



UADY

FACULTAD DE
PSICOLOGÍA

**JUSTICIA ORGANIZACIONAL PARA DESARROLLAR EL
PERFIL DE MANDOS MEDIOS: UNA INTERVENCIÓN EN
JUSTICIA PROCEDIMENTAL**

**TESIS
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN PSICOLOGÍA APLICADA EN EL ÁREA DE
DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**PRESENTA
LIC. EN PSIC. SEIDY ANAHI KIM HERRERA**

**DIRECTORA
DRA. THELMA ELENA CETINA CANTO**

**MÉRIDA, YUCATÁN, MÉXICO
SEPTIEMBRE 2016**

Agradezco el apoyo brindado por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por haberme otorgado la beca No. 329446 durante el periodo agosto 2014-julio 2016 para la realización de mis estudios de maestría que concluyen con esta tesis, como producto final de la Maestría en Psicología Aplicada de la Universidad Autónoma de Yucatán.

Declaro que esta investigación es de mi propia autoría, a excepción de las citas de los autores mencionadas a lo largo de ella. Así también declaro que este trabajo no ha sido presentado previamente para la obtención de ningún título profesional o equivalente.

Dedicatoria

A mis padres, por enseñarme e inculcarme los valores que tengo y practico todos los días, por empujarme a alcanzar mis metas y ser mejor persona. Son mis dos pilares y modelos a seguir.

Con mucho amor, les dedico este trabajo.

Agradecimientos

A toda mi familia: papás y hermanas, por la paciencia y sus ánimos recibidos en momentos de cansancio o desánimo durante el proceso de la maestría y el desarrollo de este proyecto;

A mi compañero de aventuras: mi novio, por el soporte que representó en momentos difíciles, la paciencia durante estos dos años de maestría y por también alentarme a cumplir mis metas y ser mejor día a día.

A mi asesora de este trabajo terminal: por compartir su pasión por la psicología, el D.O. y la vida conmigo durante este proceso, que desde la licenciatura es para mí fuente de inspiración para ser mejor profesionalista y mejor persona.

Al Gerente General y a la Gerente de RH de la empresa maquiladora: por darme la oportunidad de desarrollar e implementar parte de este proyecto, y procurar mejoras en la organización a través de un camino complicado pero lleno de aprendizajes profesionales y personales.

A Dios y mamá María: por estar ahí en todo momento, por permitirme vivir esta experiencia, conocer gente nueva, enfrentarme a nuevos retos y, sobre todo, demostrarme que cuando las cosas se hacen con amor, el resultado siempre es satisfactorio.

A ellos, y a todas las demás personas que se cruzaron en el camino en estos dos años de formación de la maestría y aportaron en conocimientos, experiencia o motivación, muchas gracias.

Contenido

| | |
|---|-----------|
| Resumen..... | x |
| Capítulo 1. Introducción | 1 |
| 1.1 Características generales de la problemática..... | 2 |
| 1.2 Sustento teórico del abordaje | 5 |
| 1.2.1 El jefe en la organización | 5 |
| 1.2.1.1 Liderazgo y legitimidad | 6 |
| 1.2.2 Propuesta del modelo liderazgo legítimo | 10 |
| 1.2.3 Justicia Organizacional..... | 11 |
| 1.2.3.1 Justicia Distributiva..... | 12 |
| 1.2.3.2 Justicia Procedimental..... | 13 |
| 1.2.3.3 Justicia Interaccional..... | 16 |
| 1.2.3.4 Interacción de las dimensiones de la Justicia Organizacional..... | 18 |
| 1.2.3.5 Justicia procedimental, legitimidad y legalidad | 19 |
| Capítulo 2. Evaluación diagnóstica del problema..... | 22 |
| 2.1 Descripción del escenario..... | 22 |
| 2.2 Instrumentos y/o estrategias utilizadas..... | 24 |
| 2.3 Procedimiento de aplicación | 25 |
| Capítulo 3. Programa de intervención desarrollado | 35 |
| 3.1 Criterios utilizados para diseñar el programa de intervención..... | 35 |
| 3.2 Objetivos del programa de intervención | 36 |
| 3.3 Recursos utilizados..... | 38 |
| 3.4 Procedimiento de aplicación | 39 |

| | |
|--------------------------------------|----|
| Capítulo 4. Evaluación | 47 |
| Capítulo 5. Discusión | 48 |
| 5.1 Sugerencias y conclusiones | 52 |
| Referencias | 55 |
| Apéndices | 65 |

Lista de tablas

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Resultados de las variables medidas del área de Producción y Calidad..... | 39 |
| Tabla 2. Propuestas de mejora a nivel organización e individual expresadas por los mandos medios..... | 41 |
| Tabla 3. Recursos utilizados en el programa de intervención..... | 47 |
| Tabla 4. Ejemplo de las reglas previas y posteriores a la revisión del RIT..... | 53 |

Lista de figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1. Propuesta de modelo liderazgo legítimo con base en Fulmer, 2005; Brown y Treviño, 2006; Góngora, 2013; Lucas y Lovaglia, 2006; George, 2015; Tschannen-Moran y Hoy, 2000 y Senge, 2005..... | 22 |
| Figura 2. Esquema del sustento teórico del proyecto de intervención en la organización con base en Fulmer, 2005; Brown y Treviño, 2006; Góngora, 2013; Lucas y Lovaglia, 2006; George, 2015; Tschannen-Moran y Hoy, 2000; Greenberg y Colquitt, 2005, Leventhal, 1980..... | 33 |
| Figura 3. Etapas de la fase diagnóstica..... | 37 |
| Figura 4. Promedio individual general de los mandos medios de Producción..... | 40 |
| Figura 5. Promedio individual general de los mandos medios de Calidad..... | 41 |
| Figura 6. Cronograma de actividades Fase Diagnóstica..... | 44 |
| Figura 7. Etapas del programa de intervención..... | 47 |
| Figura 8. Procedimiento de aplicación..... | 49 |
| Figura 9. Cronograma sesiones de trabajo Comité de Revisión..... | 53 |

Resumen

Dentro de las organizaciones, los jefes ejercen un rol de liderazgo en los equipos de trabajo para alcanzar los objetivos organizacionales (Urbano, Moya y Castro, 2011). En ocasiones ser jefe no garantiza tener influencia en el grupo al no ser como tal (Cruz Soto, 2013), por lo que es importante ganar legitimidad, siendo ésta el consentimiento colectivo por parte de los subordinados sobre las acciones y decisiones de las autoridades (Cruz Soto, 2008). Un elemento importante para obtener dicha legitimidad se relaciona con la justicia percibida en sus acciones como jefe (Góngora, 2013). Estas percepciones sobre lo que es justo o injusto dentro de un contexto laboral forman parte del concepto justicia organizacional (Greenberg, 1987). De manera particular, la justicia procedimental entendida como la justicia en normas y procedimientos de una organización (Leventhal, 1980) resulta ser un componente que influye en la legitimidad como jefes (Maiese, 2004). El objeto del presente trabajo fue diseñar un programa de habilidades en justicia organizacional para el desarrollo de mandos medios de una empresa maquiladora. El enfoque en Desarrollo Organizacional fue el marco de referencia para el programa realizado en esta organización, el cual se desarrolló a través de tres fases: fase diagnóstica, fase de intervención y fase de evaluación. En la fase diagnóstica se recopilaron las percepciones de diferentes actores organizacionales sobre la justicia de los mandos medios, evaluados a través de la escala Justicia Organizacional del Jefe (Cetina, Góngora, Ortega y Aguilar, 2014) a través de tres dimensiones: justicia distributiva, justicia procedimental y justicia interaccional, concluyendo como áreas de mejora la justicia distributiva y procedimental. A partir de estos resultados y mediante un ejercicio de retroalimentación con la Gerencia General, gerencias de área y mandos medios, se identificaron líneas de acción para la siguiente fase. En la fase de intervención se diseñó e implementó un programa para jefes que incluyó talleres participativos y

la revisión del Reglamento Interior de Trabajo (RIT), considerado una herramienta importante para el desempeño justo como jefes. Para ello, se estableció un Comité de Revisión del RIT conformado por jefes de distintas áreas de la organización. Se obtuvo como resultados de esta fase la actualización de dicho documento y una campaña de difusión organizacional. En la fase de evaluación se recopilaron las impresiones de los integrantes del Comité sobre la dinámica de las sesiones de trabajo y aspectos relevantes para la implementación de esta normativa. Consideraron que el objetivo de la revisión se logró al tener como producto un reglamento actualizado. Manifestaron como principal facilitador para la aplicación del RIT el compromiso y seguimiento por parte de los jefes y gerentes de área, siendo el obstáculo más importante la ausencia de estas dos acciones por parte de las autoridades mencionadas. Este trabajo incluye materiales y cartas descriptivas de las actividades realizadas que pueden ser útiles como guías en intervenciones en justicia procedimental.

Capítulo 1. Introducción

Uno de los temas que ha cobrado importancia en los últimos 30 años dentro de las organizaciones es la justicia organizacional, que ha demostrado tener repercusiones en diversos aspectos de la organización que afectan su efectividad, tales como el compromiso, comportamiento ciudadano, satisfacción laboral entre otras variables que involucran a su personal (Choi, 2011; Whisenant & Smucker, 2009 en Solano Silva, 2011). Esta justicia, en un primer momento fue estudiada en sus tres dimensiones de manera individual: distributiva, procedimental e interaccional (Greenberg y Colquitt, 2005), hasta ser considerada como un concepto integrado cuyas dimensiones interactúan y se traslapan unas con otras (Cropanzano, Slaughter, & Bachiochi, 2005; Skarlicki & Folger, 1997 en Cropanzano, Bowen y Gilliland, 2007) siendo un elemento dinámico que forma parte de la vida de las organizaciones.

En el presente trabajo se destaca el papel de los mandos medios quienes representan eslabones fundamentales que unen al personal operativo con las coordinaciones y gerencias de la organización (Reyes Ponce, 2004). Estos jefes deben ganar legitimidad para ejercer un liderazgo en sus áreas de trabajo, encontrándose que los jefes percibidos como confiables, éticos y justos (Cancialosi, 2015; Yukl, 2006; Góngora, 2013) obtienen la legitimidad que les ayuda a aplicar la autoridad que les confiere su puesto.

Se llevó a cabo un diagnóstico en una planta maquiladora sobre la justicia percibida en los jefes, representados por los mandos medios de la organización. Como resultado de ese diagnóstico, se identificó la justicia procedimental como factor de relevancia e impacto para mejorar las percepciones de justicia de los jefes, siendo considerada por los mismos mandos medios y la Gerencia General como elemento clave para desarrollar un programa de intervención.

Por lo anteriormente mencionado, el trabajo descrito en este documento tuvo como objetivo general diseñar un programa de habilidades en justicia organizacional para el desarrollo de mandos medios de una empresa maquiladora.

En este documento, se expone en un primer momento, la descripción de la problemática de la organización y el sustento teórico de abordaje. Posteriormente, se describe la fase diagnóstica mostrando las características del escenario, los momentos de esta etapa y los instrumentos utilizados. Después se describen criterios, objetivos, recursos y procedimiento del programa de intervención, finalizando con la evaluación de los efectos de dicho programa y la discusión de todo el proyecto.

1.1 Características generales de la problemática

Dentro de las organizaciones se presentan diferentes fenómenos que afectan las interacciones entre sus miembros y los resultados de la misma. Uno de estos fenómenos es la justicia organizacional, concepto acuñado por Greenberg en 1983 definido como aquellas percepciones que tienen los trabajadores de una organización sobre lo que es justo o injusto dentro de su contexto laboral (Omar, 2006). Estas percepciones surgen de diversas fuentes de justicia en la organización, es decir, se percibe como justo/injusto las acciones y decisiones del supervisor, de los compañeros de trabajo o de la organización en su totalidad (Cropanzano, Byrne, et al., 2001 en Eib, 2015).

Para la organización representa un aspecto crucial cuando esta justicia se relaciona con los comportamientos que el personal percibe de los jefes (Gillis, 2012, Reh, 2014), lo cual afecta su influencia como líder al ser considerado como jefes legítimos o ilegítimos (Góngora, 2013). Asimismo, como menciona Solano Silva (2011) las consecuencias de la percepción de justicia dentro de la organización se relacionan con la satisfacción laboral, el compromiso organizacional

y la confianza en la gerencia y el liderazgo (Choi, 2011; Whisenant & Smucker, 2009), el comportamiento ético (De Schrijver, Delbeke, Maesschalck, & Pleysier, 2010), e inclusive con niveles de estrés y depresión de los trabajadores (Judge & Colquitt, 2004; Lang, Bliese, Lang, & Adler, 2011).

Como antecedente a la problemática de la organización donde se realizó el presente estudio, se encuentra un estudio de clima laboral realizado por el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM) en el año 2013 aplicado en la organización donde se efectuó la intervención del presente trabajo. Una de las variables evaluadas en dicho estudio fue la justicia organizacional percibida por parte del personal operativo. Los resultados mostraron bajas puntuaciones en la justicia distributiva y procedimental, en comparación con la justicia interaccional que fue la mejor puntuada.

El instrumento de este estudio evalúa como fuente de la justicia distributiva y procedimental a la organización a nivel institucional, es decir, se le atribuye justicia/injusticia a las políticas, procedimientos, sistema de recompensas, etc. La fuente de la justicia interaccional lo representan los jefes directos, evaluando la justicia/injusticia en el trato percibido de su personal operativo. Es decir, la fuente de la justicia/injusticia se evaluó de manera distinta siendo en unas dimensiones la organización, y otra dimensión los jefes directos.

Ante estos resultados de la percepción de justicia así como la diferencia en la forma en que se midió dicha variable en el estudio de clima laboral, se determinó abordar la problemática previamente identificada, considerando en el estudio del presente proyecto a los jefes directos como fuente de justicia/injusticia en la organización, para lo cual se utilizó un instrumento que mide de la misma forma las tres dimensiones de la justicia.

Por otra parte, la organización al momento de realizar el proyecto vivía un proceso de cambio relacionado con un plan de crecimiento en la planta Mérida, lo cual implicaba aumentar

el número de empleados tanto operativos como administrativos debido a una mayor capacidad de producción. Estas exigencias llevaron a la Gerencia General a tener mayor conciencia sobre la importancia del papel que desempeñan los jefes en la organización, representando una pieza clave para el logro de los objetivos. Ante ello, como parte del desarrollo profesional y personal de los jefes se implementaron cursos de capacitación impartidos por un despacho externo y se autorizó el proyecto de intervención de la maestría, con lo cual se procuró proveer herramientas necesarias para el desempeño efectivo de los jefes en sus áreas de trabajo.

Los mandos medios de esta organización, conformados por supervisores de Producción e ingenieros de Calidad manejan el 90% del personal operativo. Asimismo, algunos jefes de estas áreas no cuentan con formación académica o profesional previa, ya que antes se desempeñaban en puestos operativos y fueron promovidos como jefes por un buen desempeño. Esta promoción por desempeño sobresaliente no garantiza que posean los conocimientos y habilidades necesarias para ser jefe, ya que como mencionan Mondy y Noe (2005) “el desempeño pasado de un empleado puede no indicar con exactitud su desempeño futuro en un nivel más alto o en un puesto diferente” (p. 255). Es por ello que la Gerencia General decidió que se trabaje con este grupo de jefes en el presente proyecto.

Considerando el enfoque de intervención del Desarrollo Organizacional (D.O.) se propuso trabajar, en un primer momento y como punto de partida, con un diagnóstico de justicia organizacional enfocada a los mandos medios. Este proceso de diagnóstico representó en sí mismo una intervención, ya que proporcionó conocimientos nuevos, espacios de reflexión, condiciones de respeto y confidencialidad en un ejercicio de retroalimentación, trabajando aspectos significativos que generan cambios en las personas participantes en el proceso de evaluación diagnóstica. Asimismo, los resultados de esta etapa representaron insumos para

trabajar en el programa de intervención con estrategias específicas destinadas al desarrollo de estos jefes, procurando dar respuesta a la problemática manifestada.

1.2 Sustento teórico del abordaje

1.2.1 El jefe en la organización

Como parte de la administración de una organización, se desempeñan diferentes puestos con tareas específicas que contribuyen al éxito y mantenimiento de la misma. Uno de estos puestos es el de supervisor. De manera cotidiana, se le conoce con este nombre a las personas de los niveles inferiores de la jerarquía administrativa, es decir, el jefe de los trabajadores operativos (Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción [CMIC], 2012). En este estudio, los supervisores representan a los mandos medios de la organización, roles de enlace entre los niveles jerárquicos altos donde se desarrolla la estrategia y se toman decisiones trascendentes, y los niveles jerárquicos bajos, donde se ejecutan las estrategias y se lleva a cabo la operación (Amozorrutia, 2014).

La importancia que tiene este puesto dentro de la organización radica en tres aspectos principales (Reyes Ponce, 2004): 1) Es quien realmente se asegura que las cosas se hagan, de quien depende en último término la eficiencia de todos los elementos administrativos, 2) es el eslabón que une al cuerpo administrativo con los trabajadores, estando en contacto inmediato con ambas partes y 3) es el transmisor tanto de la información, órdenes y motivación de la jerarquía superior así como de las inquietudes, deseos y temores del personal operativo.

Esta posición de jefe implica cumplir con su actividad principal junto con una serie de funciones adicionales al tener colaboradores a su cargo, como son su selección y evaluación, la distribución de tareas, delegar y responder, dar aliento y entrenamiento a los colaboradores, comunicar visión, valores, políticas y cambios en la organización (Alles, 2009).

Parte importante de ser jefe es la capacidad de liderazgo que se requiere para guiar y dirigir, representando con ello un aspecto vital de la organización para garantizar su supervivencia (Noriega Gómez, 2008). Como menciona John Maxwell (1998, en Vargas Hernández, 2013) “un líder corre carreras para cumplir metas, pero en el camino lleva a la gente. La primera señal de que solo eres jefe es que llegas a la cima y nadie te sigue”.

1.2.1.1. Liderazgo y legitimidad del jefe

La supervisión lleva consigo la presencia de una superioridad en conocimientos técnicos y se le otorga el privilegio de la autoridad (Puig Cruells, 2009). Dicha autoridad permite realizar acciones que impacten de manera significativa a la organización, coordinando esfuerzos del personal operativo con quienes trabaja para alcanzar las metas establecidas (Amozorrutia, 2014). Esta autoridad debe ser fortalecida, procurando que toda orden o instrucción, queja o sugerencia pasen por él (Reyes Ponce, 2004). Sin embargo, en la práctica se puede constatar que esta posición en ocasiones no es respetada por los trabajadores, restándole influencia a la autoridad del puesto. Esta situación se puede explicar a través del concepto de legitimidad.

La legitimidad se puede entender desde dos perspectivas. La primera la define como el valor de una práctica, acción o actor que se manejan bajo determinadas reglas (Bix, 2009). La segunda define la legitimidad como la validez de las acciones de una autoridad por medio de un reconocimiento y consentimiento colectivo por parte de sus subordinados (Cruz Soto, 2008). La primera perspectiva tiene como base la legalidad, ya que se sustenta en normas establecidas en la organización que guían el trabajo según la estructura jerárquica y una serie de reglas, ordenamientos y procedimientos que condicionan la actuación de los individuos. La segunda perspectiva destaca el papel de los subordinados como evaluadores de las acciones de los jefes para con ello reconocer su autoridad y considerarlos legítimos (Cruz Soto, 2013).

De esta forma, un puesto con autoridad al ser reconocido como legítimo acerca a la persona que desempeña el puesto a ser un líder dentro de su equipo, quien es “aquella persona encargada de personificar la guía a través del camino que permite a la organización afrontar los retos y lograr los objetivos planteados” (Urbano, Moya y Castro, 2011, p. 88).

El liderazgo se puede concebir como el proceso de influir en las actividades de un individuo o grupo de personas, en las decisiones que se tomen y los esfuerzos que se realicen enfocados al logro de metas en una situación determinada (Gómez Ortiz, 2008). Es así como los mandos medios representan a esos líderes que determinan la efectividad organizacional y su capacidad sustentable (Amozorrutia, 2014), al guiar esfuerzos para el alcance de objetivos organizacionales.

Durante el estudio del liderazgo se han elaborado diversas teorías que buscan explicar dicho concepto, iniciando con las teorías de los rasgos en los años 20s, del comportamiento en los 50s, de la contingencia en los 60s, hasta las teorías de la influencia y de las relaciones en los 80s (Daft, 2006 en Giraldo González y Naranjo Agudelo, 2014).

En este proyecto, se presentan tres elementos del liderazgo que influyen en la legitimidad como líder. Estos elementos representan características que deben estar presentes en la persona que desempeña el rol de líder para ser percibido como legítimo, siendo la ética (Fulmer, 2005 en Mihelič, Lipičnik y Tekavčič, 2010; Brown y Treviño, 2006), la justicia (Góngora, 2013) y la confianza (Lucas y Lovaglia, 2006; George, 2015; Tschannen-Moran y Hoy, 2000 en Gedeon, 2013).

Como menciona Fulmer (2005 en Mihelič, Lipičnik y Tekavčič, 2010) “la preocupación por la ‘conciencia ética’ llega en el momento en que el concepto de legitimidad de liderazgo es cuestionado” (p. 31). Los líderes éticos representan modelos atractivos y legítimos que llaman la

atención de sus seguidores hacia sus normas éticas y comportamiento apropiado, logrando que sus seguidores se identifiquen con ellos e imiten su conducta (Brown y Treviño, 2006).

Un líder ético se puede identificar por ser una persona que promueve la honestidad y sus acciones son congruentes con sus valores y creencias (Yukl, 2006 en Monohan, 2012). Ser un líder ético significa ser un modelo de integridad, que ofrece capacitación a su equipo, inspira confianza, mejora las relaciones en el trabajo, es transparente en sus decisiones y las comunica a los empleados, y establece normas éticas en la organización garantizando su cumplimiento (Russell, 2014).

Un líder ético es fundamental para dar dirección hacia el cumplimiento de la misión y visión, así como para alcanzar los objetivos establecidos por la organización (Kanungo & Mendonca, 1996 en Mihelič, Lipičnik y Tekavčič, 2010). Asimismo, un liderazgo ético se relaciona con conductas positivas hacia el trabajo, como la satisfacción con el líder y la dedicación, comportamiento ciudadano o prosocial y la toma de decisiones de forma ética, conductas aprendidas del líder mediante el proceso de aprendizaje vicario e intercambio social (Brown y Treviño, 2006).

Por otra parte, se ha encontrado que la identificación de las acciones de un jefe como justas o injustas por parte de los trabajadores, influye en el juicio de su desempeño como legítimo o ilegítimo (Góngora, 2013). De esta manera, el desempeño justo de los jefes se convierte en tema de interés, siendo uno de los principales actores que tienen influencia en las percepciones de la justicia en una organización.

Los líderes justos tratan a los otros de manera consistente, imparcial y objetiva, son abiertos y honestos sobre las razones detrás de sus decisiones, las cuales son tomadas con base en hechos e información completa y precisa, escuchan cuidadosamente y dan voz a sus empleados (Gillis, 2012; Wiesenfeld, Rothman, Wheeler-Smith y Galinsky, 2011).

Estos líderes influyen en sus equipo para que mejoren en términos de iniciativa, innovación y productividad, quienes responden hacia la organización con lealtad y dedicación, siempre y cuando perciban un trato justo por parte de sus jefes (Gillis, 2012).

Algunas conductas que manifiestan los líderes justos se relacionan con trato respetuoso hacia los integrantes de su equipo, no tomar ventaja sobre ellos, seguir las reglas y cambiarlas cuando sean injustas, ser honestos y no presentar favoritismos (Reh, 2014). Con respecto a este último punto, estudios realizados por la firma Great Place to Work mencionan que una forma de evitar los favoritismos es a través de “líderes congruentes, éticos e imparciales, que sean capaces de respetar los procesos y normas establecidas en la organización” (Amozorrutia y Ferrari, 2011, p. 9).

De igual manera, una de las características compartidas por los líderes es la capacidad que tienen para inspirar confianza en su equipo de trabajo (Cancialosi, 2015). Es necesario construir dicha confianza con los miembros del equipo para ganar legitimidad y poder liderar, inclusive para poder facultar a otros (George, 2015), con lo cual se afirma que “la construcción de confianza y la legitimidad son elementos cruciales para un liderazgo efectivo” (Lucas y Lovaglia, 2006, p. 242).

La confianza en el líder logra que sus integrantes actúen de manera libre y sin miedo, siendo más factible que asuman riesgos, salgan de su zona de confort y exploren nuevas ideas, alcanzando con ello su máximo potencial (Cancialosi, 2015).

Existen varios modelos del liderazgo confiable que explican las características que manifiestan estos líderes (Mayer y Davis, 1999; ShockleyZalabak, 2000; Blanchard, 2013; McKnight y Chervany, 2001 en Gedeon, 2013 y Great Place to Work, 2012 en Sampedro Hidalgo, 2015).

Para este proyecto se presenta el modelo ABCD de la Confianza o de las 4 C's de Ken Blanchard, conformado por cuatro cualidades que debe poseer un líder confiable (Olmstead, Jamison y Olney, 2006): Able (Capaz) al demuestra competencia, habilidades y conocimiento técnicos, Beliable (Credible) actuando con integridad, de manera honesta y ética, Conected (Conectado), al mostrar preocupación genuina por los otros, es cercano y en interacción con su gente, y Dependable. (Confiable), manteniendo confiabilidad, es responsable y cumple con sus promesas.

Es así como se destaca el papel de la confianza en el liderazgo para obtener legitimidad y aportar ventajas competitivas a las organizaciones, ya que la confianza es un elemento crítico para promover la cooperación, comunicación y relaciones productivas dentro de las mismas (Tschannen-Moran y Hoy, 2000 en Gedeon, 2013) así como el compromiso de los seguidores (Kouzes y Posner, 1997 en Zamora y Poriet, 2011).

1.2.2 Propuesta del modelo liderazgo legítimo

Con base en la información presentada, se propone el siguiente modelo de liderazgo legítimo para abordar el presente proyecto. El modelo se complementa con el elemento visión compartida, entendida como un proceso permanente en el que los individuos unen sus esfuerzos en torno a una visión, un propósito y la importancia de su trabajo (Smith 1994, 1995 en Díaz Borda y Rosas Jiménez, 2012). Como menciona Senge (2005, p. 261) la visiones compartidas “crean una sensación de vínculo común que impregna la organización y brinda coherencia a actividades dispares”. Este elemento genera compromiso en la gente más allá del acatamiento de una orden para lograr objetivos, siendo tarea del líder la transmisión efectiva de dicha visión (Senge, 2005).

Por lo tanto, la propuesta del modelo liderazgo legítimo utilizado en este proyecto explica que un jefe que tiene una visión compartida y logra transmitirla efectivamente, que es ético, justo

y confiable para sus seguidores lo convierten en un líder legítimo, con lo que genera compromiso en la gente, y con ello logra dar resultados cumpliendo con los objetivos de la organización (ver figura 1).

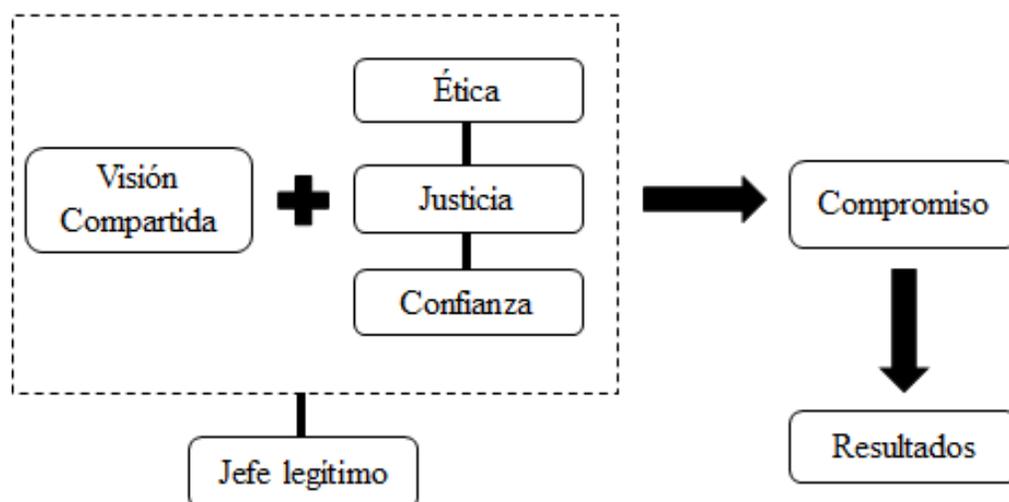


Figura 1. Propuesta de modelo liderazgo legítimo con base en Fulmer, 2005; Brown y Treviño, 2006; Góngora, 2013; Lucas y Lovaglia, 2006; George, 2015; Tschannen-Moran y Hoy, 2000 y Senge, 2005.

1.2.3 Justicia Organizacional

Este término, acuñado por Greenberg en 1987, hace referencia a las percepciones que tienen los trabajadores de una organización sobre lo que es justo o injusto dentro de su contexto laboral (Omar, 2006). Durante el desarrollo de las teorías de la justicia organizacional se distinguen tres corrientes en las que se identifican tres dimensiones de la justicia: justicia distributiva, justicia procedimental y justicia interaccional. Cada una de estas dimensiones se explican a continuación.

1.2.3.1 Justicia distributiva.

La justicia distributiva se refiere a la percepción de justicia de los trabajadores sobre el otorgamiento de premios, sanciones, castigos, etcétera involucrados en las decisiones y procedimientos de una organización (Hernández Hernández, Martínez Torres y Patlán-Pérez, 2012). Implica la distribución de los recursos que otorga la empresa entre sus trabajadores así como las decisiones y los procedimientos para asignarlos.

Uno de los trabajos pioneros en el tema de justicia se da a conocer en el año de 1963 por John Stacey Adams, desarrollando la Teoría de la Equidad (Isla y Mladinic, 2002). En ella se postula que los individuos evalúan las recompensas otorgadas por la organización (salario, beneficios) en relación con sus aportaciones a la misma (experiencia, educación) en un proceso de comparación con los demás compañeros de trabajo. Si el resultado de esta comparación es igual, el individuo experimentará satisfacción. Si el resultado es desigual, se pueden dar dos opciones: si la desigualdad representa una recompensa mayor para el individuo, le genera un sentimiento de culpa incrementando el esfuerzo; o si la desigualdad representa una recompensa menor en comparación con otros, genera un sentimiento de enojo provocando un menor esfuerzo por parte de la persona.

También la teoría del intercambio social de Homans (1961) explica que, en el marco de la justicia distributiva, una persona esperaría que la recompensa sea proporcional al costo invertido en la relación de intercambio (Colquitt y Greenberg, 2005). De esta forma, dentro de una organización los trabajadores pueden percibir la recompensa y el costo del esfuerzo invertido en la tarea de manera proporcional o no proporcional, lo cual influye en su comportamiento.

De igual manera, la teoría del emergentismo social de Blau (1964), menciona diferentes tipos de intercambio social, siendo el de tipo secundario el que más se relaciona con la justicia distributiva, ya que implica un intercambio de justicia para conseguir aprobación social. En este

tipo de intercambio se llevan a cabo transacciones de recompensas dentro de los miembros de un grupo (Álvaro, Garrido, Schweiger y Torregrosa, 2007).

Como parte de las explicaciones de la justicia distributiva, Leventhal (1976) propone la existencia de una norma de asignación, siendo ésta una regla social que especifica criterios para la distribución de recompensas y recursos de manera justa (Colquitt y Greenberg, 2005). Algunos teóricos de la justicia distributiva (Deutsch, 1975, 1985; Levanthal, 1976, Sampson, 1986 en Gangloff, Mayoral y Personnaz, 2015) distinguen tres tipos de distribución: Igualdad o paridad, donde la recompensa otorgada a todos los trabajadores se da de manera idéntica, independientemente de las contribuciones individuales que realicen; desigualdad acorde a la equidad, donde la recompensa está en función de los logros individuales por lo que toma en cuenta las contribuciones de cada trabajador, y desigualdad acorde a la necesidad, donde a cada trabajador se le recompensa de acuerdo a lo que necesita.

Es así como la justicia distributiva implica una evaluación por parte de los trabajadores sobre los resultados, encontrando impacto en variables organizacionales como son la rotación y el ausentismo (Cowherd y Levine, 1992 y Hanisch, Hulin y Seitz, 2001 en Isla y Mladinic, 2002).

1.2.3.2 Justicia procedimental

La justicia procedimental hace referencia a la percepción que tienen los trabajadores de ser tomados en cuenta durante un proceso, de tal manera que sus comentarios influyan en las decisiones y resultados (Pucheu, 2014). También implica la percepción de justicia en las normas y procedimientos de la organización de acuerdo a determinados criterios (Leventhal, 1980 en Flores Herrera, Hernández Hernández, Martínez Torres y Patlán Pérez, 2014).

Thibaut y Walker (1975) introdujeron el concepto de justicia procedimental como resultado de sus estudios sobre cómo se resuelven las disputas en los tribunales, identificando dos fases en el ejercicio de arbitraje y mediación: la fase de proceso y la fase de decisión. La forma

en que se ejerce el control específicamente en el proceso es la que se identifica posteriormente en los estudios de organizaciones como justicia procedimental (Gómez Dacal, 2006).

Leventhal (1980, en Valikhani Dehaghani y Sadat Mirhadi, 2013) identificó seis reglas generales de la justicia procedimental que influyen para que los individuos perciban de manera justa el proceso de asignación de recursos dentro de un sistema social. Estas reglas tienen mayor peso cuando se piensa pueden contribuir a resultados favorables tanto para el individuo como para los involucrados en un determinado procedimiento. A continuación se describen las seis reglas:

1. **Consistencia.** Se refiere a la aplicabilidad consistente tanto en las personas como a través del tiempo. Las personas perciben que reciben un trato igual y que tienen los mismos derechos ante dicho procedimiento. Asimismo, se debe de aplicar de forma similar en todas las ocasiones que se use. Esto implica que si se realiza algún cambio, debe de implementarse con cuidado y ser notificado a las personas afectadas.
2. **No tener sesgos.** Leventhal (1980) identifica dos prejuicios presentes en quienes toman las decisiones. El primero se refiere a la preferencia hacia alguna decisión en particular, el segundo implica la influencia de las creencias particulares de quien toma las decisiones para no considerar otros puntos de vista de manera igualitaria. Estos prejuicios influyen en la percepción de injusticia en los procedimientos.
3. **Usar información válida y confiable.** Las decisiones deben basarse en información precisa, opiniones expertas y estar bien informado. Las autoridades toman decisiones basándose en toda la información que reciben o en parte de ella.
4. **Tener mecanismos para identificar desviaciones y realizar correcciones.** Los procedimientos deben prever las correcciones por malas decisiones o malos resultados.

5. Ajustar a las normas éticas del grupo. Se deben de cubrir los estándares éticos y morales, por lo que la edad, el género, la nacionalidad u otros factores externos no deben influir en la toma de decisiones.
6. Representatividad. Se refiere a la consideración de los puntos de vista de los trabajadores. Todas las personas afectadas por la decisión deben tener influencia en el proceso y la oportunidad de expresar su opinión, o ser escuchados a través de subgrupos.

Cuando dentro de una organización los jefes llevan a cabo procesos justos, es probable que se genere apoyo por parte del personal ante una nueva estrategia e incluso puede mejorar su rendimiento (Brockner, 2006).

Un estudio cuasi experimental desarrollado por Linna et al. (2011 en Hurtado Morales, 2014) encontró que las percepciones de justicia se pueden incrementar positivamente con la implementación de procedimientos claros específicamente en el nivel grupal, por lo que el trabajar con la justicia procedimental puede compensar la percepción que se tiene de la justicia organizacional (McFarlin and Sweeney, 1992 en Cropanzano, Bowen y Gilliland, 2007).

Por otra parte, Tyler y Lind (1992, en Baldwin, 2006) mencionan que la percepción de los subordinados sobre la autoridad de los jefes puede afectar los juicios de la justicia procedimental. De manera específica, se mencionan tres aspectos de dicha autoridad que tienen influencia en la percepción de justicia procedimental: la confianza, la neutralidad y el trato digno.

Un estudio realizado por la Compañía de Ken Blanchard revela que la justicia procedimental es el factor de la organización más importante para su retención, además de que el 60% de las personas encuestadas considera que es responsabilidad de los jefes inmediatos influir y mejorar esta dimensión de la justicia organizacional (Conley, 2013). Con ello, nuevamente se

destaca la importancia de los mandos medios en las percepciones de justicia dentro de la organización.

Diversos estudios, como mencionan Isla y Mladinic (2002) confirman que la justicia procedimental tiene influencia en variables organizacionales, tales como: satisfacción laboral y evaluación de los supervisores (Alexander y Ruderman, 1987), compromiso organizacional (Konovsky, Folger y Cropanzano, 1987), satisfacción con la paga (Folger y Konovsky, 1989), rotación (Dailey y Kirk, 1992) y el éxito de programas de reingeniería (Beugre, 1998). También, cuando este tipo de justicia es alta, los trabajadores experimentan mayor compromiso organizacional y una reacción positiva hacia sus supervisores (Cropanzano, Bowen y Gilliland, 2007).

Con lo anteriormente mencionado, se describe la justicia procedimental como aquella implicada en el proceso de toma de decisiones y en las disposiciones establecidas en una organización, las cuales son comunicadas al personal a través de los jefes. Tanto la justicia distributiva como la justicia procedimental tienen impactos en determinadas variables de la organización.

1.2.3.3 Justicia interaccional

La justicia interaccional hace referencia a “la sensibilidad social recibida en el trato interpersonal por parte del otro sujeto: recibir explicaciones adecuadas, recibir un trato digno y respetuoso, amable y considerado, correcto y honesto...” (Ganaza Vargas, 2013, p. 491). Involucra la relación supervisor-subordinado donde la justicia proviene del jefe a través de sus acciones, las cuales son evaluadas como justas o injustas por parte de sus subordinados.

Destacan las aportaciones de Bies y Moag (1986 en Flores Herrera, Hernández Hernández, Martínez Torres y Patlán Pérez, 2014) señalando la relación e intercambio que se establece entre subordinados y jefes, la cual se espera se realice con calidad; el trabajador recibe

un trato digno, amable y respetuoso, logrando con ello una percepción de un trato justo por parte de los dirigentes de la organización.

En un estudio realizado por Bies (1985 en Colquitt y Greenberg, 2005) se identificaron cuatro reglas que rigen la justicia en el trato interpersonal: Honradez, al ser las autoridades abiertas y honestas en la comunicación cuando implementan un proceso de toma de decisiones; Justificación, cuando las autoridades dan explicaciones adecuadas sobre los resultados y los procesos de toma de decisiones; Respeto, cuando las autoridades tratan con sinceridad y dignidad a las personas; y Decoro/Decencia, cuando las autoridades no realizan preguntas inapropiadas o declaraciones perjudiciales por raza, sexo, edad o religión.

Posteriormente, Greenberg (1993 en Isla y Mladinic, 2002) reconoció la distinción de dos dimensiones dentro de la justicia interaccional, a saber:

1. Justicia interpersonal, relacionada con el trato respetuoso, cortés y digno hacia los trabajadores por parte de sus superiores.
2. Justicia informacional, relacionada con las explicaciones que se otorgan a los trabajadores sobre el porqué se reparten los recursos de determinada manera así como porqué se establecen ciertos procedimientos o se tomaron determinadas decisiones.

La percepción de ser o no tratado de forma justa por parte de los jefes de una organización favorece o limita la preferencia del actuar de los subordinados aportando mayor o menor esfuerzo, la satisfacción o insatisfacción con el trabajo, la valoración positiva o negativa de los líderes, mayor o menor compromiso organizacional o ser más o menos vulnerables al estrés. Estas respuestas de los trabajadores tienen influencia en la calidad del trabajo que realizan (Gómez Dacal, 2006).

1.2.3.4 Interacción de las dimensiones de la Justicia Organizacional

Es importante destacar que estas tres dimensiones de la justicia: distributiva, procedimental e interaccional, se pueden considerar como tres componentes de una justicia organizacional vista como un todo, es decir, se concentran en una única dimensión, por lo que los tres componentes pueden trabajar juntos (Ambrose y Arnaud, 2005; Ambrose y Schminke, 2007 en Cropanzano, Bowen y Gilliland, 2007).

Cropanzano, Bowen y Gilliland (2007) mencionan que como resultado de diversos estudios se puede sugerir que estas dimensiones de la justicia organizacional interactúan y se relacionan mutuamente (Skarlicki & Folger, 1997; Colquitt, 2001; Cohen-Charash & Spector, 2001; Goldman, 2003 y Cropanzano, Slaughter, & Bachiochi, 2005). Dicha interacción permite que el efecto de la injusticia percibida puede ser parcialmente mitigada si se al menos un componente de la justicia organizacional se mantiene (Cropanzano, Slaughter, & Bachiochi, 2005; Skarlicki & Folger, 1997). Por lo tanto, si al menos un componente de la justicia es percibido de manera positiva, pueden traer resultados muy favorables para la organización (Goldman, 2003) por ejemplo, la construcción de confianza y compromiso (Colquitt, 2001; Cohen-Charash & Spector, 2001).

De esta forma, se explica la conceptualización de la justicia organizacional en sus tres dimensiones: distributiva, procedimental e interaccional, recalando que estas tres interactúan y se influyen mutuamente. Esta temática resulta importante para las organizaciones ya que la percepción de justicia, como ya se expuso, influye en muchas variables vinculadas al trabajo. Como se puede observar, la injusticia organizacional se relaciona con reacciones negativas, mientras que la percepción de justicia organizacional se asocia de manera repetitiva con actitudes, conductas y consecuencias positivas en el trabajo (Cohen – Charash y Spector, 2001; Cropanzano y Greenberg, 1997 en Garrosa Hernández y Moreno Jiménez, 2014).

1.2.3.5 Justicia procedimental, legitimidad y legalidad

Puntualizando para fines del presente trabajo la relevancia de los jefes que ocupan posiciones de mando medio y la justicia procedimental, se puede señalar que la legitimidad como jefe tanto a nivel supervisor como directivo, está estrechamente relacionado con la justicia en los procedimientos que utilizan para tomar decisiones laborales (Tyler & Blader 2000, 2005 en Tyler, 2006). De manera similar, en el ámbito de las leyes, las autoridades obtienen legitimidad si las personas perciben que sus acciones son consistentes de acuerdo a procedimientos justos (Sunshine & Tyler 2003; Tyler & Huo 2002 en Tyler, 2006).

Según Bobbio (en Carrillo Prieto, 1984) la legitimidad y la legalidad son dos componentes del poder ejercido por una autoridad. La legitimidad se refiere a la titularidad del poder y la legalidad al ejercicio del mismo. Una postura propone que el poder legítimo requiere de la legalidad, que se logra con la validez y justicia de la norma.

El conjunto de normas de trabajo se concentran en un documento llamado Reglamento Interior de Trabajo, definido como “el conjunto de disposiciones obligatorias para los trabajadores y patrones en el desarrollo de los trabajos en una empresa o establecimiento” (L.F.T., 2015 Art. 422 p. 91). En su artículo segundo, esta ley menciona que dicho documento busca el equilibrio y la justicia social en las relaciones entre patrones y empleados.

Reforzando esta idea, el contar con normas consideradas equitativas a nivel organizativo y, sobre todo, aplicadas eficazmente por los responsables de línea en los diferentes espacios sociales que conforman los departamentos de una organización resulta relevante para que el personal logre percibir un trato justo (Cuenca Cervera, 2010).

Asimismo, Hegtvedt et al. (2003 en Tyler, 2006) sugiere que en presencia de justicia procedimental y legitimidad por parte de la autoridad, se puede mitigar el impacto de resultados injustos en las personas.

La justicia procedimental resulta ser la dimensión de la justicia organizacional que se considera está bajo mayor control de los líderes, en comparación con la justicia distributiva, además de presentar estrecha relación con la construcción o deterioro de la confianza de los seguidores (Conley, 2013).

Por todo lo anteriormente mencionado, para este proyecto resulta importante el papel de los mandos medios de la maquiladora para transmitir las normas de trabajo, las cuales deben ser percibidas por el personal bajo su cargo como justas y ser aplicadas de manera consistente, lo cual favorece su legitimidad como jefes, ubicándolos como líderes en sus áreas de trabajo.

Cabe destacar que con el enfoque de D.O. se busca generar un aprendizaje en la organización mediante una serie de acciones planeadas que impacten en diversos aspectos de la misma, logrando realizar cambios tanto a nivel organización como a nivel de individuos (De Faria Mello, 2004; Chiavenato, 2006). Desde esta perspectiva, se pretende hacer partícipes en este proceso a los mandos medios y sus respectivas gerencias (Berkhard, 1973; Ferrer, 1984 en Hernández Gutiérrez y Hernández Vicente, 2013); siendo ellos quienes decidan, junto con la guía de una consultora en D.O. y la aprobación de la Gerencia General, las acciones a seguir para lograr que las percepciones de justicia organizacional sean positivas y benéficas para el alcance de los objetivos de la organización.

Con base en el marco teórico de referencia, conformado principalmente por las aportaciones de Fulmer (2005), Brown y Treviño (2006), Góngora (2013), Lucas y Lovaglia (2006), George (2015), Tschannen-Moran y Hoy (2000), Greenberg y Colquitt, (2005) y Leventhal, (1980); así como considerando las necesidades de la organización, se diseñó el siguiente esquema donde se concentra la forma de trabajar el liderazgo de los jefes a través de la justicia procedimental para incrementar su legitimidad:

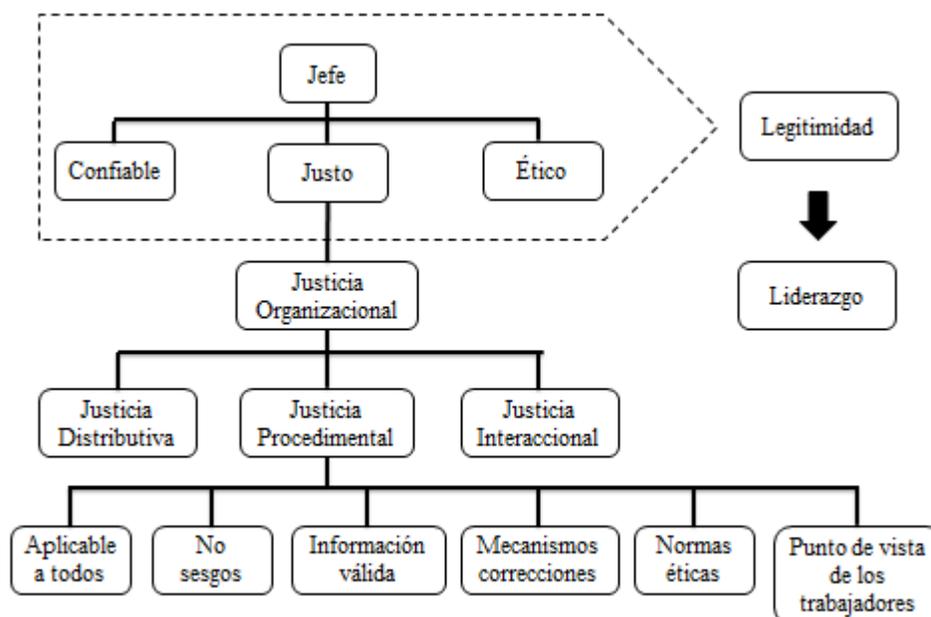


Figura 2. Esquema del sustento teórico del proyecto de intervención en la organización con base en Fulmer, 2005; Brown y Treviño, 2006; Góngora, 2013; Lucas y Lovaglia, 2006; George, 2015; Tschannen-Moran y Hoy, 2000; Greenberg y Colquitt, 2005, Leventhal, 1980.

Este esquema representó la guía para el proceso de intervención, respaldando las propuestas de acción recabadas en la etapa diagnóstica y las prioridades establecidas por la Gerencia General, encaminadas al desarrollo de los jefes. En el capítulo siguiente se describen cada una de las etapas de este estudio.

Capítulo 2. Evaluación diagnóstica del problema

2.1 Descripción del escenario

La organización en la que se llevó a cabo el presente proyecto es una planta maquiladora donde se realizan procesos de manufactura y calidad de piezas metálicas utilizadas en diferentes medios de transporte. Algunos de sus procesos productivos incluyen operaciones de pulido, limpieza, medición, inspección entre otros procedimientos de calidad, con la finalidad de que las piezas sean recibidas por sus clientes como piezas en perfecto estado que garantizan un funcionamiento óptimo.

Sus procesos y procedimientos se caracterizan por una rigurosa calidad definida por especificaciones particulares de acuerdo a cada uno de sus clientes, que incluyen constantes auditorías internas y externas para asegurar que se cumplan los requisitos establecidos, así como procesos de mejora continua tanto a nivel operativo como administrativo. Asimismo, la seguridad laboral representa un aspecto importante para la organización, ya que gran parte de sus procesos implican manipulación de maquinaria pesada o exposición a químicos y condiciones ambientales de riesgo.

Los clientes de la empresa incluyen a compañías internacionales del ramo energético y automotriz, exportando piezas a varios países. Esta organización cuenta con certificaciones de calidad a nivel internacional como es la certificación ISO 9001, AS 9100 y NADCAP.

En sus 15 años de antigüedad, la planta Mérida ha crecido en volumen de producción, lo que implicó cambios tanto en su infraestructura como en su organigrama, por lo que el personal que labora en la empresa ha incrementado, siendo un total de 641 empleados operativos organizados en 4 líneas de producción y 74 empleados administrativos, formando los departamentos de Producción, Calidad, Recursos Humanos, Finanzas, Compras y Logística, Ingeniería de procesos, Mantenimiento y Gerencia General.

Al frente de estos departamentos se encuentran 8 gerentes, incluyendo al Gerente General que representa la máxima autoridad de la planta Mérida. Además del gerente de área, cada departamento tiene coordinadores, asistentes y otros puestos a nivel mando medio. Gran parte del personal operativo se encuentra bajo el mando de los supervisores de Producción y los ingenieros de Calidad, siendo en un menor número los que reportan a los encargados de Mantenimiento, Compras y Logística e Ingeniería.

La organización no cuenta con una misión y visión establecida, sin embargo, la Política de Calidad funge como referencia principal de todas las actividades que se realizan en la planta, la cual indica el nivel de desempeño que se espera de todos los trabajadores así como la importancia del trabajo que se realiza en la empresa.

El proceso de selección tanto de las posiciones administrativas como operativas lo dirige y lleva a cabo el departamento de Recursos Humanos. No hay políticas que impidan la contratación de familiares de empleados en la compañía, por lo que parientes consanguíneos o políticos pueden laborar en la empresa. Las promociones internas son escasas, ya que la mayoría de las vacantes tanto a nivel administrativo como operativo se recluta externamente. Sin embargo, existen algunos casos de promociones a nivel mando medio o coordinación de personas que ocupaban las posiciones inferiores inmediatas, así como algunas promociones horizontales entre áreas de Producción y Calidad para el personal operativo.

En el proceso de selección se toman como referencia los descriptivos de puesto para considerar los conocimientos, habilidades y experiencia necesaria para ocupar un determinado puesto. El jefe inmediato es quien decide en última instancia quién será el nuevo integrante de su equipo con base en ciertos aspectos del descriptivo de puesto que considere de mayor importancia. En el caso particular de los mandos medios que en su mayoría son los supervisores de Producción e ingenieros de Calidad, algunos ocuparon puestos operativos dentro de la

organización y debido a su desempeño sobresaliente se les dio la oportunidad de ser jefes en sus áreas. Otros no tenían experiencia previa como jefes, sin embargo demostraron tener conocimientos técnicos y actitud suficientes para desempeñarse en el puesto. Otros más, contaban con experiencia previa en otras maquiladoras como supervisores de personal operativo.

La capacitación impartida a los mandos medios es principalmente de tipo técnica, entrenando en conocimientos y habilidades específicos de acuerdo el área que corresponda. Algunos entrenamientos se realizan dentro la organización y otros se imparten en las plantas maquiladoras de la compañía o de los clientes en el extranjero. Estas capacitaciones se programan a lo largo del año según las necesidades de las áreas de Producción y Calidad que demande la organización. De manera esporádica se realizan talleres de desarrollo humano impartidos de manera interna por el departamento de Recursos Humanos. Actualmente se cuenta con un plan de capacitación externa en esta materia a través de una consultoría externa.

Para fines del presente proyecto con la finalidad de salvaguardar la confidencialidad y privacidad de la empresa, se ubicará como “Z” el nombre de la compañía.

2.2 Instrumentos y/o estrategias utilizadas

Se utilizó la escala de Justicia Organizacional del Jefe (Cetina, Góngora, Ortega y Aguilar, 2014) que mide esta variable en tres dimensiones: justicia distributiva, justicia procedimental y justicia interaccional, con 11 reactivos para medir cada una de ellas, siendo un total de 33 reactivos en escala tipo Likert, con un índice de consistencia interna de 0.94.

También se aplicó la escala de Habilidades Directivas de Cetina, Rodríguez, Aguilar y Ortega (2010) con un total de 29 reactivos que agrupados en cinco dimensiones: conceptual, de relaciones humanas, administrativa, técnicas y de visión compartida, con un índice de consistencia interna de 0.97.

Complementando estas escalas, se aplicaron seis reactivos sobre Legitimidad (Cetina, Ortega y Aguilar, 2010).

Es importante aclarar que, si bien el curso del proyecto se dirige por decisión de la Gerencia General y RH hacia la justicia organizacional, era importante para la organización conocer cómo era percibido el desempeño de sus jefes en cuanto a sus habilidades de supervisión y a la justicia en sus acciones.

Las estrategias utilizadas para el diagnóstico fueron las siguientes:

Retroalimentación por encuesta. Se aplicaron los instrumentos para recabar las percepciones de tres actores organizacionales: los subordinados, los jefes inmediatos de los mandos medios y éstos últimos como auto-evaluadores respondiendo la misma escala. Esta información fue útil para la generación de propuestas de acción realizada por los propios mandos medios.

Reuniones de trabajo. Estas reuniones se llevaron a cabo en diferentes momentos con la Gerencia General y de Recursos Humanos, para presentar el método de trabajo, la información obtenida en las retroalimentaciones y para definir las acciones prioritarias.

2.3 Procedimiento de aplicación

Como parte del estudio, se presentó a la organización el proyecto Desarrollo Z: Formación de líderes en el trabajo, el cual estuvo conformado por tres fases: fase diagnóstica, fase de intervención y fase de evaluación. Este método de tres fases tuvo como referencia el modelo Investigación – Acción (Robbins y Judge 2009) de cinco etapas: diagnóstico, análisis, retroalimentación, acción y evaluación, con el cual se obtienen datos de manera sistemática para seleccionar el curso de acción con base en la información recabada.

La Investigación – Acción es un modelo que se caracteriza por la colaboración de las personas implicadas durante todas las fases, en un proceso sistemático de aprendizaje en el que se

registra, recopila y analiza situaciones, avanzando hacia los cambios (Kemmis y McTaggart, 1988 en Latorre, 2003). Siendo este modelo la base del método de intervención del presente estudio, a continuación se describen los objetivos de la fase diagnóstica y el procedimiento de aplicación.

La fase diagnóstica tuvo como objetivo identificar líneas de acción para el desarrollo del perfil de mandos medios en habilidades de justicia a partir de las percepciones de diferentes actores de la organización.

Esta fase se realizó en cinco etapas, que son descritas de la siguiente forma:

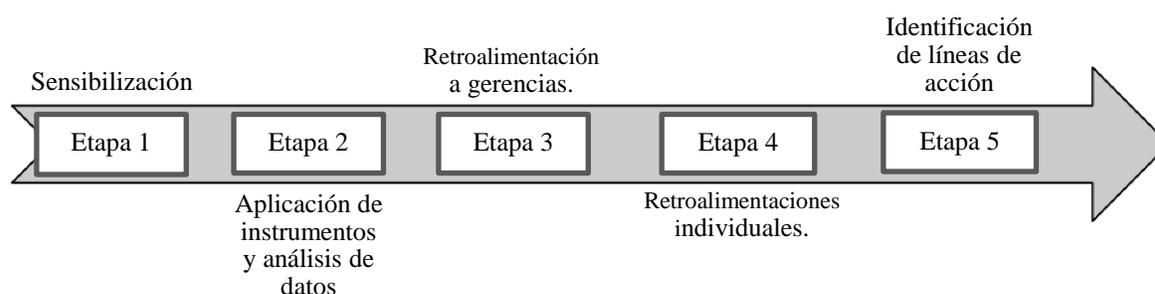


Figura 3. Etapas de la fase diagnóstica.

Etapa 1. Sensibilización.

En esta etapa primero se realizó una presentación ejecutiva del proyecto a la Gerencia General y de Recursos Humanos para dar a conocer el objetivo del proyecto, el modelo teórico que lo sustenta, el impacto que tiene a nivel individual y organizacional y las fases que lo integran (ver Apéndice A). Dentro de esa reunión se ofreció un espacio de comentarios para realizar modificaciones de ser necesario y solicitar la aprobación del proyecto. Una vez que el proyecto fue aprobado, se realizó otra presentación ejecutiva dirigida a los mandos medios que participarían en el mismo. El Gerente General estuvo presente para dirigir unas palabras hacia los mandos medios pidiendo colaboración, apertura y compromiso con el proyecto (ver Apéndice B).

Etapa 2. Aplicación de instrumentos y análisis de datos.

Se aplicó la escala de Justicia Organizacional del Jefe de Cetina, Góngora, Ortega y Aguilar (2014), la escala de Habilidades Directivas de Cetina, Rodríguez, Aguilar y Ortega (2010) y seis reactivos sobre Legitimidad (Cetina, Ortega y Aguilar, 2010). Para fines del presente estudio, se trabajó únicamente con los resultados obtenidos en la escala de Justicia en Jefes.

Estas escalas fueron contestadas por tres actores organizacionales involucrados en el proyecto: Primero respondieron la escala los mandos medios (autoevaluación), posteriormente sus jefes inmediatos (gerentes de área) y por último al personal operativo (personal bajo su cargo).

Los instrumentos se aplicaron utilizando papel y lápiz con una duración de 30 minutos por persona aproximadamente; se responde de acuerdo a una escala Likert del 1 al 10, utilizando estadística descriptiva para obtener medias por dimensiones. Después, se realizó una base de datos en Excel para elaborar las gráficas comparativas de las medias obtenidas en cada dimensión a nivel departamento y a nivel individual.

Etapa 3. Retroalimentación a gerencias.

En un primer momento, se realizó una exposición de los resultados del diagnóstico a la Gerencia General y de RH a través de una presentación ejecutiva (ver Apéndice C). Por políticas de la organización, estos resultados también se compartieron con las gerencias de área involucradas, presentando datos globales e individuales correspondientes a cada departamento (ver Apéndice D).

Etapa 4. Retroalimentaciones Individuales.

Previo a las sesiones de retroalimentación individuales, se realizó una sesión pre-resultados puntualizando nuevamente el objetivo de la fase diagnóstica así como las premisas básicas que sustentan el proyecto (ver Apéndice E). Posteriormente, se realizó con cada mando

medio una sesión de retroalimentación para dar a conocer sus resultados. La retroalimentación se otorgó a 12 supervisores de Producción y 12 ingenieros de Calidad, siendo en total 24 mandos medios evaluados. Las sesiones tuvieron duración de 30 a 40 minutos. Se inició con la bienvenida, recordando el nombre del proyecto y objetivo de esta fase. Luego se presentaron el promedio global de todos los mandos medios, el promedio global por departamento de acuerdo su área, y el promedio global individual. Después se presentaron las gráficas de medias de cada una de las dimensiones y reactivos de las variables evaluadas. La sesión finalizó con seis preguntas abiertas para recabar las percepciones de cada mando medio sobre su propia evaluación y los aspectos a mejorar a nivel individual, departamental y/o organizacional (ver Apéndice F).

Para una mejor comprensión de los resultados, es importante destacar que la Gerencia General junto con RH decidieron que sus jefes tuvieran una calificación global que abarque las tres variables medidas (Justicia Organizacional, Habilidades Directivas y Legitimidad). Asimismo establecieron un rango de calificación deseada siendo del 8 al 10. Consideraron como calificaciones no deseadas aquellas que estuvieran por debajo de 6 puntos. Las calificaciones entre 6 y 7 se consideraron como puntos de mejora. Esto fue de utilidad al momento de presentar los resultados para dar a conocer el nivel de desempeño percibido por el grupo de trabajo y tener un punto de referencia para mediciones posteriores considerando que se realizaron acciones para mejorar dichas percepciones y el desempeño de los jefes.

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la fase diagnóstica. En la tabla 1 se encuentran el promedio de las calificaciones obtenidas por los mandos medios del área de Producción y Calidad en las respectivas escalas.

Tabla 1.

Resultados de las variables medidas del área de Producción y Calidad.

| Variables | Producción | | Calidad | |
|-------------------------|------------|------------|---------|------------|
| | N | M (DE) | N | M (DE) |
| Justicia Organizacional | 12 | 7.0 (0.89) | 12 | 8.6 (0.77) |
| Justicia Distributiva | 12 | 6.8 (0.87) | 12 | 8.4 (0.75) |
| Justicia Procedimental | 12 | 7.0 (0.92) | 12 | 8.5 (0.80) |
| Justicia Interaccional | 12 | 7.3 (0.90) | 12 | 8.9 (0.78) |
| Habilidades Directivas | 12 | 7.1 (0.98) | 12 | 8.7 (0.63) |
| Legitimidad | 12 | 7.2 (1.37) | 12 | 8.8 (0.89) |
| Calificación Global | 12 | 7.1 (0.16) | 12 | 8.7 (0.16) |

En la tabla 1 se observa la puntuación media obtenida por cada grupo de mandos medios del área de Producción y Calidad. Las puntuaciones de los jefes de Producción estuvieron dentro del rango 6.8 a 7.3 en una escala del 1 al 10. Por otra parte, los jefes de Calidad obtuvieron puntuaciones dentro del rango de 8.3 a 8.9 dentro de la misma escala mencionada.

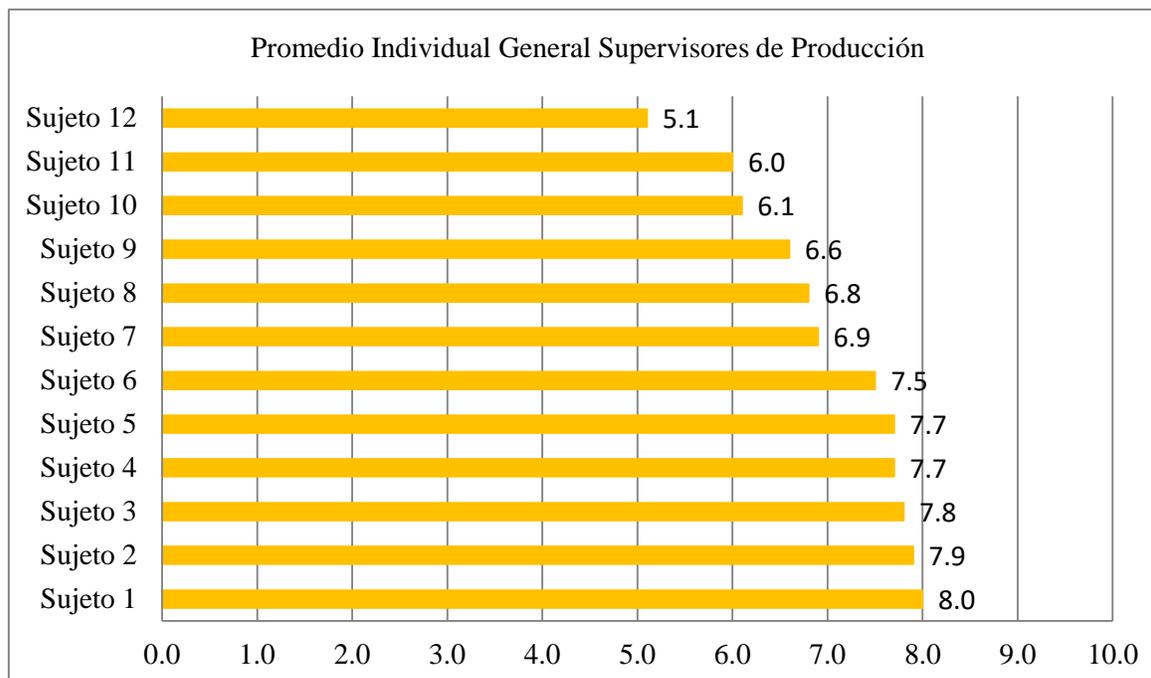


Figura 4. Promedio individual general de los mandos medios de Producción

En la figura 4 se puede observar que de los 12 mandos medios evaluados del área de Producción, únicamente una persona obtuvo una calificación aceptable (8.0) de acuerdo a los estándares establecidos por la Gerencia General. Nueve personas se encuentran en el rango de calificación de mejora (7.9, 7.8, 7.7, 7.7, 7.5, 6.9, 6.8, 6.6 y 6.1), y dos personas obtuvieron calificaciones no deseadas (6.0 y 5.1).

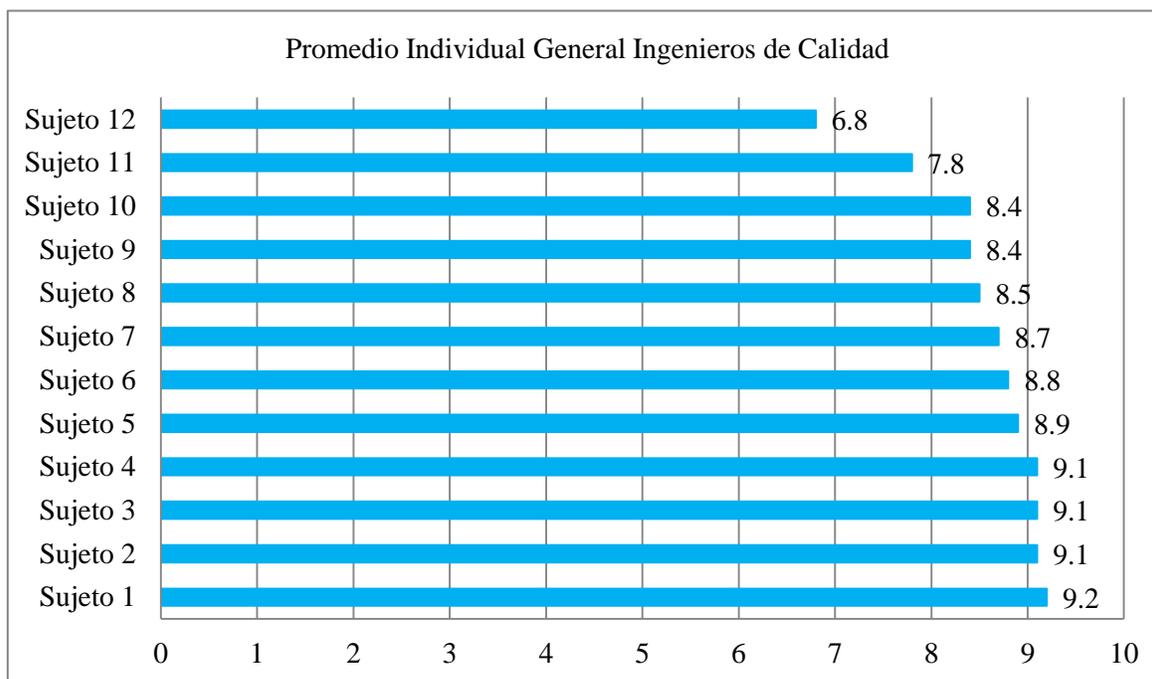


Figura 5. Promedio individual general de los mandos medios de Calidad

Como se observa en la figura 5, dos personas de los 12 mandos medios del área de Calidad estuvieron por debajo de la calificación deseada (7.8 y 6.8) establecida por la Gerencia General, ambos en el rango de calificación de mejora. Los otros 10 jefes obtuvieron calificaciones dentro del rango de calificaciones aceptables (9.2, 9.1, 9.1, 9.1, 8.9, 8.8, 8.7, 8.5, 8.4 y 8.4).

Etapa 5. Identificación de líneas de acción

Como parte de este diagnóstico, se recopilaron percepciones y propuestas de mejora que resultaron insumos para poder determinar áreas a trabajar, identificando acciones específicas que pudieran mejorar la justicia en la organización a través de los mandos medios. Siguiendo con el enfoque en D.O., estas líneas de acción fueron planteadas por los propios mandos medios en las sesiones de retroalimentación individual, y expuestas a la Gerencia General y de RH quienes

priorizaron dichas acciones y decidieron la mejor manera de llevarlas a cabo, es decir, la propia organización determinó qué mejorar y cómo quería lograrlo.

En la tabla 2 se muestran los aspectos a mejorar a nivel organización e individual que propusieron los mandos medios.

Tabla 2

Propuestas de mejora a nivel organización e individual expresadas por los mandos medios.

| ¿Qué se puede cambiar o mejorar a nivel organización y a nivel individual? | |
|---|---|
| Nivel Organización | Nivel Individual |
| Comunicación: Entre turnos, entre gerentes y mandos medios, entre departamentos, entre gerentes, compartir información con personal operativo. | Comunicación: Retroalimentación, transmitir información, informar al personal operativo sobre decisiones, claridad en las órdenes, contacto con la gente, leer correos, comunicar inconformidades, juntas con los líderes de área, reuniones con el personal. |
| Reglamento Interior de Trabajo: Tener un reglamento claro, aplicarlo, disciplina del personal, concientizar al personal operativo sobre los permisos. | Manejo del personal: Manejo de situaciones / conflicto en las áreas, trato, reconocimiento y capacitación al personal operativo. |
| Planeación y organización: Mejorar la forma en que se distribuye la carga de trabajo, orden y organización, evaluaciones de desempeño a tiempo, mejorar la planeación, unificar ideas y decisiones. | Organización: Del tiempo, orden, con el equipo de trabajo, tiempo para supervisar. |

| | |
|--|---|
| <p>Motivación: Utilizar incentivos por esfuerzo, sentirse orgulloso de trabajar en la empresa, confianza de la gerencia hacia sus departamentos.</p> | <p>Supervisión: Solicitar recursos para que se alcancen las metas, estar pendientes de qué hacen y dejan de hacer (personal operativo), habilidades de supervisión.</p> |
| <p>Otros: Velocidad al tomar decisiones, funcionamiento de las áreas de trabajo, limpieza en piso de producción.</p> | <p>Características personales: Tener más paciencia, manejo del estrés, cambiar la forma de decir las cosas, no ser tan complaciente, ser más duro, tono de voz.</p> |
| | <p>Conocimiento / habilidad técnica: Dominar alguna operación, conocimiento sobre el área, aprender parte técnica.</p> |

Para poder identificar la necesidad se realizó nuevamente una presentación ejecutiva a la Gerencia General y de RH donde se compartieron las temáticas que los mandos medios habían considerado áreas de mejora tanto a nivel organización como a nivel individual (ver Apéndice G). Estas autoridades establecieron como prioritarios trabajar dos temas de los propuestos por los mandos medios: la revisión del reglamento de trabajo y habilidades interpersonales entre jefe-subordinado. En pláticas posteriores y debido a la demanda de producción en los siguiente seis meses (Octubre – Marzo), la Gerencia General decidió priorizar la intervención enfocada a la revisión del reglamento de trabajo.

En la figura 6 se muestra el cronograma con las fechas establecidas para las actividades de la fase diagnóstica:

| Cronograma de actividades Fase Diagnóstica | | | | | | | | | |
|---|-----------|-------------|-------------|-----------|------------|-------------|-------------|------------|------------|
| Actividad | 11-15 May | 18 - 22 May | 25 - 29 May | 1 - 5 Jun | 8 - 12 Jun | 15 - 19 Jun | 22 - 26 Jun | 29 - 3 Jul | 7 - 11 Jul |
| Presentación del Proyecto a Gerencia General | | | | | | | | | |
| Ajustes al proyecto y determinación de la logística | | | | | | | | | |
| Etapa 1. Sensibilización a Mandos Medios | | | | | | | | | |
| Etapa 2. Aplicación de instrumentos y análisis de datos | | | | | | | | | |
| Etapa 3. Retroalimentación a gerencias | | | | | | | | | |
| Etapa 4. Retroalimentación a Mandos Medios | | | | | | | | | |
| Etapa 5. Identificación de líneas de acción | | | | | | | | | |

Figura 6. Cronograma de actividades Fase Diagnóstica

El diagnóstico se realizó con un enfoque de D.O. debido a que involucró a todos los niveles organizacionales, desde niveles operativos hasta mandos altos. Asimismo, desde el inicio del proyecto, la Gerencia General estuvo involucrada, participando en la reunión de sensibilización para el diagnóstico, en la cual solicitó a los mandos medios y a las gerencias de área involucramiento y compromiso con el proyecto. Este diagnóstico en sí mismo se puede considerar una intervención, ya que se devolvieron los resultados en un proceso participativo bidireccional, recabando opiniones de los mandos medios sobre su propia evaluación creando espacios de reflexión y aprendizaje, así como recopilando propuestas de mejora para su desempeño elaborada por los propios jefes.

Capítulo 3. Programa de intervención desarrollado

3.1 Criterios utilizados para diseñar el programa de intervención

Considerando los resultados del diagnóstico y las prioridades de la organización, se decidió implementar en el presente trabajo un programa de intervención enfocado a la justicia procedimental como elemento para el desarrollo de los mandos medios, fundamentando esta decisión a través de las siguientes condiciones:

1. Los mandos medios reportaron en las sesiones de retroalimentación individual que el reglamento no se conoce, no se aplica como debe de ser y algunos incluso reportan que no existe. Esta falta de conocimiento e inconsistencia en la aplicación de las reglas influye en las percepciones del personal operativo sobre la manera en que son aplicados los bonos, permisos y sanciones. Asimismo, influye en la percepción de favoritismo en el trato de los jefes dentro de sus áreas de trabajo.
2. Con base a los resultados obtenidos en la fase diagnóstica, los mandos medios concluyeron que la justicia procedimental representa un área de oportunidad y fue una línea de acción identificada como prioritaria y viable por parte de la Gerencia General y de RH.
3. De igual manera en el estudio de clima laboral anteriormente citado, la aplicación de las normas de manera consistente (81% del personal operativo lo calificó con valores igual o menores de 3) y la imparcialidad de las mismas (84.6% lo calificó con valores igual o menores de 3) fueron los aspectos de la justicia procedimental con menor puntuación, reflejando congruencia con los resultados obtenidos en la fase diagnóstica del presente proyecto. Esto sugiere un desconocimiento de las reglas de la organización por parte del personal y una aplicación poco consistente por parte de los jefes de área.

Por otra parte, como menciona Goldman (2003, en Cropanzano, Bowen y Gilliland, 2007) la percepción de justicia organizacional puede ser mejorada al intervenir en una dimensión de las tres que la conforman, ya que están en constante interacción y se traslapan una con otras. De esta manera, la justicia procedimental percibida en las reglas y políticas organizacionales puede afectar la percepción general de justicia en la organización. Adicionalmente, como menciona Conley (2013) este tipo de justicia se encuentra en mayor medida bajo el control de los jefes en comparación de la justicia distributiva, y está estrechamente relacionada con la percepción de legitimidad como jefes, al contar con políticas y procedimientos justos para la toma de decisiones (Tyler & Blader 2000, 2005 en Tyler, 2006).

Con base en la información presentada, se consideró para el programa de intervención con los mandos medios trabajar con la justicia procedimental a través de la revisión del Reglamento Interior de Trabajo (RIT) lo cual influye en su legitimidad como jefes y por ende su liderazgo. Para ello, el modelo propuesto de liderazgo legítimo fue la referencia para abordar los elementos de un jefe legítimo: una visión compartida, la ética, la confianza y la justicia, siendo este último componente el que destacó en la intervención.

3.2 Objetivos del programa de intervención

Cabe señalar que si bien desde el enfoque de D.O. todo el proceso llevado a cabo en la organización desde el diagnóstico hasta la intervención y evaluación son consideradas en sí mismas intervenciones (Guizar Montúfar, 2013), para la organización esta fase del proceso recibió de manera particular el nombre intervención, reflejando la implementación de las líneas de acción identificadas en la fase de diagnóstico.

El objetivo del programa de intervención fue diseñar e implementar estrategias participativas para el desarrollo del perfil de los mandos medios a través de la capacitación y el análisis de reglamentos y políticas organizacionales.

Los alcances de dicho programa de intervención fueron la mejora en el desempeño justo de los mandos medios, con lo cual obtienen legitimidad; y la aplicación efectiva de las normas y reglas de la organización, con lo cual se pretende disminuir la percepción de favoritismos y el uso de diferentes criterios para la aplicación del reglamento en las áreas de trabajo.

El programa de intervención se dividió en las siguientes etapas (ver figura 7):

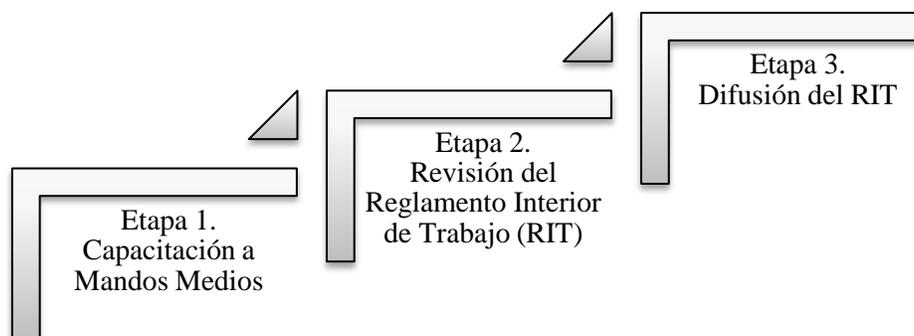


Figura 7. Etapas del programa de intervención.

Etapa 1. Capacitación a Mandos Medios.

La capacitación dirigida a los mandos medios tuvo como objetivo identificar los elementos relacionados con el liderazgo legítimo, enfatizando las acciones de los líderes justos dentro de su rol como jefes, mediante el análisis de información y situaciones laborales. El taller Líderes en las Organizaciones abarcó dos temáticas principales:

Tema 1: Modelo de jefe. El objetivo de este tema fue identificar la relación de la ética, la confianza y la justicia como componentes de un modelo de liderazgo legítimo mediante el análisis de la información presentada.

Tema 2: Justicia en las organizaciones. El objetivo de este tema fue identificar las acciones que permiten a los líderes ser justos en lo distributivo, procedimental e interaccional a través del análisis de situaciones laborales.

Etapa 2. Revisión del Reglamento Interior de Trabajo (RIT).

El objetivo de esta etapa fue analizar el reglamento de la compañía a través de técnicas participativas que involucren a los diferentes actores de la organización, identificando los valores organizacionales que sustentan dichas reglas.

Etapa 3. Difusión del RIT

El objetivo de esta etapa fue dar a conocer a todo el personal de la organización los valores que sustentan el Reglamento Interior de Trabajo, buscando una comprensión e interiorización de dichos valores manifestados en los comportamientos deseados del personal.

3.3 Recursos utilizados

A continuación se enlistan los diversos materiales utilizados según la etapa del programa de intervención.

Tabla 3.

Recursos utilizados en el programa de intervención.

| Actividad/ Recursos | Humanos | Materiales | Técnicos/ Tecnológicos | Financieros |
|-----------------------------------|-----------------------|---|---------------------------|-------------|
| Taller Tema 1. | Consultora en | Presentación en | Computadora | Empresa |
| Modelo de Jefe | D.O. Mandos medios | PPT Plumas, plumones. Hojas en blanco Rotafolio Papel bond | Proyector | |
| Taller Tema 2. | Consultora en | Presentación en | Computadora | Empresa |
| Justicia en las organizaciones | D.O. Mandos medios | PPT Plumas, | Proyector | |

| | | | | |
|------------------|-----------------|-----------------|-------------|---------|
| | | plumones. | | |
| | | Hojas en blanco | | |
| | | Rotafolio | | |
| | | Papel bond | | |
| Revisión del RIT | Consultora en | Rotafolio | Computadora | Empresa |
| | D.O. | Papel bond | Proyector | |
| | Gerente de RH | Plumas, | | |
| | Coordinadora de | Plumones | | |
| | RH | Formato de | | |
| | Mandos medios | revisión | | |
| | | RIT | | |
| Difusión del RIT | Consultora en | Carteles | Computadora | Empresa |
| | D.O. | Imágenes | Proyector | |
| | Gerente General | Presentación en | Televisión | |
| | Gerente de RH | PPT | | |
| | Coordinadora de | Calcomanías | | |
| | RH | | | |
| | Mandos medios | | | |

Formato de tabla: Ander – Egg y Aguilar Idáñez, 1996.

3.4 Procedimiento de aplicación

Al igual que la fase diagnóstica, el procedimiento de aplicación de la fase de intervención lo conformó las siguientes etapas (ver figura 8):

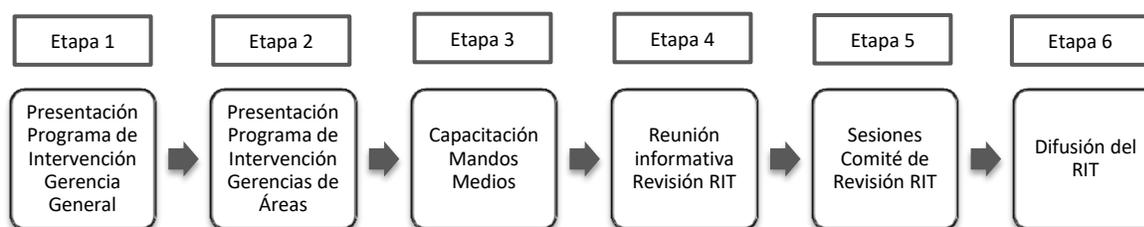


Figura 8. Procedimiento de aplicación.

Etapa 1. Presentación del programa de intervención a la Gerencia General.

En un primer momento, se realizó una presentación ejecutiva del programa de intervención a la Gerencia General y de RH en la cual se mencionaron las diferentes actividades, participantes y duración de la misma. Después de la exposición, se contó con un espacio para dudas, comentarios y/o sugerencias sobre el proyecto por parte de estas autoridades, finalizando la sesión con su autorización y visto bueno (ver Apéndice H).

Etapa 2. Presentación del programa de intervención a las gerencias de área.

Posteriormente, se comunicó en otra reunión a las gerencias de Producción y Calidad el contenido de la misma presentación ejecutiva del programa de intervención, con la finalidad de informar sobre las actividades en las que se requería la presencia y participación de sus respectivos equipos de trabajo.

Etapa 3. Capacitación mandos medios.

Debido a las necesidades de producción que demandó la empresa en los primeros meses del año 2016, se realizaron ajustes a la duración de las sesiones de capacitación, abordando el tema uno y dos en una sola sesión de duración hora y media. En ella participaron todos los mandos medios de las áreas de Producción y Calidad. Las cartas descriptivas y los productos de la sesión de capacitación se encuentran en los Apéndice I, J y K.

Etapa 4. Reunión informativa revisión del RIT.

Se realizó una reunión informativa para dar a conocer el proceso de revisión del RIT. Como parte de la reunión se realizó una presentación sobre la importancia de las normas en el trabajo, así como las implicaciones que tiene en la vida de los trabajadores y en la organización. En esta reunión informativa estuvieron presentes los gerentes de Producción y Calidad quienes, al finalizar la presentación, mencionaron a las integrantes de su departamento que conformarían el Comité de Revisión, solicitándoles seriedad, apertura y compromiso para llevar a cabo las actividades.

Etapa 5. Sesiones Comité de Revisión RIT.

La decisión del conformar un Comité de Revisión para el trabajo con el RIT la tomó la Gerencia General junto con RH, ya que consideraron factible la participación en las sesiones y la disponibilidad de tiempo si se contaba con un número determinado de personas. Establecieron que los gerentes de cada área eligieran a los miembros del Comité debido a que conocen las cualidades de los miembros de su equipo, por lo que eligieron a los que consideraron aportarían a las sesiones de revisión.

El Comité de Revisión estuvo conformado por seis mandos medios de Producción, seis mandos medios de Calidad así como la coordinadora y gerente de RH junto con la consultora en D.O. Este grupo de personas fue el encargado de realizar el análisis y propuestas de mejora del RIT, de acuerdo a las necesidades actuales de la organización y a los comportamientos esperados del personal según los valores organizacionales.

Se calendarizaron dos sesiones de trabajo a la semana, de duración una hora cada una. También se realizaron reuniones con las gerencias de Producción, Calidad, RH y Gerencia General para realizar comentarios y autorizar las aportaciones de los mandos medios. En la figura 9 se presenta el cronograma de las sesiones de trabajo:

| Cronograma de sesiones de trabajo Comité de Revisión | | | | | | | | | | |
|--|----------------------------|--|--|--------------|--------------------|--|--|---------------|----------|----------|
| Actividad | Entre 04-Abril y 12 - Mayo | | | 17 y 20 Mayo | Entre 26 y 30 Mayo | | | 02 y 09 Junio | 14 Junio | 20 Junio |
| Sesión 1 - 9 | | | | | | | | | | |
| Revisión preliminar gerencias | | | | | | | | | | |
| Sesión 10 - 12 | | | | | | | | | | |
| Revisión preliminar gerencias | | | | | | | | | | |
| Revisión final | | | | | | | | | | |
| Presentación campaña de difusión | | | | | | | | | | |

Figura 9. Cronograma sesiones de trabajo Comité de Revisión

Cada temática para revisión abarcó dos sesiones de trabajo. La estructura de la primera sesión de revisión fue la siguiente:

1. Con la técnica de lluvia de ideas, los miembros del Comité comentaban la realidad que se vive en la organización con respecto al tema del Reglamento. Por ejemplo: Días de descanso, permisos y vacaciones. La coordinadora o la consultora en D.O. anotaba en un rotafolio los comentarios.
2. En células de trabajo conformadas por dos supervisores de producción y dos ingenieros de calidad, revisaban las disposiciones en materia establecidas en el RIT, para realizar sus observaciones. Esta actividad tenía una duración aproximada de 20 minutos.
3. La sesión finalizaba con los comentarios de las observaciones y aportaciones de cada uno de los equipos dirigiéndose a todo el Comité, mientras que un integrante de RH anotaba dichas comentarios en la bitácora de la sesión.

La estructura de la segunda sesión de revisión incluía lo siguiente:

1. Un integrante de RH exponía al grupo las aportaciones realizadas en la sesión previa. Si surgían dudas o comentarios adicionales se aclaraban y anotaban en ese momento.
2. Para tomar decisiones se estableció el método de votación por mayoría, con el cual se establecía qué propuestas se mantenían o declinaban. Se revisaba una por una las reglas con sus aportaciones realizando la votación. Estas decisiones se anotaban en la bitácora que llevaba un integrante de RH.
3. La sesión finalizaba informando sobre el tema del Reglamento a abordar en la siguiente sesión.

En el Apéndice L se encuentran las evidencias de trabajo de algunas sesiones del Comité de Revisión. Durante las sesiones de trabajo, los mandos medios manifestaron puntualidad, apertura y participación activa. Las dudas que surgían eran resueltas por la gerencia y coordinación de RH.

Éstas propuestas realizadas por el Comité se sometieron a revisión de la Gerencia General y las gerencias de Producción y Calidad en reuniones con los integrantes de RH participantes en el Comité. Dichas autoridades autorizaban, declinaban y realizaban observaciones a las reglas propuestas. Estos comentarios se compartían con los integrantes del Comité, quienes mostraron estar de acuerdo con algunas decisiones y en desacuerdo con otras.

Una vez finalizada la revisión por parte del Comité y las gerencias, se destinaron dos sesiones para realizar el análisis de los valores organizacionales establecidos en la empresa que respaldan las reglas del RIT, realizando esta actividad en un primer momento con los miembros del Comité, concluyendo con la Gerencia General. Para la revisión de los valores y las reglas se realizaron las siguientes actividades:

1. Definición de los valores organizacionales. Se recopilaron definiciones y ejemplos de cada uno de los valores del personal operativo, miembros del Comité y el Gerente

General, quien fue el encargado de definir dichos valores considerando las opiniones recabadas.

2. Clasificación de reglas de acuerdo a los valores. En un primer momento, el Comité en dos sesión de trabajo realizó una propuesta de clasificación de las reglas de acuerdo al valor organizacional que sustenta cada una de ellas. Posteriormente, esta clasificación fue modificada y validada por la Gerencia General.

Etapa 6. Difusión del RIT.

Una vez que se tuvo las reglas actualizadas y autorizadas, así como la clasificación de acuerdo a los valores organizacionales, se procedió a la elaboración de la campaña de difusión del RIT.

Esta campaña se abarcó 11 semanas de aplicación durante las cuales se informó al personal operativo sobre un valor organizacional y las reglas implicadas. A través de ejemplos de comportamientos de la mascota de la empresa, se comunicaba la conducta esperada y las consecuencias de dicha conducta. Para esta campaña se utilizaron carteles e infografías (Apéndice M).

Adicional a las imágenes y carteles, la campaña de difusión incluyó reuniones informativas por parte de la Gerencia General y RH, en la que estuvieron presentes los gerentes de área y mandos medios junto con su equipo de trabajo. En estas reuniones se explicaba el valor y las reglas a través de ejemplos de los comportamientos esperados en el personal de la empresa.

En el Apéndice N se presenta a detalle el procedimiento de la campaña de difusión del RIT con las acciones destinadas a cubrir el objetivo de esta etapa.

Por cuestiones de confidencialidad, la tabla 3 muestra un ejemplo de los rubros abordados como parte de la revisión del RIT.

Tabla 4.

Ejemplo de las reglas previas y posteriores a la revisión del RIT.

| Regla previa a revisión | Regla posterior a revisión |
|---|---|
| <p data-bbox="211 436 779 535">Rubro Jornada de trabajo, horario y tiempo para comida.</p> <p data-bbox="194 567 787 871">Todo el personal debe estar en el área de trabajo a la hora de inicio de las labores, teniendo cinco minutos de tolerancia. Aquellos trabajadores que no llegaren a la hora establecida por la “Empresa” podrá optar por:</p> <p data-bbox="194 903 787 997">A.- Negarles la entrada a laborar ese día, considerándolo como falta injustificada.</p> <p data-bbox="194 1039 787 1407">B.- Permitirles entrar a trabajar y en este caso la “Empresa” tendrá la opción de descontarles del salario de ese día la parte proporcional del retardo, o bien, hacer que el trabajador al término de su jornada reponga el tiempo que no laboró por su retraso.</p> | <p data-bbox="1023 436 1209 472">Rubro Retardos</p> <p data-bbox="828 567 1339 808">La tolerancia para retardos es de 5 minutos acumulables durante la semana. A partir del minuto 6 el trabajador pierde el bono de puntualidad y asistencia.</p> <p data-bbox="828 840 1404 934">La tolerancia para dar acceso al trabajador a las instalaciones de la Empresa será de 10 minutos.</p> <p data-bbox="828 966 1404 1071">Se negará la entrada por el vigilante al trabajador que llegue con más de 10 minutos de retardo.</p> <p data-bbox="828 1102 1404 1407">Únicamente se dará acceso después de los 10 minutos a aquellas personas que cuenten con un permiso previamente autorizado por el jefe. Para ello, el trabajador deberá entregar en vigilancia el pase del permiso debidamente llenado.</p> |
| <p data-bbox="397 1444 592 1480">Rubro Permisos</p> <p data-bbox="194 1512 787 1816">Las solicitudes y concesiones de permisos para faltar al trabajo deben solicitarse 24 horas antes por escrito, a excepción de situaciones de emergencia en donde el trabajador tiene la obligación de avisar a su jefe inmediato el por qué</p> | <p data-bbox="1023 1444 1209 1480">Rubro Permisos</p> <p data-bbox="828 1512 1404 1743">Las solicitudes de permisos, ya sea día completo o para entrada después del horario de inicio de labores, deberán solicitarse al jefe inmediato mínimo con un día de anticipación.</p> <p data-bbox="828 1774 1404 1816">El trabajador tendrá derecho a un Permiso por Día</p> |

se ausentará. (PSGD) o Permiso por Horas (PSGH) al trimestre (4 al año), dichos permisos no podrán ser acumulables.

| Rubro Medidas Disciplinarias | Rubro Medidas Disciplinarias |
|--|---|
| La “Empresa” tendrá la facultad como medida de disciplina la suspensión de las labores del trabajador sin goce de sueldo de uno a ocho días, según la gravedad de la falta a criterio de la misma Empresa. | <p>Tabla de Amonestaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> - Amonestación verbal - Amonestación Escrita - Suspensión 1 día - Suspensión 2 días - Suspensión 3 días - Acta administrativa - Rescisión <p>La vigencia de las amonestaciones será de 6 meses a partir de la última incidencia registrada del trabajador.</p> |

Capítulo 4. Evaluación

El proceso de D.O. se considera una estrategia organizacional participativa que se caracteriza por el cambio planeado a través de la retroalimentación constante de resultados y acciones (Guizar Montúfar, 2013), es decir, se encuentra en constante evaluación, lo cual permite redirigir el rumbo de la intervención e ir actualizando los objetivos de la misma.

Con base en este supuesto, el primer momento de evaluación se realizó en la evaluación diagnóstica. De acuerdo a los resultados de las escalas aplicadas y las líneas de acción identificadas por los mandos medios se dirigió, por decisión de la Gerencia General y RH, el rumbo de la intervención hacia la revisión del RIT y la capacitación de los jefes en temas relacionados con la justicia.

También se realizó una segunda evaluación en la cual se valoró el proceso de revisión y construcción de reglas de trabajo realizado por el Comité. Para ello, se aplicó una encuesta recopilando las impresiones de los mandos medios que participaron en el Comité. Se encontró que, en términos generales, consideraron la frecuencia, el horario, la duración, la estructura de las sesiones, la participación, la forma de llegar de acuerdos y la utilidad de manera buena. El cumplimiento de los objetivos del proceso se consideró logrado al tener como producto un reglamento actualizado de acuerdo a las necesidades actuales de la empresa. Destacan como aspectos que facilitarán o dificultarán su aplicación la presencia o ausencia del seguimiento y el compromiso de los jefes, gerentes y RH. (Ver Apéndice Ñ).

La tercera evaluación se aplicará al concluir con la implementación de las reglas y políticas a través de la campaña de difusión. Por cuestiones de tiempo, la intervención al momento de realizar el presente reporte continúa implementándose. Dicha evaluación se enfoca a la identificación de los aspectos procesales presentados en este estudio, particularmente a los criterios propuestos por Leventhal (1980) para la percepción de procedimientos justos.

Capítulo 5. Discusión

La implementación de este proyecto tuvo como referencia el modelo Investigación – Acción aplicado al D.O. utilizado tal como menciona Robledo Ruiz, (2009) para un proceso de consultoría y cambio planeado dentro de una organización, lo cual dio como resultado el involucramiento de la Gerencia General desde el inicio del proyecto y una participación de los mandos medios durante todo el proceso, siendo estas características de una intervención con enfoque en D.O. (Berkhard 1969 en Sánchez Ambriz, 2009).

El proyecto tuvo modificaciones en contenido, duración y fechas, inclusive en la manera de llevar a cabo el trabajo, lo que demuestra como menciona Pinto Critiani (2012), el ajuste a las necesidades y requerimientos de la organización en las intervenciones con enfoque en D.O.

Las intervenciones de este enfoque como menciona De Faria Mello (2004) procuran la participación activa de los integrantes de la organización. En este proyecto se logró dicha participación con los mandos medios al ser partícipes de su propio diagnóstico y realizar propuestas de acción para mejorar su desempeño como jefes, así como con la Gerencia General y de RH quienes dirigían el rumbo de las acciones durante en todo el proyecto. De igual manera, se logró la participación activa de las gerencias de área en la fase de intervención, con la revisión y autorización de las reglas de trabajo.

De acuerdo con Schmuck y Miles, (1972 en Sánchez Ambriz, 2009), el D.O. busca generar espacios de reflexión individual y autoanálisis. Esta fase diagnóstica otorgó un espacio de retroalimentación individual para los mandos medios, donde se esperaba participación y reflexión por parte de estos jefes. Con estas actividades se recopilaron impresiones personales y necesidades manifiestas de los mandos medios, poniendo sobre la mesa acciones específicas a seguir para mejorar su desempeño como jefe.

Asimismo, según Latorre (2003) la Investigación – Acción busca la participación de las personas en la mejora de sus propias prácticas y la colaboración entre ellos, reflejado en este estudio a través de la colaboración de los mandos medios en la realización de propuestas de acción, en la participación en el taller de capacitación y en las sesiones de revisión del RIT.

Cabe señalar que, si bien se logró la participación de la alta gerencia y de los mandos medios en este proyecto, el personal operativo únicamente colaboró en la fase diagnóstica contestando la escala de justicia en jefes. En la fase de intervención donde se llevó a cabo la revisión del RIT se decidió trabajar únicamente con los mandos medios y las gerencias de área. Este suceso puede predecir, como menciona Brockner (2006) un acatamiento de la norma en lugar de una disposición a ayudar a las decisiones, a los jefes y a la organización, al limitar la participación del personal operativo.

Asimismo, no se logró una de las premisas propuestas por Leventhal (1980) para la justicia procedimental, ya que se dispuso la oportunidad de brindar un espacio al personal operativo para ser tomados en cuenta. De acuerdo con Brockner (2006) tal vez los jefes no tomaron el riesgo de perder poder al involucrar a otros en la toma de decisiones, a pesar de que se ha encontrado que la participación en un proceso justo incrementa el poder y la influencia.

Ahora bien, como parte de los resultados de la fase diagnóstica se obtuvo que la justicia distributiva y procedimental puntuaron una menor calificación en comparación con la justicia interaccional. Estos resultados concuerdan con las mediciones realizadas por Omar (2006) Assmar *et al* (2007) y Bar *et al* (2011) donde la justicia distributiva es la que obtiene el menor puntaje. Esto sugiere que se perciben como injustos la forma en que se distribuyen los resultados de la organización (Colquitt y Greenberg, 2005)

Sin embargo, difieren en la puntuación de la justicia procedimental, ya que en estos estudios (Omar, 2006; Assmar *et al*, 2007 y Bar *et al*, 2011) esta dimensión fue la que obtuvo

mayor puntuación. Parte de esta percepción se explica con la necesidad manifiesta de los mandos medios de tener normas justas que puedan orientar la toma de decisiones en el área de trabajo y con ello aminorar la percepción de injusticia procedimental (Linna et al. 2011 en Hurtado Morales, 2014).

Como menciona García Rubiano y Forero Aponte (2014) y Gilliland, 1994; Gillilian y Honig, 1994b (en Anderson, Born y Cunningham-Snell, 2001) la reacción de los trabajadores hacia los resultados y beneficios (justicia distributiva) se ve mejorada al percibir equitativo, justo y transparente los procesos (justicia procedimental). Por lo tanto, la fase de intervención se concentró en la revisión y actualización del RIT, documento que presenta las principales normas de la organización, las cuales tienen un impacto sobre la justicia procedimental, tal como menciona Leventhal (1980).

No solo se pretendió mejorar las percepciones de justicia distributiva y procedimental, sino también la legitimidad de los jefes. De acuerdo con Maiese (2004) el aplicar un reglamento justo conlleva a una percepción positiva de la justicia procedimental lo cual puede influir en su legitimidad como jefes y en la forma de tomar decisiones. Por ello, se concibe el RIT como una herramienta que pueda guiar las acciones de los jefes para ganar legitimidad.

Una situación reportada por los mandos medios en las sesiones de retroalimentación fue la percepción de favoritismos en las áreas de trabajo. Como menciona Amozorrutia y Ferrari (2011) el contar con reglas claras y justas para reconocimientos, asensos y evaluaciones de desempeño puede atenuar la percepción de favoritismo por parte del personal operativo y favorecer a una percepción justa de los jefes, por lo que la revisión del RIT podrá ser de ayuda para mejorar dichas percepciones.

Cabe señalar que la Gerencia General y de RH decidieron que las modificaciones a las disposiciones del RIT se realicen de manera interna y se llamen Políticas de Trabajo, lo cual

generó confusión y ambigüedad para algunos mandos medios. Esto concuerda con la percepción que se tiene del reglamento de trabajo al ser visto como un requisito formal que las organizaciones deben de cumplir más que como una herramienta básica que permita resolver discrepancias entre trabajadores y patrones (Aguilar Morales, Romero García, García Cortés y Vargas Mendoza, 2008).

Con ello, se reafirma la legitimidad por poder que menciona Cruz Soto (2008) obtenida cuando la organización estipula las reglas y la normativa de actividades de los trabajadores, donde ellos asumen que éstas son parte de las acciones que desempeñan dentro de ella, manteniéndolos al margen del proceso. De esta manera, aplica la legalidad más que la legitimidad en el proceso de revisión del RIT (Weber, 1999 en Cruz Soto, 2008).

Es importante destacar que se logró el involucramiento de todos los jefes del Comité y los demás mandos medios en la implementación del reglamento, buscando con esta implementación aumentar su influencia como líderes al ser reconocido como tales (Cruz Soto, 2013) parte de lo cual implica el predicar con el ejemplo, como menciona Mayer et al., 1995 (en Mayer y Davis, 1999), solicitando desde la alta gerencia, gerencias de área, mandos medios y personal operativo poner en práctica los comportamientos que reflejen los valores de la empresa, expresados a través de las reglas de trabajo.

Esto concuerda con lo que menciona Reh (2014) indicando que es importante para ser percibido como un jefe justo, seguir las reglas, aplicarlas de manera equitativa para todos los empleados y asegurarse de que el propio jefe las aplique para sí mismo. También se debe ser capaz de identificar cuando una regla está siendo injusta y poder cambiarla, con el cuidado de no favorecer a un grupo de personas (Reh, 2014). Por ello se planteó en el procedimiento de la campaña de difusión del RIT, un comité de seguimiento que detecte desviaciones o malas prácticas.

Este proyecto se enfocó en la mejora de la justicia procedimental y la legitimidad de los jefes a través del RIT de la organización. No solamente se espera mejora estos aspectos. Greenberg (1993 en Cetina, Góngora, Ortega y Aguilar 2014), encontró que la justicia procedimental asociada con el componente social da como resultado la justicia interaccional. Esto sugiere que las percepciones de la justicia interaccional se pueden ver afectadas en una siguiente medición después de la implementación del programa de intervención.

Asimismo, este tipo de justicia se ve afectada de manera positiva según Ganaza Vargas (2013) cuando se da la oportunidad al personal operativo de conocer las razones por las cuales se espera un comportamiento determinado, al ser informados sobre las normativas del trabajo y tener un trato respetuoso. Por ello, en la difusión del RIT se buscaba la vinculación e interiorización de las reglas con los valores organizacionales que las sustentan y se planearon reuniones informativas con las autoridades de la organización.

Para finalizar, un punto de mejora fue la limitada confrontación en las sesiones de retroalimentación individual al momento de presentar los resultados del diagnóstico. La confrontación es parte importante y fundamental de la propia retroalimentación (Davis, 1981 en Chiavenato, 2006) y uno de los valores del D.O. (Pinto Cristiani, 2012). Por lo tanto, para futuras aplicaciones es recomendable presentar los resultados del diagnóstico por actores organizaciones, es decir, presentar las percepciones del jefe inmediato, de los subordinados y la autoevaluación del jefe.

5.1 Sugerencias y conclusiones

Considerando el desarrollo del proyecto, se presentan algunas recomendaciones para los jefes, la misma organización y futuras investigaciones sobre las temáticas abordadas:

- Abrir canales de comunicación entre los jefes y sus subordinados, como juntas mensuales para informar sobre los resultados del grupo y dar oportunidad de ser escuchados, factor importante en la justicia procedimental e interaccional,
- Establecer un comité permanente de seguimiento para la implementación del RIT, que esté conformado por personal de todos los niveles. Este grupo de personas pueden realizar aportaciones valiosas para el beneficio de los miembros de la organización y para la misma,
- Revisar proceso de evaluación del desempeño para personal operativo y administrativo, siendo este uno de los procedimientos implicados en el RIT. Al momento de realizar el proyecto, se contaba con un avance de la evaluación del personal operativo; se sugiere se entrene a los jefes para su aplicación y se sensibilice al personal para su implementación, enmarcado de nueva cuenta en el tema de justicia procedimental,
- Diseñar e implementar actividades estratégicas en las cuales puedan participar la mayor cantidad de jefes sin afectar la operación diaria, ya que su participación es vital para su formación y desarrollo. Estos espacios de crecimiento personal y profesional pueden ser impartidos de manera interna o externa como se ha manejado hasta la fecha.
- Aplicar la escala justicia en jefes utilizada en el diagnóstico al personal operativo, a los mandos medios y a sus jefes inmediatos (gerentes de área) después de la implementación de la campaña de difusión del RIT y valores, para contrastar los resultados obtenidos previamente y observar el efecto de diferentes estrategias internas y externas para el desarrollo de los mandos medios,

- Realizar confrontación de resultados con las personas implicadas en el proceso de evaluación, contrastando las percepciones obtenidas por cada uno de los actores organizacionales implicados,
- Continuar con las investigaciones en materia de justicia organizacional y cada una de las dimensiones que la conforman, de manera especial, la justicia procedimental y su relación con la legitimidad de los jefes.

En conclusión, el presente trabajo representa un parte aguas para la organización debido a que se identificaron fortalezas y áreas de mejora en el desempeño de los jefes, así como implicó un proceso de aprendizaje participativo, tanto para la Gerencia General, las gerencias de área y los mandos medios. A pesar de la presencia de algunas limitantes, principalmente de tiempo para el trabajo con todos los mandos medios, se percibió participación activa, compromiso, flexibilidad y apertura durante todo el proceso.

La difusión e implementación de las reglas junto con los valores de la organización, representa un gran reto y un esfuerzo sostenido a largo plazo, para lograr un cambio cultural a favor de los miembros de la organización y de la misma empresa.

Con este proyecto se reafirma que los jefes pueden valerse de herramientas importantes que tiene la organización, como es un RIT, para ser percibidos como jefes justos en lo procedimental, lo cual impacta en la legitimidad como jefe. Es importante no perder de vista que, más allá de la aplicación de la norma, se pueden considerar los demás aspectos de la justicia organizacional, la ética y la confianza para aumentar dicha legitimidad logrando ser jefes y líderes dentro de la organización.

Referencias

- Aguilar-Morales, J. E., Romero-García, E., García-Cortés, H. & Vargas-Mendoza, J.E. (2008). Equilibrio y justicia social en las organizaciones entre trabajadores y patrones: Los reglamentos internos. *Centro Regional en Psicología*, 2(1), 27-32. Recuperado de http://www.conductitlan.net/centro_regional_investigacion_psicologia/27_reglamento_interno_justicia_social.pdf
- Alles, M. (2009). Rol de jefe. Cómo ser un buen jefe. Buenos Aires: Granica
- Álvaro, J., Garrido, A., Schweiger, I. y Torregrosa, J. (2007). Introducción a la psicología social sociológica. Barcelona: Editorial UOC
- Amozorrutia, J. (2014). *Mandos medios: factor clave en las organizaciones*. Recuperado de <http://www.greatplacetowork.com.mx/publicaciones-y-eventos/publicaciones/945-mandos-medios>
- Amozorrutia, J. y Ferrari, J. (2011) *Favoritismo: una realidad en las organizaciones*. Recuperado de http://www.greatplacetowork-ca.com/storage/documents/Publications_Documents/Favoritismo__final_25_2.pdf
- Ander – Egg, E. y Aguilar Idáñez, M. (1996). Cómo elaborar un proyecto. Argentina: LUMEN/HVMANITAS
- Anderson, N., Born, M. y Cunningham-Snell, N. (2001). Recruitment and selection: Applicant perspectives and outcomes. En N. Anderson, D. Ones, H. Kepir Sinangil y C. Viswesvaran (Coord.) *Hanbook of industrial, work and organizational psychology*. (200 – 218). Londres: SAGE Publications
- Assmar, E., Ferreira, M.C., Flores Galaz, M., Omar, A., Oliviera Souto, S. *et al* (2007). Colectivismo, justicia y ciudadanía organizacional en empresas argentinas, mexicanas y brasileras. *Revista Mexicana de Psicología*. 24 (1). 101 – 116

- Baldwin, S. (2006). *Organisational Justice*. Institute for Employment Studies: United Kingdom.
Recuperado de <http://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/mp73.pdf>
- Bar, Y., Kadosh, G., Oren, L. y Tziner, A. (2011). Responsabilidad Social Corporativa, Justicia Organizacional y Satisfacción Laboral: ¿Cómo se Relacionan?. *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. 27 (1). 67 – 72
- Bix, B. (2009). *Diccionario de teoría jurídica*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Brockner, J. (2006). Why It's So Hard to Be Fair. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2006/03/why-its-so-hard-to-be-fair>
- Brown, M. y Treviño, L. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*. 17.595 – 616.
- Burke, W. (1988). *Desarrollo Organizacional como Proceso de Cambio*. Recuperado de http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001%5CFile%5CP0001_File_DO%20Como%20proceso%20de%20cambio.pdf
- Cancialosi, C. (2015). Build your leadership on a foundation of trust. *Forbes*. Recuperado de <http://www.forbes.com/sites/chriscancialosi/2015/02/16/build-your-leadership-on-a-foundation-of-trust/>
- Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción. (2012). La supervisión y control de la Administración. Recuperado de <http://www.cmicvictoria.org/wp-content/uploads/2012/06/La-supervision-y-control-en-la-Administracion.pdf>.
- Carrillo Prieto, I. (1984) Legalidad y legitimidad: Teoría del poder y teoría de la norma. *Gaceta mexicana de administración pública estatal y municipal*. 16-17. 137 – 140. Recuperado de <http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/gac/cont/16/pr/pr26.pdf>

- Cetina Canto, T., Góngora Coronado, E., Ortega, I. y Aguilar Ortega, C. (2014). Justicia del Jefe: Una propuesta de escala para su medición. *Revista de Estudios Clínicos e Investigación en Psicología*. 4. (8). 62 – 75.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill
- Colquitt, J. y Greenberg, J. (2005). *Handbook of Organizational Justice*. United States of America: Lawrence Erlbaum Associates.
- Conley, R. (2013). *Your People Are Keeping Score – Six Tips to Help Leaders Play Fair*. Recuperado de <http://leadingwithtrust.com/2013/06/30/your-people-are-keeping-score-six-tips-to-help-leaders-play-fair/>
- Cropanzano, R., Bowen, D. y Gilliland, S. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*. November. pp 34 – 48. Recuperado de http://www.wku.edu/cebs/doctorate/documents/readings/cropanzano_etal_2007_organizational_justice.pdf
- Cruz Soto, L. A. (2008). El concepto de legitimidad en la autoridad: elementos de análisis para comprender la relación autoridad-subordinación en el comportamiento administrativo. *Revista Latinoamericana de Administración*. 40. 68 – 82. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=71612100006>
- Cruz Soto, L.A. (2013). El concepto de poder en la administración. *Contaduría y Administración*. 58. (4). Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0186-10422013000400003&script=sci_arttext
- Cuenca Cervera, J. (2010). *Manual de dirección y gestión de recursos humanos en los gobiernos locales*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.

- Díaz Borda, K. y Rosas Jiménez, D. (2012). *La visión compartida como disciplina fundamental para llegar a una organización alineada*. Recuperado de <http://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/4604/130834.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- De Faria Mello, F. (2004). *Desarrollo Organizacional: Enfoque integral*. México: Limusa
- Eib, C. (2015). *Processes of Organizational Justice. Insights into the perception and enactment justice*. (Tesis de doctorado inédita). Stockholm University. Recuperado de <http://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A789976&dsid=-514>.
- Flores Herrera, R., Hernández Hernández, R., Martínez Torres, E. y Patlán Pérez, J. (2014). Validez y Confiabilidad en la Escala de Justicia Organizacional de Niehoff y Moorman en población mexicana. *Contaduría y Administración*. 59. (2). 97 – 120. Recuperado de contaduriayadministracionunam.mx/enviar.php?type=2&id=641
- García Rubiano, M. y Forero Aponte, C. (2014). Cambio organizacional y percepción de la justicia organizacional en una entidad de la ciudad de Bogotá-Colombia. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*. 10. (2). Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-99982014000200008&lng=en&nrm=iso&tlng=es
- Gangloff, B., Mayoral, L. y Personnaz, B. (2015). Influencia del género en materia de discriminación en situaciones de justicia distributiva. *Boletín de Psicología*. (113). 71 – 92. Recuperado de <http://www.uv.es/seoane/boletin/previos/N113-4.pdf>
- Ganaza Vargas, J. (2013). Conflicto y cooperación en la empresa. En J. Ganaza Vargas y J. González Domínguez (Coord.) *Principios y Fundamentos de gestión de empresas*. (465 – 495). Madrid: Pirámide.

- Garrosa Hernández, E. y Moreno Jiménez, B. (2014). *Salud laboral. Riesgos laborales psicosociales y bienestar laboral*. Madrid: Pirámide.
- Gedeon, S. A. (2014). How to measure and build intra-and inter-organisational trust. *International Journal of Business and Globalisation*, 14. (1), 122 – 142. Recuperado de <http://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJBG.2015.066096>
- George, B. (2015). *Trust as the essence of leadership*. Recuperado de <http://www.billgeorge.org/page/trust-magazine-trust-as-the-essence-of-leadership>
- Gillis, G. (2012). *Leadership Traits – Fairness*. Recuperado de <http://ezinearticles.com/?Leadership-Traits---Fairness&id=7208176>
- Giraldo González, D. y Naranjo Agudelo, J. (2014). *Liderazgo: Desarrollo del concepto, evolución y tendencias*. (Monografía). Universidad del Rosario, Bogotá Colombia. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/8672/1026275656-2014.pdf?sequence=1>
- Góngora, N. (2013). *Justicia Organizacional*. Recuperado de http://www.caiep.org.ar/jornadas/jornadas_Feb_11/GONGORA.pdf
- Gómez Dacal, G. (2006). *Control de procesos para mejorar la calidad de la enseñanza*. España: Wolters Kluwer.
- Gómez Ortiz, R.A. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Pensamiento y Gestión*. 24. 157 – 194. Recuperado de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/3506/4925>
- Guizar Montúfar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional: Principios y Aplicaciones*. (4ª ed). México: McGrawHill

- Hernández Gutiérrez, M. y Hernández Vicente, Y. (2013). *Algunas consideraciones en torno al Desarrollo Organizacional: concepciones, características, procesos y técnicas de intervención*. Recuperado de <http://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/organizacional2006-1.pdf>
- Hernández Hernández, R., Martínez Torres, E. y Patlán-Pérez, J. (2012). El clima y la justicia organizacional y su efecto en la satisfacción laboral. *Revista Internacional Administración y Finanzas*. 5. (5). 1 - 19. Recuperado de http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2094718
- Hurtado Morales, L.N. (2014). *Relación entre la percepción de justicia organizacional, satisfacción laboral y compromiso organizacional de docentes de una universidad privada de Bogotá*. (Tesis de maestría). Universidad Católica de Bogotá. Recuperado de <http://repository.ucatolica.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/10983/2075/RELACION%20ENTRE%20LA%20PERCEPCION%20DE%20JUSTICIA%20ORGANIZACIONAL%20SATISFACCION%20LABORAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Isla, P. y Mladinic, A. (2002). Justicia Organizacional: Entendiendo la equidad en las organizaciones. *Psykhé*. 11. (2). 171 – 179. Recuperado de <http://www.psykhe.cl/index.php/psykhe/article/view/428>
- Latorre, A. (2003). *La investigación-acción: Conocer y cambiar la práctica educativa*. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/27686077/Que-Es-La-Investigacion-Accion>
- Ley Federal del Trabajo (2015). Diario Oficial de la Federación. México. 1º de abril d 1970
- Lucas, J. y Lovaglia, M. (2006). Legitimation and Institutionalization as Trust – Building. En S. R. Thye y E. J. Lawler (Comps.), *Social Psychology of the Workplace*. (pp. 207 - 228) UK: Elsevier

- Maiese, M. (2004). *Procedural Justice*. Recuperado de <http://www.beyondintractability.org/essay/procedural-justice>
- Mayer, R. y Davis, J. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: a field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*. 84. (1). 123 – 136. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/232519654_The_Effect_of_Performance_Appraisal_System_on_Trust_for_Management_A_Field_Quasi-Experiment
- Mihelič, K. K., Lipičnik, B. y Tekavčič, M. (2010). Ethical Leadership. *International Journal of Management & Information Systems*. 14. (5). 31 – 42. Recuperado de http://www.ef.uni-lj.si/docs/osebnestrani/Mihelic_Lipicnik_Tekavcic_2010_clute.pdf
- Mondy, R. W. y Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.
- Monohan, K. (2012). A review of the literature concerning Ethical Leadership in organizations. *Emerging Leadership Journeys*, 5. (1) 56 – 66. Recuperado de http://www.regent.edu/acad/global/publications/elj/vol5iss1/ELJ_Vol5No1_Monahan_pp56-66.pdf
- Noriega Gómez, M.G. (2008). La importancia del liderazgo en las organizaciones. *Temas de Ciencia y Tecnología*. 12 (36). 25 – 29 Recuperado de http://www.elfinancierocr.com/gerencia/biblioteca/Guadalupe-Noriega-Universidad-Tecnologica-Mixteca_ELFFIL20140425_0008.pdf
- Olmstead, C., Jamison, N. y Olney, L. (2006). Building Trust. Facilitation Instructions. USA: The Ken Blanchard Companies and TrustWorks Associates.

- Omar, A. (2006). Justicia organizacional, individualismo-colectivismo y estrés laboral. *Psicología y Salud*. 16. (2). 207 – 217. Recuperado de www.redalyc.org/pdf/291/29116210.pdf
- Pinto Cristiani, M. (2012). *Desarrollo Organizacional*. México: Red Tercer Milenio.
- Pucheu, A. (2014). *Desarrollo y Eficacia Organizacional: Cómo apoyar la creación de capacidades en individuos, grupos y organizaciones*. Chile: Universidad Católica de Chile.
- Puig Cruells, C. (2009). *La supervisión en la intervención social. Un instrumento para la calidad de los servicios y el bienestar de los profesionales*. (Tesis de Doctorado inédita). Universitat Rovira I Virgili. Cataluña, España.
- Reh, J. (2014). *Fairness is a good management*. Recuperado de <http://management.about.com/od/managementskills/a/Fairness-Is-Good-Management.htm>
- Reyes Ponce, A. (2004). *Administración Moderna*. México: Limusa
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (13ª ed). México: Pearson
- Robledo Ruiz, E. (2009). *Desarrollo Organizacional: Enfoque convergente de investigación – acción*. México: Trillas.
- Russell, J.E.A. (2014). Career Coach: Are you an ethical leader? *The Washington Post*. Recuperado de https://www.washingtonpost.com/business/capitalbusiness/career-coach-are-you-an-ethical-leader/2014/03/21/93174322-afa6-11e3-95e8-39bef8e9a48b_story.html
- Sánchez Ambriz, G. (2009). El desarrollo Organizacional: una estrategia de cambio para las instituciones documentales. *Anales de Documentación*. 12. 235 – 254. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/635/63511932013.pdf>

- Sampedro Hidalgo, J. (2015). *Las 4 c's del liderazgo confiable*. Recuperado de <http://www.grandespymes.com.ar/2015/08/01/las-4-cs-del-liderazgo-confiable/>
- Senge, P. (2005). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires: Granica.
- Solano Silva, D. (2011). Una revisión del concepto de Justicia Organizacional: Desarrollo teórico e implicancias en la coyuntura política y para el sector público. *Gestión Pública y Desarrollo* 5 (51) Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/220006564_Solano_D_2011_Una_revision_del_concepto_de_Justicia_Organizacional_Desarrollo_teorico_e_implicancias_en_la_coyuntura_politica_y_para_el_sector_publico_Revista_de_Gestion_Publica_y_Desarrollo_551_C14_-
- Tyler, T. (2006). Psychological Perspectives On Legitimacy And Legitimation. *Annual Reviews Psychology*. 57. 375 – 400. Recuperado de <http://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.psych.57.102904.190038?journalCode=psych>
- Urbano, H., Moya, D. y Castro, U. (2011). Los líderes en el siglo XXI. *Entramado*, 7 (2). 86 – 97.
- Valikhani Dehaghani, M. y Sadat Mirhadi, F. (2013). Impressing Organizational Justice Rules Based on Information Technology (Case study: Telecommunication Company). *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*. 3. (4). 197 – 207. Recuperado de [http://hrmars.com/hrmars_papers/Article_21_Impress ... al_Justice_Rules.pdf](http://hrmars.com/hrmars_papers/Article_21_Impress...al_Justice_Rules.pdf)
- Vargas Hernández, I. (2013). *En tu empresa, ¿hay jefes o líderes?*. Recuperado de <http://expansion.mx/mi-carrera/2013/04/30/en-tu-empresa-hay-jefes-o-lideres>

Wiesenfeld, B., Rothman, N., Wheeler-Smith, S., y Galinsky, A. (2011). *Why Fair Bosses Fall Behind*. Recuperado de <https://hbr.org/2011/07/why-fair-bosses-fall-behind>

Zamora, A. y Poriét, Y. (2011). Prácticas de liderazgo en una empresa manufacturera venezolana del sector cervecero. *Revista Venezolana de Gerencia*. 16. (53). 101 – 115. Recuperado de <http://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/10604/10592>

Apéndices

Apéndice A. Presentación Ejecutiva del Proyecto a Gerencia General

Desarrollo Z: Formación de líderes en el trabajo



Objetivos específicos

- Identificar fortalezas y áreas de oportunidad de los mandos medios en relación con los perfiles obtenidos a partir de las percepciones que tienen los diferentes actores organizacionales (subordinados, jefes y ellos mismos) sobre:
 - Sus habilidades de supervisión
 - La justicia con que se desempeñan en su puesto
- Identificar líneas de acción para diseñar el plan de Desarrollo Z: Formación de líderes en el trabajo.
- Implementar el programa Desarrollo Z: Formación de líderes en el trabajo.
- Retroalimentar al equipo de mandos medios tomando como referencia los perfiles obtenidos antes y después de la implementación del programa Desarrollo Z: Formación de líderes en el trabajo.

Propósito

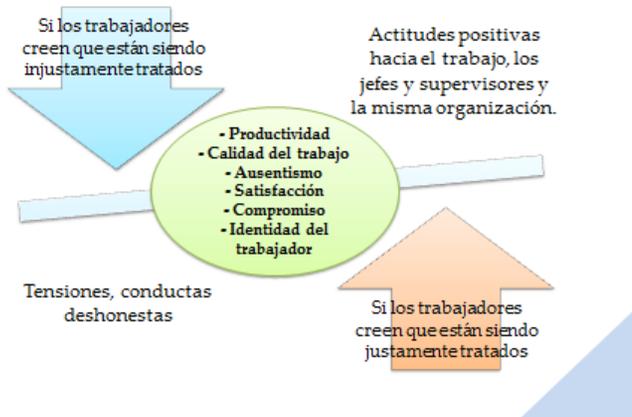
- Desarrollar a los mandos medios de la organización como líderes de sus equipos de trabajo a través de la adquisición de habilidades sociales para el ejercicio justo y efectivo de sus funciones de supervisión.

¿Por qué es importante?

| Justicia Distributiva | Justicia Procedimental | Justicia Interaccional |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Asignación de recursos de la organización (premios, beneficios, sanciones, castigos). | <ul style="list-style-type: none">• Procedimientos, procesos y toma de decisiones en la organización. | <ul style="list-style-type: none">• Trato interpersonal supervisor-subordinado. |

PERCEPCIONES DE LOS TRABAJADORES

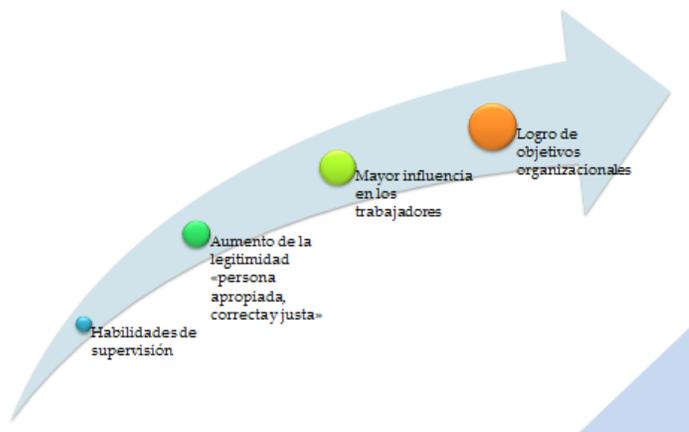
¿Por qué es importante?



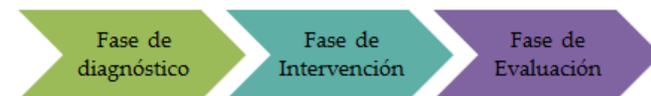
¿Por qué es importante?



¿Por qué es importante?



Procedimiento



Procedimiento

- **Fase de diagnóstico**
- 1. **Presentación del proyecto y determinación de los elementos del contrato.**
 - Definición de la población
 - Variables a evaluar
 - Definición de logística
 - Productos a entregar
- 2. **Reunión de sensibilización con supervisores.**
 - Presentación del proyecto: Objetivos, justificación, procedimiento
 - Explicación de la logística
 - Autoevaluación
- 3. **Campaña de información sobre el proyecto**
 - Carteles informativos en lugares estratégicos
- 4. **Recopilación de información**
 - Aplicación de instrumentos según logística definida
- 5. **Captura y análisis de información**
- 6. **Retroalimentación de resultados y establecimiento de líneas de acción**

Procedimiento

- **Fase de intervención**
Con base en los resultados del diagnóstico diseñar e implementar las líneas de acción a seguir.
- **Fase de evaluación**
Al finalizar el proyecto se evalúan los resultados obtenidos.

Desarrollo Z: Formación de líderes en el trabajo



¿Por qué es importante?



Propósito

Desarrollar en los mandos medios competencias que contribuyan a un mejor ejercicio de sus funciones.

¿Por qué es importante?



Ser percibido como jefe:

CAPAZ



Ser percibido como jefe:

JUSTO

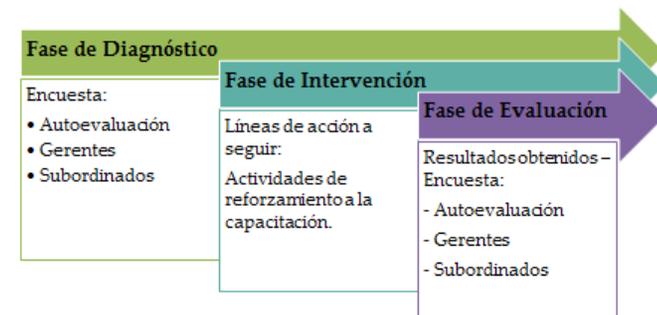


Cuando el jefe es capaz y justo la gente confía en él.

Objetivos específicos

- Identificar fortalezas y áreas de oportunidad → Perfiles de mandos medios
- Identificar líneas de acción para diseñar el programa Desarrollo Z: Formación de líderes en el trabajo.
- Implementar líneas de acción del programa Desarrollo Z: Formación de líderes en el trabajo.
- Retroalimentar al equipo de mandos medios antes y después de la implementación del programa Desarrollo Z: Formación de líderes en el trabajo.

Procedimiento



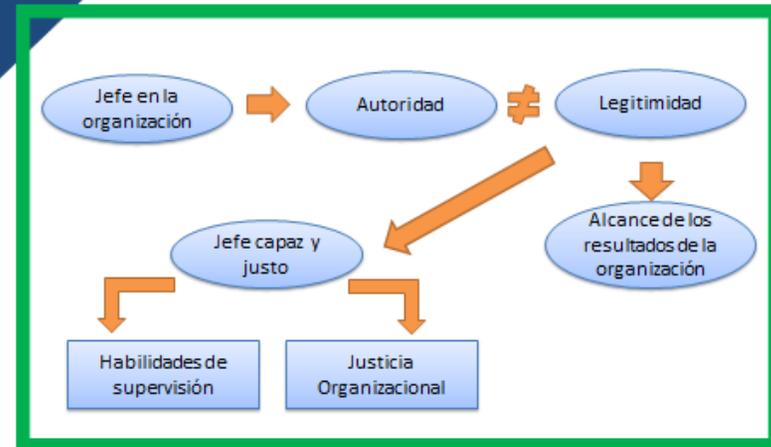


Momento de
Autoevaluación

Desarrollo Z: Formación de líderes en el trabajo



DESARROLLO ORGANIZACIONAL



Modelo de Justicia Organizacional

| Justicia Distributiva | Justicia Procedimental | Justicia Interaccional |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> Asignación de recursos de la organización (premios, beneficios, sanciones, castigos). | <ul style="list-style-type: none"> Procedimientos, procesos y toma de decisiones en la organización. | <ul style="list-style-type: none"> Trato interpersonal supervisor-subordinado. |

Modelo habilidades de supervisión

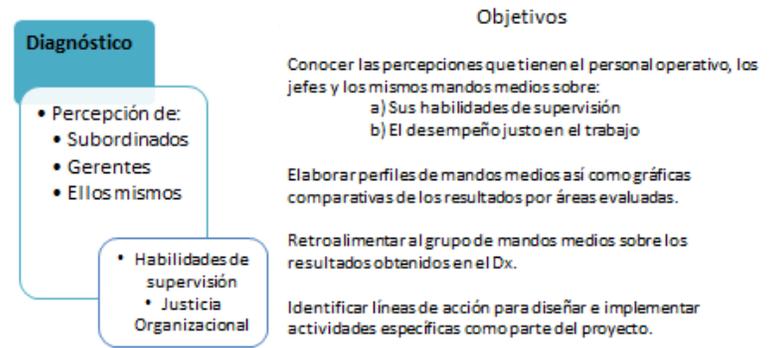
| | |
|--|--|
| Conceptuales <ul style="list-style-type: none"> Adquirir, analizar e interpretar información de manera lógica. | Administrativas <ul style="list-style-type: none"> Habilidad para lograr que se hagan las cosas mediante el uso efectivo de otras habilidades. |
| Técnicas <ul style="list-style-type: none"> Entender y supervisar los procesos, prácticas o técnicas que se requieren para la realización de los trabajos específicos. | Relaciones Humanas <ul style="list-style-type: none"> Entender a otras personas y actuar efectivamente con ellas. |

(Mosley, Megginson y Pietro, 2005)

Fases del Proyecto



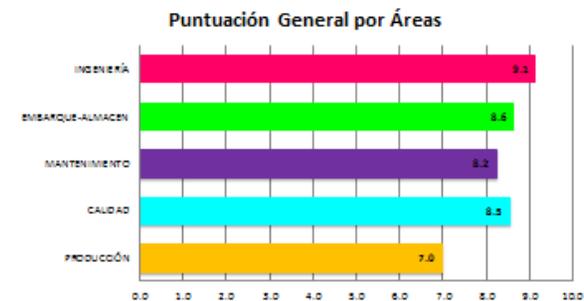
Fases del Proyecto



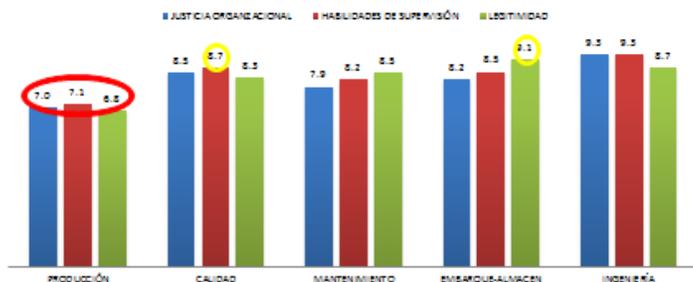
Resultados Dx

- Puntuaciones por área
- Puntuación individual

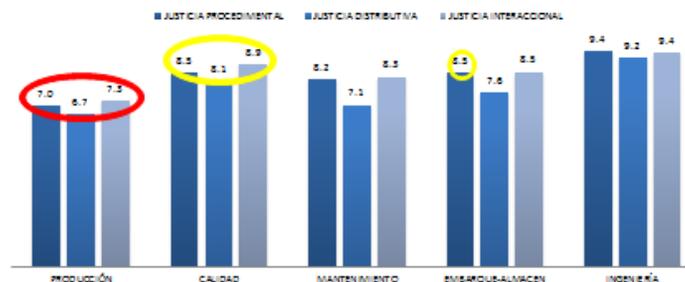
Resultados Dx



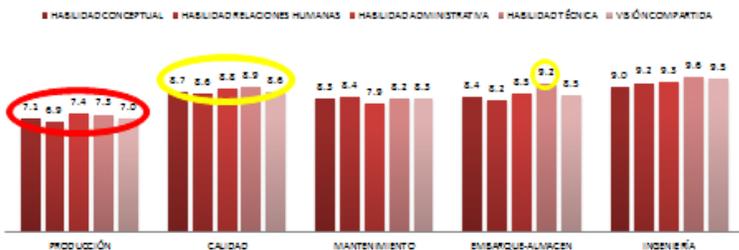
COMPARATIVO POR ÁREAS



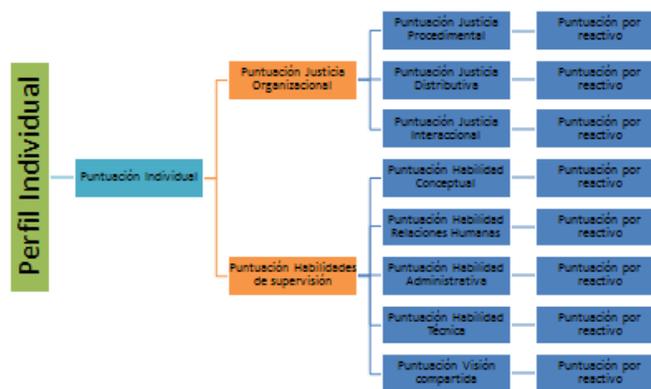
DIMENSIONES JUSTICIA ORGANIZACIONAL



DIMENSIONES HABILIDADES DE SUPERVISIÓN



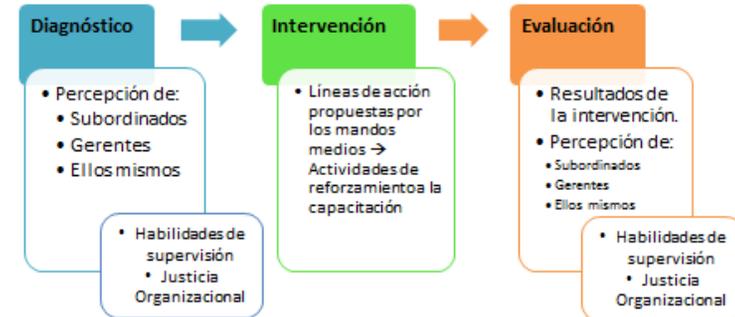
Perfiles Individuales



Desarrollo Z: Formación de líderes en el trabajo



Fases del Proyecto



Fases del Proyecto

Diagnóstico

- Percepción de:
 - Subordinados
 - Gerentes
 - Ellos mismos

- Habilidades de supervisión
 - Justicia Organizacional

Objetivos

Conocer las percepciones que tienen el personal operativo, los jefes y los mismos mandos medios sobre:

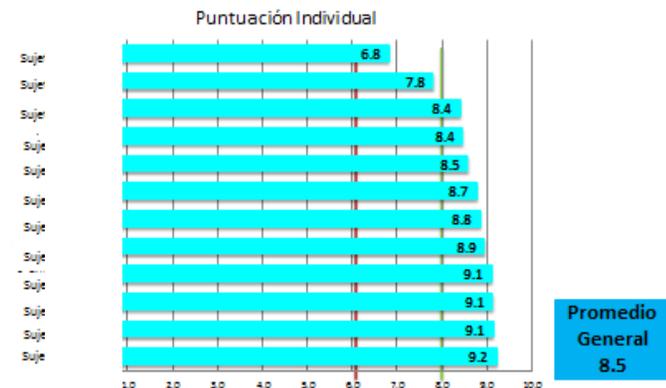
- Sus habilidades de supervisión
- El desempeño justo en el trabajo

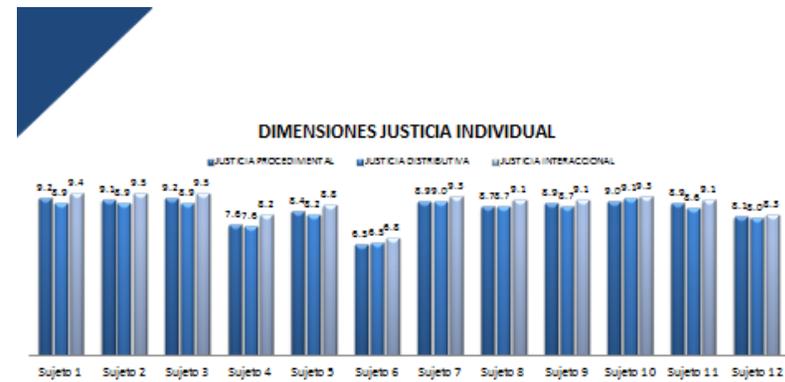
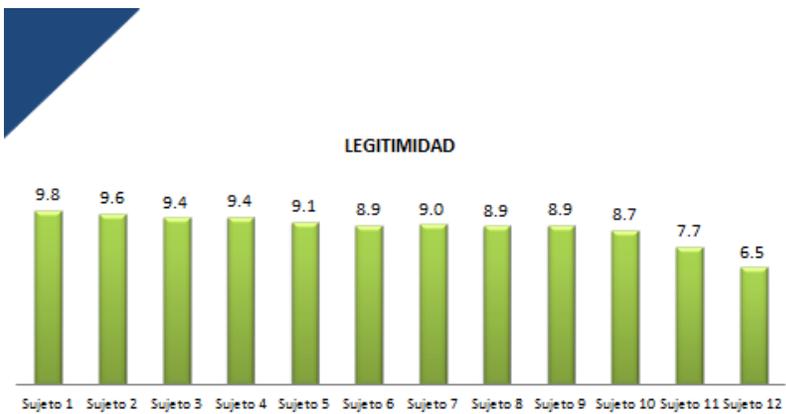
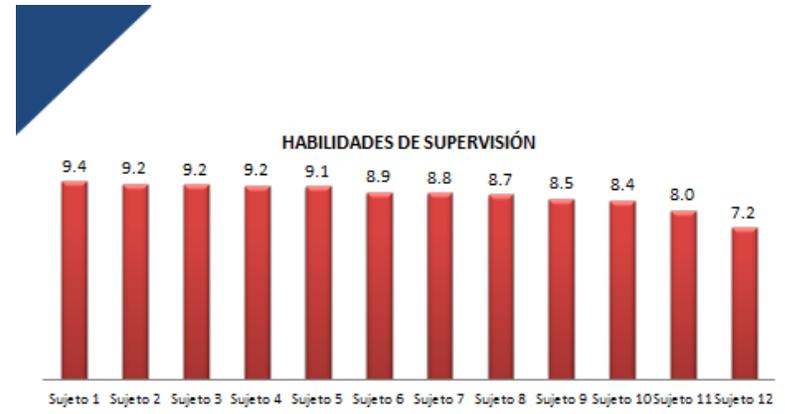
Elaborar perfiles de mandos medios así como gráficas comparativas de los resultados por áreas evaluadas.

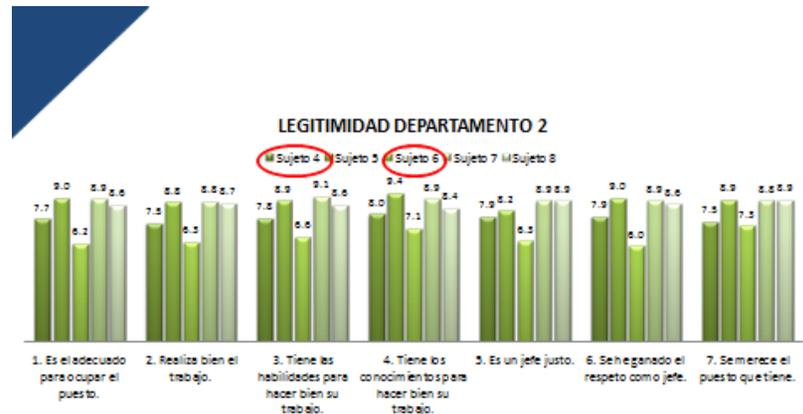
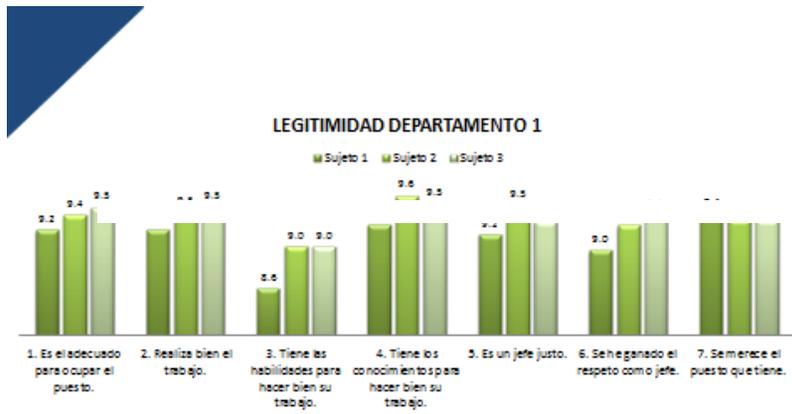
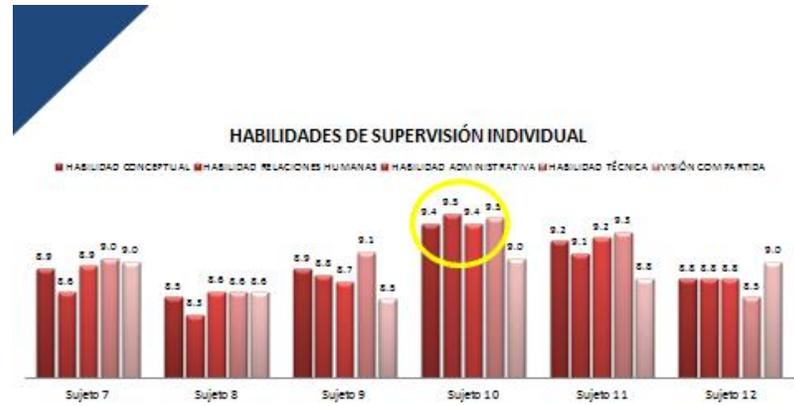
Retroalimentar al grupo de mandos medios sobre los resultados obtenidos en el Dx.

Identificar líneas de acción para diseñar e implementar actividades específicas como parte del proyecto.

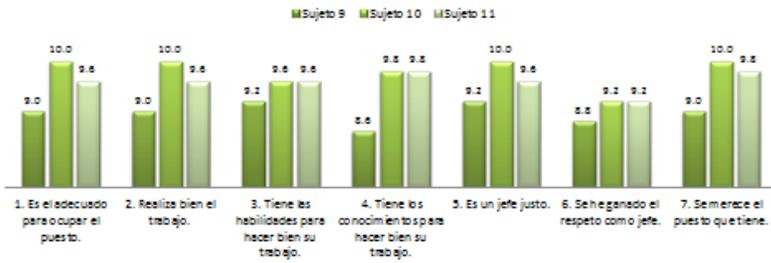
Resultados Dx







LEGITIMIDAD DEPARTAMENTO 3



LEGITIMIDAD DEPARTAMENTO 4



Desarrollo Z: Formación de líderes en el trabajo



Puntos Importantes

Importancia de la percepción

Concepto de líder

Ser visto como líder → Jefe justo y capaz

Justicia y Capacidad/Habilidad

Fases del Proyecto



Ante un proceso de evaluación y al momento de recibir los resultados surgen pensamientos como:



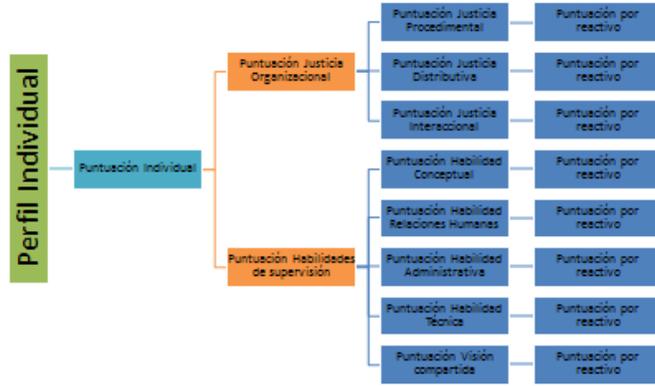
Aspectos a considerar

- ✓ Proceso de aprendizaje.
- ✓ Oportunidad de crecimiento.
- ✓ Madurez personal y profesional.
- ✓ Observarnos a nosotros mismos.

¿Cuál jefe soy?

| | | | | |
|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Jefe 1 9.4 | Jefe 7 --- | Jefe 13 8.2 | Jefe 19 6.8 | Jefe 25 7.8 |
| Jefe 2 9.2 | Jefe 8 5.1 | Jefe 14 ... | Jefe 20 7.9 | Jefe 26 9.2 |
| Jefe 3 8.4 | Jefe 9 9.2 | Jefe 15 8.7 | Jefe 21 ... | Jefe 27 8.2 |
| Jefe 4 5.9 | Jefe 10 ... | Jefe 16 8.3 | Jefe 22 7.9 | Jefe 28 7.7 |
| Jefe 5 8.9 | Jefe 11 8.7 | Jefe 17 8.9 | Jefe 23 7.0 | Jefe 29 7.0 |
| Jefe 6 6.0 | Jefe 12 6.5 | Jefe 18 8.0 | Jefe 24 ... | |

Perfiles Individuales

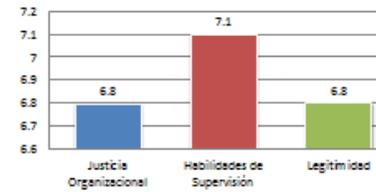


Apéndice F. Presentación Retroalimentación Individual

Desarrollo Z: Formación de líderes en el trabajo



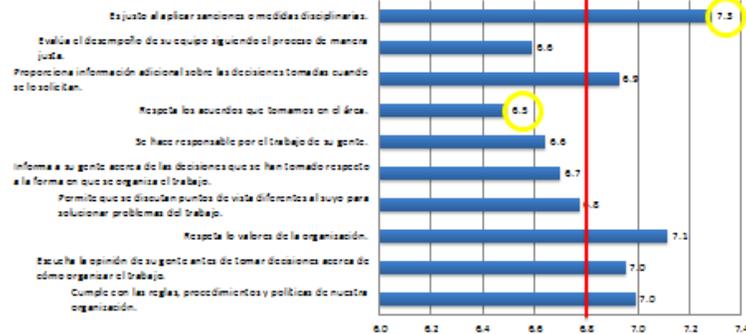
Resultados Dx



Resultados Dx

Justicia Procedimental

Promedio 6.8



Resultados Dx

Justicia Distributiva

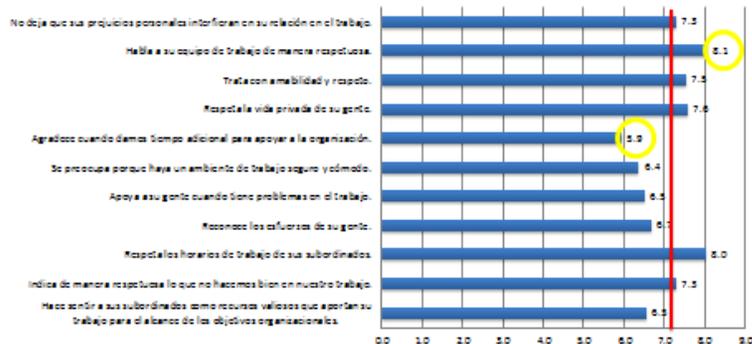
Promedio 6.4



Resultados Dx

Promedio
7.1

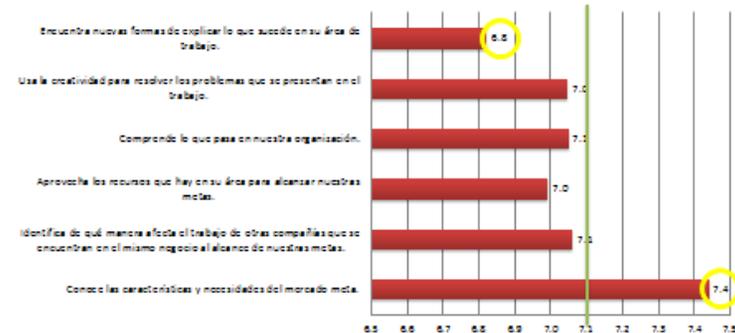
Justicia Interaccional



Resultados Dx

Promedio
7.1

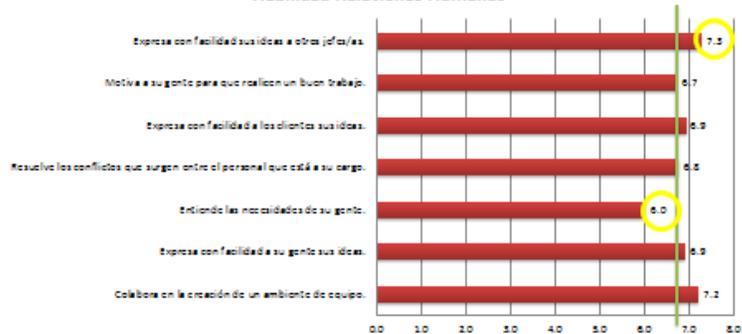
Habilidad Conceptual



Resultados Dx

Promedio
6.8

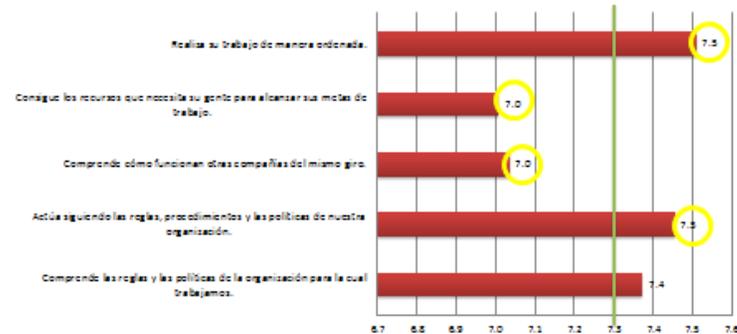
Habilidad Relaciones Humanas



Resultados Dx

Promedio
7.3

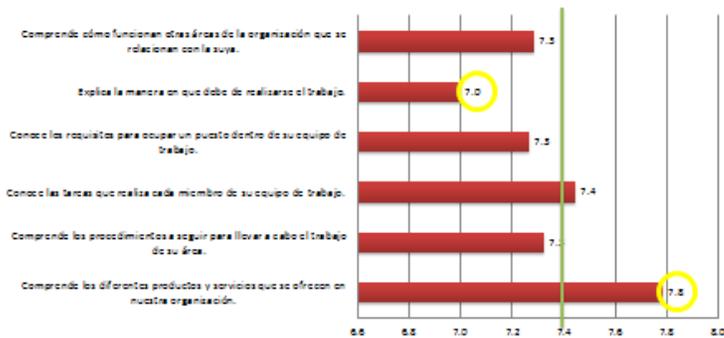
Habilidad Administrativa



Resultados Dx

Promedio
7.4

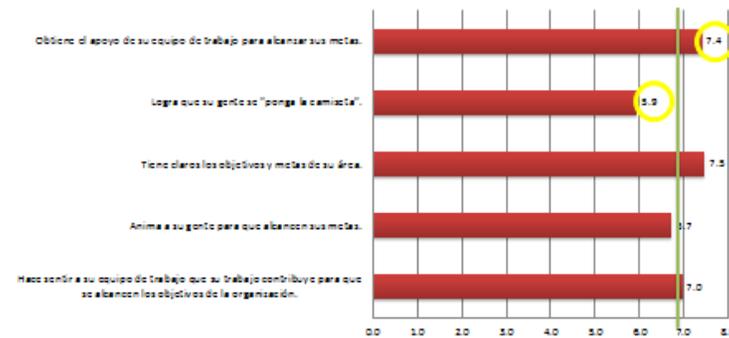
Habilidad Técnica



Resultados Dx

Promedio
6.9

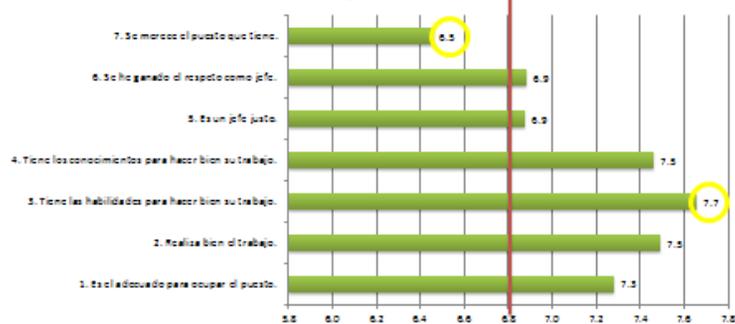
Visión Compartida



Resultados Dx

Promedio
6.8

Legitimidad



Desarrollo Z: Formación de líderes en el trabajo

Resultados Dx: Retroalimentación Individual



Retroalimentación Individual

- Esquema de la sesión de retroalimentación individual:
 - Iniciar con la percepción de su desempeño (puntuación).
 - Confrontar con resultados obtenidos. De lo general a lo particular.
- Actitudes percibidas:
 - Apertura
 - Interés
 - Confianza
 - Preocupación

Retroalimentación Individual

- Preguntas generadoras:
 - ¿Qué piensas de los datos?
 - ¿Qué puede explicar el resultado?
 - ¿En qué repercute en mi trabajo?
 - ¿Qué se puede cambiar? (Organización/Departamento)
 - ¿Qué necesitas trabajar más? (Individual)

¿Qué piensas de los datos?

- ✓ Era lo que esperaba *****
- ✓ Me imaginaba más bajo *****
- ✓ Es la forma en que la gente nos percibe ***
- ✓ Me sorprendieron **
- ✓ Hay algunas cosas que se pueden mejorar *
- ✓ Me extraña
- ✓ Nos sirven para saber donde estamos parados
- ✓ Apegado a la realidad
- ✓ Son coherentes
- ✓ Preocupante

¿Qué puede explicar el resultado?

- ✓ Áreas de mejora ****
- ✓ Mi desempeño como jefe ***
- ✓ Personalidad **
- ✓ Hay cosas que no dependen de nosotros *
- ✓ Es una radiografía de lo que se está realizando (en el área)
- ✓ Saben que tienen que realizar su trabajo (operativos)
- ✓ Tengo que buscar alternativas para crecer/mejorar
- ✓ Existe confianza con los chicos
- ✓ Ponerme en su lugar

¿En qué repercute en tu trabajo?

- ✓ Apoyo de la gente ***
- ✓ Ambiente de equipo **
- ✓ Se cumplen las metas
- ✓ Se llega al resultado a costa de la gente
- ✓ En que la gente no quiere dar «el extra»
- ✓ Necesito saber qué esperan de mí (mis subordinados como jefe)
- ✓ Están captando que tiene que trabajar como equipo

¿Qué se puede cambiar? Organización/Departamento

| | |
|------------------------|---|
| 1. Comunicación | Comunicación escasa, tarde Comunicación entre turnos Comunicación gerente-supervisores Comunicación inter-departamentos Comunicación entre gerentes Dar información a la gente |
| 2. Reglamento | Reglamento claro. Reglamento interno **** Reglamento aplicado Aplicar reglamento Concientizar a la gente sobre los permisos, no porque lo pidas se te va a dar Disciplina *** |

¿Qué se puede cambiar? Organización/Departamento

| | |
|---------------------------------------|--|
| 3. Planeación Organización | Mejorar la forma en que se distribuye la carga de trabajo Orden y organización ** Revisiones (Evaluaciones) a tiempo Hacer las cosas a tiempo Mejorar la planeación Unificar ideas y decisiones |
| 4. Motivación | Utilizar incentivos por esfuerzo Sentirse orgulloso de trabajar en la empresa Confianza de la gerencia hacia sus departamentos |
| Otros | Velocidad al tomar decisiones Funcionamiento de las celdas Limpieza en piso de producción |

¿Qué necesitas trabajar más? Individual

- 1. Comunicación**
- Retroalimentación*
 - Transmitir información**
 - Informar sobre porqué se asignan así las cargas de trabajo, cómo se dan los permisos y vacaciones, sobre el resultado de su trabajo.
 - Claridad en las órdenes que dejas
 - Contacto con la gente, platicar con ellos
 - Comunicación con los supervisores (incluirlos en el plan)
 - Fomentar la comunicación entre los chicos
 - Estar enterado de cómo va la producción
 - Leer correo por la mañana
 - Comunicación con subordinados y jefe directo (soy tímido)
 - Comunicar inconformidades
 - Expresar mejor lo que veo
 - Juntas con los líderes en las áreas
 - Tener reuniones con el personal

¿Qué necesitas trabajar más? Individual

- 2. Manejo de personal**
- Manejo de situaciones/conflicto en el área (no sabemos como responder a las situaciones)
 - Trato interpersonal (Conocer más al personal, interactuar más con la gente, que vean interés hacia ellos)
 - Reconocimiento de su trabajo y esfuerzo (Operativos)
 - Identificar a quién hablarle fuerte y a quien no
 - Cambiar la forma de acercarme a la gente
 - Cursos *how to* sobre manejo de personal, trabajo en equipo
 - La legitimidad, quiero formar un buen equipo
 - Darle más capacitación al personal
- 3. Organización**
- Organización del tiempo
 - Organización y orden
 - Organizarme mejor*
 - Organizarme con el equipo de trabajo
 - Necesito tiempo para supervisar

¿Qué necesitas trabajar más? Individual

- 4. Supervisión**
- Solicitar recursos para que se alcancen las metas
 - Estar más pendientes de que es lo que hacen y dejan de hacer (operativos)
 - Habilidades de supervisión
- 5. Características personales**
- Tener más paciencia
 - Manejo del estrés
 - Semblante
 - Cambiar la forma de decir las cosas
 - No ser tan tolerante o complaciente
 - Ser más duro («me paso de cuate»)
 - No ser tan mandón, imponente
 - Tono de voz
- 6. Conocimiento/habilidad técnica**
- Dominar alguna operación
 - Conocimiento sobre el área
 - Aprender parte técnica

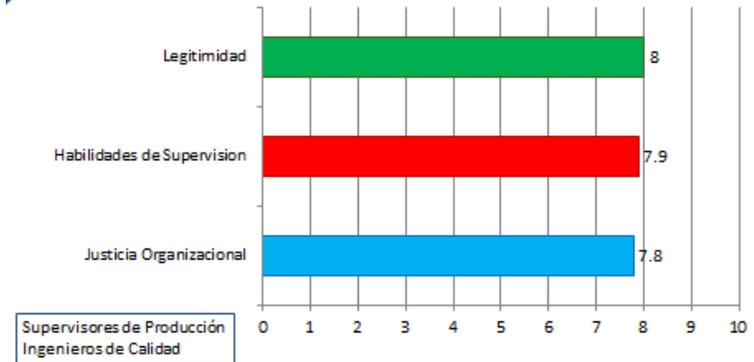
- Delimitar líneas de acción:
 - Temas prioritarios.
 - Personas involucradas.

Programa de Intervención

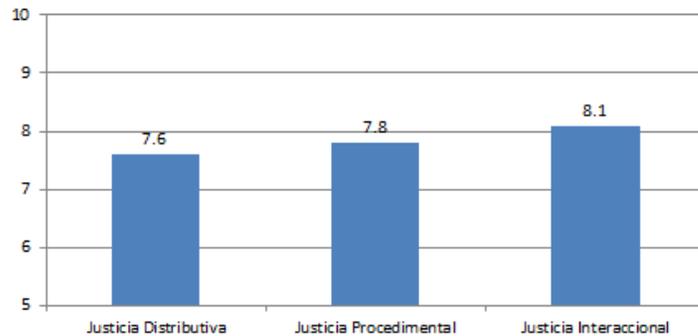


Desarrollo Z: Formación de líderes en el trabajo

Resultados del Dx



Resultados del Dx



Resultados del Dx

En las sesiones de retroalimentación individual, los mandos medios reportaron que el reglamento no se conoce, no se aplica como debe de ser o incluso que no existe.

La justicia procedimental representa un área de oportunidad y una línea de acción identificada como prioritaria y viable por parte de la Gerencia General y de RH.

Congruencia con los resultados de la encuesta de clima laboral previamente aplicada por parte del ITAM.

Propuesta del programa de Intervención Z



Para la revisión del RIT se propone establecer un Comité de Revisión del Reglamento Interior de Trabajo de Z.

Los objetivos de esta revisión son:

► Actualizar el reglamento de trabajo para dar respuestas a las necesidades surgidas por el rápido crecimiento de la empresa.

► Establecer un marco de referencia para la toma de decisiones dentro de la organización.

| ACTIVIDAD | PARTICIPANTES | OBJETIVO | DURACION | FECHA |
|-------------------------------------|--|--|----------|-------|
| Plática introductoria | Mandos medios producción y calidad (2 grupos de 12 personas) | Identificar la relación de la ética, la confianza y la justicia como componentes de un modelo de liderazgo efectivo, enfatizando el papel de los líderes justos en las organizaciones. | 1.5 hrs | X |
| Presentación revisión de reglamento | Mandos medios producción y calidad (un solo grupo 24 personas) | Sensibilizar sobre la importancia del reglamento interior de trabajo (RIT). Conocer el programa para la revisión del RIT. | 30 min | X |
| Revisión RIT sesión 1- ? | Comité de revisión del RIT | Realizar observaciones y propuestas de mejora al RIT. | 1 hr | X |
| Revisión preliminar RIT | Gerencia General y RH | Realizar observaciones de las propuestas del RIT elaboradas por el comité de revisión a la mitad del proceso. | 2 hrs | X |
| Revisión final RIT | Gerencia General y RH | Realizar observaciones de las propuestas del RIT elaboradas por el comité de revisión al final del proceso. | 2 hrs | X |
| Difusión del RIT | Personal activo de Z | Conocer el reglamento interior de trabajo de Z | Variable | X |

Sesiones de trabajo RIT

- Las sesiones de trabajo se llevarán a cabo con un Comité de Revisión del RIT conformado por:
 - 6 personas de Producción
 - 6 personas de Calidad
 - 3 personas de RH
- Los miembros del Comité serán designados por cada gerente (producción y calidad) considerando las siguientes características:
 - ✓ Seriedad para trabajar en el proyecto.
 - ✓ Flexibilidad en horarios y opiniones.
 - ✓ Apertura a la escucha.
 - ✓ Actitud positiva y propositiva para trabajar en el proyecto.
 - ✓ Confiabilidad y discreción.

Sesiones de trabajo RIT

- Durante las sesiones se trabajará en equipos de 3 a 4 personas, para hacer propuestas sobre el capítulo del Reglamento que se esté revisando.
- Se manejarán preguntas guía para la revisión del reglamento, siendo las siguientes:
 - De acuerdo a la regla en revisión...*
 - 1.- ¿Qué dificultades hay en la operación de esta regla?
 - 2.- ¿Qué elementos deberían de incluirse o eliminarse?
 - 3.- Propuesta de redacción
- Recursos Humanos irá registrando las ideas y propuestas de los equipos, y en la siguiente sesión de trabajo, se expondrá los avances al grupo.
- Se realizará dos sesiones a la semana de una hora de duración.

Sesiones de trabajo RIT

| Sesiones | Temática de la sesión | Participantes | Duración |
|-----------|--|---|----------|
| Sesión 1 | Revisión de Cap. 1 y 2 | Comité de Revisión y RH | 1 Hr. |
| Sesión 2 | Revisión de Cap. 1 y 2 y Propuesta de Cap. 3 y 7 | Comité de Revisión y RH | 1 Hr. |
| Sesión 3 | Revisión de Cap. 3 y 7 y Propuesta de Cap. 8 | Comité de Revisión y RH | 1Hr. |
| Sesión 4 | Revisión Preliminar Cap. 1.,2, 3, 7 y 8 | RH, Gerencia Producción, Calidad, General. | 2 hrs |
| Sesión 5 | Revisión de Cap. 8 y Propuesta Cap. 9 Parte I | Comité de Revisión y RH | 1Hr. |
| Sesión 6 | Revisión de Cap. 9 Parte I y Propuesta Cap. 9 Parte II | Comité de Revisión y RH | 1 Hr. |
| Sesión 7 | Revisión de Cap. 9 Parte II y Propuesta Cap. 10 | Comité de Revisión y RH | 1 Hr. |
| Sesión 8 | Revisión preliminar Cap. 9 y 10 | RH, Gerencia Producción, Calidad, General. | 2 Hr. |
| Sesión 9 | Revisión de Cap.10 | Comité de Revisión y RH | 1 Hr. |
| Sesión 10 | Propuesta de Cap. 4 y 5 | Comité de Revisión, Nóminas y RH | 1 Hr. |
| Sesión 11 | Revisión de Cap. 4 y 5 | Comité de Revisión, Nóminas, Contraloría y RH | 1 Hr. |
| Sesión 12 | Propuesta de Cap. 6 | Comité de Revisión, Seguridad e Higiene y RH | 1 Hr. |
| Sesión 13 | Revisión de Cap. 6 | Comité de Revisión, Seguridad e Higiene y RH | 1 Hr. |
| Sesión 14 | Revisión preliminar de Capítulos 4, 5, 6 y 10 | RH, Gerencia Producción, Calidad, General. | 2 Hr. |
| Sesión 15 | Presentación final de RIT. | Mandos Medios / RH / Gerencia Gral. | 2 Hr. |

Plan de Intervención Z



Apéndice I. Cartas descriptivas Taller Líderes en las Organizaciones

| Tema 1. Modelo de liderazgo efectivo | | | | |
|--|---|---|-------------------------------------|-----------------------|
| Objetivo: Identificar la relación de la ética, la confianza y la justicia como componentes de un modelo de liderazgo efectivo mediante el análisis de la información presentada. | | | | |
| Actividad | Objetivo | Descripción | Recursos | Duración (min) |
| Formemos equipos | Dividir al grupo de mandos medios en 5 equipos (4 equipos de 5 personas y 1 equipo de 4) de acuerdo a los criterios establecidos. | En un equipo debe de haber una mujer, otro equipo las edades deben de sumar múltiplos de 5, en otro equipo debe de haber mínimo un integrante de cada tipo de signo zodiacal, otro equipo debe de tener al menos un integrante que toque algún instrumento musical, otro en el que la mitad de los integrantes sea el número de zapatos iguales). | RH | 10 |
| ¿Cuál es tu modelo de liderazgo? | Conocer los esquemas que tienen los mandos medios sobre ser un líder en el trabajo | En equipo trabajan sobre un modelo de liderazgo que compartan, integrando todos los puntos de vista de los miembros del equipo o llegando a consenso de lo que para ellos es importante como líder. | Hojas de colores, plumones, colores | 25 |
| Liderazgo legítimo | Conocer las principales características del modelo de liderazgo legítimo propuesto para Z, el cual destaca la ética, | Exposición de información relacionada con el modelo de liderazgo efectivo. | Presentación diapositivas | 10 |

| | | | | |
|---|---|--|---------------------------------------|----|
| | confianza y justicia como base de dicho modelo. | | | |
| Dilema ético | Reflexionar sobre las formas de resolver diferentes situaciones laborales de forma ética vs no ética. | Por equipos, elaborar un dilema ético en el trabajo y darle una solución de forma ética y no ética según corresponda. | Papel y lápiz | 15 |
| Líderes éticos | Reconocer la importancia de la ética en el ejercicio del liderazgo | Exposición de la información relacionada con el liderazgo ético. | Presentación diapositivas | 10 |
| ¿Por qué la confianza es importante para los líderes? | Identificar las cualidades de un líder confiable | Responder por equipos los cuestionamientos presentados en las diapositivas. Posteriormente escribir en el rotafolio las respuestas de cada equipo. Luego realizar la pregunta ¿Cómo podemos fomentar la confianza como líderes en el área? | Papel y lápiz, rotafolio, plumones | 20 |
| Líderes confiables | Conocer el modelo de liderazgo confiable y las consecuencias de ser un líder confiable. | Exposición de la información relacionada con el liderazgo confiable y sus consecuencias. | Presentación diapositivas | 10 |
| Líderes justos | Identificar la importancia de la justicia en los líderes organizacionales. | Leer por equipos artículos relacionado con los líderes justos en las organizaciones identificando las ideas principales del texto. Posteriormente se expone al grupo las ideas rescatadas de la lectura. | Artículos impresos. Papel y lápiz. | 15 |

| | | | | |
|----------------------|---|---|---------------------------|----|
| Justicia y liderazgo | Identificar las conductas que manifiestan los líderes justos y los efectos en la organización | Exposición de información relacionada con la literatura sobre los líderes justos en el trabajo y su impacto en la organización. | Presentación diapositivas | 10 |
| Cierre de sesión | Identificar aprendizajes significativos en los participantes de la sesión | Responder de manera libre a la pregunta ¿qué te llevas de la sesión de hoy? | RH | 5 |

Tema 2. Justicia en las organizaciones

Objetivo: Identificar las acciones que permiten a los líderes ser justos en lo distributivo, procedimental e interaccional a través del análisis de situaciones laborales.

| Actividad | Objetivo | Descripción | Recursos | Duración (min) |
|---|---|---|---------------------------|-----------------------|
| ¿Qué es la justicia organizacional?/Importancia | Conocer la definición del término Justicia Organizacional y las implicaciones que tiene en la vida de la organización. | Exposición del concepto justicia organizacional y las principales repercusiones que tiene en algunas variables organizacionales. | Presentación diapositivas | 10 |
| Dimensiones de la Justicia Organizacional | Conocer las tres dimensiones de la Justicia Organizacional y sus principales características. | Exposición de las dimensiones de la Justicia Organizacional, usando ejemplos de la vida cotidiana para representar las principales características de cada una de ellas. | Presentación diapositivas | 15 |
| Formemos equipos | Dividir al grupo de mandos medios en 5 equipos de acuerdo a la técnica "La fila movediza" (ordenamiento según característica) | Los participantes se colocan en una fila. Se da la indicación de que deben ordenarse según una característica personal (fecha de nacimiento, número de calle, nombre de su caricatura favorita). El ordenamiento debe de realizarse sin que se salgan de un espacio establecido. Al finalizar, se reúnen las por equipos de 5 o 4 personas según el orden en que se encuentren. | RH | 10 |
| Análisis de casos | Identificar en cada situación presentada el tipo de justicia organizacional y proponer una solución a dicha problemática. | Se les entrega por equipos 3 casos a analizar. Tendrán que leer cada caso y responder a las preguntas: - Qué tipo de justicia se percibe. - Qué decisión hubieran tomado para que la persona perciba justicia por parte del jefe. Posteriormente, se comparte en ponencia las observaciones realizadas. | Papel y Lápiz | 40 |

| | | | | |
|--|--|---|---------------------|----|
| Características de los jefes justos | Identificar los principales comportamientos que caracterizan a los jefes justos en lo distributivo, procedimental e interaccional. | A través de la técnica de lluvia de ideas, con base en el análisis de los casos de la actividad anterior, los participantes comentaran las principales conductas que deben de manifestar los jefes para ser justos en lo distributivo, procedimental e interaccional. | Rotafolio, plumones | 20 |
| Relación de la justicia y variables organizacionales | Reflexionar sobre el impacto que tiene la justicia en indicadores y variables de la organización. | Se realiza el cuestionamiento sobre la relación de la justicia organizacional con las variables: productividad, ausentismo, compromiso y satisfacción. Se realiza en ponencia y de manera individual, participando dos personas por cada variable. | RH | 15 |
| Cierre de sesión | Identificar aprendizajes significativos en los participantes de la sesión | Responder de manera libre a la pregunta ¿qué te llevas de la sesión de hoy? | RH | 5 |

Apéndice J. Colección de casos

CASO 1

Situación injusta

En una ocasión me quitaron mi teléfono cuando estaba en turno 3 porque estaba escuchando música en mi lugar de trabajo con los audífonos del celular. Tenía puesto solo un auricular. Ya había dado una plática el gerente de Producción donde autorizaba únicamente en turno 3 escuchar música con un auricular puesto. El supervisor me retiró el celular y me dijo que esperara a RH a que llegaran en la mañana para que me devolvieran el celular. Esperé a RH y me dijeron que no habían dejado el celular por el supervisor, así que me retiré. En la noche de ese día, le pedí al supervisor de nuevo mi celular y me dijo que espere otra vez a RH hasta la mañana. En esta segunda ocasión ya me entregaron el celular. En ambos días perdí el transporte por esperar que me entregaran el celular.

¿Qué hace injusta la situación?

1. No dar respuesta a tiempo por parte del supervisor, esperé dos días a RH y en ambos días perdí el autobús.
2. Ya estaba autorizado el escuchar música, no respetaron acuerdo.

¿Qué debió de suceder para que sea justa la situación?

El supervisor me hubiera llamado la atención, levantado una incidencia en ese momento y devolverme el celular él, sin hacerme quedar a esperar a RH.

CASO 2

Situación injusta

Se le da preferencia a la opinión del líder del área. Hace tiempo reportamos mis compañeras y yo al líder del turno porque nos estaba apurando y no nos apoyaba a sacar el

trabajo. Él no estaba haciendo nada, nos podía ayudar, y solo nos presionaba diciendo que nos apuremos, él solo ve lo que hacemos. Luego él fue con el supervisor a quejarse de nosotras porque no salía la producción. Nosotras le dijimos que no nos estaba apoyando, que no ayudaba para sacar el trabajo, sobre todo si veía que había mucho trabajo acumulado. Ante ese reporte, el supervisor le hizo más caso a lo que dijo el líder que lo que dijimos nosotras, tal vez porque es la persona con más experiencia en el área y por eso lo pusieron de líder, pero aun así la opinión de las demás personas no les hace caso.

¿Qué hace injusta la situación?

Que en un reporte le hacen caso a lo que dice el líder, no verifica la versión del equipo. No pregunta su opinión. En ese caso, el líder no regresó a ayudarnos, siguió haciendo lo mismo.

¿Qué debió de suceder para que sea justa la situación?

Tomar en cuenta a todos (opiniones, puntos de vista), tratar a todos por igual. Escucharnos, no porque no somos líderes del área no hacernos caso.

CASO 3

Situación injusta

Cuando reporto con mi supervisor a una compañera de trabajo porque me deja trabajo acumulado o no limpia su área, el supervisor tiene preferencia hacia ella porque escucha lo que dice esa persona, le da la razón a ella. Además, cuando se acerca a hablar con ella le dice quien la reportó (Oye Menganita, Fulanita me dijo que tú estabas lenta y le acumulaste trabajo, o que no estabas limpiando tu área de trabajo). Eso crea problemas en el área de trabajo porque la compañera sabe que la reporté. Luego no nos hablamos y me hace malas caras.

¿Qué hace injusta la situación?

Que diga el nombre de la persona que realizó el reporte, eso debe de ser confidencial.

¿Qué debió de suceder para que sea justa la situación?

Que el supervisor no diga el nombre de la persona que realiza el reporte, para no crear problemas con ella.

CASO 4

Situación injusta

En una ocasión el supervisor nos regañó (junto con su pareja de trabajo) por no tener piezas para trabajar y comenzar a limpiar nuestra área de trabajo. Eran 20 minutos antes de la hora de salida. Las personas de enfrente que hacen lo mismo que nosotros ya hasta habían terminado de limpiar su lugar y no les regañaron, no les dijeron nada. No son parejos en los regaños.

¿Qué hace injusta la situación?

Que no hay igualdad en los regaños, a nosotros si nos llamaron la atención y a las personas de enfrente por hacer lo mismo o incluso antes de tiempo, no.

¿Qué debió de suceder para que sea justa la situación?

Que les regañen igual, si a nosotros nos iban a poner a trabajar en esos 20 minutos que faltaban también a ellos deben poner que trabajen.

CASO 5

Situación injusta

En una ocasión se acercó el supervisor a llamarme a la atención porque no estaba sacando la producción del día. Ese día hubo poco trabajo en el área y por eso no llegaba a mi meta, no habían piezas con las que pueda trabajar. Estaban atrasados en otras áreas y por eso no llegaban a mi área. No se acercó a preguntar que me faltaba o por qué no estaba llegando a la meta, únicamente vino a exigir y regañar, a decir que lo tenía que sacar porque era la producción del día.

¿Qué hace injusta la situación?

Que había una razón por la cual estaba atrasado y no me preguntaron que necesitaba. Sólo se acercó a presionar.

¿Qué debió de suceder para que sea justa la situación?

Que el supervisor se encargue que el trabajo llegue al área para poder sacar la producción, cuando había producto yo siempre llegaba a la meta.

CASO 6

Situación injusta

El 6 de enero pedí permiso para hacer un cambio de turno, en lugar de estar en turno 2 ese día quería venir en turno 1 porque como era novena de mi suegra y no podía cuidar a mis hijos yo tenía que verlos ese día. El supervisor me negó el permiso diciendo que ese día estaba muy “peleado” y todos querían cambiar de turno pero que a nadie se lo iban a dar. Luego me entero que a otra persona que no tiene hijos si le dieron el permiso para cambiar de turno, y yo que tengo hijos y le expliqué la razón del cambio no me lo dio.

¿Qué hace injusta la situación?

Porque a mí no me dieron el cambio de turno y a ella sí, hay preferencia con esa persona porque igual en otras ocasiones ha cambiado de turno o pedido permisos y no se le niegan. En esa ocasión únicamente a ella le dieron el cambio.

¿Qué debió de suceder para que sea justa la situación?

Darme el permiso a mí, que se lo estaba pidiendo con razón. O negárselo a todos.

CASO 7

Situación injusta

Hace unos meses me acerqué con el supervisor a pedirle el aumento de sueldo, porque desde hace dos años que no me aumentan el sueldo, y me enteré que otras personas que llevan mi misma antigüedad o incluso menos tiempo ya ganan más que yo. El supervisor me dijo que hay un nuevo sistema de evaluación que está viendo con el gerente de producción, luego me mostró una lista donde aparece mi nombre, en esa lista están las personas pendientes por aumentos. Yo no quería acercarme porque me daba pena, no le tengo confianza para pedirle o decirle, en cambio con el otro supervisor a él si le dije lo de mi sueldo y él me dijo que se lo diga al otro supervisor, porque él es el que ve lo de los aumentos.

¿Qué hace injusta la situación?

Que otras personas que llevan menos tiempo ya les aumentaron.

¿Qué debió de suceder para que sea justa la situación?

Darme mi aumento al mismo tiempo que le dio a la persona que tiene mi misma antigüedad.

CASO 8

Situación injusta

Somos tres celdas que trabajan los mismos FR´s durante la semana. Hay uno que es más sencillo porque no lleva una operación que los demás sí tienen. Ese FR solo se lo dan a una celda para trabajar. Cuando llega ese producto sólo se lo dan a una celda en particular. Son más fáciles y terminan antes su trabajo. No sé porque solo se los dan a ellos para trabajar, si lo podemos trabajar todos, todos lo sabemos trabajar. Cuando nos quejamos de que hay un FR que es difícil o que siempre nos lo dan, te dicen: “entonces más te lo voy a dar para trabajar”. Por eso mejor no digo nada.

¿Qué hace injusta la situación?

Que deberían variar el trabajo y dárselo a todos para que trabajen esas piezas. Eso quiere decir que hay preferencia con ese grupo de gente que solo ellos la trabajan.

¿Qué debió de suceder para que sea justa la situación?

Ser parejos con esa pieza, que todos la trabajen. Si llega varios días a la semana, que a todos les toque trabajarla cuando menos una vez.

CASO 9

Situación injusta

En una ocasión tenía el celular en el área, hubo una llamada de atención por parte del supervisor, me regañó porque tenía el celular fuera en mi área de trabajo, pero justo antes de llegar conmigo acababa de pasar en otra área con compañeros que estaban haciendo lo mismo y a ellos no los regañó. Porque a mi si me regañaron y a ellos no. Eso no se vale.

¿Qué hace injusta la situación?

Que no les llaman la atención cuando ellos lo hacen. El supervisor si los ve porque pasa frente de ellos y en su cara hacen las cosas y aun así no les dice nada.

¿Qué debió de suceder para que sea justa la situación?

Ser parejos con el regaño. A todos llamarle la atención cuando hagan lo mismo.

CASO 10

Situación injusta

Se hizo un rol de turno entre todas las personas del área, donde rotamos los tres turnos. No todas las personas tienen el mismo tiempo en la mañana, en la tarde y en la noche. Hay personas que pasan más tiempo en la mañana y en la tarde y por eso, tardan en pasar a la noche. Ya le comentamos esta situación al supervisor y nos dijo que lo revisaría y tendríamos una reunión con él para informarnos cómo quedó el nuevo rol.

¿Qué hace injusta la situación?

Que no son parejos en los tiempos, todos los compañeros ya tienen la capacidad de absorber el trabajo y rotar en la noche, por eso debe de ser el mismo tiempo que transcurra para estar en tercero. Cuando preguntamos al supervisor nos dice que es por requerimientos de producción que quedaron así los turnos.

¿Qué debió de suceder para que sea justa la situación?

Hacer un rol parejo en los tiempos, que todos tengan la misma cantidad de tiempo para rotar a tercero.

CASO 11

Situación injusta

Cuando estaba en otra área, al supervisor le pedí mi aumento de sueldo. Dos años seguidos pasaron para que me hicieran el ajuste que me tocaba. El primer año me dijo que en ese año no habría aumentos, en la siguiente ocasión que pregunté me contestó “calladita te ves más bonita”. No me daba una razón clara para no tener mi aumento, tampoco me canalizó a RH para que vea mi aumento de sueldo. Hasta ahora que me pasaron a otra área, los jefes nuevos ya dijeron que van a ver mi aumento de sueldo.

¿Qué hace injusta la situación?

Es injusto porque yo ya lo trabajé, lo merezco por el tiempo que he estado trabajando en la empresa. No es justo que otras personas con menos tiempo ya tengan aumento de sueldo.

¿Qué debió de suceder para que sea justa la situación?

Que me pasaran a RH para que me explicaran el porqué de la cosas, nunca me dieron una razón clara.

CASO 12

Situación injusta

En una ocasión necesitaba un permiso para retirarme dos horas antes del trabajo. El supervisor me lo negó. Yo tuve que hablarle a mi mamá para decirle que no podía salir y ver cómo arreglar ese asunto familiar que tenía que resolver ese día. Le estaba pidiendo devolver las dos horas pendientes, aun así me lo negó. Tuve que ver cómo resolver mi problema para no afectarme en el trabajo. Pero no se vale que a otra persona si le dan permiso de salir antes y de devolverlo.

¿Qué hace injusta la situación?

Porque a otras personas si le dieron permiso y a mí no. Hay que ser parejos.
Además, esa persona devuelve el tiempo cuando quiere.

¿Qué debió de suceder para que sea justa la situación?

Haberme dado el permiso, porque le estaba diciendo que devolvía el tiempo.

CASO 13

Situación injusta

La forma en que se da el tiempo extra. A algunas personas le dan mucho tiempo extra, a pesar de que piden permisos y faltan. Deben de considerar la asistencia de la persona cuando den tiempo extra. Yo no faltó, solo he tenido una falta en dos años. Además llego a mi meta de producción y aun así no me dan la oportunidad de hacer tiempo extra. Yo he respondido cuando me piden hacer tiempo extra, no sé por qué no me consideran. No me gusta preguntar el porqué de las cosas o decisiones que toman los supervisores por temor a represalias, para no tener problemas con ellos. Porque luego te cambian de área para mal, no para una promoción.

¿Qué hace injusta la situación?

Que no consideran la puntualidad y asistencia para decidir quién se queda o a quién le dan tiempo extra. Un supervisor si me pregunta y me considera, el otro no.

¿Qué debió de suceder para que sea justa la situación?

Ser parejos cuando se asigna el tiempo extra. Considerar a todos.

CASO 14

Situación injusta

Me cambiaron de línea de producción hace unas semanas, y desde la semana uno el supervisor ya me exige producción, pide que le saque la meta del día. Mi entrenadora me defiende y le dice que aprender a trabajar las piezas lleva tiempo, además de que no he tenido una capacitación constante, ya que me cambian de área y no termino la capacitación de los nuevos FR's.

¿Qué hace injusta la situación?

1. Que no consideran el tiempo de capacitación, piensa que es igual el trabajo con los otros FR's pero no es así. Son diferentes y lleva tiempo aprender a trabajarlos.
2. No preguntan cómo voy o si me hace falta algo.

¿Qué debió de suceder para que sea justa la situación?

Preguntarme que necesito para llegar a la meta o no exigirme desde la semana uno de capacitación la producción que sacan las personas que llevan mucho tiempo trabajando en esa la línea de producción y ya conocen las piezas.

CASO 15

Situación injusta

En ocasiones llega mucho trabajo en el área, pero los compañeros no me “echan la mano” y se acumula. Yo termino sacándolo como puedo o a veces no logro sacarlo a tiempo y no llego a mi bono. Cuando le pasa lo mismo a otros compañeros yo si les apoyo con su trabajo, para sacar la producción, pero ellos no me ayudan cuando yo lo necesito y el supervisor no les dice nada.

¿Qué hace injusta la situación?

1. Porque se acumula el trabajo y a mí me perjudica en mis bonos.

2. Yo apoyo a los demás y ellos no me apoyan cuando yo estoy apurado.

¿Qué debió de suceder para que sea justa la situación?

Que el supervisor le diga a los compañeros que apoyen cuando se acumule el trabajo en el área.

CASO 16

Situación injusta

Entrando de vacaciones, el supervisor me regañó, me gritó y me dijo “dónde están las cajas” porque no había cajas en el área. Yo acababa de ir a almacén a pedir cajas, pero no las habían traído. Me dijo que el área no se debe de quedar sin cajas, yo no lo sabía.

¿Qué hace injusta la situación?

1. Que me haya gritado
2. No me dijo que era importante (tener el área con cajas para armar)

¿Qué debió de suceder para que sea justa la situación?

Debió ser más amable en su forma de tratarme, además de explicarme las cosas.

CASO 17

Situación injusta

Hubo una época en la que el supervisor sólo nos regañaba, decía que nuestro trabajo no servía, que estábamos “obsoletos”. Sí había algunos problemas de calidad en nuestro trabajo, pero él no veía el origen del problema, la raíz del problema que en ese momento estaba en otra operación, el área de celdas. Por esa razón nos llegaba mal el trabajo ya nosotros nos echaba la culpa. De hecho dijo que iba a meter gente nueva con nosotros, y sí lo hizo, pero al día de hoy no queda ninguno de ellos. Lo reportamos a la gerente del área, y

ha mejorado su forma de dirigirse a las personas por lo que he visto, porque ya no estoy en esa área.

¿Qué hace injusta la situación?

1. Que no averiguaba que pasó con el trabajo, no nos preguntaba nuestra opinión, sólo regañaba por los errores en el trabajo.
2. La forma en que se dirigía, era grosero (“están obsoletos, no sirven”).

¿Qué debió de suceder para que sea justa la situación?

Debió indagar de donde surgían los problemas para no recibir más regaños.

CASO 18

Situación injusta

Cuando no sale la producción vienen y te gritan. Realmente el trabajo no sale cuando trabajo piezas nuevas, todavía no conozco todos los FR's y a veces trabajo piezas nuevas. Con las que ya se trabajar si sale el trabajo. Hay formas de averiguar qué pasa cuando estamos atrasados, preguntarnos ¿necesitas más tiempo, tienes herramientas? No sólo venir y regañar y exigir la producción sin saber que pasa en el área.

¿Qué hace injusta la situación?

La forma en que te lo dicen, viene y te gritan, te presionan “¡necesito que saques esto ya!”. Esa no es la forma de hablarle a la gente.

¿Qué debió de suceder para que sea justa la situación?

Tratar correctamente a las personas, no gritar, averiguar qué pasa con el trabajo, porque hay un atraso.

CASO 19

Situación injusta

En una ocasión pasó que fui al baño y me tardé más de 10 minutos porque estaba lleno, había gente esperando y gente dentro de los cubículos que tardaba mucho en salir. El supervisor se dio cuenta de que me había tardado en el baño, y cuando regresé a mi lugar de trabajo se paró junto a mí, detrás de mí a observar que haga mi trabajo. No me dijo nada, pero su presencia incomoda. No te dice nada, solo se queda parado junto a ti, es su forma de demostrar que sí está pendiente de lo que haces. Con otros compañeros que igual tardan en el baño, o se van a otras áreas a platicar no es así, no les dice nada, a ellos no los vigila o no se da cuenta.

¿Qué hace injusta la situación?

Que se pare detrás de ti y observe tu trabajo, es muy incómodo.

¿Qué debió de suceder para que sea justa la situación?

Preguntarme directamente porqué tardé en regresar a mi lugar, acercarme y decirme, en lugar de pararse e incomodar.

CASO 20

Situación injusta

En una ocasión, fui a recoger trabajo para mi área a las celdas y los compañeros de esa área se acercaron a preguntarme algo de las piezas que me estaba llevando y cosas sobre mi área. Sucedió que el supervisor de ellos se acercó a mi supervisor a decirle que yo estaba platicando con su gente y que los estaba distraendo de su trabajo. Luego mi jefe habló conmigo y me dijo lo que el otro supervisor le había dicho. A mí si me molestó mucho, incluso le dije a mi jefe que llamara al supervisor para que me lo diga de frente. No tenía por qué decirle nada a mi jefe, además ellos se acercaron a preguntarme cosas.

¿Qué hace injusta la situación?

Que debió de venir el supervisor directamente conmigo y decirme lo que no le parecía, no ir con mi jefe para dejarme mal ante él.

¿Qué debió de suceder para que sea justa la situación?

Él debió de llamarle la atención a su gente, no ir con mi jefe. Para evitar problemas, dejé de platicar con ellos, incluso les digo “que no me hablen porque su jefe se molesta”.

CASO 21

Situación injusta

Un día estaba esperando la combi en el centro para venir al trabajo pero había mucha gente en la cola y ya había perdido una combi para llegar a tiempo, por lo que sabía que iba a llegar tarde. Le dije a una compañera para que le avise al supervisor que iba a llegar unos minutos tarde. Él dijo que ni me asomara porque no me iba a dejar pasar. Yo ya estaba en la cola en el centro para agarrar la combi, no iba a llegar muy tarde, si acaso 15 o 20 minutos. Otras compañeras cuando llegan tarde hasta una hora tarde, si les dejan pasar. No digo nada porque no quiero tener problemas con ellos, pero eso no me parece.

¿Qué hace injusta la situación?

Que esas personas tienen privilegios en el área, llegan tarde y ellas si entran, los demás no.

¿Qué debió de suceder para que sea justa la situación?

No dejarlas pasar cuando lleguen tarde. Tener un trato igual con todos los compañeros del área.

CASO 22

Situación injusta

Cuando estaba en el área de sandblast yo veía el trabajo de dos celdas, mientras que otros sandblasteros solo tenían una celda. Yo sacaba el trabajo de las dos celdas porque era rápido, pero a veces si me atrasaba y no mandaban a nadie para ayudarme, y cuando otros se atrasaban hasta me daban el trabajo de ellos para hacer. Estuve peleando mi aumento de sueldo por eso, porque hacía más trabajo que los demás, pero no me lo dieron, tampoco me pagaban doble bono a pesar de que veía dos celdas.. Luego me cambiaron de área y me pasaba lo mismo. Me llevaban trabajo atrasado de otros compañeros para sacar. En esta área, los del turno previo no sacaban todo el trabajo y me lo dejaban a mí para trabajar en mi turno, además de mi trabajo del día. Hasta ahora que estoy como auxiliar ya me subieron el sueldo. Yo me “trenzaba” para llegar a mi bono y lo lograba, aun cuando me llevaban más trabajo.

¿Qué hace injusta la situación?

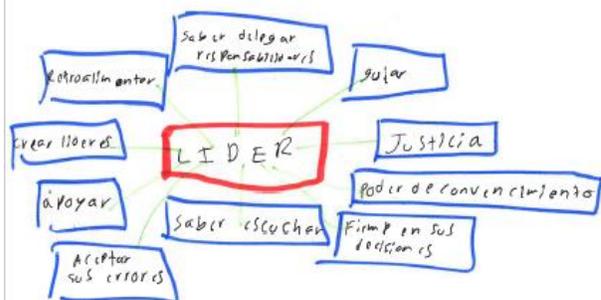
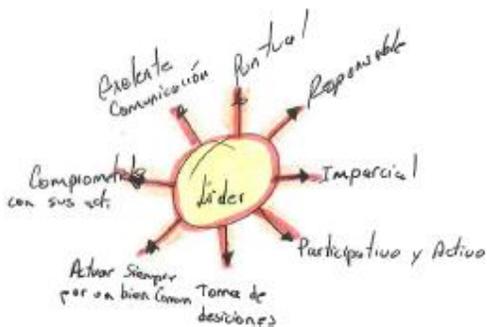
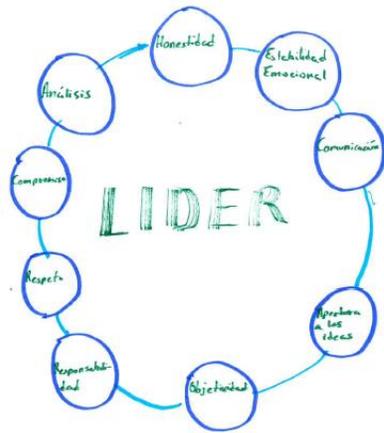
Que sacaba mi trabajo y no me pagaban doble bono, yo hacía más que los demás. Sacaba más producto al trabajarle a dos celdas.

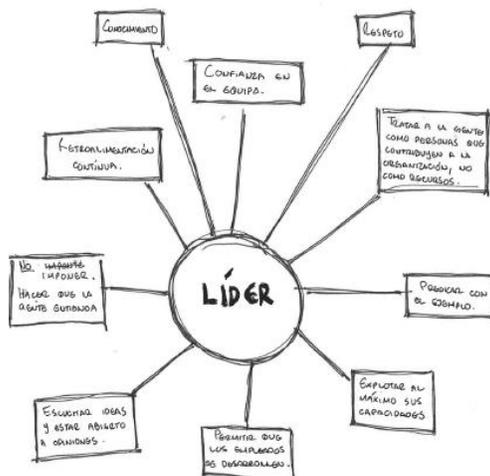
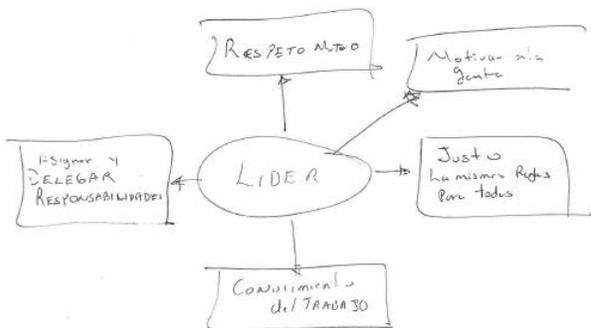
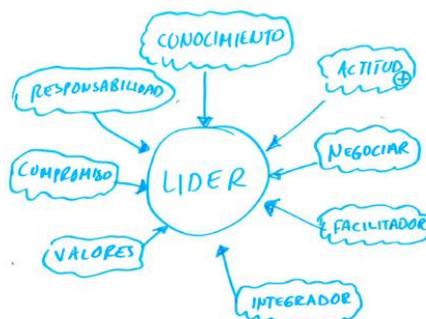
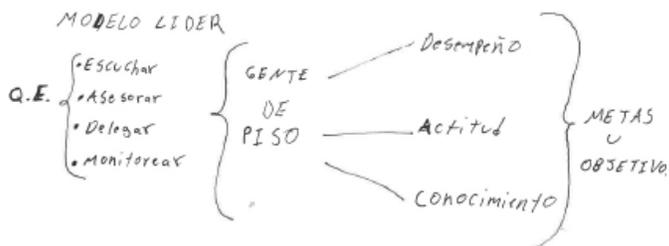
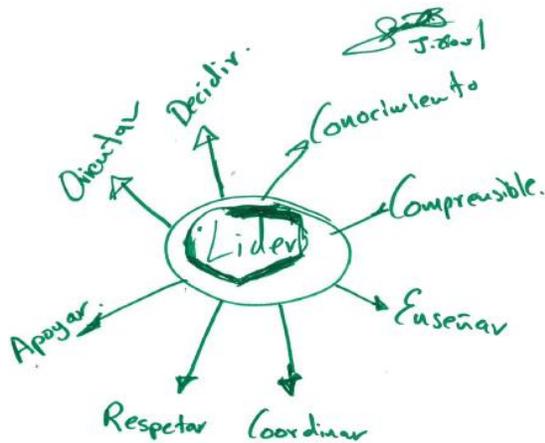
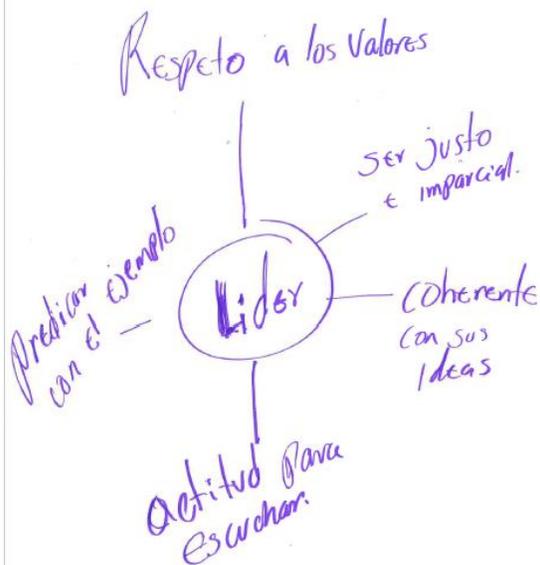
¿Qué debió de suceder para que sea justa la situación?

Repartir el trabajo de manera equilibrada, si veían que me atrasaba pedir a un compañero que me eche la mano.

Apéndice K. Producto del taller de capacitación

Modelo de Liderazgo





Apéndice L. Evidencia sesiones de trabajo del Comité

Lugar y momento en que debe comenzar y terminar la jornada de trabajo

Cola salida
 Desde la 7:00 am en el área (deber ser)
 " Horario de salida
 30 min comida (respetar)
 Baños (tiempo)
 Terminan antes

Jornada de Trabajo, Horario y tiempo de Comida

3 turnos
 Dif. tiempo c/turno
 30 min comida
 Break 10 min (TI) Desayuno
 tiempo limpieza (10 min)
 Break personal que dobla
 Dos veces comida
 Tiempo extra

Días de descanso, días festivos y vacaciones

- Días fijos de ley (Empresas)
- Se le da a las personas que más pagan (vacaciones)
- De acuerdo a como ellas piden (vacar)
- Programación de vacaciones
- Por bajo inventario (vacaciones)
- Por despido de empresa

Medidas Disciplinarias

- 1- Verbal
- 2- Escrita
- 3- Suspensión (1, 2, 3)
- 4- Acta Administrativa
- 5- Baja

| Sesión 1 y 2 | | | |
|--------------|--|-----------|-----------------|
| Fecha: | <u>Lunes 4 y Jueves 7 de Abril</u> | Duración: | <u>Una hora</u> |
| Tema: | Jornada de trabajo, horario y tiempo de comida | | |
| | Lugar y momento en que debe de comenzar y terminar la jornada de trabajo | | |
| No. regla | Modificación | | |
| 7 | T3 dice 42 hrs y trabaja 42.5 (modificar) | | |
| 8 | <p>Modificar el turno de 7/5 a los actuales: 7 am - 3 pm, 3 pm - 10:30 pm y 10:30 pm - 7 am</p> <p>Mencionar los 10 minutos de desayuno, modificar el horario de 7 am a 5 pm</p> | | |
| 10 | <p>Definir hora para dejar pasar a los operadores para evitar un retardo, el tiempo de retardo es ambiguo.</p> <p>El inicio de la jornada debe de ser en su estación de trabajo.</p> <p>El bono de puntualidad se pierde con 5 minutos de retardo acumulables a la semana. Y por un retardo de mes de 10 minutos se le puede negar la entrada.</p> <p>Aclarar la hora de entrada en la caseta.</p> <p>Cuando no cheque o falla el checador, reportarlo a RH</p> <p>La hora de inicio 7 am, 3 pm y 10:30 pm</p> | | |
| 11 | Aplicar sanción: Incidencia verbal, escrita y suspensión. | | |
| 12 | <p>Remarcar que la gente está obligada a rotar turnos y que se le puede cambiar el rol por necesidades de la Empresa.</p> <p>Cambios de área (sandblast, visuales).</p> <p>Agregar tiempo de anticipación de 24 horas e histórico de amonestaciones.</p> | | |
| 13 | Establecer que interrumpirán su trabajo 10 minutos antes para limpieza y | | |

| | |
|----|--|
| | permanecerán en su lugar hasta que finalice la jornada. |
| | Agregar el histórico de amonestaciones. |
| 14 | Aplicar el artículo, no debe quedar nadie después de su jornada. |
| | Agregar el histórico de amonestaciones. |
| 16 | Aplicar el artículo. |
| | No menciona las tarjetas de camiones, el cajero para sacar dinero. |
| 17 | Si no trae gafete pierde su puntualidad y asistencia, y se debe de reportar con su supervisor. |

| | | | |
|--------------|---|-----------|-----------------|
| Sesión 3 y 4 | | | |
| Fecha: | <u>Lunes 11 y Jueves 15 de Abril</u> | Duración: | <u>Una hora</u> |
| Tema: | Permisos | | |
| No. regla | Modificación | | |
| 34 | Definir y especificar a que se refiere situaciones de emergencias. | | |
| | Presentar un documento oficial o del IMSS para justificar el permiso se otorguen por el supervisor o ing. De calidad a falta de éstos el coordinador o gerente. | | |
| | No se menciona que los permisos causan la pérdida del bono de asistencia. | | |
| | Embarazadas permisos ilimitados tienen. | | |
| | Frecuentemente los permisos no son anticipados. Fortalecer la anticipación. | | |
| | Agregar un límite de permisos al año (justificados). Propuesta 4 al año, es decir uno cada 3 meses aproximadamente. | | |

| | |
|----|--|
| | Registrar los permisos en Intelisis para tener el historial. |
| | Presentar justificación válida del SS, acta de defunción, acta de matrimonio, etc. |
| | Uso de formato de permiso para el llegar tarde y salida temprano. |
| | Señalar que al tener el beneficio del permiso, se pierde el bono de puntualidad y asistencia. |
| | Anexar PCGS por paternidad. |
| | Clasificar cuáles son los permisos con goce y sin goce de sueldo. Determinar quién otorga los permisos con goce de sueldo. |
| | Establecer qué tipo de justificantes son válidos para otorgar permiso. |
| | Establecer normativas para el cambio de turno. Se otorga según las necesidades de producción. |
| | Limitar el número de permisos. |
| 35 | Establecer el tiempo por cada permiso. Si es por junta escolar horas, si es por cuestiones médicas puede ser días, etc. |

| | | | |
|-----------|---|-----------|-----------------|
| Sesión 5 | | | |
| Fecha: | <u>Jueves 21 de Abril</u> | Duración: | <u>Una hora</u> |
| Tema: | Obligaciones y prohibiciones para los trabajadores | | |
| No. regla | Modificación | | |
| 37.2 | No apodos. | | |
| 37.3 | Anexar contenido de las cajas de herramientas. Supervisores pueden hacer la revisión (Producción/Calidad) | | |

| | |
|-------|--|
| | No se hace actualmente. |
| 37.4 | En caso de hacerlo (abandonar la planta) será considerado abandono de trabajo. |
| | ¿Qué hacer en caso contrario? |
| 37.5 | No aplica. |
| | Obligatorio contacto celular. |
| 37.6 | Anexar que no se tomen fotos y poner sanción. |
| | No sacar documentos aprobados u oficiales de la planta. |
| 37.7 | Especificar que daños aplican. |
| | Se debe cumplir. |
| 37.8 | Anexar daños, pérdida o robos. |
| | Se debe cumplir. |
| 37.9 | Se debe cumplir y avisar al vencimiento de calibración. |
| | En caso de ser reportado puede ser motivo de sanción. |
| 37.10 | Hacer conciencia. |
| 37.13 | Colocar contenedores e identificarlos. |
| | Especificar sanción. |
| 37.12 | ¿Se aplica? |
| 37.14 | Especificar sanción. |
| | Sancionar en caso de daños. |
| 37.15 | Especificar sanción. |
| 37.16 | Agregar la tabla de permisos. |
| 37.17 | No se hace. |

| | |
|-------|---|
| 37.18 | Aclarar también al vigilante. |
| 37.19 | Eliminar. |
| 37.20 | Aplicar, es obligatorio el turno que sea. |
| 37.21 | Obligación, carácter obligatorio, todos. |
| | Exigir que lo coloquen en un lugar visible. |
| 37.22 | Cumplir con las políticas de IT |
| 37.23 | Sancionar, aplicar sanción. |
| 37.24 | No hay donde guardarlos para aplicar este punto. |
| 37.25 | Aplicar para toda la planta, cargar celulares y mal uso de todas las instalaciones. Música en CMM, FPI. |
| | ¿Qué sanciones aplicar? |
| | Sólo utilizar audífonos para música. |
| 37.26 | Prohibido introducir bebidas, envases. |
| 37.27 | Presentarse a laborar con aliento alcohólico o en estado de ebriedad. |

| | | | |
|----------------|--|-----------|-----------------|
| Sesión 6, 7, 8 | | | |
| Fecha: | <u>Lunes 25, jueves 28 Abril y lunes 2 de Mayo</u> | Duración: | <u>Una hora</u> |
| Tema: | Medidas Disciplinarias | | |
| No. regla | Modificación | | |
| 38 | Anexar baja calidad recurrente, por cuestiones de bonos. | | |
| | Especificar con más detalle las sanciones. | | |
| | Anexar salidas y regresos del horario de comida. | | |

| |
|---|
| Ser más detallados en cuanto al mal uso del equipo de seguridad, ¿qué sanciones? |
| Especificar por daño o pérdida del equipo o herramientas de trabajo (Tipo de sanción). |
| Especificar cómo actuar ante 2 o más faltas en la misma semana. |
| "Faltas" cambiar la redacción a especificar desde cuando se tomaran los 3 meses. |
| Redactar que la sanción puede ser puesta por cualquier representante de la empresa, notificar a su jefe directo. |
| Hacer una matriz con las faltas, la recurrencia y la sanción para cada falta y al reglamento especificar todos sus posibles casos. |
| Anexar que todo compromiso con la empresa que no se cumpla se podrá sancionar. |
| Toda falta firmada en la lista será la que se sancione. |
| Amonestar o hasta suspender si se lesionan por no usar equipo de seguridad. |
| Falta de limpieza. Amonestación verbal, escrita y suspensión. |
| No hay reportes foliados, se graban en Intelisis. Homogeneizar el uso de Intelisis en todos los departamentos. |
| Segunda amonestación escrita. No está incluida. |
| Respecto a la tabla de suspensiones: Eliminar la columna de período. No está claro el orden de amonestaciones según la gravedad del problema. |
| Cambiar la tabla a una guía de eventos y sus respectivas amonestaciones. |
| Se considera retardo a partir de un minuto. Dos retardos por semana reporte de |

| | |
|--|--------------------------------|
| | incidencia. |
| | Cantidad de faltas. |
| | Período incrementar a 6 meses. |

| | | | |
|-----------|--|-----------|-----------------|
| Sesión 9 | | | |
| Fecha: | <u>Jueves 12 de Mayo</u> | Duración: | <u>Una hora</u> |
| Tema: | Días de descanso, días festivos y vacaciones | | |
| No. regla | Modificación | | |
| Art. 18 | Revisar horarios de turno 1, 2 y 3 | | |
| Art. 19 | Actualizar los días inhábiles | | |
| | Especificar cómo se otorgan los días feriados en Turno 3 | | |
| Art. 23 | Menciona que se le debe de dar 6 días seguidos y después se puede dividir. No lo hacemos | | |
| | Nota: Toda falta injustificada no será cubierta por vacaciones | | |
| | Las vacaciones deberán concederse a los trabajadores dentro de los 6 meses siguientes al cumplimiento del año de servicio. | | |
| | Hacer programación de vacaciones de todo el personal | | |

| | | | |
|-----------|--------------------------------|-----------|-----------------|
| Sesión 10 | | | |
| Fecha: | <u>Lunes 23 de Mayo</u> | Duración: | <u>Una hora</u> |
| Tema: | Seguridad e Higiene Industrial | | |
| No. regla | Modificación | | |

| | |
|-----------|---|
| Art. 29 | Ya no hay botiquines disponibles y/o completos. |
| | Quién es el responsable de abastecer el botiquín? Y cada cuánto tiempo? |
| Art. 31.3 | Ya no aplica el día de entrega, que RH autoriza el EPP. Anexar que el operador presente el equipo dañado o deteriorado para su reemplazo. |
| | Menciona que se entrega una vez por semana, no menciona qué día. |
| | Qué tipo de equipo se entrega, qué sanciones se aplican al no cuidarlo |
| | Tiempo de vida útil del equipo de protección no está definido. |
| 31.5 | No se está aplicando |
| 31.6 | Verificar la tabla de sanciones. |
| 31.9 | Anexar al Doctor de la empresa. |
| 31.10 | Agregar uso de patín, respetar señalamientos uso de montacargas. |
| 31.12 | No hay redes para el cabello. |
| | Propuesta para mujeres: Sujetar cabello de manera general. |
| | Control de vestimenta |
| | Área asignada para firmar. |
| 31.17 | Anexar qué áreas son las restringidas y señalar que el estacionamiento está prohibido. |
| | Generalizar no alimentos ni bebidas. |
| 31.2 | Puntualizar el tipo de zapatos, prohibir todo tipo de calzado casual o descubierto del empeine. |



Apéndice N. Procedimiento Campaña de Difusión del RIT

Campaña “Yo vivo los valores Z, ¿Y TU?”

Objetivo: Dar a conocer a todo el personal de la organización los valores organizacionales que sustentan las políticas de trabajo, buscando una comprensión e interiorización de dichos valores manifestados en los comportamientos deseados del personal.

Duración: En total serán 10 semanas de difusión, abarcando 2 semanas por cada valor con sus respectivas reglas.

Actividades: La campaña de difusión se conforma de dos grandes actividades.

Actividad 1. Publicación en murales de la organización.

Durante una semana (de lunes a viernes) se publicará en los murales ubicados en diferentes zonas compartidas de la empresa, información relacionada con el valor y las reglas que se derivan de dicho valor, ejemplificando a través de Aerospace los comportamientos esperados y sus consecuencias en la organización.

Esta publicación incluye imágenes, frases y texto a manera de ejemplo de las reglas y su valor.

Durante la semana de difusión, los mandos medios y las gerencias realizarán preguntas al azar al personal de sus áreas con la finalidad de darle la mayor difusión posible a la información del valor y las reglas, así como aclarar dudas en caso de presentarse.

También se hará uso del voceo externo. Los lunes, cuando se actualice la información de los murales se realizará un breve anuncio sobre el mismo. El formato es el siguiente:

“Hola, buenos días. Como parte de la campaña ‘Aerospace piensa, decide y actúa’ encontrarán en los murales, información relacionada con uno de los valores de Z.

Les invitamos a conocer lo que Aerospace nos tiene que decir al respecto. Gracias. “

Actividad 2. Reunión informativa.

Los viernes, al terminar la difusión del valor de la semana, los jefes que incluye al gerente general, gerentes de área, coordinadores y supervisores, la presentación formal de las reglas que se sustentan en el valor de la semana dirigido a todo el personal de la organización.

Es importante destacar que las reglas se comunican en términos de los comportamientos esperados de acuerdo al valor que se quiere promover e interiorizar en el personal.

Procedimiento:

Paso 1. Elaboración de materiales. Con base en la información recabada en las sesiones del Comité de Revisión se agrupan los valores con las reglas correspondientes. Los materiales deben contener la siguiente información:

- Nombre del valor
- Breve definición del valor
- Reglas sustentadas en el valor a manera de ejemplo (Aerospace realiza la conducta).

En la elaboración de materiales pueden participar miembros del Comité de Revisión para que aporten ideas o den sugerencias de la información que se presentará al personal.

Paso 2. Publicación de la información relacionada al valor en los murales de RH
ubicados en:

- Comedor
- Entrada de personal operativo
- Entrada del comedor

- Mural grande piso de producción

Adicional a ello, se colocarán en zonas comunes por áreas (CMM, Laboratorio, FPI, HT, MR Crib, Baños) la imagen de Aerospace y el nombre de la campaña.

Paso 3. Reunión informativa semanal. Los viernes de cada semana de publicación, se realizará una junta informativa con las autoridades señaladas previamente y el personal de cada área. En ella se comunican el valor con sus respectivas reglas y las consecuencias de las mismas. Al finalizar, los trabajadores firman el registro de entrenamiento correspondiente.

La efectividad de las reglas será anunciada en la reunión informativa semanal.

Materiales:

- Carteles tamaño carta de la Mascota y el nombre de la campaña
- Impresiones de información sobre valores y reglas
- Calcomanías con la Mascota y el nombre de la campaña

| Cronograma de actividades Campaña de Difusión | | | | | | | | | | | | |
|---|---------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|--|
| Actividad | Semanas | | | | | | | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | |
| Elaboración de materiales | | | | | | | | | | | | |
| Valor Integridad | | | | | | | | | | | | |
| Valor Ética | | | | | | | | | | | | |
| Valor Confianza | | | | | | | | | | | | |
| Valor Compromiso | | | | | | | | | | | | |
| Valor Eficiencia | | | | | | | | | | | | |

Apéndice Ñ. Formato de evaluación de proceso y resultados.

Desarrollo Z: Formación de líderes en el trabajo

Con la finalidad de conocer tu opinión sobre el proceso de revisión de las políticas de trabajo, a continuación se realiza serie de cuestionamientos que te agradecemos contestes con honestidad. La encuesta es anónima, confidencial.

Instrucciones: Contesta en escala del 1 al 5 siendo los siguientes valores:

| | | | | |
|----------------|------------|------------|-------|-----------|
| Muy deficiente | Deficiente | Suficiente | Bueno | Muy bueno |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Evalúa las sesiones de trabajo en cuanto a:

| | Escala |
|-------------------------------|--------|
| 1. Frecuencia | |
| 2. Horario | |
| 3. Duración | |
| 4. Estructura de las sesiones | |
| 5. Participación | |
| 6. Forma de llegar a acuerdos | |
| 7. Utilidad | |

¿Cuál fue el objetivo de las sesiones de trabajo?

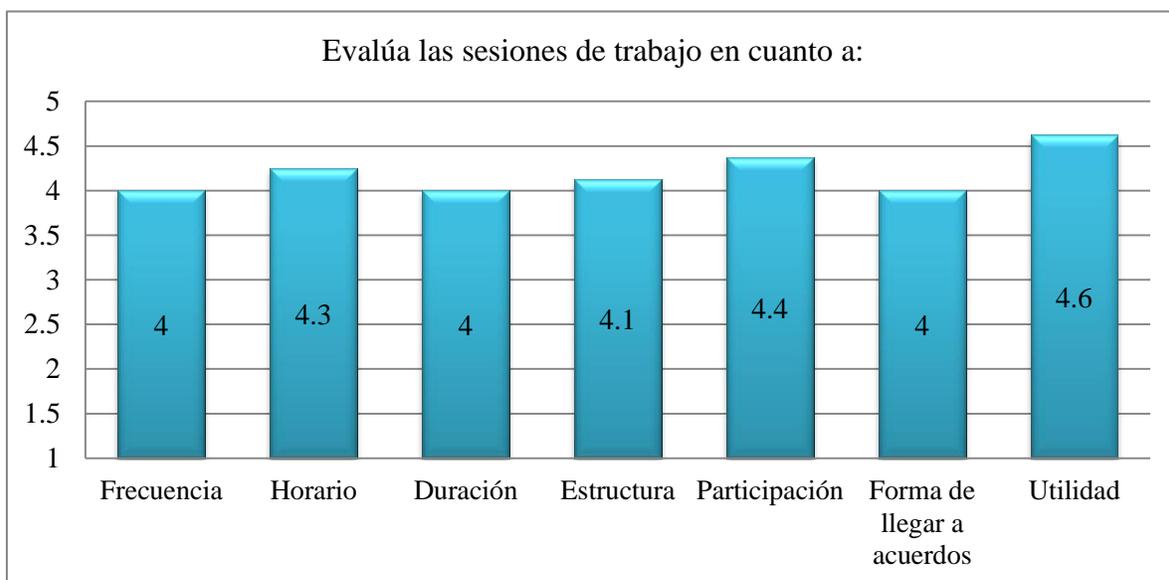
¿Se cumplió el objetivo? Si / No ¿Por qué?

En cuanto a la aplicación de las reglas y políticas de trabajo:

¿Qué cosas/situaciones facilitarán su aplicación?

¿Qué cosas/situaciones pudieran impedir su aplicación?

¡Gracias!



| ¿Cuál fue el objetivo de las sesiones de trabajo? | ¿Se cumplió el objetivo? Si / No ¿Por qué? |
|--|--|
| El desarrollo de un reglamento mejor estructurado para las condiciones actuales que vivimos. | Sí, porque ya se logró un reglamento más robusto para todos los posibles eventos que tengamos. |
| Crear o actualizar el Reglamento Interno de Z. | Si. |
| Establecer acuerdos para tomar decisiones y aclarar puntos del reglamento de trabajo. | Sí, porque se aclararon varios puntos donde había dudas. |
| Aportar y discutir ideas referente al tema. | Sí, se mejoró la política de trabajo. |
| Encontrar ideas que mejor se adecuen a los cambios de la empresa. | Si. |
| Mediante el común acuerdo de los participantes estructurar una serie de reglas para la mejora de la empresa. | Sí, se llegó al acuerdo y se crearon las políticas necesarias a nuestras actuales necesidades. |
| Establecer reglas o lineamientos para mejorar la empresa. | Sí, se logró la meta. |
| Establecer normas o reglas que ayuden de manera colectiva a todo el personal de Z. | Sí, porque al final está el reglamento listo para aplicar. |

| ¿Qué cosas/situaciones facilitarán su aplicación? | ¿Qué cosas/situaciones pudieran impedir su aplicación? |
|---|--|
| El seguimiento por cada uno de nosotros. | La renuencia al cambio. |
| El seguimiento constante de parte de RH. | Falta del seguimiento adecuado. |
| Hacer campañas para hacer conciencia. | Falta de seguimiento. |
| Aceptación por parte del personal, mejor criterio de decisión ante situaciones. | Incorrecta difusión, incumplimiento por parte de los supervisores / gerentes. |
| Sí. | Falta de compromiso. |
| Difusión en todos los turnos y a personal de piso y oficinas, así como una serie de campañas de concientización. | Falta de seguimiento, falta de apoyo de los gerentes. |
| Que todos participen durante un mes, es decir que en las horas claves el personal administrativo esté en el piso para supervisar su aplicación. | La falta de compromiso de algunas personas o que no se apliquen las sanciones. |
| El interés de todos para conseguir el objetivo. | El criterio de la gerencia en algunos puntos. |