



Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

I Congreso de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad
Área del conocimiento: Educación y competitividad
6 y 7 de Diciembre de 2007

Cómo Reeducar a los Obreros
para
la Responsabilidad en el Trabajo
y
Ser más Competitivos

Autor de la ponencia: **Sergio Avelar Morales**

ITESO / Departamento de Economía, Administración y Finanzas

Periférico Sur Manuel Gómez Morín # 8565

Tlaquepaque, Jalisco, México. C.P. 45090

Tel. 3669-3434 ext. 3187; o Tel. 3631-9121. Fax: 3669-3405

Correo electrónico: savelar@iteso.mx y savelar@cybercable.net.mx

Dirección para correspondencia: Río Colotlán # 1491, Col. Las Águilas

Zapopan, Jalisco, México. C.P. 45080

RESUMEN

Esta ponencia aporta conocimiento práctico a fin de reeducar a los obreros para la responsabilidad en el trabajo y generar así una ventaja competitiva.

Luego de una breve introducción al tema y de acotar los conceptos de responsabilidad en el trabajo, competitividad de las empresas e importancia de aquélla para ésta, se propone un método que permita definir y medir la responsabilidad de los obreros en el trabajo y otro que, aprovechándolo, facilite reeducarlos en ella.

Se ilustran ambos métodos con el caso de Hershey México, fábrica de chocolates en El Salto, Jalisco. Reseñadas las características principales de la compañía, se muestra el Índice de Responsabilidad Total diseñado y usado, el proceso trimestral de reeducación seguido y los resultados alcanzados.

Como conclusión se resumen las principales aportaciones y se esbozan opciones de seguimiento a esta línea de investigación.

ABSTRACT

This paper contributes practical knowledge in order to re-educate workers for responsibility in the job and to create thus a competitive advantage.

After a brief introduction and once clarified key concepts of responsibility in the job, business competitiveness and the relationship between both – two methods are proposed. One is to define and measure the responsibility of workers in the job. The other one is to re-educate workers for it.

Both methods are illustrated using the case of Hershey Mexico, a chocolate factory located in El Salto, Jalisco. The main characteristics of the company are explained, as well as the designing of an Index of Responsibility, the quarterly process of re-education that was administered and the results reached.

As conclusion, the paper summarizes the main contributions and it outlines options to carry on this research line.

1.- INTRODUCCIÓN

Descubrir los mejores medios para llegar a los mejores fines constituye el reto permanente, transgeneracional, para la inteligencia humana. ¿A qué fines prioritarios conviene enfocar el esfuerzo de los seres humanos? ¿Y con qué medios alcanzarlos? La investigación – conservadora e innovadora de tradiciones intelectuales, inteligencia en acción para servir, tránsito inagotable entre paradigmas - debe ayudarnos a responder.

¿Cómo lograr que la economía – local, estatal, regional, nacional, internacional y global – sea humana y humanizadora, centrada en promover a las personas y no sólo en generar riquezas materiales? ¿Cómo vivir la responsabilidad en el trabajo con pleno ejercicio de la libertad?

Se imponen contrapesos. Urge valorizar y respetar la dignidad humana. Hay que alcanzar más competitividad, sí: pero con más sentido de solidaridad. Debemos exigir más responsabilidad, sí: pero con más conciencia de libertad. De otra manera estaríamos contribuyendo a enajenar más a las personas, con eficacia y eficiencia, al impulso de sofisticadas investigaciones.

Esta ponencia ofrece un par de métodos prácticos, adoptables y adaptables, para reeducar a los obreros desde el interior de las empresas, respecto a la responsabilidad en el trabajo. Un método es para definirla y medirla; el otro, para desarrollarla. Se ilustran con el caso de Hershey México, fábrica de chocolates ubicada en El Salto, Jalisco. Ambos métodos son relativamente innovadores y necesitan diversas mejoras. Pero, junto con otras investigaciones, puede sentar bases diferentes para fomentar una competitividad con rostro humano en los países en vías de desarrollo.

2.- QUÉ ES RESPONSABILIDAD EN EL TRABAJO

La palabra responsabilidad pertenece al lenguaje corriente, pero resulta difícil precisar su significado. Su más antigua connotación es negativa, asociada a fallas y querellas. Implica contestar, satisfacer un argumento, duda, dificultad o demanda. Denota hacerse cargo, comprometerse a responder de algo o de alguien. Apareja la capacidad de reconocer culpas y la obligación de reparar por ellas (Real Academia Española, 1956, p. 1137). Tiene un enfoque correctivo de errores y de respuesta por lo que está mal hecho.

Aplicada al trabajo de excelencia, la palabra responsabilidad entraña una connotación más bien positiva. Alude a la deontología, al deber ser. Significa la capacidad de asumir plenamente un rol, de responder en un puesto a lo que la organización requiere y cumplir o exceder consistentemente las expectativas de desempeño. Posee un enfoque preventivo de errores y de respuesta por lo que está bien hecho.

Y aplicada al desarrollo humano, la palabra responsabilidad connota trascendencia. Se refiere a la decisión radical que una persona toma de hacerse cargo de sí misma, de responder de sí y del rumbo y ritmo que le da a su vida, de construir con libertad consciente su propio destino.

Reeducar para la responsabilidad a los obreros integra las tres acepciones. En primera instancia, quiere decir volverlos capaces de querer-saber-poder desempeñar satisfactoriamente sus funciones, dispuestos a prevenir errores y, cuando los hubiere, dispuestos a reconocerlos y pagar por ellos. Pero, en última instancia y con mayor énfasis, significa hacer de los obreros sujetos de su propia historia, protagonistas de su plena realización humana, dentro y fuera del trabajo.

3.- QUÉ ES COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS

Tirso Suárez-Núñez (2007, p. 10) comenta que, al menos para algunos autores, la competitividad es actualmente un concepto en construcción. Hace una buena recapitulación de las principales ideas que en torno a esta realidad compleja han vertido autores como Porter, Ruiz-Durán, Dussel, Hamel y Prahalad, Barney y Rugman & Verbeke.

A título personal, con sentido práctico y sin pretensiones teóricas, establezco las siguientes acotaciones:

- 1) En el contexto que nos ocupa, competir significa básicamente enfrentar a rivales de negocio y tener altas probabilidades de salir vencedor.
- 2) La capacidad de competir es una propiedad emergente que surge como resultante del macrosistema de elementos internos (fortalezas y debilidades) y elementos externos (oportunidades y amenazas) que constituyen las empresas.
- 3) La competitividad es la sumatoria de los niveles de probabilidad que tienen todos los productos o servicios de una empresa para ser preferidos en el mercado-meta determinado, durante un periodo de tiempo determinado.
- 4) La cambiante configuración de elementos internos y externos, especialmente en una economía globalizada como la contemporánea, tornan inestable y cambiante la competitividad de las empresas. Sube y baja con rapidez.
- 5) Es responsabilidad propia de la Dirección vigilar constantemente el entorno de la empresa y realizar con prontitud las adecuaciones que se deban hacia el interior de la organización, con objeto de evitar las amenazas y aprovechar las oportunidades que repentinamente se presentan en una economía globalizada. Inteligente y rápida reactividad es la clave del juego de los negocios en el siglo XXI.

4.- RESPONSABILIDAD EN EL TRABAJO Y COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS

¿Qué tanto impacta la responsabilidad en la competitividad? Mucho y de manera directa. Así lo ponen de manifiesto estudios como el de González y Cruz (2007, p.7), donde se analizan diversos modelos de gestión como el del Premio Nuevo León a la Calidad, el Premio Nacional de México a la Calidad, el Premio de la Fundación Europea Administración de Calidad y el Premio Calidad Empresarial Malcolm Baldrige. En todos ellos ocupa un lugar destacado lo relativo al personal, a su capacitación y motivación.

Por otra parte, la visión clara, la proactividad y el liderazgo efectivo de la dirección, junto con procesos robustos de gestión de Recursos Humanos (selección, contratación, inducción, capacitación, evaluación de desempeño, sueldos, desarrollo, medición y mejora del clima laboral), fundamentados en valores como la responsabilidad en el trabajo, fortalecen una cultura organizacional de alto desempeño. La cultura organizacional y la administración basada en valores influyen positivamente en el desempeño global de las empresas, según lo evidencian estudios empíricos como el de Mantilla, Macías y Yunes (2007, p. 23) y el de Flores, Flores y Madero (2007, pp. 18-20), o lo proponen modelos teóricos como el de Rodríguez (2007, pp. 11-18).

El personal de las empresas - con los conocimientos, actitudes y habilidades requeridos para el adecuado desempeño en sus puestos, junto con la decisión radical de ser los protagonistas de su propio desarrollo humano en una libertad consciente - puede representar una real ventaja competitiva. Especialmente en sectores industriales cuyos procesos clave son manuales. Esa capacidad de ser responsables en el trabajo cotidiano bien podría ser integrada a modelos de competitividad para MIPYME's como el de la trilogía que proponen Ferrer, Chávez y Ríos (2007, p.18): características básicas de la empresa, cualidades del administrador y estrategias.

Además, reeducar a los obreros para la responsabilidad es una actividad de importancia estratégica, pues suele darse entre el personal de muchas fábricas el síndrome de la evitación del trabajo (Littlewood, 2007, p. 3), que consiste en la ruptura callada con la empresa y en la renuncia psicológica. Manifestaciones típicas son impuntualidad, ausentismo, reducción del tiempo o esfuerzo dedicado al trabajo, lentitud, rechazo de funciones rutinarias o nuevas, deficiente calidad, contención de ideas creativas o innovadoras, resistencia al cambio.

Por último, la fuerza laboral de los países en vías de desarrollo a menudo presentan bajos índices de escolaridad y no han tenido oportunidad de educarse en las conductas de responsabilidad que exige la industrialización. Reeducarlos en ello es también parte de la responsabilidad social de las empresas, con lo que además pueden contribuir a la competitividad de sus respectivas naciones.

5.- CÓMO DEFINIR Y MEDIR EN LOS OBREROS LA RESPONSABILIDAD EN EL TRABAJO

Dice un axioma en administración de la calidad que no se puede mejorar lo que no se mide. El desafío es doble. Por una parte, hay que traducir el concepto abstracto de responsabilidad esperada en los puestos de los obreros a una serie de conductas concretas, relevantes y observables. Por otra, se debe diseñar un sistema de evaluación que, para un periodo determinado, permita medir la presencia de esas conductas en cualquier persona que ocupe un puesto de obrero. Respecto a lo primero, se propone el método de estrellas y anti-estrellas. Tocante a lo segundo, el diseño de un Índice de Responsabilidad en el Trabajo y la evaluación de 360°.

He aquí el método, en pasos genéricos secuenciados, para definir y medir la responsabilidad en el trabajo:

- 1) Identificar obreros que se desempeñan mejor (estrellas) y los que lo hacen peor (anti-estrellas), con ayuda de los supervisores y jefes del área de Producción.
- 2) Identificar conductas específicas que distinguen a obreros estrellas y jerarquizarlas, también con ayuda de los supervisores y jefes del área de Producción.
- 3) De la misma manera, identificar y jerarquizar conductas específicas que distinguen a obreros anti-estrellas.
- 4) Integrar un listado con las principales conductas deseables, inspiradas en los obreros estrellas, y las principales conductas indeseables, inspiradas en los obreros anti-estrellas.
- 5) Validar el listado de conductas con los supervisores y jefes del área de Producción.
- 6) Diseñar un instrumento de medición de las conductas validadas: Índice de Responsabilidad en el Trabajo de los Obreros. Cuidar que sea claro, sencillo y con capacidad suficiente para discriminar niveles significativos.
- 7) Hacer prueba piloto con el instrumento.
- 8) Perfeccionar el instrumento.
- 9) Diseñar un sistema de evaluación de 360°. Precisar quiénes serán evaluados, por quiénes, cada cuándo y con qué reglas básicas.
- 10) Aplicar la evaluación de 360° con el Índice de Responsabilidad en el Trabajo de los Obreros: autoevaluación, evaluación de subordinados (si los hubiera), evaluación de proveedores y clientes internos, y evaluación de supervisores o jefes inmediatos. Concientizar previamente a los evaluadores y explicar con claridad cada conducta a evaluar. Asegurar el anonimato de los evaluadores y la confidencialidad de la información.
- 11) Tabular los resultados de la evaluación. Analizarlos e interpretarlos.

6.- CÓMO REEDUCAR EN LA RESPONSABILIDAD EN EL TRABAJO A LOS OBREROS

Hallado el modo de definirla y medirla, el asunto estriba ahora en cómo usarlo para desarrollar la responsabilidad en el trabajo de los obreros. Se propone un método de cuatro etapas (medición inicial, curso de concientización, actividades post-curso y medición final) en un ambiente de retroalimentación sistemática. Consta de los siguientes pasos genéricos:

- 1) Diseñar el curso de concientización. Partir del concepto de dignidad humana y libertad. Incluir el concepto de responsabilidad, el Índice de responsabilidad en el Trabajo de los Obreros, su importancia para la empresa y para la persona. Abordar también el concepto de la Ventana de Johari, el método de evaluación de 360° y el rol de la retroalimentación específica y confiable en el mejoramiento del desempeño. Planear actividades post-curso que faciliten la asimilación de ideas clave y la práctica de conductas de responsabilidad.
- 2) Integrar el grupo de obreros participantes.
- 3) Aplicar a cada participante una evaluación de 360° inicial, según el instrumento diseñado y el método establecido. Calcular el Índice de Responsabilidad en el Trabajo por obrero. Obtener promedios grupales.
- 4) Impartir el curso de concientización diseñado.
- 5) Retroalimentar al grupo con base en los promedios grupales, tanto a nivel de conductas de responsabilidad como del Índice. Entregar los resultados individuales y facilitar su análisis e interpretación.
- 6) Ejecutar el plan de actividades post-curso. Usar retroalimentación sistemática en torno a las conductas de responsabilidad.
- 7) Aplicar a cada participante una evaluación de 360° final, según el instrumento diseñado y el método establecido, con los mismos evaluadores del inicio. Calcular el Índice de Responsabilidad en el Trabajo por obrero. Obtener promedios grupales.
- 8) Hacer análisis estadísticos de la diferencia entre resultados pre-curso y post-curso. Determinar la eficacia.
- 9) Retroalimentar al grupo con base en los promedios grupales, tanto a nivel de conductas de responsabilidad como del Índice. Entregar los resultados individuales y facilitar su análisis e interpretación. Resaltar las diferencias pre-curso y post-curso.
- 10) Evaluar junto con los obreros participantes el proceso seguido. Proponerle mejoras.
- 11) Mejorar el proceso de reeducación a los obreros para la responsabilidad en el trabajo. Y aplicarlo a otros grupos hasta abarcar a todos los trabajadores de la empresa.

7.- EL CASO DE HERSHEY

En 1999, como parte del proyecto de titulación de la Maestría en Educación, siendo yo Gerente de Capacitación y Desarrollo en Hershey México, S.A. de C.V., apliqué los dos métodos que se acaban de describir. Invito a los lectores interesados que quieran profundizar en los detalles a que consulten la tesis (Avelar, 2000). Encontrarán información adicional, imposible de incluir aquí por las limitaciones de espacio, que podrá servir para una mayor comprensión y, quizá también, de inspiración para otros proyectos.

En 1999, la fábrica de chocolates Hershey, ubicada en el kilómetro 8.05 de la carretera Guadalajara-El Castillo, en el corredor industrial de El Salto, Jalisco, contaba con alrededor de 500 empleados y trabajadores (en Guadalajara, México, Monterrey y Tijuana), más de 100 productos diferentes y más de 4,000 clientes. Perteneciente a la transnacional Hershey Foods Corporation, en ese año sus exportaciones oscilaban en torno al 35 % de sus ingresos.

La mística de trabajo de la corporación Hershey se centra en valores. El fundador Milton Hershey comprobó y pidió seguir comprobando a través de sus empresas que la moralidad no riñe con la rentabilidad. Que el ser humano – accionistas, empleados, proveedores. Clientes, consumidores, sociedad – es la finalidad de los negocios y no un simple medio para ellos. Que el humanismo es de alto valor moral y puede ser también de alto valor económico. Por lo que son cuatro los valores fundamentales de la corporación Hershey: a) La ética, dentro y fuera de la compañía. b) La preocupación por el bienestar de los empleados y de las personas con quienes se tenga trato. c) La calidad de productos y servicios. d) La rentabilidad en los negocios.

La corporación Hershey ha desarrollado un estilo de trabajo propio. Le llama Calidad a Través de la Excelencia. Prescribe practicar en el trabajo diario 13 conductas de excelencia - independientemente del área en que se esté y del puesto que se tenga – referentes al trabajo en equipo, al liderazgo personal y a la integridad.

En 1999, los obreros de Hershey México, S.A. de C.V. eran alrededor de 125, de los cuales un 70 % eran mujeres. La edad promedio eran 30 años; la escolaridad promedio, primero de Secundaria; y la antigüedad promedio, seis años. Un 30 % estaban casados, un 60 % permanecían solteros y un 10 % eran madres solteras.

En Agosto de 1999 sostuve conversaciones por separado con el Gerente de Manufactura, con dos Superintendentes de Producción y con dos Supervisores. Me comentaron que debíamos promover aún más entre los obreros el sentido de responsabilidad, el ser cumplidos renunciando a la pereza y mediocridad, el tener iniciativa y no esperar a que el Jefe lo ordene todo, el respetar a las personas y las cosas, el comunicarse mejor para una mayor coordinación en el trabajo. Esas

conductas eran de importancia estratégica a fin de lograr consistentemente los resultados esperados del área de Manufactura y deberían, junto con otras, ser inculcadas en los obreros. Fue entonces cuando surgió la idea de nombrarlas como Conductas de Responsabilidad Total y de encontrar la manera de definir las, medirlas y promoverlas.

¿Cómo se definieron las conductas de responsabilidad en el trabajo de los obreros?

- Fueron identificados modelos y antimodelos. Se pidió por separado a siete de los nueve jefes de los obreros que dijeran quiénes eran sus trabajadores-estrellas, y luego quiénes sus trabajadores-antiestrellas. De esa manera, por ser los mayormente mencionados, fueron identificados siete obreros-estrellas y ocho obreros antiestrellas.
- Se definieron conductas deseables e indeseables. Se pidió a los mismos siete jefes de los obreros que cada uno señalara y priorizara las siete conductas más positivas y deseables que distinguían a los obreros-estrellas, así como las siete más negativas e indeseables que eran típicas de los antiestrellas.
- Fueron ponderadas las conductas. A la positiva y deseable que cada jefe mencionó en primer lugar se le asignaron +7 puntos, +6 a la segunda, +5 a la tercera y así sucesivamente, hasta llegar a +1 para la que fue señalada en séptimo lugar. Lo mismo se hizo con las conductas negativas e indeseables, sólo que con signo negativo. Las conductas fueron agrupadas por afinidad y priorizadas según el total de puntos.
- Surgieron así 20 comportamientos, que se redactaron buscando conservar en la medida de lo posible las palabras y frases escritas originalmente por los jefes y provenientes del entorno de manufactura. Fueron nombrados los comportamientos por número y se les denominó como Las 20 Conductas de Responsabilidad Total. Las primeras 10 están tomadas de las principales conductas negativas e indeseables de los trabajadores antiestrellas. A efecto de facilitar su comprensión y memorización, las conductas fueron condensadas en dos preceptos negativos o prohibitivos, con imágenes de impacto: “No restes si se trata de sumar: te volverás un parásito” y “No te estanques: olerás a podrido”. Las restantes 10 conductas se basan en lo que hacen los trabajadores-estrellas. También fueron condensadas en un par de preceptos fácilmente imaginables y evocadores, pero ahora de carácter positivo o imperativo: “Cuida lo que haces: brillarás como estrella” y “Cuida a quienes te rodean: cosecharás afecto y alegría”.

Ahora bien, ¿qué se hizo para medir las 20 Conductas de Responsabilidad Total?

Primeramente fue diseñado el instrumento de medición: el Índice de Responsabilidad Total en el Trabajo de los Obreros.

- Se procuró ante todo que el instrumento fuera fácil de contestar y resultara relativamente rápido y económico el procesamiento de las respuestas.

- Fue diseñado el instrumento en una hoja de cálculo de Excel.
- Se manejaron dos secciones, la primera con las diez conductas indeseables tomadas de los trabajadores-antiestrellas, y la segunda con los diez comportamientos deseables identificados en los obreros-estrellas.
- Fue diseñada una escala de cinco niveles en base a la frecuencia con que el obrero a evaluar practica cada una de las 20 Conductas de Responsabilidad Total. Los niveles son: No aplica, Nunca, De vez en cuando, Con frecuencia y Siempre. El primero de esos niveles (No aplica) es la opción que el evaluador tiene cuando carece de información y prefiere no opinar.
- A cada nivel de frecuencia se le aparejó un valor numérico que oscila entre +5 y -5. En el caso de las conductas indeseables, Nunca = +5, De vez en cuando = +2.5, No aplica = 0, Con frecuencia = -2.5, y Siempre = -5. En el caso de las conductas deseables, Nunca = -5, De vez en cuando = -2.5, No aplica = 0, Con frecuencia = +2.5, y Siempre = +5. Puesto que son 20 conductas a evaluar, el mínimo total posible es de -100 y el máximo es de +100. Al total resultante se le denominó Índice de Responsabilidad Total percibida en un obrero determinado, durante un periodo determinado.
- Fueron establecidos sub-totales, los de las conductas indeseables y los de las deseables, con el propósito de compararlos y orientar el esfuerzo de superación del obrero evaluado.
- Se añadió un encabezado para saber quién evalúa, a quién, cuándo, y qué relación de trabajo hay entre el evaluador y el evaluado.
- Fueron añadidas muy breves instrucciones, donde resalta el periodo determinado a que debe referirse la observación y evaluación de Conductas de Responsabilidad Total.

El instrumento de medición usado al inicio del curso fue el mismo que se empleó dos meses después, excepto por el periodo de observación y evaluación. Véase el Anexo 1.

Posibilitada la medición, ¿cómo se hizo la medición inicial?

- Fueron elegidos 30 obreros de planta, no eventuales.
- A cada obrero lo evaluaron dos supervisores, dos compañeros proveedores internos y dos compañeros clientes internos (la gran mayoría de los obreros en Hershey no tenían subordinados). Totalizaban seis personas, además de la auto-calificación. La selección la hizo el Superintendente de Producción, con ayuda de algunos supervisores.
- Se optó por nunca decirle al obrero quiénes lo iban a calificar o lo habían calificado.
- Fue integrada la lista de evaluados y evaluadores.
- Se prepararon los formatos a utilizar por los evaluadores.

- Fue ideada una lista para controlar la entrega de formatos a los evaluadores, y la recepción de los mismos ya contestados. La lista era por orden alfabético y especificaba el turno en que estaba trabajando cada evaluador.
- Se tuvieron sesiones de aproximadamente media hora, por pequeños grupos de cuatro a ocho evaluadores, para entregarles las formas de evaluación. Les era explicada la forma. Se les motivaba a ser sinceros y a guardar suma confidencialidad, sin comentar absolutamente con nadie las calificaciones que pusieran. Les quedaba claro que los obreros evaluados iban a recibir un reporte de todas las calificaciones recibidas, pero sin especificar quién los había calificado y con cuánto. Se les comentaba que estábamos haciendo una prueba piloto y que, si tenía éxito, era probable que fuera realizado el proceso con nuevos grupos de obreros durante el año 2000. Les era fijada una fecha límite para la entrega de las formas ya contestadas.
- Se dio seguimiento estrecho para evitar que ninguna evaluación quedara pendiente.
- Las calificaciones recibidas por cada obrero, además de la auto-calificación, fueron procesadas en hojas de cálculo de Excel. Los resultados de cada obrero se concentraron en una sola hoja, que contenía todas las calificaciones recibidas en cada una de las 20 Conductas y el Índice de Responsabilidad Total obtenido. Aparecían marcadas con amarillo las cinco Conductas a mejorar, Conductas del obrero en las que el promedio de calificaciones otorgadas por los seis evaluadores había sido bajo.
- En general, el mismo procedimiento se siguió para la medición pre-curso y post-curso. En la segunda, dos meses después, ya no fueron organizadas sesiones de explicación a los evaluadores. Simplemente recibieron las formas a usar. Se dejaron los mismos evaluadores para ambas mediciones.

¿Y cómo se diseñó e impartió el curso de concientización sobre responsabilidad en el trabajo?

- El curso tuvo como contenidos centrales las 20 Conductas de Responsabilidad Total, un procedimiento de seis pasos para la auto-administración, la Ventana de Johari y la importancia de la retroalimentación en el mejoramiento del desempeño, y un plan personal de acción para los dos meses posteriores al curso (con base en el procedimiento de auto-administración).
- En cada uno de los grupos se privilegió por diseño una estrategia de enseñanza-aprendizaje diferente: tradicionalista, cognitivista y conductista (Avelar, 2000, pp. 41-48).
- El curso de diez horas para los tres grupos por separado fue en la semana del lunes 27 de Septiembre de 1999 al viernes 1° de Octubre del mismo año, dos horas diarias. En cada grupo hubo diez obreros, uno estrella, uno anti-estrella y ocho intermedios. Como tres de ellos abandonaron posteriormente la empresa, culminaron todo el proceso 27 obreros: nueve en el

Grupo 1 (estrategia tradicionalista), ocho en el Grupo 2 (estrategia cognitivista) y diez en el Grupo 3 (estrategia conductista). El conjunto de los 27 tenía 32 años de edad promedio, ocho años de escolaridad promedio (Segundo de Secundaria) y cuatro años de antigüedad promedio en el puesto actual. La mitad eran solteros y la mayoría se había criado en ambientes de tipo rural y vivía en ellos.

- Hacia el final del curso, fueron entregadas la hoja con las calificaciones y el Índice a cada uno de los obreros, por separado, de manera personal, explicando y exhortando a la superación.
- Tras el curso de diez horas vino un periodo de nueve semanas para practicar las 20 Conductas de Responsabilidad Total y documentar en el Plan de Acción post-curso tanto la práctica como la retroalimentación semanal recibida de parte de los jefes y de los compañeros inmediatos de trabajo.
- Al concluir las nueve semanas después del curso, con ayuda de los mismos evaluadores del inicio, se repitió la evaluación y el cálculo del Índice de Responsabilidad Total en el trabajo para cada uno de los obreros participantes.

¿Y qué análisis estadístico se hizo con los resultados de las evaluaciones pre-curso y post-curso que aparecen en el Anexo 2?

- Se buscaron las técnicas estadísticas que permitieran probar la hipótesis planteada.
- La hipótesis del proyecto en Hershey se formuló con dos vertientes:
 - a) Las tres estrategias (tradicional, cognitivista y conductista) sí influirán en la transferencia de la capacitación sobre responsabilidad. Todas serán eficaces. Es decir, cada una de ellas producirá mejoramientos estadísticamente significativos entre el índice pre-curso de Responsabilidad Total y el índice post-curso del grupo en que fue utilizado.
 - b) Pero las tres estrategias influirán de manera desigual en la transferencia de la capacitación sobre responsabilidad. Una de ellas será más eficaz. El grupo de obreros en que se emplee esa estrategia tendrá mejoramientos en responsabilidad superiores a los de los otros dos grupos, con diferencias estadísticamente significativas respecto a ellos.
- Fue elegido el análisis de varianza de dos factores o variables independientes, para muestras de tamaño diferente, con réplica.
- Una variable independiente sería la estrategia de transferencia usada (tradicionalista, cognitivista, conductista). La otra variable independiente sería el momento de la medición (pre-curso y post-curso). La variable dependiente serían los diferentes Índices de Responsabilidad Total obtenidos. Tendríamos así seis conjuntos de valores:
 - a) Índices de Responsabilidad Total pre-curso de obreros del Grupo 1.
 - b) Índices de Responsabilidad Total pre-curso de obreros del Grupo 2.

- c) Índices de Responsabilidad Total pre-curso de obreros del Grupo 3.
- d) Índices de Responsabilidad Total post-curso de obreros del Grupo 1.
- e) Índices de Responsabilidad Total post-curso de obreros del Grupo 2.
- f) Índices de Responsabilidad Total post-curso de obreros del Grupo 3.

La variabilidad en los valores permitiría determinar si hay diferencias estadísticamente significativas. El análisis de la variabilidad longitudinal (entre los valores pre-curso y post-curso de un mismo grupo de obreros) daría pie a responder si las tres estrategias influyen en la transferencia de la capacitación recibida sobre responsabilidad. Y el análisis de la variabilidad transversal (entre los valores de los tres grupos, tanto antes como después del curso) permitiría saber si alguna de las tres estrategias de transferencia es más eficaz que las otras en términos de diferencia estadísticamente significativa.

- Se decidió hacer también una estimación con intervalo de confianza del 95 % para determinar qué tanta mejoría en Responsabilidad Total se puede esperar de cada una de las tres estrategias de transferencia utilizadas.
- Y finalmente fue planeado un análisis de regresión lineal múltiple para pronosticar el Índice post-curso de Responsabilidad Total de futuros participantes en base a su edad, escolaridad, Índice pre-curso y tipo de estrategia de transferencia empleada.

¿Qué resultados alcanzados revelaron los análisis estadísticos?

- 1) Las tres estrategias sí influyen en la transferencia de la capacitación a obreros sobre responsabilidad. Las tres son eficaces. Cada una de ellas producirá incrementos estadísticamente significativos entre el Índice pre-curso de Responsabilidad Total y el Índice post-curso dentro del grupo en que se aplique.
- 2) Las tres estrategias influyen de manera igual en la transferencia de la capacitación sobre responsabilidad. El grupo de obreros en que sea utilizada cualquiera de ellas (tradicionalista, cognitivista, conductista) logrará mejoramientos en el Índice de Responsabilidad Total que no tienen diferencia estadísticamente significativa respecto a los mejoramientos alcanzados en otros grupos con las otras dos estrategias de transferencia.
- 3) Fue estimada la mejora promedio de un grupo en el Índice de Responsabilidad Total, para cada una de las tres estrategias. Con la aplicación de la estrategia tradicionalista (Grupo 1), la diferencia promedio en el Índice pre-curso y post-curso de los obreros se localizará entre 8.15 y 39.55 puntos. Con la estrategia cognitivista (Grupo 2), la diferencia promedio será entre 14.35 y 35.95 puntos. Y con la estrategia conductista (Grupo 3), caerá entre 20.04 y 39.92 puntos.

- 4) Se calcularon las ecuaciones que permiten pronosticar qué tanto mejorará un obrero en su Índice de Responsabilidad Total con cada una de las estrategias, en base a su edad, escolaridad, Índice pre-curso y estrategia a usar. Con la estrategia tradicionalista, la diferencia esperada entre los Índices pre-curso y post-curso es igual a $0.807 (\text{edad}) + 2.543 (\text{escolaridad}) - 0.492 (\text{Índice Pre-curso}) + 3.630$. La ecuación es idéntica para las otras dos estrategias, exceptuando el último valor. En el caso de la estrategia cognitivista es $+ 7.26$, y con la estrategia conductista es $+ 10.89$. Por ejemplo, para un obrero que tenga 20 años de edad, nueve años de escolaridad y que en la medición pre-curso haya sacado un Índice de Responsabilidad Total de 15, se pronostica que con la estrategia conductista alcanzará un Índice post-curso de 57.54.
- 5) No deben generalizarse estos resultados a todas las empresas. Pero parece que sí pueden ser usados válidamente al interior de una misma empresa, en la repetición de eventos, una vez que se haya diseñado e implantado un proceso de reeducación a los obreros para la responsabilidad en el trabajo de manera similar a la de Hershey.

8.- CONCLUSIONES

- 1) La responsabilidad influye en la competitividad. Especialmente la responsabilidad de los obreros en su trabajo, en empresas donde los procesos clave son manuales.
- 2) Pero la responsabilidad en el trabajo es un concepto muy amplio, susceptible de múltiples acepciones y confusiones.
- 3) Puede darse una definición operativa de responsabilidad en el trabajo de los obreros, a partir de conductas deseables de trabajadores estrellas y de conductas indeseables de trabajadores anti-estrellas.
- 4) Con base en esas conductas, es posible diseñar un Índice de Conductas de Responsabilidad en el Trabajo de los obreros que, combinada con un método de evaluación de 360°, permita medirla.
- 5) Mediante un proceso de por lo menos tres meses que incluya medición inicial, curso de concientización, plan de acción post-curso y medición final – todo ello enmarcado con retroalimentación constructiva y sistemática – puede incrementarse la responsabilidad en el trabajo de los obreros.
- 6) Realizados los adecuados análisis estadísticos de las evaluaciones pre-curso y post-curso, una empresa podrá calcular la efectividad o capacidad de su proceso de reeducación para la

responsabilidad en el trabajo de sus obreros y pronosticar las mejoras que en ese aspecto se lograrán.

- 7) Fuera de la empresa que lo haga, no se deben generalizar los cálculos y pronósticos del proceso de reeducación seguido.
- 8) Esta línea de investigación, mediante equipos de investigadores interdisciplinarios, puede avanzar y perfeccionarse en lo siguiente:
 - a) Mejorar el instrumento de medición.
 - b) Mejorar el proceso de reeducación.
 - c) Averiguar qué tanto tiempo después de la medición final y de que terminan las actividades post-curso de dos meses se mantiene el índice alcanzado de responsabilidad en el trabajo de los obreros participantes. ¿De qué depende su sostenimiento o, mejor aún, su incremento?
 - d) Comparar las diversas conductas deseables e indeseables que se dan en diferentes compañías y analizar la posibilidad de estandarizar un Índice de Responsabilidad en el Trabajo de los Obreros que sea aplicable a todas las empresas.

ANEXO 1

Hershey México, S.A. de C.V. / 1999
 ¿OBREROS MÁS RESPONSABLES? ESTRATEGIAS DE TRANSFERENCIA DE CAPACITACIÓN
 ESTUDIO DE UN CASO

CUADRO 2: FORMA DE EVALUACIÓN PARA APLICARSE ANTES DEL CURSO

FECHA DE HOY:.....
 TU NOMBRE:.....
 NOMBRE DE LA PERSONA QUE VAS A CALIFICAR:.....
 TIEMPO DE CONOCERLO(A) EN EL TRABAJO:.....
 RELACIÓN CON LA PERSONA QUE VAS A CALIFICAR: Soy su supervisor.
 Soy su proveedor interno.
 Soy su cliente interno.
 Soy yo mismo(a), autocalificándome.

**Pregúntate qué tan frecuentemente has observado en la persona que vas a calificar
 las 20 conductas de Responsabilidad Total que aparecen a continuación
 durante los nueve meses que ya han pasado de este año de 1999.**

Ayuda a la superación real de esa persona, contestando con la mayor franqueza y sinceridad que te sea posible.
 Encierra en un círculo el número que corresponda a tu respuesta.

| CONDUCTAS NEGATIVAS | No Aplica | Nunca | De vez en cuando | Con fre- cuencia | Siempre |
|---|--------------|-------|---------------------|---------------------|---------|
| 1.- Se resiste al trabajo, lo realiza sin energía ni entusiasmo, busca pretextos para faltar o evitar las tareas que no le gustan, es siempre de los primeros en salir del turno. | 0 | + 5 | + 2.5 | - 2.5 | - 5 |
| 2.- Se distrae cuando se le explica cómo debe hacer su trabajo y no aprende con su propia práctica, obligando a que se le tenga que explicar una y otra vez lo mismo. | 0 | + 5 | + 2.5 | - 2.5 | - 5 |
| 3.- Es impuntual a la entrada y al regreso de los descansos o al hacer relevos. | 0 | + 5 | + 2.5 | - 2.5 | - 5 |
| 4.- Prefiere trabajar con lentitud, aunque le sea posible trabajar más rápido, y alarga el tiempo que le lleva el hacer lo que se le asigna. | 0 | + 5 | + 2.5 | - 2.5 | - 5 |
| 5.- Trabaja sólo cuando el supervisor le está observando, lo obliga a vigilarlo(a) constantemente para que haga bien su trabajo y para que no ande platicando con frecuencia fuera de su área de trabajo. | 0 | + 5 | + 2.5 | - 2.5 | - 5 |
| 6.- Es conformista con lo que hace y con lo que gana, sin proyectarse a futuro, sin deseos de superación y dejándose llevar por la mediocridad de otros. | 0 | + 5 | + 2.5 | - 2.5 | - 5 |
| 7.- Se resiste a aprender cosas nuevas, a tener más carácter para enfrentar otros retos, a adquirir más responsabilidades y a desarrollar más habilidades, sobre todo si es fuera de su horario normal. | 0 | + 5 | + 2.5 | - 2.5 | - 5 |
| 8.- Espera que el supervisor le ordene todo, no muestra iniciativa aportando sus ideas para resolver problemas repetitivos o para mejorar su trabajo y el de los demás. | 0 | + 5 | + 2.5 | - 2.5 | - 5 |
| 9.- Se encierra en su mundo, se aferra a sus costumbres de apatía y pasividad sin reconocer sus errores y sin abrirse a los intentos de los demás y de los cursos por ayudar a su progreso. | 0 | + 5 | + 2.5 | - 2.5 | - 5 |
| 10.- Se aparta de su grupo, se opone a ellos, dejándose llevar por malos entendidos y resentimientos que crecen con el tiempo y frenan su desarrollo y el de sus compañeros. | 0 | + 5 | + 2.5 | - 2.5 | - 5 |

Total:

| CONDUCTAS POSITIVAS | No Aplica | Nunca | De vez en cuando | Con frecuencia | Siempre |
|---|------------------|--------------|-------------------------|-----------------------|----------------|
| 11.- Conoce perfectamente sus funciones y los equipos que maneja, mostrando confianza en sí mismo(a). | 0 | - 5 | - 2.5 | + 2.5 | + 5 |
| 12.- Aunque el supervisor no esté, cumple cuidadosamente con todas las normas y procedimientos de calidad, higiene y seguridad que se han establecido, sin dañar o hacer desaparecer materiales, herramientas, equipos e instalaciones. | 0 | - 5 | - 2.5 | + 2.5 | + 5 |
| 13.- Presta atención constante a los detalles del proceso y corrige rápidamente las fallas para lograr productos de calidad, reportando de inmediato al supervisor los problemas que no puede resolver. | 0 | - 5 | - 2.5 | + 2.5 | + 5 |
| 14.- Es organizado(a) y mantiene sus áreas de trabajo limpias y ordenadas. | 0 | - 5 | - 2.5 | + 2.5 | + 5 |
| 15.- Muestra iniciativa, dedicación, energía y entusiasmo para realizar cualquier trabajo que le asignen, sin esperar que el supervisor le mande todo en detalle. | 0 | - 5 | - 2.5 | + 2.5 | + 5 |
| 16.- Trata a sus compañeros y al supervisor con cortesía, respeto y sin mentiras ni hipocresía, especialmente cuando surgen fallas propias o ajenas. | 0 | - 5 | - 2.5 | + 2.5 | + 5 |
| 17.- Comparte con gusto las herramientas o conocimientos que su relevo u otros compañeros necesitan para cumplir con las normas y procedimientos de calidad, higiene y seguridad. | 0 | - 5 | - 2.5 | + 2.5 | + 5 |
| 18.- Se preocupa por dejar los equipos y las áreas en buenas condiciones para el siguiente turno, sin importar que a veces tenga que retrasar un poco su horario de salida. | 0 | - 5 | - 2.5 | + 2.5 | + 5 |
| 19.- Se interesa en mantener al grupo unido, en armonía, con buenas relaciones interpersonales de ayuda mutua, sin excluir a ningún compañero ni al supervisor. | 0 | - 5 | - 2.5 | + 2.5 | + 5 |
| 20.- Habla bien de lo positivo de los demás a sus espaldas, tanto del supervisor como de sus compañeros. | 0 | - 5 | - 2.5 | + 2.5 | + 5 |

Total:

CALIFICACIÓN OBTENIDA (suma de totales):

ANEXO 2

Hershey México, S.A. de C.V. / 1999
¿OBREROS MÁS RESPONSABLES? ESTRATEGIAS DE TRANSFERENCIA DE CAPACITACIÓN
ESTUDIO DE UN CASO

CUADRO 11: CALIFICACIONES PRE-CURSO Y POST-CURSO EN RESPONSABILIDAD TOTAL

(La máxima calificación posible es + 100; la mínima, - 100)

| GRUPO 1 Estrategia Tradicionalista | Post-Curso | Pre-Curso | Diferencia |
|---|-------------------|------------------|-------------------|
| Alicia Jaramillo | 72.14 | 66.78 | 5.36 |
| Clementina Gutiérrez | 68.56 | 8.94 | 59.62 |
| Blanca Real | 86.00 | 30.70 | 55.30 |
| Víctor Cabrera | 89.15 | 69.29 | 19.86 |
| Martín Mexicano | 37.08 | 25.36 | 11.72 |
| Lidia Cortez | 85.37 | 71.79 | 13.58 |
| Martha Patiño | 84.31 | 81.79 | 2.52 |
| Carmen Alvarez | 83.20 | 58.57 | 24.63 |
| Ruth Orozco | 72.10 | 50.00 | 22.10 |
| Media: | 75.32 | 51.47 | 23.85 |
| Desviación Estándar: | 16.12 | 24.64 | 20.43 |

| GRUPO 2 Estrategia Cognitivista | Post-Curso | Pre-Curso | Diferencia |
|--|-------------------|------------------|-------------------|
| Miguel Ángel Velázquez | 82.08 | 51.42 | 30.66 |
| Carmen Zavala | 79.17 | 36.79 | 42.38 |
| Juana Landeros | 89.99 | 64.99 | 25.00 |
| Patricia Alvarado | 78.75 | 58.92 | 19.83 |
| Marina González | 73.77 | 38.57 | 35.20 |
| M. Gabriela Rizo | 87.51 | 75.72 | 11.79 |
| L. Verónica Muñoz | 71.67 | 68.23 | 3.44 |
| Leticia Velázquez | 96.50 | 63.57 | 32.93 |
| Media: | 82.43 | 57.28 | 25.15 |
| Desviación Estándar: | 8.42 | 13.97 | 12.91 |

| GRUPO 3 Estrategia Conductista | Post-Curso | Pre-Curso | Diferencia |
|---|-------------------|------------------|-------------------|
| Teresa Íñiguez | 77.51 | 45.00 | 32.51 |
| Rosario Vargas | 81.24 | 42.52 | 38.72 |
| María de Jesús Elizondo | 51.80 | 20.38 | 31.42 |
| Angélica Saldaña | 85.71 | 56.80 | 28.91 |
| Antonia González | 73.20 | 35.71 | 37.49 |
| Gloria Vega | 96.06 | 42.84 | 53.22 |
| A. Leticia Ramírez | 82.00 | 73.57 | 8.43 |
| Gilberto Cervantes | 50.42 | 41.40 | 9.02 |
| Jesús Ibarra | 87.07 | 65.72 | 21.35 |
| María de Jesús Rodríguez | 90.81 | 52.13 | 38.68 |
| Media: | 77.58 | 47.61 | 29.98 |
| Desviación Estándar: | 15.37 | 15.22 | 13.89 |

| | Post-Curso | Pre-Curso | Diferencia |
|------------------------------------|-------------------|------------------|-------------------|
| Media Global: | 78.27 | 51.76 | 26.51 |
| Desviación Estándar Global: | 13.76 | 18.32 | 15.74 |

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias Galicia, F. (1988). *Capacitación para la excelencia*. México: Argus.
- Avelar Morales, S. (2000). *¿Obreros más responsables? Estrategias de transferencia de capacitación en Hershey México, S.A. de C.V. Estudio de un caso*. México: ITESM Campus Guadalajara.
- Broad, M.L. & Newstrom, J.W. (1992). *Transfer of Training. Action-Packed Strategies to Ensure High Payoff from Training Investments*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Ferrer Guerra, J., Chávez Samaniego, R. y Ríos Manríquez, M. (2007). Modelo de la trilogía de las MIPYME's competitivas. *XI Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas*. Guadalajara: ACACIA.
- Flores, J.A., Flores Zambada, R. y Madero Gómez, S.M. (2007). Clima ético, conflicto, transparencia, satisfacción y compromiso de los trabajadores y su relación con el desempeño laboral. *XI Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas*. Guadalajara: ACACIA.
- Garavaglia, P. (1998). *La transferencia de formación: ¿cómo consolidarla?*. Barcelona: EPISE.
- González Quintanilla, J. y Cruz Álvarez, J. (2007). Modelo de gestión de negocios para PYME's. *XI Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas*. Guadalajara: ACACIA.
- Kirkpatrick, D.L. (Ed.). (1975). *Techniques for Evaluating Training Programs*. Madison, WI: ASTD.
- Littlewood Zimmerman, H.F. (2007). Cuatro aristas de la evitación del trabajo: un análisis factorial confirmatorio. *XI Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas*. Guadalajara: ACACIA.
- Mantilla Capacho, M.C., Macías López, G. y Yunes de la O., M. (2007). La relación entre la cultura empresarial y el desempeño operativo en las PYME's de la zona occidente de México. *XI Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas*. Guadalajara: ACACIA.
- Marzano, R. (1997). *Dimensiones del aprendizaje*. Guadalajara: ITESO.
- Pozo, J.I. (1996). *Aprendices y maestros. La nueva cultura del aprendizaje*. Madrid: Alianza.
- Real Academia Española. (1956). *Diccionario de la lengua española*. Madrid: Espasa-Calpe.

- Rodríguez Olvera, M.A. (2007). Modelo de administración basada en valores compartidos. *XI Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas*. Guadalajara: ACACIA.
- Suárez-Núñez, T. (2007). En busca de las competencias distintivas. *XI Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas*. Guadalajara: ACACIA.
- Tardiff, J. (1997). *Pour un Enseignement Stratégique. L'apport de la psychologie cognitive*. Québec: Les Éditions Logiques.
- Vela, J.A. (1977). *Técnicas y práctica de las relaciones humanas*. Bogotá: Indo-American Press Service.
- Wittrock, M.C. (Ed.). (1985). *Handbook of Research on Teaching. A Project of The American Educational Research Association*. New York: MacMillan.
- West, Ch.K., Farmer, J.A., Wolff, Ph.M. (1991). *Instructional Design. Implications from Cognitive Science*. Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.