

## REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL

### ***Programa de mejora continua a través de los recursos humanos [SIC]***

**Autoras: Marissa Alejandra Arriaga Magaña /  
Salma María Cárdenas Jurado**

**Tesis presentada para obtener el título de:  
Licenciado en Administración de Empresas**

**Nombre del asesor:  
Lilia Patricia López Vázquez**

Este documento está disponible para su consulta en el Repositorio Académico Digital Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga, cuyo objetivo es integrar, organizar, almacenar, preservar y difundir en formato digital la producción intelectual resultante de la actividad académica, científica e investigadora de los diferentes campus de la universidad, para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta iniciativa está a cargo del Centro de Información y Documentación "Dr. Silvio Zavala" que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados.

Esta Tesis se publica bajo licencia Creative Commons de tipo "Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada", se permite su consulta siempre y cuando se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras derivadas.





**UNIVERSIDAD  
VASCO DE QUIROGA**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“PROGRAMA DE MEJORA CONTINUA A  
TRAVÉZ DE LOS RECURSOS HUMANOS”**

**TESIS**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PRESENTAN:**

**MARISSA ALEJANDRA ARRIAGA MAGAÑA**

**SALMA MARÍA CÁRDENAS JURADO**

**ASESOR:**

**L.A.E. LILIA PATRICIA LÓPEZ VÁZQUEZ**

**VALIDEZ OFICIAL LIC000203 CLAVE 16PSU0009E DE FECHA 23 DE  
FEBRERO DE 2000**

**MORELIA, MICHOACÁN JULIO DEL 2001**



VALA T755



M.R.

# **UNIVERSIDAD VASCO DE QUIROGA**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“ PROGRAMA DE MEJORA CONTINUA A  
TRAVÉZ DE LOS RECURSOS HUMANOS ”**

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

PRESENTAN:

**MARISSA ALEJANDRA ARRIAGA MAGAÑA**

**SALMA MARÍA CÁRDENAS JURADO**

ASESOR:

**L.A.E. LILIA PATRICIA LÓPEZ VÁZQUEZ**

ACUERDO DE VALIDEZ OFICIAL LIC000203 CLAVE 16PSU0009E DE FECHA 23 DE  
FEBRERO DE 2000

MORELIA, MICHOACÁN JULIO DEL 2001



**UNIVERSIDAD VASCO DE QUIROGA**

---

**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACION DE  
EMPRESAS**

# **TESIS**

## **PROGRAMA DE MEJORA CONTINUA A TRAVES DEL RECURSO HUMANO**

**ALEJANDRA ARRIAGA MAGAÑA  
SALMA CARDENAS JURADO**

**MORELIA, MICHOACAN, JULIO DEL 2001**

## DEDICATORIAS

Dedicamos esta obra a nuestros padres que siempre nos han apoyado y motivado a lograr nuestros ideales y que a pesar de todo han estado con nosotras en las etapas más importantes de nuestra vida.

También es de mencionar a nuestros maestros que siempre nos han dirigido para que lográramos terminar y aprender lo necesario para emprender una vida profesional y ejercer con ética, responsabilidad y profesionalismo, nuestra licenciatura.

## AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer principalmente a Dios por darnos vida y aliento para terminar nuestra carrera, a nuestros padres por su apoyo y enseñanza, a nuestros hermanos y hermanas, a los maestros L.A.E. Javier Muñoz y al Ing. Roberto Taboada por apoyarnos con sus conocimientos y experiencia.

A nuestra asesora de tesis L.A.E. Lilia Patricia López Vázquez quien nos ayudó e inspiró para realizar este trabajo; a la empresa ALSTOM Power México y al Ing. Heriberto Pimentel Peña por las facilidades otorgadas para la elaboración de este proyecto.

Y también a nuestros amigos de carrera por impulsar nuestra labor y animarnos en todo momento.

¡GRACIAS!

## INDICE

Introducción	8
Justificación	9
Objetivos	10
Hipótesis	12
Marco teórico	
Capítulo I.	13
Introducción a la empresa	
1.1 Antecedentes	
1.2 Importancia	
1.3 Responsabilidad Social	
1.4 Objetivos de la Empresa	
1.5 Infraestructura	
1.6 Cultura Organizacional	
Capítulo II	20
Introducción al departamento	
2.1 Antecedentes	
2.2 Importancia	
2.3 Objetivos del departamento	
2.4 Infraestructura	
2.5 Cultura Organizacional	
Capítulo III.	25
Motivación	
3.1 Introducción	
3.2 Motivación y Comportamiento	
3.3 Concepto de motivación y ciclo motivacional	
3.4 Las Teorías	
3.5 Teorías de contenido	
3.6 Jerarquía de necesidades de Maslow	
3.7 Teoría bifactorial de Herzberg	

- 3.8 Teoría de la existencia, relación y progreso de Alderfer
- 3.9 Teoría de las tres necesidades de McClelland
- 3.10 Teorías de procesos
- 3.11 Modelos de expectativas de Vroom
- 3.12 Teoría de la equidad de Adams
- 3.13 Teoría de la modificación de la conducta de Skinner
- 3.14 Conclusión

## Capítulo IV.

44

### Calidad

- 4.1 Introducción
- 4.2 Generalidades
  - 4.2.1 ¿Qué es calidad total?
  - 4.2.2 Origen de la técnica de la calidad total
    - 4.2.2.1 Edward Deming: Un visionario de la Calidad Total
    - 4.2.2.2 Principios de Deming
  - 4.2.3 Progreso del significado de la calidad total
  - 4.2.4 Importancia de la calidad total
  - 4.2.5 El control de la calidad total
  - 4.2.6 Tipos de acción de Calidad Total
- 4.3 El soporte competitivo
  - 4.3.1 La competitividad y la estrategia empresarial
  - 4.3.2 Como estimular la competitividad
  - 4.3.3 Ventajas y desventajas de incorporar la competitividad
  - 4.3.4 La Estrategia Competitiva
  - 4.3.5 Calidad total: maniobra clave de la competitividad
  - 4.3.6 Influencia de los proveedores en la búsqueda de calidad
  - 4.3.7 Rivalizar humanizando la organización
- 4.4 Círculos de calidad
  - 4.4.1 Definición
  - 4.4.2 Características de los Círculos de Calidad
  - 4.4.3 El papel de los Círculos de Calidad
  - 4.4.4 Propósitos de los Círculos de Calidad
  - 4.4.5 Principios de los Círculos de Calidad



- 4.4.6 Actividades de un Círculo de Calidad
- 4.4.7 Los beneficios que aportan los Círculos de Calidad
- 4.4.8 Condiciones para la puesta en marcha de los Círculos de Calidad

- 4.5. Guías de calidad total
  - 4.5.1 Qué son las normas ISO?
  - 4.5.2 El mejoramiento continuo
  - 4.5.3 Importancia del mejoramiento continuo
  - 4.5.4 Ventajas y desventajas del mejoramiento continuo
  - 4.5.5 La Eficiencia del Proceso
- 4.6 Conclusiones

## Capítulo V

104

### Calidad de Vida en el trabajo

- 5.1 Introducción
- 5.2 Reseña Histórica
  - 5.2.1 Orígenes
  - 5.2.2 Evolución
  - 5.2.3 Por que surge la calidad de vida en el trabajo
- 5.3 Proyectos de calidad de vida
  - 5.3.1 Definiciones
  - 5.3.2 Criterios para establecer un proyecto de calidad de vida en el trabajo
  - 5.3.3 Beneficios de la calidad de vida en el trabajo
  - 5.3.4 Limitaciones de los proyectos de C.V.T.
- 5.4 Conclusiones

## Capítulo VI

114

- 6.1 Concepto de análisis de puestos,
  - 6.1.1. Actividades del puesto
  - 6.1.2 Comportamiento Humano
  - 6.1.3 Maquinaria, herramienta, equipo y auxiliares utilizados al trabajo
  - 6.1.4 Contexto del puesto

- 6.1.5 Requerimientos humanos
- 6.1.6. Reclutamiento y selección
- 6.1.7. Compensaciones
- 6.1.8. Evaluación de desempeño
- 6.1.9. Capacitación
- 6.1.10. Asegurar la asignación completa de responsabilidades
- 6.2. Pasos para realizar un análisis de puestos
- 6.3. Formas de recopilación de datos para el puesto
  - 6.3.1. Entrevista
  - 6.3.2 Cuestionario
  - 6.3.3 Observación
  - 6.3.4 Bitácora del participante
- 6.4. Terminología
- 6.5. Conclusiones

## Capítulo VII

125

### Tesis

- 7.1. Cronograma de Actividades
  - 7.1.1. Metodología para hacer el diagnóstico
- 7.2. Diagnóstico del Departamento de Proyectos
- 7.3. Acuerdos y acciones iniciales
- 7.4. Creación del comité de Calidad
- 7.5. Calidad Total
  
- 7.6. Encuesta inicial
  - 7.6.1. Conclusiones y Gráficas
- 7.7. Planeación del manual de procedimientos
- 7.8. Manual de Procedimientos
- 7.9. Reunión de Retroalimentación.
- 7.10. Encuesta de motivación
  - 7.10.1 Conclusiones y Gráficas
- 7.11. Elaboración del primer informe al Gerente
- 7.12. Encuesta Calidad de Vida en el Trabajo
  - 7.12.1 Conclusiones y Gráficas.
- 7.13. Encuesta final
  - 7.13.1 Conclusiones y Gráficas
- 7.14. Reporte Final al Gerente y al Comité de Calidad
- 7.15. ¿Cómo mejoraron los productos o servicios del departamento?

Conclusiones y recomendaciones a la empresa	233
Bibliografía	237
Anexos	239

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad el término calidad, se ha incorporado a nuestras vidas como un término muy familiar debido a que ahora el hombre se preocupa por hacer las cosas bien y a la primera, no sólo en su ámbito personal, sino también en el empresarial.

En este proyecto se hará énfasis en la calidad aplicada a través de los recursos humanos, como un medio de comprobar que la gente es importante en todos los niveles para lograr un trabajo en equipo y por lo tanto un cambio en el personal, como en los resultados del departamento y la empresa que se trate.

El enfoque de la investigación es práctico ya que el objetivo es establecer un programa de mejora continua en el Departamento de Proyectos en la empresa transnacional ALSTOM Power México, haciéndoles notar la importancia de tomar, como forma de vida, la calidad en todo momento.

Dentro de las fuentes generadoras del tema de investigación se encuentra el Gerente del Departamento de Proyectos, ya que al platicarle nuestro proyecto de hacer nuestra Tesis sobre la Calidad en los Recursos Humanos surgió la idea de ampliar la investigación para que le sirviera a su departamento para el desarrollo y crecimiento futuro, empleando una planeación y teniendo un modelo a seguir.

Se utilizaron la observación, encuestas y entrevistas para obtener información básica de la empresa. Además se consultaron varios libros en las bibliotecas locales y de otras ciudades. También se investigó en direcciones de internet, revistas y enciclopedias.

Esperamos que la información presentada se maneje con ética y sea de utilidad para el lector.

## JUSTIFICACIÓN

El objetivo es establecer un programa de mejora continua en un departamento de una empresa transnacional. Haciéndoles notar la importancia de tomar la calidad como forma de vida.

Se espera aportar una herramienta útil al Departamento de Proyectos de la empresa ALSTOM, la cual permitirá la optimización de los recursos al interior del departamento, así como ayudará a desarrollar las habilidades y conscientizar al personal de la importancia de la cultura del trabajo en equipo para la solución de problemas y el mejoramiento en las funciones del departamento, reflejándolo en el exterior. Todo esto implica mucha investigación sobre la calidad y los recursos humanos como medio para lograr el éxito del programa, ya que se debe saber cómo plantear un proyecto atractivo al nivel más alto del departamento.

Si la persona que es líder, dirige al departamento y no está convencido de las ventajas y de lo fructífero que puede resultar este programa, difícilmente se lo transmitirá a sus subordinados entorpeciendo así el desarrollo del programa y por lo tanto no se reflejará ningún beneficio.

Es por esta razón que se establecerá un programa de mejora continua el cual abarcará:

- Compromisos con el gerente del departamento.
- Justificación del plan.
- Creación del Comité de Calidad dentro del departamento.
- Crear una cultura organizacional (misión, filosofía, valores, procesos, y plan de difusión)
- Hacer un diagnóstico del diseño del servicio que se ofrece, los proveedores, los procesos, la productividad, del ambiente laboral, de la calidad de vida.
- Plantear el proyecto de calidad, el programa de implementación, e implantar indicadores de control de avance.

## OBJETIVOS

### Generales

- Elaborar una investigación que permita encontrar la manera de implantar un programa de mejora continua, como modelo a seguir en el departamento de Proyectos que se está evaluando, con el fin de eliminar fallas y mejorar resultados operativos.

### Programa

- Crear el Comité de Calidad dentro del departamento para fortalecer el desempeño del mismo en la empresa.
- Proponer un modelo de cultura organizacional individual al Departamento de Proyectos.
- Diagnosticar el diseño del servicio que se ofrece, los proveedores, los procesos, la productividad, el ambiente laboral y la calidad de vida.
- Resaltar la importancia del trabajo en equipo.
- Ofrecer medios para evaluar los resultados de avance.

### Empresa

- Manejar el programa como una prueba piloto para aplicarlo a las demás áreas de la empresa.
- Identificar fallas y encontrar soluciones.
- Promover la creación de grupos de calidad para ayudar a la motivación del personal y por consiguiente mejorar la calidad en el servicio.

## Particulares

- Poner en práctica todos los conocimientos y técnicas adquiridas en el transcurso de toda la carrera.
- Elaborar un proyecto de investigación que sirva a la comunidad en general, desde alumnos universitarios, los demás departamentos de Alstom y hasta otras empresas del ramo.
- Lograr con la práctica, la adquisición de criterio y la ética necesaria como administradores.
- Fomentar el apoyo a la investigación y mejoramiento de los recursos humanos en las empresas.

## HIPOTESIS

La hipótesis de trabajo de este proyecto es comprobar la importancia de la gente en todos los niveles para lograr un trabajo en equipo y un cambio en los resultados de la empresa y del departamento que se trate.



## MARCO TEORICO

### CAPITULO I.

#### **INTRODUCCIÓN A LA EMPRESA**

- 1.1. Antecedentes
- 1.2. Importancia
- 1.3. Responsabilidad Social
- 1.4. Objetivos de la Empresa.
- 1.5. Infraestructura
- 1.6. Cultura Organizacional

## 1.1 Antecedentes

ALSTOM Power México, S.A. de C.V. es una empresa que fue creada durante el año de 1980 en sociedad por Nacional Financiera (51%) y Brown Boveri (49%). Posteriormente durante el año de 1982, BBC se retira de la sociedad y vende su parte de acciones a Nacional Financiera.

Durante el periodo pre-operacional de la planta 83-87, la Compañía no cuenta con los medios de producción necesarios, ni tecnología para poder competir dentro del mercado de los turbogeneradores, es por esta razón que a finales de 1987, las autoridades mexicanas publican una convocatoria para un concurso internacional, con el cual pretendían formar una nueva sociedad entre Nacional Financiera y un tecnólogo, resultando como ganador de dicho concurso el grupo Franco-Británico GEC ALSTHOM (actualmente ALSTOM), el cual fue seleccionado entre diversos tecnólogos que participaron (ABB, Siemens, Mitsubishi...). La nueva sociedad creada se conformó de la siguiente manera, Nacional Financiera (51%) y grupo Franco-Británico GEC ALSTHOM (49%).

En el año de 1988, se inician los programas de transferencia de tecnología la instalación de máquinas y equipos de prueba, así como la capacitación del personal de ALSTOM Energía en las plantas de ALSTOM en Belfort y París, Francia.

En 1989, se obtiene el primer pedido de C.F.E. para el suministro de (2) turbogeneradores de 350 Mw unitarios, para el proyecto de la C.T. Carbón II unidades 3 y 4.

En 1991, C.F.E. ordena la fabricación de (2) turbogeneradores de 350 Mw unitarios para el proyecto "Llave en Mano" de la C.T. Adolfo López Mateos, (Tuxpan, Veracruz) unidades 3 y 4 contratado al consorcio formado por GEC ALSTHOM Francia, ICA y GEC ALSTHOM Turalmex.

En 1993 se obtiene de C.F.E. dos pedidos, uno para la fabricación de (2) turbogeneradores de 350 Mw unitarios del proyecto C.T. Adolfo López Mateos unidades 5 y 6, y otro para fabricar (2) hidrogeneradores de 122 Mw del proyecto C.H. Temascal, ambos bajo el esquema del proyecto " Llave en Mano" .

Así mismo, durante el mes de Mayo de ese mismo año Nacional Financiera en el proceso de desincorporación, vende sus acciones al Grupo ALSTOM, el cual queda como único dueño con 100% de la empresa ALSTOM Energía S.A. de C.V. ahora ALSTOM POWER México, S.A. de C.V.

Durante todo este periodo (1988-1994), ALSTOM Energía ha realizado gran cantidad de reparaciones de componentes de turbogeneradores de diferentes tecnologías, lo cual puede ser constatado.

ALSTOM Power, S.A. de C.V. fue creada con la finalidad de cubrir las necesidades del país (C.F.E.- PEMEX) , en cuanto a la fabricación y reparación de equipo de generación de energía eléctrica de gran potencia, consideramos que además de ser el único fabricante en México de este tipo de equipos con un alto grado de integración nacional, constituye un polo de desarrollo industrial y tecnológico dentro del país, por lo que viene a sustituir la importación de equipos nuevos y evitar el que salgan del país equipos para su reparación.

En Junio de 1998 la empresa GEC ALSTHOM cambia de nombre llamándose ALSTOM. Por lo mismo GEC ALSTHOM Turalmex pasa a ser ALSTOM Energía S.A. de C.V. la cual a su vez en Junio de 1999 en sociedad 50/50 con ABB forman el grupo ABB ALSTOM POWER de México, S.A. de C.V.

En Julio del 2000 ALSTOM adquiere el 50% de ABB y la empresa pasa a ser 100% ALSTOM, asumiendo el nombre de ALSTOM Power México, S.A. de C.V.

## **1.2 Importancia**

ALSTOM Power, S.A. de C.V. fue creada con la finalidad de cubrir las necesidades del país (C.F.E.- PEMEX) , en cuanto a la fabricación y reparación de equipo de generación de energía eléctrica de gran potencia. Consideramos que además de ser el único fabricante en México de este tipo de equipos con un alto grado de integración nacional, constituye un polo de desarrollo industrial y tecnológico dentro del país, por lo que viene a sustituir la importación de equipos nuevos y evitar el que salgan del país equipos para su reparación.

## **1.3 Responsabilidad Social**

ALSTOM Power México, S.A. de C.V. debe satisfacer sus clientes suministrando productos y servicios confiables, eficientes, conforme a los requerimientos contractuales a un costo competitivo y cumpliendo con los tiempos de entrega.

Para lograr estos objetivos la Dirección General define y conduce la política de calidad en apego a los requisitos de la norma europea ISO 9002: 1994, asegurándose de que esta política es entendida, implantada y aplicada en todos los niveles de la organización.

Todas las áreas de la empresa tienen la plena responsabilidad del cumplimiento de los objetivos fijados y cada miembro de la organización debe contribuir realizando su trabajo de acuerdo a los requerimientos del cliente sin error, a tiempo, a la primera vez, cada vez.

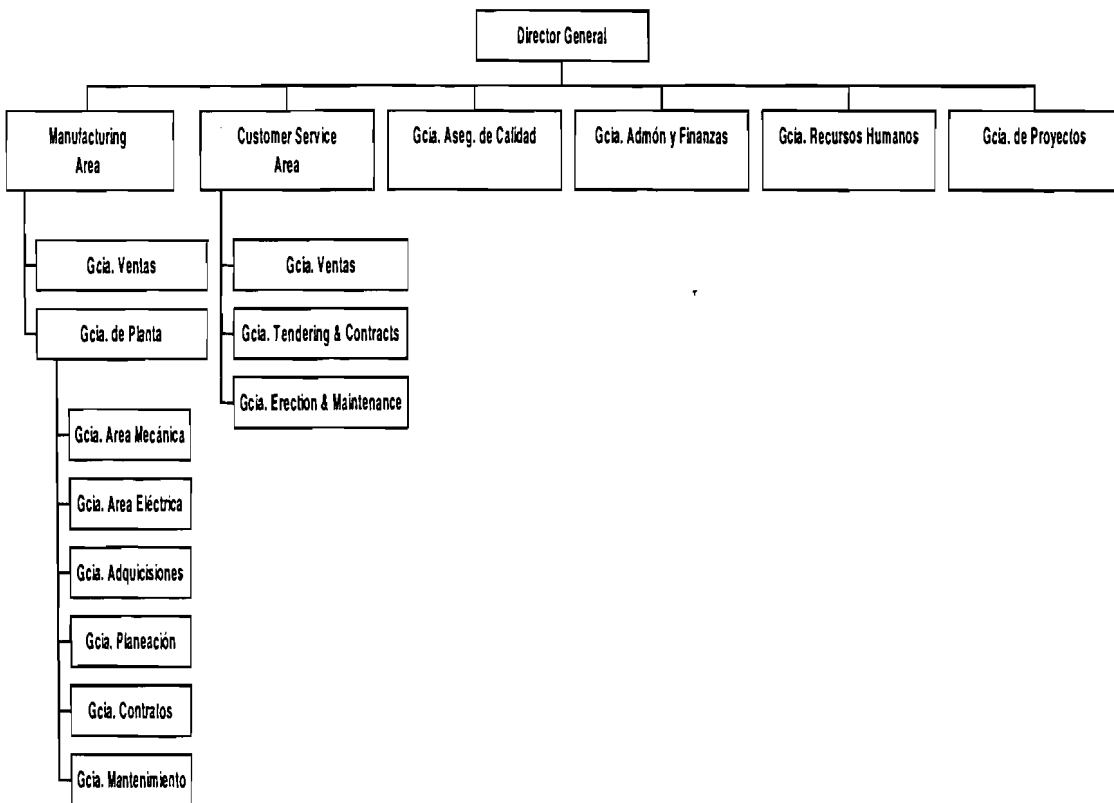
## **1.4 Objetivos de la Empresa**

- Lograr la satisfacción de los clientes.
- Elevar el nivel de satisfacción del personal.

- Impulsar el sistema del Aseguramiento de la Calidad
- Lograr resultados de clase mundial.
- Alcanzar rentabilidad económica.
- Consolidar el avance tecnológico.
- Trascender en la comunidad.

## 1.5 Infraestructura

La empresa ALSTOM Power actualmente esta conformada por 385 empleados y se encuentra dividida como sigue:



En sus instalaciones encontramos que ALSTOM Power cuenta con una planta completa en la Ciudad Industrial de Morelia, conformada por dos naves de producción y dos edificios administrativos, dentro de los cuales se cuenta con equipo y tecnología adecuada como: sistemas y equipo de computo, teléfonos,

fax, copiadoras, plotters, red interna de comunicación, conexión a internet, entre otras cosas más. En la nave 2 de Producción está ubicada la sala de juntas o auditorio para usos múltiples y un área acondicionada para eventos sociales de la empresa para con sus empleados (comidas, cenas, premiaciones).

En la parte frontal se encuentra ubicada una caseta de vigilancia y a unos metros más el comedor y cafetería para empleados, contando con todos los servicios necesarios y cuidando siempre la higiene del lugar.

Del lado izquierdo de la caseta de vigilancia se distingue un área deportiva para distracción y entretenimiento de los trabajadores en sus tiempos libres, conformada por una cancha de fútbol y voleibol.

Por último, existen estacionamientos dentro de la empresa para el personal administrativo de alto rango y un estacionamiento en el exterior para empleados, clientes, proveedores y visitantes, además de que esta empresa se ve rodeada de múltiples áreas verdes en buen estado.

## **1.6 Cultura Organizacional**

### **VISION**

Vemos a ALSTOM Power, México S.A. de C.V. como una empresa transnacional competitiva reconocida a nivel mundial por sus resultados, con rentabilidad económica y solidez en el mercado de generación de energía.

### **MISIÓN**

Asegurar la satisfacción de nuestros clientes suministrando productos y servicios confiables, eficientes, conformes a los requerimientos contractuales a un costo competitivo y cumpliendo con los tiempos de entrega.

## VALORES

Generación de utilidades

Satisfacción de Clientes

Costos competitivos

Conciencia Ecológica

## CAPITULO II.

### INTRODUCCION AL DEPARTAMENTO

2.1 Antecedentes

2.2 Importancia

2.3 Objetivos del departamento

2.4 Infraestructura

2.5 Cultura Organizacional



## 2.1 Antecedentes

El Departamento de Proyectos surge dentro de ALSTOM Power México, S.A. de C.V. en el año de 1999 como una necesidad por mantener el control de los proyectos de la empresa.

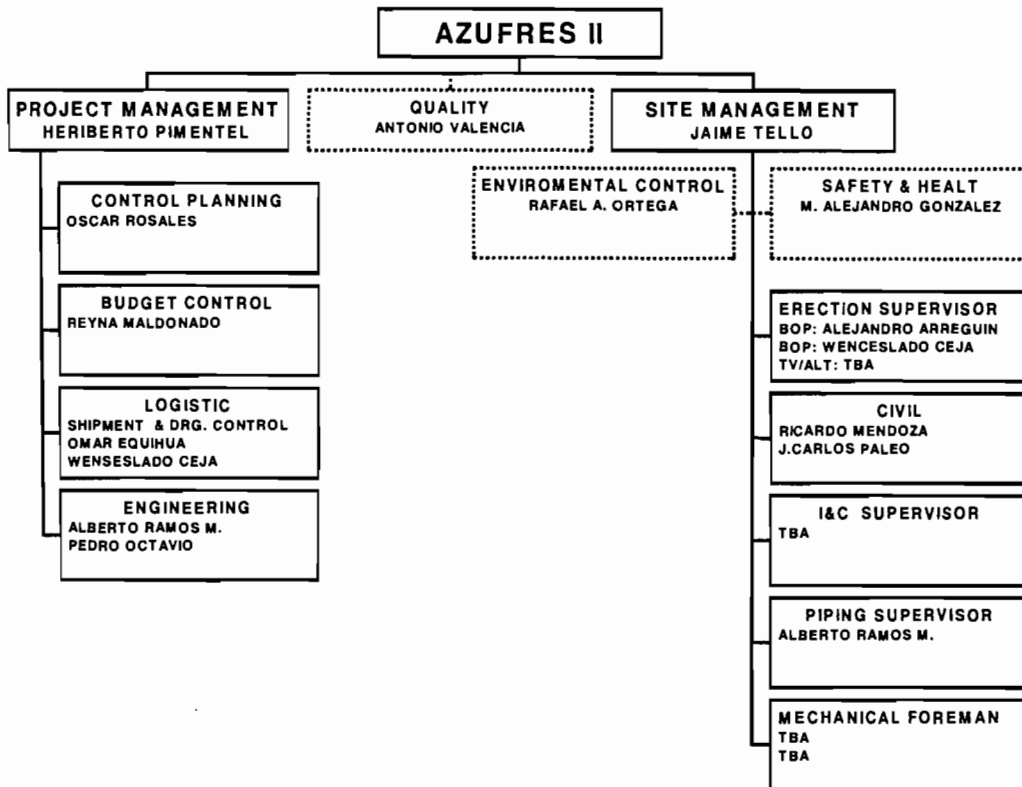
Este departamento es responsable de la programación, seguimiento, adquisiciones y ejecución de los proyectos de acuerdo a los términos contractuales asegurando la disposición de los medios de producción con colaboración de la Gerencia de Planta (Gerencia Mecánica y Gerencia Eléctrica).

El servicio proporcionado es la coordinación de proyectos durante todas sus fases para satisfacer la demanda externa y de la propia empresa en los plazos fijados, tomando en cuenta el patrimonio técnico, experiencia y desarrollos propios de la empresa.

En sus inicios este Departamento contaba con cuatro personas, siendo el Gerente del mismo el Ing. Gerardo Heriberto Pimentel Peña quien está a cargo actualmente.

Dentro de los logros del departamento podemos mencionar el proyecto "Tres Vírgenes" en el año 1999, que consintió en la construcción de una planta generadora de energía a C.F.E., conformada por dos unidades ubicada en Santa Rosalía, Baja California.

Actualmente se tiene el Proyecto "Azufres II", lo que ha provocado una extensión del Departamento de Proyectos, con la finalidad de construir una planta hidroeléctrica con ciclo combinado a C.F.E. para aprovechar los recursos naturales del área.



## 2.2 Importancia

El Departamento de Proyectos es importante, ya que mediante esta área se tiene un control de los proyectos desde la preparación de ofertas para procesos de licitación pública hasta la compra directa de materiales a los miembros del consorcio, disminuyendo costos y ofreciendo al cliente una calidad en el producto entregado.

Esta área es una de las que genera más utilidades a la empresa y la que mantiene un contacto más cercano con el cliente.

## 2.3 Objetivos del Departamento

- Generar utilidades.
- Cumplir con los proyectos en el tiempo contractual.
- Reducir costos al mínimo.
- Cumplir con los objetivos de la empresa.
- Elevar la satisfacción del personal.
- Lograr un liderazgo participativo.

## 2.4. Infraestructura

El Departamento de Proyectos actualmente esta conformado por 11 empleados, y un gerente. Sus instalaciones están ubicadas dentro del edificio administrativo uno y cuenta con sistemas y equipo de cornputo, fax, teléfonos, plotter, scanner, impresora, red interna de comunicación, escritorios, sillas copiadora , conexión a internet y sala de juntas. .

Cabe mencionar que no cuenta con un organigrama ni con un manual de procedimientos justificándose por su surgimiento tan repentino.

## 2.5 Cultura Organizacional

### VISION

Vemos un departamento sólido de Proyectos, competitivo y reconocido dentro y fuera de la empresa por sus resultados, con rentabilidad financiera y económica, buscando siempre la obtención de utilidades; logrando un crecimiento sustentado en el funcionamiento del departamento formando una cultura de calidad en sus trabajadores con liderazgo participativo.

## MISION

Asegurar la calidad durante todo el proceso de la construcción de cada uno de los proyectos de proyectos de plantas de generación de energía eléctrica a través de la coordinación de ALSTOM Morelia con los sitios, México y Francia, superando las expectativas de nuestros clientes sin perjudicar nuestro entorno y garantizando el desarrollo de la empresa y sus trabajadores.

## VALORES

Generación de utilidades

Trabajo en Equipo

Conciencia Ecológica

Calidad de Vida

Espíritu de Servicio

Puntualidad

Respeto

Honradez

## CAPITULO III.

### MOTIVACION

- 3.1 Introducción
- 3.2 Motivación y Comportamiento
- 3.3 Concepto de motivación y ciclo motivacional
- 3.4 Las Teorías
- 3.5 Teorías de contenido
  - 3.5.1 Jerarquía de necesidades de Maslow
  - 3.5.2 Teoría bifactorial de Herzberg
  - 3.5.3 Teoría de la existencia, relación y progreso de Alderfer
  - 3.5.4 Teoría de las tres necesidades de McClelland
- 3.6 Teorías de procesos
  - 3.6.1 Modelos de expectativas de Vroom
  - 3.6.2 Teoría de la equidad de Adams
  - 3.6.3 Teoría de la modificación de la conducta de Skinner
- 3.7 Conclusión

### 3.1 INTRODUCCION

En los nuevos escenarios, por los cuales estamos transitando, se pueden identificar tres aspectos que se destacan por su importancia: la globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento.

La diferencia evidente entre el modelo Tayloriano y el modelo actual que ve al de un hombre como un "sustituible" engranaje más de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de "indispensable" para lograr el éxito de una organización. La pérdida de capital o de equipamiento posee como vías posibles de solución la cobertura de una prima de seguros o la obtención de un préstamo y para la fuga de recursos humanos, una vía de solución, son los llamados seguros de "hombres clave", que consiste en que la aseguradora te paga una cantidad si pierdes a un empleado asegurado por una causa imputable a ti.. Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar a los recursos humanos como su capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas.

Sin embargo la administración de este recurso no es una tarea muy sencilla. Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversas.

Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones, y particularmente la Administración de Recursos Humanos.

En muchas ocasiones se comete el error de considerar que la estructura de la organización junto con las reglas burocráticas son los elementos indispensables

para limitar las opciones de sus miembros y las actividades en las que se comprometen. Sin embargo en la mayoría de los casos el comportamiento de las personas escapa a esos parámetros estructurales preestablecidos.

A las personas debe dárseles razones e incentivos para influir en su comportamiento. Las personas cuentan con la libertad de poder elegir cuando deben de tener una actitud de cooperación o cuando de resistencia hacia la autoridad. También deciden su cuota de compromiso con los objetivos de la organización y debido a que las personas no pueden controlarse de la misma forma que las herramientas, la dirección de la administración debe preocuparse por asegurar el aporte de los esfuerzos individuales de sus miembros y una forma de lograrlo es haciendo hincapié en la motivación.

## 3.2 MOTIVACION Y COMPORTAMIENTO

Para poder predecir el comportamiento de las personas los administradores deben conocer cuales son los motivos y necesidades que hacen que las personas produzcan una determinada acción en un momento determinado.

El comportamiento es motivado generalmente por el hecho de alcanzar cierta meta u objetivo. Los impulsos que dan origen a una acción pueden provenir tanto del consciente como del subconsciente de la persona. Cuando provienen del consciente es más posible que pueda someterse a examen y valoración, sin embargo la conducta de una persona se rige en gran medida por impulsos provenientes del subconsciente. Sigmund Freud traza una analogía entre la motivación de las personas y la estructura de un témpano, en donde la mayor parte de la motivación aparece bajo la superficie, donde no siempre es evidente.

El motivo actúa provocando una actividad e indicando la dirección del comportamiento, sin embargo cada persona posee varios motivos que compiten por su conducta o comportamiento. Es imposible considerar la posibilidad de que una persona tenga tantas conductas como necesidades. Solamente aquel motivo o necesidad con fuerza mayor en un determinado momento es el que conduce a la actividad.

Existen dos factores que actúan como determinante de la fuerza de un motivo, ellos son: la expectativa y la accesibilidad.

La expectativa es la probabilidad que percibe un individuo de poder satisfacer una necesidad de acuerdo a su experiencia.

La accesibilidad refleja las limitaciones que puede encontrar una persona en el medio para poder satisfacer una necesidad.



Por lo mencionado hasta el momento, se desprende que una de las responsabilidades básicas de los administradores es proveer la motivación necesaria a sus colaboradores, ya que esta es uno de los factores que limitan la consecución de los objetivos organizacionales y porque constituye el elemento indispensable para la generación de un clima organizacional, facilitando las relaciones interpersonales, la comunicación, la confianza y el espíritu de equipo.

### 3.3 CONCEPTO DE MOTIVACION Y CICLO MOTIVACIONAL

**Motivación** es el proceso que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera o, por lo menos origina una propensión hacia un comportamiento específico. Ese impulso a actuar puede provenir del ambiente (estímulo externo) o puede ser generado por los procesos mentales internos del individuo. En este último aspecto la motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo. La cognición es aquello que las personas conocen de sí mismas y del ambiente que las rodea, el sistema cognitivo de cada persona implica sus valores personales, que están influidos por su ambiente físico y social, por su estructura fisiológica, por sus necesidades y experiencias.

**Ciclo motivacional**, el punto de partida del ciclo motivacional está dado por el surgimiento de una necesidad. Esta necesidad rompe el estado de equilibrio en el que se encuentra una persona, produciendo un estado de tensión que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y el desequilibrio. Si el comportamiento fue eficaz, la necesidad quedará satisfecha, retornando a su estado de equilibrio anterior.

En ciertas oportunidades la necesidad no es satisfecha pudiendo originar frustración o transferencia hacia otro objetivo o meta.

## 3.4 LAS TEORIAS

La motivación ha sido en los ultimas décadas un objeto de estudio que ha dado origen a numerosas teorías, de las cuales las más importantes han dado lugar a un sin número de investigaciones. Podemos clasificar a estas teorías de la siguiente forma:

Teorías de contenido: agrupa aquellas teorías que consideran todo aquello que puede motivar a las personas.

Teorías de procesos: agrupa aquellas teorías que consideran la forma (proceso) en que la persona llega a motivarse.

## 3.5 TEORIAS DE CONTENIDO

### 3.5.1 Teoría de las necesidades humanas - Abraham Maslow

De acuerdo a esta teoría, el resorte interior de una persona esta constituido por una serie de necesidades en orden jerárquico, que va desde la más material a la más espiritual. Se identifican cinco niveles dentro de esta jerarquía:

- Fisiológicas, tienen que ver con las condiciones mínimas de subsistencia del hombre: alimento, vivienda, vestimenta, etc.
- Seguridad, se relaciona con la tendencia a la conservación frente a situaciones de peligro: conservación de su propiedad, de su empleo, etc.
- Sociales, el hombre por naturaleza tiene la necesidad de relacionarse, de agruparse informalmente, en familia, con amigos o formalmente en las organizaciones.
- Estima, a esta altura de la pirámide el individuo necesita algo mas que ser un miembro de un grupo, se hace necesario recibir reconocimiento de los demás en término de respeto, status, prestigio, poder, etc.

- Autorrealización, consiste en desarrollar al máximo el potencial de cada uno, se trata de una sensación autosuperadora permanente. Son ejemplo de ella autonomía, independencia, autocontrol.

### **Características del funcionamiento de la teoría de Maslow**

a) Solo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento de las personas, aquella necesidad satisfecha no genera comportamiento alguno.

b) Las necesidades fisiológicas nacen con el hombre, el resto de las necesidades surgen con el transcurso del tiempo.

c) A medida que la persona logra controlar sus necesidades básicas aparecen gradualmente necesidades de orden superior. No todos los individuos sienten necesidades de autorrealización debido a que ello es una conquista individual.

d) Las necesidades mas elevadas surgen en la medida en que las mas bajas van siendo satisfechas. Pero las básicas predominarán sobre las superiores.

e) Las necesidades básicas requieren para su satisfacción un ciclo motivacional relativamente corto en contraposición a las necesidades superiores que requieren un ciclo más largo.

### **Observaciones a la teoría de Maslow**

Según otros enfoques la teoría no reconoce que las personas son distintas y que lo que puede ser una necesidad para una, puede no serlo para otra.

Para algunos críticos, Maslow no reconoce que las personas puedan variar el orden de la jerarquía y para otros, el modelo no resulta práctico desde la óptica

del management porque describe el funcionamiento de las personas, pero no considera la forma más adecuada de brindar incentivos desde la organización.

Como toda teoría, la de Maslow, tiene sus seguidores y sus críticos pero resulta incuestionable que su modelo responde al interrogante de cómo el ser humano funciona y se motiva, es decir, porqué se esfuerza y trabaja.

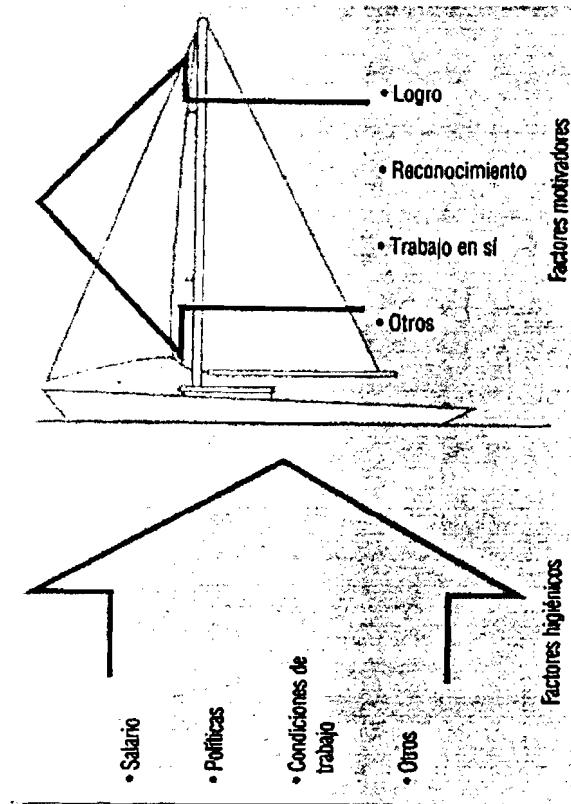
### **3.5.2 Teoría bifactorial de Herzberg**

Mientras Maslow sustenta su teoría de la motivación en las diversas necesidades humanas (enfoque orientado hacia el interior de la persona), Herzberg basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior de la persona).

La teoría bifactorial tuvo como sustento los estudios que Frederick Herzberg junto con su grupo de investigación desarrollaron en empresas de Pittsburgh, Estados Unidos. La investigación consistía en un cuestionario en el cual se preguntaba a ingenieros y contadores acerca de los factores que producían satisfacción e insatisfacción en su trabajo. De dicha investigación se lograron separar dos tipos de factores, que se muestran en el gráfico siguiente.

Factores higiénicos: en la gráfica se comparan con el nivel de agua mínimo necesario para poder tener a flote el barco. La presencia de estos factores permiten que la persona no se sienta insatisfecha en su trabajo pero no implica que generaran la motivación necesaria para la consecución de los objetivos. Ejemplos de estos factores son: las condiciones de trabajo, la supervisión recibida, el salario, etc.

Factores motivacionales: en función de la gráfica se representa como la energía que da el impulso necesario para conducir a las personas a depositar sus fuerzas en la organización con el objeto de alcanzar los resultados. Ejemplos: el grado de responsabilidad, el reconocimiento, la posibilidad de progreso, etc.



En síntesis, la teoría de los dos factores afirma que:

- La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo, estos son los llamados factores motivadores.
- La insatisfacción en el cargo depende del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del cargo, estos son los llamados factores higiénicos.

En la vida de la organización la falta de cobertura de los factores higiénicos provocará la insatisfacción de sus miembros, impidiendo a los mismos permanecer en un estado de motivación debido a su preocupación por satisfacer necesidades de este tipo. Una vez satisfechas en forma mínima las necesidades higiénicas esto

evitará que los miembros de la organización padezcan un estado de insatisfacción, pero no será suficiente para provocar una actitud motivante.

A los efectos de lograr satisfacción en el trabajo, Herzberg propone el enriquecimiento de las tareas (job enrichment), que consiste en convertir a estas en un desafío a través del incremento de la responsabilidad y de los objetivos.

### **3.5.3 Teoría de la existencia, relación y progreso de Alderfer**

Clayton Alderfer, llevó a cabo una revisión de la teoría de las necesidades de Maslow, la cual se convertiría en su teoría ERG existencia, relación y crecimiento (growth, en inglés). La revisión efectuada por el autor tuvo como resultante la agrupación de las necesidades humanas en las tres categorías mencionadas.

Existencia: agrupa las necesidades más básicas consideradas por Maslow como fisiológicas y de seguridad.

Relación: estas necesidades requieren, para su satisfacción, de la interacción con otras personas, comprendiendo las necesidades social y el componente externo de la clasificación de estima efectuada por Maslow.

Crecimiento: representado por el deseo de crecimiento interno de las personas. Incluyen el componente interno de la clasificación de estima y la de autorrealización.

La teoría ERG no representa solamente una forma distinta de agrupar las necesidades consideradas por Maslow, ya que se distingue de la teoría de este último en los siguientes aspectos:

La Teoría ERG no considera una estructura rígida de necesidades, en donde debe seguirse un orden correlativo para su satisfacción.

En contraposición a Maslow, quien considera que las personas permanecen en un determinado nivel de necesidades hasta tanto sean satisfechas, esta teoría

considera que si el individuo no logra satisfacer una necesidad de orden superior aparece una necesidad de orden inferior (frustración-regresión).

Pueden operar al mismo tiempo varias necesidades tales como antecedentes familiares y ambiente cultural las cuales pueden alterar el orden de las necesidades, ejemplo de esta situación son culturas como la japonesa que antepone las necesidades sociales a las fisiológicas.

### **3.5.4 Teoría de las tres necesidades de McClelland.**

Con el objeto de entender la motivación este autor clasificó las necesidades en tres categorías:

Necesidad de logro: impulso de sobresalir, de luchar por tener éxito. Esta clasificación agrupa a aquellas personas que antepone en su accionar el éxito en sí mismo a los premios, buscan situaciones en las cuales puedan asumir responsabilidades y les disgusta el logro de méritos por azar.

Necesidad de poder: necesidad de que otros realicen una conducta que sin su indicación no habrían observado. Las personas que la poseen disfrutan de la investidura de "jefe", tratan de influir en los demás y se preocupan más por lograr influencia que por su propio rendimiento.

Necesidad de afiliación: deseo de establecer relaciones interpersonales. Quienes la poseen prefieren situaciones de cooperación a las de competencia, destacándose las primeras por un alto grado de colaboración.

## **3.6 TEORIAS DE PROCESOS**

### **3.6.1 Modelo de expectativas de Vroom**

El modelo motivacional de Victor Vroom, ha sido a lo largo del tiempo objeto de estudio y mejoramiento por otros autores como Porter y Lawler III. El autor de esta teoría explica que la motivación es el resultado de multiplicar tres factores:

Valencia: demuestra el nivel de deseo de una persona por alcanzar determinada meta u objetivo. Este nivel de deseo varía de persona a persona y en cada una de ellas puede variar a lo largo del tiempo, estando condicionada por la experiencia de cada individuo.

El rango de valores que puede admitir la valencia en esta ecuación matemática es entre  $-1$  y  $1$ . Cuando una persona no quiere llegar a un determinado resultado (Ej. ser despedido de su trabajo) el valor adoptado es  $-1$ , cuando el resultado le es indiferente (Ej. Compensación en dinero) el valor es  $0$  y cuando la persona pretende alcanzar el objetivo (Ej. Obtener un ascenso) su valor será de  $1$ .

Expectativa: está representada por la convicción que posee la persona de que el esfuerzo depositado en su trabajo producirá el efecto deseado. Su valor varía entre  $0$  y  $1$  ya que la expectativa es la probabilidad de ocurrencia del resultado deseado. Las expectativas dependen en gran medida de la percepción que tenga la persona de sí misma, si la persona considera que posee la capacidad necesaria para lograr el objetivo le asignará al mismo una expectativa alta, en caso contrario le asignará una expectativa baja.

Instrumentalidad: está representada por el juicio que realiza la persona de que una vez realizado el trabajo, la organización lo valore y reciba su recompensa. El valor de la instrumentalidad será entre  $0$  y  $1$ .

Ejemplo: en una empresa mexicana la política de los aumentos de sueldo está basada en el desempeño y rendimiento del trabajador, sin embargo ésta política casi no es aplicada a empleados relativamente nuevos (1 o 2 años de antigüedad). El contador Luis Martínez necesita un aumento de sueldo debido a que su familia va a crecer con la llegada de su nuevo bebé, él está consciente de que no es muy bueno en su trabajo por el poco tiempo que tiene en la empresa, sin embargo, ha destacado en apoyo a su jefe y a otros departamentos, lo que le hace pensar que podría lograr su aumento.

De acuerdo al modelo de Vroom quedaría así:



Valencia, 1, debido a que Luis desea alcanzar su objetivo de alcanzar un aumento.

Expectativa, 0, debido a que Luis está consciente de no recibir el aumento por la política de la empresa.

Instrumentalidad, 1, por el hecho de esforzarse y destacar en ciertas actividades de apoyo y cooperación él cree que es posible recibir su recompensa, "su aumento".

Cómo se puede observar  $1 \times 0 \times 1 = 0$ , lo cual significa que la persona no está motivada totalmente para alcanzar su objetivo, lo cual es básico para lograr el éxito. Esto puede ser ocasionado porque la empresa no les da seguridad a sus trabajadores, la empresa debe de aprovechar estos momentos para dar a sus empleados un sentido de pertenencia hacia la empresa y de ésta manera logra que se pongan la camiseta.

### **Funcionamiento del modelo**

El modelo no actúa en función de necesidades no satisfechas o de la aplicación de recompensas y castigos, si no por el contrario considera a las personas como seres pensantes cuyas percepciones y estimaciones de probabilidades de ocurrencia influyen de manera importante en su comportamiento.

Se considera que un incentivo sencillo es mas motivante que uno complejo, ya que la incertidumbre que pueda causar este último no le permita a la persona relacionar el esfuerzo a realizar con la probabilidad de alcanzar el objetivo.

Este modelo se encuentra muy relacionado con el de la modificación de la conducta, debido a que los gerentes pueden utilizar la información obtenida acerca de las valencias asignadas a las recompensas por los empleados, con el objeto de accionar a posteriori sobre sus conductas.

### 3.6.2 Modelo de equidad de Stacy Adams

Los modelos expuestos hasta el momento analizan al hombre en forma aislada, como si este no formara parte de una organización por más pequeña que sea y como si esta a su vez no formara parte de un contexto con el cual el hombre se relaciona. El modelo que se explica a continuación subsana la omisión indicada, demostrando el efecto que produce sobre la motivación, a favor y en contra, la capacidad de las personas para efectuar comparaciones con el ambiente interno y externo que lo rodea.

Stacy Adams considera que a los empleados además de interesarles la obtención de recompensas por su desempeño, también desean que estas sean equitativas, lo que transforma en mas compleja la motivación. Es decir existe una tendencia al comparar los aportes (esfuerzo) y resultados (recompensas), pero además a realizar comparaciones con otras personas ya sea de la organización o no.

Si el valor de la relación aporte / resultados que la persona percibe es igual a la de otras personas, considerará que la situación es equitativa y no existirá tensión alguna.

En caso que de la comparación surja que el empleado se considere excesivamente recompensado, éste tratará de compensar ese exceso con conducta tales como trabajar con mas intensidad, influir en sus compañeros y dependientes de la misma forma, etc.

Aquellos empleados que desarrollen sentimientos de desigualdad, se encontraran ante una situación de tensión que intentarán eliminar o reducir de muy diversas formas. Ej. reducción de esfuerzo, solicitud de mayor pago, ausentismo, impuntualidad, robos, etc.

La capacidad de los gerentes y administradores para manejar estas situaciones depende de la posibilidad de analizar para cada empleado la sensibilidad que estos poseen respecto de la equidad. Es decir hay empleados

que pueden ser más "sensibles" y otros más "benevolentes". Identificar los empleados que entran en cada categoría ayudaría a los gerentes a identificar quienes podrían experimentar desigualdad ante una situación dada y en que medida podría afectar a sus comportamientos.

### **3.6.3 Teoría de la modificación de la conducta de B. F. Skinner**

B.F. Skinner, dice que todos somos producto de los estímulos que recibimos del mundo exterior. Si se especifica lo suficientemente el medio ambiente, se pueden predecir con exactitud las acciones de los individuos. La afirmación contenida en el párrafo precedente es de difícil aplicación en su integridad debido a que no se puede especificar el medio ambiente en forma tan completa como para poder predecir comportamientos. A pesar de la crítica efectuada a su trabajo, sobresale del mismo el concepto de "refuerzo positivo".

El refuerzo positivo consiste en las recompensas por el trabajo bien efectuado, produciendo cambios en el comportamiento, generalmente, en el sentido deseado. No solo forma el comportamiento, si no que además enseña.

El refuerzo negativo esta constituido por las amenazas de sanciones, que en general produce un cambio en el comportamiento pero en forma impredecible e indeseable. El castigo producido como consecuencia de una conducta indebida no implica la supresión de hacer mal las cosas, ni tampoco asegura que la persona esté dispuesta a comportarse de una forma dada, a lo sumo puede aprender a evitar los castigos. El autor de esta teoría propone como ejemplo el caso de una persona que es objeto de castigo por no tratar bien al cliente. El solo castigo no enseña a la persona la forma en que debe atender a un cliente, pero si es probable que aprenda a evitar el contacto con el cliente (conducta de escape).

Los entendidos en el tema consideran que los gerentes y administradores conocen muy poco acerca del refuerzo positivo y que este podría ser utilizado para interesar las actividades a las personas. Otros autores consideran que el mejor factor para lograr un alto desempeño es la motivación intrínseca, la cual se

opondría a la teoría del refuerzo. Una postura intermedia considera que ambas posturas se complementan.

Existe también lo que se denomina practica del no refuerzo que es una forma de condicionar la conducta de un trabajador. Si un empleado esta constantemente quejándose de su trabajo y no se le hace caso ni se le recompensa, es muy probable que el empleado deje finalmente de quejarse.

### 3.7 CONCLUSION

Como se mencionaba en la introducción, los individuos que componen las empresas constituyen la fuente principal de ventajas competitiva, otorgando rasgos distintivos a las organizaciones.

La motivación juega un papel fundamental en la situación actual en que vivimos, la cual se encuentra marcada por las comunicaciones y las "sobredosis" de información. Basta citar como ejemplo la comparación entre dos mega-empresas como General Motors y Microsoft. Mientras General Motors posee activos tradicionales por U\$S 40.000 millones, Microsoft posee muy pocos activos además de su edificio de casa central, pero su cotización de mercado es de U\$S 70.000 millones. El punto clave es que en empresas como ésta última, los individuos constituyen la diferencia.

La motivación es uno de los medios a través de los cuales una organización pueda asegurar la permanencia de sus empleados. Para demostrar su importancia solo basta imaginar que ocurriría si los 50 programadores top de Microsoft dejaran sus puestos. La consecuencia inmediata sería la caída estrepitosa de sus acciones.

El estudio del comportamiento humano resulta ser un campo muy arduo de estudio para quienes procedemos de las ciencias administrativas e ignoramos mucho de sus fundamentos psicológicos, pero por la experiencia y los conocimientos adquiridos hasta el momento podría trazar una analogía entre la motivación (extrínseca) y el combustible. La motivación haría las veces de combustible que permitiría impulsar al hombre en su accionar. Si el combustible es de calidad adecuada posiblemente nos permitirá llegar al objetivo, pero si su calidad es baja en algún momento podemos quedarnos a pie.

La motivación en el trabajo ha estado presente en la historia a través de técnicas y medios usados con grado variable de éxito, los cuales han ido desde la brutalidad hasta la persuasión.

Si bien no existe una fórmula mágica para conquistar la voluntad de las personas y partiendo de la base de reconocer las diferencias entre los individuos, esto no significa que no se puedan realizar algunas predicciones acerca de los motivos que predominan en los empleados. El desarrollo precedente de algunas de las teorías de motivación existentes hasta la fecha tiene por objetivo brindar una serie de sensores que nos permita identificar y medir el nivel de motivación con el objeto de poder identificar la necesidad de brindar lo que Skinner define como refuerzos.

Tradicionalmente los supervisores consideran que los incentivos dirigidos a satisfacer motivos fisiológicos y de seguridad son los más importantes para sus dependientes. Como los supervisores conjeturan que los trabajadores tienen estos motivos, actúan como si así fuera, es decir actúan basándose en percepciones y no en la realidad. Un buen administrador no puede basarse en suposiciones, debe conocer bien a sus gentes.

Muchos administradores no han tenido en cuenta que lo que desean las personas en sus empleos ha evolucionado a lo largo del tiempo. La satisfacción de necesidades básicas ha sido el resultado de la elevación de nuestro nivel de vida, del movimiento sindical, de la seguridad en el empleo, etc. En países europeos como en Japón las necesidades básicas se consideran satisfechas, haciéndose hincapié en las necesidades superiores a la hora de motivar.

Consideramos que, el hecho de pensar en motivar partiendo de la base de que las necesidades básicas se encuentran satisfechas, es de aplicación para un pequeño grupo de personas en nuestro país. Las condiciones así están dadas debido a un exceso de oferta de empleo que refleja los dos millones de desempleados, traduciéndose esta situación en una cultura casi general de no retener a quien esté disconforme con su trabajo ya que existen cientos de personas con intención de cubrir ese puesto. Situaciones como los meses de licencia por maternidad son vistos como una pérdida para el empleador, cuando en países como Suecia la legislación otorga un año de plazo no solo para la madre, sino también para el padre, considerando éste acto como fundamental

para la crianza de un hijo. Este y muchos otros ejemplos marcan el camino opuesto que transitamos aquí y en la actualidad, en donde en muchos casos se debe elegir entre trabajar o acordarse el nombre de sus hijos. Por lo expuesto consideramos que no basta solo con un cambio en las condiciones económicas ya que lo más importante es un cambio de cultura, lo cual es mucho más difícil de lograr.

Nosotros consideramos a todas las teorías como buenas, ya que si las combináramos obtendríamos muy buenos resultados. Nuestro enfoque consiste en tomar de Abraham Maslow el orden jerárquico de las necesidades completándolo con las necesidades de McClelland donde le da importancia a las necesidades de satisfacción personal dentro de la sociedad, pero no olvidemos que el hombre no solo es afectado por sus deseos, si no también por el ambiente externo, lo que le hace buscar una equidad entre el valor de lo que aporta con los resultados que recibe como lo menciona Stacy Adams.

La aplicación de cada una de las teorías en su momento ha sido muy buena, pero en la actualidad deberíamos analizar el entorno y el tipo de empresa donde se deseen aplicar, ya que la manera de organizarse es diferente y tal vez una teoría no sería suficiente para motivar a sus empleados.

## CAPITULO IV.

### CALIDAD

#### 4.1 Introducción

#### 4.2 Generalidades

4.2.1 ¿Qué es calidad total?

4.2.2 Origen de la técnica de la calidad total

4.2.2.1 Edward Derring: Un visionario de la Calidad Total

4.2.2.2 Principios de Deming

4.2.3 Progreso del significado de la calidad total

4.2.4 Importancia de la calidad total

4.2.5 El control de la calidad total

4.2.6 Tipos de acción de Calidad Total

#### 4.3 El soporte competitivo

4.3.1 La competitividad y la estrategia empresarial

4.3.2 Como estimular la competitividad

4.3.3 Ventajas y desventajas de incorporar la competitividad

4.3.4 La Estrategia Competitiva

4.3.5 Calidad total: maniobra clave de la competitividad

4.3.6 Influencia de los proveedores en la búsqueda de calidad

4.3.7 Rivalizar humanizando la organización

#### 4.4 Círculos de calidad

4.4.1 Definición

4.4.2 Características de los Círculos de Calidad

4.4.3 El papel de los Círculos de Calidad

4.4.4 Propósitos de los Círculos de Calidad

4.4.5 Principios de los Círculos de Calidad

4.4.6 Actividades de un Círculo de Calidad

4.4.7 Los beneficios que aportan los Círculos de Calidad

4.4.8 Condiciones para la puesta en marcha de los Círculos de Calidad



#### 4.5. Guías de calidad total

4.5.1 Qué son las normas ISO?

4.5.2 El mejoramiento continuo

4.5.3 Importancia del mejoramiento continuo

4.5.4 Ventajas y desventajas del mejoramiento continuo

4.5.5 La Eficiencia del Proceso

#### 4.6 Conclusiones

## 4.1 INTRODUCCION

La base del éxito del proceso de mejoramiento es el establecimiento adecuado de una buena política de calidad, que pueda definir con precisión lo esperado por los empleados; así como también de los productos o servicios que sean brindados a los clientes. Dicha política requiere del compromiso de todos los componentes de la organización.

La política de calidad debe ser redactada con la finalidad de que pueda ser aplicada a las actividades de cualquier empleado, igualmente podrá aplicarse a la calidad de los productos o servicios que ofrece la compañía.

También es necesario establecer claramente los estándares de calidad, y así poder cubrir todos los aspectos relacionados al sistema de calidad.

Para dar efecto a la implantación de esta política, es necesario que los empleados tengan los conocimientos requeridos para conocer las exigencias de los clientes, y de esta manera poder lograr ofrecerles excelentes productos o servicios que puedan satisfacer o exceder las expectativas.

Nuestros objetivos específicos son los siguientes:

- Desarrollar y comprender el término de calidad total como clave del éxito en las empresas.
- Analizar como lograr la excelencia empresarial.
- Especificar cuales son los beneficios de aplicar programas de calidad total.
- Describir como afecta a las empresas nacionales e internacionales.
- Entender el concepto de los círculos de control de calidad.
- Determinar mecanismos de evaluación de calidad en las empresas, y aprender a aplicarlos.

## 4.2. GENERALIDADES

### 4.2.1 ¿Qué es calidad total?

La calidad total es un concepto, una filosofía, una estrategia, un modelo de hacer negocios y está focalizado hacia el cliente.

La calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional, gerencial; tomando una empresa como una máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el empleado del mas bajo nivel jerárquico están comprometidos con los objetivos empresariales.

Para que la calidad total se logre a plenitud, es necesario que se rescaten los valores morales básicos de la sociedad y es aquí, donde el empresario juega un papel fundamental, empezando por la educación previa de sus trabajadores para conseguir una población laboral más predispuesta, con mejor capacidad de asimilar los problemas de calidad, con mejor criterio para sugerir cambios en provecho de la calidad, con mejor capacidad de análisis y observación del proceso de manufactura en caso de productos y poder enmendar errores.

El uso de la calidad total conlleva ventajas, pudiendo citar como ejemplos las siguientes:

- Potencialmente alcanzable si hay decisión del más alto nivel.
- Mejora la relación del recurso humano con la dirección.
- Reduce los costos aumentando la productividad.

La reingeniería es la revisión fundamental y rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez.

Fundamental, la reingeniería determina primero qué debe hacer una compañía, y como debe hacerlo. Radical, del latín radix, significa raíz, es decir hasta la raíz de las cosas, abandonando lo viejo. Espectacular, es dar saltos gigantescos en rendimiento, desechando lo viejo y cambiándolo por lo nuevo.

Existen tres tipos de compañías que emprenden la reingeniería; las que se encuentran en grandes dificultades, las que todavía no se encuentran en dificultades, pero se puede prever en el futuro algunos problemas, en las que están en optimas condiciones. Procesos, conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente.

La reingeniería junto con la calidad total pueden llevar a la empresa a vincularse electrónicamente con sus clientes y así convertirse en una empresa ampliada. Una de las estructuras más interesantes que se están presentando hoy en día son la formación de redes, que es una forma de organizar a una empresa y que está demostrando su potencial con creces.

La calidad total es un sistema de gestión de calidad que abarca a todas las actividades y a todas las realizaciones de la empresa, poniendo especial énfasis en el cliente interno y en la mejora continua.

## 4.2.2 Origen de la Calidad Total

### 4.2.2.1 Edwards Deming: Un visionario de la Calidad Total

La gestión de calidad Deming es un sistema de medios para generar económicamente productos y servicios que satisfagan los requerimientos del cliente. La implementación de este sistema necesita de la cooperación de todo el personal de la organización, desde el nivel gerencial hasta el operativo e involucramiento de todas las áreas.

Según la óptica de Edwards Deming, la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

W. Edwards Deming nace un 14 de Octubre de 1900 en E.U.A. hijo de Albert Deming. Creció en Wyoming durante la época en que la irrigación estaba amenazando al viejo oeste y el transporte se hacía por carretas tiradas por caballos.

A principios de siglo se mudó con su familia de Sioux City, a Cody Wyoming. Posteriormente se trasladaron a la ciudad de Powel, en la cual se instalaron en un terreno de 16 hectáreas y en una choza de cartón alquitranado, acondicionó la biblioteca de su padre y el piano de su madre. El padre se dedicaba al cultivo mientras que su madre a dar clases de música.

Los primeros años en Powel fueron muy difíciles para la familia pero W. Deming con su negocio especializado en la venta de seguros, bienes raíces y servicios jurídicos pudieron salir adelante: Lo más difícil era la incomodidad con que vivían ya que no había electricidad ni drenaje. William Edwards ganaba 25 centavos haciendo mandados en un hotel, llegó a ganar 10 dólares al mes por

encender los faroles que alumbran la calle. Con el tiempo la situación de la familia fue mejorando.

En 1917 W. Deming realiza un viaje a Caramie para empezar sus estudios en la universidad de Wyoming, en la ciudad encontró trabajo de conserje, paleó nieve, trabajó en una fuente de sodas, tocó el flautín en el coro de la universidad. En el año de 1921 se graduó pero decide quedarse un año más para estudiar matemáticas y física. Un año más tarde enseñó física en una mina de Colorado, así obtuvo una maestría en matemáticas y en física. Estando allí cortejó a una maestra llamada Agnes Bell con la que se casó en 1923 y adoptaron un hijo Danothy.

En 1924 un profesor lo anima para que siga estudiando en Yale recibiendo su P.H. en física. En el verano trabajó en la planta Hawthorne de la Western Electric de Chicago en la cual 46000 personas fabricaban teléfonos en un ambiente de explotación y mala remuneración.

Algunas de sus ideas de la administración surgieron de su experiencia en Hawthorne, donde los trabajadores eran remunerados de acuerdo a lo que producían. El mayor interés que tenía Deming era el de estudiar el nitrógeno y de analizar sus efectos en las cosechas. En 1954 rechazó ofertas para trabajar en la industria privada.

Su esposa Agnes muere en 1930. Dos años más tarde se casa con Lola Shupe una matemática con la cual tuvo dos hijas, Diana que nace en 1934, y Linda que nace en 1942. Cuando Deming trabaja en el departamento de agricultura conoce a Walter A. Shewhart, experto en estadística y trabajaba con Bell telephone laboratories de Nueva York. Desarrolló técnicas para llevar procesos industriales a lo que el llamaba "control estadístico".

El Dr. Deming fue reclutado por el comando supremo de las fuerzas aliadas para realizar un censo japonés. El país estaba muy dañado, cuando Deming llegó

la ocupación llevaba dos años y había pocos indicios de recuperación física. Deming trató de familiarizarse con su cultura. En 1956 escribió que sus métodos de estudio se convertirían en japoneses.

El Dr. Deming no conocía al grupo de unión de científicos e ingenieros japoneses (UCIJ) el cual se había organizado para la reconstrucción del país, la situación en Japón era grave ya que no podía producir la suficiente comida para alimentar a la gente.

Era evidente que se tenía que exportar bienes a fin de tener dinero para comprar alimentos. Pero por la causa de la guerra en Japón no solo perdió mercado, sino que la producción industrial era muy mala por que le había dado al Japón lo que el doctor Deming llamaba "patrimonio negativo".

Los miembros de la UCIJ estaban fascinados con las teorías de Shewhart y Deming, por sus conocimientos y su cordialidad y pensaron que quizá les ayudaría en sus esfuerzos de recuperación. En Marzo de 1950, el director ejecutivo de la UCIJ, Kenichi Koyanagi, le escribió al Dr. Deming para que les diera a los investigadores, gerentes de producción e ingenieros, una serie de conferencia sobre métodos de control de calidad. La respuesta del Dr. Deming fue "sí" y llegó a Tokio el 16 de Junio de 1950. La situación de Japón había mejorado.

El 19 de junio ante un grupo de 500 personas realiza la primera de doce series de conferencias. El Dr. Deming estaba preocupado por su experiencia en los Estados Unidos donde el control estadístico de calidad había florecido en un tiempo tan breve.

El Dr. Deming animaba a los japoneses a producir con calidad, siguiendo el método de realizar una investigación y mirar a futura para producir bienes que tuvieran mercado durante mucho tiempo. En Agosto de ese año la cámara de comercio de Tokio invitó al Dr. Deming para que se dirigiera a otros 50 industriales y les hablara de sus métodos y 45 más en Hakone. Al finalizar el verano, había llegado a la gerencia de la mayoría de las compañías grandes, además de enseñarles técnicas estadísticas a miles de técnicos.

Para mostrar su aprecio, los japoneses establecieron en 1951 el premio Deming, una medalla de plata que llevaba grabado el perfil de Dr. Deming, el cual se otorgaba en dos categorías, a un individuo por sus conocimientos en teoría estadística y a compañías por logros obtenidos en la aplicación estadística.

Los japoneses estaban muy agradecidos con el Dr. Deming ya que él les brindaba su calurosa cordialidad a todos los japoneses que conocía e intercambiaba francas opiniones con todo el mundo. Su noble personalidad impresionó profundamente a todos los que aprendieron de él y que llegaron a conocerlo. La sinceridad y el entusiasmo con que se dedicó a sus cursos siguen vivos y vivirán para siempre en la memoria de todos.

Para 1980 treinta años después de enseñarles sus métodos a los japoneses, el Dr. Deming fue descubierto en los Estados Unidos, y lo lanzaron a la fama, la persona que descubrió al Dr. Deming fue una productora de televisión, Clare Crawford-Mason.

En 1982 publicó un libro para usarlo en sus cursos de calidad, productividad y posición competitiva, un libro grueso, encuadernado en rústica, publicado por el Centro de Estudios Avanzados de Ingeniería de Massachusetts.

#### **4.2.2.2 Principios de Deming**

Los principios que sugiere Deming para lograr éxitos en la búsqueda de calidad son los siguientes:

1. Crear constancia en el propósito para la mejora de productos y servicios.

El Dr. Deming sugiere una nueva definición radical del papel que desempeña una compañía. En vez de hacer dinero, debe permanecer en el negocio y proporcionar empleo por medio de la innovación, la investigación, el constante mejoramiento y el mantenimiento.

La gerencia tiene dos clases de problemas, dice el Dr. Deming: los de hoy y los de mañana. Los problemas de hoy tienen que ver con las necesidades inmediatas de la compañía: como mantener la calidad, como igualar la producción



con las ventas; el presupuesto; el empleo; las utilidades; el servicio; las relaciones publicas.

Ninguna compañía que carezca de un plan para el futuro, podrá continuar en el negocio. Los empleados que trabajan para una compañía que está invirtiendo para el futuro, se sienten más seguros y están menos deseosos de buscar otro empleo.

Habrá que tener una declaración de constancia en el propósito; se recomienda a las compañías que piensen detenidamente en el futuro, y que desarrollen un plan y métodos para continuar en el negocio. Constancia en el propósito significa:

a. Innovación. Consiste en la introducción de algún producto, por el solo hecho de tener algo nuevo que vender, debe tener algún beneficio. Todo plan debe responder a las siguientes preguntas satisfactoriamente.

¿Qué materiales se requerirán? ¿A qué costo? ¿Cuál será el método de producción? ¿Qué gente nueva deberá contratarse? ¿Qué cambios serán necesarios en el equipo? ¿Qué nuevas habilidades se requerirán, y para cuánta gente? ¿Cómo serán entrenados en estas nuevas capacidades los empleados actuales? ¿Cómo serán capacitados los supervisores? ¿Cuál será el costo de producción? ¿Cuál será el costo de mercadeo? ¿Cuáles serán el costo y el método de servicio? ¿Cómo sabrá la compañía si el cliente esta satisfecho?

b. Investigación e instrucción. Con el fin de prepararse a futuro, una compañía debe invertir hoy. No puede haber innovación sin investigación, y no puede haber investigación sin empleados apropiadamente instruidos.

c. Mejoramiento continuo del producto y del servicio. Esta obligación con el consumidor nunca termina. Se pueden obtener grandes beneficios mediante un continuo proceso de mejoramiento

del diseño y del desempeño de productos ya existentes. Es posible, y realmente fácil, que una organización entre en decadencia si erróneamente se dedica a fabricar un producto que debiera fabricar, aunque todos los elementos de la compañía se desempeñen con dedicación y empleen los métodos estadísticos y todas las demás ayudas que puedan estimular la eficiencia.

d. Mantenimiento de los equipos y nuevas ayudas para la producción. Obviamente una compañía no puede mejorar su producto con equipos que no funcionan bien ni pueden lanzar un nuevo producto usando maquinaria obsoleta. Es necesario invertir en estas áreas.

## 2. Adoptar una nueva filosofía.

Los norteamericanos son demasiado tolerantes frente a un trabajo deficiente y a un servicio hosco.

La calidad debe convertirse en la nueva religión. Hay nuevos estándares. Ya no podemos darnos el lujo de vivir con errores, defectos, mala calidad, malos materiales, manejando daños, trabajadores temerosos e ignorantes, entrenamiento deficiente o nulo, cambios continuos de un empleo a otro por parte de los ejecutivos y un servicio desatento y hosco.

Las empresas rara vez aprenden de la insatisfacción de sus clientes. Los clientes no se quejan, simplemente cambian de proveedor. Seria mejor tener clientes que elogien el producto.

## 3. Dejar de confiar en la inspección masiva.

Las firmas norteamericanas inspeccionan un producto de manera característica cuando sale de la línea de producción o en etapas

importantes. Los productos defectuosos, o bien se desechan, o bien se reprocesan, tanto lo uno como lo otro es innecesariamente costoso.

La inspección que se hizo con el ánimo de descubrir los productos malos y botarlos es demasiado tardía, ineficaz y costosa. La calidad no se produce por la inspección, sino por el mejoramiento del proceso.

Como cuestión práctica, siempre será necesario ejercer cierto grado de inspección, aunque sea para averiguar lo que se esta haciendo. En algunos casos, podría ser necesaria una inspección del 100%, por razones de seguridad.

La inspección debe de llevarse acabo de manera profesional, no con métodos superficiales, el objetivo de toda compañía debe ser abolir la calidad por inspección. La inspección no debe dejarse para el producto final, cuando resulta difícil determinar en que parte del proceso se produjo un defecto.

4. Poner fin a la práctica de conceder negocios con base en el precio únicamente.

Los departamentos de compras tienen la costumbre de actuar sobre los pedidos en busca del proveedor que ofrezca el precio más bajo. Con frecuencia, esto conduce a suministros de baja calidad.

Tiene tres serias desventajas: la primera es que, casi invariablemente, conduce a una proliferación de proveedores. La segunda es que ello hace que los compradores salten de proveedor en proveedor. Y la tercera es que se produce una dependencia de las especificaciones, las cuales se convierten en barreras que impiden el mejoramiento continuo.

La mejor forma de servirle un comprador a su compañía es desarrollando una relación a largo plazo de lealtad y confianza con un solo

proveedor, en colaboración con el departamento de ingeniería y de otros departamentos, para reducir los costos y mejorar la calidad.

#### 5. Mejorar constantemente y por siempre el sistema de producción y servicios.

El mejoramiento no se logra de buenas a primeras. La gerencia está obligada a buscar continuamente maneras de reducir el desperdicio y de mejorar la calidad.

Hay que incorporar la calidad durante la etapa del diseño. El trabajo en equipo es esencial para el proceso. Una vez que los planes están en marcha, los cambios son costosos y causan demoras.

Todo el mundo y todos los departamentos de la compañía deben convenir en implantar el mejoramiento continuo. Este no debe limitarse a los sistemas de producción o de servicio. Los de compras, transporte, ingeniería, mantenimiento, ventas, personal, capacitación y contabilidad, todos tienen un papel que desempeñar.

La gerencia debe tomar la iniciativa. Solamente la gerencia puede iniciar el mejoramiento de la calidad y la productividad. Es muy poco lo que los trabajadores empleados en la producción pueden lograr por si solos. La eliminación de un problema irritante o la solución de un problema particular, no forma parte del mejoramiento de un proceso.

Mediante el uso de datos interpretados apropiadamente pueden tomarse decisiones inteligentes.

#### 6. Instituir la capacitación.

Con mucha frecuencia los trabajadores han aprendido sus labores de otro trabajador que nunca fue entrenado apropiadamente. Se ven obligados a seguir instrucciones imposibles de entender. No pueden desempeñar su trabajo porque nadie les dice como hacerlo.

Es muy difícil borrar la capacitación inadecuada, esto solamente es posible si el método nuevo es totalmente diferente o si a la persona la están capacitando en una clase distinta de habilidades para un trabajo diferente.

Por otra parte, la capacitación no debe finalizar mientras el desempeño no haya alcanzado el control estadístico y mientras haya una posibilidad de progreso. Todos los empleados tendrán que recibir alguna capacitación en el significado de la variación, y es preciso que tenga un conocimiento rudimentario de los gráficos de control.

## 7. Instituir el liderazgo.

El trabajo de un supervisor no es decirle a la gente qué hacer o castigarla, sino, orientarla. Orientar es ayudarle a la gente a hacer mejor el trabajo.

Ejercer el liderazgo es tarea de la gerencia. Es responsabilidad de la gerencia descubrir las barreras que les impiden a los trabajadores enorgullecerse de lo que están haciendo. En lugar de ayudar a los trabajadores a hacer su trabajo en forma correcta, la mayor parte del personal de supervisión hace exactamente lo contrario.

En la actualidad, frecuentemente el trabajo es tan nuevo para el supervisor como para los trabajadores, se sienten cómodos en un sistema que les impone a los empleados cantidad o cuotas.

La tarea del gerente es guiar, ayudarle a los empleados a realizar mejor su trabajo. Al contratarlos, la gerencia asume la responsabilidad de su éxito o fracaso.

La mayor parte de las personas que no realizan bien su trabajo no son holgazanes que fingen estar enfermos para no trabajar, sino que simplemente han sido mal ubicadas. Si alguien tiene una incapacidad o no puede realizar un trabajo, el gerente tiene la obligación de encontrar un lugar para esa persona.

#### 8. Eliminar el temor.

Muchos empleados temen hacer preguntas o asumir una posición, aun cuando no entiendan en que consiste el trabajo, o qué está bien o que está mal.

Las personas que ocupan posiciones gerenciales, no entienden en que consiste su trabajo ni lo que esta bien o mal, no saben como averiguarlo. Muchas temen hacer preguntas o asumir una posición. La gente tiene miedo de señalar los problemas por temor de que se inicie una discusión o que lo culpen del problema.

La gente teme perder su aumento de sueldo o su ascenso, o lo que es peor su empleo. Teme que le asignen trabajos punitivos o que le apliquen otras formas de discriminación. Temen que sus superiores puedan sentirse amenazados y se desquiten de algún modo si se muestra demasiado audaz. Teme por el futuro de su compañía y por la seguridad de su empleo. Teme admitir que cometió errores.

Para lograr mejor calidad y productividad, es preciso que la gente se sienta segura. Los trabajadores no deberán tener miedo de informar sobre un equipo dañado, de pedir instrucciones o de llamar la atención sobre las condiciones que son perjudiciales para la calidad.

#### 9. Derribar las barreras que hay entre las áreas.

Con frecuencia, las áreas de staff, departamentos o secciones, están compitiendo entre sí o tienen metas que chocan entre sí.

Esto sucede cuando los departamentos persiguen objetivos diferentes y no trabajan en equipo para solucionar los problemas, para fijar las políticas o para trazar nuevos rumbos.

Aunque las personas trabajen sumamente bien en sus respectivos departamentos, si sus metas están en conflictos, pueden arruinar a la compañía. Es mejor trabajar en equipo, trabajar para la compañía.

#### 10. Eliminar los lemas, las exhortaciones y las metas de producción para la fuerza laboral.

Estos nunca les sirvieron a nadie para hacer un buen trabajo.

Los eslóganes generan frustraciones y resentimientos. Una meta sin un método para alcanzarla es inútil. Pero fijar metas sin describir como han de lograrse es una práctica común entre los gerentes norteamericanos.

Es totalmente imposible para cualquier persona o para cualquier grupo desempeñarse fuera de un sistema estable, cualquier cosa puede suceder. La tarea de la gerencia, tal como hemos visto, es tratar de estabilizar los sistemas. Un sistema inestable produce una mala impresión de la gerencia.

#### 11. Eliminar las cuotas numéricas.

Las cuotas sólo toman en cuenta los números, no la calidad o los métodos. Por lo general, constituyen una garantía de ineficiencia y de altos costos.

Las cuotas u otros estándares de trabajo tales como el trabajo diario calculado, obstruyen la calidad más que cualquier otra condición de trabajo. Los estándares de trabajo garantizan la ineficiencia y el alto costo.

A menudo incluyen tolerancia para artículos defectuosos y para desechos, lo cual es una garantía de que la gerencia los obtendrá.

En ocasiones la gerencia fija expresamente un estándar de trabajo por lo alto, con el propósito de descartar a la gente que no puede cumplirlo. Cuando las cuotas se fijan para los que pueden cumplirlas, la desmoralización aun es mayor.

Los incentivos estimulan a la gente para que produzcan cantidad en vez de calidad. Incluyen los costos de trabajo rechazado, repetido o de menor calidad como elementos de la ecuación. En algunos casos, los trabajadores son objetos de deducciones salariales por razón de las unidades defectuosas que producen.

Un estándar de trabajo apropiado definirá lo que es y lo que no es aceptable en cuanto a calidad. La calidad aumentará a una tasa cada vez mayor de esa etapa en adelante. En lugar de asignarle cuotas a un trabajo, se debe estudiar dicho trabajo y definir los límites de dicho trabajo.

## 12. Remover las barreras que impiden el orgullo por un trabajo bien hecho.

La gente esta ansiosa por hacer un buen trabajo, y se siente angustiada cuando no puede hacerlo.

A medida que mejora la calidad, también mejora la productividad. A menudo los gerentes se conmocionan cuando se enteran de lo que anda mal. Los trabajadores se quejan de que no saben de un día para otro lo que



de ellos se esperan. Los estándares cambian con frecuencia. Los supervisores son arbitrarios. Rara vez se les proporciona una retroalimentación de su trabajo hasta que conozcan las evaluaciones del desempeño o se hagan aumentos de sueldo, y entonces ya será demasiado tarde. Hoy en día, a la gente la consideran como si fuera una mercancía que se usa cuando se necesita. Si no se necesita, se devuelve al mercado.

Una cortina de humo es un medio al que recurre el gerente para aparentar que está haciendo algo al respecto de un problema. Tales programas muestran una notable tendencia a desvanecerse, porque la gerencia nunca les confiere autoridad alguna a los empleados ni actúa sobre sus decisiones o recomendaciones. Los empleados se decepcionan más aún.

### 13. Instituir un programa vigoroso de educación y capacitación.

Tanto la gerencia como la fuerza laboral tendrán que ser entrenadas en el empleo de los nuevos métodos.

El hecho de que usted tenga gente buena en su organización no es suficiente. Ella debe estar adquiriendo continuamente los nuevos conocimientos y las nuevas habilidades que se necesitan para manejar nuevos materiales y nuevos métodos. La educación y el reentrenamiento son necesarios para la planificación a largo plazo.

A medida que mejora la productividad, se requerirá menos gente en algunos casos. Quizá se agreguen algunos puestos, pero otros pueden desaparecer. Debe poner en claro que nadie perderá su empleo debido al aumento en la productividad.

La educación y el entrenamiento deben preparar a la gente para asumir nuevos cargos y responsabilidades. Habrá necesidad de una mayor preparación en estadística, en mantenimiento y en la forma de tratar con los proveedores. La preparación en técnicas estadísticas, sencillas pero poderosas, será necesaria en todos los niveles.

#### 14. Tomar medidas para llevar a cabo la transformación.

Se requerirá un equipo de altos ejecutivos con un plan de acción para llevar a cabo la misión que busca la calidad. Los trabajadores no están en condiciones de hacerlo por su propia cuenta.

Todos los empleados de la compañía, incluyendo los gerentes, deben tener una idea precisa de cómo mejorar continuamente la calidad. La iniciativa debe venir de la gerencia. El ciclo Deming hoy en día constituye el elemento esencial del proceso de planificación.

Paso 1: el primer paso es estudiar un proceso, decidir que cambio podría mejorarlo.

Paso 2: efectúe las pruebas, o haga el cambio, preferentemente en pequeña escala.

Paso 3: observe los efectos.

Paso 4: ¿qué aprendimos?.

Para lograr la transformación es vital que todos empiecen a pensar que el trabajo de cada cual, debe proporcionarles satisfacción a un cliente.

Como nos tienen acostumbrados, los japoneses fueron los pioneros. La II Guerra Mundial dejó la economía nipona en una situación catastrófica, con unos productos poco competitivos que no tenían cabida en los mercados internacionales.

Los japoneses no tardaron en reaccionar: se lanzaron al mercado gracias a la adopción de los sistemas de calidad de Deming. Los resultados fueron que Japón registró un espectacular crecimiento.

La iniciativa nipona pronto se transmitió a otras zonas del planeta. Europa tardó algo más, pero también fueron los años 80 los del impulso definitivo.

En 1988 nace la European Foundation for Quality Management (EFQM), organización que promueve los modelos de gestión de calidad total (GTC o TQM), estrategias encaminadas a optimizar los recursos, reducir costos y mejorar los resultados, con el objetivo de perfeccionar constantemente el proceso productivo.

La implantación de la calidad total es un proceso largo y complicado, supone cambiar la filosofía de la empresa y los modos de gestión de sus responsables; se debe elegir un problema concreto, y analizar el punto en donde esté fallando la empresa.

Los principios de gestión de la calidad total son sencillos de entender, pero complicados de asimilar.

El sistema parte de la búsqueda de la satisfacción del cliente, en todos sus aspectos. Un primer paso es la búsqueda de la calidad de los productos / servicios. Pero habrá que tener en claro que el producto / servicio ya no será el punto principal de calidad.

Los principios elementales son los siguientes:

1. De poco sirve imponer de forma autoritaria la mejora en cada puesto de trabajo.
2. La calidad la produce el último eslabón que termina el producto ó que está en contacto con el cliente pero nunca el director general. Esto es muy cuestionable, ya que se ha comprobado que en la mayoría de las empresas donde falta la calidad es originado por la falta de participación y apoyo del director general, ya sea por miedo al cambio o por incredulidad.
3. El directivo tiene que estar convencido de la necesidad de la calidad.

#### **4.2.3 Progreso del Significado de la Calidad Total**

La transformación de las empresas y la globalización de las economías, han ocasionado un sin número de problemas y dificultades en los gobiernos de América Latina.

Explicar como analizar el hecho, de que la clave del éxito de la fuerza del año 2000, dentro de la organización es la Calidad Total en las empresas, para dar a conocer a la comunidad el porqué se realiza esta transformación, es una acción complicada.

Para el análisis de la competitividad y la calidad total en las empresas; existen algunas preguntas obvias:

¿Cómo afectó a las empresas la incorporación del concepto de calidad total?  
¿Cómo la calidad total impresionó en las empresas que intervienen en el proceso de Globalización?

Se ha definido al mejoramiento del personal como una forma de lograr la calidad total, y como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las

empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo competitivo y desarrollado.

Para mejorar un proceso y llegar a la calidad total, y ser en consecuencia más competitivos, es necesario cambiar dicho proceso, para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable. Qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

La clave del éxito es la Calidad Total de mantener sistemáticamente ventajas que le permitan alcanzar determinada posición en el entorno socioeconómico.

El término calidad total es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general. A ello se debe la ampliación del marco de referencia de nuestros agentes económicos que han pasado de una actitud auto protectora a un planteamiento más abierto, expansivo y proactivo.

La ventaja comparativa de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida, que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas grandes como en las pequeñas, en las de reciente creación o en las maduras y en general en cualquier clase de organización.

Por otra parte, el concepto de éxito nos hace pensar en la idea "excelencia", o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización, la eficiencia es la virtud para lograr algo, y la eficacia, es la capacidad para lograr atinadamente un efecto deseado, la diferencia entre ambos conceptos es muy

sutil. Una persona puede lograr realizar una gran cantidad de trabajo, si los resultados conducen realmente a lograr los objetivos determinados , se dice que es eficaz, si no, tan sólo será eficiente, por lo que la diferencia estriba en la trascendencia de los logros obtenidos.

México está sufriendo ya hace algunos años los cambios de la calidad total; pero aún existen algunas empresas en nuestro país que no mostraban estas nuevas formas de hacer empresa y poco a poco están haciendo los cambios como APASCO y CFE , algunas ya fueron absorbidas por otras para no tener que cerrar sus puertas como Wonder y Bimbo, pues la calidad de los productos, la red de distribución, las relaciones con la comunidad, el desempeño de los trabajadores, son puntos primordiales en la lucha para desarrollar empresas en estos tiempos.

#### **4.2.4 Importancia de la Calidad Total**

La calidad total en la organización de una empresa, debe ser el nervio y motor de la misma; si de verdad la empresa desea alcanzar el éxito debe cimentarse en estas dos palabras. El mensaje de la calidad total debe ser comunicado a tres audiencias que son complementarias entre sí:

- Los Trabajadores
- Los Proveedores
- Los Clientes

Los fundamentos de la calidad total son los siguientes:

1. El objetivo básico: la competitividad
2. El trabajo bien hecho.
3. La Mejora continua con la colaboración de todos: responsabilidad y compromiso individual por la calidad.
4. El trabajo en equipo es fundamental para la mejora permanente
5. Comunicación, información, participación y reconocimiento.
6. Prevención del error y eliminación temprana del defecto.

7. Fijación de objetivos de mejora.
8. Seguimiento de resultados.
9. Indicadores de gestión.
10. Satisfacer las necesidades del cliente: calidad, precio, plazo.

Los obstáculos que impiden el avance de la calidad pueden ser:

1. El hecho de que la dirección no defina lo que entiende por calidad.
2. No se trata de hacer bien las cosas, sino de que el cliente opine igual y esté satisfecho.
3. Todos creen en su concepto, pocos en su importancia y son menos los que la practican.

#### **4.2.5 El Control de la Calidad Total**

El Control de la Calidad se posiciona como una estrategia para asegurar el mejoramiento continuo de la calidad. Es un programa para asegurar la continua satisfacción de los clientes externos e internos mediante el desarrollo permanente de la calidad del producto y sus servicios.

Es un concepto que involucra la orientación de la organización a la calidad manifestada en sus productos, servicios, desarrollo de su personal y contribución al bienestar general.

El mejoramiento continuo es una herramienta que en la actualidad es fundamental para todas las empresas porque les permite renovar los procesos administrativos que ellos realizan, lo cual hace que las empresas estén en constante actualización; además, permite que las organizaciones sean más eficientes y competitivas, fortalezas que le ayudarán a permanecer en el mercado.

Para la aplicación del mejoramiento es necesario que en la organización exista una buena comunicación entre todos los órganos que la conforman, y

también los empleados deben estar bien compenetrados con la organización, porque ellos pueden ofrecer mucha información valiosa para llevar a cabo de forma óptima el proceso de mejoramiento continuo.

La definición de una estrategia asegura que la organización está haciendo las cosas que debe hacer para lograr sus objetivos. La definición de su sistema determina si está haciendo estas cosas correctamente.

La calidad de los procesos se mide por el grado de adecuación de estos a lograr la satisfacción de sus clientes (internos o externos).

Es el proceso de alcanzar los objetivos de calidad durante las operaciones. Para el efecto, se deberán desarrollar los siguientes pasos:

- a. Elegir qué controlar.
- b. Determinar las unidades de medición.
- c. Establecer el sistema de medición.
- d. Establecer los estándares de desempeño
- e. Medir el desempeño actual.
- f. Interpretar la diferencia entre lo real y el estándar.
- g. Tomar acción sobre la diferencia.

El término calidad se ha convertido en una de las palabras clave de nuestra sociedad, alcanzando tal grado de relevancia que iguala e incluso supera en ocasiones al factor precio, en cuanto a la importancia otorgada por el posible comprador de un producto o servicio.

Las necesidades de quienes compran nuestros productos o servicios no son estáticas, sino que evolucionan de forma continua.

Esto supone la permanente adaptación de todos nuestros procesos productivos y comerciales a dichas necesidades, si queremos seguir contando con su fidelidad.



Gestión de la calidad es el conjunto de actividades llevadas a cabo por la empresa para obtener beneficios mediante la utilización de la calidad como herramienta estratégica.

#### **4.2.6 Tipos de acción de Calidad Total**

Para lograr el mejoramiento de la calidad se debe pasar por un proceso, para así poder alcanzar niveles de desempeño sin precedentes. Los pasos de este proceso pueden resumirse así:

1. Probar la necesidad de mejoramiento.
2. Identificar los proyectos concretos de mejoramiento.
3. Organizarse para la conducción de los proyectos.
4. Prepararse para el diagnóstico o descubrimiento de las causas.
5. Diagnosticar las causas.
6. Proveer las soluciones.
7. Probar que la solución es efectiva bajo condiciones de operación.
8. Proveer un sistema de control para mantener lo ganado.

Además se habla del Despliegue de la Función de Calidad (DFC), concepto complejo que provee los medios para traducir los requerimientos de los clientes en los apropiados requerimientos técnicos para cada etapa del desarrollo y manufactura del producto. Es decir, las actividades necesarias para traducir la voz del cliente en las características del producto final. Para lograr esto, existen los siguientes principios:

1. La calidad comienza con deleitar a los clientes.
2. Una organización de calidad debe aprender como escuchar a sus clientes y ayudarlos a identificar y articular sus necesidades.
3. Una organización de calidad conduce a sus clientes al futuro.
4. Productos y servicios sin error y que satisfacen al cliente provienen de sistemas bien planificados y que funcionen sin fallas.

5. En una organización de calidad, la visión, los valores, sistemas y procesos deben ser consistentes y complementarios entre sí.
6. Todos en una organización de calidad, administradores, supervisores y operarios, deben trabajar en concierto.
7. El trabajo en equipo en una organización de calidad debe estar comprometido con el cliente y el mejoramiento continuo.
8. En una organización de calidad cada uno debe conocer su trabajo.
9. La organización de la calidad usa el método científico para planear el trabajo, resolver problemas, hacer decisiones y lograr el mejoramiento.
10. La organización de calidad desarrolla una sociedad con sus proveedores.
11. La cultura de una organización de calidad sostiene y nutre los esfuerzos de mejoramiento de cada grupo e individuo.

Para que tengan éxito los productos o servicios de una empresa se debe:

- Cubrir una necesidad concreta.
- Satisfacer las expectativas de los clientes.
- Cumplir especificaciones y normas.
- Cumplir los requisitos legales aplicables.
- Tener precios competitivos.
- Su costo debe proporcionar beneficio.

## 4.3 EL SOPORTE COMPETITIVO

### 4.3.1 La competitividad y la estrategia empresarial

La competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general.

Una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de "planificación estratégica".

La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global.

Para explicar mejor dicha eficiencia, consideramos los niveles de competitividad, la competitividad interna y la competitividad externa.

La competitividad interna se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, materiales, ideas, etc., y los procesos de transformación.

Al hablar de la competitividad interna nos viene la idea de que la empresa ha de competir contra sí misma, con expresión de su continuo esfuerzo de superación.

La competitividad externa está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado, o el sector a que pertenece. Como el sistema de referencia o modelo es ajeno a la empresa, ésta debe considerar variables exógenas, como el grado de innovación, el dinamismo de la industria, la estabilidad económica, para estimar su competitividad a largo plazo. La empresa, una vez que ha alcanzado un nivel de competitividad externa, deberá disponerse a mantener su competitividad futura, basado en generar nuevas ideas y productos y de buscar nuevas oportunidades de mercado.

### 4.3.2 Como estimular la competitividad

La estimulación necesaria para que un país, una empresa nacional, una transnacional etc, sea más competitivo, son resultado de una política fomentada por el estado, que produzcan las condiciones para proveer la estabilidad necesaria para crecer y se requiere de la construcción de un Estado civil fuerte, capaz de generar, comunidad, cooperación y responsabilidad.

Algunas de las condiciones requeridas para que un país sea competitivo, es que el Estado debe fomentar en sus políticas de gobierno las condiciones necesarias para garantizar la actividad comercial que permita el normal desenvolvimiento de la actividad comercial de estas empresas. Las acciones de refuerzo competitivo deben ser llevadas a cabo para la mejora de ciertos puntos, estos podrían ser:

- La estructura de la industria turística.
- Las estrategias de las instituciones públicas.
- La competencia entre empresas.
- Las condiciones y los factores de la demanda.
- Transparencia y reglas claras que se hagan respetar, dentro de un ambiente donde las finanzas estén en orden.
- Establecer reglas tributarias adecuadas.
- Una política macroeconómica que sea capaz de fomentar la inversión de capitales, dentro de un marco económico donde no exista la regulación y control de precios (precios acordes a la oferta y la demanda).
- Planes de reestructuración de la educación de tal forma que el sector educativo este acorde con las necesidades reales del sector productivo.

- Favorecer muy especialmente al sector de la Educación Pública de bajos recursos, ya que las nuevas empresas requerirán de personal calificado que esté a la altura de las nuevas tecnologías.

#### **4.3.3 Ventajas y desventajas de incorporar la competitividad**

El mejoramiento continuo se aplica regularmente, permite que las organizaciones puedan integrar las nuevas tecnologías a los distintos procesos, lo cual es imprescindible para toda organización. Toda empresa debe aplicar las diferentes técnicas administrativas que existen y es muy importante que se incluya el mejoramiento continuo.

##### **Ventajas**

- a. Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos competitivos.
- b. Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles.
- c. Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas o sea los productos son de mejor calidad.
- d. Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
- e. Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
- f. Permite eliminar procesos repetitivos de poco rendimiento evitando así gastos innecesarios.

##### **Desventajas**

- a. Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.

- b. Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización a todo nivel.
- c. En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa mexicanas son muy conservadores, el Mejoramiento Continuo se hace un proceso muy largo.
- d. Hay que hacer inversiones importantes, en tecnología, capacitación, cursos de motivación, entre otros.

#### **4.3.4 La estrategia competitiva**

Competitividad significa un beneficio sostenible para los negocios. Es el resultado de una mejora de calidad constante y de innovación.

La competitividad está relacionada fuertemente con la productividad, para ser productivo, los atractivos turísticos, las inversiones en capital y los recursos humanos tienen que estar completamente integrados, ya que son de igual importancia.

Es de suma importancia que la alta directiva asuma un papel clave en cuanto a la redacción de cada una de las directrices de la empresa, relacionadas directamente con la calidad y el mejoramiento continuo.

La labor del presidente es dar a conocer y comunicar por escrito las debidas directrices de manera clara y precisa, y darle la correspondiente responsabilidad a cada uno de los ejecutivos con el objeto de cumplir con todas las directrices y políticas establecidas por la compañía. En ocasiones el mejoramiento de la calidad requiere de importantes modificaciones a las políticas en vigor.

Luego de que la compañía adquiera el compromiso de implantar el proceso de mejoramiento, es necesario emprender un buen sondeo general con relación a

opiniones de gerentes y empleados. El principal propósito de dicho sondeo, consiste en establecer la línea de partida del proceso y poder facilitar la identificación de las oportunidades de mejoramiento, lo que nos permitirá elaborar las estrategias y las acciones para ser competitivos.

Además, funciona como vínculo de comunicación entre empleados y gerentes y permite que los directivos posean una mayor sensibilidad y conciencia de lo que ocurre en la empresa.

El sondeo de opinión debe realizarse cuidadosamente, tomando en consideración que éste deberá repetirse las veces que sean necesarias, para así poder detectar las tendencias. Las preguntas que conforman un sondeo deberán cubrir con los siguientes aspectos:

- Satisfacción general con la empresa.
- El puesto en sí.
- Las oportunidades de ascenso.
- El salario.
- La administración.
- Asesoramiento y evaluación.
- Productividad y calidad.
- Desarrollo profesional.
- Atención a los problemas personales.
- Prestaciones de la empresa.
- Entorno laboral.

Para que los resultados obtenidos del sondeo mantengan su validez, es fundamental que sean verificados correctamente, se debe tener mucho cuidado al momento de llenar las formas, al analizar los datos y al proceder a dar la información a la directiva.

Para poder ayudar a la definición de las áreas problema, es necesario que cada gerente reciba un informe completo de las respuestas de los subordinados. Este informe debe incluir una comparación clara contra el total de la compañía y contra el total de la función de la que forme parte.

Cada gerente debe llevar a cabo una sesión de retroalimentación con los subordinados, para poder presentarles los resultados del sondeo.

Estas sesiones son de suma importancia ya que:

- I. Los empleados poseen real interés en conocer los resultados generales y la comparación de datos de su departamento con los del resto que conforman la compañía.
- II. Brindan a los gerentes la oportunidad de poder examinar los aspectos más importantes para sus subordinados.
- III. Representan un excelente medio para la recepción de ideas y sugerencias.
- IV. Permiten demostrar la seriedad de la dirección con respecto a los resultados obtenidos en el sondeo.
- V. Permiten al equipo poder desarrollar ampliamente y emprender acciones correctivas.

#### **4.3.5 Calidad Total: Maniobra clave de la competitividad.**

El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas grandes como en las pequeñas, en las de reciente creación o en las maduras y en general en cualquier clase de organización.

Por otra parte, el concepto de competitividad nos hace pensar en la idea de "excelencia", o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización.



El mundo vive un proceso de cambio acelerado y de competitividad global en una economía cada vez más liberal, marco que hace necesario un cambio total de enfoque en la gestión de las organizaciones.

En esta etapa de cambios, las empresas buscan elevar índices de productividad, lograr mayor eficiencia y brindar un servicio de calidad, lo que está obligando que los gerentes adopten modelos de administración participativa, tomando como base central al elemento humano, desarrollando el trabajo en equipo, para alcanzar la competitividad y responder de manera idónea la creciente demanda de productos de óptima calidad y de servicios a todo nivel, cada vez más eficiente, rápido y de mejor calidad.

#### **4.3.6 Influencia de los proveedores en la búsqueda de calidad**

Una vez seleccionado un proveedor, pero antes de que se le autoricen embarques voluminosos en forma regular, debe satisfacer una serie de criterios de calificación del producto. Estos pueden variar muchísimo, y la complejidad del proceso de calificación depende de la complejidad del producto, de la novedad de la tecnología empleada, de la importancia que el empleo del producto tiene para el cliente y de varios factores similares más.

Existen informes sobre la calidad de los proveedores, los cuales involucran a los clientes a hacer todo lo posible, por asegurarse de que sus proveedores reciban un flujo continuo de información oportuna, clara y coherente acerca de su desempeño.

Los informes deben ser lo más claro posible, sobre todo cuando informan de algún defecto. Para ayudar al proveedor a emprender una acción es indispensable informarle los números de los embarques, las cantidades exactas implicadas, las fechas y la descripción precisa de los defectos. También es importante que el cliente establezca un vínculo muy claro entre los informes y los registros internos

que contienen datos como el nombre del instructor que descubrió el problema o hizo las primeras mediciones, el instrumental o métodos de inspección que se emplearon y la disposición final de las partes. Esta información detallada puede ser muy útil para resolver problemas recurrentes, vigilar el desempeño de un proveedor a largo plazo e investigar problemas de rendimiento de los problemas en el campo.

La calidad es sólo uno de los tres criterios del desempeño de los proveedores. Los otros dos son entregas y costos. Existen muchos métodos para calcular un índice general de desempeño de los proveedores, asignándose pesos diferentes a los tres elementos del desempeño.

En el pasado los índices de calidad se basaban a menudo en simples índices de aceptación de los lotes. Es muy importante que el índice de calidad del proveedor refleje cualquier problema que surja con las partes después de su aceptación, problemas que se detectaron en la línea de producción o en el campo.

Un sistema de calificación para los proveedores más simple podría ser sólo calificando las entregas a tiempo o a destiempo.

Entre los problemas más frecuentes que se encuentran al desarrollar un sistema de calificación, radica en que los datos que se requieren, por lo general, se encuentran regados en varios departamentos y hasta en varias organizaciones, situación que debe corregirse hasta que se tenga el sistema de calificación para los proveedores más eficaces y proporcione el valor justo de la actuación del proveedor.

#### **4.3.7 Rivalizar humanizando la organización**

Las estructuras actuales, basadas en la pirámide y en la jerarquía, ya son obsoletas y no responden a mercados de rápidos movimientos. Estas estructuras

provocaron una deshumanización de las empresas, un concepto de trabajo desgastado, grandes y lentos controles burocráticos y un deterioro constante del medio ambiente.

El nuevo pensamiento empresarial se basa en el desarrollo, la estructuración y la sistematización del capital intelectual como la base de la organización del futuro.

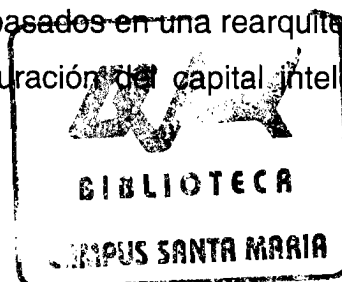
Administrar el conocimiento conlleva a un cambio radical y profundo en la administración tradicional de las empresas y en el concepto de trabajo en su esencia.

El concepto de calidad ha evolucionado con el tiempo tratándose de adaptar a los continuos cambios en el medio ambiente empresarial. En sus orígenes, la calidad por inspección se basó en la detección de errores en los productos terminados que ofrece la empresa.

Más tarde la calidad evolucionó a asegurar los procesos productivos y así evitar los posibles defectos de los productos finales. Con la llegada de la calidad total, el término calidad, dejó de ser una herramienta de control y se convirtió en la estrategia de la empresa basada en el liderazgo del director general y en el cliente como la persona que define la calidad dentro de la empresa.

La mejora continua de la calidad orienta los esfuerzos de todo el personal hacia una mejora constante de todas sus actividades a ofrecer un valor agregado al cliente final. Con la reingeniería, la calidad pasó de ser una estrategia de negocios a convertirse en la base para una reestructuración de la empresa.

Sin embargo, tampoco la reingeniería está siendo suficiente y se necesita una nueva generación de procesos de calidad basados en una rearquitectura de la empresa, como empresa ampliada, la estructuración del capital intelectual y el



nuevo enfoque de liderazgo, todo orientado a ofrecerle valor continuamente al cliente vía conocimiento e inteligencia.

## 4.4 CÍRCULOS DE CALIDAD

### 4.4.1 Definición

Es un pequeño grupo de empleados que realizan un trabajo igual o similar en un área de trabajo común, y que trabajan para el mismo supervisor, que se reúnen voluntaria y periódicamente, y son entrenados para identificar, seleccionar y analizar problemas y posibilidades de mejora relacionados con su trabajo, recomendando soluciones y presentándolas a la dirección, y, si ésta lo aprueba, llevar a cabo su implantación.

Los círculos de calidad son un instrumento que utiliza la Dirección cuando su filosofía es participativa y cree en el concepto de "calidad total", es decir, en la idea de que la calidad se mejora ininterrumpidamente en el lugar de trabajo.

Los Círculos de Calidad funcionan en un contexto cultural en el cual el concepto de Empresa obedezca a intereses económicos y sociales que tengan en cuenta la capacidad creativa humana, la posibilidad del hombre para participar en objetivos comunes de grupo.

Los Círculos de Calidad nacieron en Japón después de la II Guerra Mundial, al final de la cual este país se encontró con que sus productos se conocían en el mundo con el sello de bajo precio, pero también de muy baja calidad; y entre 1955-60 empiezan a aplicar de forma sistemática el control de la calidad en dos líneas diferentes de investigación y trabajo:

- la gestión de calidad en el ámbito de Empresa
- los círculos de calidad.

Por lo tanto la introducción de los Círculos de Calidad vino como parte de un proceso de evolución natural.

En 1988, en Japón, ya existían más de un millón de Círculos de Calidad en los que participaban más de 10 millones de trabajadores.

A partir de aquí se van introduciendo éstos en otros países. En E.U.A el primer Círculo de Calidad se crea en 1973 y en Europa a partir de 1978.

La evaluación de la viabilidad de un programa de círculos de calidad se basa en el supuesto de que los círculos de calidad no son aptos para cualquier organización, y por lo tanto, para reducir el riesgo de fracaso habrá que evaluar la compatibilidad de la organización con los supuestos de la técnica.

Se ha propuesto un método para evaluar la receptividad de la organización basándose en tres niveles:

- Nivel de mantenimiento. Hace referencia al grado de satisfacción de la dirección con la forma en que la organización opera actualmente. Una organización en crisis acepta el cambio en un esfuerzo por encontrar una solución a sus problemas, mientras que la organización que funciona satisfactoriamente es más probable que se resista a los esfuerzos de cambio que implican los círculos de calidad.
- Nivel sinérgico. Se pretende medir la condición que existe cuando los individuos han encontrado formas de trabajar en armonía. Las actitudes organizacionales positivas y la existencia de grupos de trabajo armoniosos facilitarán el cambio.
- Nivel ambiental. Hace referencia a la influencia que ejercen las fuerzas externas a la organización cuanto mayores son las presiones ambientales externas, mayor es la probabilidad del cambio.

Los puntos focales de los círculos de calidad son:

- La calidad. Se puede considerar como el gran objetivo de los círculos; los mercados son cada vez más competitivos y los clientes tienen un mayor nivel de educación y exigencia lo que provoca que la calidad sea una preocupación central para la mayor parte de las empresas.

- La Productividad. Los círculos pueden colaborar a incrementar la productividad en un sentido más amplio y en todas las áreas de la empresa. Viene a ser la resultante de una correcta aplicación del conjunto de los recursos de la empresa, un índice fiable de que todos los recursos están bien dirigidos y administrados.
- La mejora de costos. El conocimiento de los costos evita el despilfarro y la mala administración de los recursos. Los círculos de calidad pueden colaborar decisivamente a la hora de reducir los costos de todo tipo: administrativos, comerciales, transportes, etc.
- La motivación. Gracias a los círculos de calidad se puede conseguir motivar de una forma constante a los trabajadores, ofreciéndoles oportunidades de participar en los objetivos de la empresa, y de sentirse valorados por el trabajo bien hecho.
- La integración. Los círculos de calidad facilitan la ruptura de los compartimentos estancados, y hacen que sus integrantes conozcan el trabajo de los demás y comprendan mejor sus necesidades y problemas.
- La reorganización. Cuando la reorganización puede ser lenta en el tiempo, y no son necesarias decisiones drásticas y urgentes, es una buena alternativa encomendar a los círculos el estudio de esta reorganización.

#### 4.4.2 Características de los Círculos de Calidad

Algunas de las características más sobresalientes de los círculos de calidad son las siguientes:

- La participación en el Círculo de Calidad es voluntaria.
- Son grupos pequeños, de 4 a 6 personas en talleres pequeños, de 6 a 10 en talleres medianos y de 8 a 12 en talleres grandes.
- Los miembros del Círculo de Calidad realizan el mismo trabajo o trabajos relacionados lógicamente, es decir, suelen formar parte de un equipo que tiene objetivos comunes.
- Los Círculos de Calidad se reúnen periódicamente para analizar y resolver problemas que ellos mismos descubren o que le son propuestos a su jefe.
- Cada Círculo de Calidad tiene un jefe que es responsable del funcionamiento del Círculo. Dicho jefe es, por lo general, un supervisor que recibe formación especial relativa a las actividades del Círculo.
- La junta de gobierno de la dirección establece los objetivos, política y pautas de las actividades de los Círculos de Calidad, y sustenta el sistema de los Círculos mediante los recursos adecuados y el interés de la dirección.
- Todo aquel que participa en un programa de Círculos de Calidad recibe formación o información acorde con el grado de participación que tenga en el sistema.
- Deben participar diversas categorías laborales.
- El círculo de calidad no tiene relación jerárquica de autoridad y dependencia, los miembros son igualitarios.
- El objetivo es el deseo común de mejorar la técnica del trabajo, resolviendo los problemas comunes.
- El líder es elegido por los miembros y puede ir cambiando según el grupo.



Con respecto a los miembros del grupo, es normal que haya más voluntarios de lo necesario, por lo cual se establece normalmente una lista de espera que se ha de seguir en orden riguroso, para que entren a participar aquellos que vayan pudiendo incorporarse, debido a las bajas de los anteriores.

Las primeras sesiones se dedican a preparar a todos los miembros en los métodos de trabajo de los círculos de calidad, incidiendo en el carácter participativo de todos los miembros; no es el trabajo sobresaliente de un individuo lo que destaca, sino el esfuerzo combinado y acumulativo de todo el equipo.

Debe empezarse con programas sencillos, que faciliten la familiaridad de los miembros con las técnicas y ambiente nuevo del círculo al que no están acostumbrados.

Las técnicas principales y básicas que se utilizan en este contexto son:

- "Brainstorming" o generación espontánea de ideas. Esta es una técnica donde se procura que los participantes den el máximo número de ideas sobre un tema propuesto, importando no la calidad de las mismas sino su cantidad, y procurando que las ideas sean originales y creativas.
- Técnicas de registro de la información, principalmente usando la hoja de registro y el muestreo.
- Hoja de registro. Este instrumento permite al círculo organizar la información obtenida en un formato que puede ser fácilmente entendido y analizado. En la parte izquierda se anotan los elementos, ítems, características o medidas a observar. La columna siguiente sirve para tabular; esto es, para anotar una marca cada vez que se contraste el fenómeno correspondiente. La última columna se destina a las frecuencias totales de cada ítem.
- Muestreo. Sirve para economizar al trabajar con una muestra representativa, en lugar de con toda la población de elementos.

- Técnicas de análisis de la información, donde incluimos las tablas resumen de información, diversos tipos de gráficas (barras, lineales, circulares) Y el análisis de Pareto con lo que conseguiremos obtener los datos en un formato visualmente atractivo. Este marcado énfasis en lo visual es uno de los principios básicos del control de calidad.
- Técnicas de análisis de problemas, donde sobresale el diagrama causa-efecto. Este diagrama es una representación gráfica de la relación que existe entre las causas potenciales de un problema o efecto y el problema o efecto mismo.

Existen varios arreglos de esquemas, los matriciales y los que se les llaman según su parecido con las letras del abecedario. El diagrama tipo L es un cuadro bidimensional que consigna líneas y columnas. La tipo T es un escenario tridimensional confeccionado por dos moldes tipo L, con un acopio de agentes semejantes entre ellos.

#### **4.4.3 El papel de los Círculos de Calidad**

Ser miembro de un grupo de calidad es algo estrictamente voluntario. El éxito de los Círculos de Calidad radica en el hecho de que los empleados los consideran suyos, y no algo instituido simplemente para mantener satisfecha la dirección.

Los Círculos de Calidad que han prosperado nunca se convierten en sesiones de quejas ni en discusiones inoportunas acerca de injusticias, ni tampoco en sesiones de charla. Se insiste siempre en la resolución de problemas y en la confección de planes de acción.

Los Círculos deben centrarse en asuntos prácticos y dejarse de teorías, deben buscar el obtener resultados positivos y no simplemente mantener discusiones.

El papel de los Círculos de Calidad es:

- Identificar problemas.
- Seleccionar el problema de mayor importancia.
- Hacer que el Círculo investigue dichos problemas.
- Encontrar las soluciones.
- Tomar medidas, en caso de que el Círculo este autorizado a hacerlo.
- Hacer una exposición de los problemas y posibles soluciones ante la dirección.

La característica esencial es el esfuerzo creativo del grupo para solventar problemas, lo cual requiere:

- Identificación del problema.
- Selección del problema. Debe escogerlo, entre el universo de posibles problemas.
- Análisis del problema.
- Solución del problema, para lo cual a veces se habrá de recurrir a ayudas externas si el grupo no cuenta con los medios necesarios.
- Presentación en dirección, previa experimentación de la solución. Es muy importante, aquí que el grupo tenga la seguridad de que sus ideas y trabajo llegan a la dirección y de que ésta tenga en cuenta y reconozca su valor creativo.

En el caso que la dirección no decida aceptar su propuesta deberá explicar claramente el por que.

#### 4.4.4 Propósitos de los Círculos de Calidad

Sus propósitos pueden ser resumidos en los siguientes puntos:

- Contribuir a desarrollar y perfeccionar la empresa. No se trata únicamente de aumentar la cifra de ventas sino de crecer en calidad, innovación, productividad y servicio al cliente, crecer cualitativamente, en definitiva, es la única forma de asentar el futuro de la empresa sobre bases sólidas.
- Lograr que el lugar de trabajo sea cómodo y rico en contenido. Los Círculos aspiran a lograr que el lugar de trabajo sea más apto para el desarrollo de la inteligencia y la creatividad del trabajador.
- Aprovechar y potenciar al máximo todas las capacidades del individuo. El factor humano es el activo más importante y decisivo con que cuenta la empresa. Su potenciación constante provoca un efecto multiplicador cuyos resultados suelen sobrepasar los cálculos y estimaciones más optimistas.

Es conveniente que el grupo se reúna cada 2 o 3 semanas. La duración de cada sesión debe oscilar entre los 45 y 90 minutos aproximadamente. Es conveniente establecer un programa de reuniones. El líder debe tener en cuenta para la buena marcha de las reuniones:

- Que ha de seleccionar miembros con experiencia profesional y que sean comunicativos.
- Que todos hablen con libertad.
- Deberán reprimir a los charlatanes.
- Conseguir que hablen los tímidos.
- Evitar discusiones de principio.
- Procurar sacar conclusiones finales.
- Tomar notas de cada sesión.

#### 4.4.5 Principios de los Círculos de Calidad

Así pues, en la filosofía de los Círculos de Calidad se encuentran estos principios:

1. La participación de las personas a todos los niveles.
2. Voluntariedad en la participación.
3. Interés y espíritu de superación constante que hace sensibilizarse de las cosas que no van bien, que podrían ir mejor, o que crean problemas.
4. Capacidad para analizar los problemas e identificar sus causas (formando al personal para ello).
5. Formación para resolver los problemas poniendo los remedios oportunos.
6. Mantener los resultados obtenidos. Reconocimiento a todos los niveles de que nadie conoce mejor una tarea, un trabajo o un proceso que aquel que lo realiza cotidianamente.
7. Respeto al individuo, a su inteligencia y a su libertad.
8. Potenciación de las capacidades individuales a través del trabajo en grupo.
9. Referencia a temas relacionados con el trabajo.

Otros aspectos que se deben tener en cuenta son:

- El tiempo de las reuniones, se aconseja que las reuniones sean en horario de trabajo, aprovechando los tiempos muertos si es posible; hay quienes pagan las horas extras.
- Selección de miembros y líderes, es esencial la competencia técnica y simpatía del líder, es decir, que debe ser una persona comunicativa con buenas relaciones con el grupo y en otros departamentos; con gran sentido común, integridad, entusiasmo sano y positivo.

- Recompensas e incentivos, son muy variadas y van desde la recompensa en efectivo en relación con la mejora obtenida, hasta un simple reconocimiento simbólico.
- Actitud de los mandos, deben estar bien informados, bien enterados del programa con el que deben colaborar. Para ello el coordinador debe ganarse previamente sus voluntades.
- Gastos de implantación del programa, los materiales de formación y el pago del tiempo cuestan dinero, así como las recompensas. Además de lo que es cuantificable, hay lo que no se puede cuantificar, como son los cambios positivos de actitudes y la motivación en los grupos de la organización.

#### **4.4.6. Actividades de un Círculo de Calidad**

Fundamentalmente el Círculo de Calidad es un grupo solucionador de problemas. El proceso de solución de problemas se convierte en una secuencia integrada de acciones y empleo de técnicas. Para solucionar dichos problemas hay que pasar por unas etapas:

- Identificar una lista de posibles problemas a tratar. Se suele emplear la técnica de "brainstorming" para obtener un listado lo suficientemente amplio que permita dar una visión ajustada del estado actual del área de trabajo.
- Seleccionar un problema a resolver. De la lista previamente elaborada el Círculo elige un problema que tratará de solucionar; se puede comenzar reduciendo la lista previa llegando a un consenso sobre los problemas más importantes. La evaluación de los problemas muchas veces requiere que previamente se realice un análisis de información y el empleo de algunas técnicas como el análisis de Pareto.
- Clarificar el problema. Se trata de que todos los miembros comprendan por igual el significado e implicaciones del problema seleccionado. Con tal fin puede ser útil responder cuál es el problema, y dónde y cuándo se produce.

- Identificar y evaluar causas. Hay que atacar al origen de éste; dirigido a eliminar la causa que lo producía. Las posibles causas se organizan en un diagrama causa-efecto. Esta técnica permite ver gráficamente de qué modo y desde qué área del trabajo pueden actuar las posibles causas. Para evaluar la probabilidad de que una de éstas sea la responsable del problema se necesitará información adicional. Toda esta información ayudará al Círculo a llegar a un consenso sobre cuál es la causa más probable del problema.
- Identificar y evaluar soluciones. El Círculo tratará de confeccionar un listado de soluciones potenciales que, posteriormente, serán evaluadas por el grupo en función de determinados criterios.
- Decidir una solución. Con todos los datos disponibles, el Círculo inicia una discusión para llegar a un consenso sobre qué solución parece en principio mejor que las demás.
- Desarrollar un plan de implantación de la solución. Este plan debe explicar cómo será ejecutada la solución elegida.
- Presentar el plan a la dirección. Es recomendable incluir un cálculo aproximado de los beneficios que se esperan conseguir con el plan propuesto.
- Implantar el plan. Si la dirección aprueba el plan presentado, los miembros del Círculo se responsabilizarán de su implantación en su área de trabajo.
- Evaluar los resultados de la solución propuesta. Desde su implantación el Círculo analiza información sobre los resultados que el plan de. No se trata de averiguar si a corto plazo la solución funciona, sino que es conveniente realizar un seguimiento a largo plazo de sus efectos.
- Optimizar los resultados de la solución. No se trata de únicamente solucionar problemas, sino de prever su ocurrencia en zonas que aún no los han sufrido.

- Vuelta a identificar una lista de problemas. Con la solución de un problema previo se da paso a un nuevo ciclo de actividades encaminadas hacia el mismo fin.

#### **4.4.7 Los beneficios que aportan los Círculos de Calidad**

Los Círculos de Calidad generan en las personas un sentimiento de satisfacción y pueden proporcionarles el reconocimiento de sus logros. Estos se deben a tres razones:

- Una mayor conciencia del trabajo en equipo.
- En aumento en la participación de los individuos.
- Mejoras en el modo de realizar tareas y, por lo tanto, el aumento de la calidad.

El fomento del espíritu de equipo mediante los Círculos de Calidad pueden tener un efecto extraordinario en el ambiente de toda la organización.

La comunicación también mejora enormemente con los Círculos de Calidad. Naturalmente la comunicación entre ambos miembros del grupo mejora, pero también se beneficia la comunicación horizontal entre círculos dedicados a campos de trabajo diferentes y la comunicación vertical entre la fábrica y la dirección.

Al nivel de trabajadores, los Círculos de Calidad pueden juntar a personas que, aunque hayan estado trabajando en la misma rama, apenas se hayan llegado a conocer, con la ayuda del Círculo, no sólo discuten cosas juntos, sino que también obran de común acuerdo.

Y en cuanto a la comunicación vertical, los Círculos de Calidad hacen una gran aportación a favor de la compensación por parte de la dirección del propio personal.

Los directores quedan muchas veces sorprendidos ante el entusiasmo y conocimientos de sus empleados, y los empleados disfrutan de la oportunidad de emplear sus capacidades y ver que se hace buen uso de ellas.



#### **4.4.8 Condiciones para la puesta en marcha de los Círculos de Calidad**

a. Apoyo en la dirección. Cuando se instaura cualquier sistema de comunicación, la cooperación sincera y completa de la dirección es fundamental. Aunque no participe directamente en los Círculos, la dirección tiene un papel importante que desempeñar. Es preciso persuadir a los directores no sólo de que se invierta dinero y el tiempo, sino que se comprometan personalmente a apoyar el programa. Tienen que quedar convencidos de que los círculos van a producir un efecto generoso en el ambiente de la organización y en la actitud de la gente.

b. Nombrar, formar y determinar las funciones del coordinador general de los Círculos de Calidad, que pueda ser un staff de dirección. De él dependerá la buena marcha de los Círculos de Calidad. Puede ser una persona o un gabinete coordinador externo, con las funciones de:

- Preparar el clima.
- Seguimiento de los Círculos, asesorarles y optimizar los resultados.
- Obtener consejos y sugerencias de otras áreas o departamentos.
- Seleccionar los miembros.
- Formar los líderes en técnicas de:
  - Recopilación de datos.
  - Análisis estadístico.
  - Técnicas de resolución de problemas.
  - Dinámicas de grupo.

#### **Organización de los Círculos de Calidad.**

Se tienen que formar a los líderes en las características, técnicas y metodología de los Círculos de Calidad. Estas personas deben ser líderes que destaquen. La formación es esencial, y consiste en encontrar modos de preparación para los empleados en la identificación de problemas y enseñarles a organizar sus ideas y a tener en cuenta las posibles dificultades técnicas y las alternativas con el fin de llevar sus ideas a la práctica. Deben prepararse a cada jefe para que forme y dirija un Círculo de Calidad de su propia rama. Otras cuestiones que deben incluir la formación de los jefes son la capacidad de enfocar las reuniones de un modo eficaz y las mejores maneras de hacer exposiciones ante la dirección de modo que las propuestas del círculo cuenten con una mayor probabilidad de ser aceptadas.

La preparación debe comprender una introducción detallada a los Círculos de Calidad, información acerca de las técnicas necesarias para organizarlos y ejemplos de dificultades prácticas que pueden surgir en el momento de llevar a la práctica el proyecto.

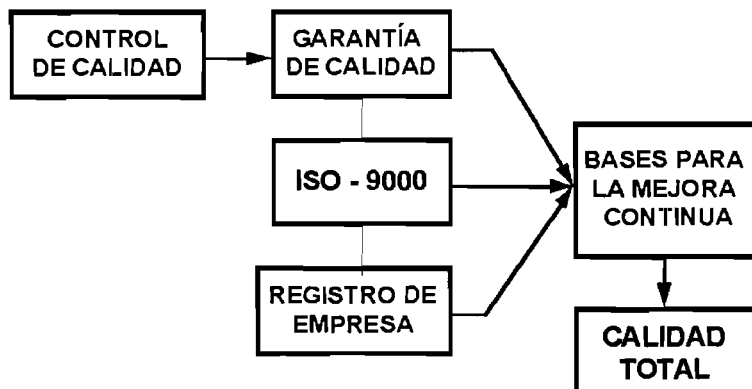
## 4.5 GUIAS DE CALIDAD TOTAL

### 4.5.1 ¿ Qué son las normas ISO?

Son una familia de normas técnicas interrelacionadas, emitidas por la International Organization for Standardisation (IOS) a través de sus comités regionales. Se eligió el término ISO porque significa igual en griego. Las principales son la ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003.

Estas normas certifican la calidad de las unidades de negocio de la Empresa (por tanto, nunca se refieren a los productos), y no distinguen distintos niveles de excelencia, es decir, las compañías pueden optar por estas normas en función de sus ámbitos de actuación.

### **ALCANCE DEL SISTEMA DE CALIDAD**



Así, las firmas que diseñen, fabriquen o comercialicen sus mercancías podrán aspirar a conseguir la ISO 9001, ya que esta norma certifica calidad de diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio postventa.

En estos tres últimos puntos se centra el ISO 9002. Los ISO 9003 miden los ensayos finales de los productos y las inspecciones.

El cumplimiento de las normas ISO sólo es obligatorio cuando así lo estipule una cláusula contractual entre proveedor y cliente, o por exigencias de la administración pública.

Estas normas son tan sólo un sistema de aseguramiento de la calidad. Certifican un mínimo de excelencia y garantizan que la calidad es estable de acuerdo con los objetivos marcados por la Empresa. Lo verdaderamente importante no es la obtención del ISO, sino el proceso por el que pasa la empresa para conseguir el certificado.

Según los expertos, el ISO se ha convertido en una herramienta de marketing y muchas compañías se anuncian en los medios de comunicación utilizando como reclamo el hecho de que sus productos hayan obtenido un certificado, lo que puede llegar a confundir al cliente potencial. Habrá que legislar en este sentido, para erradicar este tipo de publicidad engañosa, que sobrevive gracias a la confusión existente en torno al concepto de calidad.

Es aconsejable, aunque no imprescindible, acudir en primer lugar a una consultora. Esta orientará al empresario, y le recomendará un plan de calidad a aplicar en su gestión, a través de la cual conseguirá el certificado que le acredita como cumplidor de las normas ISO.

La implantación de un plan de calidad suele proponer un cambio en la cultura de la Empresa. Los fracasos tienden a producirse en los momentos de

puesta en marcha, ya que la compañía debe realizar una autoevaluación que permita definir los puntos más débiles para conseguir mejorarlos.

Una vez superado este primer trámite, el plan establecido es sometido a una exigente auditoria por parte de las compañías certificadoras, que serán las encargadas de juzgar si la gestión llevada a cabo es acreditable.

Esto es el mínimo a conseguir para una Empresa que desea calidad; luego, hay que mantenerlo con posteriores evaluaciones, constantes mejoras y sucesivas auditorias.

En el año 99 se celebró en Madrid la II Conferencia Internacional sobre Calidad en la Gestión (Cical 99). En ella quedaron establecidos los ingredientes para el éxito de una oficina de control de calidad y de su director:

- Explicar la incidencia del control de calidad en la reducción de costes y el incremento de ingresos.
- Profundizar sobre las razones de cambio a través del Benchmarking (sistema articulado sobre una doble base: primero tomar como ejemplo las mejores estrategias de las empresas en el ámbito práctico; segundo, la medición del grado de satisfacción y motivación de las personas que trabajan en el proceso productivo, así como del cliente).
- Convertirse en estímulo para los principales departamentos y para la dirección, que además debería funcionar como una auditoria interna.
- Trabajar al lado del cliente.

Las áreas examinadas para conceder van desde el sistema de control de los proveedores, pasando por todo el proceso de producción y fabricación, hasta

la escala jerárquica de responsabilidad dentro de la Empresa. Cerca de 20 factores distintos de la estructura de la compañía son sometidos a revisión.

En Cical, algunos expertos cifraron el precio de la no-calidad en el 15-20% de los costes financieros.

La compañía que implanta un sistema de calidad suele reducir sus costes de una forma considerable. Pero éste no es el único resultado positivo, ya que los ingresos también son susceptibles de mejora gracias a una mayor satisfacción del cliente y de los empleados (que se encuentran mucho más integrados en la Empresa).

Además, muchas grandes firmas exigen a sus clientes la certificación ISO 9000. La Segunda Semana Europea de Calidad, celebrada en noviembre de 1996, tenía como lema "Calidad en Europa: Unidos ganamos". Y es que hay que insistir que la calidad es cosa de todos y a todos beneficia.

El cliente tiene la garantía de que el nivel de calidad programado por la Empresa se cumple de forma constante. Cuando una compañía establece un sistema de calidad, debe mantener una visión actualizada de la firma a lo largo de todo el proceso para aunar las iniciativas y los planes de mejora.

En este caso, se entiende por visión el sueño con el que se quiere entusiasmar al accionista pero, sobretodo, al cliente, que resulta ser el objetivo principal y uno de los mayores beneficiados.

Existe una complicada jerarquía de entidades encargadas de normalizar el proceso certificador. Cada una de ellas está capacitada para certificar determinados sectores industriales.

Ventajas del registro ISO 9000:

1. Optimización de la estructura de la empresa y motivación e integración del personal.
2. Mejor conocimiento de los objetivos de la empresa.
3. Mejora en las comunicaciones y en la calidad de la información.
4. Definición clara de autoridad y responsabilidades.
5. Análisis de las causas de los problemas de calidad.
6. Mejora en la utilización del tiempo y los materiales.
7. Aseguramiento de una calidad constante, con sistemas formalizados y certificados.
8. Disminución de defectos, menos trabajos repetidos y reducción de costes de calidad.
9. Prevención de errores.
10. Mejores relaciones con clientes y proveedores.
11. Mejora de la imagen corporativa.
12. Presentación de ofertas más competitivas.
13. Posible reducción de auditorias de clientes.
14. Documentación más adecuada en caso de reclamaciones.

#### **4.5.2. El mejoramiento continuo**

El Mejoramiento Continuo es un ejemplo de calidad total y de competitividad, más que una mera extensión histórica de uno de los principios de

la gerencia científica, establecida por Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado.

La administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado mejoramiento continuo y competitividad, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

#### **4.5.3. Importancia del mejoramiento continuo.**

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta lleguen a ser líderes.



La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado, y hasta puedan llegar a ser líderes.

#### **4.5.4 Ventajas y desventajas del mejoramiento continuo**

##### **Ventajas**

1. Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
2. Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles.
3. Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.
4. Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
5. Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
6. Permite eliminar procesos repetitivos.

## **Desventajas**

1. Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.

2. Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.

3. En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el Mejoramiento Continuo se hace un proceso muy largo.

### **4.5.5 La Eficiencia del Proceso**

Lograr la efectividad del proceso representa principalmente un beneficio para el cliente, pero la eficiencia del proceso representa un beneficio para el responsable del proceso. Las características típicas de eficiencia son:

- Tiempo del ciclo por unidad o transacción.
- Recursos (dólares, personas, espacio).
- Porcentaje del costo del valor agregado real del costo total del proceso.
- Costo de la mala calidad.
- Tiempo de espera por unidad o transacción.

A medida que realiza la revisión, busque y registre los procedimientos para medir la eficiencia de actividades y grupos de actividades. Estos datos se utilizarán posteriormente, cuando se establezca el proceso total de medición.

## 4.6 CONCLUSION

La calidad total es un concepto con varias definiciones, para nosotras es la mejoría permanente y continua del aspecto organizacional donde se rescatan los valores humanos básicos como la honestidad, puntualidad, respeto, confianza, espíritu de servicio , etc., para tener un mejor criterio y sugerir cambios en provecho de la empresa.

Las ventajas de la calidad son variadas entre ellas encontramos el mejoramiento de las relaciones interpersonales reduciendo los costos y aumentando la productividad, sin embargo existen también desventajas al no saber aplicar de la manera adecuada los programas de calidad, como puede ser una pérdida de la perspectiva de interdependencia con los demás departamentos dentro de la empresa y que generalmente debido a la cultura de los gerentes el proceso de mejora continua puede ser muy largo.

La calidad tuvo sus inicios con los japoneses de una manera muy exitosa, gracias a su precursor Edward Demming, ya que su objetivo era la satisfacción del cliente en todos sus aspectos, lo que nos muestra la gran influencia que ha tenido en nuestra historia.

En la actualidad tenemos las llamadas normas de calidad ISO las cuales en México son aplicadas de una manera muy estricta junto con la NOM, haciendo que nuestros productos tengan una presencia en el mercado nacional e internacional.

La calidad es importante ya que el objetivo básico es la competitividad basado en un trabajo bien hecho con la colaboración, responsabilidad y compromiso de todos.

## CAPITULO V.

### **CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO**

#### 5.1 Introducción

#### 5.2 Reseña Histórica

##### 5.2.1 Orígenes

##### 5.2.2 Evolución

##### 5.2.3 Por que surge la calidad de vida en el trabajo

#### 5.3 Proyectos de calidad de vida

##### 5.3.1 Definiciones

##### 5.3.2 Criterios para establecer un proyecto de calidad de vida en el trabajo

##### 5.3.3 Beneficios de la calidad de vida en el trabajo

##### 5.3.4 Limitaciones de los proyectos de C.V.T.

#### 5.4 Conclusiones

## 5.1 INTRODUCCION

En este apartado se tratará el tema de Proyectos de Calidad de Vida en el Trabajo. Se desarrollará el tema, abarcando desde sus orígenes, evolución y los elementos y características del mismo, mostrando al estudiante la importancia de este tipo de Intervención Estructural.

En la actualidad las organizaciones se han vuelto más competitivas, se vive la ola de las empresas de calidad, de empresas eficientes, en todas ellas, los trabajadores juegan un rol importantísimo, por lo que la calidad de vida laboral juega un papel importante para tener éxito en la gestión de hoy.

Los temas expuestos en el presente trabajo son de actualidad, y su aplicación se da en las organizaciones que han puesto en práctica el Desarrollo Organizacional, que es un enfoque sistemático integrado y planeado para mejorar la efectividad de la empresa diseñado para solucionar problemas que disminuyen la eficiencia de operación en todos los niveles como falta de cooperación, comunicación deficiente y la descentralización excesiva, aplicado en mayores casos en empresas europeas, americanas y asiáticas.

## 5.2. RESEÑA HISTORICA

### 5.2.1 Orígenes

La administración científica se centraba especialmente en la especialización y eficiencia de las tareas en estructuras tradicionales de organización. A medida que esta estructura fue evolucionando, se buscaba una división plena de las tareas, buscando sobretodo la eficiencia, reduciendo costos y usando una mano de obra no calificada que puede capacitarse en corto tiempo para el desempeño del trabajo. Lo que se hacía o no, era definido por las jerarquías al mando del personal técnico. Esta estructura presenta muchas dificultades, dejaba de lado una adecuada calidad de vida laboral, se notaron ausentismos, aburrimientos por las tareas repetitivas, rotación de personal y la calidad sufrió un descenso. Ante esta situación los directivos actuaron con rigidez en las labores de control y supervisión, la organización se hizo más rígida, esto llevo a que la organización entrara en un proceso de deshumanización del trabajo, ante esto, el deseo de trabajar declinó. Luego de un profundo análisis para la resolución de los problemas, los directivos optaron por rediseñar los empleos y reestructuras las organizaciones creando un ambiente propicio y adecuado para los trabajadores, en otras palabras, mejorar la calidad de vida en el trabajo.

El término "CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO" que traducido al inglés quiere decir "QUALITY OF WORK LIFE" (QWL), tuvo sus orígenes en una serie de conferencias al final de los años 60 y comienzos de los 70 por el Ministerio de Trabajo de los EE.UU. y la Fundación FORD.

Estas conferencias fueron estimuladas por el entonces ampliamente popular fenómeno de la "alienación del trabajador" simbolizado por las huelgas entre la población activa mayoritariamente joven de la nueva planta de monta de la General Motors, de Ohio. Los asistentes consideraron que el término iba mas allá de la satisfacción del puesto de trabajo y que incluía unas nociones, como la

participación en por lo menos algunos de los momentos de adopción de decisiones, aumento de la autonomía en el trabajo diario, y el rediseño de puestos de trabajo, sistemas y estructuras de la organización con el objeto de estimular el aprendizaje, promoción y una forma satisfactoria de interés y participación en el trabajo.

### **5.2.2 Evolución**

Este concepto permaneció ambiguo por un largo tiempo, hasta que en los años 70 hubo el interés de algunas compañías por ponerlo en práctica, tales como General Motors, etc., las cuales obtuvieron resultados exitosos con la implementación de la calidad de vida en el trabajo en sus nuevas plantas. Ante los gratos de resultados de estas compañías, al final de los 70 algunas compañías, entre ellas la FORD, aplicó proyectos similares, obteniendo buenos resultados. A comienzos de los 80, hubo una gran recesión en los EE.UU, la competencia asiática que ofrecía productos baratos y de buena calidad, preocupó mucho a los directivos americanos, por lo que muchos de ellos optaron por apostar por la calidad y comenzaron a aplicar programas de calidad de vida, incluso muchas organizaciones públicas también lo hicieron.

### **5.2.3 Por qué surge la calidad de vida en el trabajo**

Muchos tratadistas han investigado al respecto, y han llegado a la conclusión de que existen diversas fuentes que se pueden asociar al surgimiento de la calidad de vida en el trabajo.

- Investigaciones más amplias en los campos de los dotes de mando, motivación y eficiencia en la organización.
- Investigación activa en los grupos de trabajos semiautónomos.
- Cooperación entre los empleados y la dirección.
- Diseños innovadores de nuevas plantas.

- La experiencia japonesa en los círculos de calidad.
- Participación conjunta empleados-dirección y experiencia en la resolución de problemas.

### 5.3. PROYECTOS DE CALIDAD DE VIDA

#### 5.3.1 Definiciones

El término calidad de vida en el trabajo (CVT), ha sido desarrollado por múltiples autores, hemos seleccionado algunas definiciones que nos pueden mostrar su significado.

“La Calidad de Vida en el trabajo es una filosofía de gestión que mejora la dignidad del empleado, realiza cambios culturales y brinda oportunidades de desarrollo y progreso personal”<sup>1</sup>

“La Calidad de Vida en el Trabajo es una filosofía, un set de creencias que engloban todos los esfuerzos por incrementar la productividad y mejorar la moral (motivación) de las personas, enfatizando la participación de la gente, la preservación de su dignidad, y por eliminar los aspectos disfuncionales de la jerarquía Organizacional”<sup>2</sup>

“La Calidad de Vida en el Trabajo puede tener varios significados, pero en los últimos años se ha consolidado como una filosofía de trabajo en las organizaciones participativas”<sup>3</sup>

Por lo anterior expuesto podemos decir que “La Calidad de Vida en el Trabajo” es una forma diferente de vida dentro de la organización que busca el desarrollo del trabajador, así como la eficiencia empresarial.

---

<sup>1</sup> FRENCH, Wendell, Desarrollo Organizacional, Editorial Prentice Hall, 1996, 5ta Edición, 375 p.p.

<sup>2</sup> GIBSON, IVANICEVICH, DONELLY, Las Organizaciones, Editorial McGraw Hill, Madrid, 8va Edición, 1996, 908 p.p.

<sup>3</sup> ROBBINS, Stephen y Otros, Fundamentos de Administración, México, Editorial Prentice Hall, 1995, 485 p.p.



### 5.3.2 Criterios para establecer un proyecto de calidad de vida en el trabajo

Algunos criterios son importantes si queremos implementar proyectos de calidad de vida laboral, estos nos permitirán encaminar al personal de la organización a una mejor satisfacción de sus necesidades personales.

- **Suficiencia en las Retribuciones.**  
Esto puede ser logrado por suficiencia en los ingresos para mantener un estándar social aceptable para vivir.
- **Condiciones de Seguridad y Bienestar en el Trabajo.**  
Establece condiciones de trabajo que minimicen el riesgo de enfermedades y daños; una edad límite en el trabajo que es potencialmente perjudicial para aquellos de menor o mayor edad de lo establecido.
- **Oportunidades Inmediatas para Desarrollar las Capacidades Humanas.**  
Se incluye en esta categoría la autonomía, el uso de múltiples habilidades más que la aplicación repetitiva de una sola, retroalimentación acerca de los resultados de una actividad como una base de autorregulación.
- **Oportunidades de Crecimiento Continuo y Seguridad.**  
Este proceso abarca asignación de trabajo y propósitos educacionales para expandir las capacidades del trabajador, oportunidades de ascenso, y seguridad en el empleo.
- **Integración Social en el Trabajo de la Organización.**  
Esto significa liberarse de prejuicios; igualdad; movilidad; apertura interpersonal; apoyo constante a los equipos de trabajo.
- **Balancear entre Trabajo y Vida.**

Esto significa que los requerimientos de trabajo, incluyendo programas-presupuesto, asuntos urgentes y viajes, no se tomen del tiempo de ocio o del tiempo familiar como algo cotidiano, y que las oportunidades de ascenso no requieran frecuentemente de cambios geográficos.

### **5.3.3 Beneficios de la calidad de vida en el trabajo**

La implementación de Proyectos de Calidad de Vida en el Trabajo, puede resultar beneficioso tanto para la organización como para el trabajador, lo cual se puede reflejar en:

- Evolución y Desarrollo del trabajador
- Una elevada motivación
- Mejor desenvolvimiento de sus funciones
- Menor rotación en el empleo
- Menores tasas de ausentismo
- Menos quejas
- Tiempo de ocio reducido
- Mayor satisfacción en el empleo
- Mayor eficiencia en la organización

### **5.3.4 Limitaciones de los proyectos de C.V.T.**

Los Proyectos de C.V.T., de la misma manera que tienen sus beneficios, también tiene algunas limitaciones, las cuales mencionaremos a continuación:

Algunos empleados no desean mejorar su C.V.T. Esto se da en organizaciones donde los empleados son incapaces de asumir una nueva responsabilidad, son reacios a trabajos en grupo, les desagrada reaprender, les desagradan los deberes más complejos, por lo que la implementación de Proyectos de C.V.T se hace más difícil.

Los mejores trabajos no concuerdan con los pagos que se reciben. Al mejorar los empleos, los empleados ahora pensarán que lo que reciben de paga no va de acuerdo a los nuevos deberes, o los nuevos procedimientos de trabajo, por lo que desearán obtener un mejor sueldo.

Aumento de costos. Luego de replantear, mejorar o reestructurar los puestos de trabajo es posible que se necesite nueva tecnología, nuevos ambientes, nuevas herramientas, nueva capacitación, lo cual hará que la organización tenga mas costos en su funcionamiento.

El equipo tecnológico no es adaptable. Algunas organizaciones realizan inversiones tan gigantescas en equipos tecnológicos, que no pueden hacer cambios sustanciales mientras estos no se sustituyan. Cuando las condiciones tecnológicas problemáticas se combinan con actitudes negativas del empleado en lo concerniente al mejoramiento de las condiciones de trabajo, éste, se hace inapropiado mientras no se transforme el ambiente para hacerlo más favorable.

## 5.4 CONCLUSIONES

La calidad de vida en el trabajo en nuestros tiempos se ha hecho muy importante, ya que el trabajador busca una seguridad y un reconocimiento con lo que hace.

Muchas empresas han pasado por alto la calidad de vida de trabajo de sus empleados, lo que muchas veces se refleja en la baja calidad de los productos o simplemente el descontento del personal hacia la empresa.

Hoy en día, tenemos muchas técnicas para evaluar a los empleados y podemos solucionar los problemas del trabajador de la mejor manera posible. En México aún no hay una cultura de calidad de vida del trabajo, sobre todo en las empresas de gobierno, donde predomina la burocracia.

Creemos que podemos alcanzar la calidad de vida en el trabajo en nuestras empresas , pero primero tenemos que crear una nueva mentalidad y cultura que permita la entrada de nuevas ideas y elimine el concepto de que el trabajador es sólo otro recurso al que hay que explotar.

Los proyectos de CVT buscan el bienestar y desarrollo de los trabajadores y al mismo tiempo la eficiencia organizacional. Son beneficiosos para ambos.

Los beneficios que brindan permitirán a la organización orientar sus fuerzas y recursos que antes usaban en enfrentar los problemas de los trabajadores previos a un proyecto de CVT, hacia actividades de mayor importancia para el logro de sus objetivos.

Toda implementación de un proyecto de CVT implica en muchos casos costos adicionales a la empresa, lo cual podría ser un limitante, pero en el futuro, al ganar eficiencia organizacional, estos serían cubiertos.

La CVT intenta mejorar el grado en que los miembros de una organización serán capaces de satisfacer importantes necesidades personales.

## CAPITULO VI

### ANÁLISIS DE PUESTOS

- 6.1 Concepto de análisis de puestos,
  - 6.1.1. Actividades del puesto
  - 6.1.2 Comportamiento Humano
  - 6.1.3 Maquinaria, herramienta, equipo y auxiliares utilizados al trabajo
  - 6.1.4 Contexto del puesto
  - 6.1.5 Requerimientos humanos
  - 6.1.6. Reclutamiento y selección
  - 6.1.7. Compensaciones
  - 6.1.8. Evaluación de desempeño
  - 6.1.9. Capacitación
  - 6.1.10. Asegurar la asignación completa de responsabilidades
- 6.2. Pasos para realizar un análisis de puestos
- 6.3. Formas de recopilación de datos para el puesto
  - 6.3.1. Entrevista
  - 6.3.2 Cuestionario
  - 6.3.3 Observación
  - 6.3.4 Bitácora del participante
- 6.4. Terminología
- 6.5. Conclusiones

## 6.1.CONCEPTO DE ANÁLISIS DE PUESTO

El desarrollo de una estructura organizacional da como resultado puestos que tienen que ser cubiertos. El **análisis de puestos** es el procedimiento por el cual se determinan los deberes y la naturaleza de los puestos y las características de las personas. Proporcionan datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizarán para desarrollar las descripciones de los puestos y las especificaciones del puesto.

### 6.1.1.Actividades del puesto.

Por lo común primero se obtiene información sobre las actividades realmente de trabajo desempeñadas tales como limpieza, codificar, galvanizar, o pintar. En ocasiones, la lista de actividades indica también como, por qué y cuándo un trabajador desempeña cada actividad.

### 6.1.2.Comportamiento humano.

También es posible reunir información sobre el comportamiento humano como sensibilidad, comunicación, toma de decisiones y escritura. En este punto se incluye información referente a las exigencias personales del puesto en términos de gasto de energía, caminar largas distancias y otros.

### 6.1.3.Máquinas, herramientas, equipo y auxiliares utilizados al trabajo.

Aquí se incluye la información sobre los productos fabricados, los materiales procesados, el conocimiento que se maneja o se aplica y los servicios proporcionados.

#### **6.1.4.Contexto del puesto.**

Este comprende la información referente a cuestiones como condiciones físicas y horario de trabajo y el contexto social y organización, por ejemplo, la gente con la que el empleado deberá interactuar habitualmente. También puede reunirse aquí información sobre los incentivos financieros y no financieros vinculados con el empleo.

#### **6.1.5.Requerimientos humanos.**

Finalmente, es usual reunir información con respecto a los requerimientos humanos del puesto tales como los conocimientos o las habilidades con los que se relaciona (educación, capacitación, experiencia laboral), así como los atributos personales (aptitudes, características físicas, personalidad, intereses) que se requieren.

#### **6.1.6.Reclutamiento y selección**

El análisis proporciona información sobre el puesto y los requerimientos humanos necesarios para desempeñar esas actividades. Esta descripción del puesto en información de la especificación del puesto son la base sobre la que se decide qué tipo de personas se recluta y contratan.

#### **6.1.7.Compensaciones**

También es necesaria una clara comprensión de lo que cada empleo representa para estimular su valor y la compensación apropiada para cada uno. Esto se debe a que la compensación está vinculada generalmente con la capacidad requerida, el nivel de educación, los riesgos de seguridad y otros, dos ellos son factores que se identifican por medio del análisis de puesto. También se verá que muchas empresas al clasificar los puestos en categorías, el análisis de puesto ofrece los datos para determinar el valor relativo de cada posición para que pueda ser clasificada.



### **6.1.8. Evaluación de desempeño**

La evaluación de desempeño consiste en comparar el desempeño real de cada empleado con del rendimiento deseado, para medir el esfuerzo que el trabajador esta empleando en cada actividad que realiza y en que medida contribuye al logro de las metas. Con frecuencia es mediante el análisis de puesto que los ingenieros industriales y otros expertos determinan los criterios que se deben alcanzar y las partidas específicas que realizar.

### **6.1.9. Capacitación**

También se utilizara la información del análisis del puesto para diseñar los programas de capacitación y desarrollo. El análisis y las descripciones del puesto resultantes muestran el tipo de habilidades y por tanto de capacitación que se requieren.

### **6.1.10. Asegurar la asignación completa responsabilidades**

El análisis de puestos también es útil para asegurar que todas las actividades que se tienen que realizar están en efecto asignadas a las posiciones específicas. Por ejemplo, al analizar el puesto actual del gerente de producción de su compañía, podría encontrar que se reporta asimismo como responsable de dos docenas mas de tareas específicas que incluyen la plantación de los programas semanales de producción, la compra de materias primas y la supervisión de las actividades diarias de cada uno de sus supervisores de línea. Sin embargo, hace falta alguna referencia al manejo de la materia prima o los inventarios del producto terminado. Al proseguir la investigación se encontrará que ninguna de las otras personas de manufactura es responsable de la administración de los inventarios.

El análisis de puestos basado no sólo en lo que los empleados reportan como sus actividades, sino en su conocimiento del alcance de los puestos, e identificado una tarea asaltante que debe ser asignada. Las actividades asaltantes se descubren con frecuencia mediante el análisis de puestos. Así, el análisis de

puesto desempeña un papel en la solución de los problemas del tipo que surgirían si, por ejemplo, no hubiera alguna asignado el manejo de inventarios.

## 6.2.PASOS PARA REALIZAR UN ANÁLISIS DE PUESTOS

Los seis pasos para realizar un análisis de puestos son:

### **Paso 1**

Determine el uso de la información del análisis de puesto. Empiece por identificar el uso que dará a la información, ya que esto determina el tipo de datos que se reúna y la técnica que utilice para hacerlo.

Algunas técnicas como entrevistar a los empleados y preguntarles en qué consiste el puesto y cuáles son sus responsabilidades son útiles para redactar las descripciones de puestos y seleccionar los empleados. Otras técnicas de análisis de puestos como el cuestionario de análisis de posición que se describe posteriormente nos proporcionan la información específica para descripciones de puestos, pero proporcionan clasificaciones numéricas para cada puesto, que se pueden utilizar para compararlos con propósitos de compensaciones. Por tanto el primer paso es determinar el uso de información del análisis de puestos. Entonces se podrá decidir cómo reunir información.

### **Paso 2**

Reúna una información previa. A continuación, es necesario revisar información previa disponible, como organigramas, diagramas de proceso y descripciones de puestos. Los organigramas muestran la forma en que el puesto en cuestión se relaciona con otras posiciones y cual es su lugar en la organización. En el organigrama se identifica el título de cada posición y, por medio de las líneas que las conectan, se demuestra quién reporta a quién y con quien se espera que la persona que ocupa el puesto se comunique.

Un diagrama de proceso permite una comprensión más detallada del flujo de trabajo que en la que se puede obtener del organigrama. En su forma más simple, un diagrama de proceso muestra el flujo de datos de entrada y datos de salida del puesto estudiado. En este caso, por ejemplo, se espera que el

empleado de control de inventario reciba inventario de los proveedores, tome las solicitudes de inventario de los dos gerentes de planta y proporcione en lo que le solicitan a estos gerentes, así como la información del estado de los inventarios actuales.

La descripción del puesto con consecuente, si existe, puede ser un buen punto a partir del cual se podría preparar una descripción revisada del puesto.

### **Paso 3**

Seleccione posiciones representativas para analizarlas. Esto es necesario cuando hay muchos puestos similares por analizar y toma demasiado tiempo el análisis del puesto, por ejemplo, las posiciones de todos los trabajadores de ensamble.

### **Paso 4**

Reúna información del análisis de puesto. El siguiente paso es analizar realmente el puesto obteniendo los datos sobre las actividades que involucra, la conducta requerida a los empleados, las condiciones de trabajo y los requerimientos humanos. Para esto debe utilizarse una o más técnicas de análisis del puestos.

### **Paso 5**

Revise la información con los participantes. El análisis del puesto ofrece información sobre la naturaleza y funciones del puesto. Esta información debe ser verificada con el trabajador que lo desempeña y un superior inmediato. Edificar la información ayudará a determinar si es correcta, si está completa y si es fácil de entender para todos los involucrados. Este paso de revisión puede ayudar a obtener la aceptación del ocupante del puesto de los datos del análisis que se

obtuvieron, al dar la oportunidad de modificar la descripción de las actividades que realiza.

## **Paso 6**

Elaborar una descripción y especificación del puesto. En la mayoría de los casos, una descripción y especificación de un puesto son dos resultados concretos del análisis de la oposición. La descripción del puesto es una relación por escrito de las actividades y responsabilidades inherentes al puesto, así como de sus características importantes como las condiciones de trabajo y los riesgos de seguridad. La especificación del puesto resume las cualidades personales, características, capacidades y antecedentes requeridos para realizar el trabajo, y podría ser un documento separado o parte de la misma descripción del puesto.

### **6.3.FORMAS DE RECOPIACIÓN DE DATOS**

¿Quién reúne la información sobre el puesto?

La obtención de los datos para análisis del puesto requiere por lo general de un especialista de recursos humanos, el ocupante del puesto y su supervisor.

El especialista tiene que observar y analizar el trabajo que se realiza y después preparar una descripción y especificación del puesto. El supervisor y el empleado participarán llenando cuestionarios en los que se enumeran las actividades del subordinado. Tanto supervisor como trabajador podrían revisar y verificar las conclusiones del análisis del puesto con respecto a sus actividades y deberes. Por tanto, el análisis de puestos suele implicar un esfuerzo común entre especialista, el supervisor y el trabajador.

#### **6.3.1.La entrevista**

Existen tres tipos de entrevistas que se pueden utilizar para obtener datos por el análisis de puestos: entrevistas individuales con cada empleado, entrevistas colectivos con grupos de empleados que desempeñen en el mismo trabajo y

entrevistas con uno o más supervisores que tengan un desarrollo y conocimiento a fondo del puesto que se está analizando.

La entrevista grupal se emplea cuando un gran número de personas realizan un trabajo similar un idéntico, de esta manera se obtienen rápidamente y a bajo costo datos sobre el puesto. Por lo general, el supervisor inmediato del trabajador asiste a la sesión de grupo; si no es así, se entrevista al supervisor por separado para obtener su punto de vista sobre los deberes y responsabilidades del puesto.

Cualquiera que sea el tipo de entrevista que se utilice, es importante que el entrevistado entienda perfectamente la razón de la misma, ya que existe una tendencia a mal interpretar estas entrevistas como evaluaciones de eficiencia. Cuando se da el caso, los entrevistados pueden no estar dispuestos a describir con precisión sus trabajos o los de sus subordinados.

### **6.3.2. Cuestionarios**

Otro medio eficaz de obtener información para el análisis del puesto son los cuestionarios en los que describen los deberes y responsabilidades relacionados con su empleo.

Lo que hay que decidir en este caso es que tan estructurado debe ser el cuestionario y las preguntas que se tienen que incluir algunos cuestionarios con listas de verificación muy estructuradas. Cada empleado recibe un inventario de quizás cientos de tareas o deberes específicos y se le pide que marque si desempeña o no esa labor y, si es así, cuando tiempo le toma.

Por otro lado, el cuestionario puede ser abierto y sólo pedirá al empleado que describa las actividades principales. En la práctica, el mejor cuestionario suele estar a la mitad de estos extremos. Un cuestionario típico de análisis de puestos puede tener varias preguntas abiertas así como preguntas estructuradas.

De ser estructurado o no estructurado, cualquier cuestionario tiene ventajas y desventajas. Un cuestionario es una forma eficaz y rápida de obtener información de un gran número de empleados; es menos costoso que entrevistar, por ejemplo, a cientos de empleados. Por otra parte, el desarrollo y prueba del cuestionario puede ser un proceso costoso y tardado. Por tanto, los costos de desarrollo potencialmente más elevados tienen que ser ponderados frente al tiempo y costo que se ahorraría al no tener que entrevistar a muchos empleados.

### **6.3.3.Observación**

La observación directa es especialmente útil en los trabajos que consisten principalmente en actividad física observable. Ejemplos de estas ocupaciones son las del empleado de limpieza, de línea de ensamblaje y de contabilidad. Por otra parte, la observación a menudo no es apropiada cuando el puesto requiere de una gran cantidad de actividad mental difícil de evaluar o con frecuencia se espera que el empleado participe en actividades importantes que podrían ocurrir sólo ocasionalmente, como una enfermera que maneja emergencias.

La observación directa se utiliza por lo regular junto con las entrevistas. Una forma de hacerlo es observar al empleado en su trabajo durante un ciclo completo de labores. En este punto se toman notas de todas las actividades observadas durante el desarrollo del trabajo. Después de acumular tanta información como sea posible, se entrevista al trabajador.

Es necesario alentar a la persona a aclarar los puntos no entendidos y que explique las actividades adicionales que realiza y que no se hayan observado.

Otra forma de hacerlo es observar y entrevistar al mismo tiempo que el empleado realiza su trabajo. Sin embargo, es mejor no hacer algunas preguntas hasta después de la observación, ya que eso permite observar al empleado sin interrumpir su trabajo. A su vez ayuda reducir las posibilidades de que el empleado se ponga nervioso o que modifique de alguna manera su rutina normal.

#### 6.3.4.Bitácora del participante

Se puede pedir a los trabajadores que lleven un diario o bitácora o listas de cosas que hacen durante el día. El trabajador debe anotar cada actividad que realice. Esto puede ofrecer una imagen muy amplia del puesto, especialmente cuando se complementa con entrevistas posteriores con el trabajador y su supervisor. El empleado, por supuesto, puede tratar de exagerar algunas actividades y minimizar otras. Sin embargo, la naturaleza detallada y cronológica de la bitácora tiende a compensarlo.

#### 6.4.TERMINOLOGÍA

-Análisis de Puestos.- procedimiento para determinar las tareas y requisitos de aptitudes de un puesto y el tipo de personas que se debe contratar.

-Descripción de puestos.- lista de las tareas, responsabilidades, relaciones de informes, condiciones de trabajo, y responsabilidades de supervisión de un puesto producto de un análisis de puestos.

-Especificación del Puesto.- listas de los requerimientos humanos del puesto, esto es, la educación, la capacidad, personalidad, etc., necesarias.

-Bitácora del participante.- lista diaria, hecha por los trabajadores de cada actividad en la que desempeñan junto con el tiempo.

## 6.5. CONCLUSIONES

El análisis de puestos en una empresa es muy importante para que funcione de la manera esperada y así poder alcanzar los objetivos planteados.

Es importante conocer las necesidades de la empresa para poder diseñar un perfil de puestos que describa las características del empleado y cubra las expectativas de la empresa para que exista un equilibrio, ya que el patrón no puede ofertar más de lo que tiene.

El desarrollo de la empresa juega un papel importante para el buen desempeño del trabajo asignado, ya que asegura que todas las actividades asignadas se realizarán o se llevarán a cabo de una manera satisfactoria para ambas partes.

Los aspectos más importantes que se deben de tomar en cuenta para el análisis de puestos son las características de las personas que se desean contratar, lista de deberes, responsabilidades, condiciones de trabajo y metas a alcanzar con la creación de un puesto.

Hoy en día, el análisis de puestos es una parte indispensable en cualquier empresa, ya que si no definiéramos las características de la persona para el puesto, cualquiera podría ocupar el lugar y tal vez lo único que ocasionaría sería un atraso en las actividades que afectaría el crecimiento de la empresa.



## CAPITULO VII.

### TESIS

#### 7.1. Cronograma de Actividades

##### 7.1.1. Metodología para hacer el diagnóstico

#### 7.2. Diagnóstico del Departamento de Proyectos

#### 7.3. Acuerdos y acciones iniciales

#### 7.4. Creación del comité de Calidad

#### 7.5. Calidad Total

#### 7.6. Encuesta inicial

##### 7.6.1. Conclusiones y Gráficas

#### 7.7. Planeación del manual de procedimientos

#### 7.8. Manual de Procedimientos

#### 7.9. Reunión de Retroalimentación.

#### 7.10. Encuesta de motivación

##### 7.10.1 Conclusiones y Gráficas

#### 7.11. Elaboración del primer informe al Gerente

7.12. Encuesta Calidad de Vida en el Trabajo

7.12.1 Conclusiones y Gráficas.

7.13. Encuesta final

7.13.1 Conclusiones y Gráficas

7.14. Reporte Final al Gerente y al Comité de Calidad

7.15. ¿Cómo mejoraron los productos o servicios del departamento?





# CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES REAL

ACTIVIDAD	Mes año 2000												% Avance				
	OCTUBRE						NOVIEMBRE							DICIEMBRE			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11						
SEMANAS																	
ACUERDOS	XXX																100
CREACIÓN COMITÉ CALIDAD	X	XX															100
DIAGNOSTICO		XXX															100
APLICAR ENCUESTA INICIAL		X	XXX														100
EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.			X	XX													100
DETECCIÓN DE DEBILIDADES O FALLAS EN BASE A LA ENCUESTA.				XXX													100
PLANEACION MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO.				XXX	X												100
ELABORAR CULTURA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO.					XXX	X											100
ELABORAR PERFILES DE PUESTO						XXX	XX										100
ELABORAR ORGANIGRAMA Y FLUJOGRAMA DE INFORMACIÓN.							XXX	X									100
ARMAR EL MANUAL DE PROCEDIMIENTO DEL DEPARTAMENTO.								XXX	XX								100
REUNION DE RETROALIMENTACION												X	XXX	XXX			100

# Mes año 2001

ACTIVIDAD	Mes año 2001																												%								
	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO																
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4													
SEMANAS																																					
APLICAR LA SEGUNDA ENCUESTA PARA EVALUAR MOTIVACIÓN .	XX																																				100
EVALUACIÓN DE RESULTADOS			XX																																		100
ELABORACIÓN DE INFORME AL GERENTE					XX																																100
APLICAR TERCERA ENCUESTA PARA EVALUAR CVT.						XX	XX																														100
EVALUACIÓN DE RESULTADOS.								XX	XX	XX																											100
INCLUIR LA INFORMACIÓN DENTRO DEL TRABAJO.											XX	XX	X																								100
CURSO DE INFORMACIÓN AL PERSONAL DEL DEPTO.													XX	XX																							100
APLICACIÓN DEL CURSO																			XX	XX	XX	XX															100
APLICACIÓN DE ENCUESTA FINAL PARA LA EVALUACIÓN DEL PROYECTO.																					XX	XX															100
ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS.																																					100
PREPARACIÓN DE REPORTES, CONCLUSIONES Y ALCANCE..																													XX	XX	XX	XX					100

Este proyecto tendrá como fecha de inicio el 22 de Septiembre del 2000, comenzando con una cita con el Gerente del Departamento de Proyectos Ing. Heriberto Pimentel Peña para presentarle el proyecto y fijar los acuerdos y acciones iniciales que abarcan compromisos formales, compromisos psicológicos y objetivos generales, del departamento y personales.

Se procederá a crear el comité de calidad y se elaborará un diagnóstico de la situación actual del departamento.

### **7.1.1. Metodología para hacer el diagnóstico**

El diagnóstico se elaborará por medio de la observación y de entrevistas con el gerente, así como de la lluvia de ideas de los trabajadores en el comité de calidad, especificando así características generales del departamento como lo son el servicio que proporcionan o producto, los proveedores, el proceso de operación, la productividad., el ambiente laboral y la calidad de vida que existe.

Considerando estos aspectos entonces el diagnóstico se dividiría como sigue:

- 1.-Primera reunión con el comité, lluvia de ideas.
- 2.-Captura de las observaciones y entrevista con el gerente.
- 3.-Obtención de datos generales del departamento:
  - servicio
  - proveedores
  - proceso
  - productividad
  - ambiente laboral
  - calidad de vida
  - visión, misión, valores
  - Organigrama

4.-Análisis de la información obtenida

5.-Identificar necesidades de control (perfiles de puesto, manuales, etc.)

Una vez elaborado el diagnóstico entonces se elaborará la encuesta a aplicar como inicial, evaluando y analizando los resultados, para detectar las debilidades o fallas en base a la encuesta, obteniendo los problemas y ponderándolos, identificando el problema principal.

De esta forma se obtuvo como resultado que hay que elaborar un manual de procedimientos, lo que implica proponer una cultura organizacional del departamento, perfiles de puesto, organigrama y flujograma de información. Se procederá a realizar una reunión de retroalimentación a los trabajadores para la presentación de lo que se ha hecho y un adelanto del manual, el cual sólo concentrará la información del departamento, se evaluará el contenido del manual y se harán observaciones sobre el trabajo realizado para presentar los resultados mediante un informe al Comité de calidad, para así proceder a la segunda parte del manual, que consistiría en definir las relaciones y el flujograma de información con otros departamentos para completarlo.

Una vez terminado se hará un curso de información y de uso del manual al personal del departamento, se aplicará una encuesta final para la evaluación del proyecto y se elaborarán los reportes y las conclusiones a presentar al comité de calidad.



## 7.2. Diagnóstico del departamento de proyectos

### Servicio o producto

El servicio proporcionado es la coordinación de proyectos durante todas sus fases, para satisfacer la demanda externa y de la propia empresa.

### Proveedores

Cuenta con proveedores de información y de materiales y equipo.

### **Información**

Oficinas de Ingeniería nacionales y extranjeras, que suministran lo que son planos, especificaciones, diagramas, información técnica.

### **Materiales y Equipo**

Se encuentra la propia planta, pero es muy raro ya que solo suministra las turbinas de vapor; y los proveedores de material nacionales y extranjeros.

### Proceso

El proceso de este departamento se desarrolla en los siguientes pasos:

- ❖ Cotización
- ❖ Negociación
- ❖ Ingeniería
- ❖ Compras / suministros
- ❖ Logística / coordinación
- ❖ Construcción
- ❖ Montaje
- ❖ Operación y pruebas.

### **Cotización**

Consiste en el contacto con proveedores para la pres acuerdo a lo que la empresa o departamento requiere pa.

manera se evaluará y se elegirá de acuerdo a los precios y calidad del producto que presenten el que mejor convenga.

### **Negociación**

Una vez elegido el proyecto, entra lo que se refiere a la elaboración del contrato, en donde se establece la forma de pago, el plazo de entrega, el precio final, si hay anticipos, etc. procurando que favorezca en ambos sentidos para así asegurar la firma y el inicio de vigencia del mismo, estableciendo también las cláusulas que se aplicaran en caso de incumplimiento.

### **Ingeniería**

Esta función consiste en recibir la información por parte de los proveedores, como son: planos, especificaciones, diagramas, información técnica y demás.

### **Compras / suministros**

Como el propio nombre lo indica, se refiere a la adquisición de bienes o materiales para el proyecto y la continua vigilancia de los mismos para evitar faltas que pudieran ocasionar retrasos en la obra.

### **Logística / coordinación**

Consiste en proporcionar todo lo necesario para el proyecto como: planos, programas de mejora, programas ambientales, diagramas, etc.

### **Construcción**

Consiste en comenzar con la obra o proyecto y darle un constante seguimiento, informando, en periodos ya establecidos; los avances que se tienen.

### **Montaje**

En esta función se ensamblan las piezas de las turbinas que produce la empresa, generalmente se da con muy poca frecuencia, ya que la mayoría de los materiales utilizados para los proyectos son de procedencia extranjera.

## **Operación y pruebas**

Una vez que se tiene el proyecto o producto terminado, se verifican mediante pruebas que ya están establecidas en la empresa y si cubre los requisitos se procede a la operación.

## Productividad

Es difícil evaluar ya que es un servicio

## Ambiente laboral

Actualmente el departamento de Proyectos se encuentra ubicado dentro de la primer planta, siendo un edificio nuevo con mobiliario moderno, equipo de computo de punta y contando con la iluminación adecuada. Existe el área de comedor y áreas verdes.

Las relaciones personales en el interior del departamento son buenas ya que las jornadas de trabajo se realizan dentro de un ambiente de respeto y cooperación.

## Calidad de vida

Los empleados de ALSTOM cuentan con las siguientes prestaciones:

- Seguro Social
- Fondo de ahorro
- Vales de despensa
- PTU
- Seguro de vida
- Seguro de gastos médicos mayores
- Prestaciones superiores a la ley en cuanto:
  - Aguinaldo
  - Vacaciones
  - Prima vacacional

### 3. Acuerdos y acciones iniciales

#### 1. Compromisos Formales

- Fecha de trabajo: todos los viernes de cada semana.
- Lugar de trabajo: sala de juntas del departamento de Proyectos
- Hora de trabajo: de 6:00 PM a 7:00 PM
- Fecha de inicio: 22 de septiembre del 2000
- Fecha de término: *pendiente*
- Informe de resultados: cada 4 sesiones
- Logística
  - i. Hojas, lápices, plumones
  - ii. Hojas rota folio
  - iii. Televisión y video
  - iv. Grabadora
  - v. Discos compactos
  - vi. Proyector de acetatos
  - vii. Cañón proyector y computadora
  - viii. Café, galletas, refrescos

#### 2. Compromisos Psicológicos

- Asistencia
- Puntualidad
- Participación
- Responsabilidad
- Colaboración
- Respeto
- Compromiso
- Buena Disposición

## 7.4. Creación del comité de calidad

### Modelo de Planeación

Se integrará un grupo de calidad formado por 5 personas del departamento, estableciendo mediante tormenta de ideas, encuestas y listados los objetivos que ayudaran al cumplimiento del objetivo general. En base a éstos se fijaran las estrategias a seguir, involucrando a los participantes para que éstos lleven a cabo los planes de acción adecuados en base a sus ideas y propuestas.

Se seleccionará un asistente a la junta para incluir todos las observaciones claves y plasmar todos los puntos de vista a personas externas del grupo o del departamento.

En la primera sesión se conforma el grupo de calidad y se les preguntó, ¿Qué problemas puedes distinguir dentro de tu departamento?, ¿Que propones para solucionarlos? Y ¿Qué beneficios tendría tu propuesta?, obteniendo los siguientes datos:

#### Situación Actual o problemática

- Falta de comunicación.
- Falta de trabajo en equipo.
- Desorientación del personal de nuevo ingreso.
- Flujo de información deficiente.
- Falta de visión analítica

#### Propuestas o expectativas.

- Manejar en el curso de inducción el desarrollo interpersonal, donde enfatice lo necesario que es trabajar en equipo.

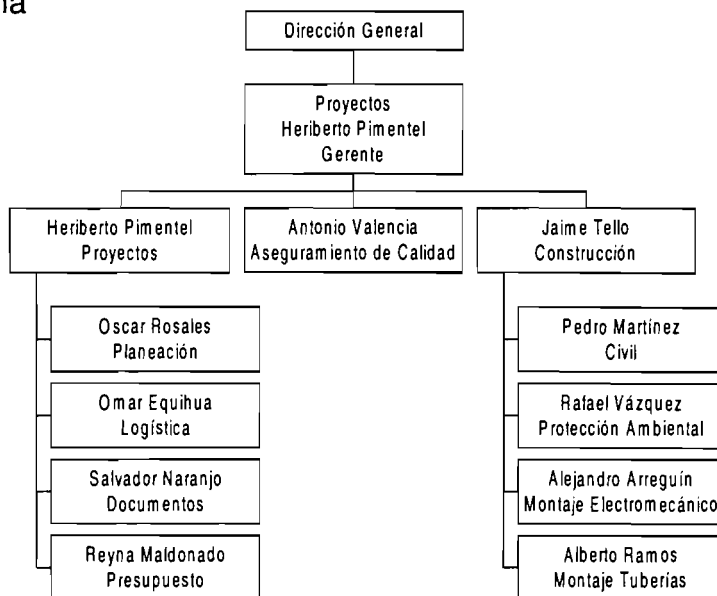
- Mencionar las áreas internas y externas con las que va a estar relacionado, y de las cuales va a recibir información, ayudado de un flujograma de información
- Primeramente llevar un curso de inducción al departamento, dando a conocer el organigrama y un mapa de la empresa especificando la ubicación del departamento y del personal, las funciones y organización al Interior del Departamento de Proyectos.
- Hacer un periodo de capacitación de dos semanas aproximadamente para que el personal se adapte a sus funciones específicas.
- Hacer la difusión en todos los niveles de las promociones y cambios en el departamento.
- Diseñar un perfil de puesto para promociones y contrataciones.

### Beneficios

- Optimización del tiempo efectivo.
- Mayor productividad al adaptarse a sus funciones específicas.
- Optimizar el flujo de información.
- Al hacer el perfil del puesto, se va a confrontar lo que debe ser contra lo que es.
- Integrar la cultura de trabajo en equipo.

En la segunda sesión se les pide que elaboren una propuesta de organigrama para su departamento y que se ponderen los problemas encontrados en la sesión anterior.

## 1. Organigrama



## 2. Ponderación de Problemas

Concepto	CONTROL		TIEMPO		COSTO		IMPACTO		
	Alto	Bajo	Corto	Largo	Alto	Bajo	Alto	Bajo	%
Falta de comunicación		X		X	X		X		15
Falta de trabajo en equipo	X		X			X	X		30
Desorientación del personal de nuevo ingreso	X		X			X	X		30
Flujo de información deficiente	X		X		X		X		15
Falta de Visión analítica		X		X	X		X		10

De la tabla anterior se concluye que actualmente existen dos problemas principales, los cuales son la falta de trabajo en equipo y la desorientación del

personal de nuevo ingreso. Adicionalmente les siguen la falta de comunicación y el flujo de información deficiente, dejando al último la falta de visión analítica. Por lo tanto se comenzará a trabajar con los dos problemas principales.

### 7.5. Calidad total

El proyecto de calidad para atacar nuestros dos problemas principales comenzará de la siguiente manera:

1. -Elaboración de encuestas para evaluar el estado de ánimo del personal e identificar la situación actual.
2. -Análisis de resultados
3. -Especificar de acuerdo a los resultados que se obtengan, las estrategias a seguir.
4. - Programar las acciones mediante la elaboración de un cronograma.
5. -Llevar a cabo las acciones especificando el modo de operación de cada una.
6. -Programa de implementación
7. -Evaluación del proceso de programa estableciendo como indicadores de medición:

Encuestas

Cuadro de avance por actividad.

ACTIVIDAD	SEMANA							%Avance
	1	2	3	4	5	6	7	



## 7.6. Encuesta inicial

Marque con una X su respuesta.

1.-¿ EN QUE PORCENTAJE CONOCE USTED LA POLÍTICA DE LA EMPRESA (VISION, MISIÓN, VALORES )?

100%                  80%                  60%                  40%                  20%

2.-¿EN QUE PORCENTAJE CONOCE USTED LAS FUNCIONES DE SU DEPARTAMENTO?

100%                  80%                  60%                  40%                  20%

3.-¿CONSIDERA USTED QUE ESTAN BIEN DEFINIDAS SUS FUNCIONES EN EL DEPARTAMENTO?

SI    NO

4.-¿ ASISTIO USTED A UN CURSO DE INDUCCIÓN AL DEPARTAMENTO AL MOMENTO DE SU INGRESO?

SI    NO

5.-¿CUÁNDO USTED TIENE UN PROBLEMA SABE QUE HACER O A QUIEN DIRIGIRSE PARA SOLUCIONARLO?

SI                  REGULARMENTE                  A VECES                  CASI SIEMPRE                  SIEMPRE

6.-¿CUENTA CON EL APOYO DE LOS DEMAS?

SI                  REGULARMENTE                  A VECES                  CASI SIEMPRE                  SIEMPRE

7.-¿ PIENSA USTED QUE ESTAN BIEN DEFINIDOS LOS CANALES DE COMUNICACIÓN EN SU DEPARTAMENTO?

TOTALMENTE                  NO MUY BIEN                  PODRÍAN SER MEJORES

8.- ¿ESTARIA USTED DISPUESTO A PARTICIPAR MÁS EN ACTIVIDADES PARA MEJORAR SU PUESTO Y SU DEPARTAMENTO?

SI    NO

9.-¿CÓMO CUALES?

---



---



---

10.- DEFINA USTED SUS ACTIVIDADES

---



---



---



---

### 7.6.1. Conclusiones y graficas

La encuesta anterior fue aplicada a los miembros del grupo de calidad para poder identificar la situación interna que había actualmente en el departamento de proyectos, obteniéndose los siguientes resultados, a lo cual se anexan gráficas de pastel para ilustrar cada una de las preguntas con la finalidad de facilitar la comparación antes de la introducción del programa y después del mismo.

En la pregunta número uno, se les cuestiona sobre que tanto conocen la política de la empresa para saber que tan familiarizados están con el lugar de trabajo, así pues, se usaron porcentajes para no cerrar tanto la pregunta, quedando los resultados como siguen: el 60% de la población dice que conoce la política en un 80%, pero el otro 40% se distribuye en un 20% de las personas que dicen conocerla un 60% y otro 20% de aquellas que dicen conocer sólo un 40%. Esto comprueba que no todos conocen a la totalidad la visión, misión y valores de Alstom, lo que nos puede indicar una falta de comunicación, o simplemente una falta de inducción a la empresa cuando se les contrata, caso que fue comprobado al descubrir que sólo unos meses atrás Recursos Humanos comenzó a darles un recorrido por las instalaciones a los de nuevo ingreso y mencionándole la política de la empresa mediante folletos.

Es por esta razón que concluimos que esa es la causa principal por la que los empleados no conocen a la totalidad la política de Alstom.

En la pregunta número dos se evalúa que tanto conoce el empleado las funciones de su departamento, en nuestro caso hablamos del Departamento de proyectos, obteniendo que todos los encuestados las conocen en un 100%.

La pregunta número tres evalúa si están bien definidas las funciones en el departamento, obteniendo que el 80% respondió sí y el 20% restante opinó que no, esto quiere decir que aunque todos conocen las funciones, no son muy claras o entendibles para algunos, lo que explica que el personal sólo se limita a hacer lo

suyo y no trata de entender lo que hace su compañero, evitando un trabajo en equipo y haciendo la falta de comunicación más grande.

En la pregunta cuatro se pregunta acerca de los cursos de inducción que deben recibir los empleados de nuevo ingreso, observando que el 60% recibió un curso, pero nos pudimos percatar que consideraban como curso, el recorrido que les daba su Jefe por la empresa, es por eso que con el 40% restante nos damos cuenta que en realidad no hay una introducción a fondo al departamento y al puesto, además de que no cuentan con un manual de procedimientos que permita al trabajador conocer por escrito su área.

La pregunta cinco evalúa si el empleado al tener un problema sabe a quien dirigirse o como solucionarlo, contestando siempre el 20%, el 60% casi siempre sabe a quien dirigirse y el otro 20% regularmente sabe con quien. Esto comprueba que los canales de comunicación y las jerarquías son muy pobres, o simplemente que el trabajador tiene falta de iniciativa porque no se le da una confianza para resolver un problema por parte de su jefe.

En la pregunta seis se evalúa el ambiente laboral al preguntar si generalmente cuenta con apoyo de los demás, contestando un 40% que sí y el otro 60% casi siempre, esto nos indica que las relaciones interpersonales son muy limitadas. Esto puede ocasionar cierta renuencia o ideas falsas sobre un compañero, lo que podría ser un factor más de la falta de trabajo en equipo.

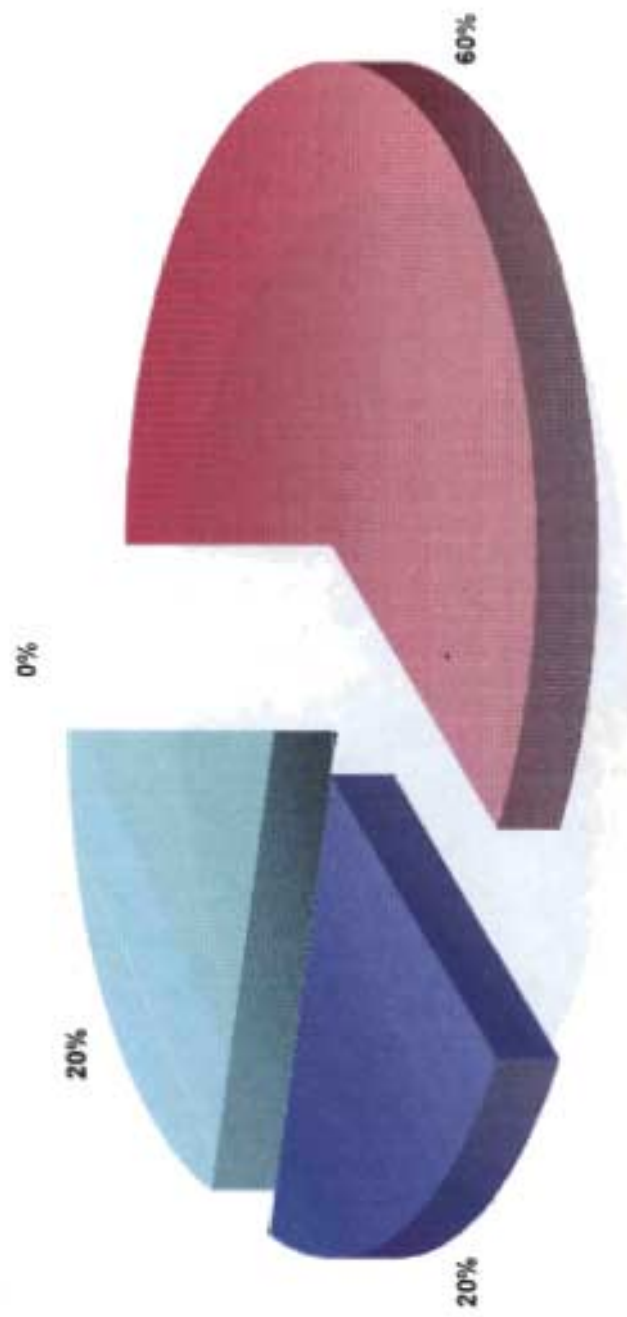
La pregunta siete evalúa como considera el empleado que están definidos los canales de comunicación en su departamento contestando el 60% totalmente y el 40% que podrían ser mejores, esto nos lleva de alguna manera de regreso a la pregunta tres en donde mencionábamos que las funciones estaban confusas para algunos, lo que puede explicar que la comunicación no sea total y que ese 40% reflejado de falta de comunicación repercuta en la falta de comprensión en las funciones del trabajador.

La pregunta ocho se planteó para evaluar la disponibilidad del trabajador a entrar en programas o cursos para mejorar su puesto y su departamento, obteniendo un sí total, lo que nos mostró que al comenzar con el programa, realmente no tendríamos personal renuente a la idea y que la gente estaría en la mejor disposición de escucharnos y aprender de lo que se llevaría a cabo en el grupo de calidad.

En la pregunta nueve pedíamos ideas de actividades para mejorar los puestos, obteniendo respuestas como capacitación, mejoramiento de la comunicación y fomento de trabajo en equipo entre los más mencionados, lo que consideramos para planear nuestras actividades con el grupo.

En la pregunta diez pedimos que el empleado definiera sus actividades con la finalidad de usar esta información al hacer el perfil de puesto, esta pregunta nos reflejó que no hay diversificación de tareas, ya que cada quien contestaba de una manera específica, por lo que como una solución para poder globalizar las actividades que debe realizar una persona en este puesto, se aplicará la bitácora del participante.

1. ¿En que porcentaje conoce usted la política de la empresa (visión, misión, valores)?



2. ¿En que porcentaje conoce usted las funciones de su departamento?

0%

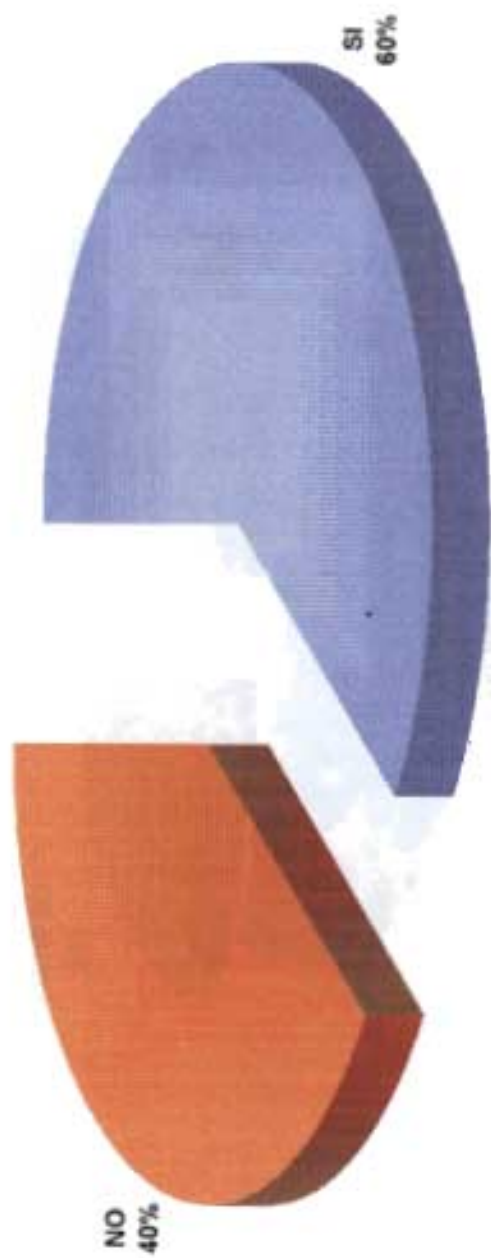


100%

3. ¿Considera usted que están bien definidas sus funciones en el departamento?

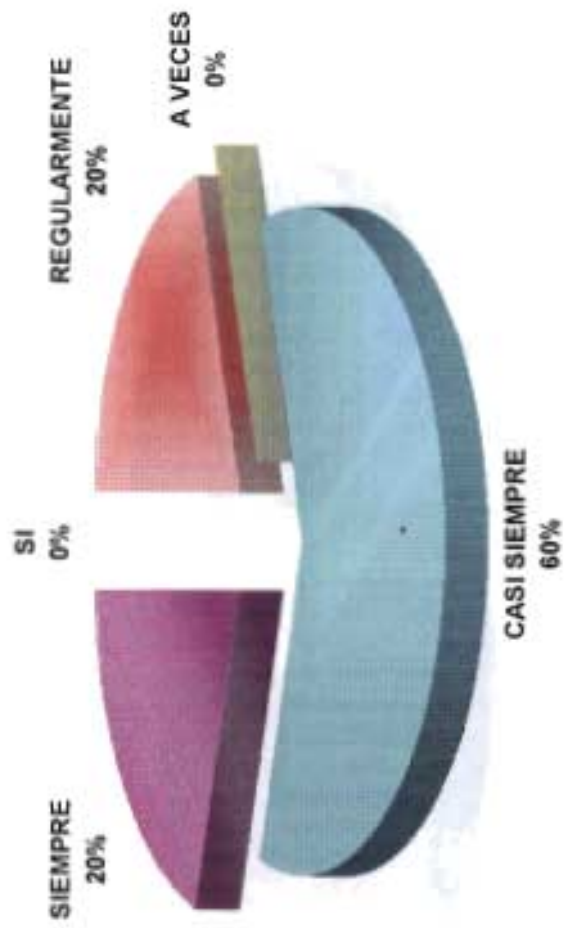


4. ¿Asistió usted a un curso de inducción al departamento al momento de su ingreso?

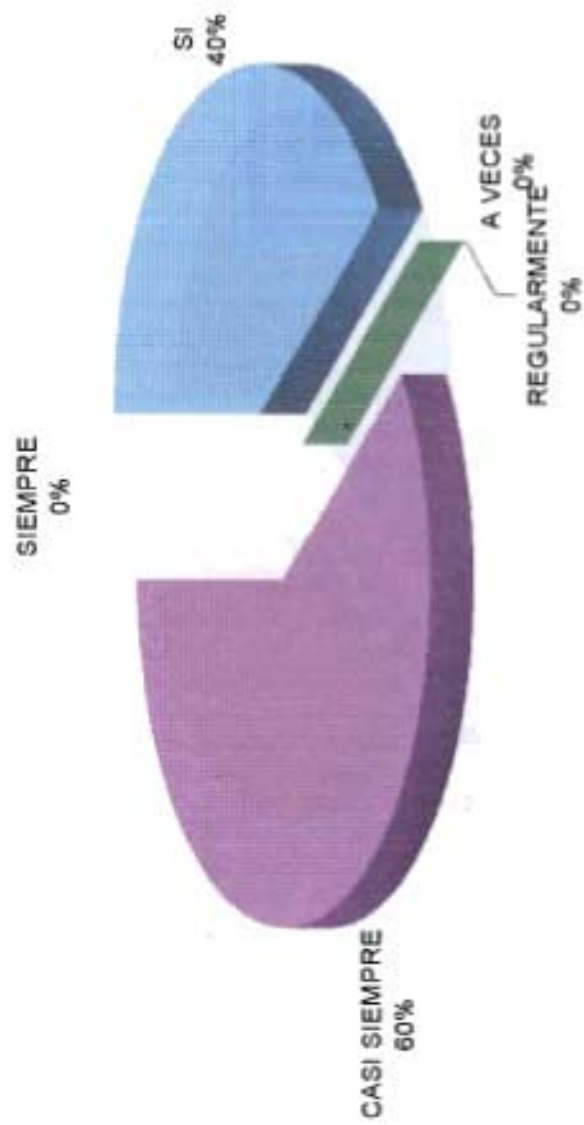




5. ¿Cuándo usted tiene un problema sabe que hacer o a quien dirigirse para solucionarlo?



6. ¿Cuenta con el apoyo de los demás?



7. ¿Piensa usted que están bien definidos los canales de comunicación en su departamento?



8. ¿Estaría usted dispuesto a participar más en actividades para mejorar su puesto y su departamento?

NO  
0%



SI  
100%

## 7.7. Planeación del manual de procedimientos

En base al análisis y conclusiones de la encuesta inicial podemos definir ya de manera total que los principales problemas en esta área son la falta de comunicación y la desorientación o falta de capacitación del personal de nuevo ingreso. Este departamento actualmente no cuenta con un manual de procedimientos, no tiene definidos visión, misión, valores, funciones del departamento, no hay un organigrama específico sólo el elaborado por el grupo de calidad el cual ya corregido puede tener esta función, no hay perfiles de puesto en donde se identifiquen las características necesarias para el personal que conforma dicha área y no hay un flujograma de información lo que explica la desorientación del personal no sólo de nuevo ingreso sino también del de base.

Por esta razón se planea un manual de procedimientos comenzando a recopilar la información sobre la cultura organizacional de la empresa Alstom Power, Morelia, la cual se integrará al inicio del manual para que el empleado conozca en primer lugar la empresa que lo contrató, se integrará el organigrama de la empresa y la ubicación del departamento en la misma, para que el trabajador identifique el nivel que ocupa su departamento y los niveles de las demás áreas de la empresa. Después se presentará el organigrama del departamento de proyectos, para saber que lugar ocupa el empleado dentro del mismo, bajo las órdenes de que persona está y en su caso que personas tiene a su cargo; siguiéndole la cultura organizacional del departamento para que el trabajador conozca cual es su misión y se integre a sus compañeros para cumplir las metas del departamento de proyectos.

Una vez identificados todos los puntos anteriores por el empleado, se presentarán a continuación las funciones del departamento, para que el trabajador conozca el desenvolvimiento del proceso del departamento y no se limite sólo a conocer sus funciones sino que se interese en aprender las de los demás, por si algún día fuera necesario desempeñarlas.

En el departamento de Proyectos no hay un perfil de puestos para las plazas, por lo que crearemos el formato del perfil que será de fácil manejo y

comprensión para quien solicite el personal, especificando las características y conocimientos con los que deberá contar el solicitante para poder ser contratado.

Una vez elaborado lo anterior dejaremos al final el flujograma de información, que especificará como deben circular los documentos en el interior del departamento para cumplir con sus funciones y evitar los atrasos en el trabajo al no saber identificar como están conectadas las áreas que lo conforman, quedando el manual de procedimientos de la siguiente manera:

## **7.8. Manual de procedimientos**

1.-CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA

2.- UBICACIÓN DE LA GERENCIA DE PROYECTOS DENTRO DE LA EMPRESA

3.- ORGANIGRAMA DE LA GERENCIA DE PROYECTOS

4.- CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA GERENCIA DE PROYECTOS

5.- FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO

6.-PERFILES DE PUESTOS

7.- FLUJOGRAMA DE INFORMACION

# 1.CULTURA ORGANIZACIONAL DE ALSTOM POWER, MEXICO

## VISION

Vemos a ALSTOM Power, México S.A. de C.V. como una empresa transnacional competitiva reconocida a nivel mundial por sus resultados, con rentabilidad económica y solidez en el mercado de generación de energía..

## MISIÓN

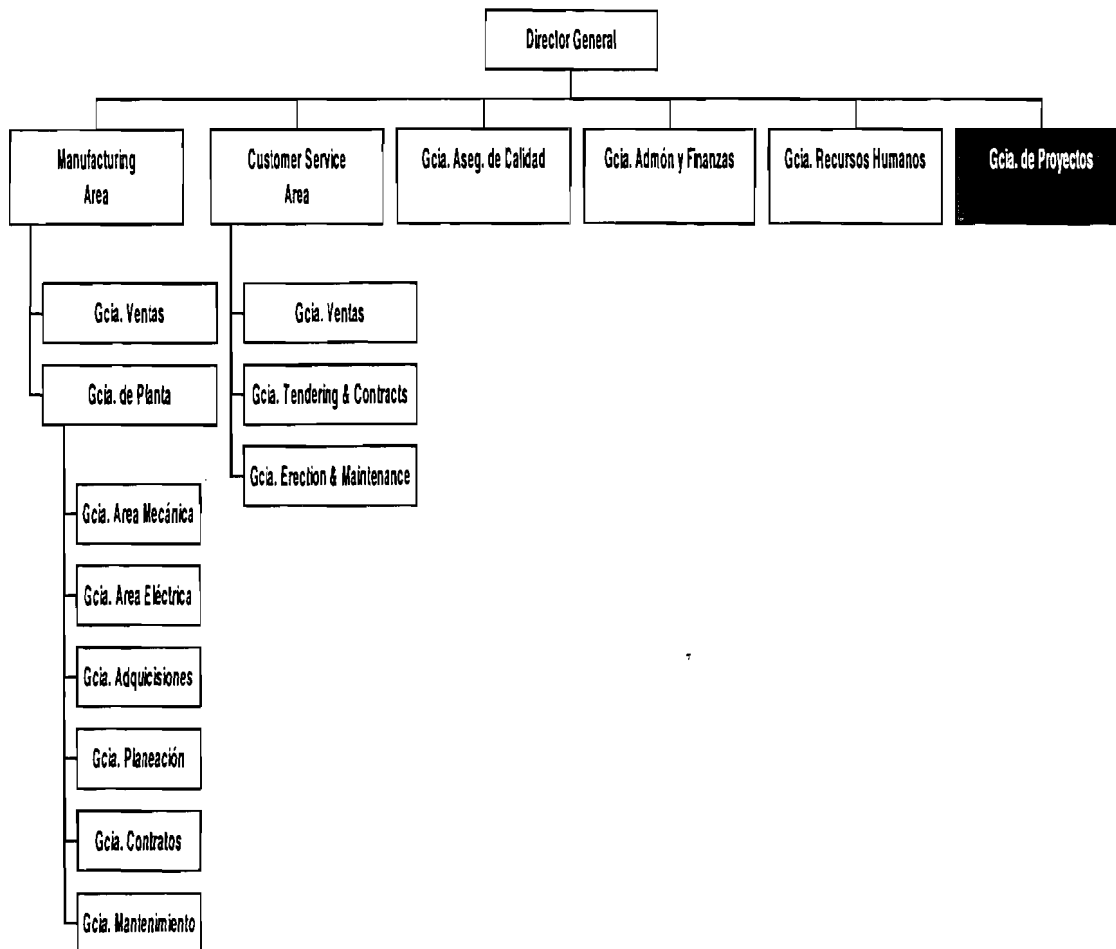
Satisfacer a nuestros clientes suministrando productos y servicios confiables, eficientes, conformes a los requerimientos contractuales a un costo competitivo y cumpliendo con los tiempos de entrega..

## VALORES

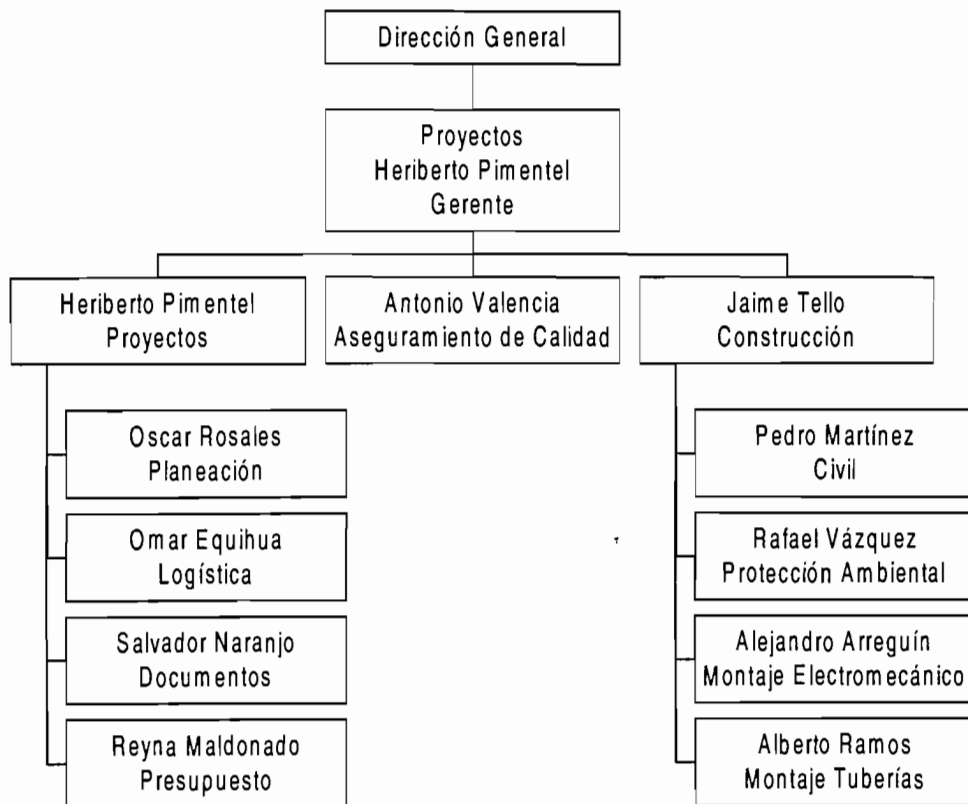
Generación de utilidades.  
Satisfacción de Clientes  
Costos competitivos.  
Conciencia Ecológica



## 2. UBICACION DE LA GERENCIA DE PROYECTOS DENTRO DE LA EMPRESA.



## 3. ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE PROYECTOS



## 4.CULTURA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE PROYECTOS

### VISIÓN

Vemos un departamento sólido de Proyectos, competitivo y reconocido dentro y fuera de la empresa por sus resultados, con rentabilidad financiera y económica, buscando siempre la obtención de utilidades; logrando un crecimiento sustentado en el funcionamiento del departamento formando una cultura de calidad en sus trabajadores con liderazgo participativo.

### MISIÓN

Asegurar la calidad durante todo el proceso de la construcción de cada uno de los proyectos de proyectos de plantas de generación de energía eléctrica a través de la coordinación de ALSTOM Morelia con los sitios, México y Francia, superando las expectativas de nuestros clientes sin perjudicar nuestro entorno y garantizando el desarrollo de la empresa y sus trabajadores.

### VALORES

Generación de utilidades

Trabajo en Equipo

Conciencia Ecológica

Calidad de Vida

Espíritu de Servicio

Puntualidad

Respeto

Honradez

## 5. FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO

### **COTIZACIÓN**

Consiste en el contacto con proveedores para la presentación de sus propuestas, de acuerdo a lo que la empresa o departamento requiere para comenzar a laborar. De esta manera se evaluará y se elegirá de acuerdo a los precios y calidad del producto que presenten el que mejor convenga.

### **NEGOCIACIÓN**

Una vez elegido el proyecto, entra lo que se refiere a la elaboración del contrato, en donde se establece la forma de pago, el plazo de entrega, el precio final, si hay anticipos, etc. procurando que favorezca en ambos sentidos para así asegurar la firma y el inicio de vigencia del mismo, estableciendo también las cláusulas que se aplicaran en caso de incumplimiento.

### **INGENIERÍA**

Esta función consiste en recibir la información por parte de los proveedores, como son: planos, especificaciones, diagramas, información técnica y demás.

### **COMPRAS / SUMINISTROS**

Como el propio nombre lo indica, se refiere a la adquisición de bienes o materiales para el proyecto y la continua vigilancia de los mismos para evitar faltas que pudieran ocasionar retrasos en la obra.

### **LOGÍSTICA / COORDINACIÓN**

Consiste en proporcionar todo lo necesario para el proyecto como: planos, programas de mejora, programas ambientales, diagramas, etc.

## **CONSTRUCCIÓN**

Consiste en comenzar con la obra o proyecto y darle un constante seguimiento, informando, en periodos ya establecidos; los avances que se tienen.

## **MONTAJE**

En esta función se ensamblan las piezas de las turbinas que produce la empresa, generalmente se da con muy poca frecuencia, ya que la mayoría de los materiales utilizados para los proyectos son de procedencia extranjera.

## **OPERACIÓN Y PRUEBAS**

Una vez que se tiene el proyecto o producto terminado, se verifican mediante pruebas que ya están establecidas en la empresa y si cubre los requisitos se procede a la operación.

## **ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD**

Durante la ejecución de los proyectos en todas sus fases una de las funciones del Departamento de Proyectos es la de observar y cumplir en todo momento con lineamientos del sistema de Aseguramiento de Calidad implantado en la empresa.

## 6. PERFIL DEL PUESTO

### 6.1 Gerente de Proyectos

- 1) **Denominación del puesto:** Gerente de Proyectos
- 2) **Adscripción:** Alstom, Morelia
- 3) **Jefe Inmediato:** Director General
- 4) **Propósito general:** Desarrollar las funciones de coordinación de la ejecución de los proyectos.
- 5) **Escolaridad:** Ing. Mecánico o Industrial
- 6) **Edad:** De 30 a 40 años
- 7) **Sexo:** M F
- 8) **Estado Civil:** Soltero Casado Indistinto
- 9) **Características físicas:** Buena actitud para trabajar bajo presión.  
Disponibilidad para viajes largos.  
Permanecer largas jornadas sentado, parado.  
Gozar de buena salud.

### 10) Cualidades Personales

Característica	Indispensable	Deseable	No necesario
Responsabilidad	❖		
Disciplina	❖		
Honradez	❖		
Puntualidad	❖		
Presentación	❖		
Orden	❖		
Confianza	❖		
Iniciativa	❖		
Espíritu de servicio	❖		
Trato Amble	❖		
Capacidad de Análisis.	❖		
Trabajo en equipo	❖		
Superación personal.	❖		
Discreción y ética profesional	❖		

- 11) **Disponibilidad:** Total según requerimientos de trabajo de su jornada.
- 12) **Exámenes:** Médico  
De conocimientos  
Psicométrico
- 13) **Experiencia mínima:** 5 años en proyectos de construcción
- 14) **Conocimientos técnicos:**
1. Manejo de Software
  2. Control de Proyectos
  3. Planeación de Proyectos
  4. Conocimientos de Administración y Finanzas
  5. Interpretación de Planos de Instalación
  6. Administración de Personal
  7. Conocimientos de Técnicas Negociación y Comercialización
  8. Licitaciones Públicas
- 15) **Equipo y Programas de computo:** Office 2000, Microsoft Project.
- 16) **Otros requerimientos:** Contacto con el cliente  
Contacto con personal interno  
Contacto con personal externo a Alstom Power México.  
Ingles (95%)  
Francés (95%)

**6.2. Asistente Técnico de Proyectos**

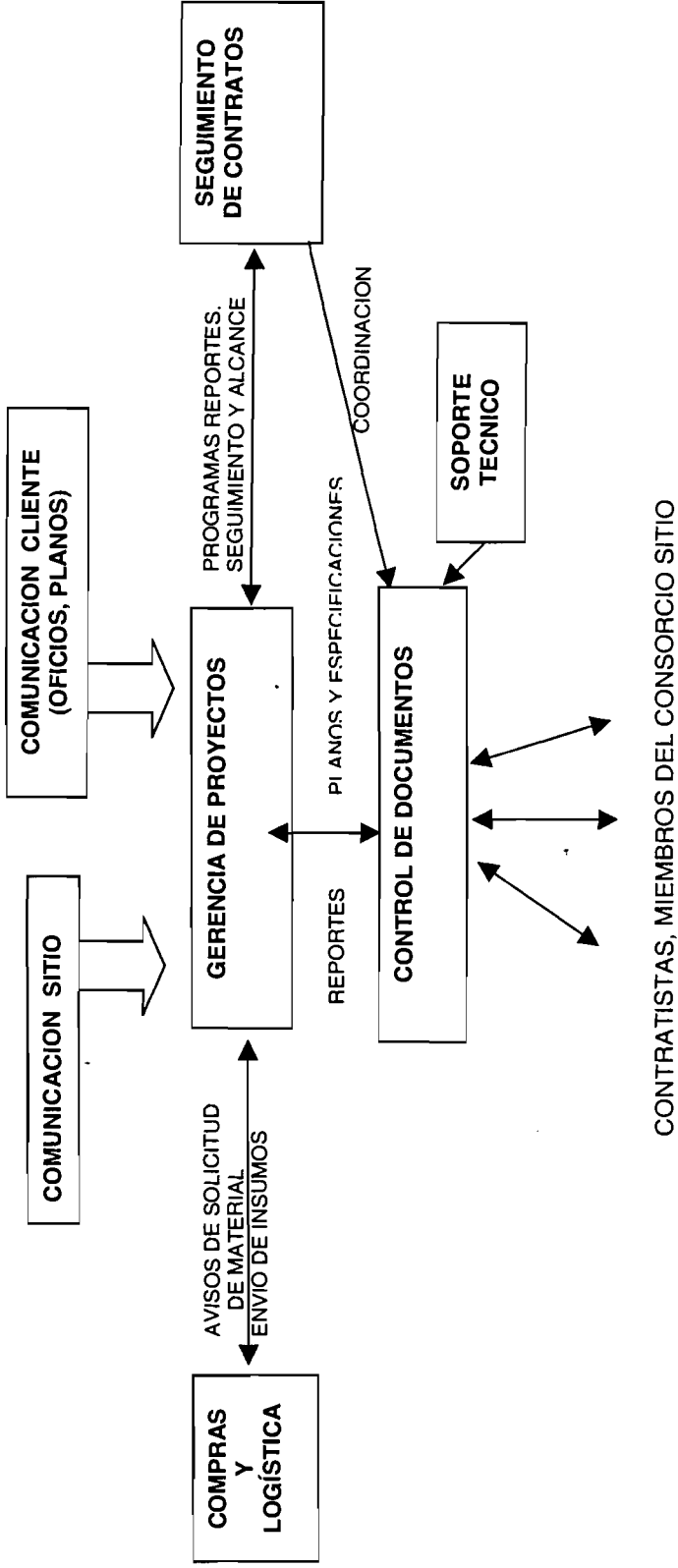
- 11) Denominación del puesto:** Asistente Técnico de Proyectos
- 12) Adscripción:** Alstom, Morelia
- 13) Jefe Inmediato:** Gerente del Departamento de Proyectos
- 14) Propósito general:** Cumplir con las funciones y los requerimientos técnicos necesarios para el desarrollo de proyectos.
- 15) Escolaridad:** Preparatoria  
Ing. Mecánico o Industrial
- 16) Edad:** De 30 a 40 años
- 17) Sexo:** M F
- 18) Estado Civil:** Soltero Casado Indistinto
- 19) Características físicas:** Permanecer largas jornadas sentado, parado. Buena salud.
- 20) Cualidades Personales:**

Característica	Indispensable	Deseable	No necesario
Responsabilidad	❖		
Disciplina	❖		
Honradez	❖		
Puntualidad	❖		
Presentación		❖	
Orden	❖		
Confianza		❖	
Iniciativa		❖	
Espíritu de servicio		❖	
Trato Amable		❖	
Capacidad de Análisis.	❖		
Trabajo en equipo		❖	
Superación personal.		❖	
Discreción y ética profesional	❖		



- 11) **Disponibilidad:** Total según requerimientos de trabajo de su jornada.
- 12) **Exámenes:** Médico  
De conocimientos  
Psicométrico
- 13) **Experiencia mínima:** 2 años en proyectos de construcción
- 14) **Conocimientos técnicos:** Manejo de software  
Control de Proyectos  
Conocimientos de administración  
Interpretación de planos de instalación mecánicos.
- 17) **Equipo y Programas de computo:** Office 2000, Microsoft Project, AutoCAD.
- 18) **Otros requerimientos:** Requiere viajar  
Contacto con personal interno  
Contacto con personal externo a Alstom Power México.  
Ingles (80%)

## 7. FLUJOGRAMA DE INFORMACIÓN



## 7.FLUJOGRAMA DE INFORMACIÓN

Comunicación sitio y comunicación-cliente, lo conforman personas externas a la empresa y los departamentos de Alstom dentro y fuera de México, que mediante memos mandan a la Gerencia de Proyectos, solicitudes y requerimientos para la elaboración de ofertas y construcción de proyectos.

La Gerencia de Proyectos analiza los requerimientos y el gerente autoriza para mandar avisos de requisición de material al Departamento de Compras, el cual responde y envía lo solicitado (insumos) al Departamento de Proyectos. Al mismo tiempo Gerencia de Proyectos coordina la logística de la obra, programas y reportes, que se entregarán de forma periódica a Seguimiento de contratos, y manda los planos y especificaciones recibidos a Control de documentos.

El área de Control de documentos con ayuda de los técnicos, en su mayoría ingenieros industriales; ordena, clasifica y distribuye los documentos técnicos entre los contratistas calificados por medio de licitaciones y entre los miembros del consorcio, parte de Alstom, por medio de contrato directo, estando en constante comunicación con los contratistas. Así el área de Control de documentos mantiene informado a Gerencia de Proyectos mediante reportes periódicos, que son necesarios para completar la información que la Gerencia entrega a Seguimiento de Contratos.

El área de Seguimiento de Contratos al recibir los reportes de la Gerencia de Proyectos, se encarga de los trámites legales y especificaciones de los contratos por obra con el cliente. Esta área le da seguimiento a los proyectos, mandando de manera continua información acerca del avance y en su caso, de la finalización de la obra a Gerencia de Proyectos, estando en coordinación con el área de Control de Documentos.

## 7.9. Reunión de Retroalimentación.

En la reunión de retroalimentación se tuvieron las siguientes observaciones:

- La creación del Comité de Calidad fue un motivante para los empleados, ya que se sentían satisfechos al ver que sus puntos de vista e ideas eran tomadas en cuenta.
- La lluvia de ideas logró detectar las necesidades comunes de todos los miembros del departamento y por consiguiente se logró que el Gerente observara con detenimiento las necesidades del mismo, poniendo énfasis en el trabajo en equipo.
- Al detallar las funciones del departamento y de cada uno de los miembros del mismo se logró una mayor integración entre ellos.
- En la planeación del Manual de Procedimientos hubo una participación por parte de todos los miembros muy activa, logrando conformar un organigrama para el departamento, perfiles de puesto, y flujo gramas de información.
- Se aplicaron encuestas iniciales para comprobar los problemas que surgieron por la lluvia de ideas, teniendo una amplia disposición por el personal encuestado.
- Se tuvieron propuestas del Comité de Calidad para la elaboración de encuestas con el propósito de evaluar la motivación y calidad de vida en el trabajo dentro del departamento, puesto que fueron puntos de interés para el desarrollo personal y grupal de los empleados.

## 7.10. Encuesta de motivación

Evalúe del 1 al 5 el trato que recibe usted dentro de el departamento. Marque con una X su opción elegida tomando como 1 pésimo, 2 regular, 3 bueno, 4 muy bueno, 5 excelente.

	1	2	3	4	5
1. Buen ambiente laboral					
2. Participación en capital y utilidades.					
3. Información amplia sobre planes y resultados					
4. Buena relación con jefes y compañeros .					
5. Incentivos y premios monetarios.					
6. Reconocimientos y felicitaciones por éxitos.					
7. Vacaciones prolongadas y con gastos pagados					
8. Trato justo de jefes y compañeros.					
9. Status, imagen del puesto					
10. Ayudas al gasto familiar (despensa)					
11. Alto nivel de salario					
12. Actualización y capacitación permanente					
13. Libertad para toma de decisiones					
14. Probabilidad de ascenso					
15. Seguro de vida y gastos médicos					
16. Trabajo interesante e importante (significativo)					
17. Automóvil o gastos de auto					
18. Participación en la toma de decisiones					
19. Superación de retos, logro de éxitos					
20. Fondo de jubilación y retiro					
21. Trabajo en equipo solidario y responsable					
22. Plan de compra de acciones					
23. Poder, autoridad					
24. Estabilidad y seguridad en el empleo					
25. Trabajo variado y autocontrolado					
26. Política de contratación de personal de alto nivel					
27. Trabajo en una empresa líder mundial en su rama					
28. Política de transferencia dentro del grupo					
29. Involucramiento en planes de mejora continua					

### 7.10.1. Conclusiones y Gráficas

Por medio de la encuesta de motivación nos percatamos de que en general es buena, pero podría mejorar bastante.

Se evaluó el ambiente laboral, la participación en capital y utilidades, reconocimientos y felicitaciones por éxitos, probabilidad de ascenso, trabajo interesante e importante (significativo), participación en la toma de decisiones, estabilidad y seguridad en el empleo, trabajo en una empresa líder mundial en su rama y el involucramiento en planes de mejora continua considerado por la mayoría muy bueno todos alrededor de un 40% en promedio.

En lo que respecta a información amplia sobre planes y resultados, buena relación con jefes y compañeros, vacaciones prolongadas y con gastos pagados, fondo de jubilación y retiro, trabajo en equipo, plan de compra de acciones, trabajo variado, política de transferencia dentro del grupo sobresale en el resultado la opción regular.

En realidad los que tuvieron resultados excelentes fueron muy pocos entre ellos el status e imagen del puesto, alto nivel de salario, seguros de vida y gastos médicos y el involucramiento en planes de mejora continua, pero también destacó un resultado del 100 % pésimo en la política de contratación de personal de alto nivel originado de la falta de la misma, en la empresa.

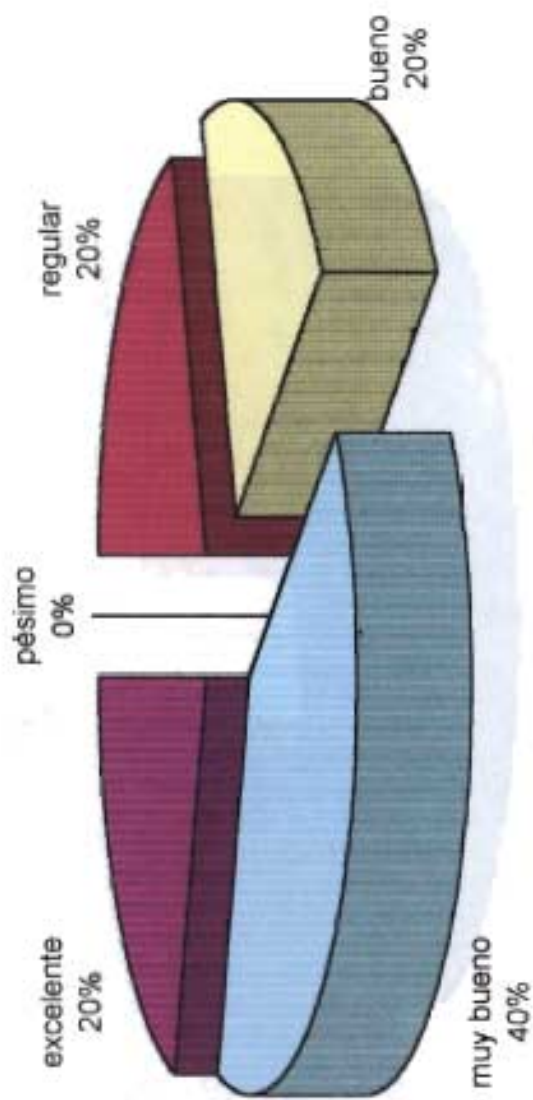
De acuerdo a lo anterior ALSTOM aplica muy pocos programas de motivación a su personal, y por lo tanto a los departamentos en este caso el de proyectos no alcanza a recibir estos programas, sin embargo los resultados no son tan bajos ya que tienen puntos buenos e influyentes como el alto nivel salarior, y seguros de vida, lo que motiva al trabajador a hacer sus funciones bien puesto que quiere conservar esos niveles.

Concluimos que existe alrededor de un 80% de motivación de los empleados en el área de proyectos, sin embargo si se descuida puede bajar.

ALSTOM debe de tener muy en cuenta el aplicar acciones a todos los niveles. Cabe mencionar que en esta encuesta el resultado fue más alto que en las aplicadas por la empresa las cuales oscilan entre un 60% en el departamento de proyectos, lo que nos refleja que el grupo de calidad está funcionando, en esta área.

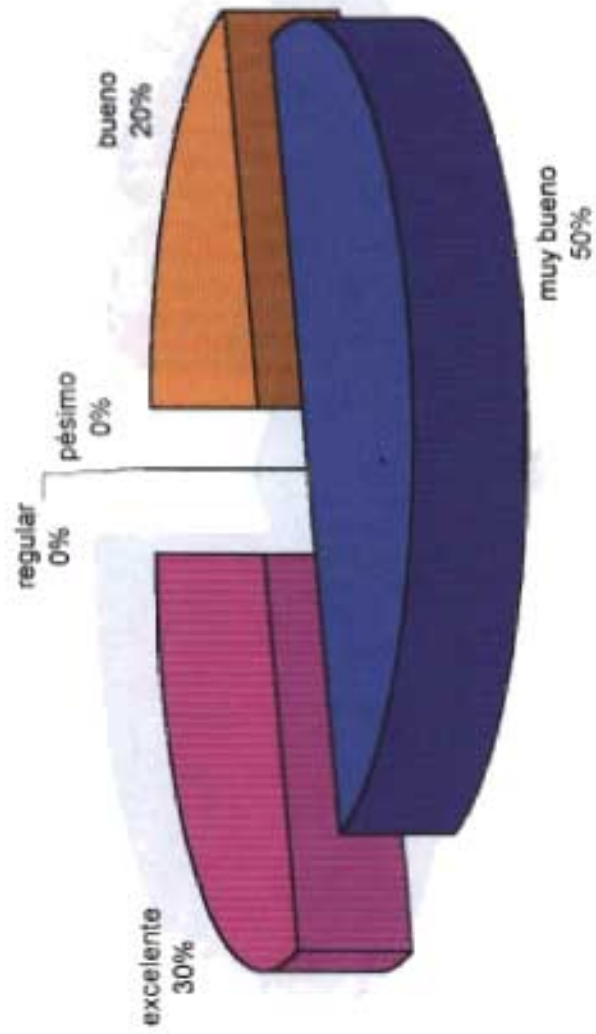


## 1. Buen ambiente laboral

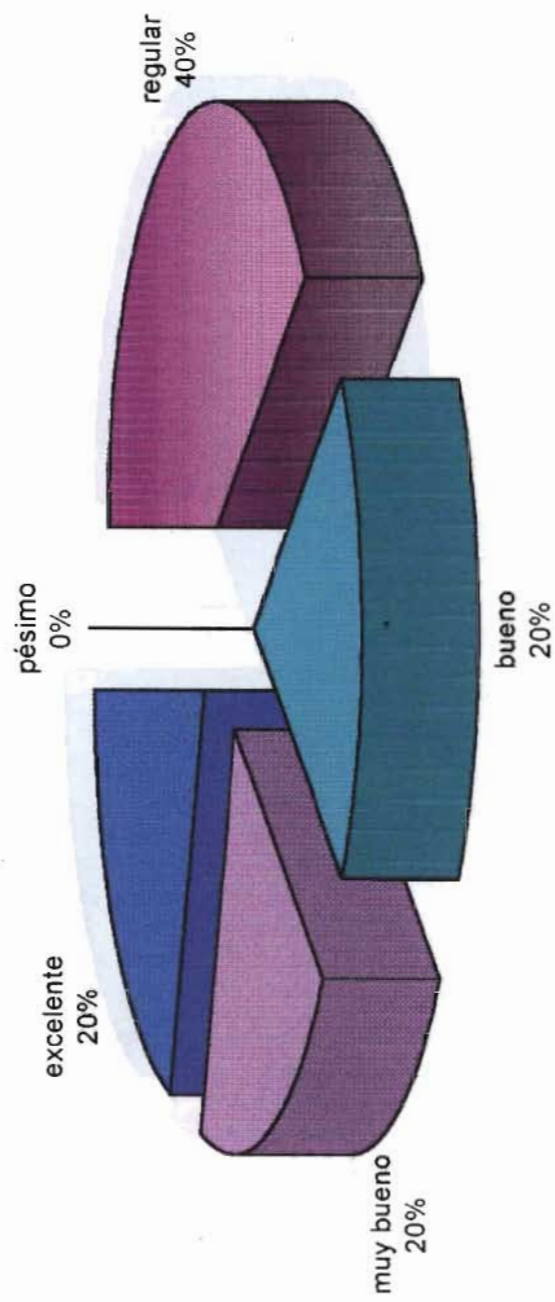




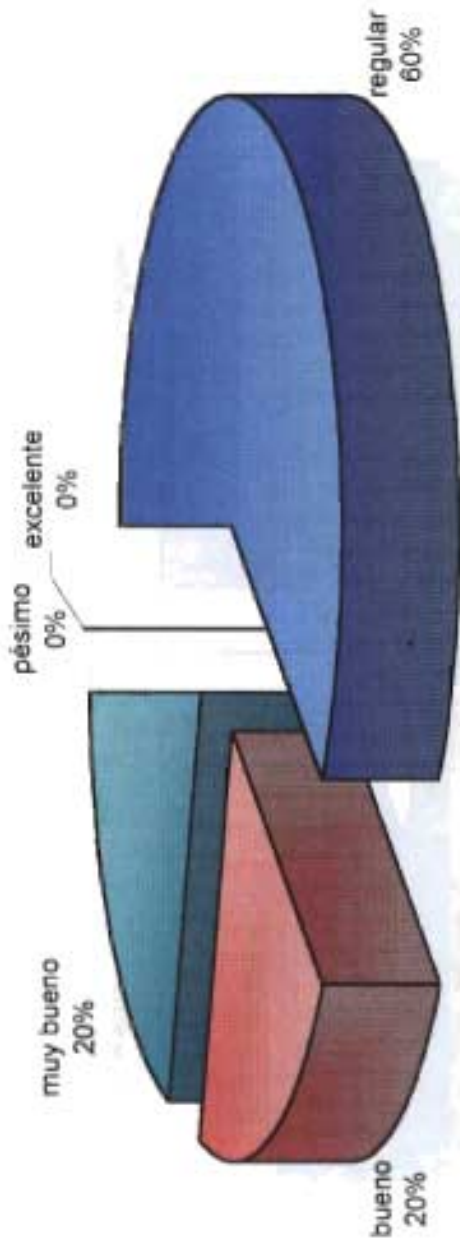
## 2. Participación en capital y utilidades.



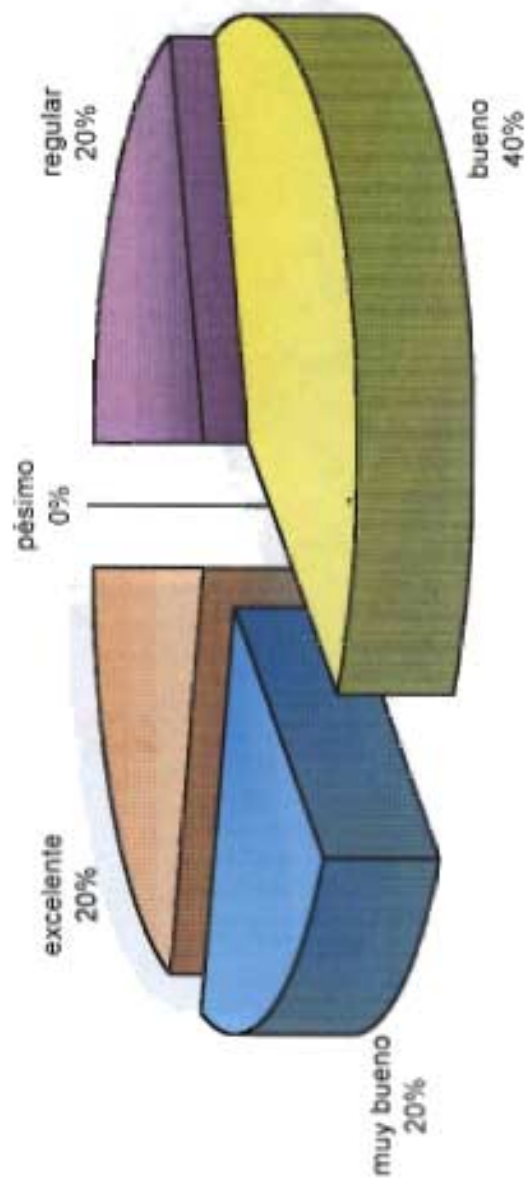
### 3. Información amplia sobre planes y resultados.



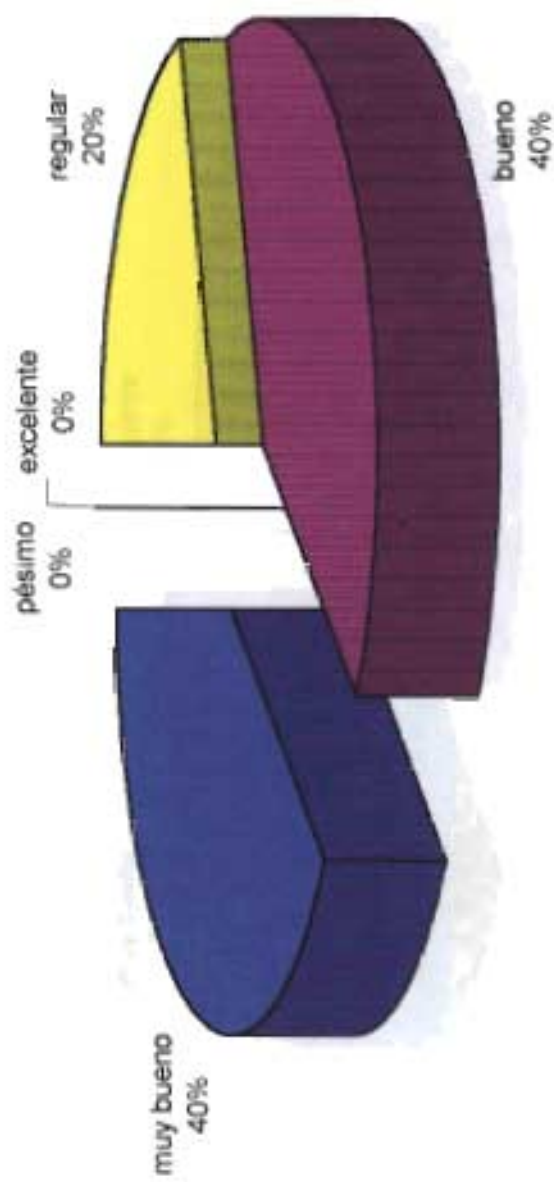
#### 4. Relación con jefes y compañeros



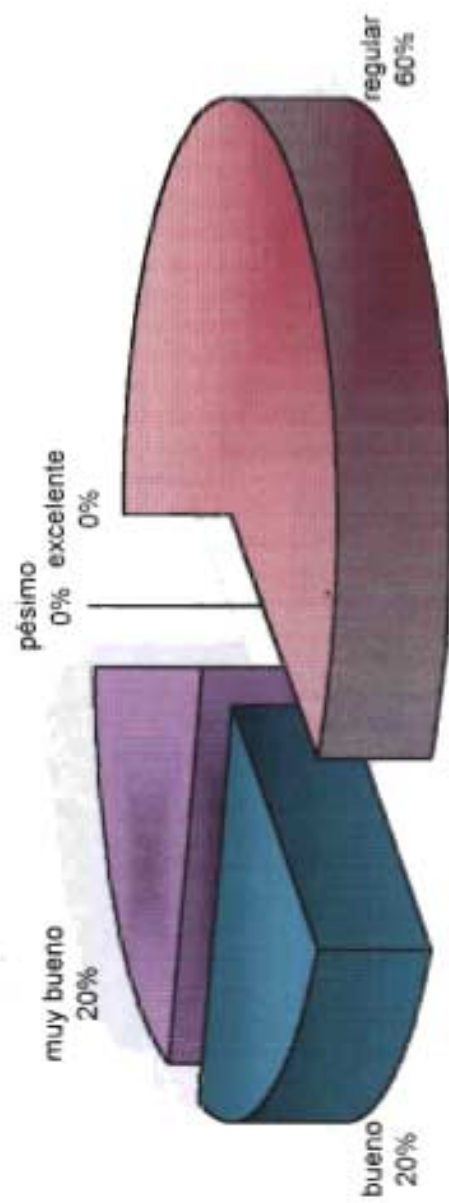
## 5. Incentivos y premios monetarios



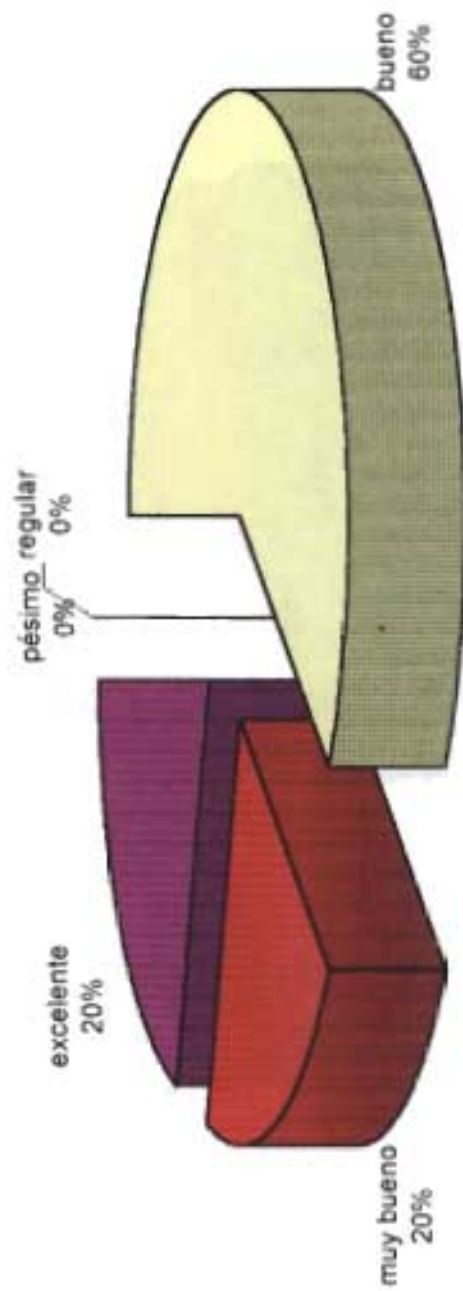
## 6. Reconocimientos y felicitaciones por éxitos



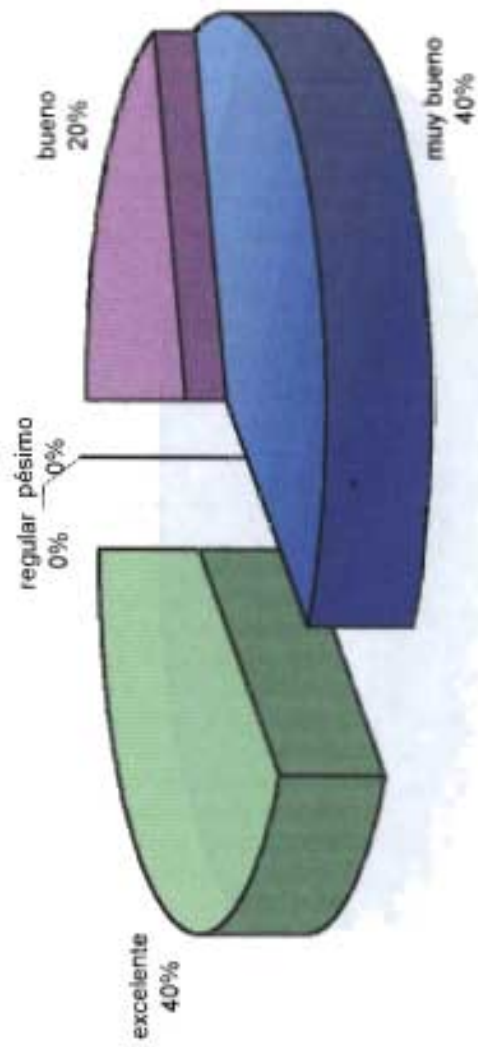
## 7. Vacaciones prolongadas y con gastos pagados



### 8. Trato justo de jefes y compañeros

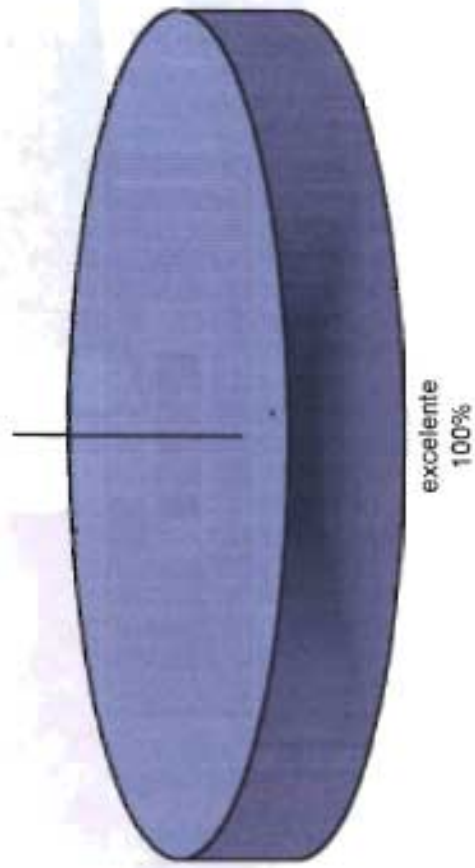


### 9. Status, imagen del puesto

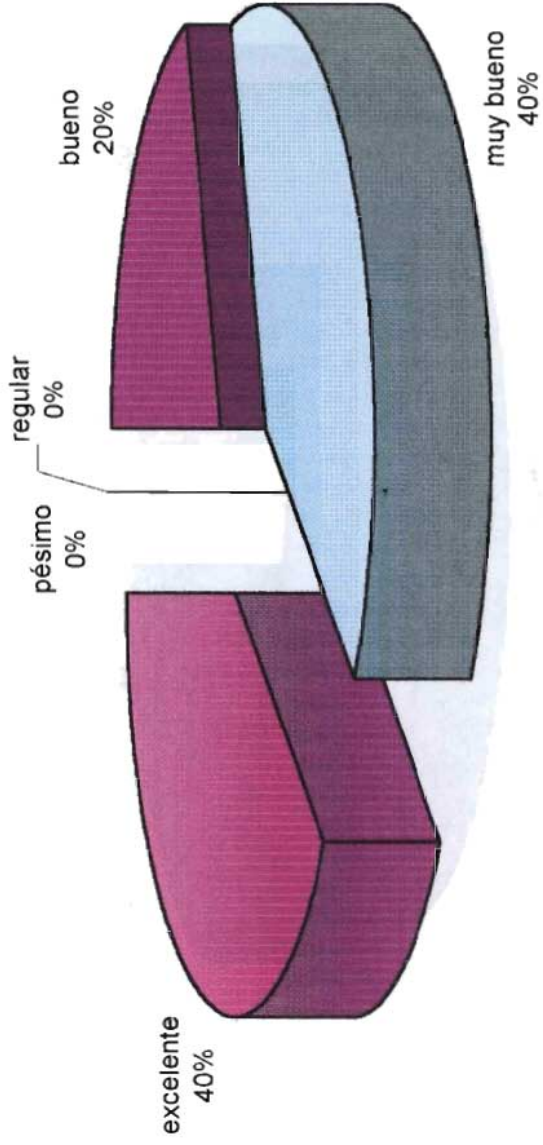




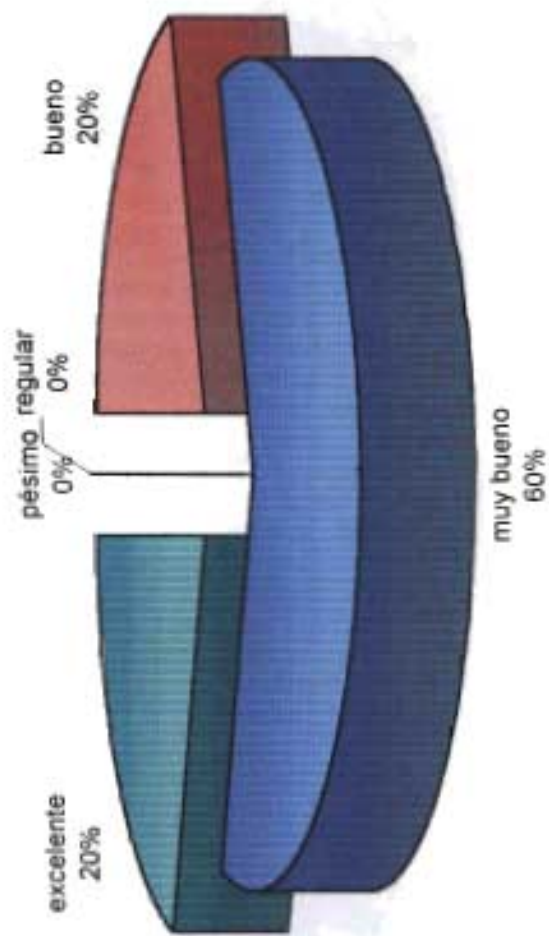
## 10. Ayudas al gasto familiar (despensa)



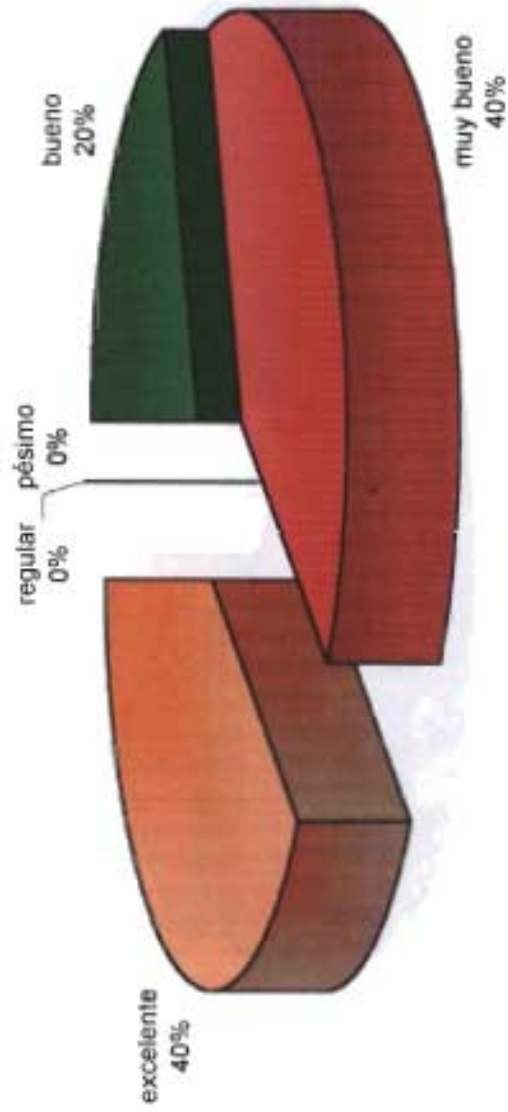
11. Alto nivel de salario



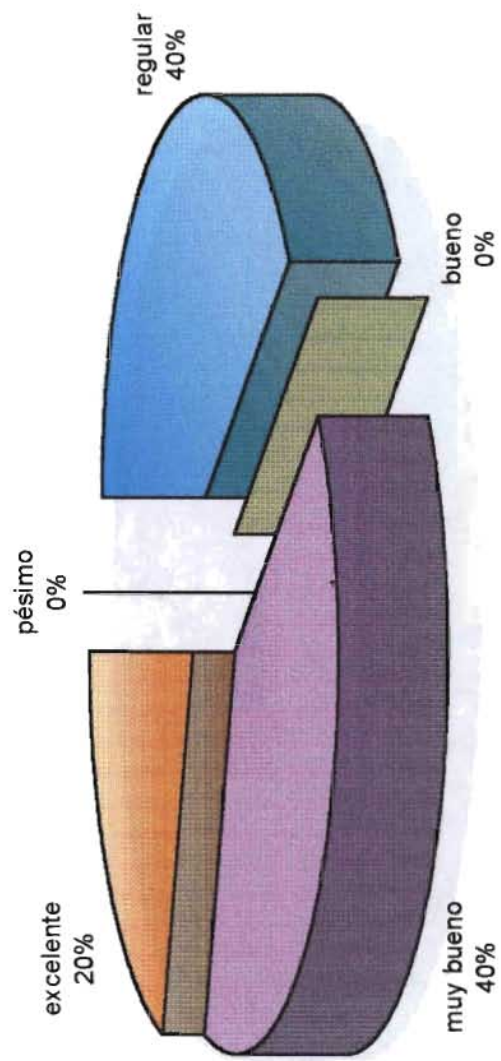
## 12. Actualización y Capacitación permanente



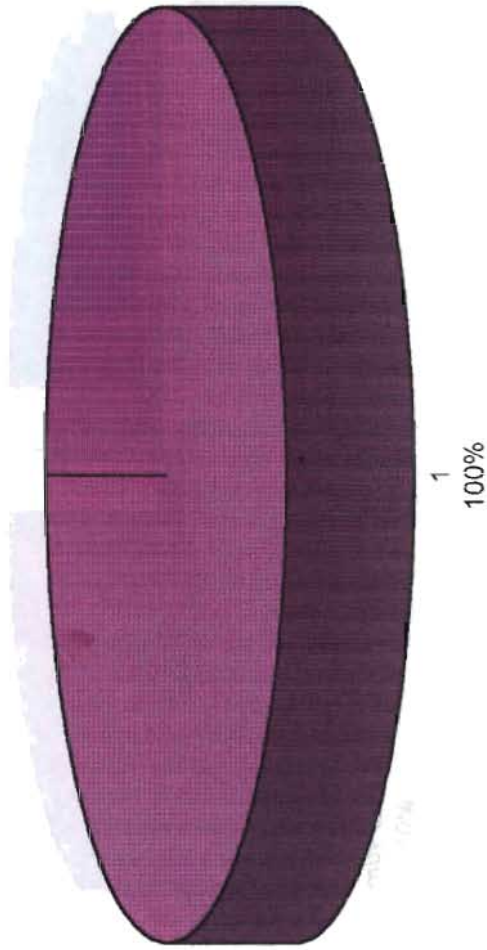
### 13. Libertad para toma de decisiones



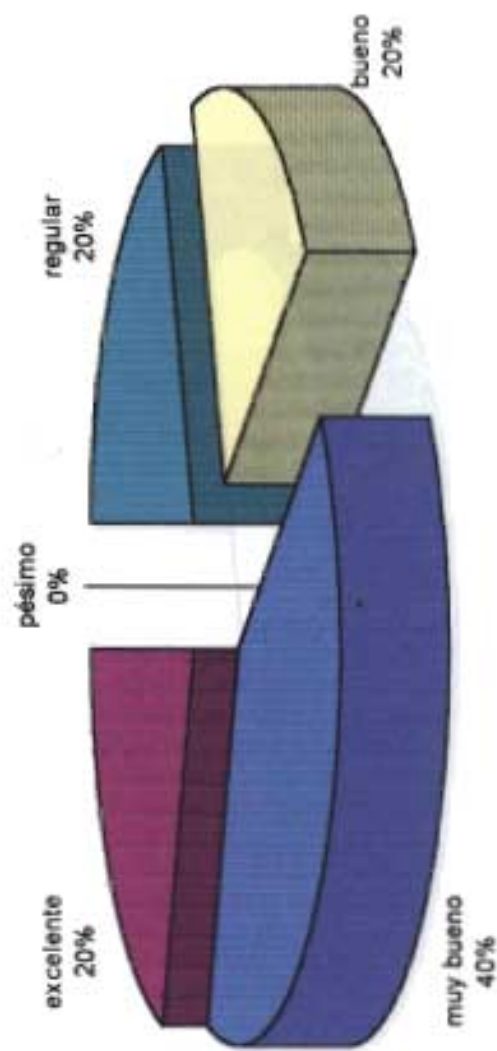
#### 14. Probabilidad de ascenso



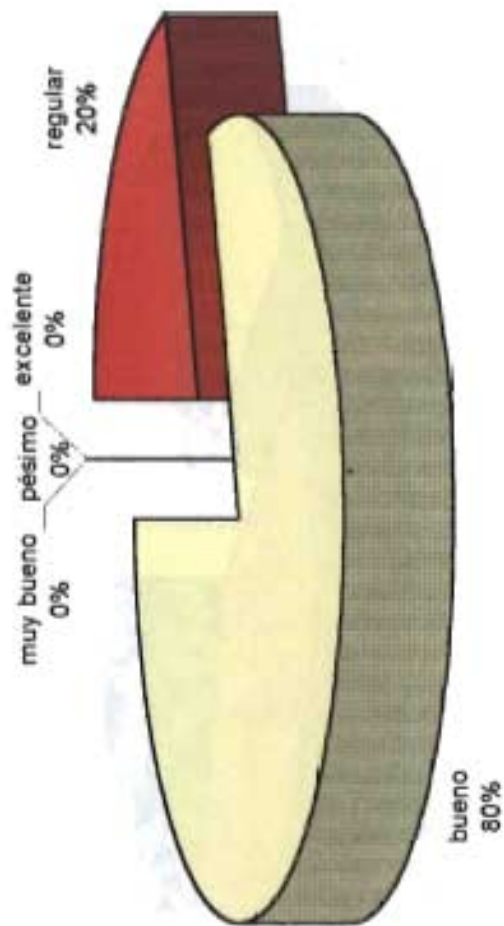
### 15. Seguros de vida y gastos medicos



16. Trabajo interesante e importante (significativo)

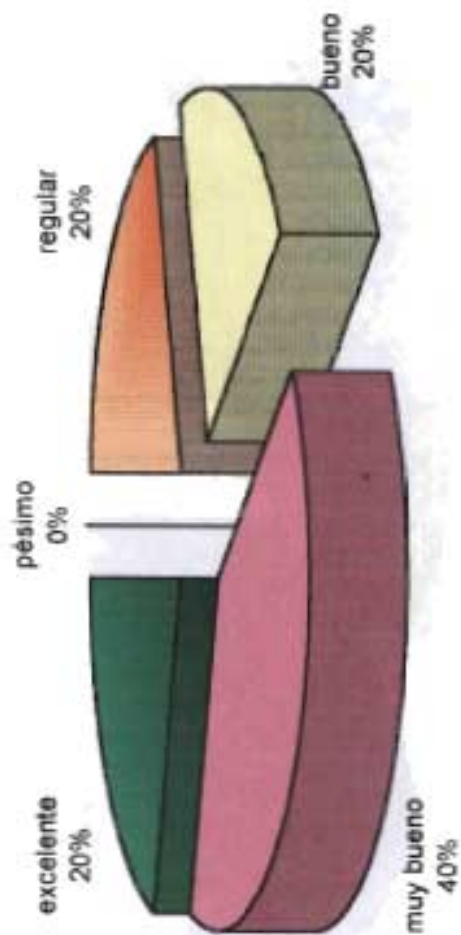


### 17. Automóvil o gastos de auto

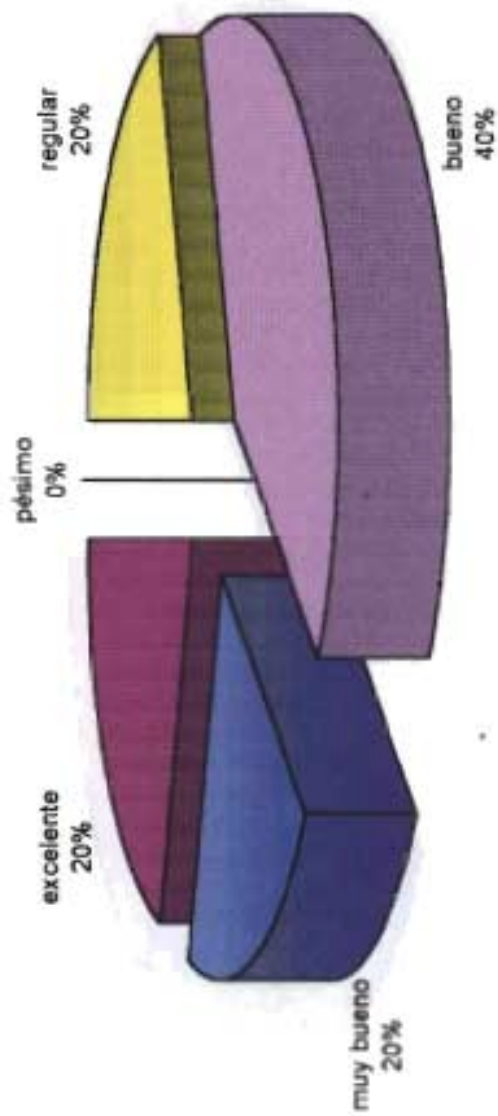




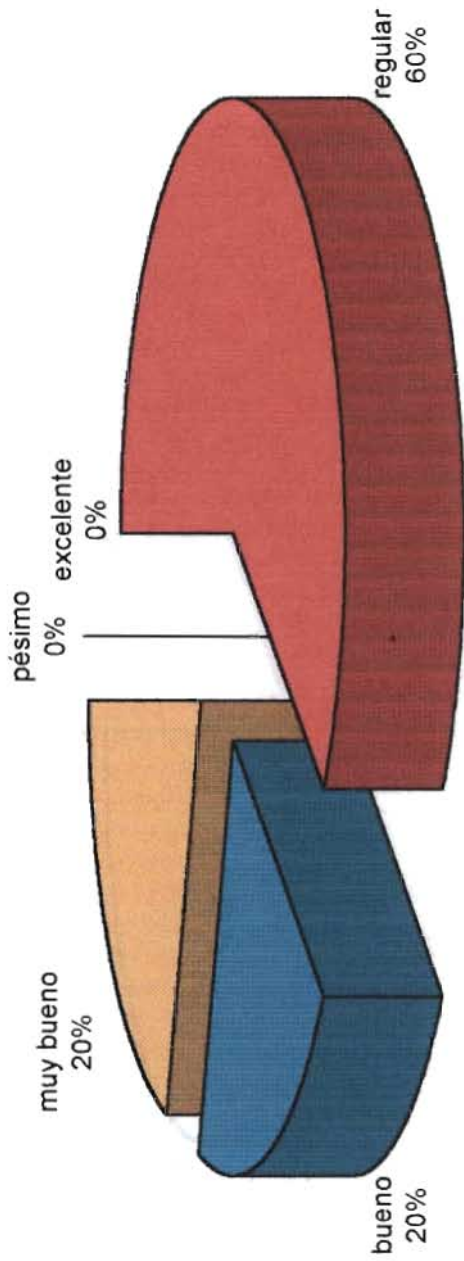
### 18. Participación en la toma de decisiones



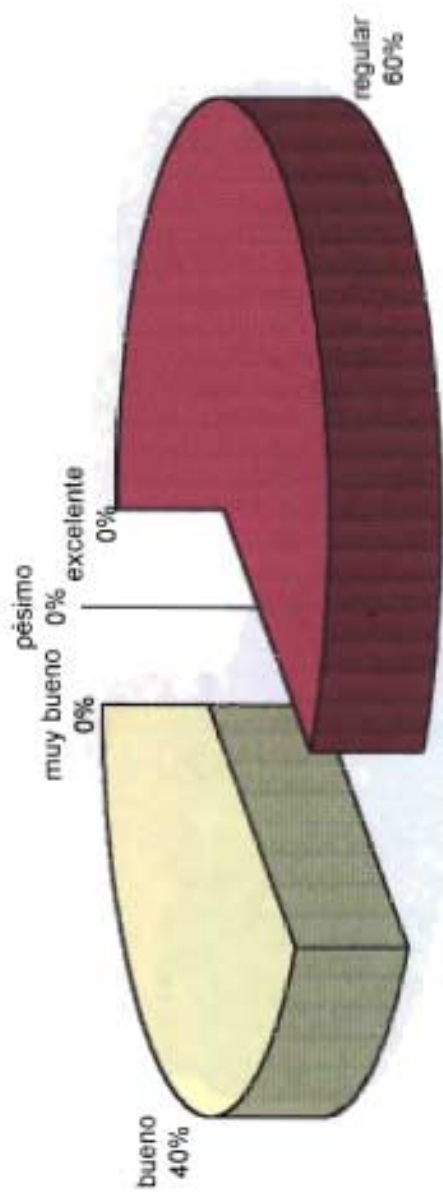
### 19. superación de retos, logro de exitos



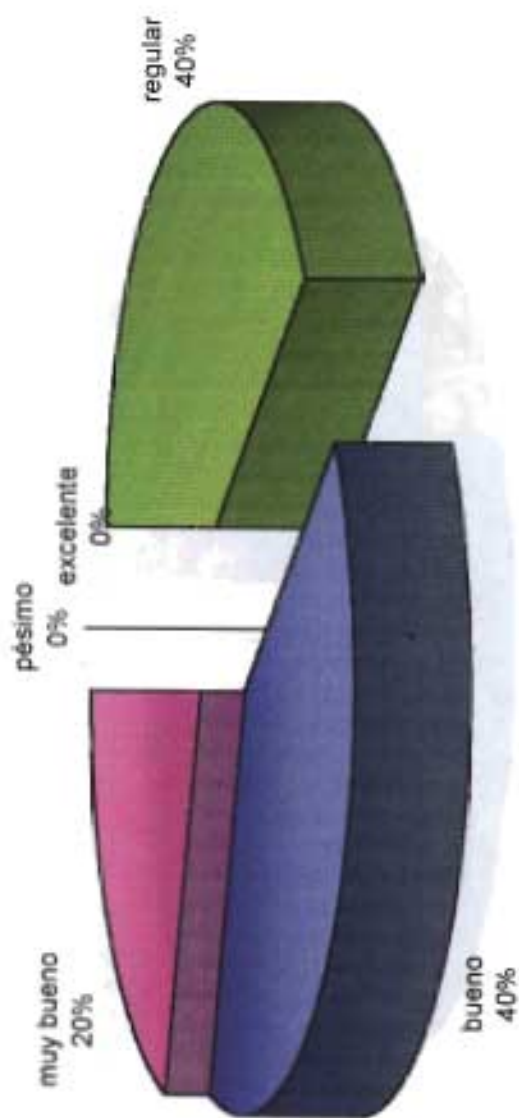
## 20. Fondo de jubilación y retiro



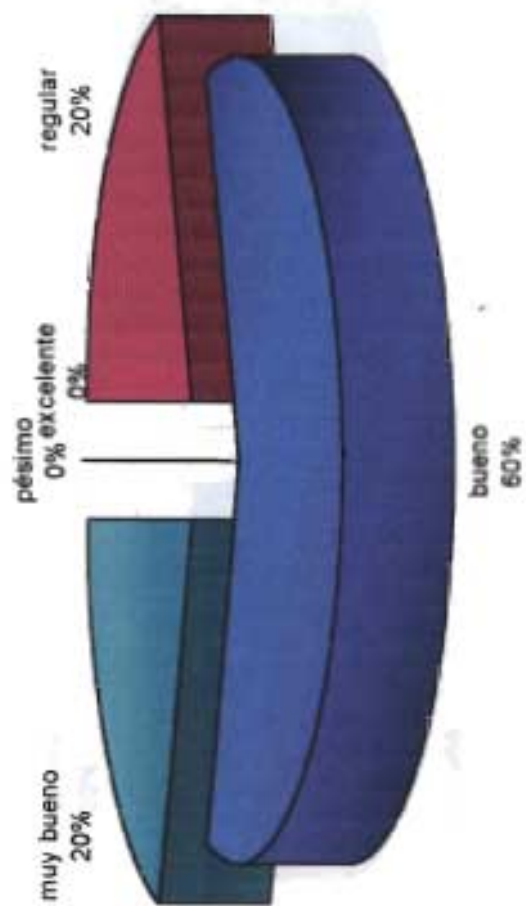
## 21. Trabajo en equipo solidario y responsable



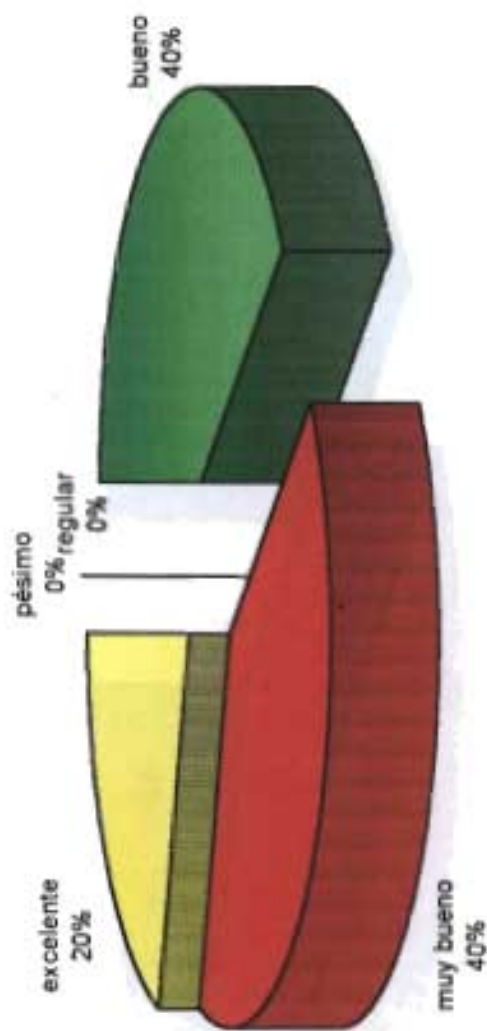
## 22. Plan de compra de acciones



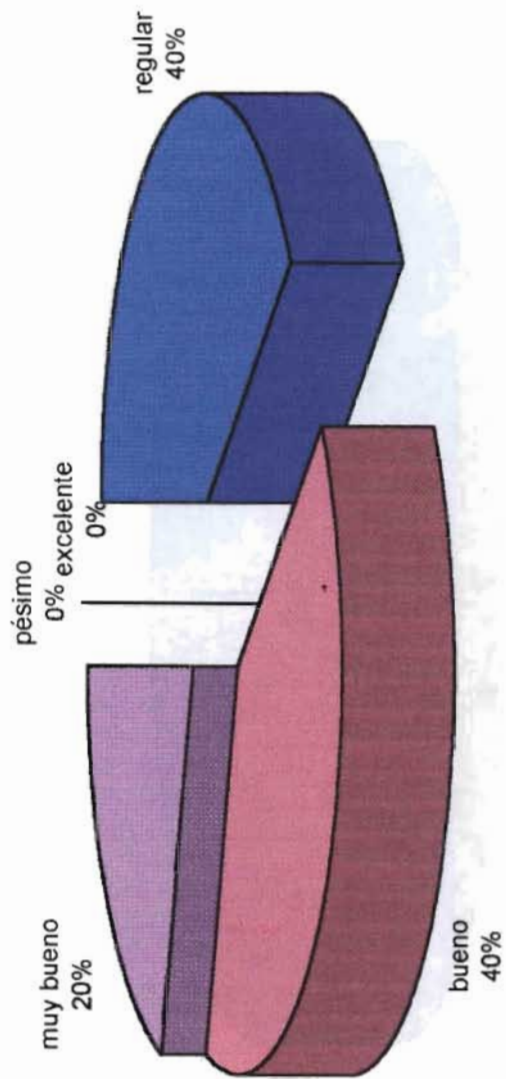
### 23. Poder, autoridad



## 24. Estabilidad y seguridad en el empleo.

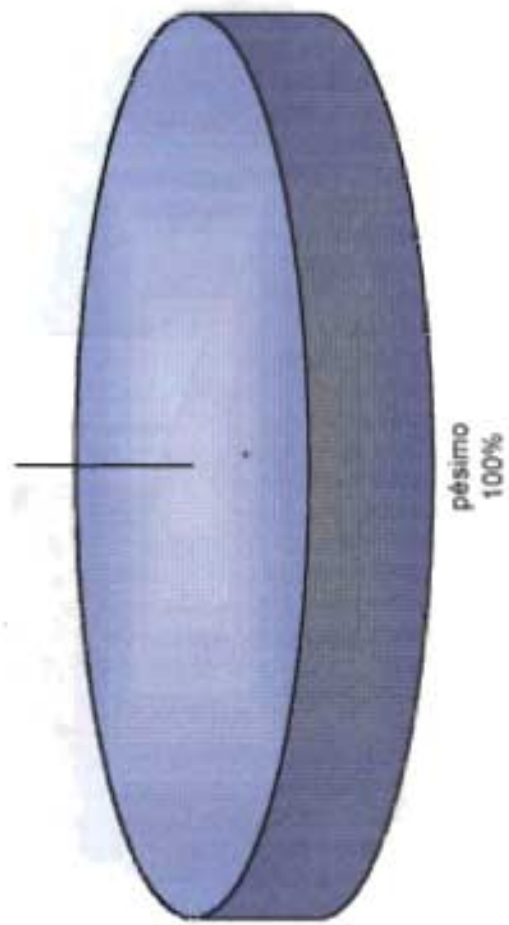


## 25. Política de contratación de personal de alto nivel

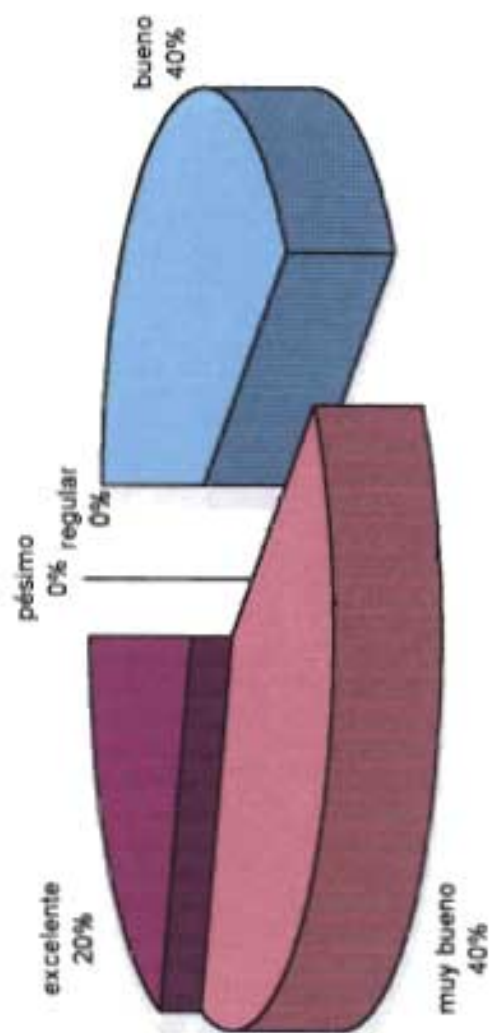




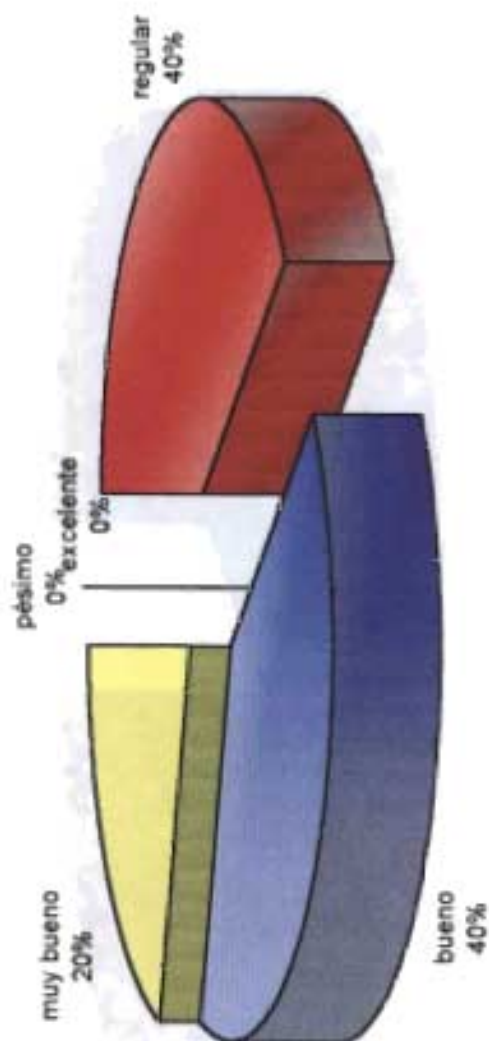
26. Política de contratación de personal de alto nivel



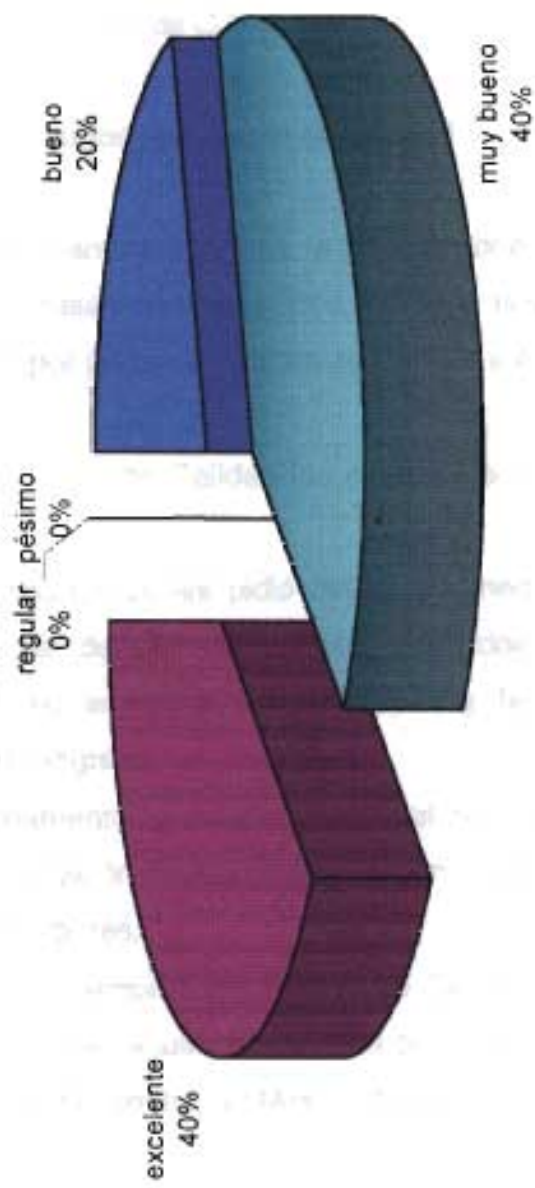
### 27. Trabajo en una empresa lider mundial en su rama



## 28. Política de transferencia dentro del grupo



## 29. Involucramiento en planes de mejora continua



## 7.11. Elaboración del primer informe al Gerente

Morelia, Michoacán a 26 de enero del 2001

Ing. Heriberto Pimentel Peña

Gerente de Proyectos

ALSTOM POWER México, S.A. de C.V.

Asunto: Informe de Resultados del Comité de Calidad

Por medio del presente informe se le da a conocer a usted los resultados obtenidos durante los meses de septiembre, octubre, noviembre, diciembre, del 2000 y enero del 2001, por parte del Comité de Calidad siendo los siguientes:

- La creación del Comité de Calidad fue exitosa debido al entusiasmo de los empleados.
- Al inicio de actividades se les pidió definir por medio de lluvia de ideas la situación actual del departamento, obteniendo dos problemas principales; falta de trabajo en equipo y desorientación y falta de comunicación al personal de nuevo ingreso.
- Dentro del departamento no existía un manual de procedimientos, lo cual era motivo de desorientación de los empleados en el proceso de trabajo y en el desarrollo de sus labores.
- Con ayuda de los miembros del Comité de Calidad se creó el Manual de Procedimientos donde incluimos la cultura organizacional del departamento, el organigrama, las funciones, perfiles de puesto y flujograma de información.
- En la aplicación de encuestas se detectaron las debilidades y fallas, en las cuales trabajaremos en los próximos meses.

Como siguiente acción se aplicaran encuestas de motivación y de calidad de vida en el trabajo como sugerencia aportada por el Comité de Calidad.

Sin más por el momento agradecemos la atención prestada al presente.

Atentamente,

LAE. Salma Cárdenas Jurado

LAE. Alejandra Arriaga Magaña

## 7.12. Encuesta Calidad de Vida en el Trabajo

Evalúe del 1 al 5, considerando a 1 como lo más bajo y 5 como lo mejor. Marque con una X su opción elegida.

1. ¿Considera que la empresa le brinda un plan de salud eficiente para usted y para su familia?

1                      2                      3                      4                      5

2. ¿Respecto al periodo vacacional ¿cree que en la empresa son accesibles en cuanto a la época en la que se otorgan las mismas?

1                      2                      3                      4                      5

3. ¿Considera que en la empresa se realizan despidos frecuentes?

SI    NO

4. ¿Cree que en la empresa se fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores?

1                      2                      3                      4                      5

5. ¿Considera que recibe un justo reconocimiento de su labor de parte de sus compañeros y jefes?

1                      2                      3                      4                      5

6. ¿Considera que el ambiente de trabajo es propicio para desarrollar sus tareas?

1                      2                      3                      4                      5

7. ¿Considera que la empresa tiene en cuenta las opiniones o sugerencias del empleado, teniendo las mismas cierta influencia en la toma de decisiones?

1                      2                      3                      4                      5

8.- ¿Cree que trabajando duro tiene posibilidad de progresar en la empresa?

1                      2                      3                      4                      5

9.- ¿Considera que el salario neto recibido es justo en relación a su trabajo y esfuerzo?

1                      2                      3                      4                      5

### 7.12.1 Conclusiones y Gráficas

Por medio de la encuesta anterior se evaluó la calidad de vida en el trabajo de los empleados del departamento de proyectos, obteniendo los siguientes resultados:

En la pregunta 1 se evalúa el plan de salud otorgado por la empresa para el trabajador y su familia, considerado en un 60% como regular al sobresalir la opción tres. En la pregunta número dos se evalúan los periodos vacacionales considerándolos muy buenos con un 60% en la opción cuatro.

La pregunta tres evalúa la seguridad en el trabajo al preguntar sobre los despidos contestando el 100% que estos no son frecuentes lo que es un punto favorable a la organización. En la pregunta cuatro se evalúa el trabajo en equipo y el compañerismo sobresaliendo un resultado regular con el 60% en la opción tres, lo que es comprensible ya que la comunicación es poca.

La siguiente pregunta evalúa la remuneración o salario que percibe el empleado, obteniendo un resultado regular con un 60% en la opción tres complementándose con la pregunta nueve que también con un 40% en la opción tres considera de manera regular que el salario va de acuerdo con lo que se esfuerza, ya que al personal le gustaría obtener más prestaciones que las de ley.

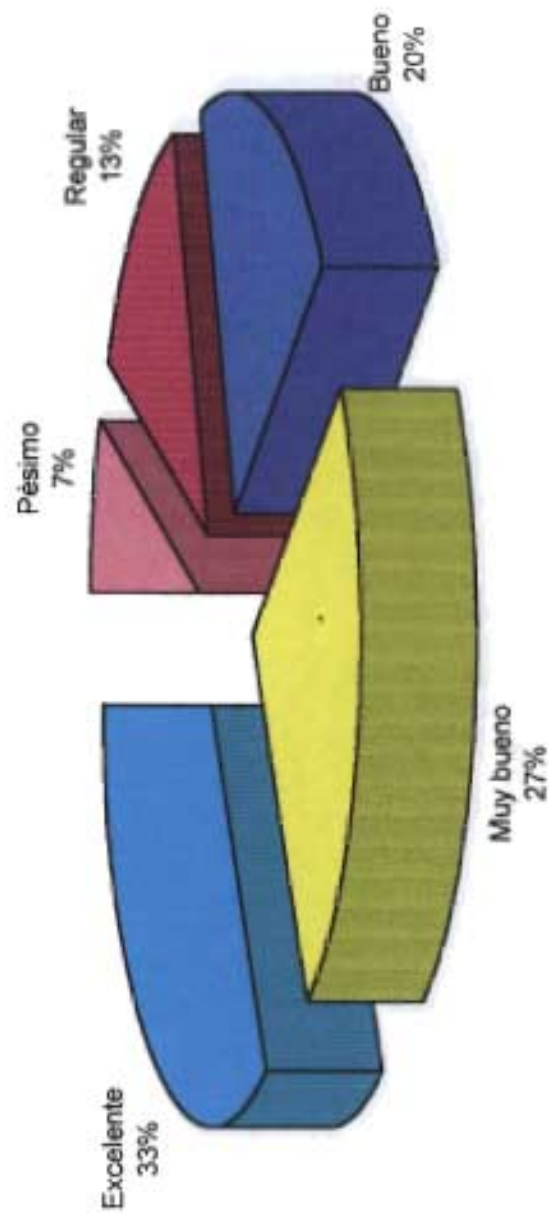
La pregunta seis pregunta sobre el ambiente laboral considerándolo muy bueno al obtener el 40% en la opción cuatro. Al plantear la pregunta siete nos dimos cuenta de que hay poca participación del personal en la toma de decisiones ya que se considera de manera regular al obtener un 60% en la opción tres.



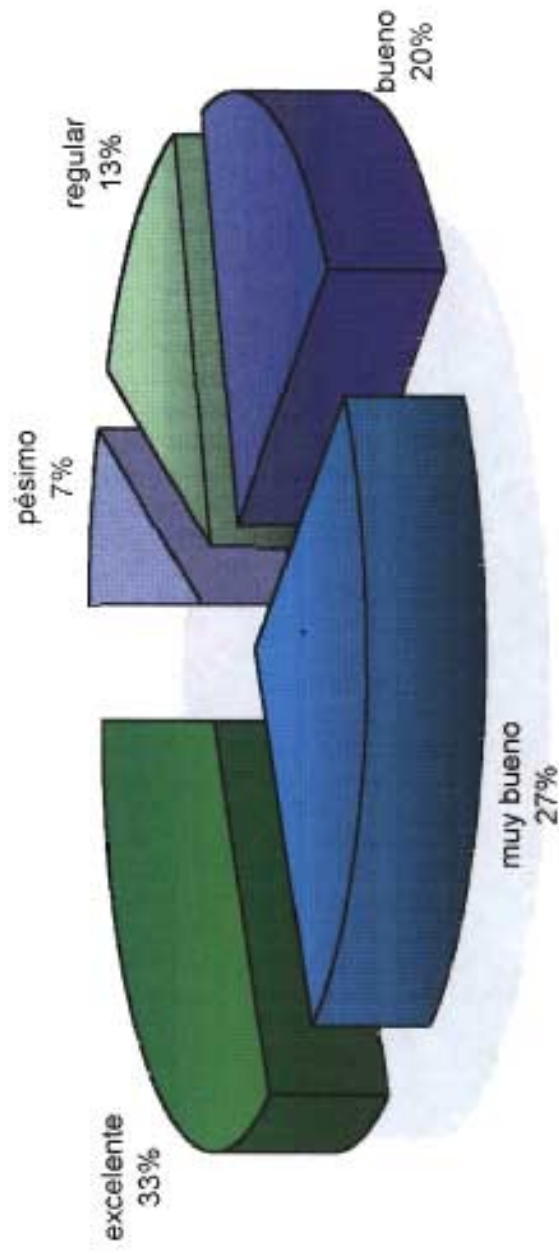
Por último en la pregunta ocho observamos que el 100% tiene una cultura de trabajo pues sabe que si se esfuerza puede aspirar a un ascenso.

En estos resultados se plasma que la calidad de vida en el trabajo es relativamente buena y que la cultura de trabajo que tienen los empleados puede ser un factor primordial en el éxito que tiene el departamento de proyectos.

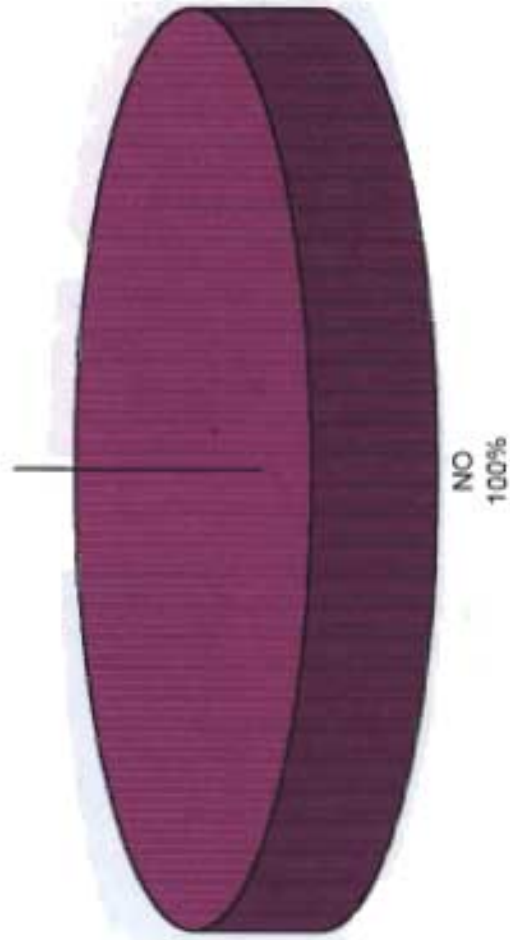
1. ¿Considera que la empresa le brinda un plan de salud eficiente para usted y para su familia?



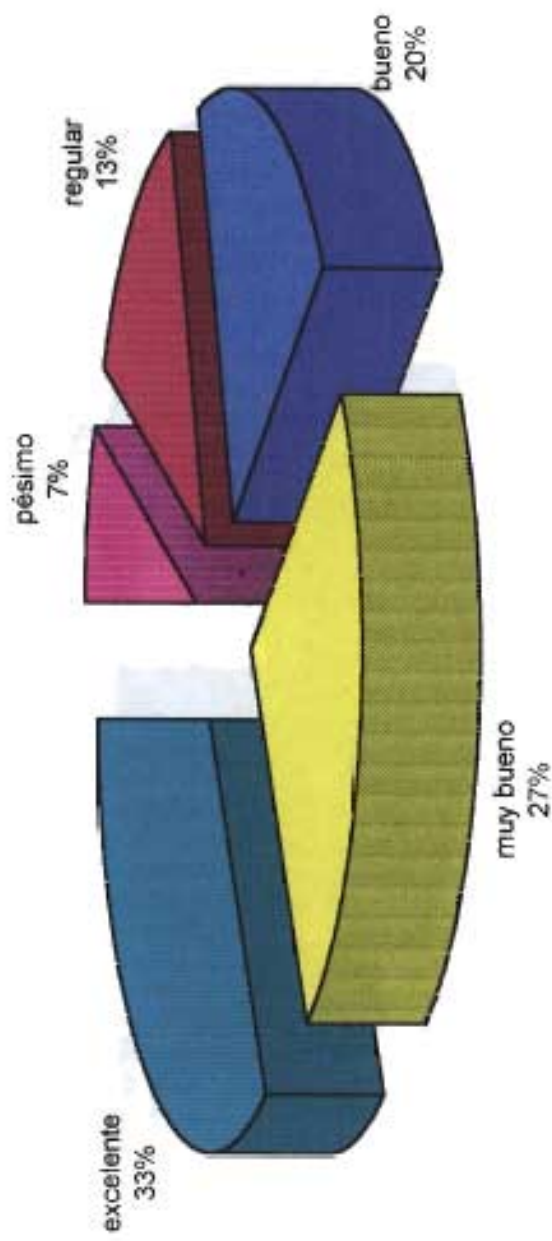
2. Respecto al periodo vacacional ¿cree que en la empresa son accesibles en cuanto a la época en que se otorgan?



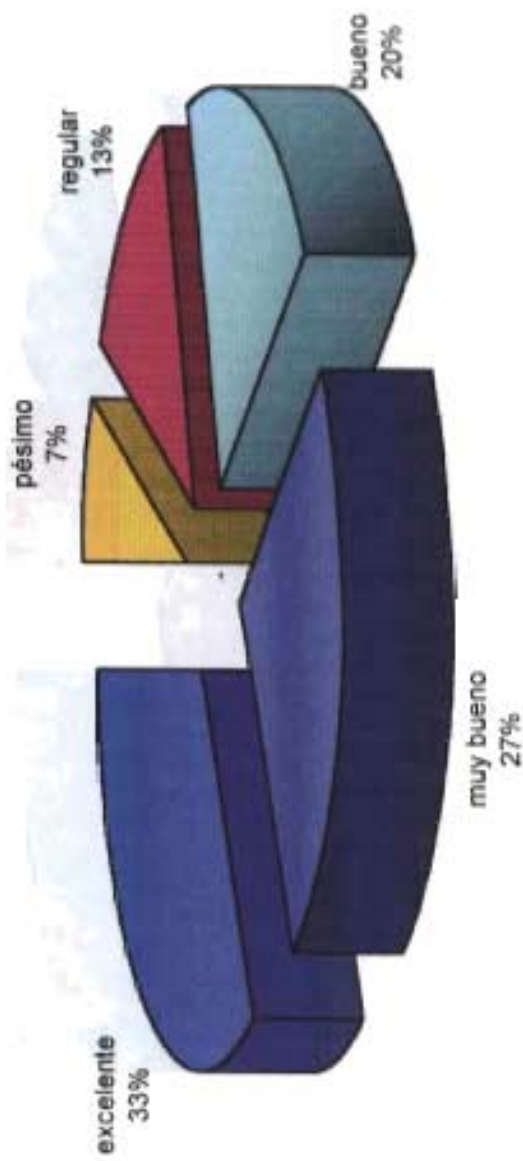
3. ¿Considera que en la empresa se realizan despidos frecuentes?



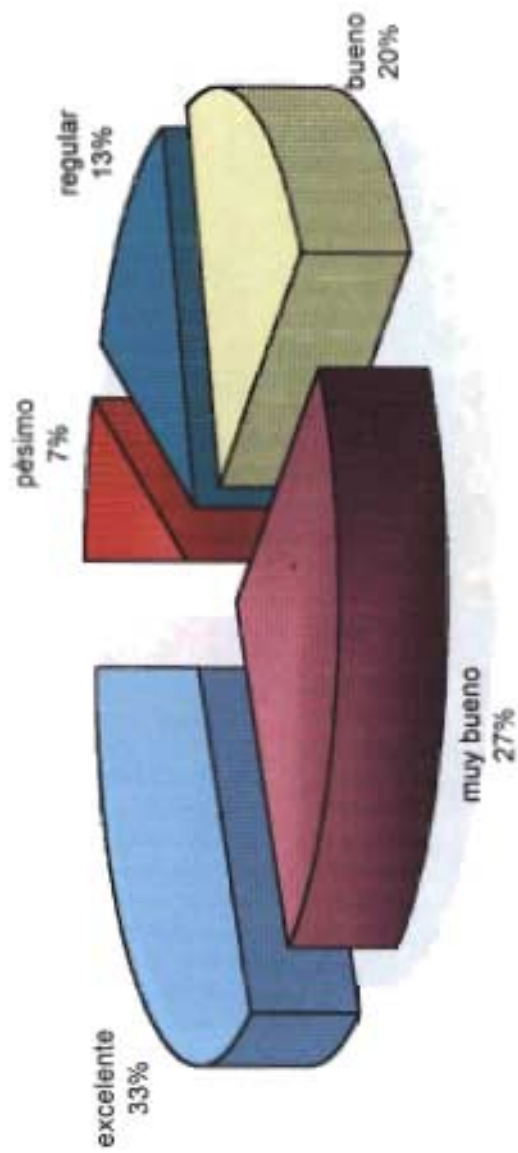
4. ¿Cree que en la empresa se fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores?



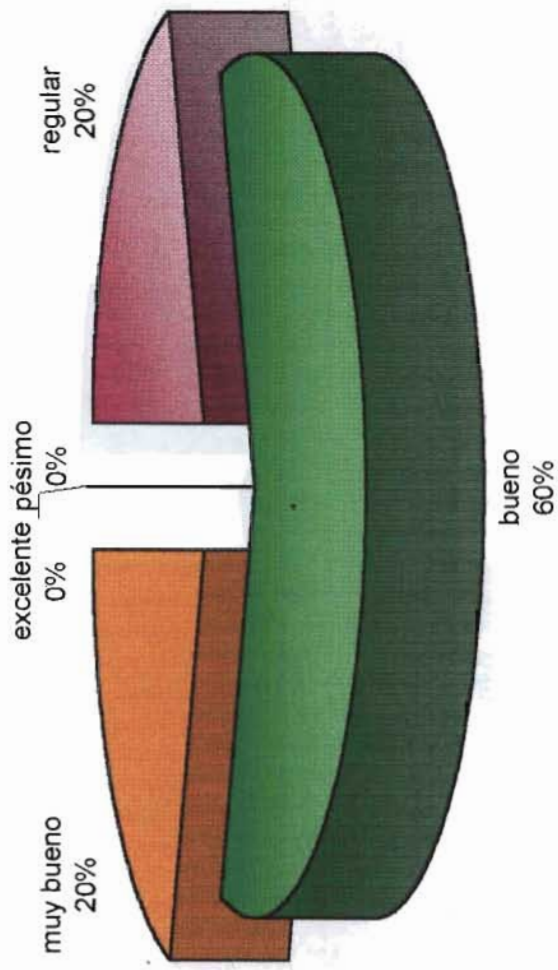
5. ¿Considera que recibe justo reconocimiento de su labor de parte de sus compañeros y jefes?



6. ¿Considera que el ambiente de trabajo es propicio para desarrollar sus tareas?

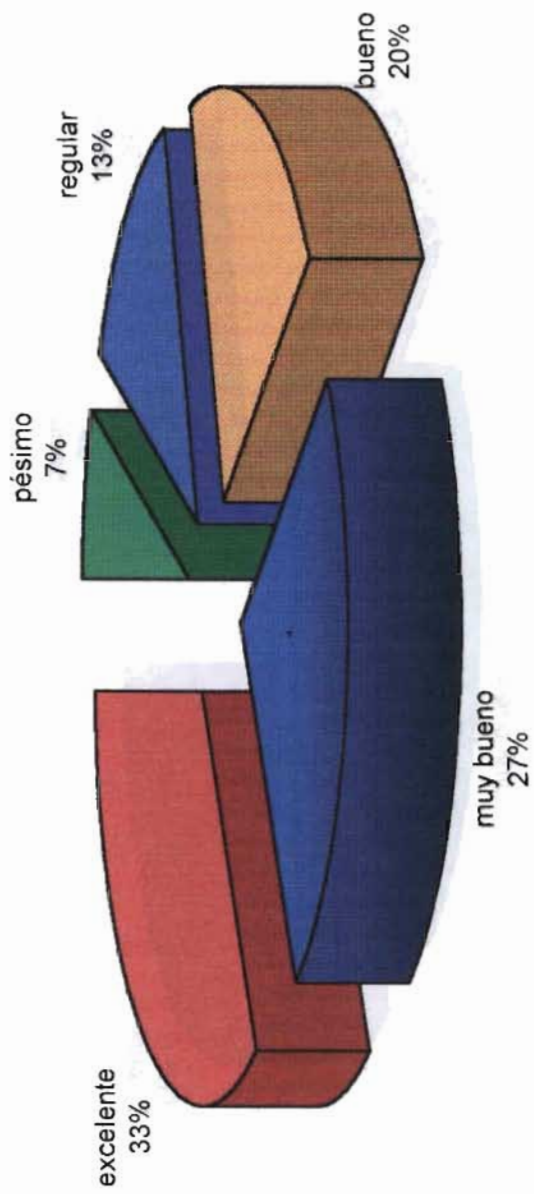


7. ¿Considera que la empresa tiene en cuenta las opiniones o sugerencias del empleado, teniendo las mismas cierta influencia en la toma de decisiones?

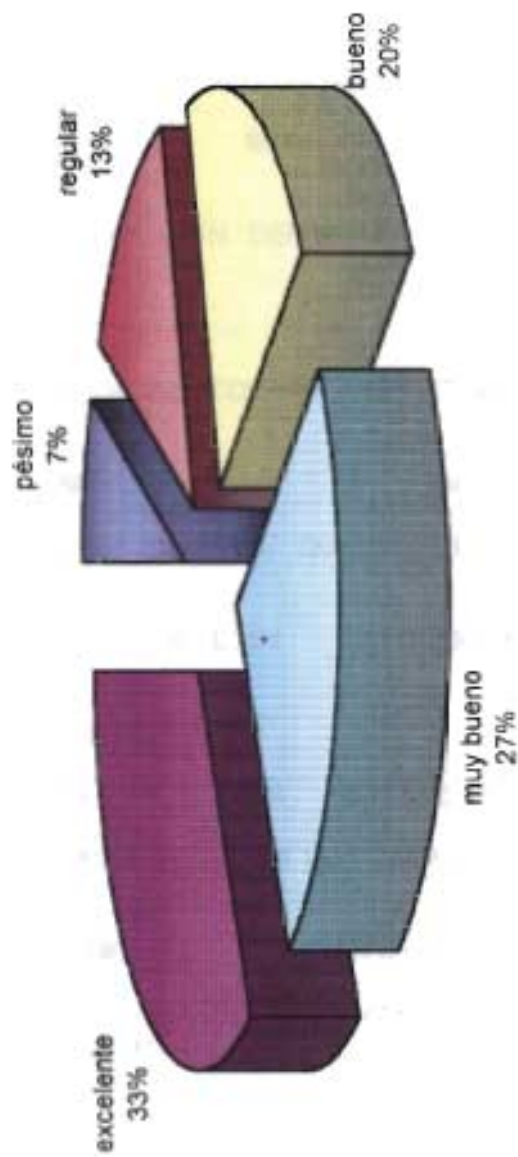




8. ¿Cree que trabajando duro tiene posibilidad de progresar en la empresa?



9. ¿Considera que el salario neto recibido es justo en relación a su trabajo y esfuerzo?



## 7.13. Encuesta final

Marque con una X su respuesta.

1.-¿ EN QUE PORCENTAJE CONOCE USTED LA POLÍTICA DE LA EMPRESA (VISION, MISIÓN, VALORES )?

100%          80%          60%          40%          20%

2.-¿EN QUE PORCENTAJE CONOCE USTED LAS FUNCIONES DE SU DEPARTAMENTO?

100%          80%          60%          40%          20%

3.-¿CONSIDERA USTED QUE ESTAN BIEN DEFINIDAS SUS FUNCIONES EN EL DEPARTAMENTO?

SI                                  NO

4.-¿ ASISTIO USTED A UN CURSO DE INDUCCIÓN AL DEPARTAMENTO AL MOMENTO DE SU INGRESO?

SI                                  NO

5.-¿CUÁNDO USTED TIENE UN PROBLEMA SABE QUE HACER O A QUIEN DIRIGIRSE PARA SOLUCIONARLO?

SI          REGULARMENTE          A VECES          CASI SIEMPRE          SIEMPRE

6.-¿CUENTA CON EL APOYO DE LOS DEMAS?

SI          REGULARMENTE          A VECES          CASI SIEMPRE          SIEMPRE

7.-¿ PIENSA USTED QUE ESTAN BIEN DEFINIDOS LOS CANALES DE COMUNICACIÓN EN SU DEPARTAMENTO?

TOTALMENTE          NO MUY BIEN          PODRÍAN SER MEJORES

8.- ¿ESTARIA USTED DISPUESTO A PARTICIPAR MÁS EN ACTIVIDADES PARA MEJORAR SU PUESTO Y SU DEPARTAMENTO?

SI                                  NO

9.-¿CÓMO CUALES?

---



---



---

10.- DEFINA USTED SUS ACTIVIDADES

---



---



---



---

### 7.13.1 Conclusiones y Gráficas

Aplicamos como encuesta final la encuesta inicial con el objetivo de poder hacer comparaciones y medir los resultados, para poder comparar la situación antes y después del Comité de Calidad, quedando como sigue:

En la pregunta número uno, evaluamos qué tanto se conocía la política de la empresa teniendo al principio una buena respuesta, sin embargo al hacer la actividad de involucrarlos en la elaboración del manual de procedimientos se reafirmó este apartado subiendo considerablemente entre 100% y 80%.

La pregunta número dos evaluaba la definición de las funciones teniendo un porcentaje anterior del 80% subiendo este a un 100%, porque los empleados mediante bitácoras describieron sus funciones de una manera sencilla y de fácil comprensión, las cuales se integraron en el manual.

La pregunta tres se relaciona con la pregunta anterior en la cual se trataba la definición de funciones, obteniendo un 80% favorable, pero por la misma razón que explicamos anteriormente sube hasta el 100%.

En la pregunta cuatro se evalúan los cursos de inducción, no cambiando este porcentaje, ya que se necesita el apoyo de recursos humanos para comprender qué es el curso de inducción.

La pregunta número cinco evalúa la comunicación entre los empleados al saber a quién dirigirse, cuando se les presenta un problema, el resultado anterior fue que un 60% casi siempre sabía a quién dirigirse, cambiando este resultado notablemente después de elaborar el flujograma de información, quedando más

claro con quién debían de dirigirse, quedando como resultado final como Si y Siempre en un 40% cada uno.

La pregunta seis habla sobre el apoyo o trabajo en equipo que existe, obteniendo en la respuesta anterior un 80%, los cuáles respondieron que casi siempre eran apoyados, todo por las mal interpretaciones unos de otros; al implementar el grupo de calidad el porcentaje de casi siempre bajó a 60% obteniendo un avance del 40%, lo cual refleja un cambio en la actitud del personal.

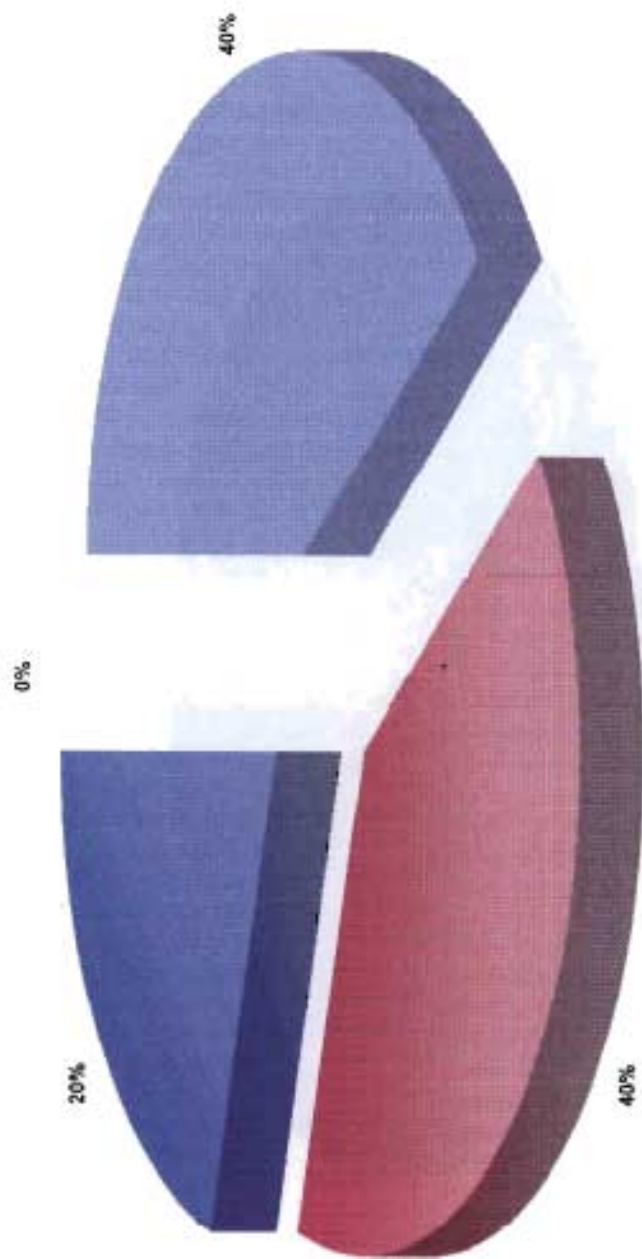
La pregunta siete evalúa la definición de los canales de comunicación contestando al inicio 60% totalmente, teniendo un avance por el Comité subiendo a 100%, lo cual se respalda en el establecimiento del organigrama y flujograma de información.

En la pregunta ocho identificamos la disposición del personal para realizar actividades que favorecieran su puesto y su departamento, teniendo un resultado del 100% en ambas, lo que nos indica que el Comité de Calidad sigue manteniendo firme su disposición.

La pregunta nueve se relaciona con la anterior, teniendo ésta vez mayor claridad en las respuestas, ya que casi todos proponían como mejora la implantación de grupos de calidad en otros departamentos, para mejorar sus relaciones y tener los avances satisfactorios que hasta ahora han tenido.

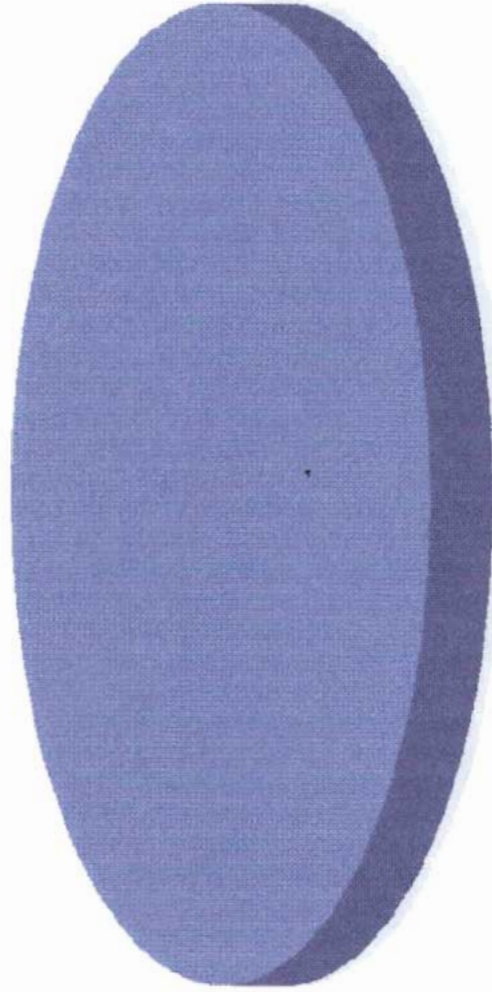
Lo mismo pasó con la pregunta diez, ya que ayudados por las bitácoras conocieron más específicamente sus funciones, lo cual benefició en la planeación del tiempo para relajar sus tareas y tener interés por las actividades de los demás.

1. ¿En que porcentaje conoce usted la política de la empresa (visión, misión, valores)?



2. ¿En que porcentaje conoce usted las funciones del departamento?

0%



100%

3.¿ Considera usted que están bien definidas sus funciones en el departamento?

NO  
0%



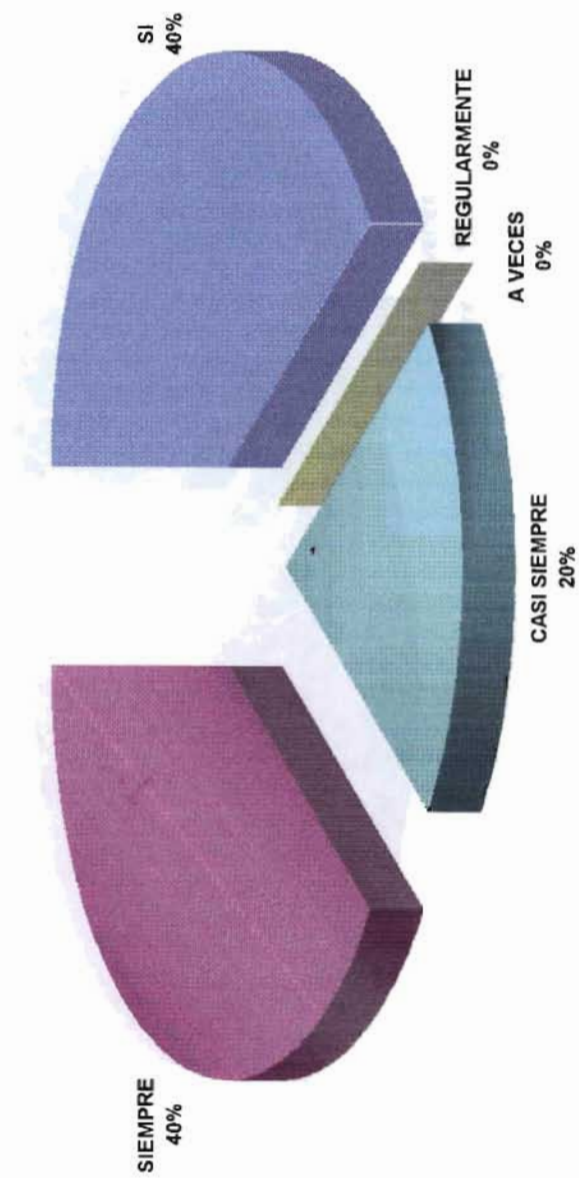
SI  
100%



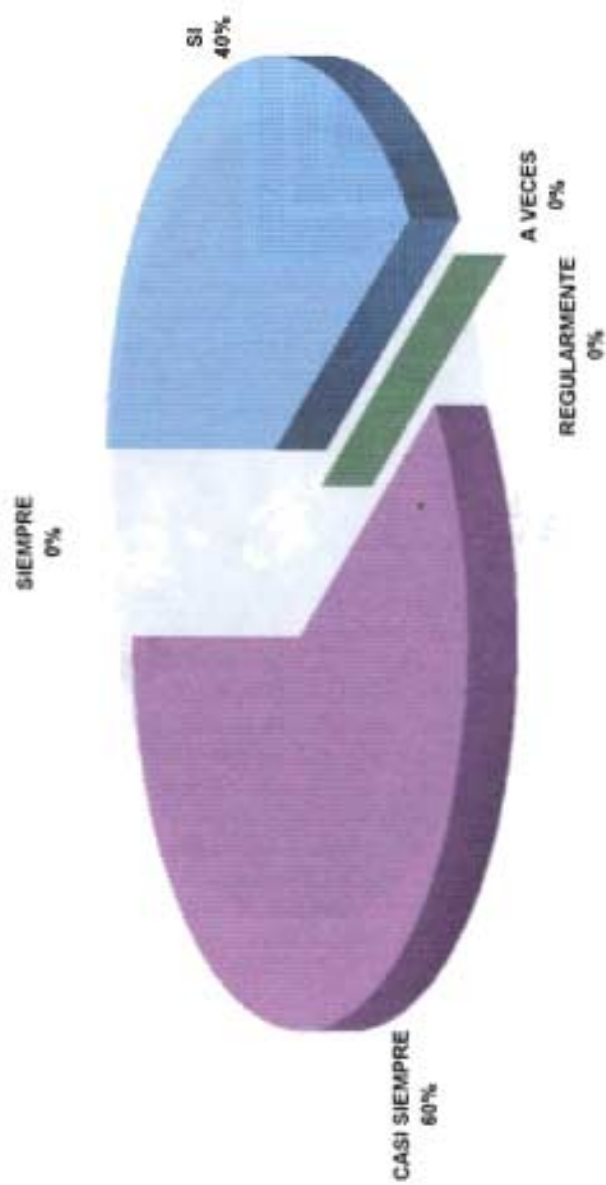
4. ¿Asistió usted a un curso de inducción al departamento al momento de su ingreso?



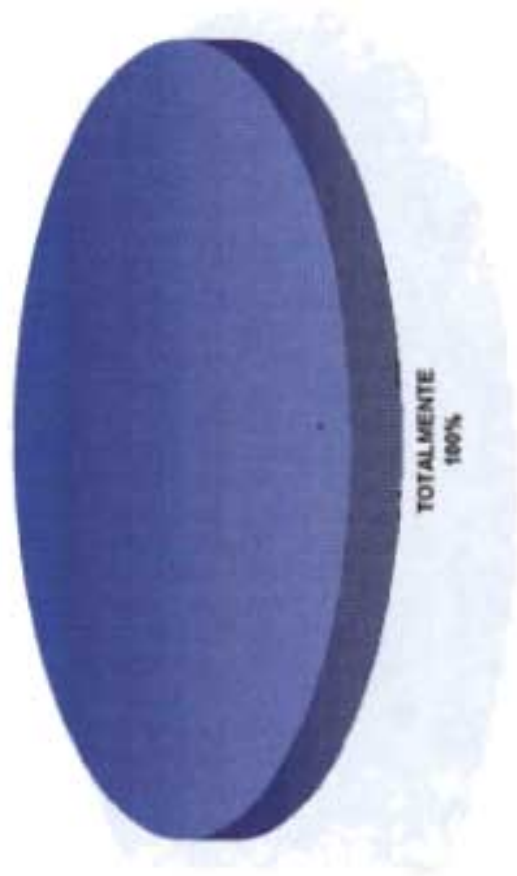
5.¿Cuándo usted tiene un problema sabe que hacer o quien dirigirse para solucionarlo?



6. ¿Cuenta con el apoyo de los demás?



7. ¿Piensa usted que están bien definidos los canales de comunicación en su departamento?



8. ¿Estaría usted dispuesto a participar más en actividades para mejorar su puesto y su departamento?

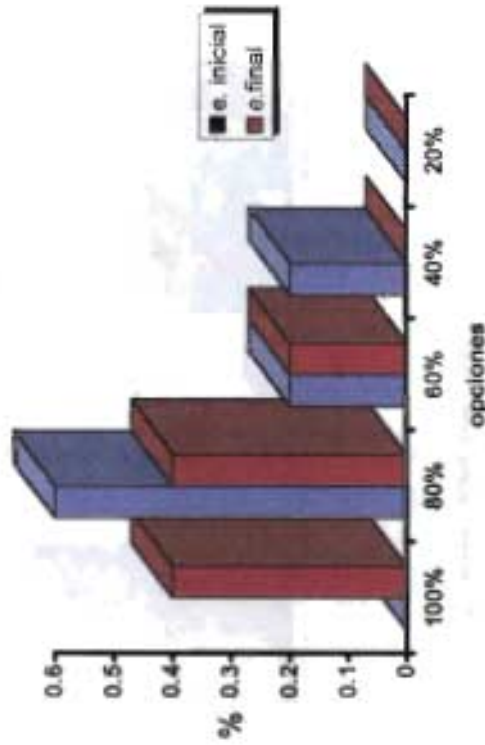
NO  
0%



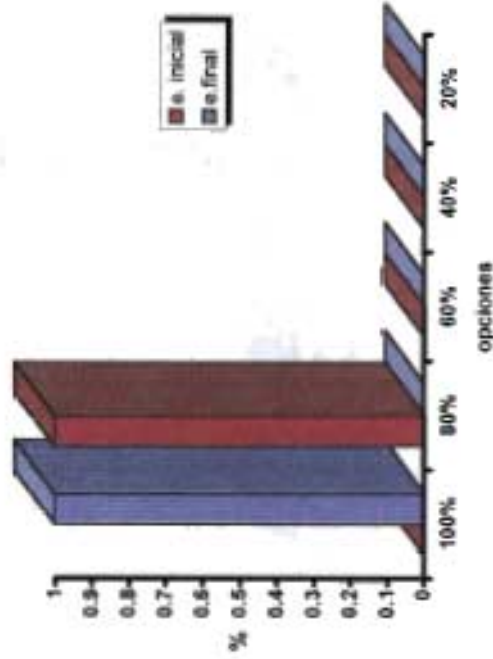
SI  
100%

## COMPARACION DE ENCUESTA INICIAL Y FINAL

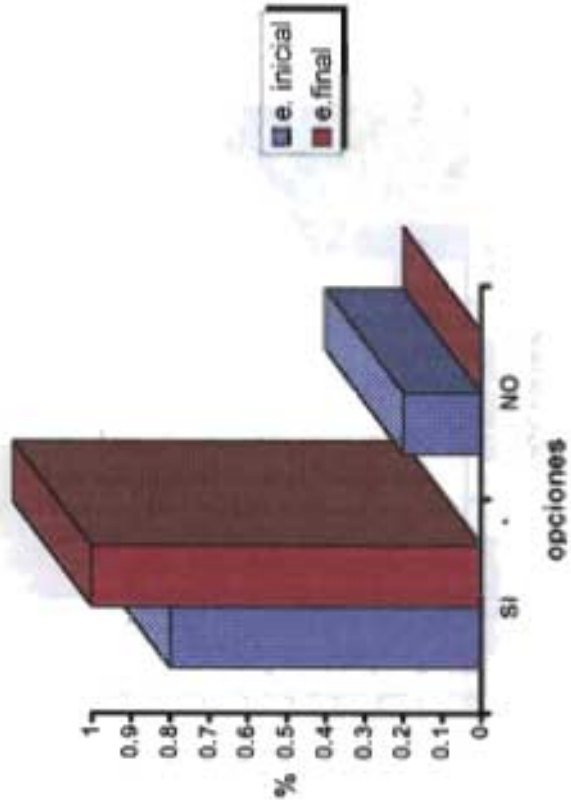
1.-¿En que porcentaje conoce usted la política de la empresa (visión, misión, valores)?



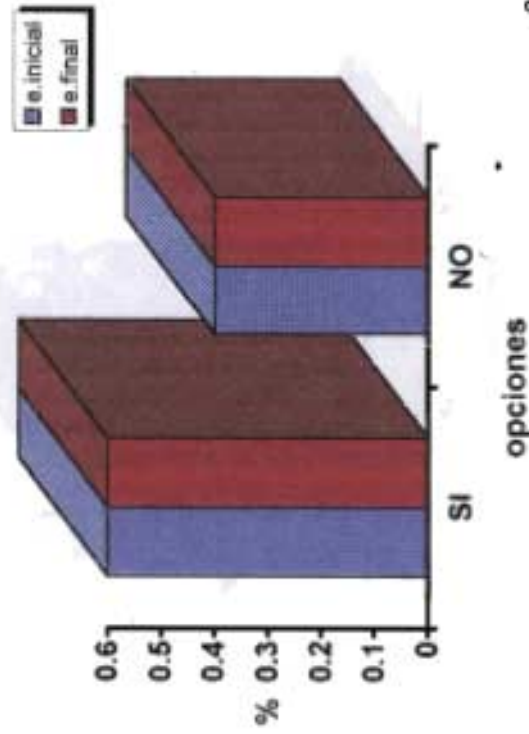
2.-¿En que porcentaje conoce usted las funciones del departamento?



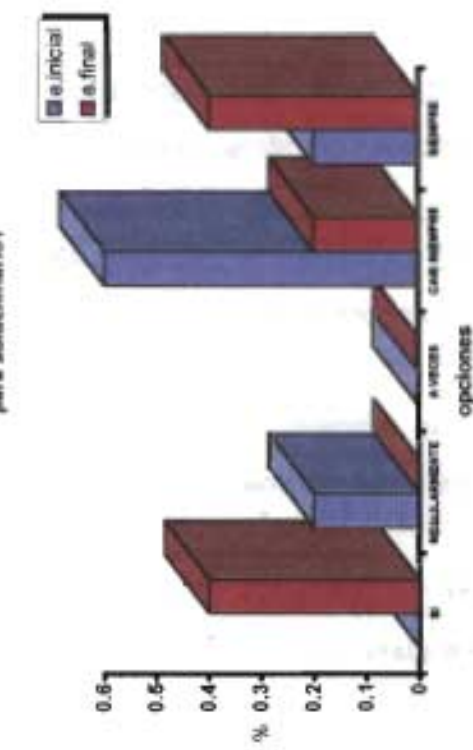
3.-¿Considera usted que están bien definidas sus funciones en el departamento?



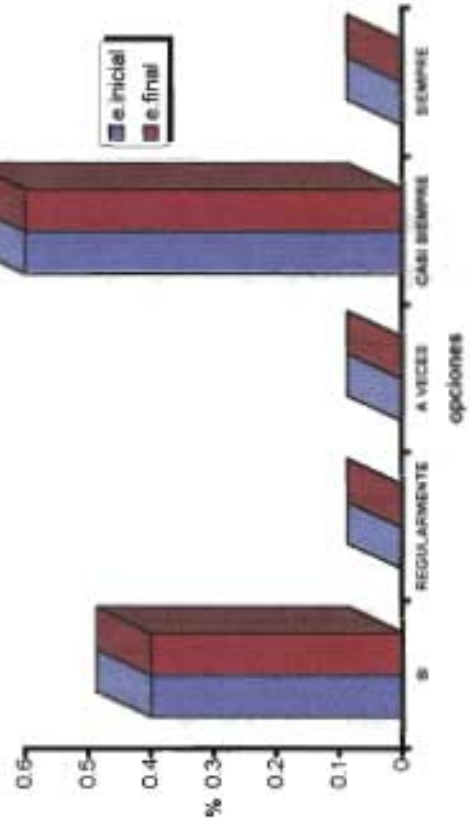
4.-¿Asistió usted a un curso de inducción al departamento al momento de su ingreso?



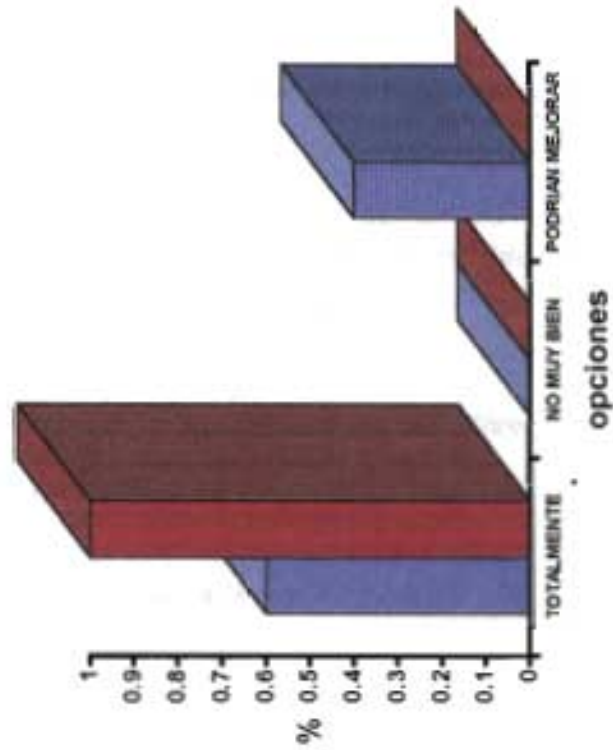
5.-¿Cuándo usted tiene un problema sabe que hacer o a quien dirigirse para solucionarlo?



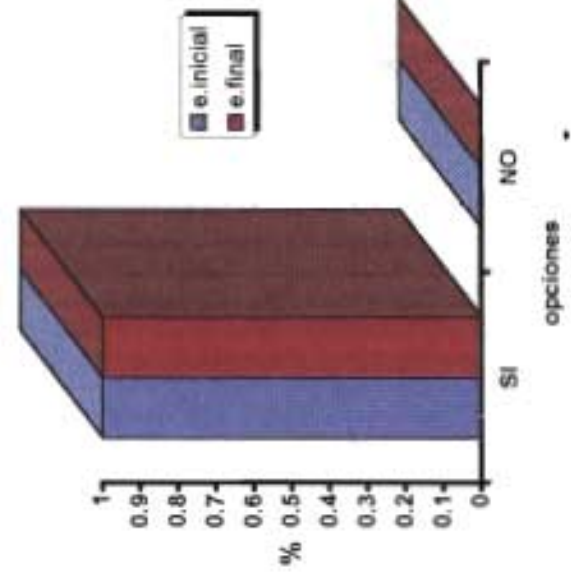
6.-¿Cuenta con el apoyo de los demás?



7.-¿Piensa usted que están bien definidos los canales de comunicación en su departamento?



8.-¿Estaría usted dispuesto a participar más en actividades para mejorar su puesto y su departamento?



## 7.14. Reporte Final al Gerente y al comité de calidad

Morelia, Mich., a 8 de Junio de 2001.

Ing. Heriberto Pimentel Peña  
Gerente del Departamento de Proyectos  
ALSTOM. Power, México, S.A. de C.V.

P R E S E N T E

ATENCIÓN A : Miembros del Comité de Calidad

ASUNTO: Informe final de los resultados obtenidos por el comité de calidad.

Por medio del presente nos permitimos hacer de su conocimiento los resultados que se obtuvieron por el comité de calidad en los meses de Marzo hasta la finalización del programa.

- 1.-Se aplicaron las encuestas de motivación y calidad de vida en el trabajo, obteniendo en ambos un resultado del 60% de calificación.
- 2.-Se presentó el manual de procedimientos terminado y se dio una inducción del uso del mismo, quedando los trabajadores muy conformes con su trabajo.
- 3.-Se logró una mejoría en el trabajo en equipo y la comunicación entre empleados aumento considerablemente.
- 4.- Se aplicó la encuesta final de evaluación, para obtener resultados de comparación con la encuesta final.



5.- Los resultados obtenidos del análisis de las encuestas inicial y final fueron muy favorables , ya que se observa una mejoría en el personal al conocer o definir mejor sus funciones.

6.-Se observó que los empleados están dispuestos a seguir con el comité de calidad ya que se motivaron en la reunión de retroalimentación al ver que en poco tiempo pudieron cambiar varios aspectos y comenzar a solucionar la problemática de su área.

7.-Como cierre presentamos algunas recomendaciones a la empresa ALSTOM Power, México S.A.de C.V., de acuerdo a lo reflejado en los resultados de este comité, siendo las siguientes:

- 1.-Estar más pendiente de la calidad de vida del trabajador, de su motivación y de sus intereses.
- 2.- Crear un programa de integración del trabajador con la empresa para que se sienta más identificado con la misma.
- 3.- Programar actividades de motivación y superación personal a los empleados.
- 4.- Fomentar la integración del personal suizo y mexicano para evitar la discriminación.
- 5.- Hacer más específicos su visión, misión y valores, puesto que no quedan claros para la mayoría de los trabajadores.
- 6.-Fomentar el trabajo en equipo en cada departamento, utilizando como herramientas los grupos de calidad, ya que se ha comprobado su eficiencia.

- 7.-Que cada departamento defina mejor sus perfiles de puesto, porque no cuentan con toda la información adecuada.
- 8.- Que se elabore un flujograma de información de cada área y de la empresa para evitar la falta de comunicación.
- 9.- Elaborar programas de cursos de inducción al personal de nuevo ingreso.
- 10.-Elaborar programas de capacitación continua al trabajador.

Sin más por el momento nos despedimos de usted quedando a sus órdenes para cualquier duda o aclaración.

L.A.E. Salma Cárdenas Jurado

L.A.E. Alejandra Arriaga Magaña

## 7.15.¿CÓMO MEJORARON LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS DEL DEPARTAMENTO?

Después de elaborar las encuestas y presentar los resultados al departamento, se realizó un sondeo entre los departamentos que tienen contacto con Proyectos y algunos de los clientes y proveedores para averiguar el impacto externo que tuvo el grupo de calidad.

Se hicieron entrevistas informales, donde se les preguntaba si notaban algún cambio en el Departamento de Proyectos, contestando lo siguiente:

### GERENTES DEPARTAMENTALES

En general se mencionó que antes existía un atraso en la entrega de documentos a Contabilidad, Compras, Taller de Mecánica, entre otros, lo que ocasionaba conflictos no sólo entre departamentos sino con clientes y proveedores. Durante el transcurso de la aplicación del programa se observó que la información de proyectos, comenzaba a fluir de una manera más clara , lo que hace que los documentos lleguen a tiempo y se puedan efectuar actividades como cobro, pago, compra de material, proceso productivo y se dio a notar que era porque se tiene bien definidos los flujos de información, se crearon perfiles de puesto y el trabajo entre el personal de proyectos es más de equipo. Se mencionó que disminuyeron los roces personales y la falta de comunicación entre los empleados del departamento, observándose en el trato entre ellos y para con los demás.

### CLIENTES Y PROVEEDORES

Los clientes y proveedores de este departamento en la mayoría son otros segmentos de ALSTOM, ubicados en diferentes ciudades de la República y en el extranjero, por lo que se les cuestionaba por teléfono o vía Internet, obteniendo los siguientes comentarios.

En los últimos meses nuestra comunicación con el Departamento de Proyectos ha sido más constante, a los clientes se nos da un seguimiento en lo

que pedimos y a los proveedores se nos paga dentro del plazo establecido, cosa que antes no ocurría, al hablar para pedir información sobre el avance de un proyecto se nos decía que no estaba la persona que nos podía ayudar, al llamar para pedir el pago se nos argumentaba que Contabilidad todavía no autorizaba pues su tiempo de recepción de documentos no había sido cumplido.

Se nos comentó acerca del grupo de calidad y realmente estamos viendo resultados satisfactorios, pues vemos que todos saben acerca de todos los proyectos y todos los pagos que deben de hacerse, esto comienza a hablar bien del departamento y nos da seguridad en las negociaciones con ALSTOM.

Como podemos observar, los cambios no sólo se han hecho notar en el interior de la empresa, sino que también la gente externa que tiene relación con el departamento ha notado cambios, tal vez no de inmediato, pero si de una manera más rápida y positiva de lo que se esperaba. Para nosotras es un logro ya que comprobamos que los recursos humanos sabiéndolos motivar y manejar crean resultados inmediatos.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La calidad y los recursos humanos son dos elementos compatibles que si se utilizan de la mejor manera y en el momento adecuado, se pueden obtener resultados de manera inmediata. Cuando pensamos en calidad siempre nos imaginamos un producto perfecto con cero errores porque eso es lo que se nos da a entender con la frase por todos conocida “calidad es hacerlo bien y a la primera” y nunca pensamos en la calidad de los trabajadores que nuestra empresa puede tener.

Hoy en día la calidad en las empresas es importante pero también ya se le ha dado un lugar a los recursos humanos, pues los empresarios han comenzado a darse cuenta de que la empresa no es solo edificios, muebles y demás, sino que la verdadera compañía está movida por el recurso humano, razón por la cual han comenzado a preocuparse por el bienestar de sus empleados y emprenden cursos de motivación y superación personal.

Los empleados se ven más involucrados en actividades de desarrollo de la empresa lo que los hace sentir motivados y reflejar en la productividad de la compañía su entusiasmo, un ejemplo son los grupos o comités de calidad utilizados de manera exitosa en empresas como IBM.

En México prácticamente se podría decir que esto apenas comienza ya que la cultura de las empresas mexicanas es muy arraigada a sólo obtener utilidades y dejar de lado al trabajador, marcando una frase típica “si no me sirves te vas, habrá alguien que quiera trabajar” con esto el trabajador se siente frustrado pues generalmente trabaja de más y su remuneración o salario no es suficiente, pero por conservar el trabajo soporta todo, pues cree que no encontrará algo mejor.

Otro obstáculo que encontramos en las empresas mexicanas, es que muchas veces no están bien definidas su visión, misión y valores, por lo que el trabajador no se siente identificado con la empresa y en vez de sentirse parte de ella la ve sólo como el lugar donde tiene que ir a trabajar; algunas empresas no

tienen perfiles de puesto específicos lo que representa un problema al solicitar personal provocando contrataciones equivocadas.

En nuestra tesis nos enfocamos a tratar con una empresa transnacional con personal mexicano en su mayoría, para poder comprobar que la calidad aplicada a través de los recursos humanos es un medio de comprobar que la gente es importante en todos los niveles para lograr un trabajo en equipo y por lo tanto un cambio en el personal como en los resultados del departamento y la empresa que se trate, siendo esta nuestra hipótesis.

Es así como comenzamos en el Departamento de Proyectos a trabajar con el personal mediante la integración de un comité de calidad, realizando varias actividades, entre ellas la elaboración de una cultura organizacional y la definición de un organigrama, flujograma y perfiles de puesto para su departamento, pero no nos fue fácil al principio ya que aunque el proyecto había sido aceptado por el Gerente del departamento, el personal estaba un poco renuente al iniciar y creímos que sería algo difícil de lograr pues se podía percibir un ambiente de desintegración y rivalidad entre los empleados.

Aplicamos una encuesta inicial donde se reflejaba la falta de trabajo en equipo y la falta de comunicación haciendo difícil el funcionamiento adecuado del departamento, poniendo como acción la integración del comité de calidad teniendo dificultades porque los empleados nos decían que era imposible que dos muchachas coordinaran e hicieran real lo que ellos no habían podido lograr: una cooperación y un trabajo en equipo. Con la conformación del comité de calidad se logró una integración del personal fomentando el trabajo en equipo y logrando una comunicación dentro y fuera del grupo, haciendo más rápidas las funciones de cada uno y del Departamento de Proyectos, comprobándose estos resultados con la encuesta final y las observaciones hechas por el gerente y el personal en las reuniones de retroalimentación, las cuales nos dejaron muy satisfechas pues nuestro trabajo no fue en vano y nos emocionó darnos cuenta de lo que podemos lograr trabajando en equipo y dejando cuestiones personales fuera del trabajo.

Lo anterior nos da pie a comprobar nuestra hipótesis, puesto que el personal estando interesado, motivado e integrado a hacer acciones para mejorar la problemática que existe, realmente puede trabajar en equipo y mejorar no sólo como individuo, sino como grupo de trabajo y reflejar los resultados dentro y fuera del departamento.

Así pues, queda comprobado que la motivación en los recursos humanos es un factor importante para poder trabajar con calidad.

ALSTOM Power es una empresa transnacional que tiene alta competitividad a nivel internacional, sin embargo ha descuidado un poco al recurso humano, al dar por hecho que están felices de trabajar en una empresa importante, lo cual no es verdad, ya que la mayoría de los empleados se encuentran de cierta manera frustrados porque la empresa llega a ser un poco racista con el personal mexicano, las prestaciones son la de ley y existen pocos incentivos extras.

Como recomendaciones a ALSTOM Power México, S.A. de C.V. presentamos las siguientes:

- 1.-Estar más pendiente de la calidad de vida del trabajador, de su motivación y de sus intereses.
- 2.- Crear un programa de integración del trabajador con la empresa para que se sienta más identificado con la misma.
- 3.- Programar actividades de motivación y superación personal a los empleados.
- 4.- Fomentar la integración del personal suizo y mexicano para evitar la discriminación.

5.- Hacer más específicos su visión, misión y valores, puesto que no quedan claros para la mayoría de los trabajadores.

6.-Fomentar el trabajo en equipo en cada departamento, utilizando como herramientas los grupos de calidad, ya que se ha comprobado su eficiencia.

7.-Que cada departamento defina mejor sus perfiles de puesto, porque no cuentan con toda la información adecuada.

8.- Que se elabore un flujograma de información de cada área y de la empresa para evitar la falta de comunicación.

9.- Elaborar programas de cursos de inducción al personal de nuevo ingreso.

10.-Elaborar programas de capacitación continua al trabajador,

Este trabajo no termina aquí, ya que la empresa lo adoptó como herramienta para mejorar en cada uno de los departamentos siguiendo nosotras como asesoras del proyecto y auxiliándolos en todo lo que se presente.

Esperamos que lo concluido aquí sea manejado con absoluta responsabilidad y ética, sirviendo como una prueba de que los recursos humanos son importantes en todos los niveles y que sin ellos las empresas no serían nada.



**BIBLIOGRAFIA:**

- Reyes, González Alejandro (1999). Técnicas y modelos de calidad en el salón de clases. Trillas. México. 204
- De la Parra, Paz Eric (1996). La Virtud del Servicio. Calidad Isef. México. 91
- Cruz, José (1995). Educación, Excelencia, Autoestima, Pertenencia y T.Q.M. Colección siglo XXI. México. 199
- Acle Tomasini, Alfredo (1994). Retos y riesgos de la Calidad Total. Grijalva. México. 253
- Guajardo, Garza Edmundo (1996). Administración de la Calidad Total.Pax. México. 181
- Sosa, Pulido Demetrio (1991). Administración por Calidad (APC). Limusa. México. 151
- Koontz, Harold / Wehrich, Heinz. Elementos de Administración. Mc Graw Hill. México. 565
- Juran's. Quality Control Handbook. J.M. Juran. 34.2
- Nash, Michael (1985). Making People Productive. Jossey-Bass Inc. 87
- French, Wendell (1996). Desarrollo Organizacional. Prentice may. 375
- Gibson, Ivanicevich, Donelly (1996). Las Organizaciones. McGraw Hill. Madrid. 908

Robbins, Stephen y Otros (1995). Fundamentos de Administración. Prentice Hall. México. 485

Stoner, Jonh y otros (1996). Administración. Prentice Hall. México. 668

Direcciones en Internet.-

<http://www.jbp.com/jbjournals/tocs/hrdq-3art.html> (ingles)

<http://200.34.41.59/portafolio/desarrollo.html>

<http://www.ciudadfutura.com/psico/articulos/trabajoyamistad.htm>

<http://spin.com.mx/rjaguado/vidat.html>



