



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

UNIDAD AJUSCO

LICENCIATURA EN EDUCACIÓN E INNOVACIÓN PEDAGÓGICA
(LEIP)

“PASOS A SEGUIR EN LA EMPRESA PARA ESTRUCTURAR UN PLAN DE ACCIÓN INNOVADOR, QUE SOLUCIONE PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN CON PLANES DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO.”

LÍNEA DE FORMACIÓN: EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN

PROYECTO DE DESARROLLO EDUCATIVO

QUE PARA SU REGISTRO

PRESENTA:

OLGA LIZETH BUSTAMANTE

ASESORA:

MAESTRA MARTA MATILDE VERA OLIVERA

Tijuana, BCN, Agosto del 2022

INDICE

INTRODUCCIÓN	4
1. Antecedentes	7
2. Marco teórico	9
2.1. La cultura organizacional y sus elementos generales	9
2.2. ¿Qué papel tiene la comunicación en el ambiente laboral de la empresa?.....	11
2.2.1. <i>La disposición grupal frente a la comunicación efectiva</i>	12
2.3. La importancia de contar con actividades claramente descritas y delimitadas para cada puesto laboral.....	13
2.3.1. <i>Revisando las funciones individuales y grupales del personal administrativo</i> ... 14	
2.4. ¿Qué función tiene la capacitación en la dinámica laboral de una empresa?.....	15
2.4.1. <i>Identificando la capacitación y adiestramiento requeridos para la función de cada área y puesto laboral</i>	17
3. Marco metodológico	18
3.1. Elección, justificación y descripción de la metodología de diagnóstico y análisis ...	18
3.2. Diseño de instrumentos para implementar el diagnóstico del proyecto de desarrollo educativo.....	20
4. Diagnóstico de necesidades	26
4.1. Descripción de los contextos externos e internos en los que se desarrolla la dinámica social	26
4.2. Descripción de los sujetos, sus prácticas y sus vínculos	27
5. Identificación del problema	33
5.1. Construcción del problema: descripción de los hallazgos del diagnóstico.....	33
5.2. Identificación, delimitación y planteamiento del problema. Elaboración de la pregunta problematizadora	36
6. Diseño y desarrollo de la propuesta innovadora	39
6.1. Estrategias y acciones para la solución del problema.....	40
6.2. Diseño de la propuesta innovadora	43
6.3. Procedimiento de la implementación propuesta (calendario de actividades y registros de los datos de la puesta en marcha del diseño)	47
6.4. Evaluación y seguimiento.....	52

REFLEXIONES FINALES	56
REFERENCIAS	59
Anexo 1	65
Anexo 2	69
Anexo 3	71
Anexo 4	73
Anexo 5	74
Anexo 6	75
Anexo 7	77
Anexo 9	80
Anexo 10	82
Tabla 1. Diario de campo	21
Tabla 2. Entrevista	22
Tabla 3. Investigación documental	23
Tabla 4. Encuesta	24
Tabla 5. Organigrama de la empresa True Blue Manufacturing	28
Tabla 6. Tabla de sujetos y sus prácticas.....	31
Tabla 7. Propósito general	46
Tabla 8. Distribución de tiempos de actividades.....	50

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación es acerca de la comunicación organizacional, y dinámica laboral de la empresa *True Blue Manufacturing* desde un enfoque educativo, que impactan directamente en el clima, cultura e identidad laboral de los colaboradores.

La empresa actualmente instruye a sus grupos de trabajo a través de la práctica mediante los encargados de cada área, situación que en el área operativa (producción) ha sido funcional, sin embargo, en la parte administrativa han surgido errores y situaciones confusas que han desencadenado problemáticas que afectan la productividad de la planta y costos de operación.

La mayoría de las tareas individuales, procesos por departamento y en conjunto se llevan a cabo sin ser conocidas por el resto del equipo y sin contar con registros estandarizados para su ejecución, razón por la cual se presentan retrasos, omisiones y/o discrepancias entre departamentos.

La empresa implementó, desde hace 4 años aproximadamente, un Sistema de Gestión Empresarial (SGE) tipo Sistemas, Aplicaciones y Productos Para el Procesamiento de Datos (SAP) llamado *Beesoft*, el cual consiste en un programa que recopila y procesa datos en una única plataforma, desde la compra de materias primas hasta la producción y la satisfacción del cliente, sistema que ayuda a la empresa a analizar y diseñar de manera eficiente toda la cadena de valor; sin embargo, aún no se aprovechan todas sus funciones por completo y la capacitación al respecto es mínima basándose únicamente en la práctica actual sin matrices de entrenamiento.

El proyecto se desarrolló desde mi participación activa dentro de la empresa, pues en el equipo administrativo ocupé el puesto de asistente de sistema *Beesoft*, el cual está enfocado en dar soporte interno y entrenamiento a todo el personal que lo utiliza.

Lo mencionado en párrafos anteriores ha dado paso a que, con cierta frecuencia, se pierda la comunicación organizacional efectiva, provocando así, situaciones problemáticas en el ambiente y la dinámica laboral, haciendo evidente que es necesario tomar acciones que propicien el camino hacia una mejora en la cultura organizacional de la empresa.

En este trabajo se presentan:

1. Los antecedentes de los conceptos clave de la investigación, es decir, se expone la realidad de la empresa basándose en su organización actual, las personas que la integran y áreas que la componen.
2. Las teorías que sustentan el marco teórico, mismo que permite reconocer puntos convergentes con estudios previos relacionados con la educación y comunicación dentro de la empresa.
3. La metodología que se llevó a cabo para construir el trabajo de investigación, que va desde reconocer el entorno, elegir los instrumentos de investigación hasta lograr el planteamiento del problema.
4. El diagnóstico de necesidades, en el cual se describen los contextos externos e internos en los que se desarrolla la dinámica social de la empresa y se delimitan las características, prácticas y vínculos de los empleados administrativos.
5. La identificación del problema, que va desde la descripción de los hallazgos del diagnóstico hasta la identificación, delimitación y planteamiento del problema, que llevó a la elaboración de la pregunta problematizadora.
6. El diseño y desarrollo de la propuesta innovadora, que contiene las estrategias y acciones para la solución del problema, la delimitación

del nombre de la propuesta y el plan del procedimiento de la implementación, evaluación y seguimiento.

1. Antecedentes

A continuación, se exhiben trabajos previos, que permiten ubicar y comprender el sentido de los conceptos clave detectados para relacionarlos con la investigación.

Un primer escrito corresponde a Correal, Bustos, Cuervo y Panqueva (2008), docentes de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales de la Universidad EAN, quienes realizaron el artículo llamado: “El lenguaje y la comunicación en los procesos organizacionales de la empresa”. En este trabajo se manejan conceptos de comunicación organizacional y la acción educativa del análisis del lenguaje. (p. 141-153).

El artículo presenta los resultados de la investigación sobre el arte de la comunicación organizacional y la relación empresa – lenguaje – comunicación en el entorno aplicado. Este trabajo se relaciona con la investigación en curso, ya que presenta breves análisis que hablan acerca del concepto de la comunicación organizacional.

Un segundo trabajo de Casademunt, Morales-Gutierrez y Araiza-Montes (2011), exponen cómo es que la identificación de los puestos y los perfiles laborales inciden favorablemente en los niveles de productividad y el ambiente laboral. (pp. 364-405).

Este artículo habla acerca de la importancia del diseño estructural de los puestos de trabajo para construir una organización sana y bien definida, el cual aporta ideas concentradas acerca de la delimitación de los puestos y su gran impacto en el ambiente laboral.

En un tercer trabajo, de Sapién, Piñón y Gutierrez (2014), Doctores en Administración de la Universidad Autónoma de Chihuahua, redactan en el artículo: “Capacitación en la empresa mexicana: un estudio de formación en el trabajo”, como es que la capacitación y el adiestramiento en la mediana empresa contribuye a la cultura y la dinámica laboral. (pp. 123-134).

Se relaciona con la investigación porque se habla del alcance de la capacitación en la empresa y se analizan los datos recabados mediante el estudio que realizaron.

En un cuarto trabajo, de Carballo, García y Rodríguez (2008), docentes y directivos de la Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya” en Cuba, realizan un análisis del papel que desempeñan la Universidad y la empresa dentro de la sociedad, así como su interrelación en la labor educativa profesional en el artículo: “La Interrelación Universidad-Empresa en la labor educativa profesional”, en el cual hablan acerca de la importancia de la educación desde la instrucción, es decir, de educar en el ejercicio de la labor profesional desde una base de normas, valores y actitudes que formarán profesionistas competentes. (pp. 1-11).

Este trabajo toca temas de educación continua, que a la presente investigación aporta ideas de instrucción y formación profesional, benéficas para llevar la cultura escolar a la convivencia dentro de la empresa.

Un quinto trabajo, de Cubillo, Guevara y Masis (2002), habla acerca de la importancia de fijar políticas y objetivos en los programas de formación profesional dentro de la empresa con el fin de fomentar la competencia laboral y aprovechar al máximo su capital humano; es decir que, el equipo laboral de una empresa ya cuenta con cierta experiencia que le ha dado la capacidad de desarrollar las labores para las que fue seleccionado, pero que experiencia, capacidad y aptitud pueden potenciarse mediante programas de adiestramiento que resultarán benéficos en la dinámica laboral. (pp. 1-130).

La relación con la presente investigación es sencilla, en las empresas se busca siempre aprovechar al máximo los recursos, sin embargo, en el entorno y clima laboral es de suma importancia encontrar la manera apropiada de dirigir y canalizar la comunicación entre los individuos que la componen para lograr los aprendizajes y disposición que llevarán a lograr los objetivos esperados.

2. Marco teórico

En este apartado se concentran e identifican las fuentes utilizadas en la presente investigación, compuesta por artículos de revistas especializadas, lecturas de libros y tesis de grado que ayudaron en la formulación y desarrollo del problema.

Se basa en temas relacionados con cultura organizacional, comunicación, capital humano, interacción, formación de valores, identidad y dinámica laboral.

2.1. La cultura organizacional y sus elementos generales

En una empresa la cultura organizacional se compone por elementos tales como el capital humano, misión, visión, valores e identidad laboral, entre otros.

Como lo menciona Leiva (2012)

...la cultura puede ser entendida como una red de coordinaciones de emociones y acciones en el lenguaje, que configura un modo particular de entrelazamiento del actuar y el emocionar de las personas que lo viven. Las distintas culturas como distintos modos de convivencia humana, son distintas redes de conversaciones, y una cultura se transforma en otra cuando cambia la red de conversaciones que la constituye y define (p. 108).

De tal manera que la cultura es un determinante en el comportamiento humano dentro de los grupos sociales, pues el factor cultural se encuentra inmerso en el desarrollo conductual, social y económico de las personas.

Respecto a las organizaciones empresariales, Senge (1995) cita que,

“Dentro de la empresa, se alude con el sistema social o humano o personal-cultural, a la cultura de esta, sus valores, normas y preocupación por la satisfacción de las necesidades de las personas.

Junto con la valoración de estos aspectos se consideran las organizaciones informales dentro de la empresa, la motivación de sus integrantes y las actitudes individuales”, (pp. 77-91).

El capital humano es uno de los aspectos más importantes de la empresa que componen la cultura organizacional, va más allá de personas involucradas en un proceso productivo; siendo así, la formación educativa, el valor de las habilidades, experiencia y conocimientos, los elementos que permiten la solución de problemas y detección de necesidades dentro de un equipo laboral.

Según Chiavenato (2011),

Hoy en día ya no se considera a las personas meros recursos inertes, sujetos estáticos y pasivos de la administración, sino socios activos y proactivos del negocio. Ellas son el alma, la sangre, la inteligencia y el dinamismo de la compañía, y aportan las habilidades básicas de la organización indispensables para su competitividad y sustentabilidad; constituyendo el capital humano de la organización, que agrega un valor inconmensurable a la empresa y a la inteligencia del negocio, pues no existe una organización sin personas y tampoco hay empresa sin ellas (p. 17).

Para enfocar las metas de la empresa se comienza por describir en la misión su razón de ser y propósito, por otra parte, en la visión se define el camino que se debe seguir para alcanzar las metas propuestas.

Por su parte los valores de una empresa marcan pautas del comportamiento acorde a lo que se propone en su misión, de tal manera que, los miembros del equipo laboral coincidan en la forma de hacer las cosas.

Según Leiva (2012) “El sentido de identidad de un individuo es el resultado de su participación en prácticas sociales que se mantiene o cuestiona como una entidad construida en la comunicación y la coordinación social”, (p.125).

Así pues, en el ámbito laboral, la identidad de los empleados indica la relación que tienen con el trabajo que desempeñan, su nivel de compromiso, satisfacción y efectividad dentro de la empresa.

2.2. ¿Qué papel tiene la comunicación en el ambiente laboral de la empresa?

La comunicación es la base de las relaciones humanas, forma parte de las necesidades básicas, a través de ella el ser humano expresa y comparte información con otros individuos y fortalece o debilita la confianza y sus vínculos sociales.

En el ámbito laboral, a la par del capital físico, financiero y bienes intangibles; el capital humano y su entorno son la clave para el buen funcionamiento de una empresa, ya que a través de la comunicación contribuyen a la competitividad, ayudan a lograr objetivos y alcanzar metas, fortalecen el compromiso con la organización; lo que motiva la implicación de los trabajadores en la misma.

A continuación, se realiza un planteamiento teórico conceptual relacionando la importancia de la comunicación organizacional con la investigación:

Según Italo Pizzolante (2003) “...la comunicación empresarial se hace estratégica en la medida que sabemos dónde estamos y adónde queremos llegar”, siendo así que ubicarla en el ambiente laboral es el primer paso a seguir, ya que nos ayudará a identificar la cultura, identidad y proyección de cada individuo. (p. 34).

Pizzolante (2003) también puntualiza que, "...todas las áreas deben compartir inquietudes y retos comunes, como única manera para ser proactivos y así reaccionar rápidamente a los cambios del ambiente". (p. 34).

Lo anterior encamina a desarrollar un pensamiento corporativo, permitiendo la identificación como parte de la empresa para la que se labora y relacione a los empleados como un grupo indivisible que comparte un sistema de comunicación estratégico.

Así pues, se entiende que, una buena comunicación, desde el contexto conceptual en donde existe una escucha activa entre un emisor y un receptor, prevaleciendo la asertividad y la proactividad es indispensable para llegar a consensos y acuerdos, motiva y propicia el buen ambiente laboral de una empresa, hace partícipes e integra a los empleados y fomenta la competitividad y el buen funcionamiento de la organización.

2.2.1. La disposición grupal frente a la comunicación efectiva

Este concepto se relaciona con la personalidad y voluntad de las personas frente a la dinámica laboral y la convivencia que desenvuelve el ambiente laboral, el grupo responde a estímulos y condiciones de su entorno que influyen en su actitud y determinan si la comunicación se desarrolla fluidamente o se estanca.

...cuando las personas enfrentan exigencias en el trabajo que colisionan fuertemente con los factores de su disposición anímica se generan reacciones psicológicas propias de los estados de estrés laboral que, no sólo erosionan su disposición en el trabajo, sino que pueden tener efectos fisiológicos y psicológicos graves en el individuo. No está demás resumir diciendo que la disposición anímica es la raíz emocional de la conducta del trabajador en la empresa" (Martínez y Martínez, 2009, pp. 10-19).

Trabajar en un plan educativo enfocado a la solución de deficiencias en la comunicación con adultos profesionistas, implica enfrentarse a situaciones en las que su experiencia laboral ha formado un criterio y una manera de trabajar que se ha arraigado en ellos con el paso del tiempo, lo cual, en ocasiones, sitúa la disposición de aprendizaje en una postura poco flexible.

De tal manera que, la disposición del grupo frente a la comunicación efectiva es variable y depende directamente de factores individuales y socioculturales que favorecen o limitan el dominio de sus habilidades comunicativas.

2.3. La importancia de contar con actividades claramente descritas y delimitadas para cada puesto laboral

La descripción de los puestos de trabajo y de perfiles laborales son básicos en Recursos Humanos (RH), en el proceso de reclutamiento y selección para cada puesto y posterior a la contratación, pues aportan una visión completa tanto a RH como al postulante acerca de las expectativas que tiene la empresa acerca de su desempeño.

Para Chiavenato (2011),

“El puesto se integra por todas las actividades que desempeña una persona, que pueden agruparse en un todo unificado y que ocupa una posición formal en el organigrama de la empresa. Para desempeñar sus actividades, la persona que ocupa un puesto debe tener una posición definida en el organigrama. En esta concepción, un puesto constituye una unidad de la organización, y consiste en un conjunto de obligaciones y responsabilidades que lo distinguen de los demás puestos. La posición del puesto en el organigrama define su nivel jerárquico, su subordinación, sus subordinados y el departamento o división al que pertenece”, (p. 172).

Por consiguiente, una descripción de puestos claramente delimitada, en la que se describan y clasifiquen las actividades a cargo, conforme al análisis y valuación identificando las aptitudes, cualidades y capacidades que, de acuerdo a su descripción, son fundamentales para la ocupación y desempeño del trabajo; enlista las habilidades, competencias y educación necesarias, además de permitir apreciar un panorama completo de las actividades y responsabilidades que tiene a su cargo el personal, esto con el fin de balancear la carga laboral.

La carencia de lo anterior deriva en confusión, dudas, conflictos y falta de dirección al ejercer las labores.

“...hay múltiples factores externos que también pueden condicionar el desempeño del personal, como la estructura funcional y jerárquica de la organización, las comunicaciones internas, los estilos de liderazgo, el clima organizacional y la tecnología (procesos, métodos e instrumentos que se utilizan en los puestos de trabajo). Estos son elementos externos al trabajador que pueden llegar a afectar significativamente su desempeño” (Martínez y Martínez, 2009, pp. 10-19).

Lo anterior reafirma el hecho de que los individuos que laboran en una empresa reaccionan tanto positiva como negativamente a las condiciones de su entorno laboral afectando su estado anímico, su disposición a colaborar en equipo y su fidelidad a la empresa.

2.3.1. Revisando las funciones individuales y grupales del personal administrativo

Es importante tener claro el objetivo que se persigue al revisar las funciones del personal administrativo.

...ciertamente, la profundidad y el enfoque del análisis de los puestos de trabajo depende del propósito que se persiga. Por ejemplo, si se trata de crear un sistema de evaluación del desempeño, el énfasis se pondrá en las tareas que se deben realizar y las conductas personales deseadas. Si se quiere diseñar pruebas de selección de personal, el análisis del trabajo estará enfocado hacia los conocimientos, la experiencia y los rasgos de personalidad requeridas. Si se desea diseñar una escala de remuneraciones equitativa, habrá que considerar especialmente las tareas, las responsabilidades y las condiciones de trabajo (horarios, riesgos laborales, demandas físicas y condiciones ambientales). Si se trata de diseñar un programa de entrenamiento, será preciso analizar las funciones esenciales del cargo y las competencias requeridas” (Martínez y Martínez, 2009, pp. 10-19).

Lo anterior indica que, al revisar los perfiles de cada puesto se analizan de manera detallada las funciones de cada integrante dentro del equipo, al igual que su formación profesional, experiencia laboral y personalidad, para determinar si el personal administrativo cuenta con las competencias, tanto laborales como sociales, requeridas para alcanzar objetivos y mejorar el entorno laboral de la organización.

Por ende, cada puesto diseñado debe contar con una descripción clara y congruente de sus responsabilidades, que permitan establecer canales de comunicación efectivos entre individuos y áreas de trabajo.

2.4. ¿Qué función tiene la capacitación en la dinámica laboral de una empresa?

Antes de adentrarse en el tema, se situará la capacitación como parte de la cultura laboral de una organización mediante el enfoque de Sapién, Piñón y Gutiérrez

(2014) "...la capacitación y el adiestramiento son formas de educación, por medio de ellas, se adquieren conocimientos, habilidades y destrezas que son necesarios para lograr la eficacia y la excelencia en la realización de tareas, funciones y responsabilidades". (pp. 123-134).

En consecuencia, se entiende que la capacitación fomenta una sana dinámica laboral orientada a evitar errores en la ejecución de las labores de cada integrante del equipo, como lo puntualizan Sapién, Piñón y Gutiérrez (2014),

"...un segundo objetivo fue establecer si el proceso de capacitación y adiestramiento es sistemático y se realiza en tiempo y circunstancias adecuadas, precisando a quiénes se dirige dicho proceso. El reconocer la relevancia de la capacitación y el desarrollo para introducir un cambio de actitudes y conductas que promuevan la creación de una cultura laboral, traerá como consecuencia un incremento en la productividad y la competitividad de los trabajadores y de las empresas". (pp. 123-134).

Por lo tanto, como lo resume Campbell (1971),

...la capacitación es la educación profesional para la adaptación de la persona a un puesto o función; sus objetivos están ubicados en el corto plazo, son restringidos e inmediatos y buscan proporcionar al hombre los elementos esenciales para el ejercicio de un puesto, preparándole adecuadamente para él", (pp. 565-602).

Así pues, cuando existe capacitación en las funciones laborales individuales y en el flujo de los procesos que ligan un área con otra, se logra una dinámica laboral que agiliza y optimiza el trabajo en equipo.

2.4.1. Identificando la capacitación y adiestramiento requeridos para la función de cada área y puesto laboral

Como se ha visto, la capacitación es parte fundamental del buen funcionamiento de la dinámica laboral, se basa en tener claras las competencias requeridas para cada proceso previo a la creación de matrices y planes de entrenamiento.

“...cuando se trata de la detección de necesidades de capacitación y el diseño de programas formativos, el análisis del trabajo está dirigido a identificar los comportamientos deseados de un trabajador y/o especificar las competencias que éste debe poseer para realizar correctamente su trabajo, entendiendo por competencias aquellas capacidades laborales que pueden ser adquiridas o mejoradas mediante la educación, la capacitación y la práctica laboral, como pueden ser: los conocimientos, las habilidades y la disposición anímica en el trabajo. Dichas competencias constituyen los parámetros contra los cuales habrá de juzgarse la competencia real de los trabajadores” (Martínez y Martínez, 2009), (pp. 10-19).

De acuerdo a lo anterior, se puede ver a la capacitación como un instrumento que respalda al trabajador en la realización eficiente de su trabajo y de manera consecuente mejora los procesos de trabajo, minimizando errores y maximizando la eficiencia de los empleados.

En resumen, acorde a lo revisado en el desarrollo del marco teórico, se sustenta la importancia de cada uno de los elementos de la cultura organizacional, los conceptos mencionados y las razones por las cuales estos serán los puntos de partida para sustentar la investigación en el marco metodológico.

3. Marco metodológico

A continuación, se describen los métodos de investigación elegidos para desarrollar los pasos y procedimientos en el diagnóstico y la identificación del problema.

Estos pasos se encuentran integrados por elementos que van desde el “dónde”, (lugar de la investigación, entorno), pasando por los “quienes”, hasta llegar al “¿por qué?”, (situación problemática) y el “¿para qué?”, (lo que se espera lograr).

3.1. Elección, justificación y descripción de la metodología de diagnóstico y análisis

Esta investigación tiene un enfoque cualitativo, ya que la importancia de la información va sobre el contenido y la credibilidad de los hallazgos, no sobre la cantidad de los datos recabados.

El énfasis se justifica en que no toda investigación que se autodefine como cualitativa lo es con certeza. También existe una amplia y profunda confusión entre métodos y técnicas, hay quienes consideran que por utilizar una técnica cualitativa están haciendo investigación cualitativa, a lo que hay que agregar desconocimiento o confusión sobre: la relación sujeto-objeto, la razón de ser y función de la teoría, la ética y el rol o condiciones de la persona encargada del proceso investigativo, las y los sujetos actuantes en dicho proceso y la credibilidad de los hallazgos. (Gurdián, 2007, p. 13).

A lo largo del proceso investigativo se trabajó con el personal administrativo recabando información cualitativa focalizada en los elementos de la cultura organizacional de la empresa, misma que arrojó datos importantes que contienen la realidad subjetiva relacionada con la dinámica del grupo en cuestión, la cual fué

base para comprender la interacción de los individuos, analizar el problema de estudio y los fenómenos grupales investigados.

Para Creswell (2012), la investigación acción participativa “implica una inclusión completa y abierta de los participantes en el estudio, como colaboradores en la toma de decisiones, comprometiéndose como iguales para asegurar su propio bienestar” (p. 583).

De tal manera que, la presente se trata de una investigación acción participativa basada en conocer la realidad y actuar sobre ella; en la cual está involucrado todo el equipo administrativo analizando sus propias acciones, interactuando entre sí a lo largo de todo el proceso de investigación, esto con el fin de ser autogestores del proyecto y transformar su propia realidad.

Para realizar el diagnóstico de la problemática se utilizaron los siguientes pasos:

1. Se inició observando y prestando atención a los puntos de desacuerdo en las juntas de trabajo, tomando nota de la interacción del equipo, sus posturas y disposición para encontrar soluciones a las problemáticas.
2. Posteriormente se interactuó por medio de entrevistas y breves conversaciones con los integrantes del equipo para conocer, de cada uno de ellos, sus experiencias dentro de la empresa, entorno y dinámica laboral con sus compañeros.
3. A la par de lo anterior, se realizó una investigación documental para sintetizar y sistematizar la información recabada, a fin de analizarla e interpretarla adecuadamente.
4. Por último, para completar el panorama de los datos recabados en los puntos anteriores, se aplicó una encuesta enfocada en la

comunicación organizacional y la capacitación laboral dentro de la empresa.

Acorde a lo ya mencionado, los individuos no solo son simples objetos de estudio, sino que son sujetos activos dentro del equipo que contribuyen a conocer y transformar su propia realidad.

En la empresa, el equipo administrativo se compone por 19 personas (10 mujeres y 9 hombres), de las cuales 9 son supervisores de área (5 mujeres y 4 hombres) y 1 es gerente de planta (hombre).

La elección de la metodología se justifica en la necesidad de conocer a fondo la realidad del personal administrativo, lo cual permite comprender las situaciones y condiciones que influyen en las problemáticas y áreas de oportunidad que se detectan en el desarrollo del diagnóstico.

3.2. Diseño de instrumentos para implementar el diagnóstico del proyecto de desarrollo educativo

Para lograr un diagnóstico acerca de la comunicación en la empresa es necesario iniciar analizando las competencias y el comportamiento de cada individuo:

la competencia de una persona puede ser analizada con base a los factores que la determinan, dentro de los cuales se encuentran: los conocimientos, las habilidades intelectuales, las habilidades sicomotoras, las habilidades interpersonales, la disposición anímica y los rasgos de personalidad relevantes (Martínez y Martínez, 2009, pp. 10-19).

De acuerdo con lo anterior, es necesario recabar datos mediante la aplicación de instrumentos de investigación como la observación, la entrevista y la encuesta, con los cuales se puedan captar sus habilidades sociales.

Así pues, los instrumentos diseñados para llevar a cabo la investigación son:

Observación, la cual ayuda a examinar atentamente la dinámica laboral de la empresa y la comunicación que existe entre el personal administrativo, proporcionando así la información necesaria para avanzar en el proceso.

Gurdián (2007), "...la observación participante se utiliza para elaborar descripciones sobre los acontecimientos, las personas y las interacciones que se observan, así como a partir de la vivencia, la experiencia y la sensación de la persona que observa", (p. 178).

En el siguiente cuadro se documentó a modo de diario los registros obtenidos, destacando las anotaciones más importantes al respecto:

Tabla 1. Diario de campo	
Lugar de trabajo:	
Observadora:	
Fechas:	
Sujetos observados:	
Observaciones por área:	

Tabla 1. **Diario de campo**. Basada en el formato proporcionado por la LEIP

Entrevista, se diseñó este instrumento con el fin de obtener información más completa y detallada de las personas involucradas en cada área, las cuales proporcionan un panorama a fondo de las variantes que van en función del cargo del personal entrevistado.

Gurdián (2007),

...la entrevista cualitativa se define como aquella no directiva, abierta, no estructurada, ni estandarizada, la cual sigue un modelo

conversacional, superando la perspectiva de un intercambio formal de preguntas y respuestas en la medida que trata de emular un diálogo entre iguales (p. 115).

Se redactó el siguiente borrador base para las entrevistas contempladas, modificable de acuerdo con cada necesidad:

Tabla 2. Entrevista	
Entrevistadora:	
Fecha:	
Lugar:	
Entrevistado(a):	
<p>Hola -----, comenzaremos por saber un poco más acerca de tu función dentro de la empresa,</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuánto tiempo llevas laborando en la empresa? 2. ¿Con qué puesto ingresaste a la empresa y cuánto tiempo lo desempeñaste o has desempeñado? 3. ¿En qué consiste? 4. ¿Recibiste entrenamiento o capacitación para desarrollar esta labor? 5. ¿Existían procesos o procedimientos que facilitarían tu labor? 6. ¿Tienes personal a cargo? 7. En caso de tener, ¿los has entrenado tu? 8. Ahora dime, ¿Tienes bien definidas tus labores? 9. ¿Has detectado actividades que tu estés realizando comúnmente pero que no deberían estar asignadas a tu puesto? 10. ¿Qué departamento consideras que debería encargarse de esas actividades? 11. ¿Esta situación ha causado alguna problemática? 12. ¿Con qué frecuencia se presentan situaciones así? 13. ¿Has notificado esto al gerente de la planta? 14. Por último, ¿Qué crees que hace falta para que cada área tenga claras sus funciones y cómo beneficiaría esto a tu labor? 	
Tabla 2. Entrevista . Autoría propia	

Investigación documental, se seleccionó este instrumento para justificar y sustentar el desarrollo del proyecto apoyando de forma teórica el trabajo que se va a realizar y permitiendo sustentarlo con trabajos previos elaborados que se relacionan con la investigación.

(Guerrero, 2015),

La investigación documental es una de las técnicas de la investigación cualitativa que se encarga de recolectar, recopilar y seleccionar información de las lecturas de documentos, revistas, libros, grabaciones, filmaciones, periódicos, artículos resultados de investigaciones, memorias de eventos, entre otros; en ella la observación está presente en el análisis de datos, su identificación, selección y articulación con el objeto de estudio (p. 20).

En el siguiente cuadro se compilaron datos de los artículos y trabajos de grado que se encontraron tras una búsqueda exhaustiva en la web los cuales están relacionados con el contexto de la problemática en cuestión, además se destacaron las notas más importantes al respecto:

Tabla 3. Investigación documental			
Autor, año y título	Tema	Palabras clave	Resumen

Tabla 3. **Investigación documental.** Basada en formato proporcionado por la LEIP

Encuesta, elegida para documentar cuantitativamente datos específicos con preguntas cerradas que ayudaran a dimensionar y contraponer los puntos recolectados mediante los instrumentos cualitativos.

La encuesta se considera en primera instancia como una técnica de recogida de datos a través de la interrogación de los sujetos cuya finalidad es la de obtener de manera sistemática medidas sobre los conceptos que se derivan de una problemática de investigación previamente construida. La recogida de los datos se realiza a través de un cuestionario, instrumento de recogida de los datos (de medición) y la forma protocolaria de realizar las preguntas (cuadro de

registro) que se administra a la población o una muestra extensa de ella mediante una entrevista donde es característico el anonimato del sujeto (López-Roldán, 2015, pp. 1-41).

Se redactó el siguiente cuestionario en un formato de Google para aplicar la encuesta a los integrantes del equipo administrativo y documentar sus respuestas:

Tabla 4. Encuesta	
Preguntas	Respuestas
1. ¿Tu jefe te brinda la atención adecuada cuando te diriges hacia él o ella para tratar algún tema?	a. Si b. No
2. ¿Crees que los comentarios o sugerencias que aportas son tomados en cuenta?	a. Si b. No
3. ¿Tienes la facilidad de dar tu retroalimentación acerca de alguna tarea encomendada?	a. Si b. No
4. ¿Cuentas con la confianza y libertad de tu(s) superiores para discutir alguna situación de trabajo?	a. Si b. No
5. ¿Sientes confianza de tratar temas personales con tu(s) superior(es)?	a. Si b. No
6. ¿Recibes la capacitación necesaria para poder realizar eficientemente tu trabajo?	a. Siempre b. Usualmente c. Casualmente d. En raras ocasiones e. Nunca
7. ¿Hay claridad en las instrucciones de trabajo que recibes?	a. Siempre b. Usualmente c. Casualmente d. En raras ocasiones e. Nunca
8. ¿Con que frecuencia recibes retroalimentación de tu jefe acerca de tu desempeño?	a. Siempre b. Usualmente c. Casualmente

	d. En raras ocasiones e. Nunca
9. ¿Crees que existe confianza entre compañeros?	a. Si b. No
10. ¿Tus compañeros y tú están integrados y se coordinan para la solución de tareas y problemas?	a. Siempre b. Usualmente c. Casualmente d. En raras ocasiones e. Nunca
11. ¿Crees que la comunicación es abierta y clara entre compañeros y equipos de trabajo?	a. Si b. No

Tabla 4. **Encuesta.** Basada en QuestionPro (2022) Encuesta de comunicación organizacional. Qué es, características y preguntas. Blog de QuestionPro. Disponible en: <https://www.questionpro.com/blog/es/encuesta-de-comunicacion-organizacional/>

Los instrumentos seleccionados tienen la función de captar desde varios ángulos y perspectivas los diversos aspectos que permiten conocer el entorno y clima laboral en los cuales se desarrollan las relaciones laborales e interpersonales de los equipos de trabajo.

4. Diagnóstico de necesidades

Este apartado describe la realidad dentro del “universo” en el cual se centra la investigación, las situaciones observadas en el entorno laboral y detectadas como necesidades de intervención, así como el camino a seguir elegido para reconocer el problema a detalle y el proceso para desarrollarlo.

A continuación, se presentan descripciones breves que sitúan cada concepto en el contexto de la investigación.

4.1. Descripción de los contextos externos e internos en los que se desarrolla la dinámica social

La empresa *True Blue Manufacturing* se ubica en la ciudad de Tijuana BC., en una zona industrial llamada Otay, muy cercana a la línea de cruce aduanal hacia Estados Unidos, es un área muy transitada por camiones de carga, tractocamiones y vehículos particulares de las personas que viajan al vecino país del norte, viven y/o laboran en el área.

De acuerdo a lo anterior, las vías de circulación son limitadas, afectando enormemente al tráfico vehicular tanto a la entrada como a la salida del personal, en ocasiones esto se traduce en retardos a la hora de entrada y largos tiempos de espera a la hora de salida.

El horario laboral del personal operativo es de 7 am a 7 pm de lunes a jueves con opción a tiempo extra los viernes y sábados y para el personal administrativo existen dos horarios disponibles: de 7 am a 5 pm de lunes a jueves y viernes de 7 am a 2 pm o de 8 am a 6 pm de lunes a jueves y viernes de 8 am a 3 pm.

Dentro de las prestaciones que ofrece la empresa a sus empleados en general están el transporte adaptado a los horarios del personal operativo, comedor subsidiado al 60%, bonos de puntualidad y asistencia cada uno equivalente al

15% del salario semanal, bono de asistencia perfecta por \$250 pesos, prestaciones de ley y Fonacot.

La investigación se sitúa en el área administrativa de la empresa, que es un conjunto corporativo con 3 líneas de negocio en el giro maquilador de muestrarios para empresas de decoración americanas y canadienses.

La línea de negocio a la que se enfoca este trabajo se adquirió hace 5 años, se llama “*Building Products*” (la cual elabora muestrarios de productos para construcción) y es una extensión de Tactic, (planta madre que se ubica en Canadá), la plantilla laboral es menor a 100 colaboradores en total, de los cuales el 80% realiza labores operativas de producción, limpieza y control de calidad; el 20% restante se conforma por el equipo administrativo.

Debido a la dimensión de la empresa y de su plantilla operativa y administrativa, la dirección de la organización ha determinado, que no es necesario crear un departamento de capacitación como tal.

Hubo un proceso de implementación de 3 años aproximadamente en el que se adaptó el sistema que se utiliza en Tactic para registrar todos los movimientos y operaciones que se llevan a cabo en la planta, se llama *Beesoft* y es muy similar a la plataforma de Sistema de Gestión Empresarial ERP (SAP).

Al finalizar la fase de implementación comenzaron los ajustes operativos del propio sistema; sin embargo, los de ejecución, relacionados con procesos y procedimientos propios de la capacitación, descripción y delimitación de responsabilidades tanto individuales como grupales, en su mayoría quedaron sin seguimiento.

4.2. Descripción de los sujetos, sus prácticas y sus vínculos

La empresa consta de 12 áreas las cuales son:

- Gerencia

- RH
- Servicio a clientes
- Compras
- Sistemas
- Almacén
- Logística
- Mantenimiento
- Preproducción
- Producción
- Planeación y envíos
- Control de calidad

Tabla 5. Organigrama de la empresa True Blue Manufacturing

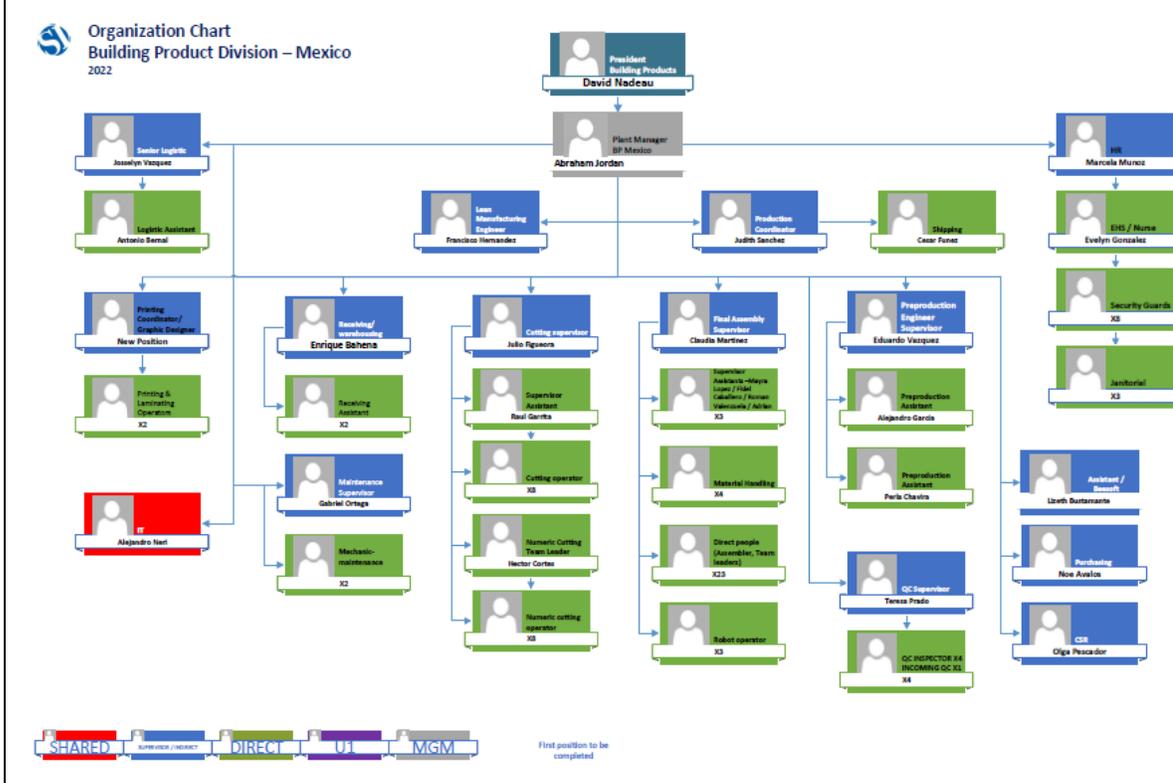


Tabla 5. Organigrama de la empresa True Blue Manufacturing. Autoría del Ing. Abraham Jordan, Gerente de planta.

A continuación, una breve presentación y descripción de cada uno de los integrantes del equipo administrativo:

- Gerente general: Abraham Jordan, Ingeniero Industrial, 55 años, con un aproximado de 30 años de experiencia en el giro industrial, 7 años laborando en la empresa, casado, padre de familia.
- Supervisora de Recursos Humanos (RH): Marcela Muñoz Bravo, Licenciada en Psicología, 27 años, recién egresada de la carrera con 4 años de experiencia en el área de RH, 3 años laborando en la empresa, casada, madre de familia.
- Representante de servicio a clientes: Olga Pescador, con estudios de administración inconclusos, 35 años, con más de 10 años de experiencia en el área de servicio a clientes, 8 años laborando en la empresa, divorciada, madre de familia.
- Encargado de compras: Noé Avalos, Licenciado en Administración de Empresas, 33 años, 7 años de experiencia en el área de compras, 3 años laborando en la empresa, soltero.
- Encargado de sistemas: Alejandro Neri, Ingeniero en Sistemas y Redes, 32 años, 9 años de experiencia en el área de sistemas, 5 años laborando en la empresa, soltero.
- Asistente de sistema *Beesoft*: Lizeth Bustamante, pasante de la Licenciatura en Educación e Innovación Pedagógica, 43 años, más de 15 años de experiencia en el área industrial, 4 años laborando en la empresa, soltera, madre de familia.
- Supervisor de almacén: Enrique Bahena, Licenciado en Administración de Empresas, 46 años, 15 años de experiencia en el área de almacén, 4 años laborando en la empresa, casado, padre de familia.
- Supervisora de logística: Josselyn Vázquez, Licenciada en Logística y Transporte, 31 años, 7 años de experiencia en el área de logística, 3 años laborando en la empresa, soltera.

- Asistente de logística: Antonio Bernal, Licenciado en Logística y Transporte, 30 años, 6 años de experiencia en el área, 3 años laborando en la empresa, soltero.
- Supervisor de mantenimiento: Gabriel Ortega, Técnico eléctrico - mecánico, 52 años, más de 25 años de experiencia en el área de mantenimiento, 5 años laborando en la empresa, casado, padre de familia.
- Supervisión de preproducción: Eduardo Vázquez, Ingeniero Electromecánico, 27 años, 6 años de experiencia en el área industrial, 5 años laborando en la empresa, soltero.
- Asistente de preproducción: Alejandro Garcia, Pasante de Ingeniería Industrial, 24 años, 2 años laborando en la empresa, soltero.
- Asistente de preproducción: Perla Chavira, 35 años, con más de 10 años de experiencia en el ramo industrial, 5 años laborando en la empresa, soltera.
- Asistente de preproducción: Jesus Velazquez, Licenciado en Educación, 32 años, con más de 8 años de experiencia en el ramo industrial, 4 años laborando en la empresa, soltero.
- Supervisor de producción, área de corte: Julio Figueroa, Ingeniero Industrial, 52 años, con más de 25 años de experiencia, 4 años laborando en la empresa, casado, padre de familia.
- Supervisor de producción, área de ensamble: Claudia Martinez, con estudios de ingeniería inconclusos, 46 años, con más de 20 años de experiencia, 7 años laborando en la empresa, casada, madre de familia.
- Asistente de producción: Mayra Lopez, pasante de Ingeniería Industrial, 25 años, 2 años laborando en la empresa, soltera.
- Supervisora de planeación y envíos: Judith Sánchez, Ingeniero Industrial, 34 años, 8 años de experiencia en el área industrial, 4 años laborando en la empresa, casada, madre de familia.

- Supervisora de control de calidad: Teresa Prado, Licenciada en Pedagogía, 32 años, 5 años de experiencia en el área industrial, 4 años laborando en la empresa, soltera.

Para analizar al equipo se utilizó la investigación cualitativa al observarlos, entrevistarlos y aplicarles encuestas, a la par se realizó una investigación documental que ayudó a sustentar teóricamente puntos clave que se fueron recolectando con el apoyo de artículos y trabajos de grado que ayudaron a situar en contexto los resultados de los instrumentos previamente mencionados.

Lo anterior se expone en la siguiente tabla, acerca de la descripción de los sujetos que integran la empresa y las prácticas que los caracterizan.

Tabla 6. Tabla de sujetos y sus prácticas	
Personal administrativo y supervisores de área	Gerente de la planta
<p>Sus actividades y procesos están delimitados en teoría, sin embargo, es común que haya variaciones debido a requerimientos sin un proceso específico o situaciones urgentes.</p> <p>La capacitación se recibe y se da de persona a persona, tanto en nuevos procesos como en reasignación de actividades.</p> <p>La comunicación es fluida regularmente, sin embargo, se pierde cuando se presentan situaciones problemáticas que solo se resuelven al momento, sin ser retomadas posteriormente para intervenir y prevenir que se repitan.</p>	<p>Delimita y estandariza las actividades y procesos a cada área y personal involucrado de acuerdo con sus habilidades y conocimientos, sin embargo, la carga laboral es un punto que ha detonado inconformidades entre sus subordinados.</p> <p>Determina la capacitación que debe recibir cada integrante del equipo.</p> <p>Presenta algunas limitaciones para comunicar indicaciones efectivamente al equipo, principalmente posterior a situaciones extraordinarias que requirieron reasignación de actividades o solución de problemas entre colaboradores.</p>
Tabla 6. Sujetos y sus practicas. Autoría propia	

Hasta este punto se tiene claro cómo se compone la empresa, su organización y jerarquías, cuál es la dinámica laboral y los sujetos que interactúan en ella.

La cultura laboral, vista desde la perspectiva de los empleados, habla de un lugar donde se trabaja en un ambiente tipo artesanal, donde muchos procesos no están estandarizados y en la cual la gerencia es abierta a escuchar sugerencias, sin embargo, pocas veces las aplica.

Dado lo anterior, la identidad laboral del equipo administrativo es variable y generalmente depende de la retroalimentación y valoración que tienen respecto al desempeño de su trabajo.

Con esta información se tiene una perspectiva general del ambiente y la dinámica en la que se desenvuelve el equipo administrativo, su cultura e identidad laboral, así como el grado de confianza y comunicación en la que se desenvuelven sus actividades diarias, dando así una base sólida sobre la cual se puede avanzar a la siguiente fase del proyecto.

5. Identificación del problema

Mediante un análisis posterior al desarrollo de instrumentos de investigación se reconocieron los espacios y oportunidades de mejora existentes en la organización.

Para este proceso fue importante no dejar de lado el conocimiento y la comprensión de la dinámica grupal, con el fin de no perder de vista el contexto de las situaciones problemáticas.

Así pues, se logró la identificación y argumentación del problema en el que se enfoca el proyecto, puntualizando las deficiencias a resolver y los elementos que intervienen y rodean al problema.

Enseguida se desarrolla a detalle lo anterior.

5.1. Construcción del problema: descripción de los hallazgos del diagnóstico

Lo que dicen los datos respecto al problema:

Gracias a la recolección y análisis de los datos se encontraron ciertas tendencias en los resultados recabados, enlistadas a continuación:

1. Limitada, mínima o nula delimitación y capacitación en funciones laborales individuales y grupales.
2. Asignación de labores adicionales a las cotidianas a puestos con la intención de resolver urgencias o dar apoyo extraordinario a otras áreas, pero que no se reasignan por falta de seguimiento.
3. Canales de comunicación y retroalimentación indefinidos o deficientes que impiden la fluidez de la información y generan confusión en el desarrollo de procesos.

¿Qué hallazgos se contraponen?

Aun cuando los sujetos refieren tener una idea base de las funciones que deben desempeñar en sus puestos, con frecuencia las actividades delimitadas van más allá de su descripción o tienen a cargo tareas que en algún momento se les asignaron para dar apoyo al equipo o para solucionar situaciones urgentes, pero que por su naturaleza corresponden a otras áreas pero que no se retomaron por parte de la gerencia para reasignar a donde corresponde.

Es sabido que la capacitación y el adiestramiento son formas de educación de carácter estratégico, aplicados de manera organizada y sistemática que modifican actitudes y que por medio de éstas se adquieren conocimientos, habilidades y destrezas, como lo menciona Sapién et. al. (2014), los cuales son necesarios para lograr objetivos en la realización de tareas, funciones y responsabilidades.

¿Cuáles coinciden?

El personal administrativo y los supervisores de área coinciden en su mayoría en que la comunicación no es efectiva, que se pierde la fluidez de los procesos debido a la falta de información como lo señala Correal et. al. (2008), en su definición de comunicación y los acuerdos se debilitan en lo que al parecer es una falta de sinergia organizacional.

Con relación a la dinámica y ambiente laboral se identificó lo siguiente:

Personal administrativo y supervisores de área

1. Sus actividades y procesos están delimitados en teoría, sin embargo, es común que haya variaciones debido a requerimientos sin un proceso específico o situaciones urgentes.
2. La capacitación se recibe y se da de persona a persona, tanto en nuevos procesos como en reasignación de actividades.

3. Hay limitaciones en la comunicación, generalmente cuando se presentan situaciones problemáticas que solo se resuelven al momento, sin ser retomadas posteriormente para intervenir y prevenir que se repitan.

Gerente de planta

1. Asigna las actividades y procesos a cada área y personal involucrado de acuerdo con sus habilidades y conocimientos, sin embargo, en la mayoría de los casos no existe un perfil delimitado de actividades individuales y grupales que sean de conocimiento general, lo cual implica que la carga laboral este balanceada, detonando en inconformidades y problemáticas entre sus subordinados.
2. Determina la capacitación que debe recibir cada integrante del equipo.
3. Presenta algunas limitaciones para comunicar indicaciones efectivamente al equipo, principalmente posterior a situaciones extraordinarias que requirieron reasignación de actividades o solución de problemas entre colaboradores.

Respecto a lo anterior, se detectan deficiencias en la delimitación de los puestos de trabajo, que según Guiñazú (2004), son un grupo de actividades y deberes relacionados con la labor a desempeñar y que deben estar basados en la especificación del puesto enlistando los conocimientos, habilidades y aptitudes que necesita cada miembro del equipo para desempeñar su trabajo.

Acerca de la comunicación, queda claro que existen limitaciones que impiden a los empleados estar informados adecuadamente acerca de soluciones a problemáticas que conllevan indicaciones individuales y grupales, lo cual genera confusión y falta de identidad dentro de la organización; con relación a esto, Correal et. al. (2008), asocia que las redes comunicacionales son las que dan vida a la organización, no la organización a ellas y que la comunicación se convierte en manifestación del poder ejercido por las comunicaciones o relaciones entre individuos.

Referente a la capacitación, se identifica que pueden presentarse situaciones problemáticas en el desempeño de labores, debido a que actualmente se capacita informalmente de persona a persona sin matrices de entrenamiento ni procesos estandarizados y revisados por la organización, acerca de lo cual, Sapién et. al. (2014), argumenta que la capacitación y el adiestramiento son formas de educación, y que, por medio de ellas, se adquieren conocimientos, habilidades y destrezas que son necesarios para lograr la eficacia y la excelencia en la realización de tareas, funciones y responsabilidades.

5.2. Identificación, delimitación y planteamiento del problema. Elaboración de la pregunta problematizadora

El problema ha sido detectado en cada área que compone la empresa, sin embargo, no se ha estudiado a fondo, solamente se han ido resolviendo sobre la marcha las situaciones que se han ido presentando, pero sin llegar a documentar los cambios formalmente.

“La eficacia y el progreso de toda organización dependen, fundamentalmente, de la destreza de la fuerza laboral para realizar, cada uno de sus miembros, en el área respectiva, las tareas por las cuales es responsable. Como parte del desarrollo de la fuerza laboral de una empresa, los esfuerzos deben dedicarse a la búsqueda del mejor capital humano. Al cual se le debe dar todo un proceso sistemático de formación, que brindara las herramientas para lograr el mejor desempeño de sus funciones”. (Cubillo, 2002, pp. 1-130).

Ahora bien, de acuerdo con lo recabado y con el apoyo de los instrumentos de investigación, los datos indican que hay una deficiencia en los contextos de clima y dinámica laboral que van estrechamente relacionados con la descripción de puestos, comunicación, capacitación y organización en que se desenvuelven los sujetos y sus prácticas.

De los cuales destacan los siguientes:

1. Comúnmente se presentan solicitudes urgentes de todo tipo complicadas de completar, cuando todo es urgente, se pierde una continuidad, el sentido de urgencia y la priorización de tareas se vuelve caótica. Si todo urge, es porque existe una organización deficiente y una necesidad de capacitación efectiva.
2. Se tienen encargos urgentes y urgencias por resolver frecuentemente, lo que ocasiona perder el enfoque y la secuencia de los procesos, lo cual hace notorio que el sentido de urgencia y la secuencia de los procesos se pierden bajo una saturación de actividades.
3. Constantemente los sujetos se encuentran frente a situaciones problemáticas entre áreas, a causa de deficiencias en comunicación y capacitación que giran en torno al flujo de las actividades individuales y grupales, tiempos y por malentendidos con relación a actividades asignadas a cada área.
4. La falta de un plan de capacitación en torno a la continuidad de actividades entre áreas ha ocasionado omisiones y/o errores en la ejecución de los procesos y problemas de comunicación.

Es importante mencionar que hubo ciertas tendencias en el comportamiento del personal al ser observados, entrevistados y encuestados acerca de sus actividades principales, así como en los retos y obstáculos a los que se han enfrentado durante su ejecución.

A continuación, se enumeran las más importantes:

1. Existe una preocupación por lo que sucederá con la información recabada.
2. La mayoría refirió que comúnmente se presentan limitaciones en la comunicación entre áreas y compañeros que desembocan en problemáticas de clima y dinámica laboral.

3. Refieren que constantemente se encuentran frente a situaciones problemáticas con otras áreas a causa de deficiencias en tiempos, omisiones y por malentendidos en relación con actividades y procesos asignados a cada área.
4. Coincidieron en que se necesita una revisión de actividades y procesos, con el fin de describir puestos y diseñar un plan de ejecución individual y de interacción entre áreas.

Retomando la información recopilada acerca del contexto, los sujetos y las teorías relacionadas con la situación que se presenta en el entorno laboral a continuación se expone la conceptualización de la pregunta problematizadora:

Título de la investigación: Pasos a seguir en la empresa *True Blue Manufacturing*, para estructurar un plan de acción innovador, detallado y funcional, que dé soluciones efectivas a problemas de comunicación e identidad laboral, delimite las funciones individuales y grupales del personal administrativo y estandarice planes de capacitación para todas sus áreas.

Tema de investigación: Pasos a seguir para estructurar un plan de acción innovador que solucione problemas de comunicación laboral, delimite funciones del personal administrativo y estandarice planes de capacitación en la empresa.

Pregunta problema: ¿Qué pasos se deben seguir en la empresa *True Blue Manufacturing*, para estructurar un plan de acción innovador, detallado y funcional que solucione problemas de comunicación laboral, delimite funciones individuales y grupales del personal administrativo y estandarice planes de capacitación para todas sus áreas?

Conceptos clave: Comunicación organizacional, descripción de puestos, funciones individuales y grupales del personal, revisión y estandarización de planes de capacitación y clima, dinámica e identidad laboral.

Objetivo: Mejorar la dinámica, clima e identidad laboral de la empresa *True Blue Manufacturing*, convirtiendo las deficiencias que presenta su situación actual en innovadoras áreas de oportunidad que den paso a un proyecto de capacitación.

La situación problemática presentada en este capítulo abre una gran área de oportunidad de mejora para la empresa, analizarla a fondo y desarrollar los pasos para encontrar una solución significa adentrarse en la realidad cotidiana de cada colaborador para comprender cada caso previo a lograr una reorganización y priorización de tareas a su cargo.

6. Diseño y desarrollo de la propuesta innovadora

En este apartado se expondrán el proceso del diseño de la propuesta y el desarrollo de este.

Se partirá desde la creación del plan estratégico de acciones necesarias de la propuesta y avanzará su desarrollo con el diseño integral que se realizó para su aplicación, a fin de exponer los datos recabados en la implementación.

Para lograr una solución al problema se deberá comenzar resolviendo el conflicto más básico encontrado en los hallazgos de la investigación que es la descripción clara de puestos y funciones individuales, así como grupales.

Posterior a ello se trabajará en la mejora de los canales de comunicación que van a estar ligados a la interacción grupal, para que a partir de ello se pueda trabajar en el clima e identidad laboral mediante la comunicación organizacional efectiva.

Y para finalizar, se evaluará el conocimiento de la plataforma Beesoft para una revisión detallada a los planes de capacitación necesarios, previo a determinar actualizaciones y creación de funciones individuales que estandaricen el flujo de información crítica y tiempos en procesos.

6.1. Estrategias y acciones para la solución del problema

Posterior al análisis de los datos recabados en la investigación de la problemática sobre la cual se basa el proyecto, se hicieron hallazgos que sembraron las ideas centrales y que ayudaron a diagnosticar la situación real de los involucrados en su entorno laboral desde un enfoque educativo, para determinar las metas a alcanzar mediante el diagnóstico de las necesidades y con el objetivo de crear una propuesta innovadora que plantee soluciones al problema en cuestión.

A continuación, se nombra la estrategia propuesta para llevar a cabo la resolución del problema:

“Reestructurar los canales de comunicación dentro de la empresa mediante la innovación en definición de puestos, actividades laborales individuales y grupales, a la par de un plan de capacitación general interactivo”.

El desarrollo de la estructura de fundamentación de la propuesta se basó en sugerencias mencionadas por los miembros del equipo y en una investigación documental respecto a los siguientes puntos:

- El papel de la comunicación en el ambiente laboral
- La importancia de contar con actividades claramente descritas y delimitadas para cada puesto laboral
- La función de la capacitación en la dinámica laboral

Pérez (2008), cita que la comunicación tiene el poder de influir en los demás, aunque esta influencia sea recíproca y esencial en las relaciones humanas pues la interacción comunicativa en concreto es un proceso que lleva a ejercer influencia sobre las acciones y las perspectivas de los individuos. (pp. 1-24).

Para Chiavenato (2011), la capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en

función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias, (pp. 322-335).

Los objetivos de la estrategia planteada son:

1. Revisar, analizar y estandarizar las descripciones de los puestos de toda la empresa.

En nivel de importancia esta es la actividad que tiene mayor peso, ya que es el punto de partida para lograr definir las funciones de cada individuo dentro de la empresa y la manera en la que se entrelazan las actividades entre áreas y departamentos.

- a. Analizar funciones y delimitarlas acorde a cada puesto, área y labor grupal.
- b. Identificar las actividades urgentes como extraordinarias y asignar un plan de acción preventivo a cargo de las áreas correspondientes.
2. Definir y fortalecer canales de comunicación y retroalimentación por medio de diagramas interactivos.
 - a. Diseñar actividades grupales periódicas que fomenten y concienticen respecto al clima laboral y sus efectos.
 - b. Crear espacios seguros para retroalimentación individual y grupal en base a expectativas y objetivos.
3. Evaluar niveles de capacitación en el sistema Beesoft para determinar planes de entrenamiento a partir de las necesidades encontradas.

Peiró (2012), dice que es importante diseñar el sistema de comunicación con sus condiciones, requisitos, prerrogativas, etcétera, de acceso y uso, con el fin de que la organización logre sus fines de forma eficaz y eficiente, y de que sus miembros puedan también conseguir que los suyos sean legítimos, así como una participación satisfactoria y positiva en la organización. (pp. 4-33).

De igual manera Peiró (2012), menciona que los estudios de clima o los buzones de quejas y sugerencias, el defensor del empleado o los programas de mejora del trabajo, son estrategias que potencian la comunicación ascendente, contribuyendo a una adecuada gestión del conocimiento y a la satisfacción de los empleados derivada de una comunicación adecuada con la organización y su dirección. (pp. 4-33).

Chiavenato (2011), indica que los principales objetivos de la capacitación son: preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto, brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas y cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración, (pp. 322-335).

Ahora bien, el entrenamiento, según Chiavenato (2011), es una relación que involucra a dos personas: al líder y al subordinado, o sea al entrenador y al aprendiz y su principal característica es el valor que agrega a las partes que interactúan entre sí, basándose en un vínculo que impulsa talentos, crea competencias y estimula potenciales, (pp. 322-335).

Debido a que este proyecto busca dar solución a necesidades básicas que afectan considerablemente la dinámica laboral, existe una gran disposición por parte de los involucrados para contribuir y colaborar en el proceso del desarrollo de los objetivos de la estrategia, lo cual facilita la fluidez de los pasos a seguir.

Sumado a lo anterior, se tenía como punto a favor el hecho de que hasta antes de la pandemia por SARS-CoV-2 los elementos contemplados para desarrollar la estrategia no representaban un gasto considerable para la empresa, sin embargo, debido a las consecuencias económicas la directiva de la empresa postergó la implementación de la propuesta hasta tener mayor solvencia económica.

De igual manera se cuenta con el apoyo del departamento de Recursos Humanos (RH) para participar en el desarrollo de dinámicas de grupo que fomenten el dialogo en un ambiente seguro y la comunicación efectiva.

Por último, la adaptabilidad es alta, dado que se sugiere trabajar sobre cambios que ayudarán, a corto plazo, a aclarar situaciones confusas que son el día a día de los individuos y sus prácticas laborales.

6.2. Diseño de la propuesta innovadora

Se tiene claro que las actividades laborales van en función con el área a la que pertenecen y se interrelacionan entre ellas, Castro (2014), todo el equipo interactúa y, por ende, delimitar donde se inicia una actividad, que puntos debe cumplir antes de trabajarla y cuales requiere para avanzar al siguiente elemento o área laboral son primordiales para un buen uso de los recursos y del tiempo a invertir en cada operación. (pp. 5-18).

El término de perfil profesional suele hacer referencia tanto al producto de una experiencia educativa como a las características que posee un sujeto. (Moreno, 2014, p. 3).

De modo que, al realizar el ejercicio de recopilación de las actividades laborales a cargo de cada colaborador, se logrará obtener, (más allá de una perspectiva actual de sus labores), datos que denoten el estado anímico de cada uno de ellos, su nivel de comunicación grupal, la cultura laboral existente y su identidad con la empresa.

En lo que respecta a la mejora de las habilidades de comunicación laboral se contempla que es necesario:

Diseñar un proceso de comunicación organizacional formal que especifique la relación entre puestos y departamentos de acuerdo con su direccionalidad, (Castro, 2014, pp. 5-18).

- Comunicación descendente: de la dirección o gerencia hacia el personal.
- Comunicación ascendente: del personal hacia la dirección, gerencia o presidencia de la empresa.
- Comunicación horizontal: entre el personal de igual jerarquía o pares.
- Comunicación diagonal: entre miembros de departamentos diferentes que se cruzan.

Desarrollar evaluaciones 360 grados, Peiró (2012), que gestionen la percepción de desempeño de un miembro de la empresa por parte de otros que desarrollen roles relacionados con el empleado a evaluar (pp. 4-33).

Utilizar el método sándwich, Bergen, Bressler y Campbell (2014), el cual se trata de uno de los métodos más conocidos para hacer una crítica y consiste en comenzar diciendo algo bueno de la persona y de su trabajo, luego decir lo que debe mejorarse siempre desde la empatía y el respeto, y finalmente, terminar con otra cosa buena sobre la persona (pp. 2-14).

En lo que respecta a la capacitación, actualmente la Ley Federal del Trabajo (LFT), en el Capítulo III Bis habla de la Capacitación y Adiestramiento de los trabajadores y señala en el Artículo 153-A. Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Los patrones podrán convenir con los trabajadores recibir la capacitación dentro o fuera de la misma empresa, impartida por el personal propio, instructores contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, que tengan un registro ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. LFT, Art. 153-B y 153-C (2022).

Mientras los Artículos 153-D y 153-E, de la LFT, mencionan lo referente a las características de los cursos y programas de capacitación y el horario en el que se deben tomar.

La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella. LFT, Art. 153-F (2022).

1. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.
2. Prevenir riesgos de trabajo.
3. Incrementar la productividad.
4. Mejorar las aptitudes del trabajador.

Puntos clave de la propuesta:

1. Definir perfiles y expectativas laborales para cada puesto para delimitar funciones individuales y grupales.
2. Realizar dinámicas de grupo que fomenten y mejoren la comunicación, retroalimentación, clima laboral, cultura organizacional e identidad laboral y den pie a crear espacios seguros para hacer críticas constructivas o expresar inconformidades y recibir propuestas de solución a problemáticas con el fin de generar nuevos aprendizajes.
3. Innovar en el uso de las TIC para exponer la interacción entre puestos y áreas mediante el uso de diagramas interactivos que describan las actividades principales de la empresa y funcionen como canales de retroalimentación para jefes y líderes de la empresa.
4. Capacitar en el uso del sistema de gestión empresarial (Beesoft) como herramienta principal para crear y dar seguimiento a líneas del tiempo en cada proyecto.

Propósitos, recursos y tiempos de cada acción propuesta:

En el siguiente cuadro se exponen los propósitos de la propuesta, que acciones se tomaran, cómo se llevaran a cabo, con que recursos se lograrán y cuando se harán.

Tabla 7. Propósito general			
“Reestructurar los canales de comunicación dentro de la empresa mediante la innovación en definición de puestos, actividades laborales individuales y grupales, a la par de un plan de capacitación general interactivo”.			
PROPÓSITOS ESPECÍFICOS	ACCIONES	RECURSOS	TIEMPOS
Estructurar perfiles laborales y expectativas para cada puesto administrativo y personal a cargo	Recabar información respecto a actividades a cargo y objetivos por cumplir con cada colaborador Exponer los datos recabados a Recursos Humanos y Gerencia para estandarizar las descripciones y expectativas de cada puesto y área	Se pedirá a cada colaborador una lista de sus actividades principales y secundarias, así como su relación con otras áreas	Al principio del proceso
Mejorar las habilidades de comunicación laboral	Diseñar un proceso de comunicación organizacional formal que especifique la relación entre puestos y departamentos Educar desde la comunicación visual exponiendo contenidos clave de forma interactiva Comunicar decisiones y cambios importantes de forma clara y a la menor brevedad posible	Con el uso de organigramas (ubicados en intranet de la empresa, ligas no disponibles para compartir fuera de la misma) Mediante el uso de las TIC	Cuando se tenga la descripción final de puestos
Crear canales de retroalimentación para jefes y líderes de la empresa	Fijar metas y objetivos tangibles para mejorar la evaluación del desempeño de cada integrante del equipo Diseñar evaluaciones 360 grados, que gestionen la percepción de desempeño de un miembro de la empresa por	Con la colaboración y apoyo de RH y gerencia	Paralelo a la creación de los perfiles laborales

	parte de otros que desarrollen roles relacionados con el empleado a evaluar		
Diseñar espacios seguros para hacer críticas constructivas o expresar inconformidades y recibir propuestas de solución a problemáticas con el fin de generar nuevos aprendizajes	Fomentar la confianza y comunicación organizacional, para que el personal se identifique con la empresa y por ende se comprometa a estar en mejora continua Utilizar el método sándwich, el cual se trata de uno de los métodos más conocidos para hacer una crítica y consiste en comenzar diciendo algo bueno de la persona y de su trabajo, luego decir lo que debe mejorarse siempre desde la empatía y el respeto, y finalmente, terminar con otra cosa buena sobre la persona	Por medio de dinámicas de grupo como el método sándwich y evaluaciones 360 mencionadas en capítulos anteriores	Posterior a la creación de perfiles laborales
Diseñar planes de capacitación en base a la detección de las necesidades básicas de aprendizaje laboral	Partiendo de la creación de líneas del tiempo para cada proyecto a trabajar, que determinen paso a paso cada fase con fechas estimadas para evitar dejar cabos sueltos que den pie a malentendidos, omisiones o errores	Diagramas de flujo que se han elaborado para conectar un área con otra o un proceso con otro (ubicados en la red interna de la empresa, ligas no disponibles para compartir fuera de la misma)	Al final del proceso
Tabla 7. Propósito general. Basada en formato proporcionado por la LEIP			

6.3. Procedimiento de la implementación propuesta (calendario de actividades y registros de los datos de la puesta en marcha del diseño)

A continuación, se presentan los pasos del registro de los datos de la puesta en marcha del diseño un orden para las actividades a realizar y un resumen de los pasos del registro de los datos.

Fase 1. Estructurar perfiles laborales y expectativas para cada puesto administrativo y personal a cargo, esto con la idea de crear canales de retroalimentación para jefes y líderes de la empresa.

1. Se invita a todo el equipo a participar en la actividad de enlistado de actividades principales y secundarias a su cargo.
2. A lo largo de 4 semanas se tendrían sesiones de aproximadamente 30 a 45 minutos con cada integrante del equipo.
3. Cada empleado recapitula acerca de sus actividades e indica cuales de ellas son principales (totalmente relacionadas con su puesto) y cuales secundarias (asignadas como soporte a otras áreas o de apoyo a la dinámica grupal).
4. Se toman notas acerca de la comunicación, dinámica, cultura e identidad laboral percibidas y mencionadas durante las sesiones.
5. Cada colaborador hace un breve análisis de su condición actual y las posibles razones o condiciones que lo ubican en esta situación.
6. El siguiente paso es analizar la información recabada con los directivos de la empresa a fin de delimitar funciones.
7. Una vez actualizadas las descripciones se podrá determinar lo que hace cada uno y las interacciones grupales en las que cada uno participa.
8. Al tener claro el punto anterior, se podrá migrar la información a un espacio virtual al alcance de todo el equipo, lo que permitirá tener claro donde comienzan y donde terminan las actividades de cada integrante en cada función grupal.

Fase 2. Mejorar las habilidades de comunicación laboral y diseñar espacios seguros para hacer críticas constructivas o expresar inconformidades y recibir propuestas de solución a problemáticas con el fin de generar nuevos aprendizajes.

1. Para arrancar esta fase se conforman equipos dinámicos basándose en características que los participantes tengan en común: área en la que laboran, interacción departamental, etc.
2. Se busca analizar entre todos qué tanto se conocen, qué tanto se comunican y qué estrategias usan para lograr sus objetivos.

3. Por medio de sesiones semanales breves de dinámicas grupales que fomenten la confianza y empatía se trabaja en sentar las bases que den paso a estrechar sus relaciones interpersonales y a ser conscientes de que todos son personas con vidas que van mucho más allá del horario laboral y de las cuales se puede aprender continuamente.
4. A la par se programa un plan de sesiones semanales con duración de 1 hora, (convocando a todo el equipo administrativo enfocado a la función operativa), durante la cual que se tratan y documentan deficiencias o situaciones problemáticas que afectan la productividad y áreas de oportunidad en procesos; con el fin de asignar y dar seguimiento a las tareas a corto, mediano y largo plazo para los integrantes del equipo

Fase 3. Diseñar planes de capacitación en base a la detección de las necesidades básicas de aprendizaje laboral.

1. Se inicia identificando la información crítica que cada área e integrante del equipo necesita tener a su alcance y visible en el sistema Beesoft para facilitar su labor.
2. Posterior a esto, se analizan con los directivos los límites del uso que se le puede dar a las plataformas digitales con las que labora la empresa, a fin de determinar las funciones que cada integrante del equipo podrá documentar al ir avanzando con su trabajo.
3. Se evalúa el conocimiento del sistema de cada equipo de trabajo.
4. Contando con lo anterior se diseñan planes de capacitación para cada área en función de las actividades y datos que se documentan en el sistema.

En el siguiente cuadro se indica el tiempo proyectado para llevar a cabo cada actividad de las fases mencionadas anteriormente:

Tabla 8. Distribución de tiempos de actividades	
Actividad	Tiempo proyectado
Estructurar perfiles laborales y expectativas para cada puesto administrativo y personal a cargo y crear canales de retroalimentación para jefes y líderes de la empresa.	De 1 a 2 meses dependiendo de la disponibilidad de los empleados
Dinámicas grupales de comunicación efectiva para buscar soluciones a deficiencias en proyectos y situaciones problemáticas	En sesiones semanales de 1 hora cada una, durante 6 meses
Dinámicas grupales para trabajar en la comunicación y empatía grupal	En sesiones semanales de 30 minutos cada una, durante 6 meses
Diseño de planes de capacitación acordes a cada área laboral	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se iniciará con 16 sesiones individuales de 40 min con cada empleado administrativo para identificar la información crítica que necesita tener a su alcance y visible en el sistema Beesoft para facilitar su labor individual y grupal. 2. Al terminar el paso 1, se dedicarán 2 sesiones de 1 hora cada una con los directivos para determinar las funciones de cada puesto sobre las cuales se desarrollarán planes de capacitación. 3. Contando con lo anterior se diseñarán los planes de capacitación para cada área en función de sus actividades, el tiempo estimado para cada plan de capacitación es de 4 a 6 semanas por área, dependiendo de la complejidad y variación de sus procesos.
Tabla 8. Distribución de tiempos de actividades. Basada en formato proporcionado por la LEIP	

El proyecto en sí es innovador, pues el ambiente en el que se aplica y las herramientas planteadas a utilizarse para su desarrollo buscan llevar a los empleados a experimentar un aprendizaje que les aporte un entendimiento real de la dinámica laboral en la cual participan para que a partir del mismo se pueda presentar la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos o habilidades.

Trabajar en un plan educativo desde la solución a deficiencias en la comunicación y capacitación con adultos profesionistas, implica enfrentarse a situaciones en las que su experiencia laboral ha formado un criterio y una manera de trabajar que se ha arraigado en ellos con el paso del tiempo, lo cual, en

ocasiones, sitúa la disposición de aprendizaje en una postura poco flexible; sin embargo, debido a que el proyecto propone desde un enfoque constructivista poner en práctica dinámicas grupales abiertas que fomenten la autoevaluación y coevaluación, favoreciendo la integración del equipo a la par de estimularlos a dar soluciones creativas a los problemas elevando la interacción entre el equipo y estimulando una mejora en sus relaciones laborales y sociales.

Sumado a lo anterior, se plantea en la propuesta plasmar en la red interna de la empresa contenido acerca de procesos administrativos individuales y grupales, con el fin de lograr una formación personal de aprendizaje al conectar sus propias experiencias con el contexto formal de la información proporcionada.

En la empresa nunca se ha realizado un plan que toque los puntos mencionados, que tome en cuenta datos proporcionados por los empleados, que promueva el aprendizaje colaborativo al escuchar propuestas y sugerencias mediante actividades grupales creativas, que ponga en marcha una reestructuración enfocada en la comunicación y capacitación para el personal administrativo.

Lo anterior desde un auténtico compromiso personal y laboral encaminado hacia un crecimiento futuro que influya en una formación integral y colaborativa tanto para la plantilla actual como para futuras contrataciones.

Ahora bien, para lograr los objetivos de este proyecto se deben integrar elementos característicos de la Cultura Organizacional, los cuales hablan de que:

- Se aprende como fruto de la interacción - comunicación entre empleados.
- Se refuerza mediante la retroalimentación, es decir, identificando lo que está bien y aquello que se ha de evitar.
- Se forma con el paso del tiempo y a través de las experiencias personales.

- Los empleados deben compartir los valores de la empresa que son: asociación con el cliente, lealtad, comunicación abierta, crecimiento y desarrollo de los asociados.
- Se ha de tener paciencia frente a los cambios ya que generalmente los hábitos con el paso del tiempo se arraigan y es complicado modificarlos.

Guizar (2004), comenta que el clima sociopsicológico organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral percibidas directa o indirectamente por los empleados, que se supone constituye una fuerza que influye en la conducta del empleado. Es la atmósfera de trabajo de la organización tal y como es percibida y experimentada por los integrantes de la organización. Este aspecto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y la calidad de la cultura organizacional y de sus valores. Es, en definitiva, la manera cómo la gerencia y los empleados individualmente o en grupos se comportan en la organización. (pp. 175-179)

6.4. Evaluación y seguimiento

Según lo menciona Popham (1980), “la evaluación es una actividad tremendamente práctica, los investigadores se contentan, por lo general, con descubrir el mundo; pero los evaluadores quieren hacerlo mejor”, (pp. 32-43).

Lo anterior se vincula al proyecto de intervención, en el sentido de que la intención es ir más allá del diagnóstico de la situación problemática, es llegar a lograr un cambio, una mejora en todos los aspectos y elementos que integran la cultura y el clima organizacional, que beneficie inicialmente a los empleados y por consecuencia a la empresa.

Como lo puntualiza Gargallo (1995), “Hay evaluación si a través de la experiencia y de la comunicación humana se produce aprendizaje valorativo, con repercusiones individuales y colectivas, basado en datos e información objetivada”, esto implica en el trabajo de intervención que cada elemento

implementado sea evaluado mediante la valoración del impacto que tales cambios van haciendo en el equipo para poder así ir midiendo y adaptando los pasos a los fines que se buscan, (p. 70).

Así pues, la evaluación que se aplicará al proyecto será participativa, ya que todo el equipo administrativo involucrado en el programa será participe en conjunto, interactuando entre sí; y relacionada con objetivos y tareas debido a que se buscará recolectar información utilizable acerca del contexto del programa. (Bhola, 1991, pp. 27-50).

El paradigma:

Desde el entendido de que se define como una lista ordenada, un cuadro de clases, un patrón, o una fórmula que define el modo general en que deben colocarse los casos específicos de cierto orden, Bhola (1991), el paradigma debe aportar la idea en la que se basará la evaluación la cual puede ser racionalista o naturalista (pp. 27-50).

Para este proyecto se sigue la línea del paradigma naturalista de evaluación, dado que, se estudiará el comportamiento de los integrantes del equipo a través de las dinámicas y cambios participativos que se tienen planeados; para recolectar información cualitativa y fenomenológica que aplica en específico al grupo en cuestión.

Como menciona Bhola (1991), hay que tomar en cuenta y estar atentos a los puntos fuertes y débiles del paradigma naturalista a fin de mantener objetivo el fin del proyecto y su evaluación, (pp. 27-50), los cuales son:

- Puntos fuertes: responsivo, adaptable, énfasis holista y humaniza la actividad evaluadora.

- Puntos débiles: existe la posibilidad de perderse en las complejidades de la vida real y carecer de habilidades interpersonales y perceptibilidad individual.

El modelo:

Para Bhola (1991), un modelo es un conjunto de información, datos o principios agrupados de manera verbal o gráfica para representar o describir alguna cosa, idea, condición o fenómeno; es la esencia del aprendizaje y el pensamiento de un especialista, presentado clara y brevemente. Siendo así de suma importancia elegir un modelo que se adapte a la función y objetivos del proyecto (pp. 27-50).

Tomando en cuenta la dinámica en la cual se desarrolla la implementación de la propuesta, la cual consta de un grupo de personas que laboran en conjunto para un fin compartido, en el cual colaboran todos con la aportación que caracteriza a su área y que los conecta con el resto del grupo y que durante el proceso interactúan los valores, las habilidades de comunicación e identidades personales y laborales; el modelo de evaluación a seguir es el transaccional.

El modelo transaccional se asocia al nombre de Rippey (1971), y se caracteriza por:

- Considerar la percepción y el conocimiento como procesos de transacción
- Tales transacciones ocurren entre individuos concretos en situaciones concretas y el evaluador como observador
- Rinde cuentas sobre las responsabilidades
- Pide a los participantes a estudiarse entre sí mismos, sus roles, los sistemas que utilizan para producir los cambios
- Una gran carga de valores
- Enfatizado a las relaciones

- Evaluación colectiva (pp. 3-4).

De manera que, la evaluación de este proyecto de desarrollo educativo se enfoca en:

1. Detectar y dar solución a cuestiones que aún no tienen respuesta, como la escasa o nula participación e interés por participar del equipo al hablar acerca de planes de mejora.
2. Identificar en base a la evaluación de los resultados recolectados en las actividades planeadas, si es que hay alguna cuestión problemática que esté relacionada con la cultura laboral fomentada a lo largo de los años y si existe un desfase entre los valores de la empresa y los que manejan algunos integrantes del equipo.
3. Ubicar y resolver deficiencias en liderazgo que fomenten un desbalance en el logro de objetivos y evasión de responsabilidades.

En caso de ser aprobada la implementación de la propuesta en la empresa, el seguimiento se realizará, negociando con los directivos de la empresa, la integración al plan de producción de las juntas semanales de comunicación efectiva, para que mediante diarios de campo y asignación de tareas con objetivos a corto, mediano y largo plazo se continúe identificando y dando soluciones a deficiencias en proyectos y situaciones problemáticas de los equipos de trabajo, manteniendo actualizados los contenidos relacionados disponibles en la red interna de la empresa y planificando sesiones de capacitación cíclica que refuercen o actualicen a los empleados en los procesos administrativos.

REFLEXIONES FINALES

Este proyecto tiene la finalidad de mejorar la comunicación organizacional, promover un ambiente laboral sano y capacitar a todo el personal administrativo desde la detección y el conocimiento de las necesidades de capacitación que presenta cada integrante del equipo.

A lo largo de la fase de observación e investigación, se logró identificar que en gran parte las deficiencias en la cultura e identidad laboral de los empleados administrativos giran en torno a una marcada falta de confianza entre sí, que ha dado paso a un desinterés de ser partícipe de dinámicas y proyectos de mejora, así como a un sentido de no pertenencia, el cual va evolucionando al pasar los años dentro de la empresa.

Es importante mencionar que la directiva de organización dio el visto bueno a la propuesta innovadora “Reestructurar los canales de comunicación dentro de la empresa mediante la innovación en definición de puestos, actividades laborales individuales y grupales, a la par de un plan de capacitación general interactivo”, sin embargo, la implementación está condicionada a esperar a que pase la contracción y austeridad económica, debido a que representa un costo para la empresa.

Lo anterior puede suponer diversas dificultades al momento de la implementación de las fases propuestas para el desarrollo del presente proyecto, por ejemplo: resistencia al cambio, desconfianza en los posibles resultados y falta de interés en ser parte de un proyecto de mejora.

Por ende, implementar cualquier cambio o actualización al sistema con el cual trabajan los empleados esta fuera de presupuesto, al igual que una reestructuración del organigrama, pues implica delimitar actividades laborales acorde al perfil laboral de cada empleado y hacer contrataciones para cubrir las

actividades que se encuentran asignadas a otros colaboradores por falta de personal.

Como se mencionó en los párrafos anteriores, la austeridad impide implementar mejoras dentro de la empresa pues implican una inversión, adicional a ello, otras propuestas se ven limitadas por el factor tiempo, por ejemplo:

- Juntas de mejora continua semanales, al existir una sobrecarga laboral no se cuenta con tiempo disponible para esta actividad y su seguimiento adecuado.
- Dinámicas de integración grupal e identidad laboral, de igual manera que en el punto anterior, no se cuenta con tiempo disponible para desarrollarlas.
- Detección de necesidades de capacitación y desarrollo de planes para resolverlos.

Sin embargo, como alternativa a los puntos anteriores he podido trabajar con una tabla de resultados semanales por área, (en porcentajes de alcance de metas), localizado en un área común del equipo administrativo para que sea visible el avance en los métricos sobre los cuales trabaja cada colaborador, mismo que ha servido como apoyo visual informativo y motivacional en el desempeño laboral de cada uno de ellos.

De igual manera, he incentivado al personal reconociendo los alcances de metas con pequeños detalles como dulces y tarjetas de felicitación otorgados a los empleados que cumplen con sus métricos y objetivos.

Con respecto a la detección de necesidades de capacitación, he trabajado en conjunto con mis compañeros para realizar diagramas de flujo de procesos clave que identifican las actividades personales y en grupo que se relacionan entre sí, esto en demanda a las constantes solicitudes de información que detenían los procesos de trabajo.

De este proyecto aprendí significativamente acerca de la importancia de la integración de los elementos de la cultura organizacional y social en cada empleado, pues son la base que sustenta los cimientos de su postura dentro de la empresa para la que trabajan, determina su lealtad a la misma, el nivel de disposición frente a los cambios y la reacción ante las problemáticas que se pudieran presentar en el desarrollo de sus labores.

En la investigación se fundamentó que la problemática gira en torno mayormente a deficiencias en la comunicación, situación que estuvo presente hasta el final de la misma, por lo cual me queda claro que la comunicación juega un papel vital dentro de la empresa y que esta repercute en las relaciones e interacciones laborales e interpersonales de todos los empleados.

A partir de este proyecto, hice la recomendación a la directiva de la organización de tomar en cuenta los datos recabados, con la finalidad de tomar en cuenta las soluciones propuestas o buscar alternativas que puedan ser sustentadas y puestas en marcha desde su austeridad o cuando ésta se encuentre en una situación económica más favorable.

Considero que de no tomar en cuenta lo anterior, la empresa seguirá pasando por situaciones conflictivas que retrasan su operación y continuará la rotación de personal administrativo en puestos clave que se encuentran sobresaturados de actividades asignadas.

Así pues, el futuro de este proyecto lo marcará la empresa, pues depende de los permisos que la directiva otorgue para ir recolectando resultados que signifiquen mejoras favorables para sus empleados.

REFERENCIAS

- Alcocer, M. (1998). "Investigación-acción participativa". Galindo, J. (coord.), "Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación", 442-463. México: Addison Wesley Logman.
- Anguera, M.T. (2003). "La observación". En C. Moreno Rosset (Ed.), "Evaluación psicológica. concepto, proceso y aplicación en las áreas del desarrollo y de la inteligencia", 271- 308. Madrid: Sanz y Torres.
- Bergen, V., Bressler, M., Campbell, K., (2014). "*The sandwich feedback method: Not very tasty*", 2-14. *Journal of Behavioral Studies in Business Volume 7*.
Disponible en:
https://www.researchgate.net/publication/281034931_The_Sandwich_Feedback_Method_not_very_tasty
- Bhola, HS. (1991). "La evaluación de proyectos, programas y campañas de alfabetización para el desarrollo", 27-50. Disponible en:
http://70.37.89.185/LEIP/pluginfile.php/40236/mod_resource/content/2/Bohla.%20H.S
- Campbell, J. (1971). "*Personnel training and development. Annual review of Psychology*", vol. 22, num 1, 565-602.
- Carballo, A., García, M., Rodríguez, F., (2008). "La Interrelación universidad-empresa en la labor educativa profesional". *Ciencias Holguín*, XIV (2),1-11.
Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181517958002>

- Casademunt, A., Morales-Gutiérrez, A., & Ariza-Montes, J. (2012). “La implicación emocional en el puesto de trabajo: Un estudio empírico”, 364-405. *Intangible Capital*, 8(2). Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54924501006>
- Castro, A., (2014). “Comunicación Organizacional, técnicas y estrategias”, 5-18. ISBN: 978-958-741-383-0.
- Chiavenato, I., (2011). “Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones”, 17, 172, 322-335. McGraw Hill, México.
- Contreras, J. D. (1994). “¿Qué es? ¿Cómo se hace?”, 4-7. *Revista cuadernos de pedagogía*, No. 224.
- Correal, M., Bustos, M., Cuevas, A., Panqueva, M. (2008). “El lenguaje y la comunicación en los procesos organizacionales de la empresa”, 141-153. *Revista escuela de administración de negocios*, (62). Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20611457010>
- Creswell, J. (2012). “Investigación educativa. Planeación, conducción y evaluación en investigación cuantitativa y cualitativa”, 583. (4ª edición).
- Cubillo, G., Guevara, M., Masis, B. (2002). “Análisis para la introducción al mercado de un nuevo programa de capacitación para empresas”, 1-130. Seminario de graduación, para optar por el título de máster en administración de empresas.
- Gargallo, R. (1995). “La evaluación comunicativa, factor de desarrollo humano, organizativo y curricular. Valorar, medir y evaluar”, 70. *Aula*, N.º: 39.

- Guerrero Dávila, G. (2015). "Metodología de la investigación", 20. México D.F, México: Grupo Editorial Patria. Disponible en:
<https://ezproxy.unisimon.edu.co:2258/es/ereader/unisimon/40363?page=20>
- Guiñazú, G., (2004). "Capacitación efectiva en la empresa", 103-116. Invenio, 7. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87701209>
- Guizar, R. (2004). "Desarrollo Organizacional", 175-179. (2da. Edición). México. McGraw Hill.
- Gurdián-Fernández, A., (2007). "El Paradigma Cualitativo en la Investigación Socio- Educativa", 13-115. ISBN 978-9968-818-32-2.
- Hammersley, M. y Atkinson, P. (2001). "Etnografía. Métodos de investigación". Barcelona: Ediciones Paidós.
- Leiva, J., (2012). "Fundamentación y diseño de un modelo de intervención socio educativa desde una perspectiva constructivista, para su aplicación en organizaciones productivas o de servicios. Estudio de su aplicación y observación de su impacto en una empresa", 108-125. Disponible en:
https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/9260/Jorge_Leiva_TesisCompleta.pdf?sequence=1
- Ley Federal del Trabajo, (2022). Capítulo III Bis, Artículos 153-A al 153-F, México.
- López-Roldán, P., Fachelli, S., (2015). "La encuesta", 1-41. En "Metodología de la Investigación Social Cuantitativa". Bellaterra (Cerdanyola del Vallès): Depósito

Digital de Documentos, Universidad Autónoma de Barcelona. Capítulo II.3.

Disponible en: <http://ddd.uab.cat/record/163567>

Martínez E., Martínez, F., (2009). “Capacitación por competencia, Principios y Métodos”, 10-19. Disponible en: <https://pdfslide.tips/documents/capacitacion-por-competencia-principios-y-metodos-55888f7b669aa.html>

Moreno, J. y Espadas, M.A., (2009). “Investigación-acción participativa”, en: Diccionario Crítico de Ciencias Sociales. Tomo 1/2/3/4. Madrid- México: Plaza y Valdés. Disponible en: http://chamilo.cut.edu.mx:8080/chamilo/courses/AREADETITULACION/document/INVESTIGACION_ACCION/6.-Investigacion-Accion_Participativ.pdf

Moreno, J. y Marcaccio, A., (2014). “Perfiles profesionales y valores relativos al trabajo”, 3. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=459545413003>

Oviedo, C., (2002). “Las Esferas de la Comunicación”, Campodónico Editor.

Peiró, J. y Bresó, I., (2012). “La comunicación en las organizaciones: Una aproximación desde el modelo de análisis multifacético para la gestión y la intervención organizacional (modelo Amigo)”, 4-33. Dialnet. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=147125259003>

Pérez, R., (2008). “Estrategias de comunicación”, 1-24. Madrid: Ariel. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199518706016.pdf>

Pizzolante I., (2003). "La Geometría De La Comunicación Empresarial". Número 34 agosto-septiembre 2003. Disponible en:

<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/ipizzolante.html>

Popham, W. (1980). "Problemas y técnicas de la evaluación educativa", 32-43. Anaya/2, Madrid.

QuestioPro, (2022). Encuesta de comunicación organizacional. Disponible en: <https://www.questionpro.com/blog/es/encuesta-de-comunicacion-organizacional/>

Rippey, R. (1971). "Estudios en la evaluación transaccional", 3-4. McCutchan Corporación publicista; Primera edición.

Sapién A., Piñón H., Gutiérrez M., (2014). Capacitación en la empresa mexicana: un estudio de formación en el trabajo. Civilizar. Ciencias Sociales y Humanas, 14 (27),123-134. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=100235716007>

Sánchez-Castañeda, A., (2007). La Capacitación y el adiestramiento en México, regulación, realidad y retos. Revista Latinoamericana de Derecho Social, (5), 191-228.

Senge, P., (1995) "La Quinta Disciplina", 77-91. Editorial Vergara.

Valverde, L., (s/f). "El Diario de campo. Revista de trabajo social", 1-12. Disponible en: <http://www.binasss.sa.cr/revistas/ts/v18n391993/art1.pdf>

Vázquez, E., (2018). Diagramas de flujo de procesos administrativos. Liga no disponible para compartir fuera de la red interna de la empresa *True Blue Manufacturing*.

Vrije Universiteit Brussel, (VLIR-USO) (2013) “Investigación Acción Participativa con madres de adolescentes en situación de calle” [Archivo de video].

Disponible en: https://www.youtube.com/watch?v=_PHA0fat1G8&t=1s

Watzlawick, P. Beavin Bavelas, J. Jackson, D.D., (1997). “Teorías de la Comunicación Humana. Interacciones, patologías y paradojas”. 49-71.

Anexo 1

Tabla de la bitácora del diario de campo		
Lugar de trabajo:	True Blue Manufacturing – Building Products	
Observadora:	Olga Lizeth Bustamante	
Fechas:	Del 25 de noviembre al 24 de febrero 2022	
Sujetos observados:	Supervisora de RH Encargado de Compras Supervisora de Logística Supervisor del Área de Corte Supervisora del Área de Ensamble Supervisor de Preproducción	
Observaciones generales:	La mayoría de los sujetos expresaron un gran interés y profunda intención de colaborar en la revisión de actividades y procesos para consolidar un plan de capacitación general, así como para cada una de sus áreas.	<i>Interés y ánimo por participar</i>
Observaciones por área:	<p style="text-align: center;">Recursos humanos Marcela Muñoz</p> <p><u>*Contrataciones:</u> Para programarlas se requiere que se siga el proceso de requisición de personal de producción por parte de planeación, regularmente hay deficiencias en la ejecución de este proceso ya que comúnmente se presentan solicitudes urgentes complicadas de completar. En ocasiones se solicita cubrir vacantes de personal de producción para puestos no existentes, por ejemplo: personal para envíos, operadores de robot y recolectores de material.</p> <p><u>*Pre-nómina:</u> La encargada de RH hace ajustes previos que incluyen horas y días de permiso con o sin goce de sueldo, vacaciones, incapacidades, tiempo extra, etc., en ocasiones se presentan retrasos o confusiones debido a que no se entregan los formatos a tiempo o debidamente llenados.</p> <p style="text-align: center;">Compras Noé Avalos</p> <p><u>*Manejo de min-máx:</u> Consiste en coordinar el abastecimiento de insumos de consumo regular, con base al manejo y control de inventarios del almacén; ocasionalmente se presentan discrepancias en las cantidades que</p>	<p><i>Urgencias = reorganizar prioridades</i></p> <p><i>Situación resultante de las urgencias mencionadas</i></p>

	<p>reporta el listado y se tienen desabastos que requieren compras urgentes.</p> <p><u>*Compras de materia prima:</u> Se realizan en base a los planes de producción para cumplir con los tiempos de los proyectos, este proceso presenta varias deficiencias que al parecer giran en torno a omisiones en las listas de materiales y planeación de producción.</p> <p style="text-align: center;">Logística Josselyn Vázquez</p> <p><u>*Coordinación de exportaciones:</u> Josselyn necesita recibir una planeación de envíos confiable con tiempo de antelación y a detalle para hacer las requisiciones de transporte correspondientes, comúnmente se presentan demoras, cambios de última hora o urgencias a causa de una planeación desorganizada que pone en jaque a todo el departamento y que generalmente representa gastos adicionales, al respecto Josselyn refiere que constantemente debe solicitar información a la encargada de planeación y envíos, información que se ha remarcado, en numerosas ocasiones, ser vital para gestionar todo lo relacionado con los envíos.</p> <p><u>*Coordinación de importaciones:</u> Similar a las exportaciones, pero con la variante de que la importación de mercancía requiere documentos que proveen los representantes de servicio al cliente o el encargado de compras, en ocasiones se presentan deficiencias en este proceso ya que no se cumplen los requisitos mencionados a tiempo, lo que conlleva a demoras o solicitudes urgentes que también representan gastos adicionales.</p> <p style="text-align: center;">Planeación, Coordinación de producción y Envíos Judith Sánchez</p> <p><u>*Planeación de producción:</u> Judith, se encarga de la planeación de los proyectos y de su programación para entrar a producción conforme a la disposición de los materiales y la disponibilidad de la agenda por área, Con cierta regularidad se le presentan complicaciones, con representantes de servicio al cliente en Canadá, al recabar la información que requiere para programar las órdenes.</p> <p><u>*Coordinación de producción y envíos:</u></p>	<p><i>Deficiencias en planeación = urgencias</i></p> <p><i>Deficiencias en planeación = urgencias</i></p> <p><i>Información incompleta = demoras y retrasos</i></p> <p><i>Deficiencias en planeación = urgencias</i></p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>Coordina los recursos mencionados para cumplir con los tiempos estimados en la producción de las órdenes y para los envíos tiene a su cargo a 2 personas que, preparan el embalaje del producto terminado, escaneando, estibando y flejando las cajas en tarimas. En ocasiones por retrasos en producción no se cumplen los tiempos estimados para los envíos, razón por la cual tiene que hacer modificaciones de última hora a la agenda, las cuales que afectan directamente el proceso del área de logística.</p> <p style="text-align: center;">Área de Corte Julio Figueroa</p> <p><u>*Recibir y analizar las ordenes de trabajo:</u> Julio, supervisor del área, tiene a su cargo dos lideres de grupo y se encarga de que cada proyecto por procesarse se encuentre incluido en el plan de producción y determinan los recursos que se emplearan para cumplir con el requerimiento (maquinaria, personal, etc.), en este proceso a Julio se le presentan discrepancias constantemente, que principalmente giran en torno a cantidades requeridas durante la ejecución de los pasos de ensamble vs las proporcionadas en el plan de producción y aparentemente también por revisiones de calidad no estandarizadas, como resultado de lo anterior Julio debe modificar su calendarización para producir solicitudes urgentes del área de ensamble o para retrabajar procesos de urgencia.</p> <p><u>*Definir el método más adecuado para procesar las ordenes:</u> Julio asigna al personal necesario, da entrenamiento y documenta al equipo con la información necesaria para iniciar las operaciones de cada proceso a realizarse, sin embargo, es común que estos pasos no se realicen a causa de las solicitudes urgentes.</p> <p><u>*Entrega de material cortado al área de ensamble:</u> Julio refiere que en este proceso se han presentado situaciones problemáticas con el área de ensamble debido a deficiencias en la recepción y almacenamiento de material cortado, en específico comenta que se le requiere constantemente buscar en su área material que, aún con la papeleta de recepción firmada por los lideres de grupo de ensamble, no lo encuentran en piso. Adicional a lo anterior Julio remarca que con frecuencia hay incongruencias en los criterios de</p>	<p>Deficiencias de otras áreas =urgencias</p> <p>Omisión de procesos por urgencias</p> <p>Deficiencias en la comunicación</p>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>control de calidad entre la liberación de material y la recepción del mismo en el área de ensamble.</p> <p style="text-align: center;">Área de Ensamble Claudia Martinez</p> <p>Claudia, supervisora del área tiene tres lideres de grupo a su cargo y una asistente que se encarga de tiempos de producción y de monitorear los índices de productividad, dentro de las principales actividades de Claudia se encuentran las siguientes: <u>*Administrar los recursos humanos del área para aumentar su productividad:</u> Es decir, producir más con los mismos recursos, o lo mismo con menos. <u>*Mejora continua de las áreas de producción.</u> En otras palabras, mejorar los procesos para que sean más fluidos y eficientes. Constantemente Claudia refiere tener deficiencias en los porcentajes de productividad de sus áreas debido a estándares de producción elevados, en cada caso Gerencia revisa la información y en ocasiones se hacen los ajustes solicitados.</p> <p style="text-align: center;">Área de control de calidad Teresa Prado</p> <p>Teresa, encargada del área, tiene a su cargo a 4 inspectores de calidad. Sus principales funciones son las siguientes: <u>*Inspección de calidad en material del cliente recibido.</u> En este proceso se revisa que el material enviado por el cliente, para procesar sus proyectos, cumpla con los criterios de calidad antes de ser ingresados al inventario de almacén. Teresa comenta que esta actividad es prioritaria, razón por la cual, en ocasiones no logra atender en su totalidad otras funciones a su cargo. <u>*Inspección de calidad en material procesado y producto final.</u> Teresa recopila los datos acerca de los criterios y tolerancias de calidad y los comunica a los inspectores que tiene a su cargo. En esta actividad Teresa refiere presentar constantes dificultades en sus procesos debido a la prioridad de cumplir con fechas de envío, que se sobrepone a los criterios de rechazo con desviaciones aprobadas por Gerencia; esta situación ha causado rechazos por parte del cliente, retrabajos y una percepción errónea del área de calidad, pues se tienen conflictos constantemente con las áreas de Corte y Ensamble.</p>	<p>Deficiencias en porcentajes de productividad</p> <p>Saturación de tareas</p> <p>Al siempre tener desviaciones aprobadas no se tiene nada fijo en los criterios de calidad</p> <p>Deficiencias en planeación + falta de comunicación = errores y malentendidos</p>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>Área de preproducción Eduardo Vázquez</p> <p>Eduardo, supervisor del área, tiene a su cargo a dos personas y se encarga principalmente de la elaboración de prototipos para cada proyecto por procesarse, así como de revisar y modificar los pasos a seguir en su elaboración para que al momento de lanzar tales proyectos las operaciones se encuentren adaptadas a las necesidades de cada área.</p> <p>Sus actividades se diversifican a partir de lo anterior y tienen una relación estrecha con las dos áreas de producción mencionadas anteriormente, así como con las de planeación, diseño y calidad.</p> <p>Constantemente se encuentra frente a situaciones problemáticas con los departamentos mencionados a causa de deficiencias en tiempos de planeación y por malentendidos, resultado de una comunicación deficiente, en relación con actividades asignadas a cada área.</p>	
Tabla de la bitácora del diario de campo		

Anexo 2

Entrevistadora:	Olga Lizeth Bustamante
Fecha:	8 de diciembre 2021
Lugar:	True Blue Manufacturing - Building Products
Entrevistado:	<p>Eduardo Vázquez, Supervisor de preproducción, Edad: 27, Ingeniero de Procesos</p> <p>Eduardo tiene a su cargo a tres personas (Perla, Alejandro y Jesús) y se encarga principalmente de la elaboración de prototipos para cada proyecto por procesarse en la planta.</p>
<p>Hola Eduardo, comenzaremos por saber un poco más acerca de tu función dentro de la empresa,</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuánto tiempo llevas laborando en la empresa? 4 años. 2. ¿Con qué puesto ingresaste a la empresa y cuánto tiempo lo desempeñaste? Ingrese como Ingeniero C – Asistente de sistema Beesoft y lo desempeñe por 2 años aproximadamente. 3. ¿En qué consistía? En asistir al administrador del sistema Beesoft con la parte operativa para que los datos recabados fueran confiables, así como en analizar procesos y procedimientos de producción para documentarlos y estandarizarlos en matrices de entrenamiento 4. ¿Recibiste entrenamiento o capacitación para desarrollar esta labor? 	

Solo para el conocimiento y uso del sistema Beesoft, acerca de procesos o procedimientos de producción no había datos.

5. ¿Existían procesos o procedimientos que facilitaran tu labor?
No, los recabé yo observando y aprendiendo sobre la práctica.
6. ¿Qué puesto desempeñaste posterior a este y durante cuánto tiempo?
Ingeniero de procesos, 4 meses.
7. ¿En qué consistía?
En revisar y modificar los pasos a seguir en los proyectos para que las operaciones se encontraran adaptadas a las necesidades de cada área.
8. ¿En esos 4 meses recibiste entrenamiento o capacitación para desarrollar esta labor?
No, ninguna.
9. ¿Existían procesos o procedimientos estandarizados?
Si, algunos.
10. ¿Desde cuando eres Supervisor del área de preproducción?
Desde febrero del 2020.
11. ¿En qué consiste tu puesto actual?
En hacerme cargo principalmente de la aprobación de primeros artículos que consiste en procesar una muestra que cumpla con las especificaciones que el cliente provee al personal de ventas y servicio al cliente, asegurándose de que está muestra cumpla con los estándares de calidad internos, de esta manera se puede retroalimentar al cliente si lo que pide está en condiciones de entrar al mercado y del desarrollo del proceso de producción para nuevos proyectos, esta actividad consiste en definir procesos que sean óptimos y factibles para la empresa, desde el proceso de cortar un material hasta el punto de empacarlo y cerrar la caja.
12. ¿Has recibido entrenamiento o capacitación para desarrollar esta labor?
No, he aprendido observando sobre la práctica.
13. ¿Tú has entrenado a tu personal a cargo?
Si, de Beesoft principalmente, Alejandro y Jesús, han recibido capacitación de CNC, AGFA y Alex ha recibido entrenamientos de diseño, sierras, guillotinas y robots.
14. Ahora dime, ¿Tienes bien definidas tus labores?
No, yo soy un todólogo aquí, no tengo funciones definidas.
15. ¿Qué actividades has detectado que has realizado comúnmente que no están asignadas a tu puesto?
Definir procesos de producción, esa actividad siempre me la asignan a mí, pero no es propio a mi departamento.
16. ¿Qué departamento consideras que debería encargarse de esas actividades?
El departamento que se debe hacer cargo de los procesos sería el ingeniero de procesos, o en su defecto, los ingenieros encargados de piso de producción.
17. ¿Esta situación ha causado alguna problemática?
Te doy un ejemplo, lanzamos un proyecto a piso de producción la semana pasada, yo diseñe un proceso, acorde a mi primer artículo, pero en piso de producción

<p>alguien lo modifiko y ahora yo tengo que ir a buscar los datos del nuevo proceso para poder actualizar Beesoft.</p> <p>Si la actividad de procesos fuera mía, deberían de consultarlo conmigo antes de realizar modificaciones, pero como no lo es, lo modifica quien quiera, lo que ocasiona que yo tenga que buscar los procesos para actualizar el sistema. A esto súmame el hecho de tener encargos urgentes y urgencias por resolver frecuentemente, cuestión que ocasiona perder el enfoque y la secuencia de los procesos.</p> <p>18. ¿Con que frecuencia se presentan situaciones así? De cada 10, pasa en unos 3-4 proyectos</p> <p>19. ¿Has notificado esto al gerente de la planta? Sí, pero no se ha dado una solución, solo les pide a los supervisores tomar registro para próximas corridas.</p> <p>20. Por último, ¿Qué crees que hace falta para que cada área tenga claras sus funciones y como beneficiaría esto a tu labor? Que desde gerencia se compartan oficialmente las funciones de cada departamento, y que cada uno cumpla con ellas, al mismo tiempo que trabajar en el descriptivo de puestos de cada quien, de esa manera nadie tendrá dudas o excusas acerca de que les toca o no hacer.</p>
Tabla de entrevista #1

Anexo 3

Tabla de entrevista #2	
Entrevistadora:	Olga Lizeth Bustamante
Fecha:	9 de febrero 2022
Lugar:	True Blue Manufacturing – Building Products
Entrevistado:	<p>Julio Figueroa, Supervisor de producción, área de corte, Edad: 52, Ingeniero Industrial</p> <p>Julio tiene a su cargo el área de corte y a dos encargados de área (Héctor y Raúl), Él se encarga principalmente del corte de la materia prima a utilizarse en cada proyecto.</p>
<p>Hola Julio, ¿Cómo andamos? ¿Listo?</p> <p>¡Hola Liz, a la orden!</p> <ol style="list-style-type: none"> ¿Cuánto tiempo llevas laborando en la empresa? 2 años 10 meses ¿Con qué puesto ingresaste a la empresa y cuánto tiempo lo desempeñaste? Supervisor de corte y sigo en el mismo puesto a la fecha Muy bien, ¿Recibiste algún tipo de entrenamiento o capacitación para desarrollar esta labor? Sí, solo alguna explicación de Beesoft, muy breve, por cierto. 	

4. Ahora, hablando de producción, ¿Existían procesos o procedimientos que facilitaran tu labor?
No, la única información acerca del proceso la daba el sistema, solo eran operaciones enumeradas y siempre estaba incompleta.
5. Bien, ¿En relación al sistema únicamente?
¡Así es!
6. ¿Existía algún plan de capacitación para el personal operativo?
No, no había nada de eso, cuando entré empecé con un plan de entrenamiento cruzado, antes de eso no había nada y se fue diversificando acorde a los proyectos.
7. Ahora dime, ¿Cuántas personas tienes a tu cargo?
18 por el momento y el máximo han sido 25.
8. Perfecto, ¿Cada quien tiene bien definidas sus labores?
Así es, es también dinámico de acuerdo a las necesidades del plan se balancea el trabajo.
9. ¿Y tú tienes bien definidas tus labores?
En teoría sí, pero constantemente se me asignan algunas responsabilidades extras por decirlo de alguna manera.
10. Bien, ¿Qué tipo de labores realizas adicionales a las que tienes definidas?
Desde manejo y control de inventarios, es decir verificar el ingreso y las cantidades de material en almacén, hasta recepción de equipos (maquinaria), fabricación de fixturas etc., etc.
11. Entiendo, ¿Han representado inconvenientes o retrasos en tus demás tareas?
Sí, constantemente
12. Ahora bien, ¿Le has comentado esto a tu jefe directo?
¡Sí claro!, de hecho, en muchos de los casos son indicaciones que vienen de ahí.
13. Entonces, ¿No se ha tomado acción con respecto a estas actividades que no deberían estar asignadas a tu puesto?
Digamos que son necesidades que hay que cubrir y se toma como una práctica regular.
14. Bien, ahora dime, con tus compañeros de trabajo ¿Esta situación ha causado alguna problemática?
No de ninguna manera, pienso que están muy cómodos con eso, aunque debo de ser honesto, que han cubierto los puestos se han ido asignando las tareas, por ejemplo, Eduardo hace mucho de las cosas que antes hacíamos nosotros para preproducción.
15. ¿Se te han presentado dificultades para llegar a acuerdos y entendimientos con las demás áreas?
Sí los hay, pero se resuelven.
16. Ya, por último, ¿Qué crees que hace falta para que cada área tenga claras sus funciones y como beneficiaría esto a tu labor?
Pienso que una descripción de puesto efectiva y documentada y una capacitación en temas de cultura laboral, así evitaríamos esa confusión al momento de ejecutar

tareas y no duplicar funciones, podríamos aprovechar mejor el tiempo, recursos disponibles y habría mayor integración y sinergia entre los departamentos.

Tabla de entrevista #2

Anexo 4

Tabla de entrevista #3	
Entrevistadora:	Olga Lizeth Bustamante
Fecha:	10 de febrero 2022
Lugar:	True Blue Manufacturing - Building Products
Entrevistado:	<p>Marcela Muñoz, Supervisora de RH, Edad: 26, Lic. En Psicología</p> <p>Marcela tiene a su cargo el departamento de RH, enfermería, caseta de seguridad y al personal de intendencia, Ella se encarga de los procesos de reclutamiento y selección del personal de producción para la planta, coordina al equipo de seguridad, enfermería e intendencia y procesa la pre-nómina semanal.</p>
<ol style="list-style-type: none"> ¿Cuánto tiempo llevas laborando en la empresa Marcela? 2 años 10 meses Bien, ¿Con qué puesto ingresaste a la empresa y cuánto tiempo lo desempeñaste o has desempeñado? Ingresé como asistente de recursos humanos. Muy bien, ¿Recibiste algún tipo de entrenamiento o capacitación para desarrollar esta labor? No, porque ya tenía la experiencia que necesitaba. ¿Sigues desempeñando ese puesto? Ahora soy supervisora de RH, 1 año 2 meses después que entré me cambiaron. bien, ¿Al iniciar con este nuevo puesto, existían procesos o procedimientos que facilitarían tu labor? Los procedimientos si, aunque no se cumplen. Dame un ejemplo breve: El proceso de pre-nómina dice que los permisos se entregan diario o antes del lunes y me los entregan el martes, o la lista de tiempo extra la entregan el jueves o cambian los horarios y no me hacen nueva lista. Entiendo, y ¿Tú has comunicado o capacitado a las áreas involucradas en estos procesos al respecto? Se ha comunicado a los superiores, sin embargo, la respuesta es que esas áreas tienen prioridad, en este caso los procesos de producción tienen prioridad ante los procesos de RH, así que se le da un seguimiento continuo, en pocas palabras ando atrás de ellos para que se realice lo antes posible. Perfecto, ahora con respecto a las contrataciones de personal, ¿Existe algún plan de capacitación de nuevo ingreso? En cuanto a mi departamento se realizan dos capacitaciones de nuevo ingreso, la de inducción y la de protocolos COVID a seguir. Perfecto, ¿Realizas alguna actividad adicional a tus labores dentro de la planta? Solo que sea por fuerza mayor como la de dar soporte a enfermería, por algún permiso o algo extraordinario. 	

<p>10. Ahora hablando de comunicación entre departamentos, ¿Cómo percibes la fluidez del entorno laboral de las áreas que componen la planta? Es limitada, se asume que otros harán las cosas, en parte es porque no tienen definidas sus actividades, pero también es porque no comunican entre si para solucionar los problemas.</p> <p>11. Bien, ¿Te han pedido intervenir en alguna situación problemática? He intervenido más por mi trabajo como tal que porque me lo pidan</p> <p>12. ¿Has notificado al Gerente de la planta al respecto? Si, constantemente</p> <p>13. ¿Ha tomado parte o solucionado estas situaciones? En la mayoría si o en ocasiones no se me reportan a mí las soluciones</p> <p>14. Entiendo, ¿A ti se te han resuelto situaciones problemáticas, como por ejemplo la que mencionaste al inicio de la entrevista? En sí, lo que se busca es llegar a acuerdos, porque la solución a mi problema podría afectar otras cosas de la empresa, entonces lo que se ha buscado es llegar a acuerdos y en mi caso tratando de ser comunicativa, yo comunico a las áreas que dependen de mis procesos, las problemáticas de las áreas de las que yo dependo para mis procesos para que se tenga flexibilidad.</p> <p>15. Ok, ¿Crees que se deba a una sobrecarga de trabajo? Creo que es falta de organización y de gestión del tiempo y malos hábitos que se han quedado.</p> <p>16. Por último, ¿Qué crees que hace falta para que cada área tenga claras sus funciones y que la comunicación entre todos sea efectiva? Descripción de puestos, un canal de comunicación definido (ejemplo correo electrónico, bitácoras, informes, etc.), constante colaboración del equipo de trabajo y seguimiento a que se cumpla por parte de los gerentes, supervisores o cabezas de área.</p>
Tabla de entrevista #3

Anexo 5

Tabla de entrevista #4	
Entrevistadora:	Olga Lizeth Bustamante
Fecha:	11 de febrero 2022
Lugar:	True Blue Manufacturing – Building Products
Entrevistado:	<p>Enrique Bahena, Supervisor de Almacén, Edad: 46, Lic. En Administración</p> <p>Enrique tiene a su cargo el departamento de Almacén. Él se encarga de los procesos de recepción y envíos de material de la planta, coordina el inventario y tiene a su cargo al equipo de montacarguistas.</p>
1.	¿Cuánto tiempo llevas laborando en la empresa Enrique? 3 años
2.	Bien, ¿Con qué puesto ingresaste a la empresa y cuánto tiempo lo desempeñaste o has desempeñado?

<p>Líder de Materiales y fue solo 6 meses de ahí pase a ser Supervisor de Almacén hasta la fecha.</p> <p>3. Muy bien, ¿Recibiste algún tipo de entrenamiento o capacitación para desarrollar esta labor? Si, en el área de sistema Beesoft.</p> <p>4. ¿En qué consiste tu puesto actual? Gestionar las entradas y salidas de material, el resguardo de los materiales, el cumplimiento de las requisiciones internas de producción, supervisar inventario y conteos cíclicos, capacitar al personal, apoyo a los clientes internos de la empresa, creación de planos de para la correcta distribución, revisión y calidad de lo recibido</p> <p>5. ¿Existen procesos o procedimientos que faciliten tu labor? Si.</p> <p>6. ¿Te ha tocado desarrollar alguno? Si, para mantener la rapidez en entregas de material, maximizar el volumen o espacio y reducción de costos.</p> <p>7. Muy bien, ¿Estos procesos los revisó alguien antes de implementarlos? Algunos se han revisado por gerencia.</p> <p>8. ¿Tienes bien definidas tus labores? Si.</p> <p>9. ¿Haces labores adicionales a las que tienes definidas? Si, asisto área de compras y al área de embarques (chofer).</p> <p>10. ¿Estas labores adicionales han representado inconvenientes o retrasos en tus demás tareas? Si, dejo de hacer funciones relacionadas con mi puesto</p> <p>11. ¿Se han tomado acciones con respecto a estas actividades que no deberían estar asignadas a tu puesto? En algunas ocasiones sí.</p> <p>12. ¿Qué departamento consideras que debería encargarse de esas actividades? Lo de compras quizá un asistente, embarques otro chofer y lo de instalar racks gente de mantenimiento.</p> <p>13. ¿Esta situación ha causado alguna problemática? En lo personal si lo crea ya que es mucha función y no se puede abarcar las diferentes funciones</p> <p>14. Por último, ¿Qué crees que hace falta para que cada área tenga claras sus funciones y como beneficiaría esto a tu labor? Que se tengan bien descritas las actividades a cargo de cada quien de acuerdo a su puesto y pedir más recursos humanos para que cada quien realice las tareas para las cuales se les contrato.</p>
Tabla de entrevista #4

Anexo 6

Tabla de entrevista #5

Entrevistadora:	Olga Lizeth Bustamante
Fecha:	11 de febrero 2022
Lugar:	True Blue Manufacturing - Building products
Entrevistado:	<p>Josselyn Vázquez, Supervisora de Logística, Edad: 31, Lic. en Logística y Transporte</p> <p>Josselyn tiene a su cargo el departamento de Logística. Ella se encarga de los procesos de exportación e importación de material y mercancía en general de la planta, coordina transportes para envíos y tiene a su cargo a Antonio, asistente del área.</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuánto tiempo llevas laborando en la empresa Josselyn? 1.5 años (18 meses) 2. Bien, ¿Con qué puesto ingresaste a la empresa y cuánto tiempo lo desempeñaste o has desempeñado? 3. Supervisora de Importaciones - Exportaciones y Logística. 4. Muy bien, ¿Recibiste algún tipo de entrenamiento o capacitación para desarrollar esta labor? Por parte de la empresa no recibí entrenamiento o capacitación, ya que mi experiencia previa en mis antiguos empleos me ha permitido adquirir conocimientos y reforzar temas de mi área laboral. 5. ¿En qué consiste tu puesto actual? Consiste en supervisar las actividades que se llevan a cabo en el área (Operación diaria de Importaciones - Exportaciones) Que estemos cumpliendo con los tiempos estipulados y las regulaciones necesarias en la aduana mexicana y americana, se lleva el control de las unidades en tránsito, Se supervisan y controlan los materiales que llegan a almacén en USA para solicitar las revisiones y poder importar los materiales en el menor tiempo posible esto a modo de reducir costos de almacenaje, se gestionan y administran los recursos externos de transporte, se gestiona el proceso de la elaboración de los documentos de cruce de ambas aduanas, se vigila que las actividades designadas se lleven a cabo y si hay algún inconveniente se apoya al integrante del equipo para que conjuntamente logremos la meta de que la operación sea fluida, Se verifican los materiales próximos a vencerse en sistema de anexo 24, se lleva el control de anexo 30., 6. ¿Existen procesos o procedimientos que faciliten tu labor? No, no hay procesos, al menos yo los desconozco. 7. ¿Has tenido que entrenar al personal que tienes a tu cargo? Relativamente el personal que actualmente tengo a mi cargo tiene más antigüedad en la empresa, pero cuándo he ubicado alguna área de mejora, se lo hago saber y le comparto el conocimiento para que ambos estemos trabajando bajo el mismo esquema y tengamos la intención de siempre resolver los problemas que se nos puedan presentar 8. Ahora dime, ¿Tienes bien definidas tus labores? Si. 9. ¿Has detectado actividades que tu estes realizando comúnmente pero que no deberían estar asignadas a tu puesto? Anteriormente sí, pero poco a poco se han ido resignando a quien les corresponden. 10. Muy bien, ¿La comunicación entre departamentos es efectiva?, es decir, ¿No se detiene tu trabajo por deficiencias en la comunicación? 	

La carga de trabajo puede variar dependiendo las ordenes que tengan con clientes, urgencias de los proyectos y en muchas ocasiones la comunicación no es efectiva. Por ejemplo: si algún departamento no nos proporciona la información completa, de pesos, tipo de productos, medidas, métodos de envíos de paqueterías, a cuenta de quien, cambios internos o solicitudes de los CSR de algún cambio en el producto, etc., o si se tienen documentos en proceso de elaboración y deciden agregar más material, esto retrasa el proceso y de igual manera, cuando los sistemas de las aduanas están caídos o lentos. Además, hemos estado varias veces expuestos a recibir multas aduaneras que podrían costar más que dinero a la empresa, debido a la falta de organización, liderazgo y seriedad del equipo de envío al realizar esta tarea crítica, errores notables al cargar los camiones. (menos o más paletas/piezas que las declaradas) y no se están tomando acciones correctivas o de seguimiento al respecto.

11. ¿Ha sido causa de problemática este tipo de situaciones?
Sí, porque los envíos tienen retrasos, los retrasos cuestan dinero como consecuencia y los errores críticos (como el mencionado) podrían convertirse en la causa de un cierre de operaciones para la empresa.
12. Entiendo, ¿Con qué frecuencia dirías que se presentan situaciones similares?
2-3 veces por mes
13. ¿Has notificado esto al gerente de la planta?
Sí.
14. ¿Se ha dado alguna solución?
En ocasiones.
15. Por último, ¿Qué crees que hace falta para que cada área tenga claras sus funciones y como beneficiaría esto a tu labor?
Que cada área o puesto tenga su descriptivo o reseña de actividades y que cada uno de los colaboradores se comprometa a cumplirlas para que en conjunto todas las áreas podamos lograr las metas de la empresa.

Tabla de entrevista #5

Anexo 7

Tabla de entrevista #6	
Entrevistadora:	Olga Lizeth Bustamante
Fecha:	14 de abril 2022
Lugar:	True Blue Manufacturing - Building Products
Entrevistado(a):	Judith Sánchez, Supervisora de Planeación, Coordinación de producción y Envíos, Edad: 34, Ing. Industrial Judith tiene a su cargo la Planeación y Coordinación de producción y el área de envíos. Ella tiene a su cargo 3 personas que laboran preparando los envíos de producto terminado al cliente
1. ¿Cuánto tiempo llevas laborando en la empresa?	

<p>3 años aproximadamente</p> <p>2. ¿Con qué puesto ingresaste a la empresa y cuánto tiempo lo desempeñaste o has desempeñado? Ingresé como Ing. de Calidad y lo desempeñé durante 3 o 4 meses, después fui supervisora de Calidad por 5 meses y de ahí a la fecha me pusieron como Coordinadora de producción - planeación y supervisión de envíos</p> <p>3. ¿En qué consiste? Coordino los proyectos, reviso todo desde en qué se va a trabajar y en lo que se está trabajando, doy respuesta a los representantes de servicio a cliente respecto a tiempos y eso</p> <p>4. ¿Recibiste entrenamiento o capacitación para desarrollar esta labor? Si, me entrenaron David Nadeau y Abraham Jordan</p> <p>5. ¿Existían procesos o procedimientos que facilitarían tu labor? Si, en eso me entrenaron</p> <p>6. ¿Tienes personal a cargo? Si, 3 personas</p> <p>7. En caso de tener, ¿los has entrenado tu? Si, me ha tocado darles instrucciones acerca de lo que tienen que hacer</p> <p>8. Ahora dime, ¿Tienes bien definidas tus labores? Si</p> <p>9. ¿Has detectado actividades que tu estés realizando comúnmente pero que no deberían estar asignadas a tu puesto? Solo cuando me toca dar soporte a otras áreas por falta de personal, como cuando no había supervisor de producción, yo me encargaba de esa parte</p> <p>10. ¿Esta situación ha causado alguna problemática? Solo de trabajo, desacuerdos, pero se hablan o interviene Abraham y se resuelven sin problemas</p> <p>11. Por último, ¿Qué crees que hace falta para que cada área tenga claras sus funciones y cómo beneficiaría esto a tu labor? Que fluyera bien la información con tiempo por parte de los encargados de servicio al cliente que se encuentran en Canadá, (en especial Nadia Sauro), que haya más disponibilidad y menos atrasos en todo lo relacionado a los proyectos, que esté todo visible en el sistema Beesoft para no tener que estar investigando fechas, correteando información o adivinando componentes, para que el trabajo de compras, por ejemplo, sea fluido y lleguen los materiales a tiempo para que cada proceso tenga su tiempo bien definido, es decir para poder trabajar los proyectos sin prisas y cubrir las fechas sin problemas</p>
Entrevista #6

Anexo 8

Tabla de entrevista #7

Entrevistadora:	Olga Lizeth Bustamante
Fecha:	18 de abril 2022
Lugar:	True Blue Manufacturing - Building products
Entrevistado(a):	Olga Pescador, Servicio al cliente, Edad: 35 Olga tiene labora en el área de servicio al cliente y coordina los proyectos a su cargo

1. ¿Cuánto tiempo llevas laborando en la empresa?
8 años, 3 en esta división
2. ¿Con qué puesto ingresaste a la empresa y cuánto tiempo lo desempeñaste o has desempeñado?
Soy encargada de servicio al cliente
3. ¿En qué consiste?
En general doy atención al cliente, manejo sus órdenes, en si me encargo de todo lo relacionado con el cliente y el procesamiento de su orden de compra en la planta
4. ¿Recibiste entrenamiento o capacitación para desarrollar esta labor?
Solamente cuando entre a la empresa, hace 8 años, me entreno el que era mi Gerente, Jose Conde y por otros encargados del servicio al cliente que laboraban en US, en esta planta no he recibido ningún entrenamiento ni retroalimentación respecto a procesos o uso del sistema Beesoft, he aprendido sobre la marcha
5. ¿Existían procesos o procedimientos que facilitarán tu labor?
No, me ha tocado desarrollarlos, por ejemplo: darle guías al encargado de compras acerca de cómo organizar los tiempos y al encargado de preproducción para que arranquen los procesos de los proyectos
6. Ahora dime, ¿Tienes bien definidas tus labores?
En teoría sí, pero no hay una definición como tal de mis funciones, ni de las expectativas de mi trabajo
7. ¿Has detectado actividades que tu estés realizando comúnmente pero que no deberían estar asignadas a tu puesto?
Si, me ha tocado tener que dar soporte en cuestión de seguimiento a los proyectos más allá de mi labor, llámese situaciones de planeación, calidad, etc. Esto sucede porque no se tiene la costumbre, ni las herramientas, ni los formatos para documentar tiempos para cada proceso de las órdenes
8. ¿Qué departamento consideras que debería encargarse de esas actividades?
Pues a los que compete cada actividad, aunque como no existe una claridad en las actividades correspondientes para cada área pues de repente caemos en lo mismo, no saber quién es el encargado y que lo haga siempre quien sepa hacerlo
9. ¿Esta situación ha causado alguna problemática?
Si, bastante, yo como representante del cliente soy la que cuida el dinero y el hecho de tener que dar soporte a otras áreas en cuestiones que no me corresponden me desvía de mi labor principal, causando que no cumpla con cuestiones básicas como enviar facturas a tiempo, se vean afectados tiempos de respuesta al cliente y que como consecuencia la relación entre compañeros se vea afectada ya que las

<p>problemáticas se toman de manera personal, lo que ocasiona que se pierda la fluidez en la comunicación y participación grupal</p> <p>10. ¿Con qué frecuencia se presentan situaciones así? Con mucha frecuencia</p> <p>11. ¿Has notificado esto al gerente de la planta? Si y también al jefe de los encargados de servicio al cliente, David Nadeau</p> <p>12. Por último, ¿Qué crees que hace falta para que cada área tenga claras sus funciones y cómo beneficiaría esto a tu labor? Que exista un canal de comunicación eficiente, hasta el momento solo se usan correos electrónicos y la información se pierde pues no se tiene en algo más visible, que se tengan las descripciones de puesto bien claras y llevar registros confiables de cada proyecto con líneas del tiempo para cada paso y proceso de las ordenes que igual sirvan como un referente en un futuro</p>
Tabla de entrevista #7

Anexo 9

Tabla de registro de la investigación documental			
Autor, título y año	Tema	Palabras clave	Resumen
Guiñazú, G. 2004, (Capacitación efectiva en la empresa.	Capacitación	Capacitación Contexto Organización Necesidades Evaluación	En la actualidad, el factor crítico, la clave para el éxito de una organización, ya no es solamente el capital disponible, como sucedía en la era industrial, sino además sus miembros. Las empresas han pasado de un gerenciamiento orientado a optimizar principalmente el capital a uno orientado a optimizar también el personal. En este contexto la capacitación deja de ser una actividad secundaria para convertirse en factor crítico de las estrategias de competitividad de las empresas. Hoy el rol de la capacitación es articular,

			entrelazar y consolidar una trama de relaciones y de conocimiento.
Carballo, A., García, J., Rodríguez, D., 2008, La Interrelación Universidad- Empresa en la labor educativa profesional.	Educación laboral	Universidad Empresa Integración	Se analiza el papel que desempeña la Universidad y la Empresa dentro de la sociedad, así como su interrelación. Expresa la necesidad de ese vínculo para propiciar los cambios que exigen los tiempos actuales. Trata, en materia de pedagogía de la formación del profesional, algunas reflexiones sobre los principios fundamentales que deben aplicarse, tomando como referencia la situación que predomina en la actualidad en América Latina.
Sapién, A., Piñón, L., Howlet, M., 2014, Capacitación en la empresa mexicana: un estudio de formación en el trabajo.	Capacitación	Capacitación Adiestramiento Mediana empresa Cultura laboral.	Los procesos de capacitación y adiestramiento en la mediana empresa mexicana no están siendo entendidos como una inversión que contribuya al éxito empresarial. El objetivo del artículo es analizar estos procesos. El enfoque metodológico que se utilizó es de tipo exploratorio y descriptivo con un diseño no experimental o ex post facto. Se eligieron aleatoriamente 17 medianas empresas. Los resultados indican que en la mediana empresa mexicana se deben emprender acciones contundentes que sirvan para que la capacitación y el adiestramiento dejen de ser vistos como un gasto innecesario. Es menester que se

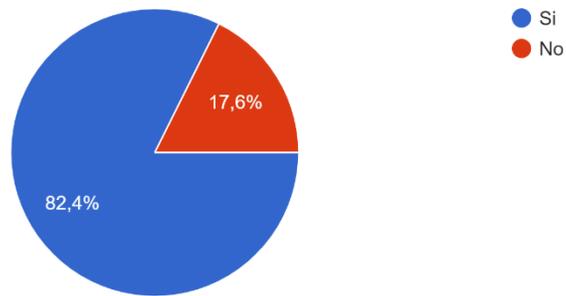
			tomen como la mejor inversión que pueda hacerse en recursos humanos. Por lo anterior, la capacitación y el adiestramiento deben convertirse en parte de la cultura laboral de toda organización.
Tabla de registro de la investigación documental			

Anexo 10



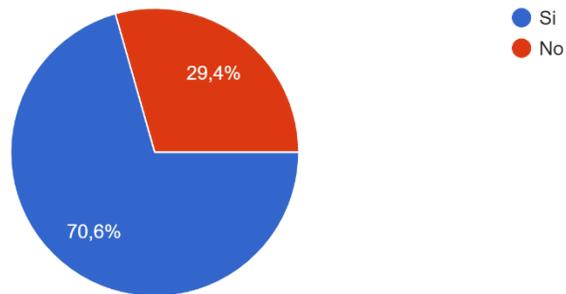
3. ¿Tienes la facilidad de dar tu retroalimentación acerca de alguna tarea encomendada?

17 respuestas



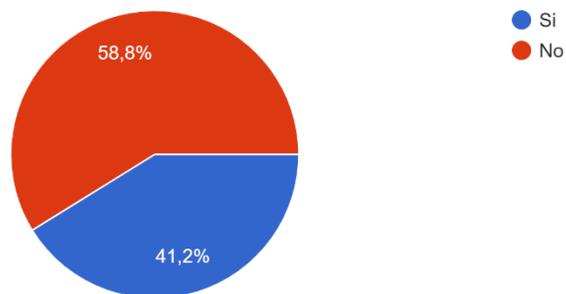
4. ¿Cuentas con la confianza y libertad de tu(s) superior(es) para discutir alguna situación de trabajo?

17 respuestas



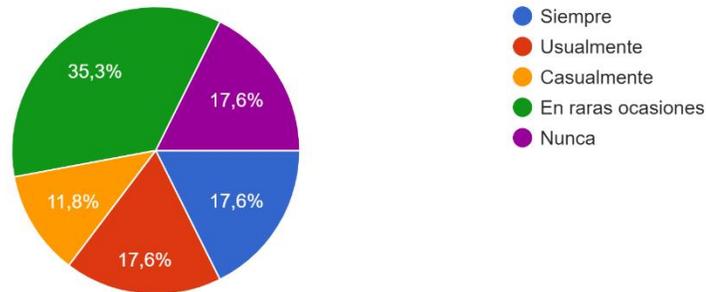
5. ¿Sientes confianza de tratar temas personales con tu(s) superior(es)?

17 respuestas



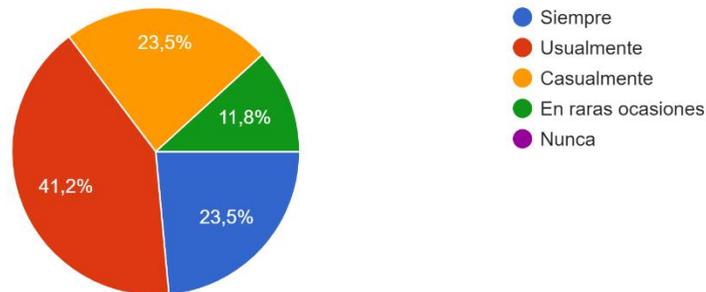
6. ¿Recibes la capacitación necesaria para poder realizar eficientemente tu trabajo?

17 respuestas



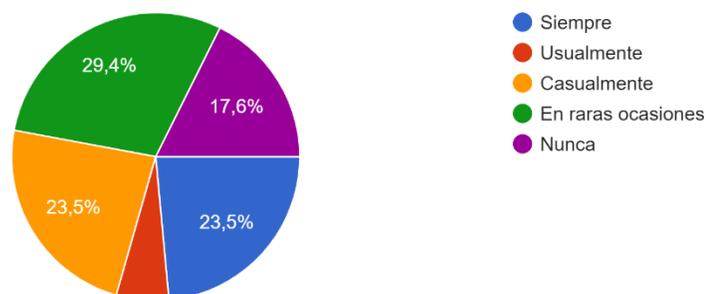
7. ¿Hay claridad en las instrucciones de trabajo que recibes?

17 respuestas



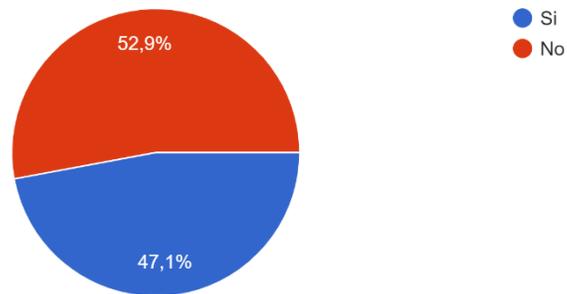
8. ¿Con que frecuencia recibes retroalimentación de tu jefe acerca de tu desempeño?

17 respuestas



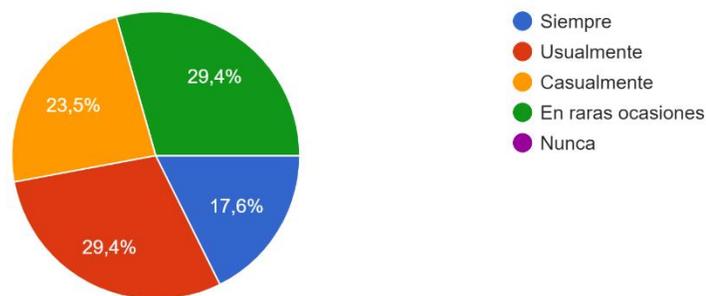
9. ¿Crees que existe confianza entre compañeros?

17 respuestas



10. ¿Tus compañeros y tú están integrados y se coordinan para la solución de tareas y problemas?

17 respuestas



11. ¿Crees que la comunicación es abierta y clara entre compañeros y equipos de trabajo?

17 respuestas

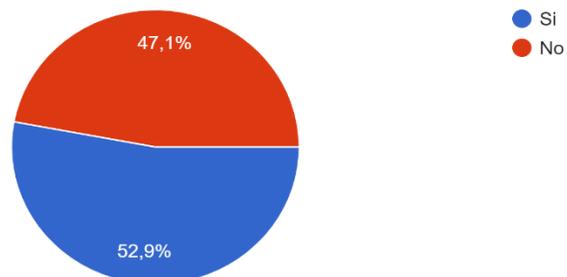


Tabla de resultados de la encuesta