



UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL

ESCUELA DE ADMINISTRACION CON ESTUDIOS
INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD
NACIONAL AUTONOMA DE
MEXICO
1986 - 1990

**La maximización del recurso humano, para
garantizar una mayor producción en la Indus-
tria del termómetro clínico en México.**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE :

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N :

Gabriel Valenzuela López

Daniel Suga Tanaka

ASESOR DE LA TESIS: LIC. JUAN MANUEL
ESTEBAN HERNANDEZ



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

I N D I C E

INTRODUCCION

CAPITULO I

- ASPECTOS GENERALES SOBRE LAS ORGANIZACIONES.....1
- CONCEPTO Y DEFINICION DE LAS ORGANIZACIONES.....3
- LA EMPRESA.....5
- OBJETIVOS.....7
- ACTIVIDADES Y FUNCIONES DE LA EMPRESA.....11

CAPITULO II

- LA CALIDAD EN LA PRODUCCION.....15
- CONCEPTO DE CALIDAD.....15
- CONCEPTO DE PRODUCCION.....16
- CONCEPTO DE CONTROL DE CALIDAD.....19
- PLANEACION.....22
- ORGANIZACION.....24
- DIRECCION.....25
- CONTROL.....25

CAPITULO III

- EL FACTOR HUMANO DENTRO DE LA EMPRESA.....27
- TEORIA DE LA MOTIVACION.....28
- LA MOTIVACION PARA ESTABLECER LA PARTICIPACION Y PARA PARTICIPAR.....30
- LA COMUNICACION DENTRO DE LA ORGANIZACION.....34
- INFORMACION.....36

CAPITULO IV

- CASO PRACTICO.....39

- ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA EMPRESA.....	39
- PROBLEMÁTICA DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN.....	41
- ESTUDIO DE LA EMPRESA A NIVEL GERENCIAL.....	42
- SITUACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA.....	46
- ESTUDIO DE LA EMPRESA A TRAVÉS DE SUS TRABAJADORES.....	49
- UBICACIÓN COMPETITIVA DE LA EMPRESA.....	53
- IMPLANTACIÓN DE CÍRCULOS DE CALIDAD COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA.....	56
- PROGRAMA PROPUESTO PARA LA IMPLANTACIÓN DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD.....	59
- CONCLUSIONES.....	63
- BIBLIOGRAFÍA.	

I N T R O D U C C I O N

El presente estudio fué realizado en una empresa netamente mexicana, la cual sufre los cambios que acarrea una integración mundial, tanto en las economías de los países como en la ideología de las personas. Actualmente nos hemos encontrado en el mercado con productos de muy mala calidad y costos sumamente altos. Debemos buscar un producto que satisfaga a los consumidores, por su calidad y bajo costo. Debido a las exigencias del mercado, es importante buscar en las empresas que cada elemento que las forma, esto es, desde el vigilante, hasta la dirección, desempeñen su labor con más entusiasmo y siempre buscando una mejoría en todas sus acciones, para lo cual se puede empezar por formar un sentido de responsabilidad en el trabajo. Por medio de la implantación de círculos de calidad total, se obtienen resultados que a largo plazo redundarán en un mejor nivel de vida de todas las partes que integran una empresa. A continuación haremos un pequeño desglose de cada tema incluido en el presente trabajo:

En el primer capítulo exponemos la importancia de las organizaciones dentro de la sociedad, el medio ambiente que las rodea y la conformación de las mismas; así como la importancia de sus objetivos para el logro de sus metas.

Dentro del segundo capítulo consideramos importante exponer el tema de la calidad en la producción, ya que de esto depende el ofrecer al consumidor un producto con un alto grado de eficiencia en cuanto a su vida útil. También hacemos referencia al proceso

administrativo, el cual es considerado como una herramienta esencial para obtener una adecuada organización dentro de la empresa.

En el tercer capítulo hacemos referencia al factor humano, ya que cualquier tipo de organización requiere de una fuerza productora (hombres) para poder mantener a la empresa en constante movimiento. También nos referimos al aspecto motivacional estableciendo una constante participación por parte de los trabajadores para poder conocer sus inquietudes y canalizarlas de la mejor forma posible.

Por último, en el capítulo cuarto, exponemos el caso práctico de la industria del termómetro clínico. Al iniciar el estudio se muestra que existe un alto porcentaje de merma y una baja productividad. Concluimos el presente estudio con la confirmación de la falta de un organigrama y políticas para encaminar al recurso humano a buscar la calidad.

C A P I T U L O 1

ASPECTOS GENERALES SOBRE LAS ORGANIZACIONES

I.- ASPECTOS GENERALES SOBRE LAS ORGANIZACIONES:

La organización ha existido siempre, desde que se integro el primer grupo de hombres para cazar, edificar albergues y combatir. Construir las obras maravillosas de los antiguos como las pirámides y los jardines colgantes de Babilonia, requirió de grandes fuerzas de trabajo. Los grandes ejércitos de la antigüedad, tales como los de Alejandro Magno, Julio César y otros, estaban magníficamente organizados.

A medida que fue transcurriendo el tiempo, la experiencia acumulada por el hombre se fue acentuando por escrito para guiar a sus semejantes en la organización. Esta se caracteriza por su conducta orientada hacia la meta. La organización, al desarrollarse el estudio de la economía, fue tratada de manera más sistemática. Algunos escritores como Alfred Marshall, pusieron a la organización en el mismo nivel que los tres factores básicos de producción: trabajo, tierra y capital. Marshall consideraba la organización como la actividad que reúne a los otros tres factores y los lleva a un aprovechamiento productivo. Sin embargo, las organizaciones son mucho más que meros instrumentos para proporcionar bienes y servicios: crean también los ambientes en que la mayoría pasamos la vida y este aspecto tiene una profunda influencia sobre nuestra conducta.

Si observamos como se desarrolla la vida de todo organismo social y, principalmente la de aquellos que, como la empresa, forma el hombre libremente, podemos distinguir dos fases o etapas principales. La comparación con lo que ocurre en la vida de los organismos físicos podrá aclararnos mejor estas dos fases.

La primera etapa en todo organismo es el de estructuración del mismo. En ella, partiendo de una célula, se van diferenciando los tejidos y órganos, hasta que se llega a integrar el ser en toda su plenitud funcional, apto ya para el desarrollo normal de sus actividades o funciones que le son propias o específicas.

La segunda etapa es aquella en la que, ya totalmente estructurado el organismo, desarrolla en toda su plenitud las funciones, operaciones o actividades que le son propias, en toda su variada, pero coordinada complejidad, que tiende a realizar la vida de ese organismo.

Ocurre algo semejante en un organismo social: en su primera etapa, partiendo de la iniciativa de uno o pocos hombres, todo se dirige a la estructuración de ese organismo social; cuando está debidamente estructurado hay una segunda etapa, de suyo indefinida que consiste en la operación o funcionamiento normal del mismo, para lograr los fines propuestos.

La experiencia del pasado y el pensamiento de muchos escritores y personas que ejercen sus actividades de manera práctica han creado una serie de conocimientos sobre organización que pueden permitir a quienes hacen uso de él resolver sus propios problemas de organización con éxito cada vez mayor. Tales conocimientos son muy valiosos para poder realizar mejor los objetivos económicos de cualquier negocio.

CONCEPTO Y DEFINICION DE LAS ORGANIZACIONES

Cualquier tipo de organización debe estar preparada de tal manera que se ajuste a los caprichos del mercado, de los competidores, de los sindicatos de trabajadores y empleados, de las relaciones gubernamentales y de la comunidad, de la tecnología y de los inventos, y al impacto de las relaciones extranjeras. Sólo el planteamiento cuidadoso de la organización hace posible ordenar y tratar de manera adecuada esta multitud de factores.

La palabra organización probablemente tiene tantas interpretaciones como cualquier otro término simple del vocabulario de administración. Por ejemplo, en la Enciclopedia Salvat encontramos a la palabra organización definida como sigue:

"ORGANIZACION"; Acción y efecto de organizar u organizarse.

Disposición, arreglo, orden.

Otras definiciones serian las siguientes:

"TERRY opina que la organización es la máquina de la gerencia para alcanzar los fines determinados por la administración". (1)

"PETERSEN y PLOWMAN dicen que la organización es un método de distribución de la autoridad y de la responsabilidad, y sirve para establecer canales prácticos de comunicación entre los grupos". (2)

"LITERE señala que la organización es una unidad social, dentro de la cual existe una relación entre sus integrantes, con el fin de facilitar la obtención de una serie de objetivos y metas". (3)

"Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados". (4)

De esta forma podemos concluir que la organización en esencia se refiere a estructurar y a conducir de manera eficiente el trabajo humano desempeñado en cualquier entidad.

(1) REYES PONCE, Agustín. "Administración de empresas. Teoría y Práctica" segunda parte. Ed. Limusa 1985. página 211.

(2) Ibid., p. 212.

(3) Ibid., p. 212.

(4) Ibid., p. 212.

LA EMPRESA

Podemos definir a la empresa como un conjunto de personas y medios materiales, de propiedad pública o privada, cuya finalidad primordial es fabricar y distribuir mercancías o proveer de servicios a la colectividad o a una parte de ella, recibiendo como contrapartida el pago de los mismos.

El desarrollo empresarial se produjo hacia finales de los años sesenta y principios de los setenta, detectándose que eran precisos otros conocimientos para hacer frente a los diversos retos que se presentaban en la empresa. El desarrollo empresarial se había conseguido, de hecho, con una buena administración de los medios, pero la sociedad, sus exigencias y las condiciones que deben cumplirse sobre el medio ambiente representan una serie de demandas que obligan, si se han de satisfacer, a niveles mucho más altos de productividad. Es necesario aumentar la productividad global y no de los factores de producción exclusivamente. Es preciso comprender profundamente los principios en que se basa la producción para poder armonizar las necesidades de los métodos de trabajo y las del personal, que son diferentes.

Por otra parte tenemos que la empresa se puede separar por los elementos que la componen y estos son:

A.- BIENES MATERIALES

La empresa está integrada por sus edificios, instalaciones y maquinaria, la cual tiene por objeto multiplicar la capacidad productiva del trabajo humano y los equipos. Las materias primas, que van a salir en productos ya sea terminados o semiterminados; las materias auxiliares que son aquellas que, aunque no forman parte del producto, son necesarias para la producción. Los productos terminados, que forman parte del capital, se les debe considerar también parte de la empresa. Dinero... toda empresa necesita cierto efectivo para realizar pagos, comprar materiales de trabajo, etcétera.

B.- HOMERES

Son de esencial importancia, ya que se pueden considerar como el elemento activo dentro de la empresa, existen los obreros, cuyo trabajo es manual; los empleados, esto es aquellos cuyo trabajo es de categoría más intelectual y de servicio. Existen además los supervisores, encargados de vigilar el cumplimiento exacto de los planes y órdenes señalados. Los técnicos que se encargan de realizar nuevos productos, sistemas administrativos sobre la técnica y los Directores cuya principal función es la de fijar los grandes objetivos y políticas, aprobar los planes más generales y revisar los resultados finales.

C.- SISTEMAS

Los sistemas son las relaciones que deben coordinarse para obtener la unión estable entre las diversas cosas con las personas. Así tenemos los sistemas de producción que podrían ser

las fórmulas, patentes, sistemas de ventas como el autoservicio, la venta a domicilio o el crédito. Sistemas de organización y administración, consistentes en la forma como debe estar estructurada en la empresa.

OBJETIVOS

Los objetivos propiamente dichos se definen como los resultados deseados o necesarios para cumplir el fin último de la empresa. Los objetivos puedan ser de distinto orden: los objetivos primarios o estratégicos se refieren a un plazo de tiempo largo; mientras que los subobjetivos, objetivos de segundo nivel o metas, son el resultado de fraccionar los primarios, tienen expresión más concreta y se refiere a actividades o grupo de éstas, específicas.

Todas las organizaciones tienen objetivos que se pueden definir como las intenciones de lograr determinados resultados. Son los elementos motrices primarios de la actuación empresarial.

Los objetivos de cualquier empresa son de diversos grados de importancia, formándose así una "cadena de objetivos". En primera instancia, la empresa cumple una finalidad de tipo socioeconómico al moverse dentro de una sociedad a la que sirve. En este primer nivel los objetivos se presentan como una declaración de principios que define el papel de la empresa y su posición y relaciones en el contexto socioeconómico donde va a actuar, así como el papel que juegan los propietarios.

Por otra parte, tenemos que los objetivos se pueden dividir según las metas de toda empresa y esta división es como sigue:

- Conseguir beneficios:

Debe tenderse a maximizar los beneficios que globalmente pueden conseguirse en un tiempo dado.

Los medios básicos disponibles son el capital y los factores del trabajo.

El beneficio debe relacionarse con el tiempo y los riesgos asumidos para obtenerlos.

Un aspecto limitativo es el que los riesgos aceptados no comprometan la supervivencia de la empresa.

- Supervivencia en el tiempo:

La empresa debe perdurar, aunque se modifiquen sus campos de actuación.

La supervivencia se hace posible mediante:

I.- Los costos de mantener las funciones de ventas y producción son iguales o menores a los ingresos por ventas.

La relación costos a ingresos para un determinado volumen de producción y ventas debe ser menor que uno.

- Eficiencia máxima en el desarrollo de las actividades necesarias de la empresa:

Se manifiesta por el índice o índices de productividad, es decir, por la relación de lo conseguido dividido por lo

empleado para conseguirlo.

A mayor productividad, se favorece el incremento de la rentabilidad.

- **Máxima utilización del mercado disponible:**

Máximas ventas en relación con los medios disponibles utilizados en la venta. -

La utilización del mercado se cifra por el volumen de ventas respecto al potencial del mercado.

- **La satisfacción del personal dentro de la empresa:**

Se produce fundamentalmente cuando su retribución y seguridad de empleo son las máximas posibles, es necesario encontrar un adecuado balance entre el trabajo de los individuos y su remuneración, para que en la medida de las posibilidades de la empresa el trabajador encuentre su máxima satisfacción en sus tareas desempeñadas.

Por otra parte es importante complementar el aspecto de retribución con la creación, mantenimiento y mejora de un clima laboral adecuado que facilite además el desarrollo profesional, personal y que posibilite la promoción.

- **Aportación a la colectividad:**

Proporcionar artículos o servicios de utilidad, con un adecuado equilibrio entre su precio de venta y calidad.
Conseguir que la actividad productora no deteriore los factores generales del entorno. (CONTAMINACION).

La empresa tiene que orientar su actuación hacia tres dimensiones de vital importancia que son:

- a) Hacia el interior de la empresa.
- b) Hacia el exterior de la misma.
- c) Hacia el futuro.

Para cumplir los objetivos, la empresa realiza una serie de actividades que se sitúan en tres planos de actuación y que constituyen el otro ángulo de la realidad empresarial. Los tres planos se pueden definir como sigue:

1.- Plano de la gestión corriente: En este plano se sitúan todas las actividades que se presentan normalmente y que mantienen la empresa en marcha. En general, las soluciones de los problemas que se originan en las actividades de este plano suelen ser de carácter rutinario, no exigiéndose decisiones trascendentales respecto al curso general de la trayectoria de la empresa. Podría decirse que estas actividades no hacen evolucionar a la empresa.

2.- Plano directo: En este plano se sitúan las actividades que tiene como característica determinante el estar estrechamente ligadas con el poder de la decisión en temas de trascendencia, (en el plano de gestión corriente también se producen decisiones). Algunos ejemplos de actividades situadas en este plano, serían las siguientes:

- Establecer objetivos.
- Determinar necesidades de medios (humanos y materiales) y

su asignación a las actividades o grupos de estas.

- Impulsar las actividades de gestión corriente que sean clave para alcanzar los objetivos.
- Controlar las actuaciones propias y de los subordinados y, como consecuencia, tomar las decisiones correctivas necesarias.

3.- Plano de mejora: En este plano se encuentran aquellas actividades que son menos concretas que las indicadas anteriormente y cuya adscripción exacta y completa a un determinado "grupo" o "unidad" de la empresa resulta difícil.

ACTIVIDADES Y FUNCIONES DE LA EMPRESA

Siguiendo con el análisis de la empresa desde distintos ángulos, es quizás el más habitual y de los más interesantes, el que considera las actividades que se realizan. En cierto modo tal vez sea el de utilidad práctica más directa, si bien su aplicación es más eficaz cuando se conjuga su estudio con los enfoques que se han hecho precedentemente.

Elementos sobre los que actúa la empresa: Hasta ahora se ha contemplado a la empresa bajo distintos enfoques. Así, se han considerado los objetivos a alcanzar; las fuerzas que inciden en ella, produciendo riesgos y oportunidades; los planos de actuación y las actividades, actos o funciones que realiza o debe realizar. Otro aspecto a considerar son la serie de "elementos" sobre los que actúan y representa condicionantes de diverso

caracter para la dirección y para la gestión de las actividades que se desarrollan. Los principales objetos con los que se relaciona la empresa son:

a).- Internos: Su equipo humano, está constituido por todo el personal, desde directivo hasta el empleado que ocupe el puesto de menor calificación. Su equipo material, que incluye maquinaria, instalaciones, medios de transporte, mobiliario y en general, comprende lo que se denomina habitualmente como inmovilizado.

Las materias y elementos que precisa adquirir para realizar su actividad y que va desde los materiales o piezas, precios para su actividad productiva, hasta la energía, agua, etcétera.

Los recursos financieros (dinero), imprescindibles para la construcción de los fines empresariales.

Los productos o servicios que sitúan en el mercado.

b).- Externos: Los clientes, que son las personas y/o entidades a quienes venden sus productos o prestan sus servicios. Los proveedores, de quienes adquiere bienes de inversión, de consumo, o para transformar materias, componentes, etcétera.

La sociedad en general, en la cual actúa, y de la que una parte constituye "su" mercado real, siendo la restante un posible mercado potencial. En otro aspecto esta sociedad, a través de determinados "mecanismos" constituye:

- Una fuente de financiación.
- Una fuente de exigencias "generales" que se manifiestan tanto a través de la Administración Pública en sus diversos niveles, como de manera más difusa, pero no por

ello menos importante, por exigencias de otras clases.

Por último recomendamos que en todas las empresas se formen básicamente seis áreas, las cuales se desarrollarán dependiendo de la evolución que se presenta en la misma. Las áreas son:

AREA COMERCIAL: Comprende en términos generales, todas aquellas actividades que tienen como finalidad última la venta de los productos y servicios producidos por la empresa. Abarca estudios de mercado, desarrollo comercial de productos o servicios, precios, etc.

AREA DE PRODUCCION: Se enfoca a todos aquellos actos que son precisos para la obtención de los productos o servicios. Comprende conceptualmente la especificación de los productos, hasta su puesta a disposición del cliente, abarca los aprovisionamientos de materias primas, materiales, etc. En otros términos la función del área productora tiene por objetivos principales la adecuada utilización de los medios humanos y materiales precisos para la obtención de los productos con el mínimo costo y volúmenes que se hayan establecido previamente.

AREA ECONOMICO - FINANCIERA: Esta constituida por todas aquellas actividades de estudio, obtención y control de los medios financieros necesarios para el desarrollo de las actividades de la empresa y para la consecución de los objetivos de la misma.

AREA DE GESTION DE PERSONAL: Comprende todas las actividades que se relacionan con la captación de los medios humanos necesarios, la administración y desarrollo de las acciones que favorezcan un clima socio-laboral correcto y un adecuado nivel de relaciones con el mundo laboral.

AREA DE INVESTIGACION Y DESARROLLO: La influencia de las tecnologías a emplear en cualquier empresa, el desarrollo propio de las mismas o la adaptación e incorporación en su caso de las que se deba o sea necesario adquirir a terceros, constituye un aspecto fundamental en la vida empresarial. Es importante señalar esto ya que nos encontramos en un entorno que cambia constantemente y es altamente competitivo, motivo por el cual es importante destacarla como una area individualizada.

AREA SOCIO - ORGANIZATIVA: La importancia creciente de los costos y la necesidad de efectuar sistemáticamente acciones que permitan aumentar la productividad en todas las áreas, aconsejan considerarla de forma individualizada. En particular esta area se forma por todas aquellas actividades que tienen por objetivo la adecuación de la estructura organizativa de la empresa y la creación mejor y normalización de sus actividades.

C A P I T U L O I I

LA CALIDAD EN LA PRODUCCION

LA CALIDAD EN LA PRODUCCION

Tener la capacidad de comprender la importancia de la calidad, ayudará a encaminar el recurso humano a obtener un mejor aprovechamiento de los materiales con que se cuenta. Esto permitirá alcanzar los objetivos y con ello lograr una mejor calidad en nuestras vidas.

Los actuales dirigentes de empresas deben observar que cada día estamos compitiendo, ya no a nivel nacional sino a nivel mundial, donde los cambios son cada vez más rápidos en cuanto a calidad, precio y productividad. Para poder afrontar las nuevas exigencias es indispensable que los dirigentes estén aptos para poder aceptar nuevas ideologías, de no ser así llevarán al fracaso a la empresa.

CONCEPTO DE CALIDAD

Para muchos empresarios los conceptos de calidad y producción son una antinomia: esto se vive en muchas empresas. Esta antinomia hace buscar utilidades altas a costa de bajos sueldos, sacrificando la calidad indispensable que se requiere de un artículo o servicio. Todo esto sucede por una falta de visión.

"Necesitamos producción, la calidad la buscamos después". Estas palabras son utilizadas por muchos empresarios que buscan un fin sin importar el medio por el que puedan conseguirlo. En ocasiones pueden llegar a alcanzar su objetivo, sin embargo, los resultados no son duraderos. Esta ideología debe desaparecer con el tiempo debido a la poca ambición y responsabilidad que representa. Actualmente pensar solamente en producir cantidad no basta,

debemos pensar en un producto cada vez más perfecto a un costo menor, para poder dar una vida más honrosa a los empleados y además obtener una utilidad alta. Todo lo anterior no se logrará con un pensamiento mediocre y egoísta, es necesario buscar un beneficio común, puesto que todos dependemos de todos.

CONCEPTO DE PRODUCCION

La producción está constituida por una serie de acciones que se ejecutan con el propósito de obtener algo útil.

Por otra parte en un sentido amplio, la producción consiste en la transformación de algunos elementos específicos para obtener productos terminados.

Para el estudio de la producción se siguen determinados métodos. Estos pueden ser variados, pero cuando se estudia organizativamente la producción, el objetivo del estudio es establecer los medios de obtener productos de utilidad. Dentro de la empresa la producción tiene por finalidad obtener los artículos o servicios que se transfieren a los clientes, proporcionando los ingresos correspondientes al ser vendidos. Este amplio concepto de la producción abarca, por lo tanto, las funciones que en una primera aproximación son:

- Determinación del producto especificando sus características, componentes, partes, etcétera.
- Fabricación del producto.
- Determinación y adquisición de los medios productivos precisos para la fabricación del producto.
- Mantenimiento de los medios productivos en un adecuado

nivel de utilización.

- Obtención de los materiales y los componentes adquiridos a terceros, necesarios para la fabricación.
- Incorporación de los recursos humanos para llevar a cabo las actividades de la producción.
- Identificación individualizada del cliente a quien se destina el producto, con anterioridad al comienzo de la producción.
- Tiempo de utilización del equipo productivo disponible en la producción de un determinado producto.
- Materiales y artículos adquiridos a terceros y las formas generales de combinarse y transformarse para obtener el producto final.
- Incorporación de los recursos humanos para llevar a cabo las actividades de la producción. (5)

Variables significativas que influyen en la forma de gestión de la producción y que pueden ser identificados en cada tipo de producción establecido:

- 1.- Número de productos destinados a fabricar, con el que suelen estar íntimamente relacionados:
 - Número de unidades de cada producto.
 - Destino de producción.
- 2.- Características generales de la maquinaria de producción que en términos generales pueden ser:

(5) ARJONA CIRIA, Antonio. "La producción y su estructura". Ed. Deusto. 1979.

- Para fines generales.
 - Altamente especializados.
- 3.- La distribución de la planta en cuanto a equipo productivo.
- 4.- Medios para el movimiento de los materiales y productos semi-elaborados:
- Convencionales y multipropósitos.
 - Alto grado de automatización y mecanización.
- 5.- Necesidades de espacios para almacenaje, contemplando:
- Materias primas compradas.
 - Fabricación en curso.
 - Producto terminado.
- 6.- Necesidades de personal operativo para la producción.
- 7.- Flexibilidad de adaptación a la producción, es decir, posibilidades de que con un determinado equipo productivo puedan realizarse gamas extensas de artículos diferentes.
- 8.- Definición técnica de los productos, que se pueden concretar en:
- Nivel de detalle de las especificaciones, planos, etc, precisos antes de comenzar la producción.
 - Posibilidad de comenzar la producción antes de tener completas las especificaciones, planos, etc., que definen los productos.
 - Número y nivel de detalle de las instrucciones que determinan las formas de llevar a cabo la fabricación.
- 9.- Complejidad del sistema de precisión y control de la producción en esta variable donde se debe incluir la

posibilidad de una previsión y control muy detallados previo al comienzo de la fabricación o por el contrario, la necesidad de un encadenamiento de planes y programas que se articulan en el tiempo y que van siendo progresivamente mas detallados.

- 10.- Dimensión general, en el sentido de extensión de las plantas productivas.
- 11.- Características generales de los volúmenes de existencias:
 - De materias primas.
 - De materias en proceso.
 - De productos terminados.
- 12.- Costos por unidades producidas.
- 13.- Costos relativos a la maquinaria y equipo productivo.
- 14.- Mantenimiento del equipo productivo. (6)

El producto, que puede ser desde una máquina de escribir hasta un servicio bancario, es un resultado que depende no sólo de un proceso técnico sino de un desarrollo filosófico, cuyos beneficios deben encaminarse hacia la sociedad. La concientización para el logro de un producto que sea útil y que beneficie es el trabajo de la alta gerencia, para poder comunicar la búsqueda entre todos los niveles que conforman una organización.

CONCEPTO DE CONTROL DE CALIDAD

Mucho se habla de la calidad de un producto por su larga vida

(6) ARJONA CIRIA, Antonio "La Producción y su Estructura" Ed. Deusto. 1979.

til, su precisión, resistencia, etc. Gran parte de esto se logra gracias a la calidad de la materia prima, el departamento de calidad y la tecnología utilizada, pero esto es una pequeña parte de la realidad. La otra parte necesaria para poder lograr un producto de alta calidad, que muchos nunca tomamos en cuenta, proviene de las relaciones humanas, que pueden comenzar con algo tan sencillo como el saludo de un jefe a sus trabajadores, hasta la concientización de cada trabajador por un buen desempeño de su labor.

La definición de control de calidad según las Normas Industriales Japonesas (NIJ) consiste en:

Un sistema de métodos de producción que económicamente genera bienes y servicios de calidad. (7) Consideramos importante hacer mención de esta definición ya que se puede aplicar a todas las empresas, puesto que todas son de una forma u otra generadoras de bienes y servicios y encaminadas a una remuneración. Control de calidad no es sinónimo de inspección, como se considera en muchas empresas. En ocasiones este malentendido provoca que los productos sean de mala calidad y costo alto. Para que esto no suceda se requiere principalmente, comprender que la calidad abarca el desarrollo, diseño y manufactura del producto. Llevar un control de calidad por medio de la integración total de todas las partes de la organización no debe implicar costos extras sino buscar costos menores y satisfacer las necesidades de la sociedad. Muchas empresas

(7) ISHIKAWA, Kaoru. "Que es el control total de calidad?". La modalidad Japonesa. Ed. Norma. 1986.

producen bajo normas de calidad establecidas por organizaciones o cámaras, sin importar otras alternativas o mejoras al producto, causando a las organizaciones un rezago que a futuro ya no tiene remedio. Debemos comprender la importancia de que toda empresa esté constantemente buscando cambios, mejorando la calidad de vida de los trabajadores y los costos del producto. Una regla muy valiosa para poder asimilar toda información así como para el mejoramiento de la calidad es mirar todo con receptividad. Esto es, que para llegar a una calidad que en verdad satisfaga nunca debemos pensar que hemos alcanzado la perfección.

A pesar de que tomemos en cuenta la calidad, esta resultaría ser de poca utilidad si el producto es caro y el consumidor no puede adquirirlo. Es necesario considerar también los costos, precio y utilidad. Cada proceso de producción debe ser estudiado para poder reducir los costos con una alta productividad y hacer que disminuyan los desperdicios, mermas y desperfectos. Esto se logrará si no consideramos la calidad como sinónimo de inspección.

Desconocer el control de calidad provocaría un incremento en los costos y una disminución en la productividad. Si de igual manera, aumentan las inspecciones por parte del departamento de control de calidad los costos subirán. Sin embargo, si logramos que cada parte que forma la empresa actúe como inspector y a la vez como operador, disminuirá la frecuencia de los defectos y esto aumentará la aceptación del producto. Evitar las pérdidas de tiempo y de recursos ayudaría a aumentar la productividad y a bajar los costos, lo que traería consigo mayores utilidades. Si la calidad del diseño del producto, que incluye forma, duración,

resistencia, etc., es a gusto de los consumidores, el producto se venderá más y se podrá llevar a cabo una economía de escalas.

Para poder lograr una buena calidad en el producto se requiere que todo el personal que labora en la empresa esté consiente de esto y luche por buscar un producto de calidad. Para ello se organizan círculos de calidad entre los trabajadores, estos consisten en que cada trabajador aporte ideas para mejorar no sólo el producto sino también las relaciones que existan en la empresa. Para que los círculos de calidad puedan lograr los objetivos para el mejoramiento de la calidad del producto, se requiere que los supervisores y los trabajadores asuman la responsabilidad en el proceso y aquí es donde se refleja la capacidad de la alta gerencia.

La razón de que se formen círculos de calidad es para que los trabajadores conozcan la realidad de los hechos y aporten ideas que estimulen su creatividad. Los aspectos que consideramos importante tomar en cuenta para poder llevar a cabo el control de calidad son:

- Planeación: En ella se determinarán las metas y políticas a seguir.
- Organización: Proporcionar capacitación y educación dependiendo de la capacidad y la estructura de la empresa.
- Dirección: Llevar a cabo lo anterior y tomar decisiones.
- Control: Verificar las causas y efectos del proceso.

PLANEACION

La importancia de la planeación radica en establecer las metas para posteriormente plantear las políticas a seguir.

La planeación debe nacer en el nivel más alto de una organización y transmitirse de nivel a nivel. No es suficiente limitarnos a conocer las metas y políticas, es necesario profundizar y llegar a la raíz donde se originan las metas por medio de pláticas, datos e información. En muchos casos se plantean las metas y políticas y estas no llegan a los niveles más bajos de una empresa. Los niveles altos deberán encargarse de que a los niveles medios le sea comunicada la información y estos, a su vez, deberán transmitirlo a los niveles bajos, de esta manera se logrará que toda la estructura se encamine hacia un mismo propósito.

A pesar de que todos los administradores deben conocer el proceso administrativo, son pocos de ellos los que llevan a cabo una buena planeación. Esta falla tendrá como consecuencia la falta de sentido y dirección en la organización.

Dentro de la planeación se analizará y se establecerá primeramente el propósito, el cual es la finalidad elemental de la empresa en el medio ambiente donde opera.

Una vez planteado el propósito se deberá plantear la misión que es la finalidad específica de la empresa que la distinguirá de las otras empresas. Posteriormente se define el propósito y la misión, llevando a cabo el planteamiento de los objetivos, para así poder llegar a las metas establecidas. Podemos definir a los objetivos como pequeños blancos los cuales deben ser atacados para poder llegar a las metas propuestas.

ORGANIZACION

Una vez dados el sentido y la dirección de una organización comienza la segunda parte del proceso administrativo, que es la organización. Esta consiste en incorporar las políticas y metas en base a una estructuración con una división de funciones y sus respectivas responsabilidades.

Tanto gerentes como trabajadores tendrán las responsabilidades que a cada uno corresponden y desempeñarán su trabajo de acuerdo a las metas trazadas. El desarrollo de este proceso depende del conocimiento que cada persona tenga de su trabajo y de el compromiso que éste representa. De ahí la importancia de la capacitación y educación de cada trabajador. No basta con reunir al personal para llevar a cabo una junta; se requiere de una capacitación en cada puesto en forma directa, conociendo desde las experiencias que se han tenido hasta los estándares de producción.

En muchas empresas se habla de una mala organización y de la falta de eficiencia, de lo que se culpa a los niveles medios, pero como en todo proceso administrativo, se requiere de la parte inicial, que es la planeación. No se pueden lograr los objetivos deseados con una organización débil y mediocre.

La calidad de un producto dependerá de la responsabilidad no sólo a nivel gerencial, sino que entre mayor sea ésta en los operadores y supervisores, mayor será la calidad del producto, para lo cual una buena organización, basada en la capacitación y la educación, proporcionará la solidez necesaria para el logro de las metas.

DIRECCION

Una vez que se han establecido las metas y políticas y que se ha estructurado la organización, el siguiente paso consiste en poner en práctica la teoría con la toma de decisiones, considerando el desarrollo que va teniendo el proceso. Los problemas en las organizaciones surgirán como un hecho lógico y su solución dependerá de la eficiencia con que se haya realizado la planeación. En muchas empresas se considera que la dirección es la parte más importante del proceso administrativo, pero ésta lo será aún más si tiene como base una buena planeación.

En toda empresa debe existir la autoridad como una necesidad en los organismos sociales y no por el simple hecho del deseo de mando. Toda autoridad realiza dos funciones cotidianas, la toma de decisiones y la verificación.

Es necesario también que los integrantes de la organización aprendan a delegar autoridad, para así poder evitar el surgimiento de conflictos, que generalmente aparecen porque los encargados desean asumir todas las tomas de decisiones.

CONTROL

El control es el último paso del proceso administrativo, que consiste en comparar la realidad con lo planeado. Una vez conociendo ambos, debemos llegar a conocer las causas por las que se presentaron errores o fallas, así como registrar los aciertos que se tuvieron en el desarrollo del proceso.

Es muy importante llevar un buen control, ya que gracias a éste

podemos obtener incluso más de lo esperado; por ejemplo, cuando las utilidades o beneficios superan lo trazado en nuestros objetivos. Esta es una de las razones por las que es aconsejable llevar un registro de las acciones tomadas, para poder seguir los pasos acertados una vez más. En caso de que los planes no hayan dado resultados positivos, sabremos como evitar cometer los mismos errores en un futuro.

La recopilación y análisis de cualquier tipo de información es un punto principal a considerar cuando se plantean los nuevos objetivos. Todo puede ser de utilidad, desde estadísticas, datos financieros y libros de contabilidad, hasta la que provenga de clientes, proveedores y trabajadores.

Un aspecto que pocas empresas incluyen en sus planes para mejorar la calidad y eficiencia de la producción, así como para crear una buena imagen de la empresa, es llegar a los puntos donde se lleva a cabo el trabajo para cambiar de raíz los problemas. Las sugerencias y quejas del personal ayudarán a que la planeación tenga bases reales y a que haya más cooperación de parte de todos.

También es muy importante la información que los clientes puedan proporcionarnos con respecto a nuestros productos. Entre mayor sea la comunicación y se realice una canalización adecuada de los recursos para satisfacer las necesidades del público, se podrán alcanzar los objetivos con mayor rapidez y facilidad.

C A P I T U L O I I I

EL FACTOR HUMANO DENTRO DE LA EMPRESA

EL FACTOR HUMANO DENTRO DE LA EMPRESA

Dentro de la sociedad existe un sinnúmero de organizaciones; se encuentran por todas partes, nacemos en ellas y generalmente morimos en ellas, es casi imposible escapar de las mismas.

Todas las organizaciones están formadas por trabajadores, los cuales son la parte fundamental de la organización. Por esta razón se debe crear para estos trabajadores un medio ambiente adecuado para obtener el máximo desempeño posible. La forma en que las personas reaccionan ante su trabajo es consecuencia de sus expectativas y de las características de la organización. Los puestos de trabajo son los principales mecanismos por medio de los cuales los individuos se distribuyen en ocupaciones u oficios, así como los ingresos que se distribuyen entre los mismos.

Por otra parte, el hombre necesita satisfacer necesidades que cambian con el tiempo. Estas se dividen en diferentes categorías, las cuales serán explicadas más adelante dentro de la teoría motivacional.

Así tenemos que el fin del proceso motivacional es el de conducir a los individuos hacia el logro de las metas, las cuales son concebidas por la organización como fuerzas que atraen a la persona hacia la mejor obtención de resultados.

TEORIA DE LA MOTIVACION

Cada persona se siente atraída por cierto conjunto de metas dentro de la empresa. Para que un administrador pueda prever la conducta de un empleado con cierta exactitud, tiene que saber algo acerca de ese conjunto y de las acciones que realizará la persona para alcanzarlo. Maslow explica la motivación por medio de una escala de satisfacciones, la cual se explica de la siguiente forma:

- 1.- FISIOLÓGICAS: La necesidad de alimento, bebida, abrigo y alivio del dolor.
- 2.- SEGURIDAD Y SALVEDAD DEL PELIGRO: La necesidad de estar libre de amenaza, es decir, la seguridad ante sucesos, ambientes amenazadores o ambas cosas.
- 3.- PERTENENCIA SOCIAL Y AMOR: La necesidad de amistad, interacción y amor.
- 4.- ESTIMA: La necesidad de autestima y de que los demás nos estimen.
- 5.- REALIZACIÓN PERSONAL: La necesidad de realizarse mediante la maximización del uso de capacidades, destrezas y potencial.

Según Maslow, una persona intenta satisfacer las necesidades más fundamentales (alimento, abrigo) antes de orientar su conducta hacia la satisfacción de necesidades de más alto nivel (realización personal). Las necesidades de categoría inferior

deben ser satisfechas antes de que una categoría superior comience a controlar los pensamientos conscientes de una persona. Un punto decisivo en el pensamiento de Maslow es que una necesidad satisfecha cesa de motivar.

La teoría de Maslow sobre la motivación, tiene cierto atractivo de "sentido común" para los administradores. Es sencilla de comprender y tiene cierta congruencia porque las necesidades, no importa como se clasifiquen, son muy importantes para comprender la conducta.

Es de vital importancia mantener estrecha relación entre los individuos y la organización. El individuo necesita sentirse participe del grupo social al que pertenece y, a su vez, ser considerado por los demás, situándose esta motivación junto con la de autorrealización en los niveles más elevados de la escala de motivaciones individuales.

En este sentido es preciso hacer hincapié en la necesidad de olvidarnos de la idea de que los intereses y el bienestar familiar son los más fuertes impulsores de las actitudes del individuo. Son importantes, pero la lealtad y la solidaridad con el grupo al que se pertenece, con la clase, constituyen valores que han existido siempre, y siguen teniendo, una importancia muy significativa, de hecho, configuran la propia imagen que el individuo tiene de sí mismo al confrontarse con los demás

personas de su entorno. Si los trabajadores saben lo que su compañía representa, si saben cuales son las normas que deben sostener, es mucho más probable que tomen decisiones que apoyen a esas normas; es más probable que se sientan parte importante de esa organización. Se sienten motivados porque la vida en la compañía tiene sentido para ellos.

La motivación no es únicamente tarea de una sola persona que se encuentre en la parte superior de la estructura organizativa, sino responsabilidad de cada supervisor y Jefe de departamento que debe preocuparse por estimular a sus subordinados. La motivación para ser efectiva debe estar coordinada y apoyada por una excelente planificación y organización de los recursos humanos y del resto de las actividades de la empresa, ya que no se puede motivar con buenos resultados a un empleado el cual carece de capacitación para desempeñar un trabajo.

Por lo tanto, la motivación no sólo implica un profundo conocimiento de las necesidades, actividades e influencias de los empleados así como de los incentivos que pueden ser usados para cada caso, es necesario que esto se complemente con un adecuado clima organizacional que la facilite y que dirija la actuación de todos al logro de las metas de la organización.

MOTIVACION PARA ESTABLECER LA PARTICIPACION Y PARA PARTICIPAR

Un punto importante es el de tomar en cuenta y considerar la participación de los trabajadores en las decisiones y en la planificación de la empresa y, en su caso, en la propiedad de la misma: las impuestas por la ley, los aspectos de indole social y

humanista, y finalmente, las de carácter económicos, como puede ser la participación de utilidades, entre otras.

Conforme la persona cuenta con más educación, la comunicación con su jefe ha de tener lugar, si se quiere que tenga pleno significado en una atmósfera en la que la percepción y la relación no estén retraídas por el temor y la injusticia, y en donde ya exista un ambiente de confianza para con el supervisor.

Una vez conociendo lo anterior, se puede lograr importantes incrementos en la productividad al mejorar, a través de la participación, la calidad en las decisiones y reducir la resistencia al cambio así como obtener una mejoría del entorno socioeconómico.

En relación con las personas que deben brindar apoyo en la participación se consideran tres factores importantes de las mismas y son:

- + Su vida de influencia.
- + La relación con los problemas a tratar, y
- + Su grado de formación y conocimientos.

No cabe duda de que conviene que las personas que son líderes en su grupo participen activamente: es mejor reconocer las estructuras formadas dentro de los grupos de trabajo. Fundamentalmente es conveniente hacer intervenir a las personas

cuyas opciones son verdaderamente interesantes.

En la actualidad, la mayoría de las empresas contratan a personas muy jóvenes y estos son quienes se manifiestan con claridad en protesta por tener que soportar la humillación de no participar en las decisiones concernientes a su trabajo.

La realidad es que acortar la duración de la jornada laboral y elevar el nivel de remuneración por sí solo no basta para dar una respuesta satisfactoria a la autorrealización de la gente más joven, o para compensarles por la pérdida de estimación de ellos mismos causada por un trabajo alienante. Una causa fundamental de los sentimientos de impaciencia y cólera, son esos trabajos que no representan ningún interés ni variedad, junto con la influencia de jefes autoritarios que no toman en cuenta a los trabajadores. Las nuevas generaciones tienen aún muchas dudas para asimilar la productividad y el rendimiento. La idea de triunfo gira alrededor de la autorrealización y un estilo de vida más humanizado. Es necesario que se tome en cuenta al trabajador por lo que es, ante todo un ser humano y no una parte más de las máquinas, porque considerar única y exclusivamente las prestaciones económicas sería menospreciarlo.

Para tomar en cuenta a los trabajadores es necesario conocer los siguientes aspectos:

- 1.-La vida de las personas en la empresa: sus condiciones de trabajo y su alegría individual y colectiva.

- 2.-El posicionamiento de los individuos en la empresa, la información de que deben disponer, el derecho a expresarse y la situación relativa de los sindicatos en la organización.
- 3.-Mejora de la participación financiera del personal asalariado.
- 4.-Actualizar y dar mayor fluidez a la solución de los conflictos laborales.
- 5.-Insertar las finalidades de la empresa en los grupos de trabajo.

Con los cinco puntos anteriores se puede empezar a formar un esquema para proporcionarle al trabajador la motivación necesaria dentro de la empresa y obtener beneficios recíprocos, ya que la motivación tiene como propósito aumentar la eficiencia de los empleados, estimulándolos por diversas formas a que desarrollen al máximo sus aptitudes y conocimientos y fomentándoles el entusiasmo por su labor. La motivación se considera como básica para aumentar la eficiencia del personal, pero el rendimiento y las actividades humanas dependen de una innumerable cantidad de factores que no son sólo de carácter motivacional. Por lo tanto, es necesario para que la empresa cuente con un personal de alta moral, eficaz y dinámico, que la aplicación científica de los principios administrativos se realice en todas las áreas de la empresa moderna.

LA COMUNICACION DENTRO DE LA ORGANIZACION

Dentro de una organización todos los integrantes de la misma necesitan comunicarse entre sí. Sería muy difícil encontrar un aspecto del trabajo de un gerente que no incluya la comunicación. Surgen serios problemas cuando no se entienden bien los directivos; tomar las cosas a la ligera en un grupo de trabajo produce disgustos y lo mismo sucede cuando se distorsionan los comentarios casuales de un gerente de alto nivel. Cada uno de estos casos es el resultado de interrupciones en el proceso de comunicación.

No podemos preguntar si los gerentes comunican de modo correcto o deficiente los mensajes a los trabajadores, ya que la comunicación se da por sí misma y es inherente a la organización. A pesar de los enormes avances en la tecnología de las comunicaciones y de la información, la comunicación interpersonal en las organizaciones deja mucho que desear. Es un proceso que ocurre dentro de las personas.

La palabra comunicación se deriva del latín *communis*, que significa común; el objetivo del comunicador es el de establecer una "Comunidad" entre él y los receptores. Así podemos definir que la comunicación busca la transmisión de información y entendimiento racional por medio del uso de símbolos comunes; estos símbolos comunes pueden ser verbales o no verbales.

Dentro del diseño de una organización se deben encontrar cuatro tipos diferentes de flujo en cuanto a la comunicación, y estos se pueden clasificar de la siguiente forma:

1.- Comunicación descendente: Se presenta cuando las personas del más alto nivel hacen llegar sus informes hasta las personas de niveles más bajos de la jerarquía. Estos informes suelen ser memorandos oficiales, instrucciones para el trabajo, enunciados de políticas, etc.

2.- Comunicación ascendente: En este tipo de comunicación el comunicador está un nivel más abajo que el receptor dentro de la organización. Las fuentes más comunes de comunicación ascendente son buzones para sugerencias, reuniones de grupo, etc. Se puede considerar como de suma importancia, ya que proporciona una excelente guía para ayudar a la toma de decisiones dentro de la organización.

3.- Comunicación horizontal: Principalmente se da entre departamentos del mismo nivel jerárquico y nunca se debe omitir; por ejemplo, la comunicación entre el departamento de producción y ventas, así se puede obtener un estimado en cuanto a la capacidad productiva y las ventas estimadas a una fecha determinada. La comunicación entre iguales es necesaria, a menudo, para coordinación y también puede proporcionar la satisfacción de necesidades sociales.

4.- Comunicación diagonal: Posiblemente es el canal de comunicación menos utilizado dentro de las organizaciones, no deja de ser importante en situaciones en las cuales los miembros no se pueden comunicar eficientemente por medio de los otros canales.

Cada persona interpreta la comunicación de un modo diferente según su experiencia, esto da por resultado variaciones dentro del proceso de comunicación. Cuando el procedimiento para poder comprender información es acertado, la comunicación es más eficaz.

INFORMACION

La información es uno de los factores esenciales en la marcha hacia la implantación de los sistemas de participación en la empresa. Permite a todos los que componen la organización, y en primer lugar a los empleados, precisar con efectividad el funcionamiento y las circunstancias de la empresa, pudiendo llegar en algunos momentos a analizar incidencia de los mismos en su vida particular y familiar. En realidad cuando los empleados consiguen una información más exhaustiva sobre lo que pasa en la empresa amplían sus conocimientos sobre el riesgo social que corren en el plano económico y a nivel de la estabilidad de su puesto de trabajo.

En toda organización el individuo necesita de por lo menos tres cosas para sentirse integrado y estas son:

- Debe sentirse participe dentro de la organización.
- Disponer de un medio para expresar sus ideas.
- Poseer un objetivo determinado.

Con estos tres aspectos podemos definir que en la medida en que un individuo crea que está bien informado, mayor será su eficacia y rendimiento, tanto en sus actividades laborales como dentro de la organización y con sus compañeros.

Una buena motivación, bien comunicada, engendra una verdadera efectividad. Inspira orgullo, proporciona una finalidad y dota de un verdadero sentido al trabajo. Permite establecer una base para que la gente sea amable y colabore acertadamente ante los diferentes problemas presentados dentro de la organización, conociendo de antemano que el activo principal de una empresa es la buena imagen de la misma ante la gente que se relaciona con ella, tanto en el ámbito externo como en el interno.

Por otra parte es importante considerar que la comunicación personal, "cara a cara", es la que causa un mayor impacto y, por lo tanto, constituye el medio más eficaz para intercambiar información y fomentar el entendimiento. Es importante señalar lo anterior, ya que el interés, el trato cálido y la comprensión

no pueden ser comunicados a través de medios impersonales sino que más bien son reflejo íntimo de la personalidad individual que puede tener en mayor grado esas características.

Es importante fomentar la comunicación dentro de los grupos de trabajo y conviene que sea al máximo posible, ya que en ocasiones pudiera haber ciertos riesgos al informar en exceso; el respeto que esta actitud demuestra hacia la gente, reconociendo así su inteligencia y su categoría compensa de sobra los posibles riesgos que se corren. Básicamente hay tres clases de información para comunicar al empleado con objetivos bien definidos y son:

- Aquella que ayuda a conseguir una mejor visión interna de su trabajo y el de los demás.
- La que proporciona una sensación de participación y pertenencia.
- La que ofrece una categoría de importancia dentro de la organización.

Cuando los directores de las empresas proporcionen a sus trabajadores la información adecuada y todos los canales de comunicación sean utilizados para fines comunes, se puede garantizar una armonía hombre-empresa de alta calidad, repercutiendo satisfactoriamente en el ámbito socioeconómico de la misma.

C A P I T U L O I V

C A S O P R A C T I C O

CASO PRACTICO

El termómetro clínico es utilizado para medir la temperatura corporal y de esta manera poder ayudar a prevenir las complicaciones y el deterioro que pueden sufrir las células cerebrales (neuronas) por ser sometidas a altas temperaturas, consecuencia de alguna enfermedad en el organismo.

Por otra parte, Taiwan y China entre otros, producen actualmente termómetros electrónicos a muy bajos costos los cuales son introducidos al mercado mexicano, y como consecuencia están desplazando al termómetro tradicional, provocando una notable baja en sus ventas.

ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA EMPRESA

Al ver las necesidades actuales del termómetro clínico en México y la falta de este abastecimiento, se observó en la empresa que estamos estudiando, una baja productividad, situación que nos lleva a realizar un estudio sobre esta problemática.

En 1951 se crea la empresa bajo una razón social de capital variable con tres capitalistas japoneses. En este año la producción inicial fue de 740 piezas, estandarizándose a 8,000 piezas mensuales con 35 trabajadores.

En 1968 la empresa es vendida a capitalistas mexicanos, no hay

cambios dentro de la gerencia, la producción aumenta un 35% con la misma tecnología, el incremento en la producción es consecuencia del incremento en las ventas.

En 1971 surgen cambios en la tecnología, adquieren maquinaria semi-automática, la producción se incrementa a 20,000 piezas mensuales.

En 1980 se da un cambio en la gerencia, aumentan notablemente los despidos y como consecuencia de estos nace una inconformidad en los trabajadores.

En 1982 ingresa a la empresa un gerente de planta y como consecuencia de esto la producción muestra pequeños incrementos.

En 1987 la planta cambia a una nueva dirección, con el ingreso de un nuevo gerente de producción. Se incrementa la producción a 60,000 piezas mensuales, cifras nunca antes vistas, posteriormente por una auditoría se detecta una merma la cual nunca fue reportada.

En 1988 entra un nuevo gerente de planta y hasta la fecha (1990) han pasado 5 gerentes y la producción ha caído a niveles sumamente bajos, 12,000 piezas por mes.

Conclusión:

La empresa cuenta con una edad de 39 años, durante la cual ha pasado por 2 grupos de capitalistas y dos gerentes generales, donde con el primero hubo una tendencia a crecer en cuanto a la producción. Con el segundo gerente, la característica fue la de incrementar el índice de rotación del personal y gran número de demandas por parte de los obreros. Existe un inadecuado manejo

del personal por parte de los directivos.

PROBLEMATICA DEL PROCESO DE PRODUCCION

Hablar del termómetro clínico es hablar de un prismatico de dos caras. El mercurio se encuentra en un depósito en uno de los extremos del prismatico y por medio de la dilatación del mercurio sube por un capilar, el cual es más delgado que un cabello.

Dentro del proceso de producción de un termómetro, se realizan 24 pasos, es muy importante que cada operador realice cada paso con sumo cuidado, ya que de ello depende la calidad del terminado del producto.

La crisis que se vive en esta empresa es consecuencia de la baja de producción y un alto índice de merma, lo que refleja la dificultad de fabricar el producto mencionado.

Para poder ofrecer un producto de alta calidad es necesario el manejo adecuado de las flamas, hornos, temperaturas de los líquidos, etc. Por lo tanto se requiere de una gran experiencia para poder resolver todos los problemas que se presentan dentro del proceso productivo.

Conclusión:

Es de suma importancia que el operador de cada proceso conozca no solamente el manejo de su máquina, sino también conocer a fondo la razón por la cual la máquina realiza sus funciones.

ESTUDIO DE LA EMPRESA A NIVEL GERENCIAL

Para poder llevar a cabo un estudio detallado sobre la baja de producción en la empresa, se diseñaron una serie de cuestionarios que fueron aplicados a todos los niveles jerárquicos, desde el gerente general, hasta los trabajadores. Cabe hacer mención que los cuestionarios aplicados al estudio fueron elaborados de acuerdo a las condiciones que presentaba la empresa en esos momentos, pero pueden ser ampliados o reducidos según las necesidades de otras empresas a estudiar. A continuación, para efectos meramente ilustrativos, se presentan las entrevistas realizadas a nivel gerencial.

ENTREVISTA CON EL GERENTE GENERAL.

1.- Cual es la misión principal de la empresa?

PRINCIPALMENTE EL LUCRO.

2.- Cuales son los objetivos de la empresa?

LLEGAR A FABRICAR 100,000 PIEZAS MENSUALES Y TENER UN MEJOR LUGAR DE TRABAJO EN CUANTO A INSTALACIONES.

3.- Tiene por escrito los objetivos de la empresa?

NO.

4.- Cual es el documento donde tiene plasmadas las politicas de la empresa?

NO ESTAN POR ESCRITO, PERO SI LAS HAY.

5.- Cual es su opinión del desempeño del trabajador en la empresa y a nivel general?

SON GENTE TRABAJADORA, PERO ES NECESARIO EXIGIRLES MUCHO, SI UNO SE DESCUIDA SE APROVECHAN, ES GENTE CON OTRA CULTURA Y NO CONOCEN LA IMPORTANCIA DEL TRABAJO.

6.- Como define usted la calidad?

ES UNA REALIDAD QUE ACTUALMENTE SE VIVE POR LA FALTA Y LA NECESIDAD DE PODER COMPETIR A NIVEL MUNDIAL Y SE DEBERA IR INCORPORANDO POCO A POCO A MEXICO.

7.- Usted hace algo para mejorar la calidad en su empresa?

CLARO QUE SI, SE LE EXIGE AL DEPARTAMENTO DE CONTROL DE CALIDAD EN CUIDARLA, PERO ES MUY DIFICIL YA QUE SON DEMASIADOS PROCESOS.

8.- Usted ha escuchado sobre los circulos de calidad?

SI, PERO PODER IMPLANTARLOS ES IMPOSIBLE, DEBIDO A LA IDIOSINCRACIA DE LOS OBREROS, PUEDE SER POSIBLE EN UN FUTURO, PERO EN LA ACTUALIDAD ES MUY DIFICIL.

9.- Basicamente, cuales son los principales problemas a los que se enfrenta la empresa actualmente?

A LA MALA CALIDAD DEL PRODUCTO Y A LA BAJA PRODUCTIVIDAD.

10.- Cual fue la solución a estos problemas?

LA CONTRATACION DE UN NUEVO GERENTE CON LA SUFICIENTE CAPACIDAD DE RESOLVER LA PRESENTE PROBLEMÁTICA.

•

ENTREVISTA CON EL GERENTE DE PRODUCCION.

1.- Qué tiempo lleva en la empresa?

5 MESES.

2.- Puesto desempeñado anteriormente?

TRABAJE DURANTE 10 AÑOS EN UNA FABRICA DE ARTICULOS DE PLASTICO.

3.- Cuales son los problemas con los que se ha enfrentado en la producción del termómetro?

EL PERSONAL DESCONOCE EL MANEJO ADECUADO DE LA MAQUINARIA, PARA LO CUAL EN CADA PROCESO SE DEBE CONOCER LAS CONDICIONES REQUERIDAS TANTO EN LA TEMPERATURA, PRESIONES, MANEJO DE LAS FLAMAS, ETC. DESCONOCIENDO LA RAZON DE CADA PROCEDIMIENTO.

EN GENERAL, LAS CONDICIONES DE LA MAQUINARIA NO SON LAS OPTIMAS, Y NO HAY ESTANDARES DE PRODUCCION PARA PODER ESTABLECER INCENTIVOS.

4.- De qué manera se cuida la calidad en la empresa?

AL FINAL DEL PROCESO SE HACE UNA REVISION EN EL DEPARTAMENTO DE CONTROL DE CALIDAD Y SI ES SATISFACTORIO, SE LES ASIGNA UN NUMERO DE CERTIFICADO.

5.- Ha pensado en implantar circulos de calidad?

NO.

6.- Usted toma decisiones propias en cuanto a la producción?

CLARO.

7.- De qué forma toma las decisiones si no existen politicas en la empresa?

BUENO... ESTO ES UN GRAN PROBLEMA, CADA SEMANA SE LLEVA A CABO UNA JUNTA EN LA CUAL EL GERENTE GENERAL Y YO DISCUTIMOS LA TOMA DE DECISIONES Y EN BASE A ESTO SE VAN SOLUCIONANDO LOS PROBLEMAS, PERO CREO QUE EL GERENTE GENERAL NUNCA ESTA CONFORME.

8.- Tiene trazados los objetivos a corto y largo plazo?

EN CUANTO A LOS OBJETIVOS A CORTO PLAZO SE ESTABLECEN CADA MES.

EN CUANTO A LOS OBJETIVOS A LARGO PLAZO ES EL DE OBTENER UNA PRODUCCION DE 100,000 PIEZAS AL MES.

9.- Que tipo de soluciones ha propuesto para disminuir conflictos?

PRIMERAMENTE SE CONTRATO A UN MECANICO PARA SOLUCIONAR LAS DIFICULTADES PRESENTADAS CON LA MAQUINARIA, Y POSTERIORMENTE ESTA EN PROYECTO LA INPLANTACION DE UN PROGRAMA DE INCENTIVOS A LOS TRABAJADORES.

10.- Considera necesario capacitar a su personal?

NO, ESTOY SEGURO QUE CON EL TIEMPO APRENDERAN LOS PROCEDIMIENTOS PARA LA ELABORACION DEL TERMOMETRO.

11.- Ha trabajado anteriormente con los materiales utilizados en esta empresa?

NO, NUNCA.

ENTREVISTA CON EL GERENTE DE VENTAS.

1.- Qué tiempo lleva en la empresa?

7 MESES.

2.- A qué problemas se ha enfrentado en su gerencia?

PRINCIPALMENTE A LA FALTA DE PRODUCTOS YA QUE UN PORCENTAJE MUY ELEVADO DE LA PRODUCCION SE VENDE AL SECTOR PUBLICO, SI NO PODEMOS ABASTECER LOS PEDIDOS NOS EXPONEMOS A MULTAS.

3.- Conoce la razón por la cual falta producción?

POR RUMORES QUE HE ESCUCHADO, ES DEBIDO A LAS FALLAS EN LAS MAQUINAS.

4.- Cual es su opinión en cuanto a la calidad del producto?

EN TERMINOS GENERALES CREO QUE ES ACEPTABLE.

5.- Conoce el procedimiento de fabricacion del termómetro?
HE ESCUCHADO QUE EL PROCEDIMIENTO ES LARGO Y SUMAMENTE DIFICIL,
PERO LO DESCONOZCO.

6.- Toma decisiones propias en las ventas?
DEFINITIVAMENTE SI, DIARIAMENTE Y PARA CADA CLIENTE EN CUANTO AL
DESCUENTO QUE SE LE OTORGA, EN CUANTO TIEMPO ENTREGAR, ETC.

7.- De qué forma toma las decisiones si no existen politicas por
escrito?

TENGO UN DOCUMENTO DE CUOTAS CON SUS RESPECTIVOS DESCUENTOS A
CADA CLIENTE, Y LO DEMAS ME VOY COMUNICANDOME CON EL GERENTE
GENERAL EN CADA JUNTA.

8.- Tiene trazados los objetivos a largo y corto plazo?
LOS OBJETIVOS A LARGO PLAZO ES VENDER 100,000 PIEZAS AL MES, Y
LOS OBJETIVOS A CORTO PLAZO SE ESTABLECEN EN CADA JUNTA.

SITUACION GENERAL DE LA EMPRESA

Una vez conociendo los antecedentes históricos de la empresa,
entrevistamos al gerente general, gerente de producción y al
gerente de ventas con el objetivo de ampliar el panorama en el
cual se desarrolla la empresa y así poder comprobar lo siguiente:

- No hay un manual de organización, ni un manual de objetivos y
politicas. Unicamente existe un manual de producción el cual fue
elaborado cuando la empresa se encontraba en su peor momento en
cuanto a la producción y con un muy alto indice de merma.

- El gerente general deposita toda la responsabilidad en el

gerente de producción, quien ha desempeñado su cargo por 5 meses y no cuenta con la experiencia necesaria en lo que se refiere a la producción de termómetros.

- No hay estándares de producción, esto afecta los incentivos y premios.

- Hay un trato deplorable por parte del gerente general hacia los trabajadores.

- Por otra parte, no existe en la empresa una razón para obtener un beneficio empresa-trabajador, en lo que se refiere a implantar sistemas de incentivos.

- El gerente general no respeta las normas que él mismo establece; toma decisiones sumamente impulsivas con las cuales deteriora la convivencia con los trabajadores.

- No existe un manual de organización.

- Nadie propicia una comunicación formal entre los departamentos de ventas y producción.

A continuación se muestran los datos estadísticos de producción del termómetro, los cuales están incompletos por no existir una consistencia en cuanto al registro de información.

ESTADISTICA DE PRODUCCION

	1980	1983	1984	1987	1988	1989	1990
ENE.	20961	12164	20901	32360	50361	51491	19321
FEB.	20005	20270	19207	28687	43260	52922	18920
MAR.	20225	20230	19997	28762	44288	48091	17205
ABR.	19920	17155	18760	35690	58425	32320	14909
MAY.	28715	16987	22868	36692	46340	31230	13200
JUN.	25305	16910	23760	39745	51002	29211	12299
JUL.	29538	16870	24360	44934	60923	22123	12890
AGO.	30978	17430	23260	55340	47230	20012	12233
SEP.	24390	17307	24048	60923	56230	19320	12000
OCT.	23609	19501	21995	43009	48320	18990	11875
NOV.	22008	18760	22966	31230	47389	18909	11823
DIC.	21938	16600	17922	22620	47908	17909	11575

Al final de las gráficas antes mencionadas, se muestran las gráficas de merma anualizada.

Una vez obtenida la estadística de producción se realizó un estudio sobre las variaciones existentes, llegando a los siguientes puntos:

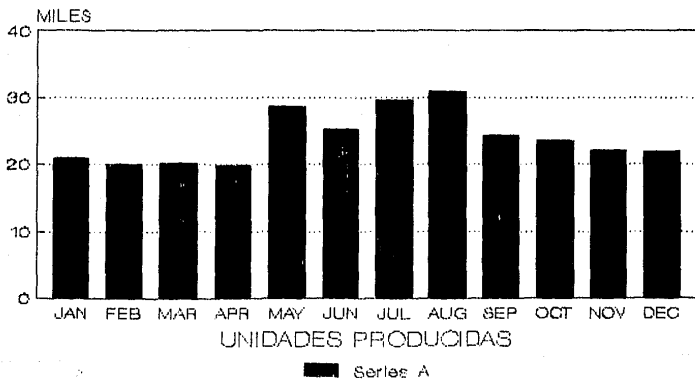
- En 1980 se da un cambio en la gerencia general al igual que en la gerencia de producción, y no hay una variación significativa.
- En 1983 la producción empieza a reflejar un decremento.
- A lo largo de los siguientes años la producción se mantiene en las mismas proporciones que en 1980.
- En 1987 ingresa a la planta un nuevo gerente, logrando incrementos considerables en la producción, se inicia un pequeño programa de incentivos y la productividad alcanza sus máximos niveles con ayuda de maquinaria nueva.
- En 1989 con el nuevo gerente, la producción baja notablemente para finales del mes de agosto, y nuevamente el gerente es despedido.
- Por último en 1990 ingresa un nuevo gerente, donde se observan los índices más bajos de producción y un incremento importante en la merma.

El estudio anterior muestra que el gerente general únicamente está preocupado por tener altos índices de producción, a costa de lo que sea, y una falta de interés por conocer las expectativas de sus trabajadores.

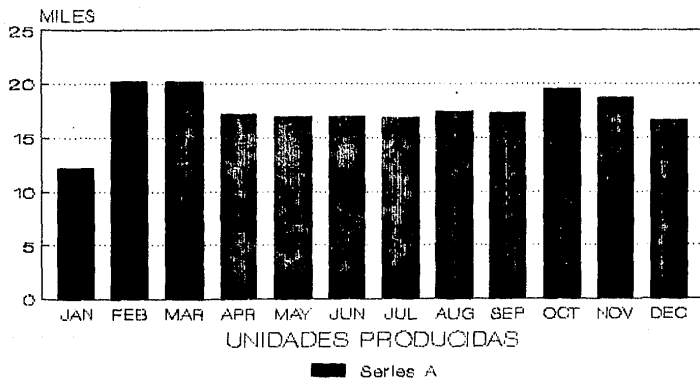
ESTUDIO DE LA EMPRESA A TRAVÉS DE SUS TRABAJADORES

Una vez conociendo el estado de las diferentes gerencias, se elaboró una investigación para conocer las circunstancias en las

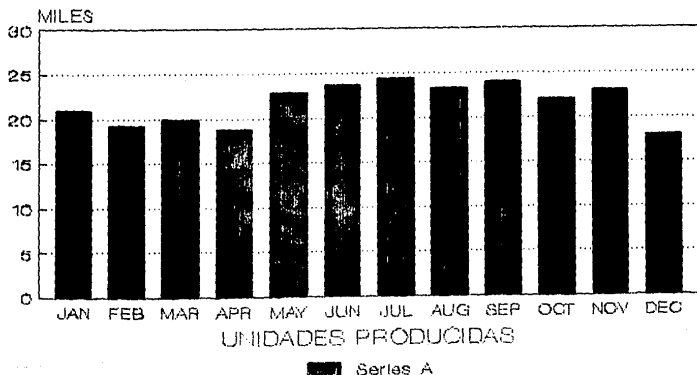
GRAFICA DE PRODUCCION 1980



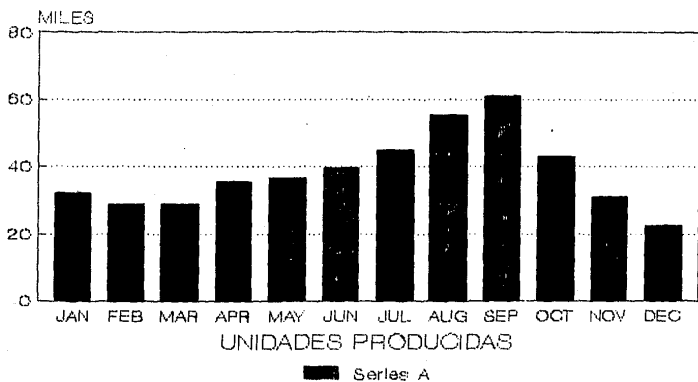
GRAFICA DE PRODUCCION 1983



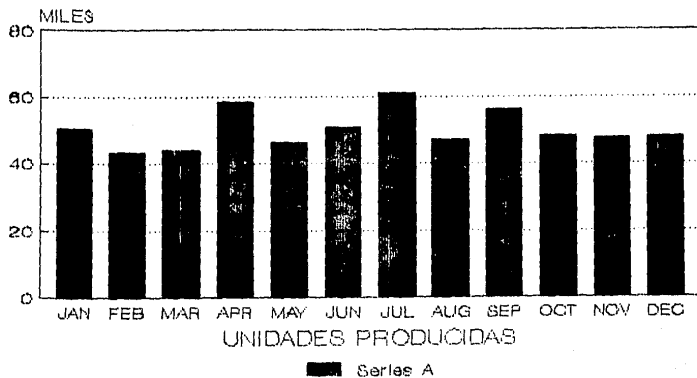
GRAFICA DE PRODUCCION 1984



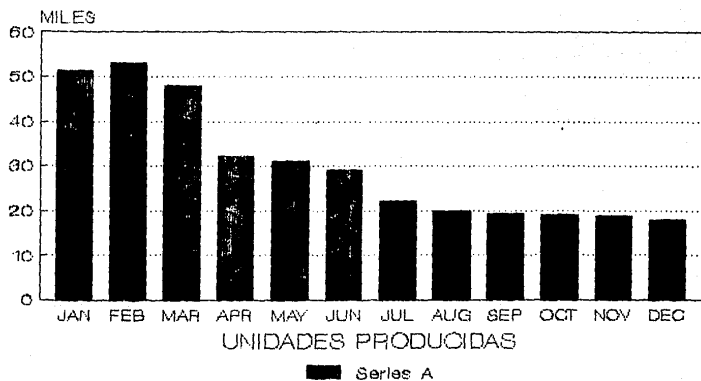
GRAFICA DE PRODUCCION 1987



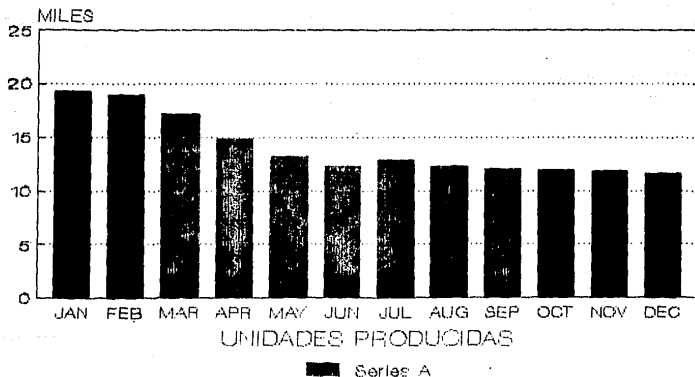
GRAFICA DE PRODUCCION 1988



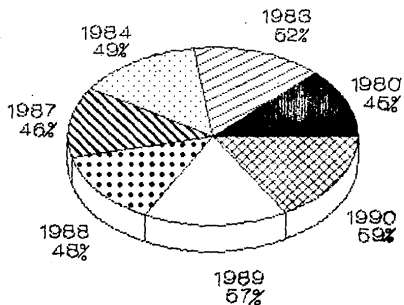
GRAFICA DE PRODUCCION 1989



GRAFICA DE PRODUCCION 1990



ESTADISTICA DE MERMA ANUALIZADA



Indice mas
alto de
merma ←

FABRICACION DE TERMOMETROS

cuales el trabajador desempeña sus labores. Lo anterior es con el fin de establecer alternativas para mejorar la situación actual de los trabajadores, a continuación se muestra el formato del cuestionario utilizado para la obtención de datos que consideramos importantes tomando en cuenta el giro de la empresa y su personal, así como también la problemática a estudiar:

- 1.- Sexo M _____ F _____
- 2.- Edad _____
- 3.- Sueldo:
- 4.- Puesto desempeñado:
- 5.- Tiene conocimiento del proceso productivo de un termómetro?
- 6.- Conoce el funcionamiento a detalle de la maquinaria?
- 7.- Desde su ingreso a la empresa se le ha recompensado con algún tipo de premio o incentivo?
- 8.- Cree que desempeña satisfactoriamente su trabajo?
- 9.- Existe alguna actitud o actividad que no le guste dentro de sus funciones?
- 10.-Cuál es la imagen que tiene con respecto a su supervisor?

Con el cuestionario anterior obtuvimos los siguientes resultados:

La empresa consta del siguiente personal:

- 25 trabajadores.
- 3 secretarias.
- 1 chofer.
- 1 almacenista.
- 1 supervisor.
- 1 gerente de ventas.
- 1 gerente de producción.
- 1 gerente general.

34 personas

El personal está dividido de la siguiente forma:

Trabajadores de sexo femenino: 20

Trabajadores de sexo masculino: 14

Edad más alta 42 años.

Edad más baja 18 años.

Edad promedio 25 años.

No existe diferencia de sueldos entre los trabajadores.

Conocimiento del trabajo: Ningun trabajador tiene un profundo conocimiento de sus actividades, no existe una motivación para conocer a fondo su trabajo.

Destajos: No se tienen indicadores ni tablas de estándares de producción, con lo anterior no se pueden establecer programas de incentivos.

Rotación del personal: En el transcurso de enero a septiembre de 1990 la empresa ha contratado a 52 trabajadores, de los cuales sólo el 15% ha permanecido en la misma. A continuación se presentan las principales causas que originan los despidos:

1.- Abandono de trabajo	40%
2.- Despidos por parte del gerente gral.	28%
3.- Salidas voluntarias .	17%
4.- Otros	15%

Los datos anteriores muestran que el abandono de trabajo es el índice más alto y básicamente se debe a una inconformidad en el trabajo. Esto es el resultado de un trato deficiente por parte del supervisor al no tomar en cuenta las pocas sugerencias de los trabajadores.

PROBLEMAS A LOS QUE SE ENFRENTAN LOS TRABAJADORES

- 26% Falta de interés de la gerencia general por las condiciones de trabajo de la fuerza productora.
- 23% Mala organización por falta de abastecimiento en la materia prima.
- 20% No opinaron.
- 18% Falta de motivación.
- 13% No tienen un conocimiento profundo del proceso productivo.

Los porcentajes se manejaron en base al total de trabajadores en la empresa.

OPINION POR PARTE DE LOS TRABAJADORES ACERCA DE SU SUPERVISOR

- 39% No apoya a los trabajadores.
- 30% Muestra ciertas preferencias con algunos trabajadores.
- 23% No sabe organizar el trabajo.
- 8% No opinaron.

Conclusión:

Para poder llegar a la información anterior fue necesario un trabajo arduo para poder contar con la confianza de los trabajadores para que nos proporcionaran la información más acertada. Por otra parte se puede observar una falta de capacitación como base para poder aumentar la productividad y la calidad. Se nota un alto índice de rotación de personal; no hay diferencia en cuanto a los sueldos; gana lo mismo una persona que tiene más de un año en la empresa que uno que acaba de ingresar; existe una organización inadecuada al momento de delegar funciones; no existe un desarrollo personal por parte de los supervisores. Consideramos necesaria la implantación de cursos para poder obtener una preparación integral en lo referente al personal. Por último pudimos comprobar que los trabajadores no se encuentran satisfechos con su trabajo.

UBICACION COMPETITIVA DE LA EMPRESA

Actualmente la industria del termómetro clínico en México esta sustentada por dos empresas, las cuales son de capital netamente mexicano. Para poder ubicar la empresa que estudiamos fuimos a visitar a la competencia y nos encontramos con lo siguiente:

- Se creó en el año de 1961 por un mexicano.
- La producción actual es de 85,000 unidades por mes y con una merma de tan sólo el 26%.
- No hay gran diferencia en cuanto a la maquinaria utilizada por

las dos empresas.

- Los sistemas y métodos de producción son enteramente iguales.
- El personal empleado se encuentra distribuido de la siguiente forma:

27 trabajadores.
2 secretarias.
1 chofer.
1 almacenista.
1 ayudante.
1 supervisor.
1 mecánico.
1 supervisor de calidad.
1 gerente de ventas.
1 gerente general.

37 trabajadores.

Se realizó una entrevista con el gerente general de esta empresa, y se utilizó el mismo cuestionario aplicado al gerente general de la empresa que se está estudiando, los resultados fueron los siguientes:

- 1.- Cual es la misión de esta empresa?
BUSCAR UN BENEFICIO PARA LOS ACCIONISTAS, Y TAMBIEN A LOS TRABAJADORES.

2.- Cuales son los objetivos de la empresa?

ELEVAR LA CAPACIDAD DE PRODUCCION DE LA EMPRESA Y MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA DE LOS TRABAJADORES.

3.- Puede mostrar por escrito las politicas de la empresa?

BUENO NO LAS TENGO POR ESCRITO, PERO SI DESEA LE PUEDO MOSTRAR EL REGLAMENTO DE LA EMPRESA.

4.- Cual es su opinion sobre el trabajador?

EL TRABAJADOR MEXICANO ES GENTE MUY ESPECIAL, TRABAJA MUY FUERTE CUANDO SE LE MOTIVA.

5.- Como podria definir el concepto de calidad?

LA CALIDAD SON LOS ATRIBUTOS QUE DEBE TENER UN PRODUCTO PARA PODER SATISFACER LAS NECESIDADES DE LOS CONSUMIDORES.

6.- Cuales son las medidas que utiliza para mejorar la calidad en su empresa?

ACTUALMENTE SE ESTA ANALIZANDO LA POSIBILIDAD DE INTRODUCIR CIRCULOS DE CALIDAD, EMPEZANDO POR PROPORCIONARLE CAPACITACION AL SUPERVISOR E INICIAR FORMALMENTE EN MARZO DE 1991.

Despues de realizado el cuestionario, se llego a los siguientes puntos:

- Existe un pequeño manual de organización, en el cual se establecen los objetivos y la misión de la empresa.

- Existe un organigrama.

- Hay estándares de producción bien establecidos.

- Posee un programa de incentivos, ya que la producción está estandarizada.

INPLANTACION DE CIRCULOS DE CALIDAD COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR LA SITUACION DE LA EMPRESA.

Una vez llevada a cabo la investigación de la empresa se vio la necesidad de crear círculos de calidad para el logro de objetivos, como la fabricación de un termómetro con la calidad y producción requerida. Para poder llevar a cabo estos círculos de calidad se deberá realizar una labor de convencimiento iniciando en la alta gerencia con los siguientes puntos:

- La formación de círculos de calidad es utilizada como una herramienta para el logro de un producto con la calidad requerida, una reducción de costos y merma, incrementando las utilidades. Para ello los trabajadores participarán con un alto grado de responsabilidad dentro de los círculos de calidad, por otro lado, dentro de la gerencia deberá de nacer la búsqueda por efectuar los círculos de calidad total. Primeramente encaminando las actividades realizadas como podría ser la propuesta de mejores sueldos, una comunicación más efectiva, una relación humana más digna, etc.

Una vez propuesta como objetivo la calidad total como una necesidad, elaboramos y proponemos las siguientes políticas a seguir, las cuales son desarrolladas según las características observadas en la empresa, que son:

- Capacitación constante a todo el personal para el manejo de círculos de calidad. Esta capacitación debe abarcar desde el gerente general y gerente de producción, hasta supervisores.
- Todos los trabajadores que laboran en la empresa deberán formar

parte de un grupo de calidad. La formación de dichos grupos sera de un máximo de seis personas y un mínimo de tres. Lo anterior es con el objetivo de contar con la máxima integración dentro de los grupos y crear un ambiente de cooperación entre todos sus integrantes, cada individuo que forma parte deberá tener una relación estrecha dentro de la línea de producción con el fin de conocer a fondo el procedimiento de la elaboración del producto.

- Los grupos se reunirán dos horas a la semana con el objetivo de elaborar nuevas propuestas para el mejoramiento productivo, y se pagará como horas extras.

- Dentro del grupo de trabajo se designará a un supervisor y su tarea consistirá en guiar a los integrantes en la solución de la problemática presentada en ese momento.

- Se proporcionarán cursos de capacitación a todos los trabajadores y dichos cursos consistirán de:

I Capacitación Técnica que incluya conocimiento y manejo de la maquinaria, seguridad e higiene y mantenimiento del equipo.

I Capacitación Humana cuya parte esencial serán los temas relacionados con la familia, economía, alimentación y cultura general, con el objetivo de brindar una educación integral al trabajador dentro de la empresa.

- Por otra parte, tenemos que al personal de nuevo ingreso se le proporcionará un curso de inducción en donde se expondrá la filosofía de la empresa, presentación con sus compañeros de trabajo y del círculo de calidad al cual pertenecerá, y

por último entrega del reglamento de la empresa.

- Se otorgará una remuneración a la persona que haya obtenido un excedente, establecido anteriormente en una tabla de estándares.

- Se otorgará una remuneración al grupo que logre bajar la merma al máximo, aportando ideas nuevas y creativas que mejoren la producción y calidad.

- Premio por responsabilidad, otorgado a los trabajadores que no tengan ni una sola falta y un máximo de tres retardos en un periodo de seis meses. El premio también deberá contemplar la cooperación dentro del grupo de trabajo, excelente productividad y buen desempeño en general.

- Es importante mencionar que se creará un expediente personal de cada trabajador con el fin de conocer su desempeño para así poder otorgar al cabo de un año el premio de la excelencia; el acreedor a dicho premio, será el individuo que haya obtenido mejores calificaciones y mostrado una conducta intachable; este premio puede ser desde un viaje, hasta un automóvil, según la situación económica de la empresa.

PROGRAMA PROPUESTO PARA LA INPLANTACION DE CIRCULOS DE CALIDAD

Para desarrollar los círculos de calidad proponemos 6 etapas las cuales serán detalladas a continuación:

1a. ETAPA: El proceso a seguir para esta primera etapa será la de buscar la unificación del trabajo humano en la transformación de la materia (producto terminado termómetro) y obtener un beneficio hacia la sociedad. Por otra parte proponemos una misión que consiste en fabricar un termómetro exacto en su medición y ofrecerlo a todos los consumidores que lo requieran.

Los objetivos que planteemos son los siguientes:

- Trabajo en equipo por parte de todos los trabajadores.
- Un aumento significativo en la producción.
- Mejorar la calidad del producto.
- Optimización de los recursos.
- Búsqueda constante en lo referente a nuevas tecnologías y procesos de producción.
- Mejorar la calidad de vida de todos los trabajadores cultural y económicamente.

2a. ETAPA: Dentro de esta segunda etapa, sugerimos que la empresa deberá llevar a cabo un estudio para establecer un estandar de producción para cada proceso, un tabulador de salarios y premios en especie, tomando en cuenta la situación económica de la empresa.

Para llevar a cabo la implantación de círculos de calidad sugerimos un presupuesto de 5,000,000 millones de pesos al mes,

distribuidos de la siguiente forma:

PRIMER MES:

Asesoría externa	2,000,000
------------------	-----------

SEGUNDO MES:

Curso a nivel gerencial	3,000,000
-------------------------	-----------

Curso a nivel supervisores	1,800,000
----------------------------	-----------

TERCER MES:

Curso a nivel supervisores	1,800,000
----------------------------	-----------

Asesoría externa	2,000,000
------------------	-----------

CUARTO MES:

Curso a nivel gerencial	800,000
-------------------------	---------

Curso a nivel supervisores	1,200,000
----------------------------	-----------

Asesoría externa	2,000,000
------------------	-----------

QUINTO MES:

Curso a nivel gerencial	800,000
-------------------------	---------

Curso a nivel supervisores	1,200,000
----------------------------	-----------

Asesoría externa	2,000,000
------------------	-----------

SEXTO MES:

Curso a nivel supervisores	1,000,000
----------------------------	-----------

Asesoría externa	2,000,000
------------------	-----------

Dentro de los siguientes meses recomendamos una asesoría mensual con el objetivo de una retroalimentación de información y seguimiento a sugerencias para podernos encaminar a la calidad total.

3a. ETAPA: En esta etapa el gerente general, conjuntamente con las áreas de ventas y producción, asistirán a un curso de

superación personal, ya que deben tomar en cuenta al personal con el que laboran, este curso deberá tocar los siguientes puntos:

- Qué es el control total de calidad?
- Círculos de calidad.
- Estadística.
- Motivación.
- Relaciones humanas.

La duración de este curso será de 20 horas al mes.

4a. ETAPA: Una ayuda que consideramos magnífica para esta etapa es la del apoyo de una auditoría externa con el fin de obtener una retroalimentación en lo referente a cursos de capacitación y un mayor apoyo para organizar y dictaminar el desarrollo de los círculos de calidad.

5a. ETAPA: La capacitación de los supervisores en cursos de superación personal proporciona una estrategia muy sólida para poder manejar adecuadamente los círculos de calidad, la duración de estos cursos será de 30 horas al mes y comprenderá las siguientes pláticas:

- La calidad total.
- Círculos de calidad.
- Motivación.
- Cultura corporativa.

6a. ETAPA: En esta última etapa se terminará por implantar al 100% los círculos de calidad en toda la empresa. Se iniciará formalmente el trabajo en equipo dentro de los c. de c.; se dará

seguimiento a las 5 etapas anteriores; las reuniones para trabajar en estos c. de c. seran los dias lunes y jueves con una duracion de una hora y media por las mañanas. Se detrimio este horario ya que es el tiempo en donde existen menos cargas de trabajo.

Una vez propuesto lo anterior, se podra aprovechar todos los beneficios que abarca la implantación de los circulos de calidad, obteniendo resultados sumamente benéficos para ambas partes.

PROGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLANTACION DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD.

ACTIVIDAD	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
PLANEACION PARA EL DESARROLLO DE LOS C. DE C.	██████████				██████████																			
ESTABLECIMIENTO DE INCENTIVOS	██████████				██████████																			
CURSO A GERENCIA					██████████								██				██				██			
AUDITORIA EXTERNA									██████████				██				██				██			
CURSO A SUPERVISORES					██████████																			
FORMACION DE LOS C. DE C.									██████████															
INICIO DE TRABAJOS EN C. DE C.													██████████											
JUNTA DE LAS GERENCIAS CON LOS SUPERVISORES													██████████											

C O N C L U S I O N E S

Consideramos importante que todas las empresas no importando su tamaño tanto de personal como en cuanto a su capacidad financiera, desde el momento de su creación deben contar con un amplio análisis del medio ambiente que las rodea, conocer a su personal, establecer objetivos, proyectos por áreas, y en general poseer la capacidad de estudiar todos los elementos que conforman una empresa, para buscar satisfacer al público.

El presente estudio se realizó en una empresa dedicada a la elaboración del termómetro clínico donde observamos la importancia del recurso humano para la elaboración del producto antes mencionado, y para poder sobrevivir en el mercado se requiere de un cambio, el cual será mediante el uso de la calidad total.

Actualmente se vive una época donde la apertura comercial es ya a nivel mundial y donde cada producto y/o servicio compete con precio, calidad, diseño y el termómetro no está exento de dicha apertura comercial, pero todo ello será un fracaso si no se tiene la capacidad de un cambio dentro de la organización, en otras palabras si se desea la supervivencia en el mercado se debe buscar primeramente en el ser humano. En toda organización es necesario que exista una perfecta coordinación en todas sus áreas, enfocarse a una reducción de costos, alta productividad, eliminación de merma; a todo lo anterior se le conoce bajo el nombre de Calidad Total.

La Calidad Total deberá nacer primeramente en la alta gerencia,

con una s6lida preparaci6n acad6mica y una constante actualizaci6n en sistemas administrativos a nivel mundial. En la actualidad los consumidores exigen una calidad superior a la que otorgan los sistemas administrativos en los pa6ses en v6as de desarrollo; la soluci6n a la gran demanda por parte de los consumidores es la Calidad Total.

Es importante crear una empresa por lo que representa, ante todo mucho trabajo y el 6xito a obtener, pero nunca olvidar que la idea de triunfo se encuentra dentro de la propia capacidad humana.

Mayores sueldos, capacitaci6n para un mejor desempe1o del trabajo, proporcionar una educaci6n que abarque cultura general, principios, nutrici6n, desarrollo en el trabajo por equipo, etc. todo esto y m6s deber6 ser enfocado a cada miembro de la organizaci6n para poder buscar la calidad total en los productos y/o servicios y as6 lograr un beneficio total, es decir beneficios a empresarios, trabajadores y consumidores.

Es importante que la direcci6n conozca a fondo la ideolog6a y necesidades de sus trabajadores, para poder crear un medio ambiente propicio obteniendo el m6ximo potencial de sus trabajadores, es decir, mediante un buen programa de incentivos, premios y prestaciones, para obtener un beneficio mutuo.

En base a la investigaci6n realizada, se observo la baja productividad basicamente por un gran exceso de rotaci6n de personal, la falta de conocimientos y habilidad del trabajador, donde el problema radica en la falta de inter6s por parte de la gerencia general. En base a lo anterior las empresas funcionan mejor cuando todos los empleados trabajan unidos, no cuando

algunos de ellos colocan sus propios intereses sobre los intereses de los demás.

Todos los productos y/o servicios se encuentran sometidos a una competencia realmente fuerte, pero si el elemento humano toma conciencia de una alta calidad y mayor productividad, de esta forma podremos brindar el mejor esfuerzo y dedicación al momento de realizar nuestro trabajo en cualquier actividad que desempeñemos a lo largo de nuestras vidas.

B I B L I O G R A F I A

- **ARIAS MURRIETA, Victor Rosendo**
"Correlación entre productividad y moral a nivel obrero"
U.A.G. 1976 TESIS.

- **ARIAS GALICIA, Fernando**
"Administración de recursos humanos"
Ed. Trillas 1976.

- **ARCOS LUNA, Jaime**
"La administración de los recursos humanos"
U.N.A.M. 1986 TESIS.

- **A. KOLB, David**
M. RUBIN, Irwin
M. MCLINTYRE, James
"Psicología de las organizaciones, problemas contemporáneos"
Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana 1977.

- **D. QUINN, Mille**
"Los recursos humanos en la década de los '80"
Biblioteca Harvard de administración de empresas. fascículo 266.
1979.

- FLORES DE GORTARI, Sergio
OROZCO GUTIERREZ, Emiliano
"Hacia una comunicación administrativa integral"
Ed. Trillas 1985.

- FLORES LECHUGA, Rodolfo
"Administración de los recursos humanos de una unidad
administrativa"
U.N.A.M. 1981 TESIS.

- H. HALL, Richard
"Organizaciones, estructura y proceso"
Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana 1977.

- ISHIKAWA, Kaoru
"Qué es el control total de calidad? La modalidad Japonesa"
Ed. Norma 1986.

- LOZA ANEZCUA, Luz Na. del Rayo
"La motivación como base del rendimiento del personal"
U.A.G. 1984 TESIS.

- L. GIBSON, James
M. IVANCEVICH, John
H. DONELLY, James
"Organizaciones, conducta, estructura y proceso"
Ed. Interamericana 1983.

- MOORE Franklin, G.

"Administración de la producción"

Ed. Diana 1987.

- ORTIZ DEL TORO, Ma. Lucia

"Motivación del elemento humano mediante el análisis de actitudes hacia la empresa"

U.A.G. 1980 TESIS.

- P. SEXTON, William

"Teorías de la organización"

Ed. Trillas 1982.

- PONZO PEÑA DOMINGUEZ, Héctor

"Las promociones y transferencias del personal"

Ed. Limusa 1979.

- SKINNER, Wickham

"La producción bajo presión"

Biblioteca Harvard de administración de empresas. fascículo 93.
1975.

- SIROTA, David

"Administración de la productividad"

Biblioteca Harvard de administración de empresas. fascículo 184.
1978.

- SANCHEZ DIAZ, Sergio

"Mecanismo motivacional para optimizar la eficiencia del elemento humano en la empresa"

I.T.A.M. 1983 TESIS.

- VELAZQUE MASTRETTA, Gustavo

"Administración de los sistemas de producción"

Ed. Limusa 1976.