestión de puestos y competencias en una industria mediana maquiladora de prendas de vestir con el fin de incrementar la productividad del recurso humano.

Específicos

1. Establecer la situación actual de la productividad en el maquilado de prendas de vestir, las variables que la afectan y que representan puntos de mejora.
2. Describir la estructura organizacional a utilizar en la empresa y la razón de la elección de ese modelo específico.
3. Definir la situación organizativa (encuadre de puestos), determinando si existe o no una mala distribución de responsabilidades y duplicidad de labores.
4. Describir la misión, funciones principales, medios y recursos de cada puesto.

5. Definir las necesidades de aptitudes y de actitudes para la cobertura de cada puesto, según las necesidades presentadas por la empresa.
6. Establecer las interrelaciones, entradas y salidas, con las demás unidades y/o departamentos, buscando la descentralización de la toma de decisiones dentro de los departamentos, en especial los de atención al cliente.
7. Delimitar las condiciones de trabajo (jornada, condiciones ambientales, sede, otros) y el plazo que tardará en adaptarse la nueva estructura.

INTRODUCCIÓN

La función principal de un Gerente es saber administrar los recursos que la empresa pone a su disposición, tanto tecnológicos, materiales y humanos, por lo tanto, las técnicas para tener éxito en la administración moderna coinciden en señalar la importancia de un buen manejo de personal, ya que la complejidad del ser humano obliga a delimitar los campos de acción en el ámbito laboral de un individuo.

Para que una empresa subsista y sea rentable, debe obtener el máximo resultado con el mínimo esfuerzo, y para esto debe plantear una estructura organizacional dinámica y no estática, donde todos conozcan sus responsabilidades y el alcance de sus labores.

Se habla de técnicas de administración donde se busca descentralizar la toma de decisiones y de potenciar la capacidad del personal, pero para llegar a esto hay que cumplir con el proceso de capacitación e inducción, procesos que por lo general son utilizados para la creación de nuevos puestos, cuando existe algún cambio de procesos o sistemas, y/o para corregir errores en la producción de un bien o servicio.

No se puede hablar de un proceso de capacitación sin antes realizar una correcta gestión de puestos y competencias, el cual posteriormente complementa el modelo organizativo y llega a ser la columna vertebral de cualquier empresa. En el presente trabajo de graduación se describe en forma simple y completa el desarrollo de un encuadre de puestos, la definición de condiciones laborales específicas para cada empleado y se consolida la

propuesta con la aplicación de métodos para vencer la resistencia al cambio, además de evaluar el desempeño.

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1 La industria maquiladora

La maquila se define como la industria de mano de obra intensiva que se hace realidad por la asociación de una empresa que tiene un mercado asegurado, pero que no tiene capacidad de producción para cubrirlo (mercado de distribuidoras de prendas de vestir), y por otro lado, una empresa que tiene la capacidad de producción y costo competitivo.

El maquilado se basa en el convenio entre un inversionista que suministra materia prima y el diseño de un producto, además de un fabricante que aporta la mano de obra para ensamblarlo.

La cantidad de dinero que se cobra por el trabajo de ensamblarlo es lo que se conoce como: Maquilado.

1.1.1 Antecedentes

La industria maquiladora textil en Guatemala hizo su primera aparición en los inicios de los años 80, siendo al principio difícil de crecer probablemente por la estructura legal de la época, o por aspectos de incompetitividad en lo que se refiere a costos de materia prima y canales abiertos para mercados latinoamericanos y de consumo propio.

No fue hasta el año 1,984 cuando un grupo de empresarios propusieron iniciativas para la creación de un marco regulatorio que permitiera la operación del sistema maquilador, y de esa manera dio inicio el auge maquilero desde mediados de los 80 hasta mediados de los 90, y que implicaba la baja inversión de capital y una búsqueda constante de mano de obra a bajo costo para su abastecimiento. Es allí donde precisamente Guatemala sobresalió ante sus competidores centroamericanos debido a sus costos relativamente bajos de fabricación, amplias fuentes de abastecimiento de materia prima y apertura de un mercado global gracias a incentivación fiscal y liberación de impuestos y gravámenes para quienes invirtieran en el interior del país.

A partir de mediados de los años 90, empezaron a surgir problemas legales a base de impuestos, y gravámenes a la industria maquiladora, que poco a poco, empezaron a mermar el gran crecimiento y expansión de tal tipo de industria, lo cual llevo a las empresas con ánimos de subsistir en un mercado cada vez mas cambiante, exigente y cerrado a empezar a apostar por mejorar la productividad en tales industrias.

Tal cambio empezó a notarse cuando las industrias maquiladoras de prendas de vestir pasaron de 15% - 50% de eficiencia de principios de los noventa a un 60% - 80% a finales de tal década.

Productividad es la relación que existe entre la cantidad de insumos utilizados y el porcentaje de producción obtenida. Es una medida de lo bien que se han combinado y utilizado los recurso para cumplir con los resultados específicos deseados.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producción}}{\text{Insumos}} = \frac{\text{Resultados Logrados}}{\text{Recursos Empleados}}$$

1.1.2 Definición de elementos comunes en la industria maquiladora

Las empresas maquiladoras no necesitan como parte primordial la compra de materia prima, pues es proporcionada por el inversionista. En la mayoría de las maquiladoras, en calidad de préstamo para ensamblar su producto, les proporciona accesorios, equipo, maquinaria, etc.

Como una proveedora de servicios, muchas veces las empresas maquiladoras no necesitan departamento de diseño, pues su producto ya viene diseñado y muchas veces cortado, aunque en algunas maquilas llegan los diseños elaborados para que se haga el corte respectivo, enviándole todo lo necesario. Las empresas maquiladoras ensamblan una determinada cantidad de prendas de vestir, basada en los contratos que han sido establecidos entre el contratista e inversionista en un determinado tiempo, aunque puede darse el caso en que la maquiladora cuente con una propia comercializadora de sus productos y el ritmo, cantidad y tiempo de producción sea marcado por la maquiladora misma.

1.2 Descripción de una maquiladora de prendas de vestir

La empresa maquiladora trabaja con base en contratos hechos entre productor e inversionista, quien suministra toda la materia prima, materiales, equipos, etc., para que el productor realice el trabajo de ensamblaje donando para ello, las muestras y diseños respectivos de la prenda de vestir a confeccionar.

El periodo de producción puede variar de acuerdo con contratos hechos, donde se indican las fechas de entrega del producto, los niveles de calidad establecidos y los precios correspondientes.

1.2.1 Propósitos socioeconómicos

Los propósitos socioeconómicos, en este caso de Suite, S.A., son los siguientes:

- Ser una empresa con solvencia económica para afrontar diferentes situaciones.
- Permitir al cliente la oportunidad de adquirir productos de buena calidad a un menor costo.
- Crear fuentes de trabajo utilizando mano de obra calificada, con salarios justos.

1.2.2 Misión

La Misión de una empresa maquiladora es: PROPORCIONAR AL CONSUMIDOR UNA GRAN VARIEDAD DE PRENDAS DE VESTIR DE ALTA CALIDAD, CUMPLIENDO CON LOS REQUERIMIENTOS QUE EL CLIENTE PROPONGA.

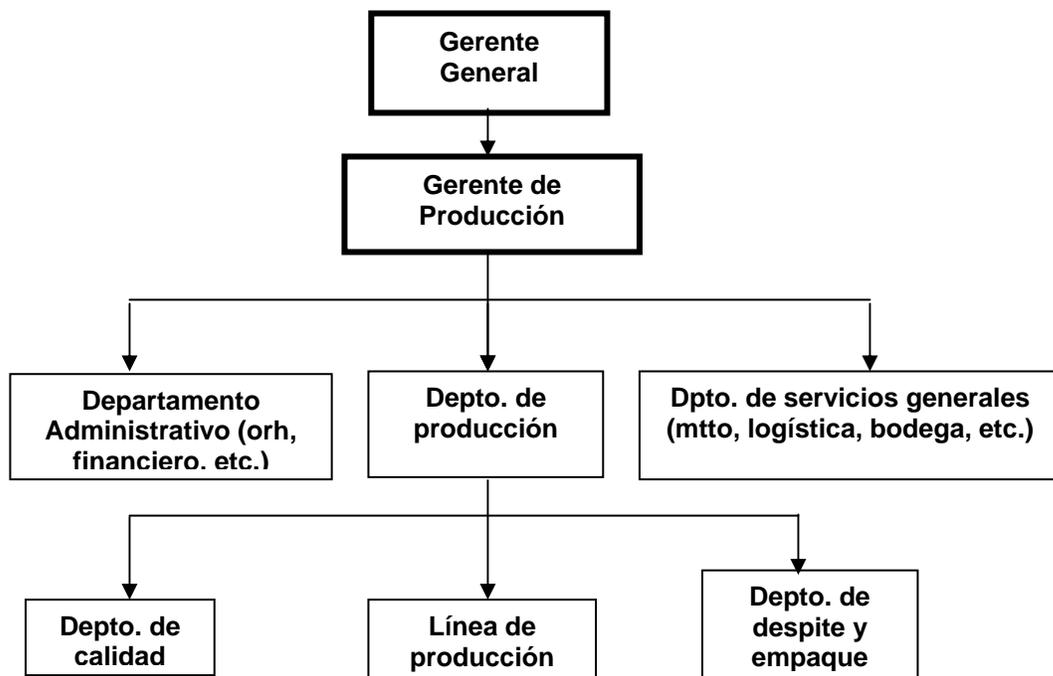
1.2.3 Visión

La visión de una empresa maquiladora es: SER UNA EMPRESA SÓLIDA Y DE PRESTIGIO, QUE FACILITA PRODUCTOS DE EXCELENCIA LOGRANDO EL DESARROLLO HUMANO DE MAS GUATEMALTECOS Y GUATEMALTECAS.

1.3 Estructura organizacional de una industria maquiladora de prendas de vestir

En la siguiente figura se puede ver la estructura organizacional de dichas industrias.

Figura 1. Organigrama de una empresa maquiladora de prendas de vestir



1.3.1 Lista de funciones comunes

Gerente General:

La gerencia general según Kenneth R. Andrews, puede ser definida como la dirección de la conducta informada, eficiente, planeada y útil de la actividad organizada compleja. La gerencia general es en su forma más simple la gerencia de una empresa total o de una sub unidad autónoma. Sus formas diversas en todas las clases de negocios incluyen siempre la integración del trabajo de encargados o de especialistas funcionales.

Cuenta además con la responsabilidad amplia y total de un negocio u organización; mientras que un encargado puede ser el responsable de un área funcional, el gerente general es responsable de todas las áreas. Los gerentes generales manejan a través de encargados subordinados, sin embargo, el gerente general puede tener individuos que no sean encargados. El gerente general tiene la autoridad de emplear, de ascender, o de promover a empleados; es el responsable del planeamiento de un nivel más alto que un encargado, y a menudo es responsable del planeamiento estratégico y de la dirección total de la compañía o de la organización y deja la gerencia cotidiana de las varias funciones a los encargados.

Gerente de producción:

El gerente de producción vela por establecer la forma y los medios adecuados para la producción en la empresa y la realización de cada trabajo.

Esos medios y procedimientos se tienen que realizar, no de cualquier modo, sino siguiendo métodos estudiados y experimentados que llevarán a la empresa a producir en la forma más eficaz y con los costes más adecuados.

El trabajo de los gerentes de producción se puede dividir en las siguientes fases:

- Análisis de los métodos seguidos
- Mejora de los métodos
- Normalización del proceso de trabajo
- Estudio de movimientos
- Racionalización de los puestos de trabajo
- Determinación y medida de tiempos
- Formación de los trabajadores

Jefe departamento de contabilidad:

El jefe del departamento de contabilidad debe administrar un sistema contable óptimo para la empresa y organizar la contabilidad con las normas establecidas que se ajusten a las políticas, principios y normas generalmente aceptadas.

Dentro de sus tareas principales está: desarrollar la contabilidad de la empresa según el sistema contable, presentar balances mensuales, realizar las transacciones oportunas para que haya fluidez en las cuentas bancarias.

Hacer los pagos mensuales y beneficios de nómina de la empresa, y estudiar los valores que constituyen capital o que intervendrán en las operaciones diarias; además debe determinar las cuentas de la empresa y su significado, esto es, elaborar el plan de cuentas y preparar el manual de instrucciones, fijar el sistema adecuado para calcular los precios de costos, reposición y venta, según corresponda, indicar el número de libros, formularios y registros que deben llevarse, las informaciones que deben contener y su utilización, estudiar e interpretar los resultados obtenidos, la depuración de cuentas, y el pago de impuestos y tributos.

Jefe departamento de mantenimiento:

Funciones del jefe del departamento de mantenimiento:

- Planear, coordinar, controlar y evaluar las actividades relacionadas con el mantenimiento preventivo y correctivo de la maquinaria y equipo de la empresa conforme a las normas y lineamientos establecidos.
- Elaborar el programa operativo anual y el anteproyecto de presupuesto del departamento, y proponerlos a la Gerencia General para lo procedente.
- Aplicar la estructura orgánica autorizada para el departamento y los procedimientos establecidos.
- Determinar las necesidades de recursos para la prestación del servicio de mantenimiento preventivo y correctivo de la maquinaria y el equipo de la empresa, y presentarlas a la Gerencia General para lo procedente.

- Participar en la elaboración de los programas de mantenimiento preventivo y correctivo de maquinaria, equipo de talleres y laboratorios de la empresa, conforme a las normas y lineamientos establecidos.
- Coordinar la operación de los procesos de mantenimiento preventivo y correctivo de la maquinaria y equipo de la empresa, conforme a las normas y lineamientos establecidos.
- Coordinar los procesos de rehabilitación, instalación y montaje de maquinaria y equipo de los talleres y laboratorios de la empresa, los de fabricación de refacciones, accesorios y prototipos conforme a las normas y lineamientos establecidos.
- Coordinar la realización de investigaciones de nuevos métodos, técnicas y procedimientos relativos a mantenimiento de equipo y maquinaria, así como de los estudios de factibilidad para su aplicación.
- Coordinar las actividades del departamento con las demás áreas de la Empresa.
- Presentar reportes periódicos de las actividades desarrolladas a la Gerencia general.

Jefe departamento de producción:

Al igual que el gerente de producción, es responsable de la planeación, seguimiento y control de la producción de la empresa, administra el personal de las líneas de producción de una manera más operativa trazando metas a corto plazo y dando seguimiento a las mismas.

Jefe departamento de calidad:

Es el encargado de alcanzar los objetivos de calidad durante las operaciones, siguiendo los siguientes pasos:

Elegir qué controlar, determinar las unidades de medición, establecer el sistema de medición, y los estándares de performance, medir la performance actual, Interpretar la diferencia entre lo real y el estándar, y tomar acción sobre la diferencia.

También vela por el mejoramiento de la calidad, identifica los proyectos concretos de mejoramiento, organiza la conducción de los proyectos, organiza el diagnóstico o descubrimiento de las causas, diagnostica las causas, provee las soluciones, prueba que la solución es efectiva bajo condiciones de operación, y provee un sistema de control para mantener lo ganado.

Línea de producción (operarios):

Encargados de la transformación y elaboración de los productos.

Jefe departamento de despite y empaque:

Encargados de despitar y empacar el producto terminado. En esta área se hace la revisión final de las prendas.

1.3.2 Naturaleza de cada función

Gerente General

Definición de:

- Políticas y planes estratégicos,
- Normativas y procedimientos
- Optimización y mejora de procesos

Gerente de producción

Aplicación de:

- Políticas y planes estratégicos en el proceso operativo
- Normativas y procedimientos del proceso operativo
- Optimización y mejora de procesos operativos

Jefe departamento de contabilidad

Definición y aplicación de:

- Políticas económicas y contables
- Políticas salariales y de retribución
- Gestión financiera y fiscal

Jefe departamento de mantenimiento

Definición y aplicación de:

- Mantenimiento preventivo y correctivo de la maquinaria

Jefe departamento de producción

Definición y aplicación de:

- Políticas de gestión para el personal operativo
- Gestión de recursos
- Estándares de calidad y tiempos
- Planificación del trabajo

Jefe departamento de calidad

Aplicación de:

- Programas de medición de calidad en la producción y políticas de calidad
- Estándares de calidad
- Tiempos de entrega
- Monitoreo de satisfacción al cliente

Línea de producción

Aplicación de:

- Realización de actividades derivadas de las políticas y objetivos del departamento de producción.

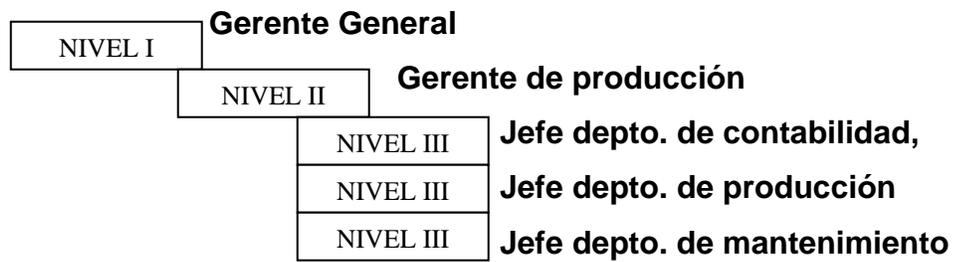
Jefe departamento de despiste y empaque

Aplicación de:

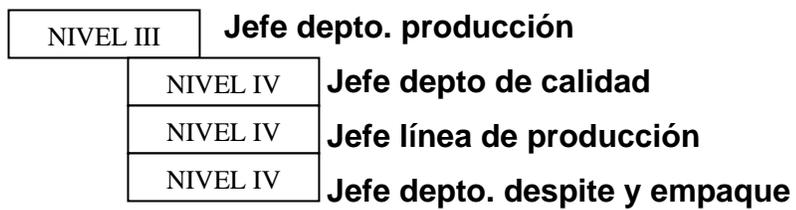
- Estándares de calidad de producto terminado
- Realización de actividades derivadas del proceso de producción

1.3.3 Agrupación de funciones

Bloque 1



Bloque 2



2. SITUACIÓN ORGANIZACIONAL ACTUAL

Como cualquier otra industria maquiladora de prendas de vestir, la empresa elegida para desarrollar la gestión de puestos y competencias cuenta con una estructura organizacional tipo escalera, donde solamente existen dos gerencias (General y administrativa) y los demás departamentos dependen de jefaturas.

2.1 Ubicación

Suite, S.A. es una maquila fundada en el año 2001, actualmente se encuentra ubicada en la 14 avenida 1-82 de la zona 2 de Mixco, colonia Urbanización González.

Esta ubicación cumple con los factores que se consideran en la localización industrial:

- Mano de obra disponible.
- Accesibilidad para obtener los materiales, realizar la producción y distribución.
- Acceso flexible del transporte urbano y extraurbano.
- Capacidad del flujo eléctrico necesario para hacer funcionar las máquinas.
- Fácil manejo de eliminación de desperdicios.
- Sistema municipal de agua.
- Servicio de teléfono.

- En las cercanías existen empresas que se dedican a la misma actividad productiva.
- Es un sector con mucha plusvalía; cuenta con calles asfaltadas, cercanía de bancos y centros comerciales.

2.2 Organigrama actual

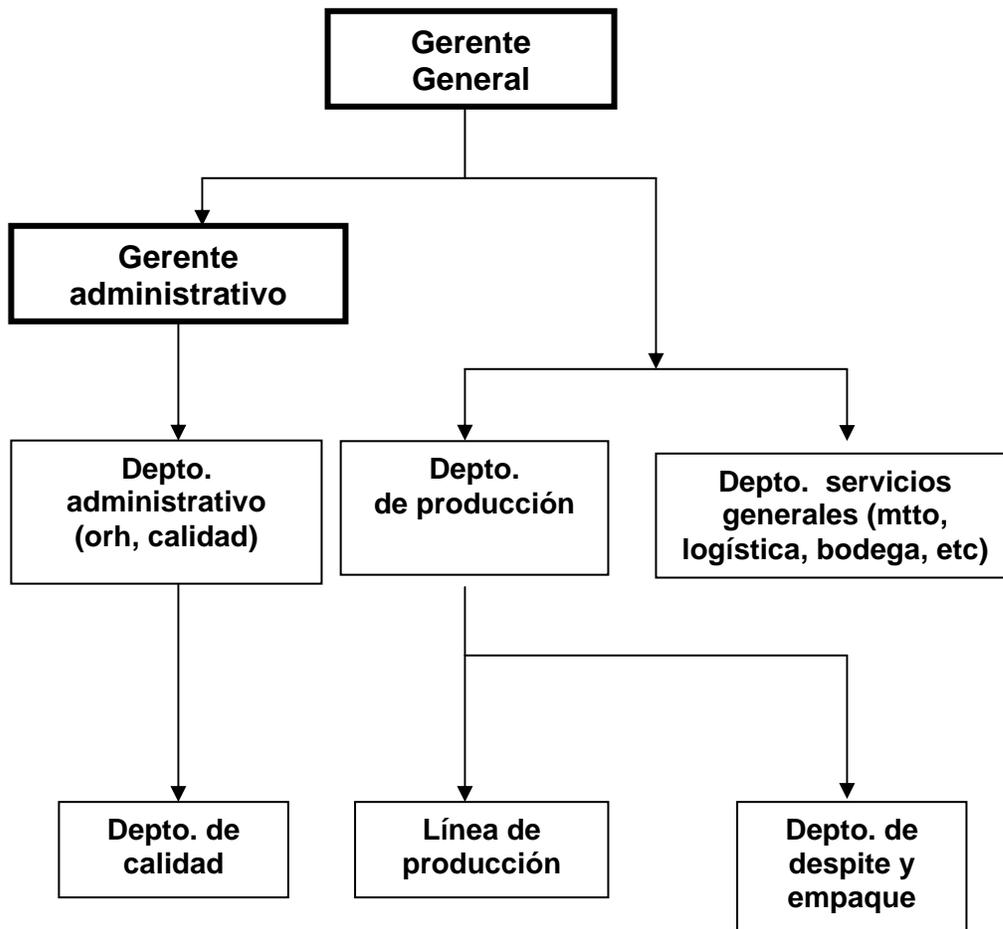
La organización de la empresa esta integrada por puestos que se dividen en dos categorías: administrativos y operativos; cada uno de estos es desempeñado por personas que realizan su trabajo según la categoría del puesto.

Su cultura organizacional es flexible, ya que los trabajadores son considerados confiables y se les estimula a resolver los problemas por ellos mismos, siempre con autorización de los superiores.

Organigrama: es una representación gráfica de la estructura de la empresa y la relación que guarda entre sí cada puesto.

El organigrama actual de Suite representa las líneas de autoridad y responsabilidad, jefes de cada grupo y la relación que existe entre los diferentes puestos de la empresa; puede ser también un medio de información; se presenta en la Figura 2 (Página 17).

Figura 2. Organigrama general de la empresa



2.2.1 Gerencia

Gerencia General

A cargo del accionista mayoritario Ingeniero Mecánico Industrial Juventino Enrique Mérida Guzmán, lidera la empresa desde su creación en el año 2001; además cumple las funciones de ventas, planificación y logística.

Gerencia administrativa

A cargo de la Ingeniera Industrial Olga Corina de Catalán, quien tiene a su cargo las funciones de Organización y Recursos Humanos, así como el aseguramiento de la calidad del producto terminado.

2.2.2 Mandos medios

Jefe del departamento administrativo:

A cargo de Delmi Josefina Florián López, quien labora en la empresa desde la creación de la misma en el 2001 y se encarga de la operativa de compensación y beneficios, así como de inspeccionar la calidad del producto terminado.

Jefe del departamento de producción:

A cargo de Miguel Ángel Ixcoy Guevara, quien labora en la empresa desde su creación en el 2001 y vela por la planificación, supervisión y ejecución del proceso productivo de la empresa.

Jefe del departamento de servicios generales:

A cargo de dos personas:

Esdras Estanislao Laz, quien se encarga de la planificación, supervisión y mantenimiento del área de corte, llevando también el control de la bodega.

Mynor Saquila Orozco, encargado de planificación, supervisión y mantenimiento de la unidad de producción.

2.2.3 Departamento de producción

El personal que conforma la planta de producción es el siguiente: ingenieros, asistentes, supervisores, mecánicos, operarios, revisadores, despachadores, empacadores; personal que tiene a su cargo las siguientes funciones:

A. Gerente de producción

Administra el departamento de producción, en donde se fabrican los diversos productos.

B. Jefe de producción

Encargado de la operativa diaria de Producción, supervisa las tareas y actividades de corte, planeación y empaque. También está encargado del mantenimiento del equipo.

C. Supervisores

Encargados de asignar las actividades que realizarán las operarias, proporcionan las especificaciones del trabajo, supervisan constantemente el trabajo que está realizando cada operaria, reciben el material de bodega y el corte de los productos, y llevan el control de la planilla al finalizar el día.

D. Mecánico

Se cuenta con un mecánico de planta, el cual posee conocimientos de electricidad y mecánica, por lo que brinda el mantenimiento preventivo y correctivo de toda la maquinaria y equipo.

E. Operarios

En la planta, se cuenta actualmente con 32 costureras divididas en tres líneas. Las operarias se encargan de realizar las operaciones que le son asignadas para la confección de las prendas de vestir.

F. Revisadores

Encargados de revisar e inspeccionar en cada estación de trabajo que la actividad que se está haciendo se lleve bien, que las prendas se encuentren bien cosidas y no presenten ningún tipo de falla o defecto. También se encargan de abastecer tanto el trabajo como materiales (hilo, agujas, etiquetas, etc.) a las operarias. Otra de las actividades que realizan consiste en trasladar el producto terminado al área de despite y empaque.

G. Manualistas

El trabajo que realizan estas personas es de tipo manual, como es marcar las etiquetas para talla y estilo, cortar elásticos, cauchos, etc.

H. Despitadoras y empacadoras

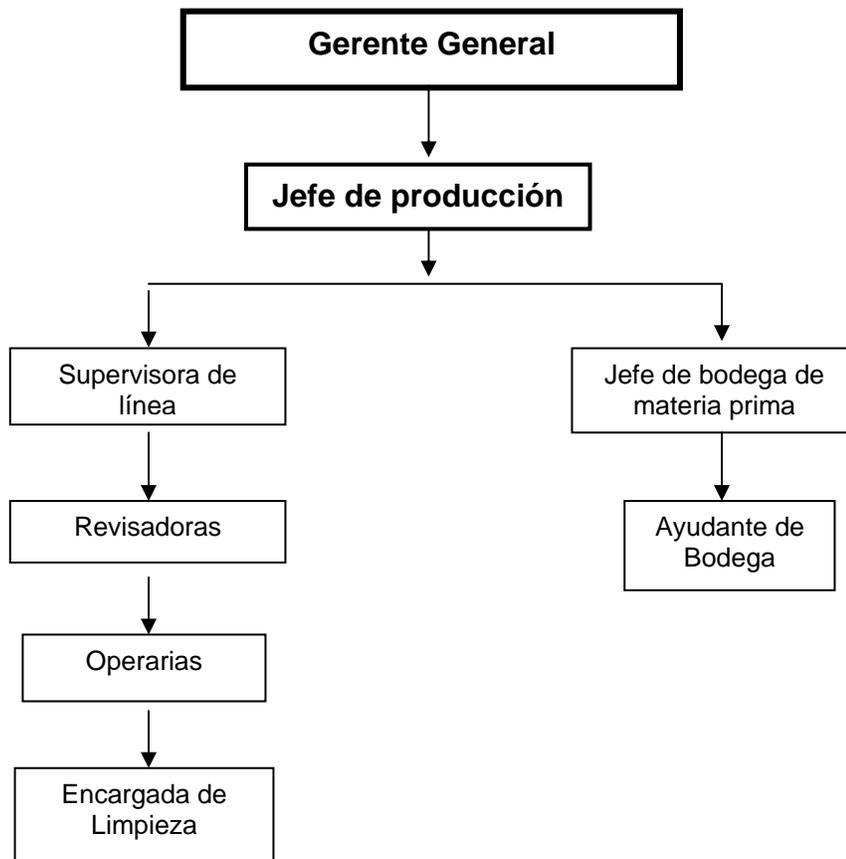
En la empresa se cuenta con tres despitadoras y tres empacadoras, las cuales se encargan de despitar y empacar el producto terminado.

Dos de las empacadoras son las encargadas de entregar y llevar el control del producto ya empacado por docena a la bodega de producto terminado. En esta área se hace la revisión final de las prendas y si se encontró alguna falla se regresa a costura para su reparación.

G. Bodeguero

Es el encargado de llevar el control dentro de la bodega de la materia prima; abastece a las líneas de producción del material que le sea requerido y al departamento de corte con las telas.

Figura 3. Organigrama del departamento de producción



2.2.4 Área administrativa

El área administrativa, como su nombre lo indica, es la encargada de administrar el recurso humano y financiero de cualquier empresa.

2.3 Jornada laboral

La jornada de labores es la ordinaria diurna con un horario de lunes a viernes de 8:00 a 17:00 horas, cumpliendo así con las 44 horas por semana.

2.4 Productos que maquila

La empresa cliente para Suite, en este caso, Productos Avon de Guatemala, proporciona los materiales y especificaciones. Suite, S.A. maquila para Avon ropa intima de dama:

- Bloomers
- Brassieres
- Fustanes
- Bikinis
- Tangas
- Pantaletas
- Enterizos

En cuanto a la producción y calidad que la empresa cliente requiere de sus productos, vienen ampliamente detalladas en las especificaciones, muestras, moldes y demás información que ellos consideran necesaria, entre las que se tienen:

- a) Colores
- b) Tallas
- c) Dimensiones

- d) Puntadas
- e) Acabados
- f) Máquinas a utilizar
- g) Empaque
- h) Nivel de calidad aceptable (AQL)
- i) Fechas de entrega

2.4.1 Materia prima

La materia prima con la que se elaboran los productos es proporcionada por Productos Avon de Guatemala. Esta materia prima consiste en diversas telas que se utilizan comúnmente en la elaboración de ropa interior, entre las cuales se pueden mencionar:

- Lycra
- Algodón
- Seda
- Blonda

Dentro de las especificaciones de la materia prima que el cliente requiere están:

- a) Color
- b) Textura y composición de la tela
- c) Calidad
- d) Dimensiones
- e) Manejo

2.4.2 Empaque

Cuando el producto está terminado y luego de pasar las revisiones correspondientes se procede con el empaque, el cual empieza por etiquetar cada pieza según talla, se dobla y se introduce en una bolsa plástica transparente la que se sella con calor.

El empaque se hace de acuerdo con las especificaciones proporcionadas por Productos Avon.

2.4.3 Canales de distribución

Esta Maquiladora de prendas de vestir dedica la exclusividad de sus servicios a suplir la demanda de la compañía de cosméticos y ventas por catálogo Avon S.A., por lo que el único canal de distribución es a través de tal compañía, quien distribuye por sus propios medios los productos terminados por Suite, S.A.

3. PROPUESTA DEL NUEVO MODELO DE PUESTOS Y COMPETENCIAS EN UNA INDUSTRIA MEDIANA MAQUILADORA DE PRENDAS DE VESTIR

Un nuevo modelo organizativo no significa implícitamente una reestructuración completa de la organización actual, en este caso en particular la estructura propuesta adecua las necesidades de control y mejora de la gestión de la empresa, en los puestos que necesita tener, tratando de utilizar a las personas que actualmente cumplían funciones similares o parecidas.

3.1 Tipo de estructura

Suite S.A. es una empresa con una estructura tradicional de escalera, donde la priorización de las actividades viene dada por la Gerencia General juntamente con la gerencia de producción, quienes a su vez se apoyan en sus mandos medios en labores de dirección, control, seguimiento, etc.

3.2 Definición del bloque organizativo

- Debe contar con el personal que tenga las habilidades y la motivación para alcanzar los objetivos que tenga en la organización a través de metodologías de selección, inducción, capacitación y desarrollo del personal.

- Contribuir a generar y conservar un ambiente que permita la satisfacción y el desarrollo del recurso humano.
- Lograr la difusión de la cultura de acompañamiento, trabajo en equipo, liderazgo y aprendizaje integral.
- Fomentar la equidad en las actividades laborales y salariales de Suite S.A.

3.3 Definición de las ocupaciones

Tal acción es el marco de referencia para poder realizar un seguimiento de la operación y gestión de la empresa, utilizando objetivos, metas, recursos y presupuestos para cada ocupación.

3.3.1. Clasificación de puestos

La clasificación de puestos sirve de marco para prácticas justas y equitativas con relación a la administración del personal.

Como norma general, se tomará en cuenta que todo el personal que ingrese a Suite, S.A. será debe ser contratado dentro del rango mínimo de clasificación.

El movimiento hacia un nivel más alto puede darse solamente como resultado de una promoción o reclasificación, considerando los niveles de desempeño del empleado y sobre la base del procedimiento para el efecto.

La clasificación de puestos es resultado de un análisis exhaustivo y del entorno del mercado local.

Se evitará la creación de nuevos niveles. Esta creación sólo se permitirá si no existe otra alternativa; la creación de un nuevo nivel debe surgir del acuerdo entre las gerencias.

3.3.2 Categorías y niveles de puestos

En cuanto a las categorías y niveles de puestos, se propone utilizar las tres categorías básicas de personal:

Personal por tiempo indefinido

En esta categoría se considera al personal que es contratado para un empleo permanente, sujeto al desempeño satisfactorio del trabajo y la disponibilidad de fondos.

Personal temporal

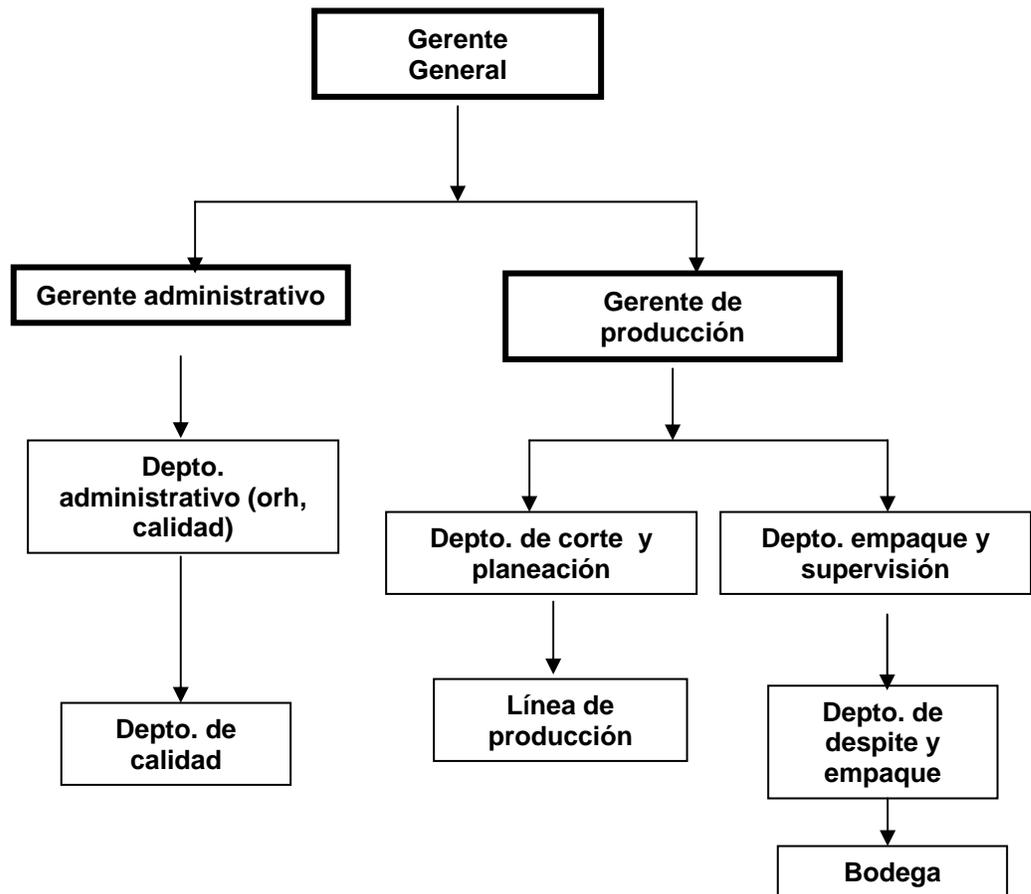
El personal considerado en esta categoría, es el contratado durante un periodo limitado de tiempo para la realización de una tarea o puesto no permanente, cuya relación con Suite, S.A. termina al finalizar dicho período.

Otros: interinos (as) y practicantes

En esta categoría se considera a todo el personal que ingresa a la empresa y que no califica para un empleo regular, como los internos y practicantes. Este personal podrá realizar prácticas de trabajo para adquirir o aportar experiencia, o bien para completar requisitos de estudios.

3.3.3 Nuevo Organigrama

Figura 4. Propuesta de organigrama



3.4 Definición del ámbito de trabajo

Gerente General

- Organización
- Dirección
- Supervisión
- Evaluación
- Control
- Manejo de presupuesto
- Manejo de sistemas informáticos varios
- Plazas a su cargo: 35
- Entradas: directrices corporativas, directrices comerciales del mercado nacional, entorno de la competencia.
- Salidas: legislación vigente, indicadores nacionales de la actividad textil, oportunidades de mercados.

Gerente administrativo

- Organización
- Dirección
- Supervisión
- Evaluación
- Control
- Manejo de presupuesto
- Manejo de sistemas informáticos varios
- Plazas a su cargo: 3
- Entradas: información negocio nacional y ciclo comercial, solicitudes y procedimientos, legislación nacional.

- Salidas: información analizada y estudios, envío de información solicitada, políticas, planes y objetivos.

Gerente de producción

- Dirección
- Supervisión
- Evaluación
- Control
- Manejo de presupuesto
- Manejo de sistemas informáticos varios
- Plazas a su cargo: 29
- Entradas: información comercial, legislación nacional, directrices de mercado.
- Salidas: optimización y mejora del ciclo productivo, normas, procedimientos, estándares de producción, parámetros de control de calidad, estudios y análisis.

Jefe departamento administrativo

- Supervisión
- Evaluación
- Manejo de sistemas informáticos varios
- Plazas a su cargo: 2
- Entradas: políticas, planes y normas, información técnico económica.
- Salidas: asesoramiento, detección de necesidades, estudios y análisis.

Jefe departamento de corte y planeación

- Supervisión
- Evaluación
- Control
- Manejo de sistemas informáticos varios
- Plazas a su cargo: 12
- Entradas: directrices de producción instalaciones, mercado y equipo, información procesos de corte.
- Salidas: normas y procesos, criterios y análisis de estándares, optimización de recursos, apoyo y asesoramiento

Jefe departamento de empaque y supervisión

- Supervisión
- Evaluación
- Control
- Manejo de sistemas informáticos varios
- Plazas a su cargo: 15
- Entradas: directrices de producción instalaciones, mercado y equipo, información procesos de empaque.
- Salidas: normas y procesos, criterios y análisis de estándares, optimización de recursos, apoyo y asesoramiento.

Jefe departamento de calidad

- Supervisión
- Evaluación
- Control
- Manejo de sistemas informáticos varios
- Plazas a su cargo: 1

- Entradas: procesos productivos.
- Salidas: normas y procesos, criterios de calidad, optimización de recursos, seguimiento de estándares de industria y específicos.

Línea de producción

- Operativa
- Plazas a su cargo: 0
- Entradas: procesos productivos.
- Salidas: normas y procesos, optimización de recursos.

Jefe departamento de despite y empaque

- Operativa
- Plazas a su cargo: 0
- Entradas: procesos productivos.
- Salidas: normas y procesos, optimización de recursos.

Jefe de bodega

- Operativa
- Plazas a su cargo: 0
- Entradas: procesos productivos.
- Salidas: normas y procesos, estándares de calidad.

3.5 Realización del diagrama de encuadre de puestos

Figura 5. Gerente General

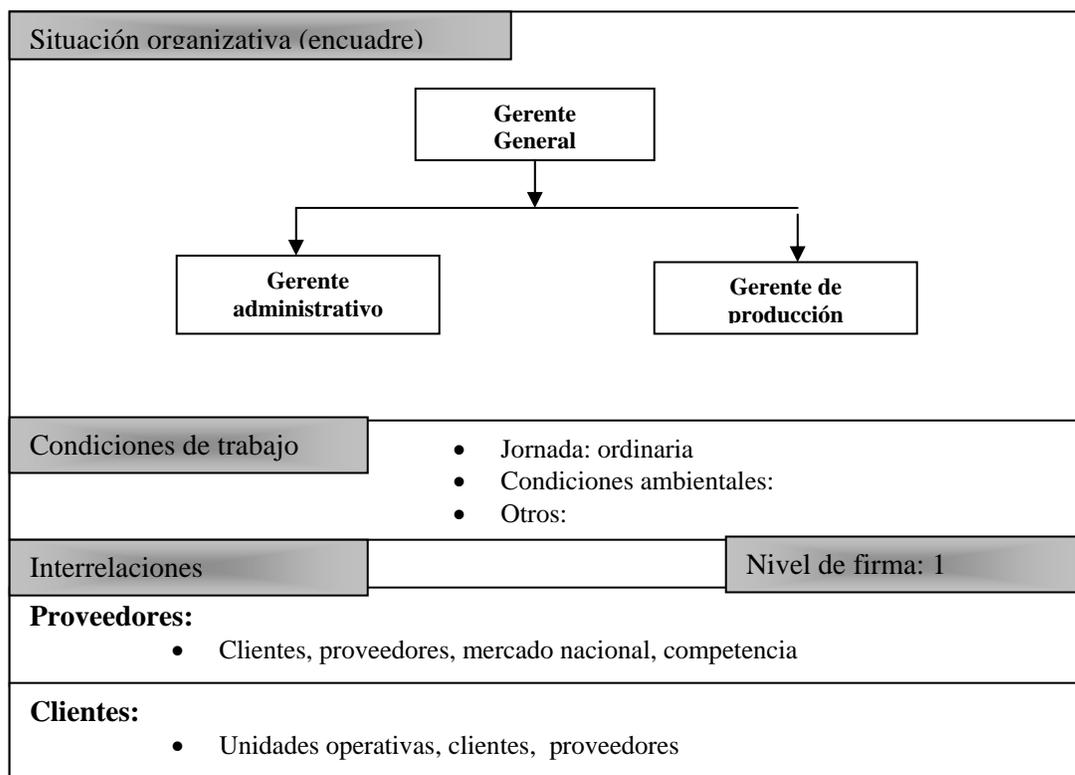


Figura 6. Gerente administrativo

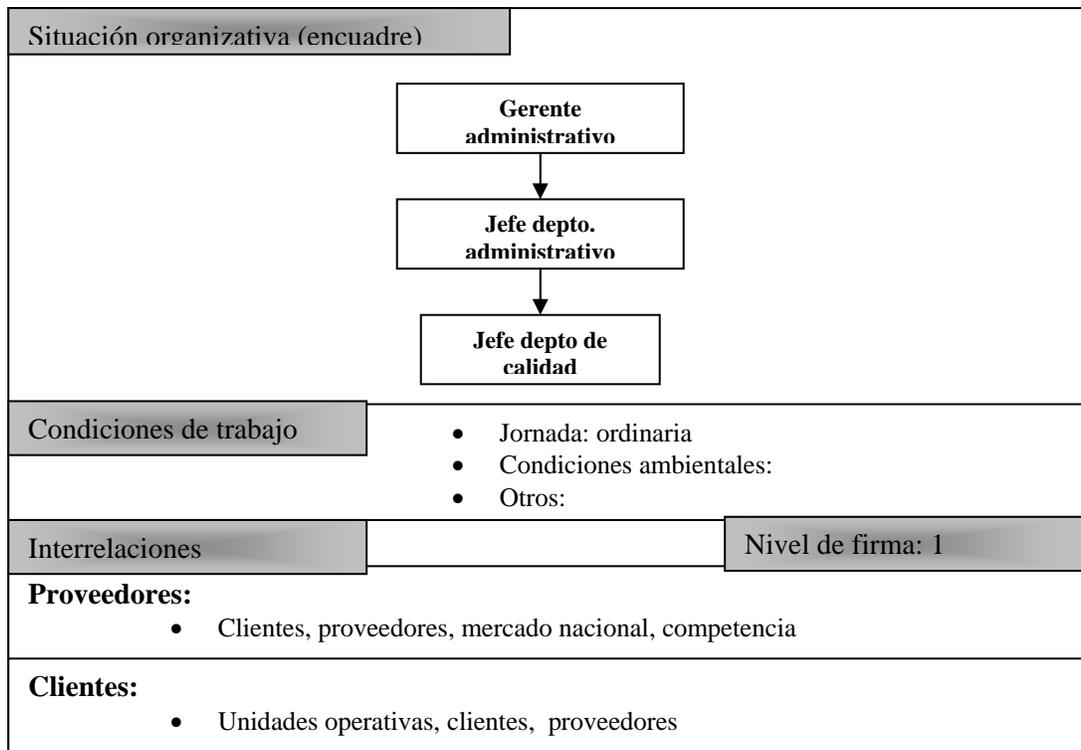


Figura 7. Gerente de producción

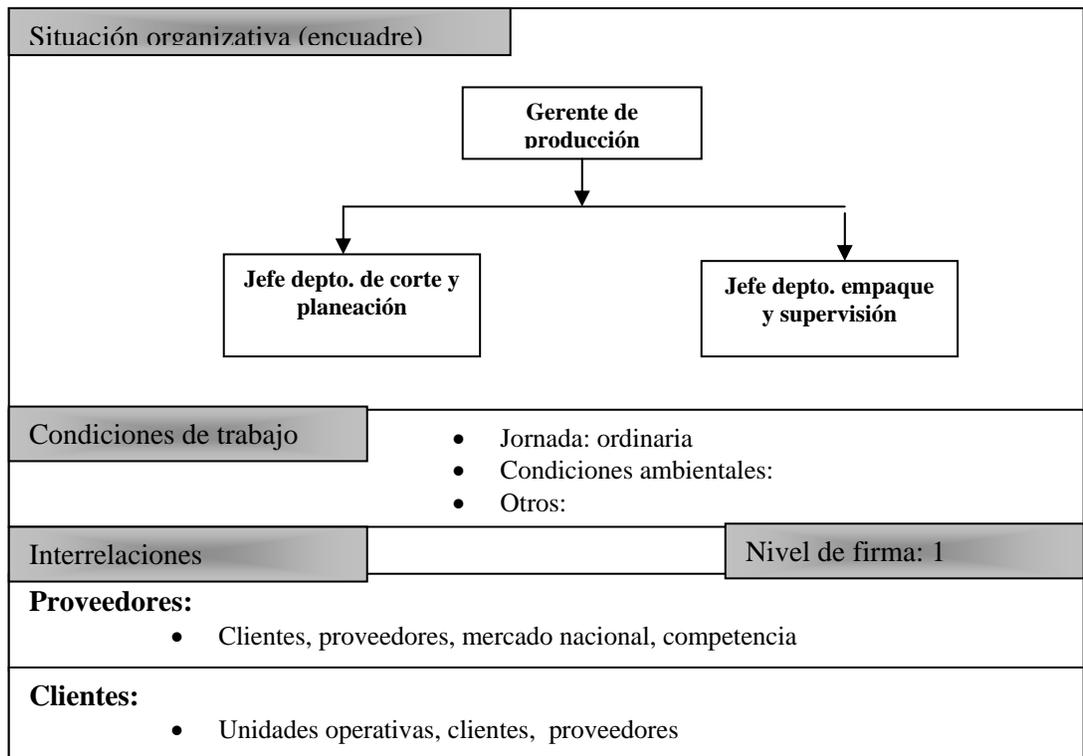


Figura 8. Jefe departamento administrativo

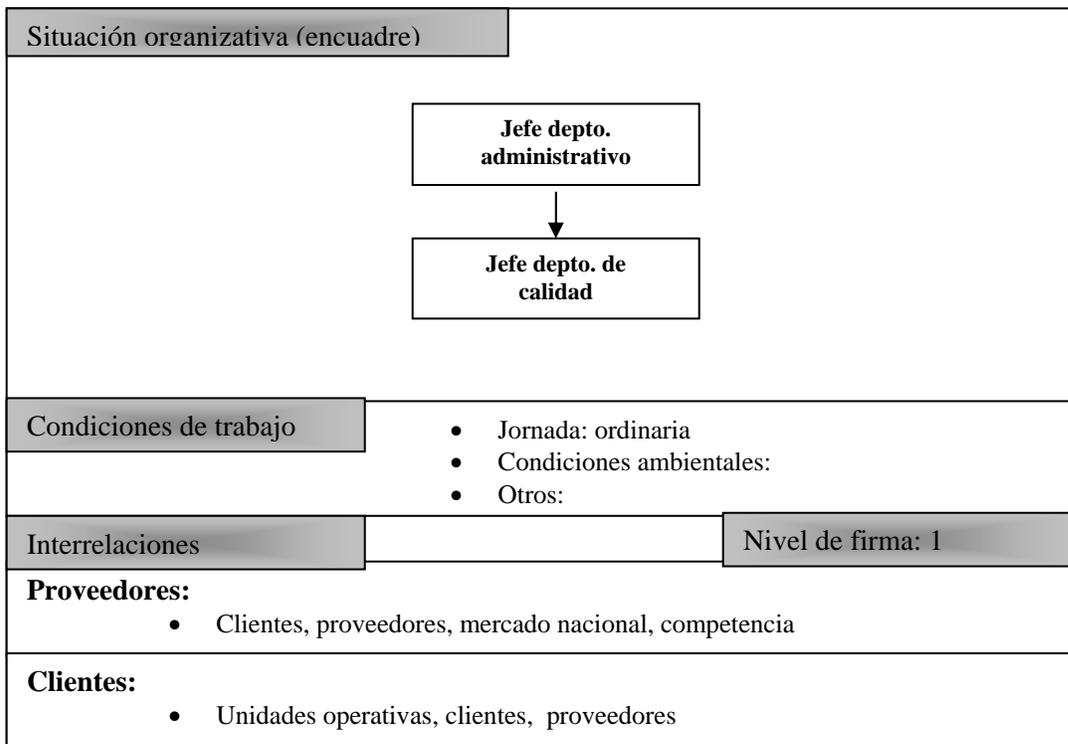


Figura 9. Jefe departamento de corte y planeación

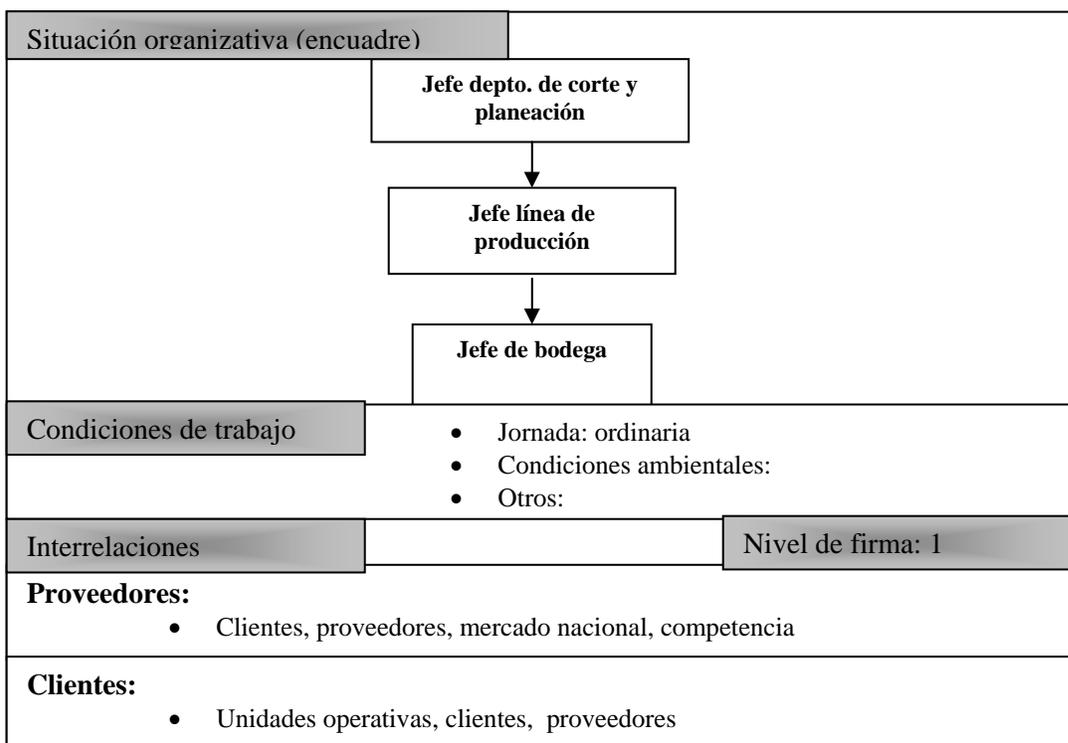


Figura 10. Jefe departamento de empaque y supervisión

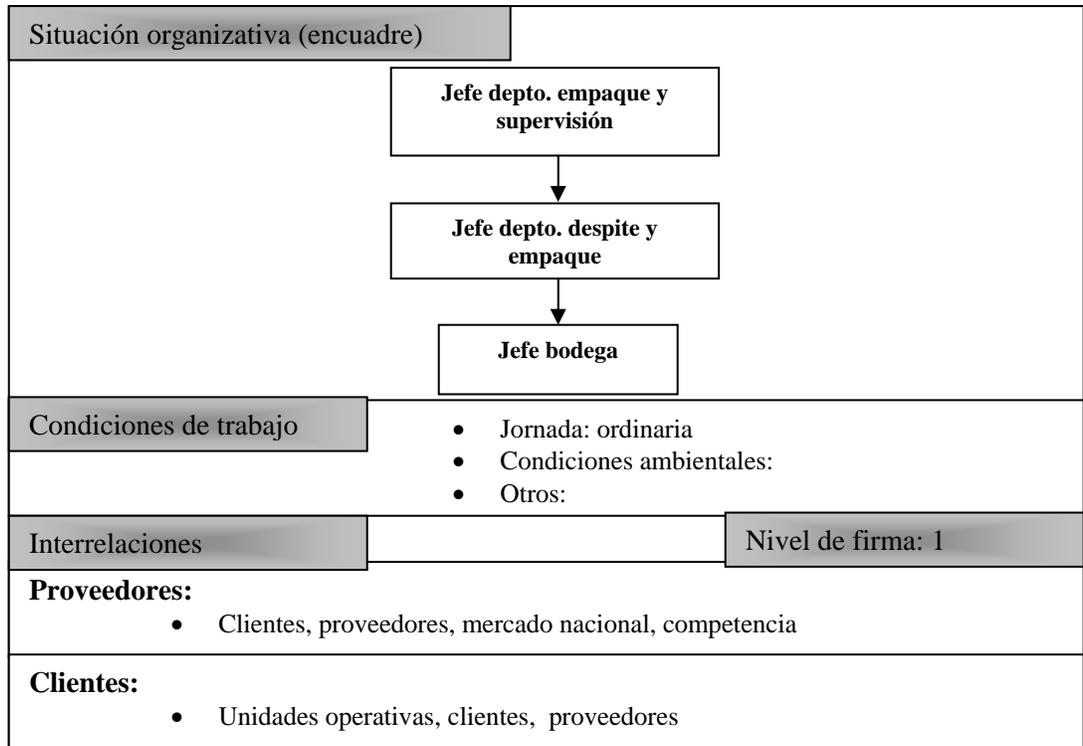


Figura 11. Jefe departamento de calidad

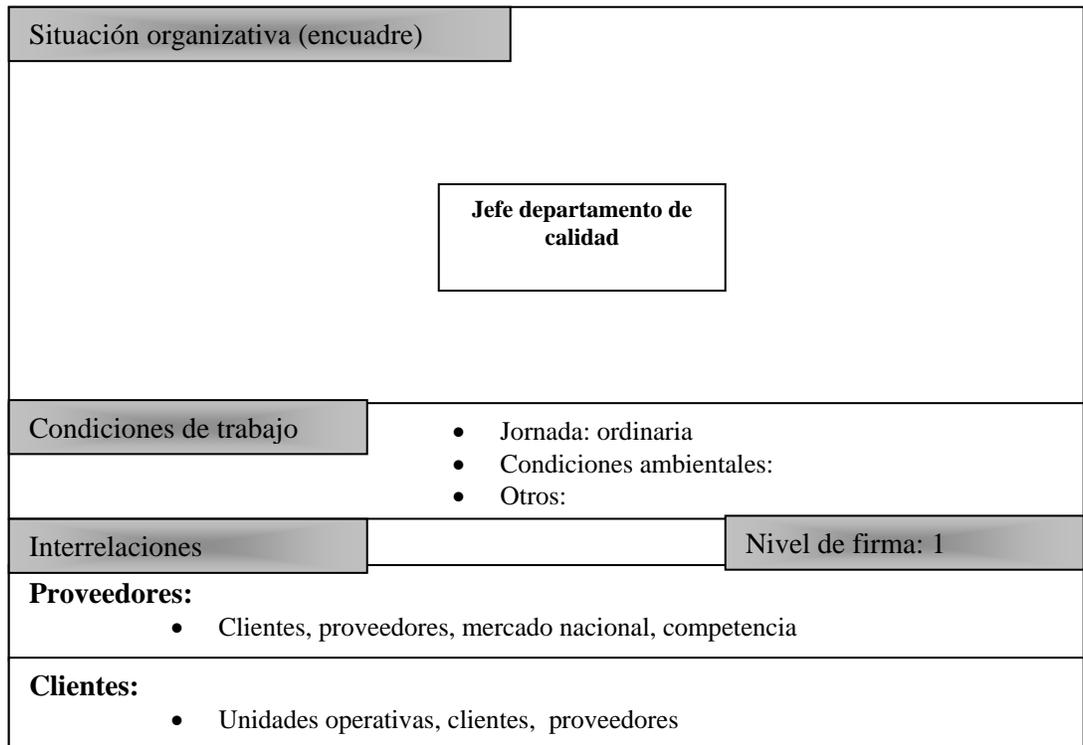


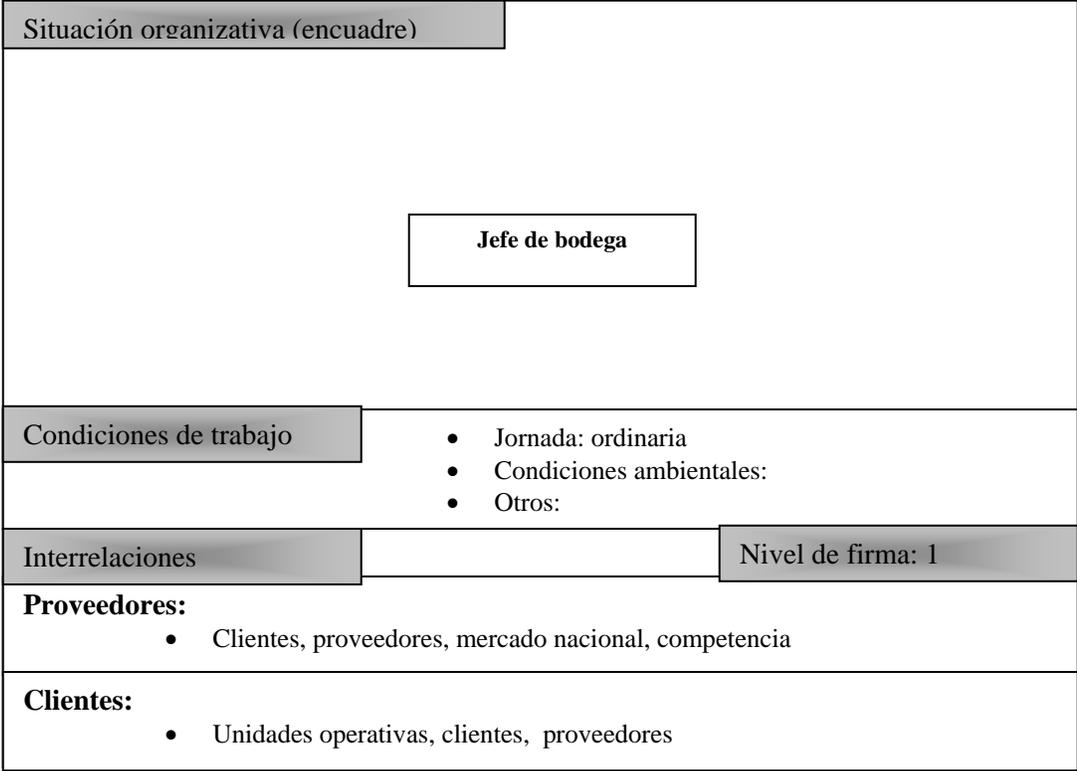
Figura 12. Jefe línea de producción

Situación organizativa (encuadre)	
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> Jefe línea de producción </div>	
Condiciones de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Jornada: ordinaria • Condiciones ambientales: • Otros:
Interrelaciones	Nivel de firma: 1
Proveedores:	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes, proveedores, mercado nacional, competencia
Clientes:	<ul style="list-style-type: none"> • Unidades operativas, clientes, proveedores

Figura 13. Jefe departamento de despiste y empaque

Situación organizativa (encuadre)	
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> Jefe depto. despiste y empaque </div>	
Condiciones de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Jornada: ordinaria • Condiciones ambientales: • Otros:
Interrelaciones	Nivel de firma: 1
Proveedores:	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes, proveedores, mercado nacional, competencia
Clientes:	<ul style="list-style-type: none"> • Unidades operativas, clientes, proveedores

Figura 14. Jefe de bodega



4. IMPLEMENTACIÓN DE LAS OCUPACIONES Y COMPETENCIAS

4.1 Definición de la misión de las ocupaciones

Gerente General: encargado de administrar el recurso humano y financiero de la empresa.

Gerente administrativo: encargado de administrar el recurso humano y velar por la calidad de los productos.

Gerente de producción: encargado de los contratos entre productor e inversionista, realiza también la distribución y ventas de los productos.

Jefe del departamento administrativo: administra el personal de las líneas de producción y supervisa la calidad del producto.

Jefe del departamento de calidad: existen auditores de calidad que deben estar avalados por las empresas clientes, son los encargados de auditar la calidad por medio de diversos sistemas, uno de los más comunes es el AQL.

Jefe del departamento de corte y planeación: encargados de despitar y empacar el producto terminado. En esta área se hace la revisión final de las prendas.

Jefe de línea de producción: encargado de la transformación y elaboración de los productos.

Jefe del departamento de empaque y supervisión: encargado de despitar y empacar el producto terminado. En esta área se hace la revisión final de las prendas.

Jefe del departamento de despitar y empaque: encargado de despitar y empacar el producto terminado. En esta área se hace la revisión final de las prendas.

4.2 Definición de funciones principales

Gerente General

Definición de:

- Políticas y planes estratégicos,
- Normativas y procedimientos
- Optimización y mejora de procesos

Gerente de producción

Aplicación de:

- Políticas y planes estratégicos en el proceso operativo
- Normativas y procedimientos del proceso operativo
- Optimización y mejora de procesos operativos

Gerente administrativo

Definición y aplicación de:

- Políticas económicas y contables
- Políticas salariales y de retribución
- Gestión financiera y fiscal

Jefe del departamento administrativo

Aplicación de:

- Programas de medición de calidad en la producción y políticas de calidad
- Estándares de calidad
- Tiempos de entrega
- Monitoreo de satisfacción al cliente

Jefe del departamento de calidad

Aplicación de:

- Programas de medición de calidad en la producción y políticas de calidad
- Estándares de calidad
- Tiempos de entrega
- Monitoreo de satisfacción al cliente

Jefe del departamento de corte y planeación

Definición y aplicación de:

- Mantenimiento preventivo y correctivo de la maquinaria de la empresa

Jefe de la línea de producción

Aplicación de:

- Realización de actividades derivadas de las políticas y objetivos del departamento de producción.

Jefe del departamento de empaque y supervisión

Definición y aplicación de:

- Políticas de gestión para el personal operativo
- Gestión de recursos
- Estándares de calidad y tiempos
- Planificación del trabajo

Jefe departamento de despiste y empaque

Aplicación de:

- Estándares de calidad de producto terminado
- Realización de actividades derivadas del proceso de producción

Jefe de bodega:

Aplicación de:

- Estándares de calidad de producto terminado
- Realización de actividades derivadas del proceso de producción

4.3 Definición de los medios y recursos de cada puesto

Gerente General

- Presupuesto manejado: inversión y gasto
- Vehículo: necesario de clase liviano
- Sistemas informativos: nivel alto necesario
- Jornada: ordinaria

Gerente de producción

- Presupuesto manejado: inversión y gasto
- Vehículo: necesario de clase liviano
- Sistemas informativos: nivel alto necesario
- Jornada: ordinaria

Gerente administrativo

- Presupuesto manejado: inversión y gasto
- Vehículo: necesario de clase liviano
- Sistemas informativos: nivel alto necesario
- Jornada: ordinaria

Jefe del departamento administrativo

- Presupuesto manejado: inversión y gasto
- Vehículo: necesario de clase liviano
- Sistemas informativos: nivel alto necesario
- Jornada: ordinaria

Jefe del departamento de calidad

- Presupuesto manejado: inversión y gasto
- Vehículo: necesario de clase liviano
- Sistemas informativos: nivel alto necesario
- Jornada: ordinaria

Jefe del departamento de corte y planeación

- Presupuesto manejado: inversión y gasto
- Vehículo: necesario de clase liviano

- Sistemas informativos: nivel alto necesario
- Jornada: ordinaria

Jefe del departamento de empaque y supervisión

- Presupuesto manejado: inversión y gasto
- Vehículo: necesario de clase Liviano
- Sistemas Informativos: nivel alto necesario
- Jornada: Ordinaria

Jefe de la línea de producción

- Presupuesto manejado: inversión y gasto
- Vehículo: necesario de clase liviano
- Sistemas informativos: nivel alto necesario
- Jornada: ordinaria

Jefe del departamento de despiste y empaque

- Presupuesto manejado: inversión y gasto
- Vehículo: necesario de clase liviano
- Sistemas informativos: nivel alto necesario
- Jornada: ordinaria

Bodega

- Presupuesto manejado: inversión y gasto
- Vehículo: necesario de clase liviano
- Sistemas informativos: nivel alto necesario
- Jornada: ordinaria

4.4 Definición de las condiciones de trabajo

Las condiciones de trabajo ideales elevarán las marcas de seguridad, reducirán el ausentismo y la impuntualidad, elevarán la moral del trabajador y mejorarán las relaciones públicas, además de incrementar la producción. La experiencia demuestra concluyentemente que empresas que se mantienen en buenas condiciones de trabajo sobrepasan en producción a las que carecen de ellas.

4.4.1 Jornada laboral

La jornada laboral es la duración de la actividad específica que cada empleado (a) presta a la empresa diaria y semanalmente.

El horario de trabajo es el tiempo en el cual el (la) empleado (a) tiene la obligación de prestar su trabajo sujeto a las disposiciones de la empresa.

A los empleados de Suite S.A., se les requiere trabajar un mínimo de 8 horas diarias.

Los horarios regulares de la empresa son de lunes a viernes de 8:00 a 17:00 hrs.

Cualquier otro horario debe ser aprobado por el supervisor (a) inmediato y reportado a recursos humanos.

El almuerzo durará 45 minutos tomándolo de 12:15 a 1:00 p.m. y la refacción, 15 minutos, de 9:45 a 10:00 a.m.

No se permiten dentro del horario de trabajo citas personales, médicas y dentales para el (la) empleado(a). A excepción de las citas otorgadas por el IGSS que deben ser reportadas a la supervisión inmediata con base en el carné de citas. En caso de emergencia, el (la) empleado (a) debe hacer arreglos específicos con la supervisión inmediata para que apruebe el permiso.

Las ausencias al trabajo por más de tres días por asuntos médicos necesitan de una constancia médica o del IGSS, si procede.

4.4.2 Condiciones ambientales

Las condiciones de trabajo que se deben tomar en cuenta son las siguientes:

- Iluminación
- Ruido
- Ventilación
- Orden, higiene y limpieza.
- Iluminación

La iluminación en los edificios industriales puede ser natural, artificial o combinada. El nivel de iluminación que se requiere depende principalmente de la clase de trabajo que se realice.

La unidad que sirve para medir la iluminación es el Lux o Pie candela y es la intensidad con la cual incide la luz sobre una superficie localizada a un pie de la fuente de luz.

RESULTADOS ANÁLISIS DE ILUMINACIÓN

LÍNEA	LECTURAS (EN LUXES)												TOTAL	MÁX.	MÍN.	PROM.
1	239	268	346	284	389	215	309	241	250	224	200	274	12	389	200	270
2	271	249	264	294	221	382	242	345	297	253	216	235	12	382	216	272
3	316	204	246	378	375	212	249	276	246	344	228	304	12	378	204	282
4	408	369	337	325	371	313							6	408	313	349

FUENTE: Investigación de campo, lecturas tomadas en las líneas de producción y en el área de despiste y empaque.

En general, se puede decir que el promedio del área de producción es de 296 con una lectura máxima de 408 y una lectura mínima de 200. Esto indica que la planta cuenta con una iluminación adecuada, ya que la cantidad de luxes recomendada para este tipo de trabajo está entre los 250 y 500 luxes. El hecho de que varíen las lecturas se debe a que las lámparas en algunas áreas no están bien distribuidas, por lo que a continuación se presenta en la Tabla I el diseño de iluminación (por medio del método de rendimiento) para el área de producción de la empresa Suite S.A.

Tabla I. Diseño de iluminación (según el método de rendimiento)

EDAD PROMEDIO: 24 años.	ANCHO: Costura = 20 mts.
TECHO: blanco.	Despiste y empaque = 12.5mts
PAREDES: marfil.	LARGO: Costura = 16 mts.
PISO: gris.	Despiste y empaque = 10 mts.
ALUMBRADO: directo.	N.A.: 2.5
ALTURA TOTAL: 2.74 mts.	ALTURA MEDIA: 0.90 mts.

PASO 1

REFLECTANCIAS:

Techo:	blanco	75 – 85 = 80 %	(claro)
Paredes:	marfil	70 – 75 = 75 %	(claro)
Piso:	gris	30 – 50 = 40 %	(semi claro)

TOTAL 195 / 3 = 65 %

PASO 2

FACTORES DE PESO:

Edad:	menores de 40 años	-1
Velocidad y exactitud:	crítico	1
Reflectancia:	65%	-1

TOTAL -1

(se toma el valor medio para la clasificación de normas)

CLASIFICACIÓN DE NORMAS:

Rango E = 500 - 750 – 1000; **E = 750 lux**

PASO 3

Altura de montaje:

$hm = h -$

hpt

$hm = (2.74 - 0.90) =$

1.84

ÁREA DE COSTURA

PASO 4

RELACIÓN

AMBIENTE:

RR = ANCHO * LARGO en donde $H = 2.74 - 0.90 = 1.84$ mts.

hm (ANCHO + LARGO)

continuación

$$RR = (20 \cdot 16) / 1.84(20+16) = 4.83$$

PASO 5

Tipo de iluminación: industrial
Lámpara: fluorescente
Alumbrado: semi-directo

PASO 6

Factor de mantenimiento: **regular = 0.6**

PASO 7

COEFICIENTE DE UTILIZACIÓN:

Paredes: claro
Techo: claro
Piso: Semi claro
RR: 4.83
Alumbrado: S.D.
K: 0.88

PASO 8

ESPACIO MÁXIMO:

$$E.M. = hm \cdot NA$$
$$E.M. = 1.84 \cdot 2.5 = 4.6 \text{ mts.}$$

PASO 9

CANTIDAD MÍNIMA DE LÁMPARAS:

$$A \text{ lo largo} = \text{largo} / E.M. = 20 / 4.6 = 4.34 = \mathbf{5 \text{ lámparas}}$$

$$A \text{ lo ancho} = \text{ancho} / E.M. = 16 / 4.6 = 3.47 = \mathbf{4 \text{ lámparas}}$$

TOTAL DE LÁMPARAS = 20

PASO 10

FLUJO TOTAL

$$FT = E \cdot \text{AREA} / K \cdot$$

F.M.

$$FT = 750 \cdot 320 / 0.88 \cdot .60 = \mathbf{454,545.45 \text{ lúmenes}}$$

continuación

PASO 11

FLUJO POR LÁMPARA:

$$FI = FT / \# \text{ de lámparas}$$

$$FI = 454,545.45 / 20 = \mathbf{22,727.72 \text{ lúmenes/ lámpara}}$$

Se pueden utilizar dos tubos fluorescentes slimline de 73.5 W en cada una de las lámparas y su vida útil es de 12,000 horas.

PASO 12

DISTRIBUCIÓN DE LUMINARIAS:

$$A \text{ lo largo} = \text{largo} / \# \text{ lámparas} = 16 / 4 = \mathbf{4}$$

$$A \text{ lo ancho} = \text{ancho} / \# \text{ lámparas} = 20 / 5 = \mathbf{4}$$

SEPARACION ENTRE PARED Y LÁMPARA

$$A \text{ lo largo} = 4 / 2 = \mathbf{2}$$

$$A \text{ lo ancho} = 4 / 2 = \mathbf{2}$$

ÁREA DE DESPITE Y EMPAQUE

PASO 4

RELACIÓN AMBIENTE:

$$RR = \frac{\text{ANCHO} * \text{LARGO}}{\text{hm} (\text{ANCHO} + \text{LARGO})} \quad \text{en donde } H = 2.74 - 0.90 = 1.84 \text{ mts.}$$

$$RR = (12.5 * 10) / 1.84(12.5+10) = \mathbf{3.03}$$

PASO 5

Tipo de iluminación:	industrial
Lámpara:	fluorescente
Alumbrado:	Semi-directo

PASO 6

Factor de mantenimiento: **regular = 0.6**

PASO 7

COEFICIENTE DE UTILIZACIÓN:

Paredes:	claro
Techo:	claro
Piso:	semiclaro

continuación

RR: 4.83
Alumbrado: S.D.
K: 0.8

PASO 8

ESPACIO MÁXIMO:

$E.M. = hm * NA$

$E.M. = 1.84 * 2.5 = 4.6 \text{ mts.}$

PASO 9

CANTIDAD MÍNIMA DE LÁMPARAS:

A lo largo = $\text{largo} / E.M. = 10 / 4.6 = 2.17 = 3 \text{ lámparas}$

A lo ancho = $\text{ancho} / E.M. = 12.5 / 4.6 = 2.71 = 3 \text{ lámparas}$

TOTAL DE LÁMPARAS = 9

PASO 10

FLUJO TOTAL

$FT = E * AREA / K * F.M.$

$FT = 750 * 125 / 0.88 * .60 = 177,556.81 \text{ lúmenes}$

PASO 11

FLUJO POR LÁMPARA:

$FI = FT / \# \text{ de lámparas}$

$FI = 177,556.81 / 9 = 19,728.53 \text{ lúmenes/ lámpara}$

Se pueden utilizar dos tubos fluorescentes slim line de 73.5 W en cada una de las lámparas y su vida útil es de 12,000 horas

PASO 12

DISTRIBUCIÓN DE LUMINARIAS:

A lo largo = $\text{largo} / \# \text{ lámparas} = 10 / 3 = 3.33 = 3$

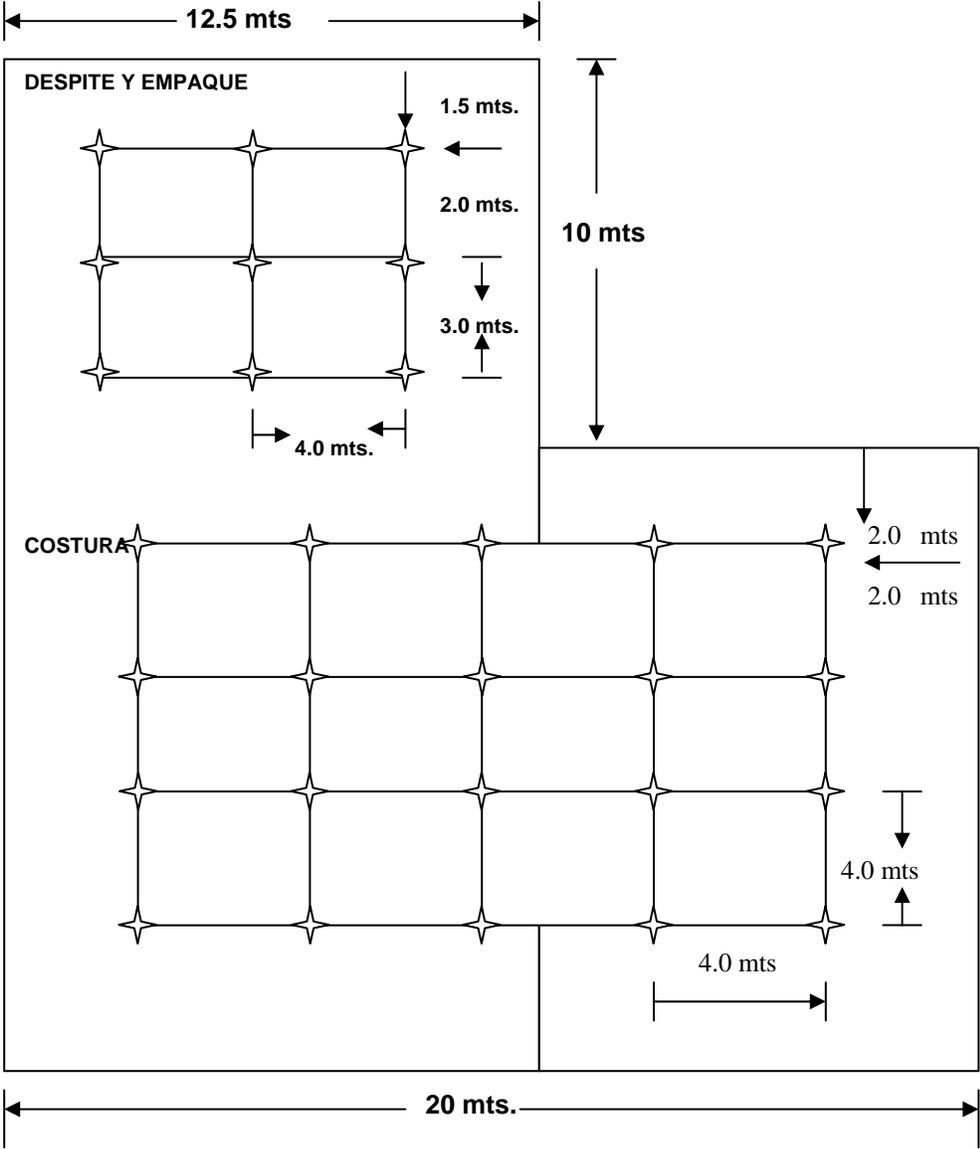
A lo ancho = $\text{ancho} / \# \text{ lámparas} = 12.5 / 3 = 4.16 = 4$

SEPARACIÓN ENTRE PARED Y LÁMPARA

A lo largo = $3 / 2 = 1.5$

A lo ancho = $4 / 2 = 2$

Figura 15. Plano de iluminación



Ruido

DEFINICIÓN: el ruido es el conjunto de sonidos diversos sin ninguna armonía. Es el sonido más o menos fuerte o inarticulado que se mide por medio de decibeles.

Los gases como el aire tienen densidad de masa y elasticidad volumétrica; la elasticidad causa que el gas se resista a ser comprimido, tendiendo a retornar a su estado original al ser retiradas las fuerzas de compresión. La inercia de la densidad de masa causa el movimiento del gas a su posición original si se retiran esas fuerzas. Las dos propiedades anteriores son los requisitos para el movimiento de ondas, por lo que es necesario un medio para propagar las ondas sonoras. Para que exista energía en forma de sonido, es necesario disponer de un medio y de una fuente, como por ejemplo un medio vibrante.

La forma de medir el ruido es por medio de un instrumento llamado **DECIBELÍMETRO**. En forma general, el decibelímetro está formado por un micrófono, un amplificador y un dial de lectura.

El análisis del ruido con un decibelímetro en la planta Suite S.A. se llevó a cabo de acuerdo con los siguientes pasos:

1. Para tomar lecturas del aparato es conveniente que se coloque lejos de barreras físicas (como paredes).
2. Como se trata de un decibelímetro portátil, el analista debe colocarse a una distancia mínima de 50 centímetros del aparato.
3. Se debe seleccionar el rango del aparato de tal manera que la aguja indicadora se mantenga más o menos cerca del cero, para contar con espacio suficiente de fluctuación para ambos lados.

4. Una vez seleccionado el rango, en este caso se seleccionó el rango de 70 dB, se procede a tomar las lecturas.
5. Para tomar las lecturas, se usa el valor promedio del indicador para un intervalo de 5 minutos.

Las lecturas fueron tomadas en diferentes lugares del área de producción, y se tomaron tres lecturas a distintas horas, los resultados son los siguientes:

Tabla II. Resultados de análisis del ruido

Punto	8:30	12:30	16:30	Promedios
1	70	90	75	78 dB
2	85	80	80	82 dB
3	100	90	70	87 dB

Fuente: investigación de campo, datos recolectados en el área de producción de la empresa Suite S.A.

Se tiene un promedio de 78 dB para el punto 1; 82 dB para el punto 2; 87 dB para el punto 3; y un promedio general de 82 dB para la planta; esto indica que está de acuerdo al nivel de ruido medio en una fábrica (75 dB) y no causa daño a la salud humana, ya que los que dañan al oído humano son todos aquellos que sobrepasan los 90 decibeles a exposiciones mayores de 8 horas.

Ventilación

En todo tipo de industria se requiere de buena ventilación. El aire que se respira debe poseer la calidad necesaria para no afectar la salud humana.

La calidad del aire está definida por la concentración de agentes contaminantes como polvo, humos, detergentes, gases, vapores, hornos, etcétera.

Cuando se habla de ventilación de plantas industriales, se está hablando del proceso mediante el cual el aire viciado del interior es reemplazado por aire fresco del exterior. En este proceso se está extrayendo el calor generado por las fuentes mencionadas, es decir, se está efectuando un balance térmico ya que la cantidad de calor desplazado por el aire fresco es igual al calor ganado en el edificio, menos el calor irradiado en el mismo para mantener la temperatura interior constante.

Dentro de la ventilación se puede hablar de ventilación natural y ventilación artificial.

Ventilación artificial: la ventilación artificial es la que se da por medio de aparatos como los ventiladores o aires acondicionados. Para realizar los cálculos de la ventilación artificial se tomó como referencia el Catálogo General S&P; el cual propone la fórmula siguiente:

$$\text{CAUDAL (Q)} = \text{VOLUMEN} * \text{NR/HR (m/HR)}$$

El caudal es el volumen de aire a extraer o introducir en un local durante un período determinado. NR/HR = número de renovaciones de aire por hora: se toman 5 renovaciones por hora ya que la cantidad de personas que hay en el departamento no es grande, y el trabajo físico que se realiza en este lugar no produce calor; además, la cantidad de lámparas es la adecuada y tampoco producen calor.

VOLUMEN = volumen del área de producción

Área de producción: 520 mts²

Altura de producción: 2.74 mts

Volumen del área producción: 1,424.8 mts³

CAUDAL = 1,424.8 * 5 = 7,124 mts. cúbicos / hora

Según el catálogo S & P (Soler & Palaur) de ventiladores y extractores, el ventilador HXT 800 tiene capacidad de descarga de 25,500 mts. Cúbicos / hora, por lo que el número de ventiladores será:

Número de ventiladores = caudal / capacidad de descarga del ventilador

Número de ventiladores = 7,124 / 25,5000 = **0.279 ventiladores**

Según el análisis no es necesario colocar ventiladores en el área de producción.

VENTILACIÓN NATURAL: la ventilación natural es aquella mediante la cual se aprovechan los medios naturales disponibles para introducir aire al interior del edificio, pasarlo por él y expulsarlo.

La planta cuenta únicamente con ventilación natural, y consiste en ventanales amplios a todo lo largo de una de las paredes que conforman la construcción del área de producción, también favorece la buena ventilación el hecho de tener una pared divisoria de malla, contar con techo de concreto, tener la iluminación adecuada y no contar con una cantidad grande de personas trabajando en el área de producción.

Salud e higiene industrial

Al contar con un buen programa de orden, limpieza y cuidado en las industrias, se disminuirán los peligros de incendios, reducirá los accidentes, conservará el espacio de trabajo y mejorará el ánimo del personal.

Suite S.A. cuenta con el personal adecuado y calificado para realizar las tareas de mantenimiento, tanto en el área de producción, como administración.

Dentro de este personal se puede mencionar:

- Señoras encargadas de limpieza: se cuenta con una señora para cada área, (producción, administración, corte y bodega); las funciones que realizan las encargadas de limpieza son las siguientes: barrer, trapear, limpiar servicios sanitarios, sacudir, entre otras.
- Además, las mismas operarias son las encargadas de velar por la limpieza, el orden y cuidado de sus respectivas estaciones de trabajo.

En la empresa, se cuenta con un agradable ambiente de trabajo, ya que existe orden y limpieza, factores importantes para el buen desempeño de cualquier actividad.

Anexo 1. La salud y la seguridad laboral en las maquiladoras (Página 104)

4.4.3 Sede laboral

Sede oficial

La sede oficial de cada empleado está constituida en la 14 avenida 1-82 de la zona 2 de Mixco, colonia Urbanización González.

Sede funcional

Cualquier empleado de Suite S.A. podrá realizar sus servicios para la empresa, en otra sede fuera de la misma, siempre y cuando cuente con la autorización por escrito de la Gerencia General.

4.4.4 Movilidad funcional

Debido a que el departamento de Producción labora bajo la forma de administración de Solidarismo, cualquier operario de la línea de producción podrá prestar sus servicios al departamento de despiste y empaque, siempre y cuando cuente con la autorización por escrito de la Gerencia de Producción.

4.4.5 Prestaciones laborales

Toda empresa debe ofrece a sus empleados (as) las prestaciones de ley, además puede otorgar otros beneficios adicionales.

Entre las prestaciones y beneficios que Suite brinda se encuentran:

a. Indemnización universal

Hace referencia a que Suite S.A. otorga al empleado; el pago de indemnización en el momento de terminar su relación laboral; todo empleado de Suite S.A. tiene derecho al terminar su contrato ya sea por renuncia o despido, al pago de su indemnización.

De acuerdo con las leyes guatemaltecas, Suite S.A. tiene derecho de suprimir el pago de la indemnización a aquellos empleados que sean despedidos por mala conducta, mal uso de fondos, o de recursos y otras faltas graves contra la empresa.

La indemnización se calcula con base en el promedio de los últimos seis meses de salarios devengados por el empleado, cancelando un salario por cada año de servicio. Si el tiempo fuese menor, es el promedio sobre los meses laborados; si la persona termina las relaciones laborales antes de la fecha del pago de aguinaldo o bono 14, recibirá pagos prorrateados de los mismos.

b. Bono 14 y aguinaldo

Todo empleado tiene derecho a recibir anualmente el bono 14 y el aguinaldo; cada bono es equivalente a un mes de salario o a una cantidad promedio en el caso que el período de trabajo del empleado sea menor de un año, se cancela un promedio de los meses laborados.

El bono 14 se cancelará dentro de los primeros 15 días del mes de julio de cada año. Para el cálculo del bono 14 se toma como base el período comprendido del 1º de julio de un año al 30 de junio del siguiente año (período fiscal).

El aguinaldo se cancela el 15 de diciembre de cada año; equivale a un mes de salario, correspondiendo el promedio de los salarios del último período comprendido del 1º de diciembre de un año al 30 de noviembre del siguiente año (meses calendario).

c. Incrementos salariales

Para los incrementos salariales se debe realizar un análisis de los niveles de compensación, para verificar que se esté dentro del mercado laboral guatemalteco. Para este análisis se debe considerar la disponibilidad de fondos de la empresa, las condiciones específicas de la economía y otros factores relevantes.

Suite S.A. puede otorgar incrementos basados en el desempeño del personal, con lo que se intenta reconocer el desempeño sobresaliente, motivar la productividad continua y la mejora de los estándares de calidad.

d. Vacaciones anuales

Toda empresa debe considerar importante que el personal goce de los períodos vacacionales a los que tiene derecho.

Al personal de nuevo ingreso, se le brindará un número proporcional de días de vacaciones considerando la fecha de su contratación.

No se otorgarán vacaciones a empleados nuevos que no han sido confirmados en el puesto de trabajo.

El período de vacaciones consta de 15 días hábiles. Recursos humanos debe de dar a conocer a todos los empleados la disponibilidad de sus vacaciones.

El personal de Suite, dejará constancia de las vacaciones que ha gozado, en una carta firmada. **Anexo 2. Constancia de vacaciones (Página116)**

Las vacaciones no son acumulables año con año con el objeto de disfrutar de un período de descanso mayor (Arto. 136, código de trabajo)

e. Capacitación y desarrollo del personal

El desarrollo del personal es un enlace integral entre la satisfacción en el trabajo, la motivación y el logro de los objetivos organizacionales. El costo de brindar capacitación al personal es considerado como una inversión a largo plazo.

Todas las acciones de capacitación, en cualquiera de sus modalidades, deberán estar directamente relacionadas con las funciones de trabajo que desempeña el empleado.

La capacitación también debe reforzar el conocimiento de los objetivos de la empresa, así como el fortalecimiento de las habilidades necesarias para lograr los objetivos de la maquila.

4.4.6 Bonificaciones e incentivos

El incentivo más importante para motivar al personal, es la forma de pago o recompensa que se otorga a los trabajadores por medio del sueldo o salario.

El salario del personal operativo incluye, además, un incentivo legal, el pago del pasaje y el derecho a horas extras.

Existen incentivos no financieros, entre los cuales se pueden mencionar:

- Retirarse de la empresa antes de terminar la jornada de trabajo
- Horarios flexibles
- Acceso a permisos
- Flexibilidad de préstamos financieros.

4.5 Interrelaciones funcionales

En el caso de que un empleado cubra una ocupación superior al nivel actual de la que tiene asignada, podrá tramitar la compensación de la diferencia de salarios entre una y otra ocupación, siempre y cuando la cobertura supere los dos meses de interrelación funcional.

4.6 Aptitudes y actitudes para cobertura de puestos

4.6.1 Reclutamiento

El reclutamiento se refiere al proceso de búsqueda de candidatos (as) calificados (as) para las posiciones vacantes.

A continuación se enumeran las políticas a utilizar sugeridas para el reclutamiento:

1. Es requisito indispensable que exista una vacante en el organigrama, disponible, presupuestada y aprobada, para que pueda iniciarse el proceso de reclutamiento.
2. Para ocupar una plaza vacante o nueva, un gerente presenta la solicitud de reclutamiento de personal debidamente llena a recursos humanos y aprobada por el Gerente General.
3. La solicitud del reclutamiento debe acompañarse de la descripción específica del puesto vacante.
4. Las vacantes siempre serán publicadas a través de anuncios internos; si la situación lo amerita la vacante se publicará externamente a través de carteleras universitarias, periódicos o radios, considerando el puesto; así mismo, se recurrirá al banco de datos para la obtención del currículum externo.

5. La publicación externa sólo se hará a solicitud del (de la) interesado (a). Se puede realizar simultáneamente con la publicación interna o posterior a ésta, si así se solicita.
6. Las publicaciones en periódicos de difusión nacional son manejadas por Recursos Humanos, siempre y cuando se indique en la solicitud de Reclutamiento de Personal que existe disponibilidad de fondos para ello y se autorice su uso.
7. Recursos humanos establecerá, en conjunto con la gerencia respectiva, los criterios claves para la preselección de candidatos (as).
8. La recepción del currículum interno no debe exceder de 8 días hábiles.
9. La recepción del currículum por medios externos no debe exceder de 10 días hábiles.
10. Del análisis del currículum se preseleccionará un grupo de candidatos (as). Idealmente, el número de personas para participar en las primeras entrevistas es de máximo de 10 y mínimo de 5.

4.6.2 Selección

Los pasos a seguir para la selección se describen a continuación:

1. Todo (a) candidato (a) preseleccionado (a) debe llenar la Solicitud de Empleo para continuar en el proceso. **Anexo 3. Solicitud de empleo (Página 117)**
2. Los (las) candidatos (as) preseleccionados (as) son citados (as) a entrevistas con el (la) supervisor (a) de la posición vacante, así como con un (una) representante de Recursos Humanos
3. Después de las entrevistas se determinan los (las) candidatos (as) potenciales y elegibles para continuar dentro del proceso.
4. A estos (as) candidatos (as) se les administran pruebas técnicas relacionadas con los requisitos principales de aptitudes establecidas para el puesto.
5. Si la plaza vacante es temporal y su período de duración es de un mes o menos, las pruebas pueden omitirse a criterio de los (las) responsables del proceso.
6. Como norma general se verifican las referencias de los (las) candidatos (as) preseleccionados (as)
7. Se establece la fecha de contratación cuando las negociaciones de salario y la verificación de las referencias han sido finalizadas.
8. El (la) supervisor (a) del puesto vacante es la persona responsable de informar por escrito a Recursos Humanos del candidato que ha sido elegido (a) para ocupar el puesto vacante.

9. Recursos Humanos deberá contar con la documentación del candidato (a) con ocho días de anticipación a la fecha de inicio de labores.
10. Todo (a) empleado (a) de primer ingreso será presentado (a) a la organización a través de una nota emitida por Recursos Humanos.

4.6.3 Contratación

Para las contrataciones se tomará en cuenta lo siguiente:

1. Suite, S.A. proporcionará a todo el personal que inicia su relación laboral un contrato de trabajo que especifica los términos y condiciones de la relación laboral.
2. Como empleado (a) de Suite, S.A. el (la) recién ingresado (a) deberá suscribir su contrato de trabajo en el primer día de labores. En el **Anexo 4. se presenta un contrato de trabajo sugerido (Página 121).**

En el cual se especifica lo siguiente:

- a) Fecha exacta de inicio y terminación del contrato.
- b) El departamento al cual está asignado (a).
- c) El cargo que desempeñará.
- d) Sede de las actividades.
- e) Salario y otras prestaciones.
- f) Período de prueba.

3. El contrato será acompañado de una descripción del trabajo y el mismo es válido únicamente cuando ha sido firmado por el (la) empleado (a) y por el (la) representante legal de la empresa.
4. El (la) contratado (a) deberá reportarse el primer día de inicio de labores en Suite para firmar el contrato de trabajo y completar los formularios de registro de personal. **Anexo 5. Registro (Página 122)**
5. En el caso del empleado (a) por contrato renovable o practicantes, Suite puede ofrecer la oportunidad de suscribir un nuevo contrato por un periodo de tiempo determinado cuando las circunstancias de trabajo así lo requieran.
6. La renovación o extensión de contratos sólo puede ser autorizada por el Gerente General de la empresa.

4.6.4 Período de prueba

En consistencia con las prácticas de empleo en Guatemala, se propone establecer un período de prueba de dos meses para todo el personal.

Este período será efectivo a partir del primer día de labores. En casos especiales, el período de prueba puede ser extendido para efectos de evaluación, a solicitud del supervisor (a).

Durante el período de prueba, el (la) empleado (a) regular o temporal tiene derecho a recibir el salario mensual estipulado y participar de todas las prestaciones.

Además, a los días feriados oficiales y de recibir permisos por enfermedad o de otra índole autorizados cuando sea aplicable; el personal recibirá créditos por sus vacaciones anuales, desde la fecha de contratación, aunque no se le otorgará ningún permiso a cuenta de sus vacaciones anuales durante su período de prueba.

Suite, S.A. brinda todas las prestaciones laborales establecidas en el contrato, después de completar exitosamente los 60 días de relación laboral con Suite, S. A.; las prestaciones son entonces calculadas con base en la fecha de inicio de la relación de trabajo.

Tanto el (la) empleado (a) o la empresa, podrá decidir si terminan la relación laboral antes de concluir el período de prueba, sin que la organización incurra en responsabilidad alguna.

4.6.5 Confirmación de Contrato

Antes de concluir los dos meses de prueba, se notifica a Recursos Humanos sobre la confirmación o no confirmación del (de la) empleado (a) con base en la evaluación del desempeño realizada por el (la) supervisor (a).

Anexo 6 Confirmación (Página 123)

A solicitud del Superviso (a) se pueden realizar ajustes a la descripción del trabajo o al contrato de trabajo en el momento de la confirmación.

Recursos humanos deberá enviar una carta a la persona contratada en donde se confirme su ingreso como empleado (a) de Suite.

4.6.6 Inducción e integración

La inducción es una etapa que se inicia al contratar un nuevo empleado en la organización, en la cual se va adaptar lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos, a las políticas de la empresa.

La inducción hace referencia al proceso de introducción y orientación del nuevo empleado en la organización. De manera general, la inducción incluye varios aspectos, que pueden ser complementarios o no:

- Conferencia o plática: consiste en dar información de una manera general acerca de lo que es la empresa.
- Películas: en estas se profundiza en forma audiovisual, lo que se expresa en las pláticas previas.
- Visita a la empresa: planta en instalaciones, durante la cual se le indica la ubicación de puntos clave.
- Presentar al nuevo empleado en forma personal, amistosa y cordial a su jefe y futuros compañeros.
- Proporcionar un manual, que consiste en un folleto gráfico que debe contener información detallada de la empresa, así como la descripción del puesto a desempeñar, responsabilidades y limitaciones.

La inducción en cualquiera de sus formas, no implica gran costo y beneficia al empleado y a la empresa.

¿Por qué se debe aplicar inducción?

Las razones para brindar orientación o inducción son muy numerosas; a todas estas razones puede agregarse un breve comentario sobre uno de los fenómenos más notables de nuestra época, llamado por los sociólogos “la explosión del conocimiento”. Con toda probabilidad, los miembros de las organizaciones del futuro continuarán experimentando ese deseo de saber, que además de enriquecer sus vidas personales beneficiará a la organización que pertenece.

Los beneficios de la inducción se pueden separar para tres grupos:

Beneficios de la inducción en las organizaciones

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto en todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Crea mejor imagen.
- Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza.
- Mejora la relación jefe - subordinados.
- Es un poderoso auxiliar para la comprensión.
- Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.
- Se promueve la comunicación en toda la organización.

Beneficio de la inducción para el individuo

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y soluciones de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

Beneficios de la inducción en relaciones humanas, internas y adopción de políticas

- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
- Proporciona información sobre las disposiciones oficiales en muchos campos.
- Hace viables las políticas de organización.
- Alienta la cohesión de los grupos.
- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- Convierte la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella.

4.6.7 Interinos y practicantes

Internos: son personas que han concluido o están a punto de concluir estudios universitarios y solicitan a Suite la oportunidad para proveer servicios.

Practicantes: son personas que para concluir estudios de diversificado y/o universitarios deben realizar una práctica supervisada. Suite aceptará practicantes que llenen ciertos criterios. El procedimiento se realizará a través de Recursos Humanos.

La empresa Suite, S.A. ofrece a estudiantes universitarios y personal de otro nivel de formación académica, la oportunidad de adquirir experiencia en el campo de la producción de prendas de vestir. Los (as) interinos (as) generalmente son candidatos (as) con fuerte potencial, pero con deficiencia en cuanto a la experiencia y otras cualidades necesarias para ser contratados (as) como personal regular.

Todos los arreglos para ser considerado (a) como candidato (a) interno de Suite, deberán ser realizados anticipadamente a través de Recursos Humanos. Una descripción de trabajo específica será diseñada por el departamento interesado. Todo servicio como interno (a) debe ser aprobado por la Gerencia General.

El departamento interesado será el encargado de hacer los arreglos logísticos necesarios para la actividad del interno (a). Los (as) internos (as) no supervisan a empleados regulares de la empresa, ni realizan funciones que normalmente son hechas por el personal regular o temporal.

5. SEGUIMIENTO DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

5.1 Establecimiento de metodología para implantación

Se considera que el desarrollo del personal es un enlace integral entre la satisfacción en el trabajo, la motivación y el logro de objetivos organizacionales. El costo de brindar capacitación al personal es aceptado como una inversión a largo plazo. Cuando se trata de movimientos de personal, uno de los puntos más importantes a tratar y tomar en cuenta es la comunicación a los empleados, ya que gran parte de las dificultades en la implantación de un nuevo modelo organizativo se deriva de la especulación, des-información y por supuesto, de la resistencia al cambio.

Dentro de las diferentes metodologías para llevar a cabo modificaciones en la estructura actual de alguna organización se pueden encontrar las de rápida acción, mediano plazo y largo plazo.

Dependiendo de la intención de la empresa y la rapidez de cambio buscado por la organización, de esta manera será la metodología que utilice.

5.1.1 Definición de metodología a utilizar

Políticas:

- Todas las acciones de capacitación, en cualquiera de sus modalidades, deben estar directamente relacionadas con las funciones de trabajo que desempeña el (la) empleado (a).
- Para alcanzar una mayor eficiencia del aprendizaje y lograr que las habilidades reforzadas sean puestas en práctica, se responsabiliza al mando inmediato superior
- Todas las personas que opten a cualquier tipo de capacitación llenarán el formulario de Registro de Capacitación.

En este caso, por contar con una plantilla compuesta en su mayoría por personal contratado a destajo, se optará por una implantación de rápida acción, donde el personal a reubicar o a cambiar de actividades recibirá toda la información necesaria a través de reuniones personalizadas con la alta gerencia, quienes expondrán los beneficios personales y de la empresa que representa adoptar una nueva estructura organizativa.

5.1.2 Métodos utilizados para vencer la resistencia al cambio

La palabra cambio se refiere a cualquier situación en donde se dejan determinadas estructuras, procedimientos, comportamientos, etc. para luego adquirir otras que permitan la adaptación al contexto en el cual se encuentra el sistema u organización para lograr una estabilidad que facilite la eficacia y la efectividad en la ejecución de acciones.

En el proceso que involucra el cambio en los sistemas, existen básicamente tres etapas esenciales y secuenciales:

Descongelamiento: existe una sensación de desequilibrio, ansiedad, e insatisfacción ante el entorno actual, se toma conciencia de la situación y se duda sobre el modo de actuar. Hay una inquietud por satisfacer nuevas necesidades y lograr la situación deseada, se identifican las estructuras sujetas al cambio que pretenden llegar a un equilibrio.

Movimiento: permanece la sensación de desequilibrio, acompañada por inestabilidad, inseguridad e incertidumbre. La necesidad ahora se encamina hacia generar información, buscar alternativas, abandonar viejas estructuras y adoptar nuevos esquemas para lograr la adaptación.

Recongelamiento: se visualiza claridad en la situación, existe un equilibrio y una mayor adaptabilidad al entorno, se busca integrar nuevos esquemas, establecer un contacto con la opción elegida y considerar el efecto del cambio en el resto de los subsistemas.

Cuando el sistema se encuentra en equilibrio y percibe la amenaza de la inestabilidad e incertidumbre que traen consigo las modificaciones, se da la resistencia al cambio, la cual es una reacción esperada por parte del sistema y se puede definir como aquellas fuerzas restrictivas que obstaculizan un cambio.

La resistencia al cambio es un fenómeno psicosocial que nos muestra básicamente tres aspectos:

- Habla de la importancia que el sistema concede al cambio
- Informa sobre el grado de apertura que la organización tiene

- Facilita la detección de los temores que el sistema experimenta y los efectos que presiente

Las organizaciones están integradas por varios individuos, por lo que el efecto multiplicador de la resistencia individual hace que la habilidad de una organización para cambiar sea más lenta y más difícil de lograr que la de un individuo. Sin embargo, lo más importante es que la organización tenga dicha habilidad para cambiar, ya que si no lo hace, no sobrevivirá.

Cuando el cambio llega voluntariamente, es más fácil de asimilar, ya que generalmente existe una actitud positiva hacia ese cambio y se sabe lo que éste involucra y en qué punto la situación va a ser diferente. Cuando el cambio es impuesto por la organización, la reacción con frecuencia es negativa o es más difícil de asimilar, ya que existen dudas sobre cómo afectará el cambio en la rutina diaria o en el futuro. Muchos trabajadores se sienten amenazados por el cambio, la organización debe eliminar esa amenaza, de lo contrario la organización se verá afectada.

Existen dos principales razones por las que existe la resistencia al cambio:

La conformidad con las normas; las normas sirven para regular y controlar la conducta de los individuos de un grupo, por lo que en el momento en que es necesario efectuar un cambio que se contrapone o altera las normas del grupo, lo más probable es que encuentre resistencia, dada la amenaza a la estabilidad.

Cultura en la organización; la cultura de un grupo y organización es lo que da unidad e identidad a la vida de éstos, por lo tanto, cuando se intenta modificar algún aspecto de la empresa, se alteran algunos elementos de su cultura, aquí es donde surge la resistencia al cambio.

Cuanto más grande sea la diferencia entre los nuevos valores y actitudes con los anteriores, mayor será la resistencia.

La administración de la resistencia al cambio incluye la eliminación del miedo a lo desconocido, que es el principal factor que ocasiona la resistencia. El cambio debe ser preparado de tal forma que provoque el menor número posible de problemas y temores.

Antes de comunicar un cambio dentro de la organización, se deben de analizar cuidadosamente los factores en los que puede afectar al personal interno, tanto en el presente como en el futuro. Es aquí donde entra el concepto de cultura organizacional; para entender esto, se plantea el esquema de las 4 dimensiones de las culturas organizacionales exitosas que se indica a continuación:

1. Visión: es la meta que define lo que se hace y lo que no se hace en la organización y dicta hacia dónde va la empresa. Es importante que todos los integrantes de una empresa conozcan la visión de la misma.

2. Consistencia: se refiere al conjunto de normas, reglas, procedimientos y rituales que definen la forma particular o el estilo en que la organización responde a situaciones internas. Sin embargo, hay que tener en cuenta que la consistencia exagerada de normas y reglas se puede convertir en burocracia, es decir cuando ya no agrega valor a la organización.

3. Participación: es una medida de la facilidad con la que la información y las ideas fluyen a través de la organización, aunque a veces una empresa no puede implementar todas las ideas de sus miembros, debe existir el ambiente y la libertad que incita a la participación creativa y eficiente.

4. Adaptabilidad: es la agilidad con la que la organización responde a sus clientes externos y su disposición al cambio, es una medida de la flexibilidad de la empresa.

Cuando una organización tiene una alta participación y una alta adaptabilidad, se dice que tiene una cultura flexible y con disposición al cambio.

Otra teoría para disminuir la resistencia al cambio consiste en el análisis de la situación y de las razones que provocan tales fuerzas restrictivas. Algunas actitudes a considerar para enfrentar la resistencia son:

- Escuchar las expresiones de resistencia y manifestar empatía
- Generar información sobre hechos, necesidades, objetivos y efectos del cambio
- Ajustar el modo de implantación del cambio a las características de la organización
- Reducir incertidumbre e inseguridad
- Buscar apoyos que fomenten la credibilidad. No combatir la resistencia, es sólo un síntoma, hay que buscar la raíz
- No imponer el cambio
- Hacer un cambio participativo
- Establecer el diálogo e intercambiar y confrontar percepciones y opiniones
- Plantear problemas, no soluciones unilaterales
- Realizar cambios continuamente, aún cuando sean pequeños
- Crear un compromiso común
- Plantear el costo-beneficio del cambio

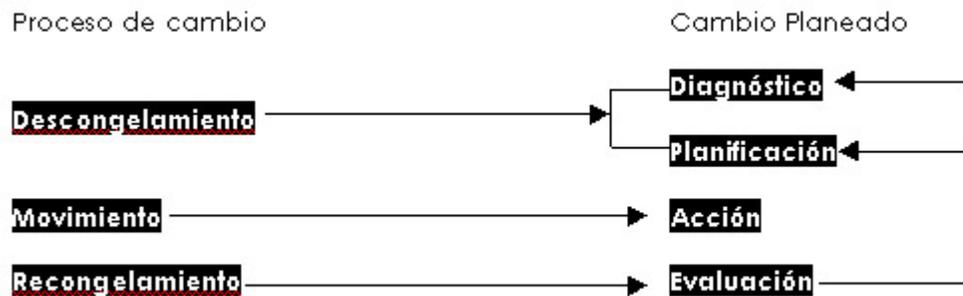
Pero el cambio no siempre es malo o representa resistencia, existe también el cambio planeado, el cual está constituido por esfuerzos deliberados encaminados a eliminar una situación insatisfactoria a través de la planificación de una serie de fases, acciones y estrategias que resultan de un análisis extenso del sistema total.

En otras palabras, se lleva a cabo un análisis profundo de la situación que permita identificar los aspectos insatisfactorios y determinar, al mismo tiempo, el punto ideal al que se quiere llegar. De este modo, resulta más fácil determinar las acciones intermedias entre el estado actual y el estado final y deseado, de tal forma que este último sea más factible de alcanzar.

El cambio planeado se realiza básicamente para:

- Lograr que los efectos del cambio perduren
- Obtener un cambio participativo
- Aplicar un cambio acorde con las necesidades de la organización
- Aplicar las herramientas adecuadas
- Poder predecir los efectos del cambio
- Manejar adecuadamente la resistencia al cambio
- Alcanzar la situación deseada a través de acciones prácticas y seguras

Para establecer la relación del proceso del cambio con el procedimiento del cambio planeado se plantea el siguiente esquema:



Como se observa en el diagrama anterior, las fases del cambio llegan de imprevisto y se van acoplando según el paso del cambio, mientras que en el cambio planeado, las etapas tienen mayor sentido y estructura de tal forma que se inicia con un diagnóstico y se termina evaluando el proceso.

Se puede decir que para lograr un cambio exitoso los 4 factores de la cultura organizacional deben estar muy fuertes, las estrategias para el cambio que se propongan deberán orientarse a lograr el mejor balance entre estas 4 dimensiones. Además, se recomienda tomar en cuenta que la resistencia al cambio no se da por capricho necesariamente, sino como un proceso natural de reacción ante lo que se percibe como una amenaza de probable pérdida o desajuste, de tal forma que se debe lograr un exitoso proceso del cambio orientado hacia la efectividad y salud organizacional deseada.

Anexo 7 Otros métodos para vencer la resistencia al cambio (Página 124)

5.1.3 Métodos de administrar cambios masivos de puestos y/o funciones

No es necesario pensar mucho para darse cuenta de la rapidez con que el cambio ocurre. Sólo hay que recordar cómo eran las cosas cuando éramos niños y compararlas con las de hoy. Desgraciadamente muchas personas no pueden cambiar junto con los tiempos. Dado que las organizaciones están compuestas de muchos individuos, el efecto multiplicador de la resistencia individual hace que la habilidad de una organización para cambiar sea más lenta y más difícil de lograr que la de un individuo. No obstante, lo más importante es que la organización tenga dicha habilidad para cambiar, ya que si no lo hace, no sobrevivirá.

El cambio en una organización puede venir desde arriba, y de hecho es una de las razones por las que la gente se resiste, ya que no se siguen los pasos correctos para su implementación. Pero los cambios pueden fluir desde abajo hacia arriba, o sea, que la percepción del cambio nace en una de las áreas de la organización que no es precisamente el ápice estratégico, y en este caso, es allí precisamente donde la resistencia puede encontrarse, aunque si nos enfrentamos a este caso tendremos entonces que analizar al administrador, por no estar cumpliendo una de sus funciones, que es la de fungir como facilitador de los cambios organizacionales.

Una persona que decide cambiar, generalmente tiene una actitud positiva hacia ese cambio, ya que sabe lo que éste involucra y en qué punto va a ser diferente a su antiguo puesto. Pero cuando a un trabajador se le dice que tiene que cambiar de puesto, la reacción, con frecuencia, es negativa.

En este caso, el trabajador no está seguro de cómo el cambio afectará su rutina diaria o su trabajo en el futuro. El administrador profesional comprende que muchos trabajadores se sienten amenazados por el cambio. También sabe que si no elimina esta amenaza, los cambios propuestos pueden no darse y la organización se verá afectada.

La administración de la resistencia al cambio incluye la eliminación del miedo a lo desconocido, que es lo que principalmente ocasiona la resistencia. El administrador profesional tendrá que prepararse para producir el cambio de manera que provoque el menor número de problemas y temores como sea posible. Antes de comunicar un cambio propuesto, analice cuidadosamente en qué afectará a sus trabajadores, tanto en el presente como en el futuro.

Póngase en el lugar del trabajador y trate de prever las preguntas que le harán. En esta forma estará preparado con la mayoría de las respuestas. Los trabajadores necesitarán la confirmación de que los cambios propuestos los afectarán positivamente. La forma más efectiva para superar la resistencia al cambio es, por supuesto, involucrar a la gente en el proceso de analizar dónde y por qué se necesita el cambio. Cuando se la involucra en este proceso, la gente comprende la necesidad del cambio y cómo le afectará.

Ahora que las empresas cubanas están en fase de perfeccionamiento de su gestión, son múltiples los cambios que se comentan y prevén y este artículo pretende aportar, si no todas, algunas recomendaciones para que estos cambios se logren de la manera correcta.

Acciones clave a tener en cuenta

Antes de comentar las acciones, sería conveniente tener en cuenta que el administrador debe estar convencido del por qué hace falta el cambio; si no está seguro de que cruzar la acera es bueno, le costará trabajo hacerlo y decirle a otros que lo acompañen. Una vez convencido de los beneficios del cambio, entonces debe elegir qué hacer, porque sólo por las buenas intenciones no cambian las organizaciones. Luego de estar convencido del por qué y sabiendo qué hacer, entonces comunique a los demás los beneficios del cambio para la organización, que es, en definitiva, para todos.

He aquí las acciones clave que el administrador debe seguir para administrar la resistencia al cambio.

1. Enseñe los huevos de oro

El cambio deberá ser promovido por razones lógicas. Si usted puede explicar estas razones a sus trabajadores, ellos entenderán por qué se está efectuando el cambio. Las personas tienden instintivamente a resistir el cambio como respuesta a temores conscientes e inconscientes, pero si usted les enseña el por qué y los beneficios del cambio, la situación puede cambiar. Generalmente, tal entendimiento conduce a un cambio en la percepción del cambio propuesto.

2. Para subir la montaña, sólo el peso necesario

Simplifique el cambio, hágales saber a sus trabajadores que el mundo no se virará al revés. Maquiavelo decía: Divide y vencerás.

Lo que puede parecer mucho se verá mejor si usted lo divide para que los trabajadores puedan asimilarlo. Al ser específico respecto de los cambios, usted alcanza dos objetivos. En primer término, usted esquematiza qué es lo que abarcará el cambio completo.

Esto permitirá a los trabajadores conocer qué áreas de trabajo serán afectadas y cuáles no. En segundo lugar, las noticias específicas y concretas llenan los vacíos de información. Sin éstas, dichos vacíos se llenarán de rumores, los que son enemigos del cambio porque crean inseguridad.

3. Absorba emociones

Aquí es donde el administrador profesional puede realmente exhibir sus habilidades gerenciales. No les tema a los comentarios negativos. Los tendrá. Sin embargo, al crear una atmósfera de apertura y franqueza pidiendo la reacción de sus trabajadores, el efecto de los comentarios se minimizará. De hecho, si la reacción inicial de sus trabajadores es positiva, pregúnteles abiertamente si no perciben un lado negativo a los cambios que van a efectuarse. A la inversa, si la reacción es negativa, permita a los trabajadores decir lo que les inquieta y luego pregúnteles si no hay aspectos positivos en el cambio. Recuerde que el objetivo de esta junta es lograr que los trabajadores acepten, o por lo menos apoyen, el cambio, no imponérselos obligatoriamente. Escuche cuidadosamente lo que digan. Capte señales, sea un agujero negro a donde vayan a parar todas las reacciones de los trabajadores.

En algunas ocasiones, los trabajadores han convencido a la gerencia de que los cambios propuestos harían más daño que beneficios, y han ayudado a sus compañías a evitar costosos errores en tiempo y dinero.

4. Aplaque el humo

Cuando se prepara el cambio, es normal que existan malos entendidos, por tanto es importante aclararlos y llenar los vacíos de información, antes de que las ideas equivocadas se diseminen y aparezcan temores innecesarios.

5. Pídale el huevo a la gallina

Puede encontrar que ciertos trabajadores simplemente no estarán de acuerdo con la necesidad de los cambios propuestos. Si esto ocurre, su tarea no es alegar o ponerse a la defensiva, sino aceptar el hecho de que puede existir una honesta diferencia de opinión. Reconozca que existe la diferencia y luego, abiertamente, pida el apoyo al trabajador. La administración tiene que buscar un compromiso para efectuar el cambio, pero si dicho compromiso se dificulta 100 por ciento, aun cuando esté claro que no todo el mundo está de acuerdo, trate de involucrarlos en el proceso.

Se espera que estas recomendaciones puedan servir a los administradores para lograr cambios exitosos en sus organizaciones y conducirlos en pos de los mejores resultados de la meta.

5.2 Definición de acciones formativas para cada unidad y/o puesto

Por tratarse de una empresa de tamaño mediano, se recomienda que se realice un ANF (análisis de necesidades formativas) que sea enfocado a cubrir las necesidades que surjan de los cambios de puestos (según el listado de puestos y competencias), necesidades inherentes a los procesos de manufactura (seguridad e higiene industrial) y por último, enfocado a capacitaciones específicas a ciertos empleados, dirigiendo la mayor parte del presupuesto en formar en lo primordial al colectivo de interés para la empresa.

5.2.1 Métodos de formación utilizados para la implantación de nuevos procesos

Se puede interpretar como un nuevo proceso, no solo un nuevo procedimiento en la manufactura, sino también una nueva ocupación y/o una nueva norma o procedimientos dentro de una empresa.

Los métodos de implantación mas utilizados para implantar un nuevo proceso son:

- Formación presencial
- Formación práctica
- Formación mixta

Dependiendo del proceso a implantar, así será la formación a utilizar, por ejemplo, en este caso se utilizará la formación mixta personalizada para algunos puestos y formación presencial para el resto del colectivo.

5.2.2 Diagnóstico de capacitación

La dinámica para seleccionar un ANF, viene dada por la descentralización que se tenga en los mandos medios, quienes definen las necesidades de su personal, catalogándolas como:

- Mejora de actitudes para el desempeño de una función
- Mejora de aptitudes para el desempeño de una función

Como la producción está determinada por el departamento de planeación, es por allí donde debe empezar a analizarse el cuadro de mando para el período siguiente a la implantación, y que son los indicadores de gestión (cantidad de prendas a producir, ventas netas, etc.) quienes definirán la importancia y el orden en que debe dar inicio la formación y para qué áreas.

Los planes de formación pueden salir de las evaluaciones del POI (plan operativo individual) que sale de la descripción del puesto y la retroalimentación de los supervisores y mandos medios.

5.2.3 Compromiso

Hace referencia a la responsabilidad que cada empleado (a) adquiere en cada oportunidad de capacitación recibida, no importando su modalidad (cursos, talleres, seminarios, congresos, intercambios, etc.). Los compromisos incluyen: asistencia, aplicación de los aprendizajes, punteos mínimos, permanencia en Suite S.A., réplica, realización de proyectos y otros.

1. Todo (a) empleado (a), gerencial, técnico (a) y administrativo (a) debe contar con su descripción del Puesto y Plan Operativo Individual (POI). Para el personal operativo (a), en lugar del POI, contará con el plan de trabajo para un tiempo determinado o actividad definida; estos planes operativos se elaboran conjuntamente con sus supervisores (as) el primer mes de cada año fiscal (Julio) o al inicio de cada campaña de producción. Una copia del POI de cada persona, debe ser entregada a recursos humanos, la primera semana de agosto de cada año fiscal.

2. Las Evaluaciones de Desempeño, tanto intermedias como finales, deben reflejar las necesidades de mejora del personal y aquellas áreas en las que se requiera capacitación o entrenamiento específico.
3. La supervisión debe concentrarse en lograr que su personal cubra primero los requerimientos propios de su puesto, y cuando estos estén cubiertos, propiciar oportunidades de desarrollo en áreas y responsabilidades mayores.

Debido a que la mayoría de mano de obra es no calificada (contratada a destajo o por contrato), debe separarse el tipo de formación a recibir por los diferentes tipos de colectivo, ya sea en el caso del personal en plantilla y de nivel jerárquico superior, se debe plantear el compromiso sea verbal o escrito (depende de la empresa) para cumplir cierto tiempo de prestación de servicios luego que la empresa haya invertido cierta cantidad en formación en algún puesto u ocupación.

5.2.4 Capacitación individual

Se refiere a la capacitación que tiende a mejorar las habilidades técnicas específicas de cada empleado (a). Esta forma de capacitación debe incluirse en los Planes Anuales de Capacitación.

Está enfocada al desarrollo de aptitudes, tales como:

- Dirección
- Liderazgo
- Comunicación
- Toma de decisiones

Por lo regular participan de esta formación más costosa y de mayor tiempo de ejecución, el personal de nivel jerárquico superior, mandos medios y alta gerencia.

Políticas:

1. Las capacitaciones individuales son específicas del área técnica y administrativa.
2. El (la) empleado (a) es responsable de la búsqueda de opciones y de presentar la solicitud con previa autorización de la supervisión inmediata. La solicitud incluirá:
 - a) Tema
 - b) Fecha
 - c) Horario
 - d) Duración
 - e) Contenido
 - f) Costo
 - g) Compromisos del (la) empleado (a).
3. El trámite para el pago de la capacitación es responsabilidad de la persona que la recibirá y puede solicitarse, como “Anticipo”, al contar con la autorización respectiva, o bien como “Reembolso”, después de recibir la capacitación.

4. Los pagos que efectúen los (las) empleados (as) para capacitaciones no autorizadas previamente, no serán reintegrados.
5. Las capacitaciones no solicitadas bajo los procedimientos anteriores, no serán acreditadas en el Registro de Capacitación de cada empleado (a).

5.2.5 Capacitación grupal

Se refiere a la capacitación que responde a necesidades de un grupo o equipo determinado y que son establecidas a través de los diagnósticos de capacitación y del criterio de los mandos medios.

Está enfocada al desarrollo grupal de actitudes, tales como:

- Atención al cliente
- Refuerzo de normativas y procedimientos de manufactura
- Motivación
- Alguna actitud en particular que la empresa desee mejorar

Por lo regular participan de esta formación un colectivo de empleados bastante numeroso, ya que va enfocada a la mejor colectiva de actitudes hacia el trabajo mismo. Puede desarrollarse a través de jornadas grupales de gran número o a través de pequeños grupos para no interferir con el desarrollo normal de las actividades; siendo grupos entre 7 y 15 participantes donde mejor se aprovecha y asimila esta capacitación.

Políticas:

1. Todos los eventos de capacitación grupal deben estar incluidos en el Plan Anual de Capacitación. Si no lo están, no podrán realizarse.
2. Todos los eventos de capacitación grupal generan un listado de participantes y un listado de control de costos.
3. Posterior a la realización de la capacitación grupal, recursos humanos debe recibir los formularios de Registro de capacitación y compromiso.

5.2.6 Capacitación profesional especializada

Se refiere a la capacitación profesional en ramas de especialización; estas oportunidades de capacitación son ocasionales, pueden incluir participación en seminarios o talleres proporcionados por empresas ajenas a Suite S.A., otras organizaciones, participaciones en cursos universitarios cortos, etc.

Políticas:

1. Todas las solicitudes de capacitación (talleres, seminarios, congresos, etc.) con el Vo.Bo. de la supervisión inmediata y de la dirección, o cuando aplique de la gerencia respectiva, deben ser remitidas, para su respectivo trámite a recursos humanos
2. Todas las capacitaciones y actividades de intercambio generan un compromiso que puede incluir entre otros, la réplica de los conocimientos adquiridos, la aplicación de nuevas tecnologías, el desarrollo de proyectos piloto, etc.

5.2.7 Becas y oportunidades de estudio fuera de la empresa

Se refiere a oportunidades de capacitación de mediano y largo plazo o de un alto costo.

Políticas:

1. La persona beneficiada con una oportunidad de capacitación superior o con una beca debe presentar una solicitud, que cuente con autorización previa de la supervisión inmediata. La solicitud incluirá:

- a) Justificación
- b) Tema
- c) Fecha
- d) Horario
- e) Duración
- f) Lugar
- g) Costo
- h) Compromisos del (la) empleado (a) con Suite S.A.

2. La persona beneficiada con una oportunidad de capacitación en el exterior o con una beca, después de terminada su capacitación, debe firmar además del Formulario de Compromiso, un acuerdo de permanencia en Suite S.A.; en caso de su retiro antes de la fecha establecida en dicho acuerdo, el (la) empleado (a) reembolsará los fondos invertidos en la capacitación, de acuerdo con los lineamientos establecidos en el compromiso.

5.2.8 Seguimiento de la formación

Hace referencia al establecimiento del registro y seguimiento de la capacitación individual y grupal, no importando su modalidad (cursos, talleres, seminarios, congresos, intercambios, etc.). Recursos humanos, es la encargada de dar seguimiento al registro de capacitación a través del establecimiento del banco de datos y el seguimiento a los compromisos adquiridos por las personas beneficiadas con la capacitación.

Políticas:

1. Todos los eventos de capacitación generan un listado de participación y un control de costos, los que se entregan a Recursos Humanos, dentro de la semana siguiente a la realización del evento. Estos sirven como insumos para alimentar el Banco de datos de la capacitación interna.
2. Las personas que reciben capacitación presentan su constancia de asistencia y aprobación cuando finalicen sus estudios.

5.2.9 Evaluación

Se refiere al proceso de medir los logros de la capacitación, cuantitativa y cualitativamente. Se realizan evaluaciones periódicas, trimestralmente y una evaluación anual.

Políticas:

1. Todos los eventos de capacitación grupal cuentan con una evaluación que incluye información sobre contenidos, desarrollo, conclusiones y recomendaciones.
2. Los planes de capacitación son revisados y reajustados por recursos humanos con la participación de las gerencias correspondientes.
3. Los procesos, tanto grupales como individuales de capacitación, son evaluados por las gerencias correspondientes; esta evaluación se realizará anualmente.

5.3 Métodos para evaluar el desempeño

Para organizar el desempeño individual y grupal debe ser acompañado, evaluado y recompensado. Este sistema refleja la filosofía de la organización, la cual promueve el crecimiento y desarrollo del personal, como también su excelencia, profesionalismo y eficacia.

Políticas:

1. Todo (a) supervisor (a) es responsable de los procesos de la administración del desempeño del personal a su cargo.
2. La administración del desempeño incluye:
 - Planificación del desempeño
 - Acompañamiento continuo y la Evaluación del Desempeño

3. Los procesos de administración de desempeño son parte del rol del (de la) supervisor (a) como del (de la) supervisado (a).
4. Los conceptos sobre Administración del desempeño evolucionan por lo que se promueve su actualización, divulgación y puesta en práctica.

5.3.1 Planificación del desempeño

Es el proceso en el que se define la contribución esperada del personal para el año fiscal siguiente. Esta planificación se realiza sobre la base de los objetivos organizacionales y por la naturaleza del rol o del puesto. La planificación del desempeño incluye el Plan Operativo Individual y la actualización de la descripción del puesto.

Políticas:

1. El personal (a excepción de algunos puestos) deben elaborar en el primer mes del año fiscal, su POI.
2. Los POI deben cumplir los requisitos básicos de elaboración.

Anexo 8. Manual de elaboración de POI (Página 136)

3. El personal en algunos puestos, no elabora POI, sino el plan de trabajo anual, semestral, mensual o por temporada.

Anexo 9. Formato de Plan de trabajo sugerido (Página 137)

4. Los POI y planes de trabajo son entregados anualmente a Recursos Humanos, en las fechas establecidas oportunamente.
5. Todo el personal revisa conjuntamente con su inmediato superior su descripción de puesto anualmente.

Anexo 10. Descripción de puesto (Página 140)

5.3.2 Acompañamiento

Es un proceso clave en la administración del desempeño, se realiza a través de los roles de: dirigir, facilitar, modelar, instruir, etc. de parte del inmediato superior. **Anexo 11. Acompañamiento (Página 141)**

Políticas:

1. El acompañamiento es un proceso continuo, evolutivo y sostenible, que se desarrollará en forma interpersonal entre el supervisor (a) y supervisado (a).
2. Todo (a) supervisor (a) debe conocer las prácticas relacionadas con el acompañamiento, sus alcances y límites.
3. Todo personal de nuevo ingreso con rol de supervisión debe ser orientado por su supervisor (a) sobre los procesos del acompañamiento.

5.3.3 Evaluación del desempeño

Referida tanto a los procesos de retroalimentación continua como a los de documentación y análisis del desempeño de (la) empleado (a) en un período determinado. **Anexo 12. Evaluación del desempeño (Página 143)**

Políticas:

1. La evaluación del desempeño no es un momento aislado, es un proceso continuo.

2. La evaluación utiliza herramientas básicas. **Anexo 13. Formato de evaluación (Página 145)**
3. La Evaluación debe ser un proceso objetivo, consistente y enfocado en la mejor continua.
4. Los procesos de evaluación de desempeño deben seguir los procedimientos y cronogramas establecidos por cada unidad.
5. La evaluación del desempeño se enfoca en comportamiento y resultados, no en cualidades personales.
6. Se espera que cada año se realicen mejoras en el proceso de evaluación del desempeño, las que se deberán divulgar, poner en práctica y evaluar oportunamente.
7. Los procesos de evaluación del desempeño deben servir de base para la cultura de aprendizaje continuo que Suite S.A. propone.
8. Las evaluaciones de desempeño tienen carácter confidencial.
9. Las evaluaciones de desempeño de cada empleado (a) forman parte de su expediente en la unidad de recursos humanos.

CONCLUSIONES

1. Se determinó que la productividad no es solamente el producto físico por unidad de trabajo productivo, sino también el grado de eficiencia de la administración de la empresa en la utilización de las instalaciones de producción, equipo y sobre todo en estos últimos tiempos, la mano de obra, siendo las variables que se ven involucradas las siguientes:
 - a. Con base en los costos (materia prima, mano de obra directa y los gastos de fabricación.
 - b. Con base en los recursos humanos (medios técnicos de estudios de tiempos y movimientos, mejora en el trabajo, aprovechamiento del tiempo, mejora de la gestión de puestos y competencias)
 - c. Con base en la calidad (en materia prima, en el personal, en muestreos establecidos, con base en el proceso productivo, etc)

2. Se definió y estableció una estructura organizacional donde la distribución de cargas de trabajo sea lo mas ordenada y simple posible, facilitando el accionar de cada individuo y sirviéndole al mismo tiempo de término de referencia al contar al detalle con la descripción de sus funciones; es lo más recomendable para industrias de productividad alta, ya que los ítems pendientes de mejorar son los que afectan el desempeño del trabajador en su puesto de trabajo. Se selecciona así un modelo tipo escalera, pero con un accionar bien delimitado para dar soporte a la toma de decisiones.

3. La empresa no contaba con duplicidad de tareas, simplemente faltaba la determinación y delimitación por escrito del accionar de cada unidad/individuo dentro de la organización.
4. Se definió la misión, la visión, las funciones principales, los medios y recursos para cada puesto, de acuerdo con el nivel de la ocupación, y papel que juega dentro de la organización, determinando que una buena participación del personal depende de una comunicación abierta entre el grupo de trabajo, así como un alto grado de confianza interpersonal.
5. Se definieron programas y procedimientos para la detección de las aptitudes y actitudes, con vistas a la cobertura de vacantes.
6. Al establecer la elaboración de los Planes Operativos Individuales POI de cada unidad, se complementó el desarrollo de las interrelaciones con las demás unidades y su accionar en la organización.
7. El encuadre de puestos y sus complementos delimitan a cabalidad y en su totalidad el accionar de cada empleado/unidad, su jerarquía y función dentro de la empresa.

RECOMENDACIONES

1. Después de analizar los niveles de calidad de producción y mejorarlos, hay que recurrir al análisis de la productividad en el recurso humano, ya que la industria maquiladora depende del aprovechamiento del mismo tanto como de los procesos productivos.
2. El análisis de productividad del recurso humano se basa en el análisis de los factores que contribuyen y los que inhiben el desempeño de cada empleado, el tiempo juega un factor importante en todo el proceso.
3. Se hace énfasis en que la resistencia al cambio es inherente al ser humano, es indispensable que al proponer un cambio tan importante como el de una estructura organizativa, se debe dar el soporte necesario y preparar el terreno antes de sembrar la semilla, no se debe escatimar en tiempo y recursos para la correcta comunicación de dichos cambios, tratando de ser lo mas transparentes posibles, ya que esto generará confianza.
4. La implantación de un modelo que delimita al detalle el accionar de cada individuo dentro de la empresa es un buen comienzo, pero hay que crear la cultura organizacional de seguimiento de objetivos y metas, empezando por la alta gerencia hasta llegar a los puestos inferiores, sin descuidar que exista un clima laboral de intercambio de satisfactores, tanto para los empleados como para la empresa, al cumplirse los planes operativos y estratégicos de cada empleado, unidad, empresa, etc.

BIBLIOGRAFÍA

1. Bryant J. Carty. **Control de calidad**. México: Editorial Pax 1998. Pág. 75.
2. Byars, Lloyd & Leslie Rue. **Administración de recursos humanos conceptos y aplicaciones**. México: Nueva Editorial Interamericana S.A. 1993.
3. Chiavenato, I. **Introducción a la teoría general de la administración**. Colombia: Editorial Mc Graw Hill. SA. 1997.
4. Dessler, Gary. **Administración de personal**. Sexta Edición. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A. 1994.
5. Drucker, Peter F. **La Gerencia de empresas**. Argentina: Editorial Sudamericana, 1999. Pág. 234- 262.
6. Grados Espinosa, **Inducción reclutamiento y selección**. México: Editorial El Manual moderno, 1992.
7. H.L.R. Consultores. **Manufactura flexible, líneas modulares de producción**. Argentina: 1998.
8. Hillier y Lieberman. **Introducción a la investigación de operaciones**. Quinta Edición. México: Editorial McGraw-Hill, 1991.
9. Kenneth R. Andrews. **The concept of corporate Strategy**, USA: Editorial Homewood II, 1980. p.2.

10. Niebel, Benjamín W. **Ingeniería Industrial, Métodos, Tiempos y Movimientos**. Novena Edición. Colombia: Editorial Alfaomega. 1996.
11. Palenzuela, Páez, I. "Experiencia para el diseño de un modelo de "GRH. En revista **Ingeniería Industrial**. Iris Palenzuela Páez, Rogelio Caballero Jiménez y Sonia Fleites Triana. 1999. Vol XX.
12. Solomon, Lanny, y otros. **Principios de contabilidad**. México: Editorial Harla S.A. 1995.
13. Torres, Sergio Antonio. **Ingeniería de plantas**. Tesis Ingeniero Industrial, universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ingeniería, 1998.

ANEXOS

1.	La salud y la seguridad laboral en las maquiladoras	104
2.	Constancia de vacaciones	116
3.	Solicitud de empleo	117
4.	Modelo de contrato	121
5.	Registro de personal	122
6.	Confirmación	123
7.	Otros métodos para vencer la resistencia al cambio	124
8.	Manual de elaboración de POI	136
9.	Plan de trabajo sugerido	137
10.	Descripción de puesto	140
11.	Acompañamiento	141
12.	Evaluación del desempeño	143
13.	Formato de evaluación	145

Anexo 1. La salud y la seguridad laboral en las maquiladoras

En el entorno global de las economías de libre mercado y la desregulación que prevalece hoy en día, los problemas relacionados con la salud y la seguridad laboral son todo, menos una prioridad para los funcionarios que definen las políticas gubernamentales en el mundo. La reubicación de industrias de las naciones “desarrolladas” a las que están “en vías de desarrollo” y que tienen estructuras regulatorias atractivas para los inversionistas no sólo crea riesgos para la población trabajadora de esos países, sino que también fomenta una dinámica en la que las corporaciones y las naciones que se esfuerzan por garantizar la seguridad laboral y que aplican las normas correspondientes pierden competitividad. El sector de maquiladoras de México constituye un ejemplo de cómo las presiones del libre mercado desincentivan una aplicación efectiva de las normas de salud y seguridad laboral, tanto por los gobiernos nacionales como por las corporaciones transnacionales. Las maquiladoras se han convertido en uno de los principales ejes de la estrategia para el desarrollo de México. Las tasas de crecimiento en el sector—de 10.5 por ciento en 1995 y 18 por ciento en 1996—indican que esto seguirá siendo así durante algún tiempo, por lo que ahora, más que nunca, es importante examinar los peligros que atentan contra la salud y la seguridad de los trabajadores de las maquiladoras.

Entre el 50 y el 60% de los mexicanos empleados en el sector de maquiladoras son mujeres. La mayoría de estos trabajadores tienen entre 17 y 25 años de edad, son solteros y sólo tienen educación primaria.

Su trabajo está organizado en cadenas de ensamblaje, en las que las cuotas de producción constituyen el garrote y los incentivos por producción constituyen la zanahoria.

El resultado de lo anterior es una jornada agitada y estresante, propicia para el desarrollo de trastornos traumáticos acumulativos y de alteraciones ergonómicas, así como para la exposición a productos tóxicos y para los accidentes industriales.

Las condiciones laborales varían de una maquiladora a otra. Algunas maquiladoras son fábricas bien administradas donde se aplican las normas laborales y existen controles de ingeniería adecuados, mientras que algunas otras—demasiadas—parecerían haber brotado directamente de una pesadilla a la Dickens. Las actividades que se realizan allí van de la clasificación de cupones para cadenas de tiendas de Estados Unidos al ensamblaje automotriz y a la manufactura de componentes electrónicos complejos.

Los salarios son extremadamente bajos en comparación con los que se pagan en EEUU (entre tres y cuatro dólares diarios, en la frontera); sin embargo, cuando se añan a los bonos que se pagan por tasas altas de producción, estos salarios constituyen un imán constante para los trabajadores de las regiones económicamente empobrecidas del interior. Aun así, la rotación laboral es alta—puede llegar hasta el 80% en algunas ciudades—en gran medida debido al estrés y a los peligros para la salud que son comunes en el trabajo en las maquiladoras. Un estudio que se publicó en el *International Journal of Occupational and Environmental Health*, el año pasado, encontró que entre el 15 y el 20% de las trabajadoras de maquiladora en Tijuana habían renunciado a su empleo anterior debido a preocupaciones en torno a su salud y seguridad.

El hostigamiento sexual a las trabajadoras constituye otra causa de la alta rotación.

Puesto que existe una disponibilidad tan grande de empleos en la frontera, las mujeres que experimentan problemas en una planta pueden renunciar y encontrar un empleo parecido en otra.

Un peligro endémico en las maquiladoras son los controles de seguridad inadecuados o inexistentes. Las quemaduras y las cortadas son comunes porque no se resguardan las partes móviles o calientes de la maquinaria de producción. Además, las precauciones relativas a los materiales peligrosos son inadecuadas. A fines de 1996, por ejemplo, la PROFEPA (Procuraduría Federal de Protección al Ambiente) clausuró una maquiladora propiedad de la empresa Bobinas del Sur después de una explosión de sustancias tóxicas que dejó a ocho trabajadores con quemaduras de tercer grado. Se determinó que la planta no contaba con ropa protectora ni con equipo para extinguir incendios, a pesar de que constantemente se manejaban sustancias inflamables y peligrosas en ella.

Puesto que con frecuencia hay falta de controles de seguridad, la exposición a una amplia gama de productos químicos es una amenaza a la salud a la que comúnmente se enfrentan muchos trabajadores de maquiladoras. En un estudio, cuyos resultados se dieron a conocer el año pasado en el American Journal of Industrial Medicine (AJIM), se encontró que muchos empleados de maquiladoras reportaron haber sido expuestos a materiales tóxicos en una forma u otra: el 43% de los entrevistados reportó haber sido expuesto durante una parte de su turno a productos químicos transportados en el polvo, mientras que el 45% reportó haber sido expuesto a gases o vapores. El estudio también estableció una correlación entre varios síntomas neurotóxicos y la exposición a la inhalación de solventes, y pegamentos.

Asimismo, en una encuesta realizada en 1996 a empleados de maquiladoras tijuánenses, el Comité de Apoyo Fronterizo Obrero Patronal (CAFOR) encontró que el 70% de los trabajadores reportaba una formación excesiva de mucosa cuando laboraba en áreas saturadas de vapores.

El 58.55% padecía irritación de las vías respiratorias superiores; el 57.65% se quejaba de dolores de garganta; y el 76.5% experimentaba dolores de pecho. Estos trabajadores también padecían erupciones cutáneas (el 62.5%) y pérdida de cabello (el 66.7%).

El contacto de productos tóxicos con la piel también atenta contra la seguridad de los trabajadores de este sector: el 41% de los empleados entrevistados para el estudio del AJIM reportó que su jornada laboral normalmente involucraba el manejo de productos químicos. Estos trabajadores experimentaron problemas frecuentes relacionados con jaquecas, fatiga, depresión, dolores de pecho, insomnio, pérdida de la memoria, malestares estomacales, mareos y falta de sensibilidad en las extremidades. Este tipo de entumecimiento, conocido como neuropatía periférica, se ha asociado con la exposición a ciertos productos químicos. Según la encuesta de CAFOR, el 21% de los informantes reportó padecer enfermedades que ellos atribuían a sus condiciones laborales, en la mayoría de los casos debido a su exposición a productos químicos.

El trabajo manual repetitivo y las tensiones ergonómicas son, quizá, la amenaza laboral más común en las maquiladoras. El trabajo manual repetitivo, especialmente en conjunción con otros tipos de estrés, como vibraciones intensas de maquinaria o el uso repetido de fuerza física, con frecuencia llevan a trastornos traumáticos acumulativos.

Varios otros riesgos que no se vinculan directamente con el trabajo pueden afectar a los empleados de las maquiladoras.

Por ejemplo, aunque la mayoría de las maquiladoras cuentan con clínicas médicas en sus instalaciones, como requieren las leyes mexicanas en materia de salud y seguridad laboral, muchas veces estas instalaciones carecen de presupuesto o la calidad de la atención que prestan está coartada por el aliciente de obtener utilidades. A principios de 1998, por ejemplo, el periódico El Mañana se enteró a través de los trabajadores de Ararat, un subcontratista de la Wal-Mart ubicado en Nuevo Laredo, que el médico de la compañía les daba "pastillas vitamínicas" de naturaleza incierta. Los activistas sospechan que las pastillas probablemente eran anfetaminas.

Con frecuencia los gerentes prescinden de las precauciones, descuidan la capacitación

Una jerarquía de fuerzas causales conforma el entorno laboral en las maquiladoras de la frontera mexicana. Los problemas relacionados con la poca importancia y la escasez de recursos asignados a medidas preventivas en las plantas se refuerzan en los niveles más altos debido a los presupuestos insuficientes de los programas gubernamentales de salud y seguridad laboral; por otra parte, las asignaciones de presupuesto a los organismos de vigilancia se ven limitadas por las políticas de desarrollo enfocadas a las necesidades de los inversionistas extranjeros y por una agenda social profundamente influida por el actual clima global, donde impera la austeridad y las reformas de libre mercado.

Con frecuencia las maquiladoras individuales desacatan los requisitos legales de implementación de programas de seguridad laboral.

Por ejemplo, el 53% de los trabajadores de las maquiladoras de Tijuana/Tecate a quienes encuestó el CAFOR no había recibido Hojas de Datos sobre los Riesgos los Materiales (HDRM) de sus empleadores, según requiere la legislación mexicana. Las HDRM explican los peligros implícitos en las sustancias empleadas en la planta y proporcionan instrucciones para el tratamiento en caso de que un trabajador se vea expuesto a ellas.

El cumplimiento del requisito de HDRM en la industria electrónica, en particular, fue bajo: el 60% de los trabajadores empleados en las plantas electrónicas indicó que nunca había recibido una HDSM de la gerencia, y el 40% de todos los trabajadores encuestados no había recibido capacitación de sus patrones sobre los peligros en su lugar laboral ni sobre prácticas preventivas.

Una encuesta similar a los trabajadores de las maquiladoras de Reynosa, Tamaulipas, realizada por el Centro de Estudios Fronterizos y de Promoción de los Derechos Humanos (CEFPRODHAC), produjo resultados parecidos: el 72% de los informantes no había recibido capacitación alguna en el manejo de sustancias tóxicas, el 53% no tenía capacitación en riesgos generales de salud y el 50% no había sido adiestrado en la ejecución de planes de respuesta a emergencias en la planta.

Otro estudio sobre los empleados de las maquiladoras de Reynosa/Matamoros reveló que sólo el 45% de los trabajadores encuestados reportó que los recipientes de sustancias químicas en sus centros de trabajo estaban rotulados, y menos del 20% reportó que los rótulos estaban completos e incluían información como el nombre de la sustancia y cómo tratar sus efectos adversos sobre la salud.

La omisión de la implementación de controles adecuados de protección a los trabajadores, por los patrones, es otro problema que se da con frecuencia en las fábricas. Por ejemplo, se hace caso omiso de los protocolos y los controles "de candado y bloqueo"—que tienen el propósito de cortar la corriente a la maquinaria mientras está en mantenimiento—ya sea para agilizar las reparaciones o para mantener en operación equipo al que se le ha hecho algún remedio, pero que no está reparado. De hecho, las fallas de este tipo son responsables del 27% de las muertes por accidentes en la industria automotriz de México y representan la principal causa de decesos ocupacionales.

Asimismo, el estudio del CAFOR encontró que el 26% de los trabajadores entrevistados reportó que no se resguardaban los puntos de operación, los espolones y otras partes móviles potencialmente peligrosas instaladas en las máquinas en sus lugares de trabajo. Un problema relacionado con el anterior es el del incumplimiento de las actividades de vigilancia de riesgos requeridas por ley, por ejemplo, la medición de niveles de ruido o de contaminantes suspendidos en el aire.

Muchas veces no se pone equipo de protección adecuado y apropiado a disposición del personal. El estudio del CAFOR revela que es muy común que la gerencia no cumpla su obligación de proporcionar a los trabajadores equipo y ropa protectora adecuados, por ejemplo, sólo el 33% de los trabajadores de plantas electrónicas expuestos a toxinas suspendidas en el aire reportó que les habían proporcionado respiradores con filtro, y según una entrevista complementaria realizada por el CAFOR al supervisor de línea de una maquiladora japonesa de componentes electrónicos, aunque los gerentes habían dado respiradores a los trabajadores, no se habían ocupado de que éstos los probaran para asegurarse de que les quedaran bien y de que tuvieran un sello protector.

Se comprobó que tampoco habían capacitado a los empleados respecto de cómo usarlos, el supervisor agregó que con frecuencia los trabajadores no usaban los respiradores, ya fuera porque no estaban enterados de la necesidad de hacerlo o porque los respiradores les incomodaban debido a las altas temperaturas comunes en la planta.

Los problemas al nivel de la planta se ven agravados por la tendencia de la industria de emplear a ingenieros como gerentes de salud y seguridad aunque no tengan capacitación formal en la materia. Además, la capacitación efectiva de los empleados es difícil debido a las altas tasas de rotación, y las compañías matrices muchas veces no están dispuestas a asumir el gasto adicional que implicaría la implementación de estrategias continuas, proactivas y sensibles al contexto.

Problemas en las plantas agravados por el paradigma económico global

Dado el contexto más amplio en torno a la evolución de la industria maquiladora, este tipo de problemas al nivel de la planta resulta poco sorprendente. Además de bajos salarios, impuestos mínimos o inexistentes y materia prima barata, una razón poco discutida pero importante para la propagación de las maquiladoras extranjeras en México es la aplicación poco estricta de las regulaciones de salud y seguridad. En lo que se ha convertido en un ciclo de codependencia, México necesita los beneficios generados por el sector de maquiladoras (principalmente divisas e inversión, empleo y transferencia de tecnología), mientras que las corporaciones transnacionales estiman que no pueden operar de manera rentable en la economía global si no ubican sus plantas de producción dentro de los enclaves de procesamiento para exportación de los países en desarrollo.

Aunque algunas compañías matrices sostienen que aplican el mismo estándar en todos sus centros laborales del mundo, las visitas de inspección a las maquiladoras por los representantes de la casa matriz (normalmente entre una y cuatro veces al año) con frecuencia se anuncian con anticipación y son llevadas a cabo por personas que no hablan español y que son guiadas en la planta por los gerentes. Según Garrett Brown, de la maquiladora Health and Safety Support Network (Red de Apoyo para la Salud y Seguridad en las Maquiladoras), "Se reciben noticias con mucha anticipación de una visita de inspección inminente por personal de las oficinas corporativas, y muchas veces se maquilla a la planta. Aun si asumimos que llega un representante corporativo escrupuloso, le costará trabajo obtener una imagen precisa de las condiciones laborales normales y cotidianas".

Del lado mexicano, los alicientes para que las autoridades eviten examinar demasiado de cerca la cara desagradable de la industria maquiladora tienen una cierta lógica: en el último decenio, el sector de las maquiladoras se ha convertido en una de las fuerzas motrices de la economía del país. En efecto, en 1981, las exportaciones mexicanas ascendieron a \$20.1 mil millones, de lo cual 70% provenía del petróleo; hoy en día, las manufacturas representan aproximadamente el 85% de todas las exportaciones mexicanas. Tan sólo en 1997, los ingresos generados por las maquiladoras se incrementaron un 25%, mientras que el monto de divisas—las que se destinan al servicio de la deuda externa, y no a programas sociales—que generó el sector aumentó un 20%.

Y aunque es cierto que sólo 18 centavos de cada dólar de divisas generado por las exportaciones provenientes de las maquiladoras son percibidos por alguien en México, la industria es la segunda fuente de empleos más importante del país.

De ahí que resulte poco sorprendente que los problemas con la gerencia al nivel de la planta se traduzcan en el incumplimiento generalizado por las autoridades mexicanas de su obligación de vigilar el cumplimiento de las regulaciones de salud y seguridad y de castigar a quienes las violan.

La primera responsabilidad de la aplicación de la legislación mexicana en materia de salud y seguridad laboral recae en las oficinas federales y estatales de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS). La STPS está encargada de aplicar la Ley Federal del Trabajo (LFT), el Reglamento Federal de Salud y Seguridad Laboral y las más de 100 Normas Oficiales Mexicanas (NOM) que abarcan riesgos y actividades específicas. Sin embargo, las inspecciones por parte de la Secretaría son infrecuentes y muchas veces superficiales: el grueso de las actividades de la STPS involucra la revisión, en oficinas, de documentos relativos a incidencias de accidentes y enfermedades proporcionados por los gerentes de las plantas.

Aunque los trabajadores sí tienen el derecho de entablar quejas ante la STPS, este organismo no está obligado a realizar inspecciones, y se imponen castigos a los empleadores únicamente en caso de que no reduzcan las violaciones identificadas. Además, la legislación mexicana pone gran parte de la responsabilidad de la salud y la seguridad laboral en manos de los empleadores, y con frecuencia las investigaciones de accidentes y enfermedades son llevadas a cabo por un solo ingeniero o gerente de seguridad, quien es designado por el empleador, a pesar de que la ley requiere la participación de los trabajadores.

La Secretaría también está encargada de promover sesiones de capacitación en salud y seguridad laboral.

Sin embargo, en la encuesta del CEFPROD HAC sobre las maquiladoras ubicadas en Reynosa, sólo el 52% de los entrevistados reportó haber observado la participación de la Secretaría en la capacitación en sus centros laborales—o su supervisión de tales esfuerzos.

Desafortunadamente, debido a que el acceso a las maquiladoras normalmente está restringido, existen pocas evaluaciones independientes de la seguridad laboral. Los trabajadores no reportan las violaciones porque temen represalias—a pesar de que la legislación mexicana requiere la participación de los trabajadores en la gestión de la seguridad laboral. El artículo 509 de la Ley Federal del Trabajo requiere la creación de Comisiones Mixtas de Higiene y Seguridad (CMHS), cuya función es "investigar las causas de accidentes y enfermedades, proponer medidas para su prevención", reportar accidentes y vigilar el cumplimiento de la legislación en materia de seguridad laboral. Estas comisiones, sin embargo, únicamente tienen una función consultiva y carecen de capacidad para hacer cumplir sus recomendaciones.

En teoría, las CMHS permiten que los trabajadores tengan un papel participativo en la vigilancia y en las garantías de la seguridad laboral. Entre sus obligaciones está la presentación de reportes mensuales de salud y seguridad laboral a la STPS, y todos los reportes de inspección emitidos por la STPS deben ser avalados por ellas. Pero son contadísimas las CMHS plenamente activas.

Según la encuesta realizada por el CAFOR, el 40% de los informantes indicó que sus lugares de trabajo no contaban con una comisión mixta realmente operativa.

En gran medida, la efectividad y la credibilidad de la STPS han sido debilitadas por las recientes crisis económicas de México y por las reducciones en el presupuesto para programas sociales impuestas por las soluciones neoliberales a las mismas. Antes de la crisis de 1994, la STPS empleaba a más de 800 inspectores, es decir, un inspector por cada 750 centros laborales.

Hoy en día, la Secretaría cuenta con 333 inspectores, a pesar del crecimiento explosivo de las maquiladoras en años recientes.

La carga de trabajo a la que se enfrenta este pequeño grupo de inspectores es impresionante. Además de inspeccionar plantas, deben revisar una gran cantidad de documentos y ocuparse de una variedad de cuestiones administrativas en sus oficinas. Normalmente el horario de trabajo de un inspector sólo le permite dedicar una hora a la inspección de empresas con menos de 50 empleados, dos horas para empresas con entre 50 y 500 empleados, y tres horas para empresas con entre 500 y 1,000 empleados, incluyendo el tiempo para ir y venir de la planta. (Las limitaciones que restringen el trabajo de la STPS constituyen una crítica no tanto a mexicano sino al clima global actual, donde las agendas sociales quedan supeditadas a las utilidades: mientras que México tenía un inspector por 750 centros laborales en 1990, en EEUU la proporción era de uno por cada 2,500).

Un estudio realizado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en 1993 puso en relieve otros problemas relacionados con las inspecciones por la STPS. La OIT encontró que los funcionarios, de manera consistente, no consultaban ni a las CSS ni a los trabajadores en los sitios de inspección y que tendían a hacer evaluaciones únicamente visuales de las condiciones de seguridad.

Anexo 2. Constancia de vacaciones

Yo: _____
Nombre del empleado (a)

Por este medio hago constar que como empleado (a) de Suite S.A. gocé de _____ días de vacaciones, periodo comprendido:

del de 2,00 al de 2,00

Correspondientes al año laboral comprendido del _____

Habiendo gozado sin interrupciones de dicho periodo vacacional, y para constancia de **Suite S.A.** de conformidad con el artículo 137 del Código de Trabajo, (primera parte) firmo la presente constancia en la ciudad de Guatemala, a los _____ días del mes de _____ del año **2,00** _____

Firma

Cargo

Para uso exclusivo de Suite S.A.

Días disponibles: _____

Días utilizados: _____

Saldo: _____

Vo.Bo. _____

Anexo 3. Solicitud de empleo

Instrucciones: Este es un formulario que tiene por objeto recabar información sobre posibles empleados(as) contratados (as)

por Suite S.A. no constituye ninguna garantía o compromiso de contratación

Lugar y fecha: _____

I. Nombres completos: _____

Apellidos completos: _____

Dirección completa: _____ #Teléfono _____

Lugar/fecha de nacimiento: _____ Nacionalidad _____

Profesión u oficio: _____

Cédula

Nombres y apellidos del padre _____

Profesión u oficio _____ Lugar de trabajo _____

Nombres y apellidos de la madre _____

Profesión u oficio _____ Lugar de trabajo: _____

Estado civil: _____ No. de hijos _____

No. de dependientes: _____

Nombres y apellidos del(la) cónyuge o conviviente _____

Profesión u oficio _____ Lugar de trabajo _____

Licencia (s) Clase _____ No. _____ Tipo de vehículo: _____

Clase _____ No. _____ Tipo de vehículo: _____

NIT: _____

No. de afiliación IGSS: _____

II. Empleo que solicita: _____

Pretensión salarial: _____ Disponibilidad para trabajar: _____

¿Cuánto tiempo ha estado sin trabajo 5 años anteriores a la fecha? _____

III. Enseñanza	Establecimientos	De - hasta	Título o diploma obtenido
Especializada			
Universitaria			
Diversificado			
Secundaria			
Primaria			

Estudia actualmente Sí No ¿Qué? _____

Indique qué máquinas de oficina sabe operar: _____

CONOCIMIENTOS DE COMPUTACION

Ambiente Windows Sí No Otros: _____
Word Sí No Otros: _____
Excel Sí No Otros: _____
Power Point Sí No Otros: _____
Access Sí No Otros: _____
Internet mail Sí No Otros: _____
Internet navegación Sí No Otros: _____

CONOCIMIENTO DE IDIOMAS:

Bueno Regular Deficiente Idiomas mayas u otros: Bueno Regular Def.

Español/castellano	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inglés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Francés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alemán	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Italiano	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

IV. Detalle los últimos tres empleos que haya tenido, iniciando por el más reciente o actual:

1. Empresa u organización: _____

Teléfono (s): _____

Dirección: _____

Cargo: _____ Desde: _____ Hasta: _____

Cargo: _____ Desde: _____ Hasta: _____

Jefes(as) inmediatos (as): _____ Tel. actual: _____

Sueldo inicial: _____ Sueldo final: _____ Tipo de contrato que tuvo: _____

Motivo de salida (si es su empleo actual, ¿Por qué le gustaría dejarlo?: _____

¿Podemos verificar esta información de inmediato? Si No

2 Empresa u organización:

Teléfono (s): _____

Dirección: _____

Cargo: _____ Desde: _____ Hasta: _____

Cargo: _____ Desde: _____ Hasta: _____

Jefes(as) inmediatos (as): _____ Tel. actual: _____

Sueldo inicial: _____ Sueldo final: _____ Tipo de contrato que tuvo: _____

Motivo de salida (si es su empleo actual, ¿Por qué le gustaría dejarlo?: _____

3 Empresa u organización:

Teléfono (s): _____

Dirección: _____

Cargo: _____ Desde: _____ Hasta: _____

Cargo: _____ Desde: _____ Hasta: _____

Jefes(as) inmediatos (as): _____ Tel. actual: _____

Sueldo inicial: _____ Sueldo final: _____ Tipo de contrato que tuvo: _____

Motivo de salida (si es su empleo actual) ¿Por qué le gustaría dejarlo?: _____

Referencias personales

Referencias laborales

Nombre	# Tel.	Relación	Nombre	# Tel.	Relación

Anote cualquier otro dato que considere importante

Por favor lea detenidamente lo siguiente y firme en el espacio indicado

Por este medio certifico que toda la información expuesta en esta solicitud de empleo es completa y verdadera. Autorizo a Suite S.A. a investigar esta declaración, así como cualquier información relacionada con mis estudios, experiencia laboral y mi reputación. Eximo de toda obligación y responsabilidad a cualquier persona, entidad u organización al brindar información sobre mi persona. En el caso de ser empleado por Suite S.A. y se encontrare que la información brindada en esta solicitud de empleo es falsa o incompleta, y que las referencias no son totalmente satisfactorias, es de mi libre entendimiento y conocimiento que puedo ser despedido en cualquier momento.

Es norma de esta Organización tomar en cuenta a todos (as) los (as) candidatos (as), por sus méritos, sin importar raza, color, credo, sexo, edad, nacionalidad, estado civil o incapacidad física.

Firma: _____

Para uso exclusivo de Suite S.A.:

Anexo 4. Contrato individual de trabajo

Por una parte comparece el señor _____ representante Legal, de _____ años de edad, _____, _____ guatemalteco, quien se identifica con Cédula de Vecindad Número de Orden _____ guión _____ y de Registro _____ mil seiscientos treinta y tres, extendida en la ciudad de Jalapa, quién actúa en calidad de Representante Legal de SUITE S.A., ubicada en la **14 avenida 1-82 de la zona 2 de Mixco, colonia Urbanización González.** de la ciudad de Guatemala; y por la otra de _____ años de edad, _____ y de nacionalidad **guatemalteca**, quien se identifica con Cédula de Vecindad _____; quienes para los efectos de este contrato se denominarán PATRONO la primera y TRABAJADOR la **segunda**; por este acto celebran **CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO** contenido en las siguientes cláusulas:

PRIMERA: La relación de trabajo inicia el _____

SEGUNDA: El trabajador prestará sus servicios como _____

TERCERA: Los servicios serán prestados con sede en _____

CUARTA: La duración de este contrato de trabajo es de carácter indefinido.

QUINTA: La jornada ordinaria de trabajo será de 8 horas diarias y de 40 horas a la semana, bajo el siguiente horario: De 8:30 a 16:30 Hrs.

SEXTA: El salario ha sido acordado en la cantidad inicial de _____ mensuales, en caso de un incremento al salario éste se hará constar en las planillas correspondientes. El salario será pagado a conveniencia de acuerdo con el tipo de labor realizada.

SEPTIMA: Tendrá derecho a 15 días hábiles de vacaciones durante los primeros años de trabajo, y a 20 días hábiles a partir del tercer año, así como a 10 días hábiles con goce de sueldo por enfermedad.

Manifiestan los otorgantes, en sus respectivas calidades, que aceptan el contenido íntegro del presente contrato.

Guatemala,

Patrono

Trabajador

Anexo 5. Formato de registro

SUITE, S.A. <i>Registro de Personal</i>	
Fecha: _____	
Nombre: _____	No. empleado (a): _____
Puesto: _____	Sede: _____
Jefe inmediato: _____	Nivel: _____
Recibió inducción	
SI: _____	No: _____
_____ Firma del empleado (a)	Vo.Bo. _____ Administración

Anexo 6. Confirmación

<p>SUITE, S.A. <i>Confirmación de personal</i></p>	
Fecha: _____	
Nombre: _____	No. empleado (a): _____
Puesto: _____	Sede: _____
	Nivel: _____
<p>Se confirma la aprobación del período de prueba</p>	
SI: _____	No: _____
_____ Firma del jefe inmediato	Vo.Bo. _____ Gerente General

Anexo 7. Otros métodos para vencer la resistencia al cambio

Alguien dijo en cierta ocasión que "el único cambio que el ser humano disfruta es el del pañal". Tanto en nuestra vida personal, como a nivel organizacional, cambiar no es fácil. Pero si no cambiamos, no crecemos. ¿Cómo podemos enfrentar de mejor manera, entonces, los cambios? Responderé a esta pregunta en los planos personal y organizacional, aunque no hay que perder de vista que en los procesos reales, ambos planos se entrelazan.

Transferiré el modelo que Elizabeth Kübler Ross da para las etapas del duelo -con base en pacientes terminales- al ámbito organizacional, de acuerdo con mi experiencia en este terreno.

Dado que los seres humanos somos capaces de anticipar el futuro, cuando la vida nos plantea un cambio, es muy probable que nuestra primera percepción ante éste sea preocupación por la probable pérdida que dicho cambio puede representar (sobre todo si el cambio no ha sido escogido por nosotros).

Así, la persona que se va a casar -por ejemplo- aunque quizás anhela este cambio en su vida, a veces pensará que está perdiendo libertad. O, si hay un cambio en la manera de hacer las cosas en nuestro trabajo, es probable que nos preocupe si vamos a poder hacerlo bien con el nuevo sistema. Tememos perder imagen o prestigio, o autoestima. No nos resistimos al cambio propiamente dicho, sino a la posibilidad de pérdida (ya sea que esta pérdida sea real o imaginada).

Por ello, las etapas que una persona o una organización atraviesan, cuando algo cambia en su vida personal o profesional, muchas veces se parecen a las etapas de un proceso de duelo (por supuesto la intensidad varía) y conocerlas nos da un "mapa" útil para transitar con una mayor relativa serenidad el camino del cambio.

Estas etapas son:

La negación: suponemos que no es cierto que las cosas hayan cambiado o que vayan a cambiar (esto se da lo mismo en un proceso psicoterapéutico ante un insight que se asocia con la pérdida de autoestima por ejemplo, que en un proceso de cambio organizacional, cuando se menciona a un grupo que se trabajará de manera distinta por ejemplo). Negamos que "la ola" (el cambio) está ocurriendo o que va a ocurrir.

En las organizaciones es frecuente que algunos grupos - a veces los sindicatos, a veces los mandos medios- tiendan a quedarse estancados por un tiempo en esta etapa. Es decir, que su postura es "Acá nada va a cambiar". Esto contrasta con la postura de la alta gerencia "Debemos cambiar" y del personal operativo ("Dios mío ¿Cuándo va a cambiar esto?"). Por ellos es en los mandos medios, en los cuales -usualmente pero no siempre- suele encontrarse la mayor resistencia al cambio.

La cólera: nos enojamos (con el jefe, con el terapeuta, con Dios), como una manera de lidiar con la realidad, en el momento en que ésta ya no puede seguir siendo negada. Culpamos a otros de lo que está ocurriendo y sentimos que hay cierta injusticia ("¿Por qué yo?")

Cuando esta etapa se da en las organizaciones, cobra muchísima relevancia todo lo que tiene que ver con proveer información abundante, frecuente y consistente. Si esto no se hace, la cólera conduce a la invención de historias terribles y empeora las cosas. La idea que se vende en esta etapa a los colaboradores es la de la "relativa serenidad del cambio", y no la de la "seguridad garantizada". Es decir, que no sería honesto calmar la natural ansiedad de las personas garantizando, por ejemplo que no habrá ningún despido, cosa que con frecuencia ni los Directores saben a ciencia cierta. Es más realista aclarar que lo grave, realmente, sería no cambiar, porque ciertamente, ese falso sentido de seguridad que proporciona una comodidad como la que tuvo IBM en los años 80 o la Ford a fines de los 70, en el sentido de que ningún cambio era necesario, sí garantiza (como se ha visto históricamente) un fracaso organizacional.

Acá, al hablar de vender la "relativa serenidad del cambio" como una opción más realista que la de negar la necesidad del cambio y garantizar una falsa seguridad, me refiero a organizaciones que verdaderamente necesitan el cambio, no a aquellas con Directores voraces y deshumanizados que por un centavo más recortan cualquier cantidad de personal -lo que por cierto suele ser un boomerang, como lo demostró la famosa "reingeniería" cuando se aplicó en sus inicios con una mentalidad cortoplacista y voraz.

La Negociación: esta es una etapa de regateo interno, en la cual, para poder asimilar el "bocado" que representa la nueva situación, nos quejamos internamente (o también hacia fuera) sobre "si por lo menos", la nueva situación se hubiera dado de manera más benigna. (Si por lo menos, me lo hubiera dicho de otra manera, me hubieran dado más tiempo para adaptarme).

Cuando esta etapa se da en las organizaciones, usualmente, las personas han empezado a asimilar el cambio y han iniciado algunos intentos de adaptación al nuevo sistema. Este es un período de transición en el cual el cambio ha ganado parcialmente algunos adeptos, aunque por supuesto, algunos colaboradores aún estarán en la etapa de negación y otros en la etapa de cólera. Por ello, la empatía juega un papel importante en esta fase de negociación interna.

El Valle de la Desesperanza Transitoria (VDT) (La Depresión Transitoria): Aquí la realidad se ha vuelto innegable (es claro que la ex novia ya gusta de otro, o que el nuevo sistema de trabajo ha llegado para quedarse y que el antiguo sistema ya no regresará jamás). Ya no estamos enojados, hemos dejado de regatear y se da el fenómeno de que transitoriamente nos sentimos vacíos, sin energía ni entusiasmo, desalentados. Tanto a nivel personal como organizacional ponemos en duda nuestra propia competencia y nuestra autoestima es frágil en esta etapa. Sin embargo, si nos "aguantamos" y aprendemos lo que la experiencia de cambio significa (y acá la ayuda terapéutica, o al asesoría organizacional son importantes, cada una en su contexto) esta etapa es como un "invernar" transitorio, que nos fortalece y hace madurar.

En el contexto organizacional esta es la etapa más difícil. Es el equivalente al impasse psicoterapéutico. Las personas están claras de que el nuevo sistema ha llegado para quedarse, pero aún no lo manejan del todo, y tienen que lidiar con esta frustración.

Por otra parte, saben que no pueden regresar al sistema antiguo. Es como haber dejado un muelle, estar a mitad de camino rumbo a otro, cansado, pero sin opción de regresar al muelle de partida.

Hay cuanto menos 5 elementos que, en mi experiencia, que son claves para que este VDT se haga menos largo y menos profundo y con frecuencia son éstos los que determinarán la diferencia entre el éxito o el fracaso del proyecto de cambio. Muy brevemente, diré qué es necesario que haya:

A) Un líder reconocido como propietario del proceso de cambio que sea reconocido como íntegro, y que goce de alta credibilidad.

B) Una visión razonablemente clara de cómo lucirá el futuro. Sin una visión coherente, compartida y sentida, las personas no encuentran un sentido de propósito para el cambio. La visión es la regla-criterio que inspira y ayuda en los momentos difíciles. Si no, que lo digan -en otro contexto- aquellos que han pasado por procesos fuertes de psicoterapia y que descubren sus propios vacíos y se sienten vulnerables y en cierto sentido "desnudos" ante sí mismos.

La visión organizacional del cambio no se formula en este momento, pero es en esta fase en la que se torna vital para sostener el momentum del proceso de cambio.

C) Un sentido de urgencia positivo. No hay tiempo acá para pasarse en la autocompasión todo el día. El líder tiene mucho que ver con reforzar todo el tiempo este sentido de urgencia positivo

D) Capacitación para el cambio y sensibilización acerca de lo que está ocurriendo (Es distinto sentir que uno no va a poder lograr algo, y creer que de veras no lo va a lograr, que sentirlo y que venga alguien a decirle a uno: "Vas a salir adelante. Sólo se siente como si no fueras a lograrlo, pero sí lo vas a poder hacer). Acá es dónde los psicólogos organizacionales, en particular, podemos hacer una diferencia vital entre el éxito y el fracaso del proyecto de cambio.

E) Retroalimentación y reconocimiento acerca de lo que se ha conseguido: esto restaura la confianza temporalmente perdida durante esta fase del VDT. El líder ha de saber cuando ser asertivo y empujador y cuándo ha de reforzar los logros y reconocer, no sólo los resultados sino el esfuerzo. Los colapsos del proceso de cambio, usualmente provienen en buena medida, de líderes a quienes en esta fase sólo se les ocurre seguir presionando.

Por supuesto hay otros factores. Me he limitado a mencionar los que me parecen cruciales. No hay manera de evitar el VDT. Pero hay una diferencia del cielo a la tierra, entre cruzarlo sin ninguno de los cinco elementos mencionados y el poder disponer de éstos. La diferencia puede llegar a ser el éxito o el fracaso del proyecto de cambio.

Finalmente, una vez que salimos de la depresión transitoria, llegamos a aceptar el cambio, empezamos a probar fuerzas de nuevo (una nueva novia, el nuevo sistema de trabajo, una nueva actitud) y descubrimos que hemos alcanzado un nuevo estado de cierta tranquilidad y conciliación auténtica con nosotros mismos y que en el proceso hemos madurado y crecido, ya sea personal u organizacionalmente.

Acá llega la fase en la que hemos incorporado el nuevo sistema. Queda ahora pendiente el institucionalizarlo, para que se haga duradero. Cuando ya nadie nota que hemos cambiado en la organización (como lo han demostrado algunas líneas aéreas que han realizado cambios culturales importantes como Continental Airlines, Southwest, o los cambios reconocidos de Sears o General Electric), este es el mejor síntoma de que el cambio se ha institucionalizado. ¿Y ahora? Bueno, ahora, hay que revisar de nuevo, qué otras opciones de cambio tenemos.

La perspectiva anterior a veces es insuficiente para entender la resistencial al cambio. Por ello la complemento con el enfoque de cultura organizacional que presento a continuación.

Una perspectiva de la resistencia desde la cultura organizacional

A menudo, cuando presento el esquema anterior, se me pregunta, en mi tarea como Consultor, cómo saber si "estamos preparados para el cambio". Hecha la salvedad de que uno jamás está totalmente preparado para el cambio, (de la misma forma en que uno jamás está totalmente preparado para la adolescencia, o para casarse, o para tener hijos) creo que la pregunta es tan sólo otra manera de inquirir acerca de si nuestra forma actual de trabajo en la organización, (nuestros valores organizacionales actuales) soportarán la presión del frecuentemente necesitado cambio hacia una mayor competitividad, y sobre todo, si podemos establecer en qué dirección tendría que orientarse el cambio.

Y es acá es dónde entra en juego el concepto de cultura organizacional. De los esquemas, que hay sobre "ella" (y son abundantes) hay uno que me parece particularmente útil para responder la pregunta del párrafo anterior. Es el esquema de las 4 dimensiones de las culturas organizacionales exitosas que indico a continuación.

Una cultura fuerte, es como un barco que ha de tener sólidas las 4 dimensiones siguientes:

Visión: esta es la gran meta que inspira a todos, que define "lo que se vale y lo que no se vale" en la organización, y que dicta hacia dónde vamos. La Visión es por así decir- el puerto al que se dirige el barco-organización.

¿Saben todos en la organización hacia dónde se dirige la misma? ¿Se sabe en detalle qué clientes quedan comprendidos en esta visión y quiénes no? O, ¿se quiere ser todo para todos? (esto no funciona, por cierto).

Consistencia: de manera simple la consistencia es el conjunto de normas, reglas, procedimientos, y rituales que definen la forma particular, el "estilo", en que la organización responde a sus situaciones internas. Una empresa de alta consistencia -como Procter and Gamble por ejemplo- tiene un conjunto definido de "haga" y "no haga".

Hay que tener cuidado, no obstante, con no "engolosinarse" con este asunto de las normas, porque si la consistencia se exagera, este conjunto de normas ya no agrega valor, sino papeleo y costo. Se convierte en burocracia.

¿Se sigue pidiendo en la organización, una firma, tan sólo por costumbre, de tal manera que la firma siempre se suscribe, sin importar mucho la situación?. Eso es burocracia, no consistencia. Porque no agrega valor a la organización (Jack Welch transformó GE en los 90 con esta simple norma: "Elimine todos los procesos que no agreguen valor")

En mi experiencia como facilitador y tallerista he encontrado que la estabilidad y la dirección del barco-organización, que venían dados originalmente en éste, por una clara visión y un sano conjunto de normas efectivas y agilizantes, suelen convertirse, con el paso del tiempo en lastre inútil. Esto es frecuente en todo tipo de organizaciones, privadas, y de gobierno, con o sin fines de lucro.

Y entonces tenemos organizaciones demasiado pesadas, tenemos lo que yo llamo "El Síndrome del Titanic". Porque el Titanic se hundió, no por ser un barco débil, sino porque su propia inercia le impidió cambiar de rumbo con la rapidez necesaria.

Como ejemplo harto conocido -y que mencioné brevemente antes-, basta recordar a IBM en 1991, antes de que la tomara Lou Gerstner. IBM había caído en "el síndrome del Titanic", y entonces, cual señorona apoltronada, y acomodada, olvidó que el cliente era su razón de ser. (Hoy -9 años después- gracias a Gerstner y a la brillante estrategia de éste, IBM está de nuevo en grandes ligas, pero no sin haber pagado altos precios).

Piense por un momento: ¿se parece su organización a un Titanic? ¿Nos escudamos bajo frases eufemísticas como que tenemos "mística de trabajo" para disfrazar positivamente nuestras montañas de papeleo inútil, los laberintos y vía crucis burocráticos y la riesgosa inercia de la ineficiencia?

Las otras dos dimensiones de la cultura son complementarias a las dos vistas y en cierta forma antagónica al síndrome del Titanic. Más bien perfilan a una especie de velero. Veamos:

Participación: puesto de manera sencilla, ésta es una medida de la facilidad con la que la información y las ideas fluyen a través de la organización, reflejada entre otras cosas, en que las reuniones son frecuentes, espontáneas, efectivas y entusiasmantes.

¿Platican los marineros en su barco-organización? ¿El camarote del capitán -y la mente de él o ella- están abiertos de veras para todos?

¿Son las reuniones en su organización entusiastas o aburridas, rutinarias o entusiasmantes, efectivas o pérdidas de tiempo?

Obviamente una organización no puede implementar todas las ideas que dan sus miembros. La cuestión es si existe el ambiente que provoca que a uno le den ganas de aportarlas, o no. Tampoco conviene tener reuniones todo el tiempo. Y, de nuevo, la cuestión es si se percibe en la organización la libertad suficiente para que éstas sean entusiasmantes, creativas y eficientes.

Adaptabilidad: ésta es la agilidad con la que la organización responde a sus clientes externos y su disposición al cambio. Es una medida de la flexibilidad de la organización.

Cuando una organización tiene una alta participación y una alta adaptabilidad, decimos que tiene una cultura flexible y con disposición al cambio.

Apple, cuando nació, con Steve Jobs (ahora de vuelta con su "Think Different"), no tenía divisiones físicas en su sede y Jobs afirmaba en aquella época que escogía a gente que tuviera "brillo en los ojos". Apple era ágil, veloz y flexible y esto le permitió ganar mercado con rapidez. Apple no era un Titanic. Era un velero que sorteaba las olas con gracia y facilidad. Pero al cambiar tres presidentes en menos de 10 años, perdió el rumbo y estuvo a punto de naufragar.

La conclusión resulta obvia. Es tan riesgoso ser un Titanic burocrático (IBM), como lo es, el ser un velero falto de peso y dirección (Apple).

Tener fuertes las 4 dimensiones descritas no es fácil, porque a medida que una organización incrementa su peso, dirección y estabilidad (Visión y consistencia) casi automáticamente empiezan a disminuir su flexibilidad y disposición al cambio (Participación y Adaptabilidad). El híbrido óptimo entre Titanic y Velero no es fácil de lograr.

Quisiera dejar en claro que las 2 perspectivas que he planteado no son, por supuesto, las únicas. Muchos autores han planteado el cambio desde otras aproximaciones: administrativa, económica, etc. sin embargo, en mi experiencia, muchos dirigentes organizacionales, desconocen, o no quieren saber, lo que sucede a nivel emotivo en la mente y el corazón de las personas que reciben el cambio, y me he quedado asombrado de ver cuan poco material hay al respecto, desde estas 2 perspectivas: la psicológica-emotiva y la cultural, de allí que espero que esta ponencia pueda incentivar otros aportes en línea humanista.

Las estrategias para el cambio que propongamos o analicemos como profesionales de Recursos Humanos en nuestras organizaciones, han de orientarse a lograr el mejor balance "Titanic-Velero" que sea factible, apuntalando de estas 4 dimensiones, las que en nuestra organización luzcan débiles. Además, habremos de tomar en cuenta, que desde la perspectiva del ser humano que labora en nuestras organizaciones, las personas estarán muy probablemente atravesando por las etapas descritas en la primera parte de esta ponencia.

Sugiero, entonces, que la próxima vez que alguien plantee una estrategia de cambio para su organización usted piense primero -como profesional responsable de la Psicología Organizacional,

Si el viraje brusco no le dará vuelta al barco (viraje imposible si se trata de un Titanic), o si la falta de peso y dirección no nos harán perder el rumbo (cambios de "moda organizacional") cada año y que considere además, que las personas no se resisten al cambio por molestar a nadie, sino que como un proceso natural de reacción ante lo que perciben como una amenaza de probable pérdida.

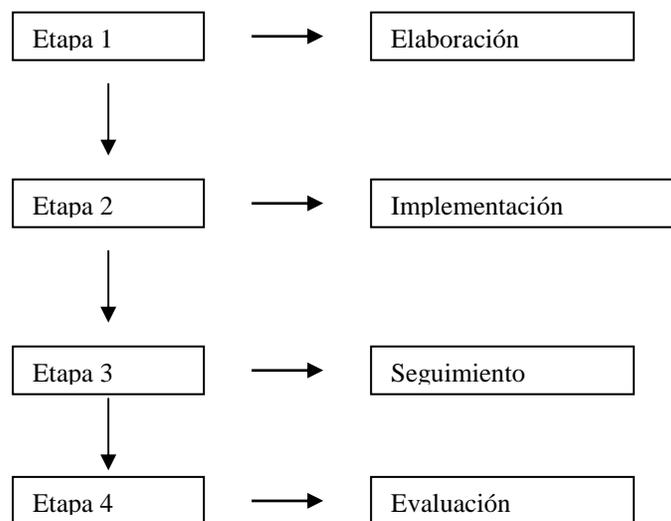
Es parte de nuestra tarea como Psicólogos Organizacionales ayudar a las personas en este transitar por el emocionante camino del cambio en la forma más humana que nos sea posible. (Recomiendo a los lectores que quieran adentrarse en las dimensiones de la cultura organizacional indicados, que lean el libro "Cultura Corporativa y Productividad Organizacional" de Daniel R. Denison).

Anexo 8. Manual de elaboración de POI

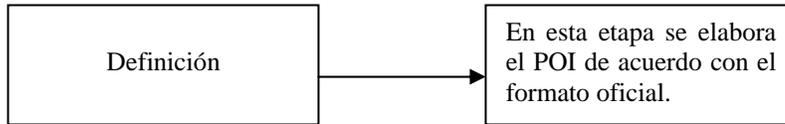
Ante la evidente necesidad de orientar al personal para la elaboración, ejecución, seguimiento y evaluación de los Planes Operativos Individuales (POI), es necesario llevar a cabo talleres de capacitación, con el fin de analizar el concepto, alcance y orientación de los POI a nivel de mandos medios.

Plan Operativo Individual - POI -	Es una herramienta de planificación que permite: <ul style="list-style-type: none">• Asociar el plan individual al logro de resultados globales, pues contribuye a alcanzar los objetivos del POA (Plan Operativo Anual).• Mejorar la eficiencia en cada persona en el desempeño de sus actividades en el marco de las responsabilidades de la descripción de puesto
Insumos para elaborar el - POI -	De acuerdo al nivel de responsabilidad es necesario conocer: <ul style="list-style-type: none">• POA Empresa que contiene los planes operativos anuales de SUITE S.A.• POA Mensual que enfoca los objetivos marcados por la empresa contratante de los servicios de Suite S.A.• POA Departamento orientado a las acciones específicas• Descripción del puesto que da el marco de acción de cada puesto

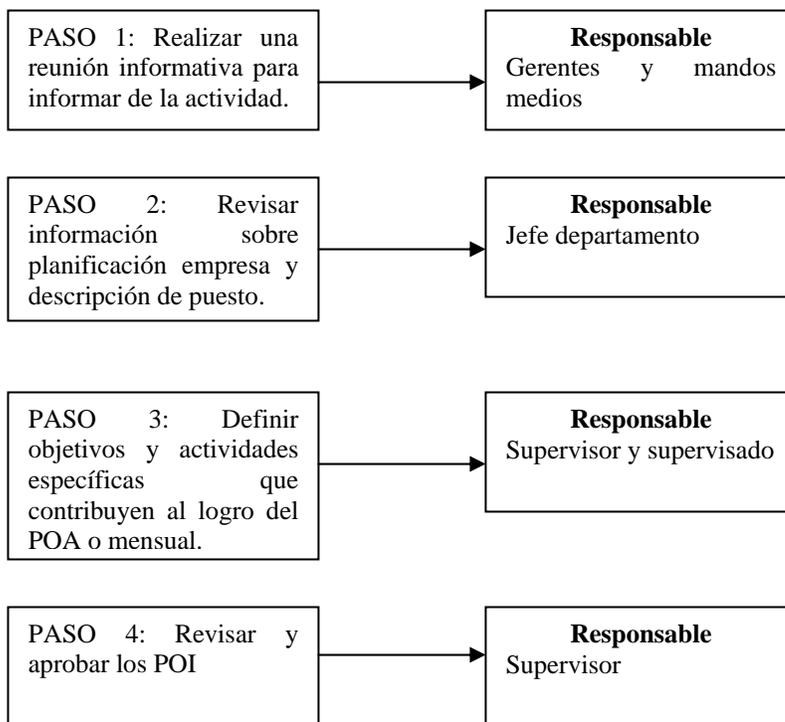
Etapas del POI



Anexo 9. Plan de trabajo sugerido



Pasos necesarios



Plan Operativo Individual (POI) Suite S.A.				
Nombre: Puesto:		Supervisor: Empleado No.:		
Objetivos	Actividades	Resultados Esperados	Meta	Apoyo Requerido

COLUMNA # 1

Objetivos

Para definir los objetivos, se deben tomar en cuenta las actividades del POA inmediato superior y la descripción del marco de acción. Deberán ser cinco objetivos, 4 prioritarios y 1 de desarrollo personal. La redacción del objetivo, se indicará con un verbo infinitivo (ar, er, ir), y debe ser medible y verificable. Por ejemplo: establecer, construir, capacitar, integrar, diseñar, implementar, etc.

COLUMNA # 2

Actividades

Serie de tareas que se deben realizar para alcanzar los objetivos, deben estar en forma clara y que contribuya al logro de cada objetivo. No deben ser más de tres actividades por objetivo. Se redactarán al inicio con un verbo no conjugado. Por ejemplo: construcción, organización, etc.

COLUMNA # 3

Resultados Esperados

En esta parte se debe anotar el impacto que se espera alcanzar con el cumplimiento de los objetivos. Deben escribirse resultados por objetivos alcanzados y no por cada actividad.

COLUMNA # 4

Tiempo

Aquí se especifican los días meses, trimestres; semestres en los que se espera cumplir con las actividades programadas.

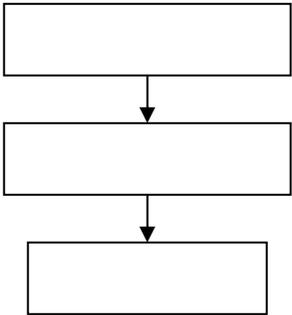
Establece el avance y cumplimiento de las actividades y define la fecha límite para terminar cada actividad.

COLUMNA # 5

Apoyo Requerido

En este espacio se anotan las personas que se involucrarán apoyando la ejecución de actividades. Las personas que apoyarán la ejecución del plan, deberán ser notificadas a través de una copia del POI y/o de un memo del supervisor.

Anexo 10. Descripción de puesto

Situación Organizativa (Encuadre)	
1	
Condiciones de Trabajo	2 Jornada: <ul style="list-style-type: none">• Condiciones ambientales:• Otros:
Interrelaciones	3 Nivel de firma:
Proveedores:	4
Clientes:	5

1. Posición en el modelo organizativo
2. Condiciones laborales de cada empleado
3. Nivel de firma para entrada / salida de material y/o insumos
4. Proveedores de funciones, responsabilidades y requerimientos
5. Receptores de acciones y/o insumos

Anexo 11. Acompañamiento

Es un proceso clave para la administración del desempeño en empleados que buscan mejorar los estándares de desempeño en forma significativa, continua y sostenible, con un enfoque holístico de la persona y dentro de la visión y misión de la empresa.

Respecto del enfoque holístico es importante mencionar que implica una visión integral, considerando a la persona como un ser con necesidades y manifestaciones intelectuales, emocionales, biológicas y espirituales.

Los objetivos del acompañamiento son:

- Mejorar el desempeño de forma significativa y sostenible.
- Promover el compromiso con el desarrollo continuo, tanto profesional como integral.
- Lograr empoderamiento.
- Impulsar cambio y desarrollo organizacional.

¿Cómo se alcanzan estos objetivos?

Creando un espacio para la retroalimentación y apoyo, en forma continua y planificada, además objetiva, profesional y humana.

Dirigir: la figura contraria es no tomar las riendas, por lo tanto, la persona que acompaña es quien provee dirección para el desempeño de empleados y empleadas; es quien determina los objetivos y los indicadores de gestión claves con los que debe contribuir para asegurar que la misión cumple su razón de ser y las metas trazadas.

Facilitar: la figura opuesta es limitar; queremos indicar que quien acompaña en su rol de persona facilitadora es quien permite el acceso a recursos de diversa naturaleza (humanos, tecnológicos, económicos, de información, tiempo, materiales, políticas, procesos apropiados, etc.).

Instruir: la figura contraria es ignorar. Este rol significa que la persona que acompaña desarrolla habilidades específicas en quienes colaboran con él/ella; debe conocer como hacer el trabajo, al menos en términos generales. Si la persona que acompaña no es quien instruye directamente, debe facilitar el acceso a una persona que conozca a profundidad la materia que requiere y la imparta.

Modelar: la figura opuesta es predicar y no practicar. Quien acompaña debe mostrar consistencia entre su discurso y su acción. Es ejemplo ante quienes colaboran con el/ella en cuanto a valores, formas de pensar y conductas. Su papel es comunicar y promover la consolidación del tiempo cultura que busca la empresa.

Contexto en el que se sitúa el Acompañamiento

Una organización con enfoque de EQUILIBRIO significa que para alcanzar el éxito debe lograr la satisfacción balanceada o equilibrada de cuatro grandes grupos de interés claves:

1. Quienes destinan recursos financieros: clientes
2. Quienes se beneficia de las acciones de la empresa y que a la vez trabajan y entregan su aporte profesional o técnico a la empresa: el personal.
3. Quienes proveen de productos y servicios y actúan con la empresa: los proveedores

Al producirse un desequilibrio en cualquiera de estos cuatro grupos, el sistema completo se ve afectado y no es factible satisfacer en forma adecuada a ninguno de los grupos.

- Proceso continuo y evolutivo.
- Clave en la Administración del Desempeño.
- Interpersonal entre persona supervisada.

Anexo 12. Evaluación del desempeño

¿Qué es la evaluación del desempeño?

- Es un ejercicio que ayuda a conocer mejor a cada empleado y a mejorar
- Es una oportunidad sobre los aciertos... también de los errores.
- Es una forma de concretar los logros de una labor y de establecer áreas de mejora.
- Es una oportunidad de diálogo abierto, sincero, entre supervisor y supervisado.
- Es una muestra de nuestra madurez y capacidad de análisis.

¿Qué requiere la Evaluación del desempeño?

1. Estar preparado con la descripción del puesto, el POI, el análisis de competencia y la evaluación de medio término.
2. Estar dispuesto a confrontar situaciones y resultados positivos y negativos:
 - Con apertura y madurez
 - Con actitud de aprender (tanto el supervisor como el supervisado)
 - Con el deseo de establecer retos y logros
 - Con honestidad y exactitud
 - Con confianza en el proceso

¿Cómo debe prepararse el (la) supervisado (a)?

Descripción del puesto

- Subraye responsabilidades
- Haga un ejercicio personal, ponga ejemplos de ejecución respecto de cada una de sus responsabilidades
- No invente, solo recuerde

POI o Plan de Trabajo

- Lo mismo que lo anterior
- Haga una lista de evidencias para cada objetivo
- Provea ejemplos específicos de logros o de carencia de ellos, evalúese.

Competencias

- No se preocupe si algunas no aplican a su puesto, pero trate de incluir la mayoría en su evaluación. Esté seguro de brindar ejemplos concretos.
- Esté preparado para reconocer sus aciertos y errores y para tomar la evaluación como una oportunidad de perfeccionamiento, como un momento para recibir y dar retroalimentación honesta y oportuna.

¿Cómo debe prepararse el (la) supervisor (a)?

Lea todos los documentos de base a conciencia y traiga la información relevante y oportuna.

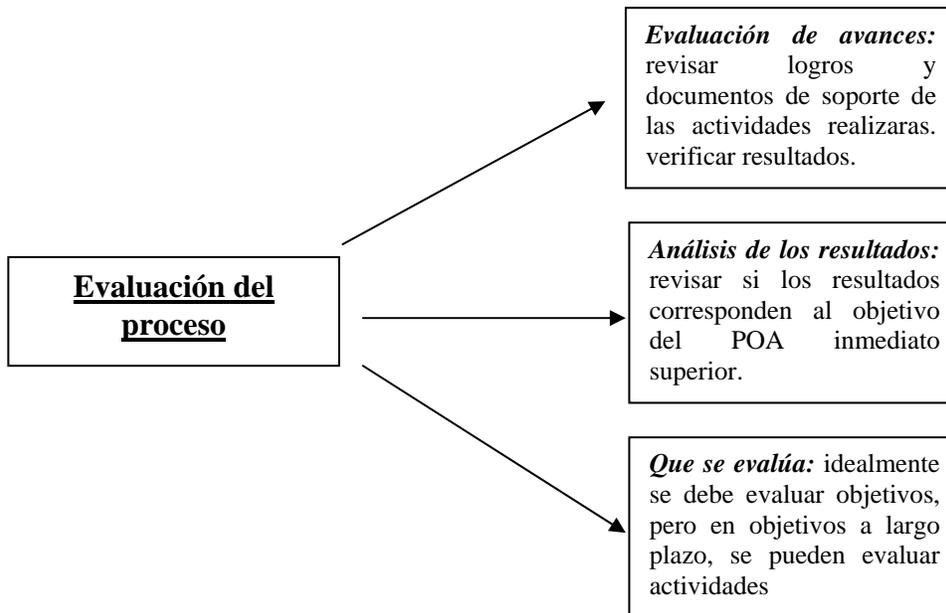
Pida ejemplos concretos de todo lo que sea necesario, especialmente sobre desempeño extraordinario y por debajo.

Prepare el momento de la evaluación, no permita interrupciones, éste es un momento importante, tanto para el supervisado como para el evaluador.

Prepare la entrevista de desempeño (ORID)

- Objetivo
- Reflexión
- Implicaciones
- Decisión

Anexo 13. Formato evaluación



Paso 1:

Elaborar un informe del avance del POI, previo a la evaluación. (documentos de respaldo).

Paso 2:

Efectuar reuniones cada 6 y 12 meses, para revisar avances y cumplimiento de actividades contempladas.

Paso 3:

Reportar el cumplimiento del avance del POI, que puede ser dentro del formato mismo de la evaluación, o a través de un memorando.