

00661
2
2e)

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO

T E S I S

"CAPACITACION EN INTEGRACION DE EQUIPOS
DE TRABAJO EN BASE Y HACIA LA CALIDAD TOTAL"
(PROPUESTA DE UN MODELO MEXICANO DE LA CALIDAD)

PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRIA
EN ADMINISTRACION DE ORGANIZACIONES

ALUMNA:

MA. MAGDALENA CHAIN PALAVICINI

DIRECTORA DE TESIS:

M.A. NADIMA SIMON DOMINGUEZ

MEXICO, D.F.

1994.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



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.

A G R A D E C I M I E N T O S

A la Universidad Nacional Autónoma de México , a la Facultad de Contaduría y Administración y en especial a la División de Estudios de Posgrado; por haberme permitido crecer académicamente a través de sus excelentes catedráticos.

Agradezco el aprendizaje y la amistad obtenida de la Maestra Nadima Simón; la cual dirigió este trabajo con entusiasmo y talento.

A la Delegación Chihuahua del Infonavit, en especial a mis alumnos, que demostraron que la capacitación si es el camino hacia la calidad.

A Rodolfo Montes de Oca, que sin su ayuda profesional no hubiese sido posible la realización de este trabajo.

A mis profesores, por sus conocimientos y sus experiencias. A mis compañeros de equipo y de aula, con los que compartí amistad y estudio.

Gracias SEÑOR
por darme la oportunidad
de que este sueño se
volviera realidad.

A ti, Federico,
por ser mi
maestro, mi apoyo
y mi amor.

A Magali y Sandy,
porque representan
la mayor satisfacción
en mi vida.

A ti, mamá,
porque tu luz sigue
cubriendo mi camino.

A ti Lou,
por la fortaleza
que nos da nuestra
amistad.

I N D I C E

INTRODUCCION	PAG.
CAPITULO I	
LA CAPACITACION	7
I.1 El proceso de la capacitación	8
I.2 La Capacitación y la Empresa	13
1.3 Objetivos y Ventajas de la capacitación	14
1.4 El Tratado de libre Comercio y la capacitación	15
1.5 La capacitación hacia la Calidad Total	20
CAPITULO II	
INTEGRACION DE EQUIPOS DE TRABAJO EN BASE A LA CALIDAD TOTAL	25
2.1 El grupo	26
2.2 Normas del Grupo	27
2.3 Tipos de grupos en las organizaciones	
2.4 Funciones Psicológicas individuales de los grupos en las organizaciones	28
2.5 El equipo de Trabajo	29
2.6 La importancia de la integración de equipos de trabajo, para la solución a las relaciones humanas	30
2.7 Diferencia entre grupo y equipo de trabajo	31
2.8 Pedagogías de crecimiento en equipo	
2.9 Integración de equipos de Trabajo en base y hacia la Calidad Total	36
2.10 Proceso de solución de problemas, uso de herramientas de análisis cualitativo	43

CAPITULO III

CALIDAD TOTAL	49
3.1 Qué es la calidad?	50
3.2 Principios de la Calidad Total	51
3.3 La Calidad Total y el Cambio Cultural	54
3.4 Gestión de Calidad por toda la empresa (GCTE)	57
3.5 Elementos y métodos de medición de Rentabilidad, Calidad y Productividad a nivel Recurso Hno.	59
3.6 La Administración Participativa	64
3.7 Liderazgo Situacional	69

CAPITULO IV

MARCO REFERENCIAL INFONAVIT	73
Introcucción	
4.1 Antecedentes	
4.2 El INFONAVIT como Organismo Público de Servicio Social	74
4.3 Estructura Organizacional	75
4.4 Situación Actual	76
Organigramas	80

CAPITULO V

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	81
TRABAJO DE CAMPO	
Resultados	
Comparación por factores (Gráfica)	
TEORIA DEL PAQUETE ESTADISTICO S A S	91
Tabulación por pregunta	
Cuestionarios Pre-facto, Post-facto y Seguimiento	97
Análisis de Resultados por pregunta	
Cuestionario 1 Pre-facto	108
Gráficas representativas de resultados del Cuestionario 1	117
Análisis de Resultados por pregunta	
Cuestionario 2 Post-facto	133
Gráficas representativas de resultados del Cuestionario 2	139
Análisis de Resultados por pregunta	
Cuestionario 3 Seguimiento	155
Gráficas representativas de resultados del Cuestionario 3	161
CONCLUSIONES	
PROPUESTA	
Marco Teórico de la Propuesta	173
Parte II	
"Modelo Mexicano de Calidad"	181
Justificación	185
Programa de Capacitación en Integración de equipos	186
Propuesta de evaluación	205
Proceso de Solución de Pro- blemas (PSP)	
Proceso de Mejoramiento de Calidad (PMC)	
Proceso del Programa de Servicio de Calidad, "Modelo Mexicano".	212

BIBLIOGRAFIA

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

Actualmente, nos encontramos con una época de cambio. Cambio en las estructuras y en las estrategias.

La empresa, como tal, no se margina de este cambio, el que involucra a todo el sistema; tomando como paso primario el sistema humano, biopsicosocial.

La apertura comercial, el servicio integral y la gran competitividad, han concientizado a la necesidad de la capacitación empresarial. Sobre todo ahora que fue aprobado el Tratado de Libre Comercio.

No es el proceso de capacitación tradicional, que llevaba consigo una serie de repeticiones, falta de planeación y sobre todo carecía de seguimiento en gran parte de sus aplicaciones.

El objetivo de la misma, estaba vinculado a detección de necesidades (cuando la había) parciales.

Este estudio, tiene por objeto, el presentar una investigación de campo que pretende demostrar la importancia de la capacitación en el momento actual. La capacitación de la integración de equipos de trabajo, con la finalidad de dar entrada a la calidad total empresarial. Tomando este tipo de capacitación como la parte primera de la propuesta final, para el logro de la entrada de la calidad total empresarial.

Las organizaciones hoy más que nunca, tienen como reto el lograr una máxima calidad que las haga altamente competitivas, logrando un eficiente servicio al público.

A través de este trabajo de investigación deseamos demostrar como la capacitación en integración de equipos de trabajo, favorece directamente a la calidad total de una organización.

El seguimiento de los resultados del curso, es prioritario, ya sea llevando a cabo cursos posteriores como monitoreando los resultados con los niveles gerenciales y ofreciendo el sistema de mejoras continuas en la organización.

El desarrollo del mismo tiene como sustento de campo, una investigación realizada en la Delegación Chihuahua, del INFONAVIT, con el seguimiento de un año. Dicha organización tiene interés de cambiar de cultura organizacional en base a la integración de equipos de trabajo con énfasis especial en una acción gerencial adecuada; que les permita la entrada de la filosofía de la Calidad Total.

Posteriormente de haber impartido cursos de capacitación en integración de equipos de trabajo, como sustento de la Calidad Total Organizacional; se procedió a analizar los resultados de los cursos prefacto-posfaco (antes y después de impartidos) y un tercero de seguimiento al año de los anteriores.

Se aplicó un censo, tomando como universo a todos los miembros de la organización que participaron en el curso.

El objetivo principal de la investigación, se cumplió, al dar a conocer y demostrar con datos estadísticos, la importancia de los cursos de integración de equipos de trabajo, hacia la calidad total; así como un medio de lograr la participación de los miembros del grupo con su líder.

Tomando en cuenta, que la filosofía de la Calidad Total, persigue una cultura organizacional en la que:

- * desaparezca el miedo de comunicarse
- * se desarrolle la confianza mutua
- * se acaben las barreras y se mejoren las comunicaciones
- * se trabaje en equipo
- * se participe en las metas gerenciales
- * se establezca un sistema de mejoras continuas

y sobre todo exista un liderazgo situacional y efectivo, es un gran reto para el proceso de la capacitación el poder lograr todo lo anterior. Sin embargo, presumimos que nuestra hipótesis de trabajo, fue aprobada y que por ello si existe la posibilidad de satisfacer los objetivos de la filosofía de la Calidad, por medio de este tipo de capacitación.

Otro aspecto que se enmarca en este trabajo, es la inminente necesidad de la entrada de la calidad de arriba abajo.

Sólo los niveles gerenciales está la decisión y la acción de cambio y será de ellos la responsabilidad de motivar a los demás miembros de la organización. El compromiso es gerencial o de alto nivel directivo, y en éste se deben involucrar a todos los niveles, motivándolos a la participación.

La segunda parte de la propuesta de esta tesis, es la de un MODELO DE CALIDAD MEXICANO, el que está basado como forma de entrada de la filosofía de la calidad, en la capacitación de integración de equipos de Trabajo.

Se pretende ofrecer un proceso de calidad en el servicio, con los fundamentos teóricos universales sobre calidad total, pero con un enfoque cultural mexicano.

Consideramos, que la capacitación en integración de equipos de trabajo y el Modelo de Calidad Mexicano, proporcionan herramientas dirigidas a el crecimiento de nuestro país, a el desarrollo de una administración estratégica, que cubra las necesidades y las características particulares del mismo. Continuando con la evaluación de los resultados con cursos de seguimiento y consultoría administrativa.

CAPITULO I

LA CAPACITACION

Entendemos por capacitación, "el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos niveles para que desempeñen mejor su trabajo. Por desarrollo el proceso de desplegar algo que está arrollado o enrollado, de tal manera que pueda lucir en toda su plenitud. Expresa, muy bien como la capacitación y la educación en general se basan en las potencialidades de los sujetos más que en los propósitos de los instructores para transmitir tales o cuales contenidos".

(1)

La palabra capacitación etimológicamente se deriva de la palabra capaz que viene del latín capax, de capare: apto proporcionado suficiente, de buen talento, apto legalmente para una cosa o instrucción.

La capacitación es el proceso de enseñanza-aprendizaje que pretende modificar la conducta en forma planeada y conforme a objetivos específicos, con base en necesidades específicas con el propósito de proporcionar conocimientos, mejorar aptitudes y modificar actitudes para el correcto desempeño de un puesto determinado. La capacitación incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos sobre todos los aspectos técnicos del trabajo.

El desarrollo significa el progreso integral del hombre, abarca la adquisición de conocimientos y habilidades, el fortalecimiento de la voluntad y la disciplina del carácter.

El objetivo primordial de la capacitación es transmitir conocimientos y mejorarlas aptitudes, actitudes, intereses y oportunidades del trabajo del personal coadyuvando al logro de su satisfacción y desarrollo individual, en función de los objetivos organizacionales y sociales que se pretenden.

El aumento de la eficiencia y productividad es el mayor beneficio que una empresa puede obtener al dar capacitación a su personal.

* (1) Rodríguez Estrada M. La Administración de la Capacitación

PROCESO DE LA CAPACITACION

No basta que tengamos una base jurídica o legal que imponga la capacitación en las empresas y la reglamente. Se requiere un compromiso mayor de los directivos de las organizaciones y una conscientización del valor de la capacitación en el momento actual. Dentro de la administración de los recursos humanos, se encuentra la capacitación como una de las funciones de gran importancia en el mismo. Pero no es sólo vista como función inherente a el Departamento de Recursos humanos, como se logra la eficiencia de la misma, en el desarrollo de los empleados. Es con un conocimiento de la misión y los objetivos de la misma, como se logra su cumplimiento; analizaremos a continuación el proceso de la capacitación en sus ocho etapas a ejecutar:

- 1.- Identificación y definición de las necesidades manifiestas
- 2.- Detección de las necesidades encubiertas
- 3.- En uno y otro caso, fijación de objetivos a partir de necesidades
- 4.- Elaboración de un plan general de capacitación
5. Elaboración de programas: Redacción de los objetivos de los cursos en términos conductuales contenidos, métodos y materiales.
- 6.- Organización de los eventos de capacitación
- 7.- Evaluación del plan y de los programas, así como de la realidad ORGANIZACIONAL
- 8.- Seguimiento

Debo anotar que a pesar que en mi investigación de campo y de ejecución de mi propuesta, sólo intervine en las fases 5, 7, 8 analizaré todas las que conforman el proceso de capacitación para que se denote la importancia de todas y cada una de ellas en la Administración de la Capacitación, si el propósito es lograr el éxito de la misma, al través del cambio de conducta del participante y de la mayor productividad humana y organizacional.

Las dos primeras etapas abarcan el estudio de deficiencias reales o actuales, la tercera y la cuarta, la orientación general de las actividades de capacitación ; la quinta, la elaboración de programas, la sexta la organización de los eventos y las dos últimas una labor de reflexión y de mantenimiento de lo logrado.

DETECCION DE NECESIDADES

La palabra necesidad dice carencia o falta. Denota cualquier diferencia cuantificable entre un "ser" y un "deber ser" ; entre el rendimiento exigido por un puesto y el de las personas que lo ocupan; o bien, entre el rendimiento debido y el previsible de las personas que van a ocupar el puesto.

No siempre las necesidades son manifiestas ni obvias, y entonces se requiere una operación análoga a la del diagnóstico que se supone y espera de todo buen médico; cuanto mejor el diagnóstico, mejores los resultados.

CLASES DE NECESIDADES:

Desde el punto de vista de su amplitud, distinguimos tres áreas:

- * necesidades de la empresa (organizacionales)
- *necesidades a corto plazo
- * necesidades de desarrollo a largo plazo.

Desde la perspectiva de las raíces y orígenes de los problemas podemos clasificar:

- * necesidades de conocimientos, de habilidades de actitudes;
- * necesidades por carencias en las estructuras y políticas de la empresa
- * necesidades por carencias en el equipo material (instalaciones, máquinas , etc.)
- * necesidades en el reglón de los salarios

De acuerdo con la naturaleza de las carencias:

- * necesidades de capacitación humanística y de capacitación técnica.

(2)

(2) Arias Galicia F: Administración de Recursos Humanos.

PROPOSITOS DE LA DETECCION DE NECESIDADES:

Los principales propósitos son los de proporcionar bases para nuevos planes y programas en toda la empresa y en sus diversos sectores, así como el de revisar y mejorar planes y programas ya existentes.

Facilitar la toma de decisiones sobre distribución y asignación de los recursos disponibles para la capacitación y el adiestramiento: personal, dinero, equipo. También tiene el interés de justificar, o bien, cuestionar la aplicación de recursos a ciertas necesidades supuestamente prioritarias.

Consideramos, que la importancia principal de la detección de necesidades, es el conocer realmente el clima organizacional, las carencias teóricas y prácticas y sobre todo caminar sobre seguro en la elaboración y ejecución de la capacitación, sin el invento de el que la organiza, sin el diagnóstico a priori del ejecutivo, o de la moda existente. La capacitación de servir realmente, ser operativa, concreta, práctica y suficientemente válida para ocupar tiempo de los empleados y presupuesto de la organización.

¿Cuáles son los puntos de partida para la detección?
la descripción de las tareas de cada puesto, la evaluación del desempeño de los titulares, así como el análisis del inventario de recursos humanos.

METODOLOGIA Y TECNICAS:

Hay que partir de los síntomas porque, por definición, aún no se conocen los verdaderos problemas; y mantener bien clara la definición entre los síntomas y los problemas.

Técnicas mas usadas en la detección de necesidades en capacitación :

- A) Entrevista
- b) Observación
- C) Inventario de habilidades
- D) Taller
- E) Cuestionario
- F) Autoanálisis
- G) Perfil de puestos
- H) Análisis de puestos.

Métodos que pueden utilizarse en la determinación de necesidades:

- A) Análisis de elementos organizacionales
- B) Análisis de problemas

- C) Análisis del equipo
- D) Análisis de actividades
- E) Análisis del comportamiento
- F) Evaluación del trabajo

PRINCIPIOS DE LA CAPACITACION

Los principios son lineamientos que deberán guiar hacia una capacitación efectiva.

El Decálogo de Capacitación, cuyo autor es A. Pinto, nos dice que contiene los siguientes principios: (3)

1.- La capacitación no es sinónimo de educación. La capacitación es la formación integral de las personas. En las organizaciones de trabajo, el entrenamiento de los trabajadores debe vincularse y complementarse con otras actividades que contribuyan a su formación.

2.- La capacitación es el aprendizaje y el aprendizaje es cambio de conducta, por lo tanto, los cambios que se produzcan en los trabajadores deben ser producto de necesidades previamente diagnosticadas y reforzadas en la línea de trabajo.

3.- La capacitación solamente constituye un insumo de la productividad; por lo tanto, los programas de entrenamiento que se dirijan a acrecentarla deben formar parte de programas más amplios de mejoramiento organizacional, que enlacen, conecten los cambios de conducta con los cambios de estructura, sistemas, normas, filosofía, procedimientos y tecnología del trabajo.

4.- El entrenamiento efectivo modifica a las personas en su forma de pensar, de actuar y de sentir. La capacitación efectiva, por lo tanto, es la que desarrolla habilidades, incrementa conocimientos y modifica actitudes, según el rumbo que marquen los objetivos que se diseñan para cada caso particular.

5.- Los contenidos de un curso, su metodología, el tiempo asignado y los materiales deben ser producto del alcance y profundidad que indiquen los objetivos. El capacitador que no conoce los objetivos que debe lograr, no sabe a donde debe llegar, y el capacitador que sabe a donde quiere llegar ...ya llegó.

6.- El entrenamiento efectivo es sinónimo de efectivo aprendizaje, por lo que cualquier conocimiento que no modifique al individuo se puede considerar como buena enseñanza, pero no como efectiva capacitación. Los cursos no deben probar su efectividad por la cantidad del conocimiento que una persona adquiere, sino por la calidad del cambio, de modificación o de transformación que ese conocimiento provoca en las personas que reciben ese estímulo.

*(3) A. Pinto Decálogo de Capacitación Trillas.1992.

7.- La capacitación efectiva debe ser la específica enseñanza para la específica necesidad, por lo tanto, un curso debe ser siempre originado por un problema o una necesidad. Si un curso no se orienta a reducir ese problema o a satisfacer esa necesidad, estrictamente no se justifica su desarrollo.

8.- La capacitación enfocada a la productividad debe contrarrestar problemas organizacionales, y sus resultados se deben apreciar en la medida en que estos problemas han sido superados y en razón al costo-beneficio logrado en su aplicación.

9.- La capacitación, al igual que las medicinas, puede ser peligrosa; un curso de calidad, personal dirigido, puede provocar malestar a la empresa al propiciar cambios de conducta no deseados, por su parte, el sobrecapacitar puede despertar falsas expectativas en los trabajadores.

10.- No olvidemos que la capacitación en adultos (Andragogía)* nos plantea los fundamentos de la educación en el adulto, así como la didáctica válida para lograr con eficiencia el proceso de enseñanza-aprendizaje, la cual en el caso de la capacitación empresarial es la que se utiliza.

Los patrones tienen obligatoriedad de proporcionar la capacitación a sus empleados, como lo especifica la Ley Federal del Trabajo, en el Capítulo III BIS:

ART. 153-A.-Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados de común acuerdo por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

ART. 153-B.-Los patrones podrán convenir con los trabajadores que la capacitación o adiestramiento se proporcione a estos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones escuelas u organismos especializados.

ART. 153-E.-La capacitación o adiestramiento deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que atendiendo a la naturaleza de los servicios convengan que podrá impartirse de otra manera.

(4)

* (4) Ley Federal del Trabajo Berbera Editores, México, 1994.

* Andragogía.- forma de especialización en la educación para los adultos. Se define como "Ciencia encargada de la Educación del adulto." (Ludojsky, 1986).

1.2 LA CAPACITACION Y LA EMPRESA

No hay empresa que se respete que no cuente con una amplia infraestructura para la capacitación. No se trata de una simple moda, sino de un verdadero "signo de los tiempos; la respuesta a una necesidad que cala fuerte a los individuos y en las comunidades laborales.

LA CAPACITACION Y EL PROGRESO INDUSTRIAL.- Ser persona es vivir en proceso y en constante devenir. Somos seres evolutivos en un mundo en que todo cambia pero mientras en otras épocas las adaptaciones exigidas por las circunstancias externas eran de época remota y relativamente fáciles, ahora que la sociedad y la tecnología son cada vez más complejas, más innovadoras y más vertiginosas en el cambio. El que no se capacita queda rezagado sin remedio.

Ha surgido un factor creciente al tema de las habilidades y del aprendizaje, la competencia. Los hombres compiten con los hombres, y las máquinas compiten con los hombres, amenazando desplazar a los menos aptos. Otra competencia, la más actual y de gran riesgo económico y social, es la que se avecina con la entrada de otros países en relaciones comerciales, como son los del Tratado de Libre Comercio, y también los orientales.

LA CAPACITACION Y EL PROGRESO EMPRESARIAL .- Hay una relación íntima entre capacitación y el progreso de las instituciones. El hecho es evidente; el como nos lleva a distinguir los componentes de la productividad. Este valor es fruto de los hombres, de los sistemas y de los recursos materiales. Siendo el primero el elemento más básico; apoyado a su vez en dos columnas: El poder y el querer.

El poder es la esfera de los conocimientos y de las habilidades técnicas.

El querer es la esfera de las actitudes humanas: motivación, solidaridad, empatía, liderazgo y deseo de superación.

De este modo también las empresas se benefician del desarrollo de la fuerza creadora del hombre, por lo tanto, la gente capacitada constituye la mejor riqueza para sí misma y la empresa.

LA CAPACITACION Y EL PROGRESO NACIONAL.- Uno de los rasgos de la sociedad moderna es la creciente división y especialización de las tareas, así lo exigen tanto la tecnología industrial, como la complejidad de las organizaciones.

Los países ricos, se caracterizan antes por su capital humano que por sus recursos materiales. En ellos, observamos que :

un alto nivel de autoestima, gran necesidad de logro, espíritu de disciplina, buena organización en todos los sectores, un alto nivel de escolaridad y creatividad. Sobre todo los distinguen una filosofía de la calidad, que los hace altamente competitivos.

Tomando en cuenta los objetivos de la administración de la capacitación que son:
administrar es hacer servir determinadas cosas para el logro de determinados fines. Debe tratarse del mejor manejo de hombres, sistemas, equipos, dinero y tiempo. Para que la capacitación llegue a ser de verdad la plataforma de lanzamiento de nuestro país y de nuestra empresa hacia el progreso y hacia el éxito.

1.3 OBJETIVOS Y VENTAJAS DE LA CAPACITACION.

OBJETIVOS:

Desarrollar profesional e integralmente a los individuos en un campo de trabajo.

Actualizar y perfeccionar los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador en su actividad, así como proporcionarle información para la aplicación de nuevas tecnologías en ellas.

Prevenir riesgos de trabajo, utilizando medios de información sobre la seguridad social y los riesgos de trabajo.

Promover mejores niveles de bienestar para los trabajadores e incrementar la productividad y mejorar las aptitudes del trabajador.

Lograr estar en condiciones de competencia, con la apertura económica, y lograr el desarrollo económico del país.
Cambiar las actitudes.

VENTAJAS:

Mediante la capacitación, se logra integrar a los empleados a la empresa y a su puesto de trabajo.

Aplicar nuevas tecnologías.

Desempeñar adecuadamente las funciones de un puesto a través de adquisición e importación de conocimientos, desarrollo de habilidades y modificación de actitudes.

Un aprendizaje más rápido y eficiente.

Mayor productividad, y entrar de lleno a la cultura de la calidad total, que es la herramienta competitiva, que nos proporcionará el éxito en el desarrollo organizacional, que se requiere para el cambio.

1.4 EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO Y LA CAPACITACION

Es eminente que el Tratado de Libre Comercio (TLC) ha logrado conciencia de la importancia de la capacitación empresarial. Aún sin que se haya cristalizado en la práctica, este tratado ha venido a requerir una nueva mentalidad organizacional. La calidad ya no es algo que se vea lejano, o propio de otros países mas desarrollados o progresistas. Nuestro país ha querido ir hacia el cambio, hacia el éxito económico y hacia el plano mundial de la modernización.

QUE ES EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO?

Dado que el TLC, está cambiando las perspectivas y la filosofía de las organizaciones mexicanas, y su vinculación de este cambio con la capacitación, creemos que es necesario presentar un análisis de lo que es el TLC, cuales serían sus objetivos, la posición de México, ante el comercio de Estados Unidos y Canadá. También analizaremos las barreras arancelarias y las no arancelarias, así como la importancia de crear la mayor zona de libre comercio del mundo. También haremos notar como la modernización política y económica nos obliga a pertenecer a bloques de países, como La Comunidad Europea, La Cuenca del Pacífico, La América Latina.

El TLC es un acuerdo entre tres países para eliminar barreras comerciales entre ellos. Hablamos de Estados Unidos, Canadá y México.

Persigue los siguientes beneficios:

la eliminación de barreras al comercio para aumentar las exportaciones, aumentar las inversiones, aumentar los empleos, aumentar los salarios.

Estados Unidos es nuestro mayor mercado, Sin embargo, muchos productos mexicanos enfrentan obstáculos para ingresar a ese país.

Canadá es un socio comercial importante de México. Además, ya suscribió un TLC con Estados Unidos. Creará la zona de libre comercio más grande del mundo. Elevará el nivel de vida de los mexicanos.

Estados Unidos ha sido el mayor mercado para los productos mexicanos:

El comercio con este país ha ocupado un papel preponderante desde finales del siglo pasado. En 1980, el 69% de nuestras exportaciones ya se destinaba al mercado estadounidense y de él provenía poco más de la mitad (56%) de nuestras compras externas.

En el siglo XX, México realizó profundas trasformaciones, de la revolución de 1910 emergió un país dinámico y pujante que transitó de una economía, predominantemente agrícola, a una industrial que ocupa hoy el decimoquinto lugar entre las naciones del mundo.

En 1990, las principales exportaciones de México a Estados Unidos, por su valor, fueron combustibles y aceites minerales,

vehículos, automóviles, turbinas y artefactos mecánicos, material eléctrico, legumbres y hortalizas.

México es primer proveedor a Estados Unidos en televisores de color, radio- grabadoras, circuitos impresos, cinturones de seguridad, conductores eléctricos aislados, aparatos eléctricos, ganado bobino, cobre , tequila, zinc, entre otros productos.

También existen barreras de algunos productos mexicanos, para ingresar a Estados Unidos: un TLC las eliminaría en forma gradual.

Barreras Arancelarias:

Productos	Arancel (%)
Tabaco	76.6
Calzado	64.1
Brandy	60.8
Repuestos para pluma	48.2
Puros	46.4
Vaso de Vidrio	38.0
Textiles (cierto tipo)	36.1
Melones	36.0
Jugo congelado de naranja	27.9

Barreras No Arancelarias:

Siderúrgicos
 Textiles
 Lácteos (cajeta, mantequilla, queso)
 Azúcar y derivados
 Chocolate
 Cacahuete
 Algodón
 Escobas

Estas barreras llamadas no arancelarias, son las cuotas y las restricciones sanitarias. La producción de muchos bienes, como los textiles, no pueden exportarse en su totalidad ya que existen cuotas norteamericanas que no pueden rebasarse.

El mejor ejemplo de las restricciones sanitarias, aplicadas en forma injustificada, lo constituye el aguacate. México lo exporta a Europa pero no a Estados Unidos porque hace mucho hubo una plaga, y aunque se erradicó subsiste la restricción sanitaria.

Las exportaciones de México a Canadá han pasado de 1,730 en el período 1986-1990, lo que representó una tasa de crecimiento promedio actual de 10.4 por ciento.

México vende a Canadá una gama cada vez más amplia de productos, con mayor valor agregado. En 1981, el petróleo representaba el 89% de las exportaciones mexicanas a Canadá, mientras que en 1990 solamente alcanzó el 3%.

México es el primer proveedor de Canadá en varios productos, entre los que destacan los receptores de T.V., algunos productos químicos, productos hortifrutícolas y tequila.

Un TLC entre México, Canadá y Estados Unidos creará la zona de libre comercio más grande del mundo, con 365 millones de habitantes.

Supera la Comunidad Europea y a la Cuenca del Pacífico.

BLOQUES ECONOMICOS ENTRE LOS PAISES:

La competencia internacional se agudiza, los países se agrupan para sumar esfuerzos y los que no lo hagan se atrasarán.

La revolución científica y tecnológica permite producir mayores cantidades de bienes, mejor hechos y que compitan en todos los mercados. Para lograrlo los países necesitan:

- * reglas claras y permanentes que aseguren un clima de confianza.
- * acceso a tecnologías variadas.
- * Sumar y aprovechar las ventajas de cada país.
- * especialización en la producción de ciertos productos.
- * mercados amplios que permitan bajar el costo por unidad producida.

Los países se agrupan para sumar esfuerzos:

La Comunidad Europea.- cuenta con 323 millones de habitantes.

La Cuenca del Pacífico.- Estos países encabezados por Japón, han utilizado exitosamente los llamados "procesos de producción compartida" que quiere decir que un producto combina partes fabricadas con Corea, Taiwan, Hon Kong o Singapur.

América Latina.- El pacto Andino y el Mercosur son intentos para sumar esfuerzos en América del Sur.

Los países que no se incorporen a esta nueva dinámica de cambio corren el riesgo de quedarse solos, sin nuevas tecnologías, fuera de las corrientes de inversión y sin acceso a los grandes mercados. Ello se traducirá en falta de empleos, bajos salarios y productos caros o de mala calidad.

IMPORTANCIA DEL TLC, COMO FACTOR EN LA VIDA DE LOS MEXICANOS.-

México, Canadá y Estados Unidos podrá producir minimizando sus costos, con mejor calidad y vender en todo el mundo. En otras palabras, la competitividad de la zona de libre comercio de América del Norte en su conjunto será mayor, que la de cada país en los individual.

La experiencia de España y Portugal, cuando ingresaron a la Comunidad Europea, mostró que éstos fueron los países que más rápidamente se beneficiaron de la vinculación a un espacio económico ampliado. En España crecieron las inversiones de todos los países, incluyendo los ajenos a la Comunidad, para aprovechar las nuevas oportunidades, aumentaron las exportaciones y se crearon nuevos empleos, más productivos y mejor remunerados.

El TLC respetará irrestrictamente el texto Constitucional y guardará congruencia con todas sus disposiciones. La fortaleza económica que se logrará permitirá cumplir con los fines básicos de la Constitución:

consolidar la soberanía, promover el desarrollo y alcanzar la justicia.

El TLC será compatible con las disposiciones del GATT para favorecer el comercio mundial y evitar la creación de "fortalezas económicas."

Entrará en vigor en forma paulatina para evitar traumas a la planta productiva mexicana y establecerá mecanismos para la solución de diferencias.

Las leyes laborales y las disposiciones para la protección del medio ambiente se harán cumplir a las plantas industriales en México. Así, tendremos trabajos limpios y bien remunerados.

(5)

No por haber comentado las virtudes del TLC, nos cerramos a las posibilidades de fracaso, de poco beneficio hacia nuestro país.

*(5) El ABC del TLC. Editado por SECOFIN. 1992

Pero existe una realidad que no podemos minimizar, los bloques económicos-mercadológicos que se han formado por los países, tanto europeos, orientales, como latinoamericanos, nos han obligado a pertenecer al bloque formado por Estados Unidos, Canadá y México. No queda otro remedio que conjuntar esfuerzos, y empezar el cambio con precaución pero sin miedo.

La única manera que nosotros proponemos, y observamos como lógico camino para entrar en esa modernización, en esa apertura mercadológica, es la capacitación. Sólo con la educación para adultos, podremos subsanar, informar, colocar en un nivel competitivo a nuestras organizaciones. Pero no se trata de una capacitación como tradicionalmente se ha llevado a cabo, se trata de una capacitación, basada en una excelente captación de necesidades y de un cambio de actitud y de filosofía no sólo hacia el trabajo sino también hacia la vida de cada individuo.

El cambio que la capacitación desea, es el cambio de conducta, hacia una manifestación de la excelencia en las acciones empresariales, en la misión, y en los objetivos y metas de los integrantes de esa organización.

La filosofía que amerita esa nueva capacitación, es la de Calidad Total. Sólo al través de ella, comenzando como seres humanos integrantes de una familia, de una sociedad y de una comunidad laboral, podremos crecer, madurar y competir.

1.5 LA CAPACITACION HACIA LA CALIDAD TOTAL.

Hemos hablado en otros apartados de este capítulo, lo que es la capacitación, sus características, proceso, metodología y técnica de la detección de necesidades, así como sus ventajas e importancia en el momento actual de México.

También ya analizamos lo que es el TLC, y las diferentes características del mismo; tomando como elementos importantes los que se refieren a el progreso y avance del mercado mexicano en relación con Estados Unidos y Canadá.

Y pudimos observar, que sólo al través de la calidad total, podremos llevar a cabo con éxito la incursión de México en este tipo de bloque mercantil.

Por todo aquello, necesitamos aterrizar este capítulo, en la calidad total como mira o misión de la capacitación.

La calidad, la cual todos los días escuchamos hablar de ella, ya sea al comprar un producto, contratar un servicio, etc., sin embargo nos es un poco remoto pensar en referirnos a nosotros mismos, nuestras actitudes, acciones y nuestra ideología.

Es un concepto un poco abstracto, que si bien es cierto exigimos de todo lo demás que nos rodea, rara vez pensamos en él, como algo que seguramente podemos dar.

Actualmente, la calidad es un elemento indispensable en el común denominador de nuestra vida, y para el caso en concreto de México, con las expectativas económicas, la modernización y el progreso.

En el mundo profesional de la capacitación, la pregunta es ¿Cómo va a afectar el patrón de calidad a éste universo?

La respuesta es simple: la responsabilidad del administrador de la capacitación, así como del capacitador mismo, en este punto es fundamental, ya que por vocación, su misión es la de preparar personas para desarrollar mejores conductas.

También debe existir mejores procedimientos, procesos productivos, incrementos de productividad, competitividad en servicios integrados.

Aquí es de donde se deriva la importancia de la capacitación, y por ello es que el patrón de calidad, afecta en forma directa a este proceso de enseñanza.

Un capacitador no puede permanecer ajeno al proceso de calidad, no sólo a nivel personal, sino como esquema de desempeño profesional.

Las tendencias, teorías, sistemas y procedimientos en la materia, día a día se renuevan, cambian, y la verdad es que nuestro día es el único elemento constante es el cambio.

Gestar una actitud positiva ante la ola de cambios que invaden nuestra vida, y particularmente, en el mundo del capacitador, no es una necesidad; es una imperiosa obligación, para participar en este dinámico proceso, y no permanecer al margen, en calidad de espectador.

El mercado de la capacitación también vive un ambiente de competencia. Leal o no, pero como tal existe, y el cuerpo empresarial seguramente lo propiciara, siempre en búsqueda de mejores opciones.

De todo esto trata nuestro trabajo. De integrar el patrón de calidad total, al proceso de la capacitación. Hacer las cosas bien desde la primera vez, y la capacitación no es la excepción.

Entremos pues en materia, y esperamos que nuestra aportación, realmente cumpla con los objetivos didácticos de la presente investigación, y como tal, aporte un pequeño elemento para este importante y dinámico proceso.

¿CUALES SON LOS ELEMENTOS QUE CONFORMAN LA CAPACITACION EN LA CALIDAD TOTAL?

- * Alcanzar la máxima calidad con costos mínimos.
- * Mantener el mínimo de inventarios.
- * Eliminar aspectos pesados del trabajo.
- * Hacer uso de herramientas y de instalaciones que optimicen la calidad y la eficiencia y que reduzcan el esfuerzo.
- * Mantener una actitud de mente abierta para un constante mejoramiento basado en el trabajo en equipo y en la cooperación.

LA CALIDAD Y LA CAPACITACION.- Detección de Necesidades, para que sea la correcta, la empresa debe realizar previamente un proceso completo de detección de necesidades, el cual podrá apoyarse en diversos elementos de análisis, como pueden ser la observación directa, entrevistas o cuestionarios técnicos, desarrollados en base a la cooperación, al manual de normas y procedimientos de cada uno de los puestos que configuran la empresa, o bien, mediante entrevista directa con el supervisor.

Para que la capacitación cumpla con su función, la detección de necesidades debe ser congruente con la problemática que existe en la empresa, de lo contrario, podría darse el caso de realizar un gran esfuerzo técnico y humano, sin logra obtener ningún resultado.

La capacitación debe lograr un cambio de conducta, por ello, deben identificarse plenamente cuales son las conductas que deben ser modificadas.

La detección debe profundizar sobre las diferencias que existen entre los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que desarrolla un empleado, contra lo que debe ser, de acuerdo a las políticas de operación establecida, el análisis de puestos, el perfil de los mismos, y sobre todo los requerimiento del nuevo desarrollo organizacional.

El capacitador debe tener presente un esquema de calidad total en el desarrollo de la detección de necesidades, procurando no omitir ningún punto que pueda dar información sobre las desviaciones detectadas, así como establecer el orden de prioridad a atender, y al momento de plantear los objetivos del proceso.

Se menciona que calidad total, es hacer las cosas bien, desde la primera vez. El establecimiento de Planes y Programas de Capacitación no puede ser la excepción, por ello, en su proceso de planeación, debe contemplarse muchos y muy diversos aspectos, que van desde el registro entre la autoridades laborales en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, el contenido temático de dichos planes y programas, así como los del Tratado de Productividad, donde la calidad total tiene que estar presente con la capacitación.

INSTRUCTOR- En este punto en donde se corren más riesgos, ya que es el momento en que se enfrenta al grupo, y cualquier contingencia en este momento, debe ser salvada con criterio, calma y sobre todo con el control total del grupo.

Para empezar, su presentación y puntualidad deben ser impecables. Según el lugar donde el evento se desarrolle, deberá ser su presentación, de tal modo en una zona de playa, no utilice traje y corbata, pero ante un grupo de alta dirección, no se presente en forma inadecuada.

Su instrucción, debe ir perfectamente estructurada de acuerdo al programa del curso, cuidando sus tiempos de exposición, y abriendo espacios de colchón, que le permita ajustar tiempo, en caso de que por concepto nuevo para los participantes, el avance del grupo se retrase un poco.

Por supuesto, debe lograr, el capacitador de calidad, en los participantes la motivación de logro, a fin de crear una actitud de reto y de superación entre el grupo, y que le ayude a lograr los objetivos del curso.

Debe fomentar la participación abierta y total del grupo. Integrándolo en corrillos o pequeños grupos de trabajo, así como didácticas nuevas, así como aplicación de la administración participativa. Sin olvidar las dinámicas vivenciales, que a parte de unificar en colaboración a los integrantes del grupo con el capacitador, logra sacar emociones a flote y cambiar conductas.

EVALUACION .- En este punto del proceso, es donde realmente se comprobará si hubo o no calidad total en la instrucción , y ésta se dará en la medida en que los objetivos del curso y las expectativas de los participantes, se hayan alcanzado.

Para poder evaluar este aspecto , se deberán aplicar las evaluaciones a los participantes, las cuales abarcarán la planeación del evento como tal, la instrucción, las instalaciones, las técnicas y materiales didácticos utilizados, y principalmente los conocimientos adquiridos durante el proceso.

Dichas evaluaciones deben ser objetivas, claras y de fácil comprensión, a fin de que los participantes identifiquen plenamente que aspecto es el que se va a evaluar, y no exista la menor confusión al respecto.

Las evaluaciones técnicas y de conocimientos deben ser personales, sin embargo, las evaluaciones por lo que al evento corresponde, deberán ser anónimas, a fin de evitar que algún participante se sienta comprometido al exponer su real punto de vista, o considere que su resultado académico puede verse afectado por una evaluación crítica.

SEGUIMIENTO.- El seguimiento de la capacitación , es donde se observará el cambio de conducta esperado, y por consecuencia, comprobar si se logró mayor integración del grupo de trabajo.

Su exposición de los temas a tratar debe ser dinámica, apoyada en todo momento en técnicas, dinámicas y materiales didácticos, que destaquen por su originalidad en elaboración, calidad en contenidos temáticos, actualidad en conceptos y sobre todo aplicación práctica.

Hay un punto indispensable en el concepto de calidad total al momento de la instrucción, y es la honestidad. Si bien es cierto que el instructor debe dominar el tema a tratar, puede existir alguna pregunta proveniente del auditorio, que en ese momento desconcierte al instructor por no conocer la respuesta. Debe ser honesto en confesar su ignorancia al respecto.

Un proceso de calidad total, enfocado a la captación, debe lograr un cumplimiento al 100% de los objetivos establecidos y el cambio de conducta esperado en el empleado capacitado.

Este cambio, traerá como consecuencia una mayor productividad en la empresa, mejores niveles de competitividad internos, interés por desarrollarse dentro de la organización, un clima laboral favorable, mayores procesos productivos, y en general, mejoras todos los aspectos de la empresa.

Sobre todo queremos quede como mensaje de calidad en la capacitación, que este proceso es un proceso de cambio, donde el agente del mismo es el capacitador, el cual antes que nada debe tener una filosofía propia de la calidad. La calidad debe integrarse al ser humano, como individuo integrante de una comunidad, como elemento conformativo de una familia y como el principal motor de toda organización.

La capacitación de calidad, debe dirigirse a formar personas de calidad, en todas sus acciones y en todos sus objetivos. Y sobre todo propiciar el cambio individual hacia el de INTEGRACION DE EQUIPOS DE TRABAJO, QUE ES UN FUNDAMENTO DE LA CALIDAD TOTAL, Y QUE DEMUESTRA QUE LA VERDADERA PRODUCTIVIDAD SOLO SE LOGRA AL TRAVES DE ESTE TIPO DE EQUIPOS.

Tomando de base lo escrito en este capítulo, nos referiremos a la importancia de la integración de equipos de trabajo, para lograr la calidad total empresarial y humana; en el siguiente capítulo.

CAPITULO II

INTEGRACION DE EQUIPOS DE TRABAJO EN BASE A LA CALIDAD TOTAL.

Cada día, los seres humanos nos enfrentamos a la vida diaria, en donde tanto en el trabajo, la familia, los amigos, forman parte importante de nuestra vida. Los seres humanos por esencia entes sociales, nos relacionamos casi espontáneamente con nuestros semejantes, y es en base a esa relación que satisfacemos nuestras necesidades.

El convivir con una o más personas nos da como resultado un grupo de las mismas. Aunque existen diferentes grupos (formales e informales) estos denotan una gran importancia: conllevan un fin común. Ejemplo de éstos pueden ser: los grupos familiares, escolares, laborales, religiosos, deportivos etc.

Cuando nos relacionarnos con un grupo de personas de manera voluntaria, en un ambiente de confianza, cordialidad, participación y ayuda mutua que persigue un objetivo común, nuestro grupo se convierte en un "gran equipo".

Un equipo es sumamente positivo en las relaciones diarias de las personas, y es la única manera lograr el éxito en lo que se emprende, al través de diferentes actitudes y formas de pensar, así como de individuos de áreas interdisciplinarias, lo que enriquece sobre manera la toma de decisiones.

Dado que el recurso humano en las organizaciones es de vital importancia para lograr la calidad total, los equipos de trabajo que se formen dentro de una organización contribuyen hoy en día y son parte fundamental para el éxito, la excelencia corporativa y sobre todo un cambio de cultura y filosofía organizacional que motive al empleado a adoptar esta nueva forma de pensar. La influencia de la filosofía de la calidad, no solo es benéfica para la organización logrando la competitividad requerida actualmente, sino también tendrá influencia directa en los grupos formales e informales donde se desarrolla el individuo.

En este capítulo analizaremos a el grupo, sus normas, funciones psicológicas individuales de los grupos en las organizaciones, los tipos de grupos; así como el equipo de trabajo, sus requerimientos, la conducta individual de los miembros de un equipo la importancia de la integración de equipos de trabajo para la solución a las relaciones humanas, todo teniendo como base conceptual la teoría de la calidad total.

2.1 EL GRUPO.

Concepto de grupo: existen diversas definiciones de "grupo", sin embargo aquí mencionaremos algunas de las que nos parecen más importantes:

Para Bernard, el grupo es:

"cualquier número de personas que interactúan unas con otras y en dónde es muy importante que cada persona sea muy consciente de la presencia de otras personas."

(6)

Para Luis Ferrer el grupo:

"es un conjunto de dos o más personas que:

- * tienen consciencia de su unión mutua social, más o menos permanente.
- * participan en los propósitos de esa unión, principalmente en cuanto a objetivos, metas e ideales.
- * dependen unas de otras para satisfacer sus necesidades de acuerdo a los objetivos, las metas e ideales establecidos.
- * se ayudan mutuamente por medio de la comunicación de ideas y bienes.
- * tienen habilidad y buena voluntad para actuar en forma unitaria.

(7)

En resumen, podemos definir que el grupo es un conjunto de dos o más personas que persiguen propósitos, metas e ideales entre sí, y es:

- * una persona moral.
- * dotada de una finalidad, una existencia más o menos permanente y un dinamismo propio.
- * diferente de la suma de individuos que lo constituyen.
- * pero estrechamente dependiente de las relaciones que se establecen entre ellos.

*(6) Bernard Rosenbaum Psicología de las organizaciones, MC Graw Hill.1990

2.1 NORMAS DEL GRUPO.

Todo grupo tiende a desarrollar una ética o conjunto de normas sobre lo que debe considerarse como conducta apropiada y aceptable dentro del mismo grupo, como son:

- * el sentido de responsabilidad
- * la cortesía
- * la autodisciplina
- * la colaboración
- * el espíritu de unión
- * la tolerancia de las discrepancias
- * el expresarse con libertad
- * el trabajo en equipo.

EL INDIVIDUO Y EL GRUPO.

El individuo en el grupo debe de satisfacer necesidades como ser humano, tanto en la familia, como fuera de ella, a saber:

- * tener responsabilidad de lo que es un grupo en cuanto a la estructura, actividades, crecimiento y superación del grupo.
- * sentirse valorado y estimado por el grupo
- * sentirse aceptado e integrado al grupo.

Este tipo de necesidades, deben de satisfacerse en todos los individuos, en cualquier tipo de grupo (organizacional, escolar, etc.)

2.3 TIPOS DE GRUPOS EN LAS ORGANIZACIONES

Grupos formales:

Los grupos formales son aquellos que deliberadamente conforma un gerente de empresa para realizar una tarea específica claramente relacionada con la misión de la organización. Los grupos formales pueden ser de dos tipos:

a) permanentes; como los que conforma un equipo de altos ejecutivos, una unidad de trabajo dentro de una área de la organización.

b) temporales, como los que conforman los comités o comisiones especiales creadas para llevar a cabo una misión muy particular.

Grupos informales:

La tendencia a formar grupos de trabajo en las organizaciones se debe a que todos tenemos la necesidad de relacionarnos con otras personas.

Cuando las personas ingresan a una organización tiene necesidades que trascienden a las de trabajo y es natural que las satisfagan estableciendo una variedad de relaciones con otros miembros de la organización.

Si la ecología del área de trabajo y el horario de trabajo lo permiten, estas relaciones informales se convierten en grupos informales, los cuales tienden a surgir, en parte, de las características formales de la organización.

2.4 FUNCIONES PSICOLOGICAS INDIVIDUALES DE LOS GRUPOS EN LAS ORGANIZACIONES.

Los miembros de una organización traen consigo una variedad de necesidades y los grupos pueden suplirlas en buen número. Algunas de las principales funciones que los grupos desempeñan son:

1. Los grupos son, ante todo, un medio para satisfacer nuestras necesidades de afiliación.
2. Los grupos son esencialmente un medio de desarrollar, incrementar y confirmar nuestro sentido de identidad y mantener nuestra estima.
3. Los grupos sirven esencialmente para establecer y comprobar la realidad social. Podemos reducir la incertidumbre que nos produce el medio social discutiendo con otros los problemas que se nos presentan, buscando perspectivas comunes y tratando de llegar a un consenso sobre la forma de resolverlos. Sobre todo, si el problema afecta el medio ambiente de la organización.
4. Los grupos sirven también para reducir la inseguridad, la ansiedad y la sensación de impotencia.

* (7)

* (7) Luis Ferrer Pérez, Tópicos para instructores de empresas. CECSA. México, 1991.

2.5 EL EQUIPO DE TRABAJO.

El equipo de trabajo según Bernard M. Bass, " aquel grupo en el que sus miembros se coordinan y sincronizan en sus actividades para lograr efectivamente sus metas ideales de tal manera que ahorren esfuerzos, tiempo y dinero".

Es importante señalar, que lo que distingue al equipo es el libre compañerismo, la cooperación voluntaria de las personas, la confianza, la cordialidad, la unión y no existen intereses creados.

REQUERIMIENTOS PARA FORMAR UN EQUIPO

- * Que los miembros de equipo hayan trabajado juntos por algún tiempo para que se conozcan y tengan una confianza mutua.
- * Que los miembros se organicen de una manera flexible y adapten su manera de ser a esta flexibilidad.
- * Que los miembros sepan cual es la tarea del grupo y de cada uno de los integrantes, que las comprendan bien y estén de acuerdo en absoluto.
- * Que los miembros estén convencidos de establecer comunicaciones sinceras en cuanto a su conducta en el trabajo, a sus relaciones con sus subordinados, a sus cualidades y defectos en sus conocimientos y habilidades en el trabajo.
- * Que los miembros se apoyen mutuamente ante sus subordinados y se auxilien en el trabajo supliendo deficiencias.

CONDUCTA INDIVIDUAL DE LOS MIEMBROS DE UN EQUIPO

- * Analizar nuestro comportamiento general como equipo.
- * Revisar nuestros sentimientos y actitudes en cuanto a la colaboración y al apoyo a los demás miembros del equipo.
- * Observar si nos estamos desempeñando adecuadamente dentro del equipo.
- * Detectar nuestra habilidad para comunicarnos.
- * Verificar el estilo de liderazgo que el jefe del equipo tiene.

* Constatar nuestra manera de dar retroalimentación y aprovechar la que los demás miembros del equipo nos brindan.

* Consideración mutua de los defectos en el trabajo y en la manera de ser de cada uno.

* Aceptar sinceramente, en cuanto a la conducta personal en el trabajo en cuanto a las propias habilidades y conocimientos en el mismo trabajo.

2.6 LA IMPORTANCIA DE LA INTEGRACION DE EQUIPOS DE TRABAJO PARA LA SOLUCION A LAS RELACIONES HUMANAS

Se dice que para formar equipo de trabajo se necesita establecer contratos de relaciones humanas, lo que debe estar basado en nuestra capacidad de entender, sentir y aceptar los puntos de vista de la persona o personas con quien formamos el equipo, y tratar por lo menos el chantaje y la manipulación perjudicial.

Para llevar a cabo una excelente relación humana con los miembros del equipo, es necesario negociar, teniendo la apertura adecuada y prudente con cada miembro, conocer las cualidades propias y las de otras personas, aceptar nuestras fallas y las de los demás tener una actitud de tolerancia para las debilidades propias sin que esto sea una disculpa para no superarnos.

LA COMPETENCIA DENTRO DE UN EQUIPO.

Cuando existe competencia entre los miembros de un equipo que sea moderada y controlada debidamente por los superiores, y que sea una expresión del interés por los objetivos del equipo y de todos y cada uno de sus miembros, también es de mucho bien, pero para esto se requiere mucha honestidad, preparación y calidad humana.

Así mismo, la cooperación que se da dentro de un equipo será de gran importancia pues favorecerá el compañerismo y la ayuda mutua, la unidad entre los componentes del equipo y lo más importante una mayor efectividad para lograr los objetivos.

Para fomentar la cooperación del equipo es necesaria la madurez que se requiere en todo ser humano para que se lleve a cabo un trabajo de éxito. Es fundamental que por medio de la capacitación empresarial, se informe y forme a los individuos de la misma, sobre la filosofía de la calidad y su fundamento en la integración de equipos de trabajo. *

(8)

2.7 DIFERENCIA ENTRE GRUPO Y EQUIPO DE TRABAJO.

No basta formar o pertenecer a un grupo tanto en la familia como fuera de ella. Si queremos que nuestro grupo no se acabe y sea beneficioso para nosotros como personas con sentido humano, nuestro grupo debe ser "equipo de personas"; de lo contrario, nuestro grupo terminará en ser perjudicial para nosotros mismos y para los demás.

Un grupo es una unión de dos o más personas de carácter más o menos permanente que persigue objetivos, metas e ideales en común y que dependen una de otra para cumplir con los objetivos planeados, valiéndose de recursos, medios o herramientas. Hasta este momento hemos hablado de un grupo que persigue un fin común, pero si aunado a éste tenemos la voluntad participativa de cada uno de sus miembros, la cooperación, la cortesía y la confianza entre sus miembros, entonces hablamos de un equipo.

Un grupo puede tener uno o varios equipos. Dentro de una organización no basta que el jefe o líder de un grupo se sienta comprometido y actúe de esta manera, sino que es indispensable que todos y cada uno de los que componen el grupo se comprometan y actúe en equipo. Para ello, es indispensable que exista una apertura de carácter profesional, es decir, una apertura única y exclusivamente en lo relativo al trabajo y no en lo que versa sobre la vida personal de cada uno.

2.8 PEDAGOGIAS DE CRECIMIENTO EN EQUIPO

La educación hoy tiene que ser comunitaria o en equipo; la capacitación es una variedad pedagógica que educa, instruye, enseña y sobre todo forma, integrando al individuo hacia la misión de la empresa y el cambio de conducta. Siempre se actúa como agente de cambio (instructor o capacitador), utilizando didácticas de crecimiento en equipo. Por lo que a continuación delimitaremos los objetivos de la pedagogía de crecimiento en equipo, que es la que se auxilia la capacitación.

* (8) Bernand, M Bass idem (6)

* Si educar no es simplemente instruir, enseñar, llenar de conocimientos al alumno, sino propiciarle adecuadamente los medios necesarios para que asimile cultura, y

* La cultura es la forma de ser y de relacionarse, la persona o el grupo humano con todo y con todos.

* Entonces, la pedagogía más adecuada para una educación integral, como la exigen las generaciones actuales, no puede ser impartida por una sola persona.

Por eso la educación, asimilación de cultura, necesita de una verdadera comunidad educativa capaz de vivir y trabajar en equipo.

Trabajar en equipo es saber dar y saber recibir, es vivir concretamente la consciencia de plenitud. Es saber sembrar y recibir confianza. Es saber comprender para tener derecho a ser comprendidos.

Educar en equipo, da impulso a la organización, fomenta la comunicación, ayuda de modo eficaz a la unión y participación.

Actualmente la pedagogía de equipo, es la que proporciona:

- 1.- Pedagogía de apertura
- 2.- Pedagogía de diálogo
- 3.- Pedagogía de unidad.
- 4.- Pedagogía de amor.

Esta es la pedagogía que necesita el hombre actual con calidad.

El equipo ~~de equilibrio~~ entre:

- 1.- Libertad y responsabilidad.
- 2.- Personalidad y disciplina.
- 3.- Persona y equipo.
- 4.- Espontaneidad y programación.
- 5.- Creatividad y fidelidad.
- 6.- Alegría y serenidad.

El trabajar en equipo da como resultado métodos eficientes, y éstos con aquellos que buscan en primer término:

- a) La personalidad del educando.
- b) La obediencia por motivaciones valorativas.
- c) La formación de convicciones.
- d) La forja de la voluntad a través de la responsabilidad.
- e) El uso adecuado de la libertad creativa, y
- f) Que se realice la acción.

El no trabajar en equipo daría como resultado.

- a) La cultura del silencio.
- b) La cultura de la no calidad.
- c) La cultura del "ni modo".
- d) La cultura de la resignación.
- f) La cultura de lo que haga el jefe está bien hecho.
- g) La cultura de la sin razón.

LA IMPORTANCIA DE LA INTEGRACION DE EQUIPOS DE TRABAJO PARA LA SOLUCION A LA COMUNICACION.-

PEDAGOGIA DE LA COMUNICACION HUMANA.- Una de las urgencia más fuertes e inaplazables, en lo que a la educación respecta, es la comunicación clara , sencilla y bien sincera que debe existir entre las personas, hoy más que nunca.

Por medio de la comunicación hay:

Hábitos

Principios (para qué)

Valores

La comunicación está orientada hacia la formación mental y psicológica de la persona, hablándoles, comunicándoles mensajes positivos sobre ser y que hacer del hombre en el mundo.

La comunicación es para enseñar como deben de hacerse las cosas (hábitos) y el para qué personal y social (valores) de aquella forma de ser y actuar.

Se puede decir sin más que las leyes, las normas, los principios, no valen por sí mismos, sino que valen en cuanto que son avalados y respaldan a su vez, un valor.

Por eso, obedecer no es sólo hacer cumplir matemáticamente lo que se nos manda, si nos forjamos (valores) en el amor, en el servicio, etc., para cumplir con nuestros deberes y obligaciones. Para lo cual no existe mejor pedagogía que la comunicación.

Comunicación que puede ser verbal en primer término, que fuera de duda es la mejor comunicación en la vida.

En la comunicación se incluye tanto lo positivo, como lo negativo, es necesario y urgente que los alumnos vean, se den cuenta de las fallas ordinarias, de los maestros, para que los sientan naturales, para que sientan mas cercano, para que se convenzan por sí mismos de que si el maestro tiene fallas, lo sabrá comprender cuando él, es decir, el alumno las tenga.

La comunicación sin duda, alguna, fundamenta la confianza, la amistad, la cercanía entre las personas (jefe- subordinado, maestro-alumno, padre- hijo.) y así cuando vengan los problema de la vida, que hoy llegan tan pronto, no habrá quiebra en las relaciones, sino muy por el contrario la amistad crecerá y la vida se hará más fácil porque se camina con un apoyo fuerte y sincero.

Hoy en la vida prácticamente tiene que ser diálogo, pues hoy más que nunca, nos va quedando claro que nadie, absolutamente nadie en este mundo, tiene toda la verdad en sus manos.

La experiencia cuenta mucho, nadie puede dudarle; pero no la experiencia tiene que ser un principio inaccesible, sino es muy válido punto de referencia que tenga la obligación de exponerlo a los demás para que lo tomen en cuenta si desean.
Por lo que acentuamos que: La experiencia no se impone, se expone!

LA COMUNICACION EN LAS RELACIONES HUMANAS DENTRO DE UN EQUIPO DE TRABAJO

La comunicación en su sentido más general es: establecer contacto con otra persona, por medio de la transmisión de un mensaje, a través de ideas, actitudes y símbolos.

Dentro de un equipo es muy importante que se de una adecuada comunicación para evitar malos entendimientos que podrían ocasionar resentimientos y división del equipo.

Para que exista una comunicación adecuada en un equipo es necesario:

- a) Buena fe para comunicar lo que se debe comunicar (descrito anteriormente)
- b) Una técnica adecuada para comunicarse.

Dentro de un equipo es necesario que la comunicación transmita mensajes que influyen beneficiosamente al equipo y su dinámica es la siguiente:

Emisor:

Es el transmitir nuestro mensaje, en donde estamos influidos por las circunstancias que se dan al momento, nuestra personalidad, nuestra cultura y nuestro medio ambiente.

Transmisor:

Es cuando hablamos o no s comportamos de cierta manera con los demás, utilizando un medio o instrumento para transmitir lo que le queremos decir a otras personas. Estos medios son:

1. Nuestra gramática, sintaxis y palabras , gestos propios(codificación)
- 2.- Elementos que impiden o deforman los mensajes (ruidos,), los cuales evitamos utilizando redundancias o repetición del mensaje.
- 3.- Antes de hacer llegar nuestro mensaje al "respecto" debemos traducir nuestro código, es decir, dirigir nuestro mensaje según su cultura, medio ambiente, etc. (codificación.)

Receptor:

Es o son las personas a quien o quienes dirigimos nuestro mensaje.

Por último es importante señalar, que la comunicación humana es un proceso de personas sujetas a leyes sociológicas, psicológicas y antropológicas, unidas por una buena relación humana y por el testimonio de sus obras acerca de lo que informan sobre lo que debe ser la conducta humana, con el fin de evitar las barreras de la comunicación entre dos o más personas que conformen un equipo.

2. 9 INTEGRACION DE EQUIPOS DE TRABAJO EN BASE Y HACIA LA CALIDAD TOTAL

CONCEPTO DE CONTROL DE CALIDAD.

Practicar el control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor. Para alcanzar esta meta, es preciso que en la empresa todos promuevan y participen en el control de calidad, incluyendo en esto a las altas gerencias así como a todas las divisiones de la empresa y a todos los empleados.

Es a través del personal como hemos de lograr los resultados de las empresa, ya que éste es el que con su inteligencia, la voluntad y su dedicación le dan vida a la organización.

Es necesario considerar al personal capaz de aportar ideas y sugerencias para mejorar su trabajo; son ellos lo que mejor lo conocen y es a través de ellos que se ha de lograr la verdadera productividad de los recursos que manejan, es ahí donde están los verdaderos costos de producción.

ENFOQUE SISTEMICO

- Mejorando el rendimiento de las materia primas.
- Mejorando los procesos.
- Mejor uso de los insumos, etc.

CONCEPTO DE CONTROL TOTAL DE CALIDAD DE LOS GRUPOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES.

Es el conjunto de esfuerzos efectivos de los diferentes grupos de una organización para la integración del desarrollo, del mantenimiento y de la superación de la calidad de un producto con el fin de hacer posible la fabricación y el servicio a satisfacción completa del consumidor y al nivel más económico.

El control total de calidad, es un modelo de administración japonés, pero es efectivo en nuestro país, siempre y cuando se adecúe a nuestra cultura, y se introyecte la misma en los grupos de trabajo, por medio de la capacitación. Estos círculos tienen la misión de lograr la calidad, en el sentido más amplio, en todo el personal y en toda actividad que se realiza en la empresa.

Su implantación requiere de un profundo convencimiento de cambio, de los sistemas tradicionales de administración a un sistema participativo, considerando a los hombres como seres humanos capaces de entender su trabajo y realizarlo dentro de la calidad y la productividad.

La empresa tendrá un verdadero avance cuando todo su personal se supere. Los objetivos generales de control total de calidad :

- A. La productividad de los recursos de la empresa.
- B. La calidad de sus productos y actividades.
- C. La integración de su personal.

Se ha establecido como filosofía del Control Total de la Calidad:

"BIEN DESDE EL PRINCIPIO"

Para que esta filosofía y estos conceptos no queden como un simple ideal, o como una buena frase se presentan cuatro áreas de oportunidad que han de ser satisfechas para avanzar en el camino del control total de la calidad; y que tienen como mejor medio de instrumentarlas en las empresas, la capacitación.

* (9)

1. Que la gente sepa que trabajo tiene que hacer.

-clarificar metas y objetivos.

2. Que la gente sepa como hacer su trabajo.

-capacitación individual y general.

3. Que la gente tenga los medios para realizar su trabajo.

-medios físicos y materiales.

4. Que la gente quiera verdaderamente hacer su trabajo.

- integración y motivación.

* (9) Hajimo Karatsou. Control Total de Calidad Edic. Gestión 2000, S.A. Barcelona, 1992.

LA FINALIDAD DEL CONTROL TOTAL DE CALIDAD, ES:

- A. Lograr que la organización sea un lugar de trabajo confiable, atractivo, de satisfacción, autodesarrollo para los que en ella trabajan.
- B. Hacer de la empresa un centro productivo, eficiente y rentable para sus accionistas, garantizando así la continuidad de sus actividades y desarrollo.
- C. Hacer de la empresa una fuente confiable que suministre productos seguros y económicos para sus clientes y usuarios.

Al tratar de implantar un programa de control total de calidad debe verificarse que sea el adecuado a las características y necesidades propia de cada empresa.

CONCEPTO DE CALIDAD EN LA VIDA LABORAL.

Se dice que para que la calidad se dé tiene que formar parte de nuestra vida, de nuestra forma de ser y de nuestros hábitos de trabajo, y esto se logra sólo cuando se ha preparado un ambiente de trabajo donde se respire la calidad.

* ¡Nadie es capaz de producir calidad si no trabaja con calidad!

* ¡Nadie es capaz de trabajar con calidad si no vive en un ambiente de calidad!

En conclusión, el ambiente en la empresa, es determinante para lograr un ambiente de calidad.

¿QUE DETERMINA UN AMBIENTE DE CALIDAD EN UNA ORGANIZACION?

1. Que la gente sepa lo que tiene que lograr.
2. Que sepa como hacer su trabajo.
3. Que tenga con qué hacerlo.
4. Que quiera hacerlo.
5. El más importante es un ambiente de calidad, que quedará conformado por medio de los cuatro aspectos mencionados y que dará por resultado hacer bien las cosas a la primera vez.

FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA CALIDAD DE LA VIDA LABORAL

A) AMBIENTE FISICO.

Un ambiente confortable en donde la gente no sólo tenga seguridad en su trabajo, sino lo más importante: tenga gusto de realizarlo y por lo tanto "quiera hacerlo", sólo así puede haber un compromiso con los resultados.

B) AMBIENTE HUMANO.

Nos referimos a las relaciones humanas que predominan en el área de trabajo, ascendente, descendente y lateralmente, en donde lo importante es recordar el valor de las personas y la administración participativa, o sea un excelente clima laboral.

- Confianza.
- Cordialidad.
- Comprensión.
- Ayuda mutua.
- Políticas.
- Objetivos.
- Participación.

Al hablar en el párrafo anterior de los factores que intervienen en un buen clima laboral, diremos a continuación lo que son los equipos de trabajo en base y hacia la calidad total; recordando de ante mano que estos factores son logrados con mayor facilidad cuando se ha disminuido el egoísmo personal y se ha fortalecido la coordinación de equipos y la participación común de las metas.

EQUIPOS DE TRABAJO EN BASE Y HACIA LA CALIDAD TOTAL

El camino más obvio hacia la victoria final es, una administración orientada hacia las personas, basada en el principio de una búsqueda continua de perfección y desarrollo.

Estamos viviendo una época de innovación tecnológica, que necesariamente debe ir acompañada de una innovación administrativa.

No aceptar esto nos llevaría a un subdesarrollo integral de nuestra empresa, y sobre todo en el momento histórico actual de competencia y apertura mercadológica mundial.

LA META, EL TRABAJO EN EQUIPO. Con la participación responsable de todo el personal, en un ambiente de confianza basado en la capacidad creadora y la honestidad de todos.

EL TRABAJO EN EQUIPO PARTICIPATIVO Y EL CAMINO HACIA LA CALIDAD TOTAL.

Implantar un estilo participativo en una organización, requiere de dos requisitos:

a) Que el personal que tiene a su cargo colaboradores aprecie el valor de las personas, que aprenda a participar y motive a su personal a hacerlo de manera objetiva y responsable.

b) Que se considere la participación como una oportunidad para manifestar sus ideas y sugerencia, y de esta manera proyectarse hasta donde su capacidad se lo permita.

Con el trabajo participativo se busca la colaboración activa y ordenada de todo el personal, en donde cada persona tenga oportunidad de demostrar hasta donde es capaz a través de canales abiertos de comunicación, mediante los cuales el personal puede aportar ideas, sugerencias y opiniones.

Con el fin de mejorar la productividad, calidad, condiciones de trabajo, seguridad, reducción de costos, y en general, todo aquello que se relacione con su área de trabajo y que organizados en equipos sea más factible de alcanzar.

La administración juega un papel muy importante, pues hará uso de las capacidades potenciales de sus recursos humanos, Únicamente cuando cada persona dentro de la organización participe grupalmente en mejoras de su trabajo, y cuente con una elevada lealtad hacia su equipo y se haya desarrollado la confianza y la madurez en su participación.

Por ello sugerimos la conformación de círculos de calidad, donde se trabaja en equipo, y de esa misma manera se discuten los problemas y se toman las decisiones, formando una cultura administrativa de calidad total.

SI EL CRECIMIENTO INDIVIDUAL SE LOGRA A TRAVES DEL TRABAJO, EL CRECIMIENTO DE LA ORGANIZACION SE LOGRA A TRAVES DEL TRABAJO EN EQUIPO. LA CALIDAD TOTAL, MANIFIESTA QUE SOLO EN EQUIPOS DE TRABAJO SE LLEGA A ELEVAR EL AUTODESARROLLO HACIA EL DESARROLLO GRUPAL. SOLO ASI SE LOGRA LA EXCELENCIA ADMINISTRATIVA.

*(10)

- El personal trabaja con herramientas estadísticas sencillas.
- Utilizan una metodología de equipo.
- El mérito es del equipo.
- Las propuestas tienen una alta probabilidad de ser aceptadas y llevarlas a cabo.

Por lo anterior, colocaremos a continuación lo que un grupo de trabajo, que desea formar un equipo eficiente hacia la calidad, debe aplicar en torno a la solución de problemas y a la mejora continua de la calidad de cualquier proceso.

2.10 PROCESO DE SOLUCION DE PROBLEMAS, USO DE HERRAMIENTAS DE ANALISIS CUALITATIVO

El proceso de solución de problemas (PSP) es un proceso muy flexible, de aplicación práctica en diferentes circunstancias y aspectos del trabajo. Se puede utilizar el proceso cuando

- * Existe una brecha entre lo que está pasando y lo que se quiere que pase.
- * Se quiera pasar de una situación de trabajo insatisfactoria a un problema claramente definido y solucionado.
- * No se está seguro de cual es el enfoque adecuado ante una situación o factor poco claro en el trabajo.

El PSP tiene 6 pasos:

1. IDENTIFICACION DEL PROBLEMA

El equipo inicia con una lluvia de ideas, que es una técnica en la cual cada quien menciona las posibles causas a considerar en relación a lo que se conoce como "nube problema" (situación actual del trabajo, sintomatología de lo que está pasando.)

Las ideas que van surgiendo se registran en un rotafolio a la vista del grupo. Cada una se discute y se elige un problema. Algunas veces la decisión es tomada por consenso, otras veces el grupo puede utilizar la técnica de selección de problemas, asig-

nando valores a diferentes aspectos de cada problema. Algunos factores que el grupo necesita considerar son: autoridad para manejar y resolver el problema; si se cuenta con los recursos suficientes humanos, técnicos, etc.; la importancia que tiene, si el esfuerzo que implicará resolver el problema representa el mejor uso del tiempo del grupo, etc. Una vez que el problema ha sido identificado y seleccionado el grupo redefine el estado del problema actual. Una buena descripción del problema nos muestra una fotografía de la situación actual que incluye datos, cifras, porcentajes, etc. Después en base al problema actual el grupo define lo que se conoce como el estado deseado, identificado el o los resultados esperados con la solución del problema, especificándolo también en términos cuantificables.

PASO 2. ANALISIS DEL PROBLEMA

En esta etapa el grupo recopila la información necesaria acerca del problema y la analiza, buscando respuestas a preguntas como: ¿La información muestra o evidencia la existencia del problema? ¿Cuáles son sus causas? ¿Qué factores impactan el problema? ¿Cuál es el alcance del problema?, etc.

En este proceso normalmente se requiere el uso de herramientas estadísticas para analizar y visualizar la información. Algunas personas se resisten a utilizarlas ya que piensan que es algo muy complicado, sin embargo existen herramientas que no son difíciles de utilizar y que sin duda ayudan a entender las causas, detectar tendencias, identificar patrones, etc.

2a. HERRAMIENTAS DE ANALISIS CUALITATIVO:

* DIAGRAMA CAUSA O EFECTO. DIAGRAMA DE PESCADO.

Es una forma sistemática de buscar los efectos y causas que contribuyen a un problema dado. Los diferentes factores se agrupan por similitud en uno o varios rubros para mayor claridad.

* CAMPO DE FUERZA.

Identifica tanto los elementos de ayuda (positivos) como los que obstaculizan (negativos) el cubrir la brecha por eliminar entre el estado actual y el estado deseado.

*** FLUJOGRAMA:**

Documenta un proceso de trabajo. Un proceso de trabajo se refiere a una función tal y como existe. En un diagrama de flujo se documenta cada paso, sus entradas, actividades, puntos de decisión y salidas en el proceso.

Estos esquemas ayudan a identificar "cuellos de botella" y puntos de presión durante el proceso, de hecho constituyen una ilustración clara y sencilla de como se efectúa una función determinada de principio a fin.

2.b. HERRAMIENTAS DE ANALISIS CUANTITATIVO.

*** HISTOGRAMA.**

Muestra la distribución de la información. Es mas efectiva que una hoja de control o tabla de frecuencia por la manera de distribuir la información.

*** GRAFICA DE PARETO.**

Ordena y clasifica la información mostrándonos que factores dentro de la situación ocurren más frecuentemente y sirve para determinar que aspectos del problema al solucionarse tendrán mayor impacto en relación a la inversión de tiempo y esfuerzo involucrado.

*** HOJA DE CONTROL.**

Ayuda a monitorear el proceso y a verificar que este ocurra dentro de los límites normales de variación.

*** GRAFICA DE PASTEL.**

Se usa para mostrar la relación de las partes de un producto o proceso entre sí, con el todo.

*** GRAFICA DE TIEMPO.**

*** ANALISIS DEL COSTO BENEFICIO (QUALI-CUANTITATIVO)**

Es útil cuando se tiene que decidir si un curso de acción dado está siendo efectivo en términos de su costo. Describe y enumera los costos en pesos de determinada situación y determina cual sería su costo después de los cambios necesarios.

La pregunta que ayuda a resolver esta situación es. ¿Cuál es el costo de oportunidad contra el costo de implementación? en otras palabras ¿Este cambio va a ser mejor? ¿Vale la pena?

PASO 3. GENERACION DE SOLUCIONES POTENCIALES.

En esta etapa el grupo hace una lista de posibles soluciones para el problema actual (puede ser mediante una lluvia de ideas. Las soluciones pueden surgir tanto del análisis de la información como de ideas adicionales y alternativas nuevas.

PASO 4. SELECCION Y PLANEACION DE LA SOLUCION.

A partir de las soluciones potenciales, el grupo escoge la mejor contestando la siguiente pregunta: ¿Cuál es el mejor camino de hacer esto? En este punto es conveniente involucrar a las personas que sean o que puedan ser afectadas por las soluciones y analizar la solución en términos de calidad, tiempo, costo etc.

Después de que la solución es seleccionada el grupo debe planear su implantación creando un plan que convenga a los cambios, las fechas de cada actividad, los responsables; el proceso de monitoreo y sobre todo los resultados que se esperan de cada actividad (cuantificados) y los criterios de medición correspondientes.

PASO 5. IMPLEMENTACION DE LA SOLUCION.

El grupo pone en marcha el plan definido. Frecuentemente en la práctica es necesario realizar modificaciones y /o ajustes al plan inicial. Estos ajustes se determinan en función del avance del proceso de implementación y los resultados que éste va mostrando en relación al logro de los objetivos esperados.

PASO 6. EVALUACION DE LA SOLUCION.

El grupo reúne información sobre los resultados y los compara con el estado deseado para determinar si se cumplió o no el objetivo. Si la respuesta es negativa se necesita revisar o retomar el proceso de nuevo. Sin embargo, aún cuando la meta haya sido alcanzada, el grupo debe continuar monitoreando el trabajo para asegurarse que no existan nuevos problemas creados por las soluciones implantadas.

PROCESO DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD.

PMC

Este proceso está más enfocado a mejorar la calidad de un servicio o producto tangible.

Sus etapas son tres:

PLANEAR PARA LA CALIDAD

- A) Identificar el output. Qué servicio va a producirse.
- B) Identificar al cliente. Que tipo de cliente (interno o externo)
- C) Identificar los requerimientos del cliente. Negociación entre el cliente y proveedor.
- D) Traducir los requerimientos del cliente en especificaciones del proveedor.

ORGANIZAR PARA LA CALIDAD

- E) Identificar las etapas del proceso de trabajo. Ver prioridades.
- F) Selección de los estándares de medición. Antes, durante y después del proceso.
- G) Determinar la Calidad del Proceso. Hacer las cosas bien desde la primera vez.

MONITOREAR PARA LA CALIDAD

- H) Evaluar los resultados. Se refiere al seguimiento habitual en cualquier proceso para averiguar si fue efectivo y si los resultados satisfacen los requerimientos del cliente.
- I) Reciclar. El principal propósito de este paso es el continuo mejoramiento de la calidad.

PMC Se utiliza:

- * Cuando se necesita incrementar la calidad existente.
- * No están negociados los requerimientos del cliente para un producto o servicio.
- * Se está a punto de producir un nuevo output o mejorar uno ya existente.

Beneficios:

La integración de equipos de trabajo, propicia la creatividad, la calidad, la uniformidad de metas, el compromiso antes y después del proceso, el desarrollo grupal, la conformación de seres

participativos, leales y dedicados a dar un servicio de excelencia integral.

Así mismo, observamos que estos equipos, favorecen claramente la entrada de la calidad total en las organizaciones, y el desarrollo socio-económico, a un alto grado de productividad y una fortaleza competitiva mundial.

En el siguiente capítulo, desarrollaremos ampliamente el tema de la Teoría de Calidad Total, con el fin de que el acercamiento al tema que hemos hecho en este capítulo, quede totalmente aclarado.

CAPITULO III

CALIDAD TOTAL

La calidad total es sobre todo, cuestión de cultura, de valores, de actitudes. No se trata solamente de una metodología o de un conjunto de técnicas o herramientas. Por ello, el cambio hacia la Calidad Total es un proceso difícil.

La mayoría de las empresas que se distinguen a nivel mundial por su alta calidad confiesan que iniciaron este proceso como consecuencia de una profunda crisis, que puso en peligro su propia existencia. Sin embargo, esta crisis parece ser una indicación necesaria, pero no suficiente, para que se de el cambio (es un hecho incuestionable que hay muchas empresas que sufrieron experiencias traumáticas, a pesar de las cuales no supieron o no pudieron aprovechar el elemento de oportunidad que hay en toda crisis y finalmente desaparecieron.)

Para los mexicanos, la década de los ochenta fue , din duda una de las más difíciles de la historia reciente, debido a una crisis económica que, en más de una ocasión , ha estado a punto de volverse también política y social. En este sentido , al tratar de encontrar el lado positivo de las cosas, podríamos decir que en México ya está dada una de las condiciones importantes para favorecer este cambio cultural.

Entre las respuestas del gobierno, una de las más drásticas es la apertura comercial. Esto implica que, en mayor o menor grado, todas las empresas, exportadoras o no, tendrán que enfrentar el desafío de la competencia extranjera dentro y fuera de las fronteras del país. Es esta competencia una nueva experiencia difícil que refuerza a la anterior y que hace la urgencia de un cambio de cultura en todo el país.

Por todo lo expuesto, la Calidad Total está convirtiéndose en una de las principales armas competitivas de fin de siglo. Como todas las demás, cuando la practican solamente unos cuantos, es estratégica ofensiva. Es decir cuando son pocos los que se preocupan por mejorar, éstos tienen una ventaja estratégica a los que se conforman con el statu quo. Si la mayoría introduce mejoras esporádicas, mejorar pasa a ser asunto de supervivencia, pero una política de mejora continua sí nos puede dar una ventaja competitiva. Así, cuando la mayoría mejora continuamente, es la rapidez de la mejora la que se vuelve estratégica.

El papel ofensivo o defensivo que tenga en este momento la Calidad Total, así como la rapidez con que se vaya formando de uno a otro, dependerá de la actividad de que se trate. No es igual el papel de la calidad en la industria de bienes de capital, que en los bienes de consumo; en alimentos que en textiles; que en la banca o en el turismo que en la fabricación de engranes. Lo que es indiscutible es que ya tienen una importancia vital en todas las actividades económicas.

Para lograr que estas condiciones para el cambio culminen en mejoramiento continuo de la calidad a nivel nacional, sería conveniente contar con algunos elementos adicionales. Dado que la Calidad Total es un asunto de valores, todos podemos aportar algo: los individuos, las asociaciones profesionales y comerciales, las instituciones de enseñanza superior y desde luego, el gobierno. Este último tiene un papel importante que jugar en este proceso de cambio, pues de la calidad de sus servicios y productos (reglamentaciones y legislaciones fiscales, sobre inversiones, aduanales, laborales, etc., así como su apoyo al mejoramiento de la infraestructura de transporte, comunicaciones, bancaria, etc., dependerá en gran medida la rapidez con que se pueda avanzar hacia niveles mundiales de competitividad, en todos los otros sectores. (Por ello fundamentamos la propuesta del Modelo Mexicano de Calidad)

Continuaremos describiendo que es la calidad total, y como dentro de su filosofía consive como una de las principales acciones de lograrla es la de integrar equipos eficientes de trabajo.

3.1 QUE ES LA CALIDAD?

La calidad descrita por los iniciadores de esta teoría nos dicen que:

CROSBY: "CUMPLIR CON LOS REQUISITOS"

JURAN: "ADECUAR A AL USO"
CARACTERISTICAS DEL PRODUCTO
QUE SATISFACEN AL CLIENTE
AUSENCIA DE DEFICIENCIAS.

ISHIKAWA: "LO ECONOMICO, MAS UTIL Y
SIEMPRE SATISFACTORIO PARA
EL CONSUMIDOR".

GINERA/ARANA: "ACUMULACION DE EXPERIENCIAS SATISFACTORIAS"

TAGUCHI: "LA MINIMA PERDIDA IMPARTIDA A LA SOCIEDAD"

Por lo tanto tenemos que la calidad implica el satisfacer las necesidades del cliente, hacer las cosas bien desde la primera vez.

La calidad debe convertirse en la meta de toda actividad humana. Todo esto basado en la aspiración universal del ser humano por la "mejora continua".

Los autores, nos dan un sentido amplio de la calidad; es decir la calidad de servicio, de información, de proceso, de vida, de organización.

Esto significa un compromiso de toda la empresa en todas sus acciones por la calidad.

3.2 PRINCIPIOS DE LA CALIDAD TOTAL

1) CUMPLIR CON LOS REQUISITOS.- Significa que antes de hacer cualquier trabajo, entendemos y estamos de acuerdo en las necesidades que se van a satisfacer. Por supuesto los requisitos se generan con el cliente.

Pero aquí una buena pregunta:

¿Quién es el cliente?

Normalmente, pensamos en el cliente como aquel que compra nuestros productos o usa nuestros servicios. Como organización todo esto es una verdad contundente. Sin embargo, como individuos cada uno de nosotros tienen clientes.

Están ahí, las personas con las que trabajamos cada día, nuestro jefe, los colegas, las personas en los otros departamentos. Cualquiera cuyo trabajo depende de la calidad de lo que yo hago.

Por otro lado, cada uno de nosotros es también un cliente.

Para realizar nuestro trabajo dependemos de que otras personas cumplan nuestros requisitos. Por ejemplo, si usted está en la operación de ensamble, el equipo que usa y el producto o material que le llega debe satisfacer sus requisitos, si pretende realizar el proceso de ensamble en la forma correcta. Así en esta instancia, usted es el cliente. A continuación algunos ejemplos de clientes internos y externos.

CLIENTES EXTERNOS:

- * Aquellos que compran o usan los productos o servicios de nuestra organización.
- * Individuos y organizaciones que intervienen en su compañía.
- * La comunidad en la que está su organización.
- * El sector industrial en la que funciona su organización.

CLIENTES INTERNOS:

- * Cualquiera que necesite servicios administrativos o de oficina.
- * Para los gerentes el personal que requiere de su dirección.
- * Para la gente de producción; la fuerza de ventas que vende los productos.
- * Para todos los empleados la alta dirección y los accionistas.

¿Cómo conocer lo que todos éstos clientes necesitan?

¿Cómo satisfacer sus necesidades?

¿Conocemos en todos momentos lo que cada uno requiere?

Probablemente no. Algunas veces no preguntamos lo suficiente, otras veces realizamos nuestro trabajo mediante adivinanzas. Tenemos que preguntar mucho. Tenemos que entender y estar de acuerdo acerca de los requisitos. Y entonces cada uno puede satisfacer , tales requisitos. Si no hacemos estas cosas, la calidad sufrirá desgastes, y ya no será total.

2) ADMINISTRACION PREVENTIVA.- Significa satisfacer los requerimientos de los clientes la primera vez y siempre.

¿ Pero como podremos nosotros simples mortales alcanzar tal nivel de perfección?

La manera de lograrlo es administrar por prevención, pensar los errores antes de que sucedan.

Para reducir la posibilidad de error de entrada, debemos examinar las necesidades del trabajo o realizar y preguntarnos:

¿Qué podría salir mal?

En otras palabras; anticipar los problemas potenciales que podrían crear errores y entonces, usar la experiencia, imaginación y sentido común, dando pasos anticipados para prevenir tales problemas.

¿Cuál sería el costo de la calidad?

Este costo sería muy alto, y quedará desglosado en el principio número cuatro.

3.-TRABAJO SIN ERROR.- Es nuestro nuevo estándar personal de desempeño. Es una actitud de que los errores no se aceptan.

Un trabajo sin error nos conduce a preguntarnos "por que" suceden los errores. Y entonces tomar acciones preventivas y correctivas permanentes para evitar que vuelvan a suceder.

Esto que resulta a simple vista difícil de lograr, no lo es cuando pasa a formar parte de nuestra filosofía de vida.

4) MEDIR A TRAVES DEL COSTO DE CALIDAD.- No hacer bien las cosas a la primera es costoso.

¿Cuáles son estos costos?

El costo de perder la imagen ante los clientes que podrían repetir su venta pero no lo hacen porque los productos no satisfacen sus estándares. El costo de perder materiales y tiempo. Y un costo mas sutil: el costo de pérdida de orgullo en la calidad de nuestro trabajo. Y este último , el costo para la compañía quien es nuestro cliente principal interno a quien damos nuestra contribución como empleados.

Monitorear el costo de los errores, hará surgir problemas, nos concentrará sobre los errores más importantes o errores potenciales, y mantendrá nuestro progreso hacia la eliminación de la causa de tales errores.

Estaremos conscientes de los que estamos haciendo para bajar el costo de los errores. Cuando bajamos los errores, aumentamos las utilidades, y realizamos ambas cosas en términos de mejorar las relaciones con el cliente e incrementar las ventas producto co la optimización de nuestras operaciones. El costo de corregir errores, detectarlos y prevenirlos va de 20 a un 40% de las ventas en muchas compañías. Estamos hablando de mucho dinero.

Hemos estado hablando acerca de los cuatro principios de la Calidad Total, y hoy sabemos que tienen una característica en común: su aplicación significa el cambio de cultura.

De ese cambio de cultura hablaremos a continuación.

* (11) Larios Gutierrez Juan. Hacia un modelo de Calidad
Edit. Grupo Iberoamericano. Méx., 1990.

3.3 LA CALIDAD TOTAL Y EL CAMBIO CULTURAL

Definición de cultura: " Un todo integral formado por instrumentos y bienes de consumo, estatutos constitucionales, ideas y oficios humanos, creencias y costumbres, un vasto aparato, en parte material, en parte humano y en parte espiritual, por el cual el hombre puede hacer frente a los problemas concretos y específicos que se le presentan"(12)

Cada cultura tienen tres aspectos fundamentales; el tecnológico, el sociológico y el ideológico.

El tecnológico está relacionado con herramientas, materiales y maquinaria.

El sociológico comprende las relaciones entre hombres.

El aspecto ideológico incluye creencias, rituales, arte, ética, prácticas religiosos y mitos.

La corriente sociológica define la cultura:

"Como el conjunto de principios, creencias y aprendizajes que una generación transmite a la siguiente."(13) Basándonos en esta corriente, afirmamos que es aprender a hablar, a caminar, a valer nos de todos los medios, de la mejor forma posible, para obtener satisfactores; en síntesis vivir mejor.

Si todo desapareciese y únicamente quedase un hombre, sería él el soporte de la cultura que iniciaría. Cultura es adaptación al medio que se desarrolla el ser. El hombre gracias a su inteligencia y creatividad, tiene posibilidades ilimitadas de modificar el medio que le rodea. Si centramos nuestra reflexión en las piedras llegamos a la conclusión de que ellas representan una sucesión de hechos que informan del tipo de cultura que viven los hombres. Ellas le pueden servir al hombre para defenderse de los animales y de los agresores, para protegerse de las inclemencias del tiempo, para iniciar el fuego, para contar los rebaños que regresan al establo, construir las casa; son la materia prima para la comunicación de satélites, etc.

La cultura es el cúmulo de conocimientos; si con los objetos se puede hacer diferentes cosas o transformarlas, es posible identificar el tipo de cultura en que me encuentro. Puedo vivir en este siglo y tener una cultura infrahumana porque nos valemos de las cosas que están hechas pero en ningún momento nos hemos preocupado por adentrarme en su conocimiento y conocer al hombre; en lugar de ello me sirvo de las cosas para agredir y exterminar al prójimo.

Si el hombre no ha asimilado la cultura que vive. Es como si actuara dormido o en plena oscuridad. Uno de los grandes inventos es el círculo de calidad, dentro de la teoría de la calidad.

* (12) Juran J.M. Planificación para la Calidad.

Edic. Diaz Santos, Madrid , 1991.

* (13) Malinowski, Bronislaw. A Scientific Theory of Culture, Oxford University Press, 1989.

¿Pero sabemos algo sobre sus características,? ¿Podemos generar el círculo de calidad en nuestra comunidad? ¿Esperamos sin hacer nada a que otro lo inicie y lo promueva?. La cultura está ligada al hombre, ser inteligente, pleno de energía, consciente de su entorno, capaz de descifrar y modificar el mundo y el universo.

México y su formación cultural:

La transmisión de conocimientos de una generación a otra, se denomina tradición. En México se ha formado con elementos de los indígenas y de la cultura occidental. Sobresalen las grandes revoluciones, la primera cuando España conquista México y promueve la implantación de su cultura; y la segunda al independizarse para dar origen a una nueva nación; la revolución mexicana de 1910 sintetiza un nuevo ambiente. Hoy estamos viviendo una revolución inmersa en crisis de identidad, con ella pretendemos establecer un claro y nítido perfil nacional. Esta revolución promueve pluralidad política y en esta dimensión el hombre vive el presente preparándose para el futuro. Para la transmisión de conocimientos o de la tradición son necesarios los siguientes elementos:

- * Reconocimiento del nivel cultural de las personas.
- * Conocimiento del entorno y sus influencias.
- * Desarrollo de técnicas que faciliten la comunicación.
- * Habilidad para controlar las variables involucradas.
- * Habilidad de comunicación.

La historia nos muestra que nuestros antepasados nos legaron un conjunto de valores y excelentes rasgos de carácter; debemos acudir a ellos y ponerlos a funcionar a toda capacidad, por el bien de la sociedad en que vivimos.

La creación de una infraestructura adecuada no es labor unipartidista, es labor conjunta; somos casi ochenta y cinco millones de mexicanos, con una gran potencia e incalculable fuerza de trabajo. El reto contemporáneo es complejo pues no se trata sólo de competir bajo estándares internacionales, sino ofrecer alta calidad de diseño y de servicio y satisfacer plenamente al usuario.

Este reto, alerta a cada habitante en aspectos de toda índole: convivencia social, exportación, mercado internacional, principios en la satisfacción del cliente, nos propone adecuar nuestros elementos culturales al cambio, ese cambio que hoy que se llama LA CULTURA DE LA CALIDAD TOTAL.

(14)

* (14) Juran J.M. idem (12)

CULTURA ORGANIZACIONAL.- La organización formula planes de acción con base en sus conocimientos. A través del tiempo se ha ido modificando la teoría gerencial y actualmente se establece una nueva forma de administrar los complejos sistemas. Lo más importante de estas teorías consiste en que las gerencias cambien su forma de pensar. Esto no puede conseguirse a menos que exista una fuerte cultura organizacional en la calidad total. Apoyada por el Desarrollo Organizacional. (D O)

El compromiso gerencial es el inicio del nuevo concepto administrativo. La fracción responsable del sistema es de la alta gerencia, su área de acción es el sistema íntegro.

La lógica de Juran es apremiante: el 80 % de las causas de variación son debidas al y sólo pueden corregirse actuando sobre él. La gerencia, y no el operario, es responsable de las fallas del sistema. La primera responsabilidad consiste en actuar sobre éste, a fin de propiciar un auténtico mejoramiento. La responsabilidad de la alta gerencia no puede delegarse, se sintetiza en dos aspectos:

* Estructurar la organización de tal forma que la calidad mejore y se reduzcan al mínimo las pérdidas, (Tagucchi), tanto para el productor como para el consumidor.

* Buscar la forma de permanecer en los negocios.

Todo lo anterior nos hace notar, que la calidad no viene como un pegote en el sistema, o en la cultura organizacional, la calidad es un cambio de sistema, un cambio de cultura personal y social y sobre todo es una cambio trascendental a nivel organización.

No podemos pensar en un cambio total de cultura, eso es totalmente ideológico, ya que cada pueblo tiene su patrimonio cultural histórico que lo conforma como tal, pero la capacitación tiene elementos para adecuar la cultura misma con la nueva cultura organizacional, la cultura de la calidad que tiene como fundamento principal, entre otros, el modificar el individualismo por el concepto de grupo; trabajando en EQUIPOS DE TRABAJO.

3.4 GESTION DE CALIDAD POR TODA LA EMPRESA (GCTE)

La GCTE es un enfoque sistémico para establecer y cumplir los objetivos de calidad por toda la empresa. El planteamiento es bastante similar al método que se utiliza para establecer y cumplir los objetivos financieros. Este proceso, el cual se vincula con los diferentes objetivos empresariales, es un proceso que lleva como misión implantar la filosofía de la calidad total en las organizaciones.

W Edwards Deming, en su libro "Calidad, Productividad y Competitividad", nos habla de los principios para transformar la gestión en las empresas occidentales; los cuales se forman por once elementos que a continuación colocamos, por juzgar que se adecúan perfectamente a la realidad de nuestras empresas de servicios y el modo de dirigir las hacia la filosofía de la calidad:

1) Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio, con el objetivo de llegar a ser competitivos y permanecer en el negocio, y de proporcionar puestos de trabajo.

2) Adoptar la nueva filosofía. Nos encontramos en una nueva era económica. Los directivos occidentales deben ser conscientes del reto, deben aprender sus responsabilidades, y hacerse cargo del liderazgo para cambiar.

3) Dejar de depender de la inspección para lograr la calidad. Eliminar la necesidad de la inspección en masa, incorporando calidad dentro del producto en primer lugar.

4) Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio. En vez de ello, minimizar el coste total. Tender a tener un solo proveedor para cualquier artículo, con una relación a largo plazo de lealtad y confianza.

5) Mejorar constantemente y siempre el sistema de producción y servicio, para mejorar la calidad y la productividad, y así reducir los costes continuamente.

6) Implantar la formación en el trabajo.

7) Implantar el liderazgo. El objetivo de la supervisión debería consistir en ayudar a las personas y a las máquinas y aparatos para que hagan un trabajo mejor. La función supervisora de la dirección necesita una revisión, así como la supervisión de los operarios.

8) Desechar el miedo, de manera que cada uno pueda trabajar con eficacia para la compañía.

9) Derribar las barreras entre los departamentos. Las personas en investigación, diseño, ventas y producción deben trabajar en equipo, para prever problemas de producción durante el uso del producto que pudieran surgir con el producto o el servicio.

10) Eliminar las exhortaciones y metas para pedir a la mano de obra cero defectos y nuevos niveles de productividad. Tales exhortaciones sólo crean unas relaciones adversas, ya que el grueso de las causas de la baja calidad y baja productividad pertenecen al sistema y por tanto caen más allá de las posibilidades de la mano de obra.

11) a) Eliminar los estándares de trabajo (cuotas) en planta. Sustituir por el liderazgo.

b) Eliminar la gestión por objetivos. Eliminar la gestión por números objetivos numéricos. Sustituir por el liderazgo.

12) a) Eliminar las barreras que privan al personal de dirección y operativos de estar orgullosos de su trabajo. La responsabilidad de los supervisores de los meros números a la calidad.

13) Implantar un programa de educación y auto-mejora.

14) Poner a todo el personal de la compañía a trabajar para conseguir transformación. La transformación es tarea de todos.

* (4)

En la gestión propuesta por Deming, analizamos que existen algunas dificultades que vencer, en nuestra tradicional cultura organizacional, mexicana; para que realmente se logre la misión de esta transformación filosófica como sería:

Innovar: asignar recursos para la planificación a largo plazo. Es decir procurar innovación en los servicios, en los métodos de producción, en la formación del personal.

Destinar recursos para:
Investigación y educación. (capacitación)

Mejorar: el diseño y el producto.

Formación de equipos de trabajo: en lugar de trabajo individual.

* (15) Edward Deming. Calidad, Productividad, y Competitividad. Edic. Díaz de Santos, Madrid, 1991.

Cambiar la concepción de la supervisión: por una supervisión rotativa, anterior y no posterior para minimizar los costos de calidad.

Sobre todo la principal barrera, es implantar la filosofía con la consciencia de la cúspide, es decir de la alta gerencia de involucrarse en la gestión y permitir que en este proceso crezcan sus subordinados y se logren las expectativas personales y organizacionales en un tono de constante mejora.

Todas las barreras nombradas, pueden ser vencidas con una implantación continua de la capacitación hacia la calidad total. De la capacitación que nos lleve a el cambio de la filosofía del trabajo, empesando por el comprender la integración de equipos de trabajo y de la administración participativa, como plataforma para la gestión de calidad en toda organización. La cual queda ampliamente explicada en el apartado 3.6 del capítulo III.

Para que existan datos que se puedan calificar y cuantificar sobre los resultados de esta gestión e implantación de la filosofía de la calidad, analizamos en el siguiente apartado algunos de los métodos que deben ser utilizados y valorados por las organizaciones, ya que si hablamos de barreras, esta es la barrera principal con la que nos encontramos los avocados a la administración del personal en especial a dar credibilidad a la capacitación humana.

3.5 ELEMENTOS Y METODOS DE MEDICION DE RENTABILIDAD, CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD A NIVEL RECURSO HUMANO.

El medir la rentabilidad, calidad y productividad del recurso humano ha sido tarea que preocupa a los administradores del mismo. Tomando en cuenta que la teoría de la Calidad Total tiene su sustento en la estadística, nos proporciona elementos que más confiables en los resultados de la implantación del proceso de calidad en todas las áreas.

En este apartado, analizaremos algunos métodos de medición que darán la credibilidad a nuestra acción y nos demostrarán con hechos cuantificables y calificables el resultado de la filosofía de la calidad en las organizaciones.

A) RENTABILIDAD

Medición y Contabilidad de Recursos Humanos:

Una de las principales preocupaciones de la administración de recursos humanos, estriba en el diseño de procedimientos con los cuales medir la potencialidad de trabajo de los miembros de la organización y su efectividad en el cumplimiento de objetivos de la misma.

B) ECONOMIA DE LOS RECURSOS HUMANOS

La economía reconoce una clasificación primaria de los recursos: Recursos físicos y Recursos Humanos. Los recursos físicos comprenden todos los componentes materializados, disponibles en un momento dado: materias primas, maquinaria y dinero. Los recursos humanos, comprenden todos los atributos de la fuerza de trabajo disponibles para la producción de bienes y servicios, tomando en cuenta los elementos de educación, grado de enseñanza, habilidades, conocimientos, adiestramiento, etc.

La combinación de ambos tipos de recursos permite la producción de bienes y servicios destinados a la satisfacción de las necesidades de la sociedad.

El concepto de recurso humano en la economía:

La idea de recursos implica generalmente la disposición de bienes para su empleo; es decir representa un acervo de riqueza que será utilizado posteriormente. Al hablar de recursos humanos, hace referencia a los individuos de la sociedad en cuanto a la posesión de elementos disponibles aprovechables en la producción; habilidades, conocimiento, etc.

El concepto de recursos humano en la administración:

Para cada organización, el factor trabajo, se convierte en el factor humano y en los recursos disponibles por este para ser utilizados posteriormente en la producción de la empresa. La efectividad de una organización para alcanzar sus metas dependerá mucho de la calidad de sus recursos humanos. Se denota que es importante el concepto en el marco de referencia empresarial y la necesidad de estar en posibilidades de conocer, en cualquier momento la existencia de valores potenciales de trabajo disponibles para la empresa, aun cuando esta no tenga propiedad sobre los mismos, como la tiene sobre los recursos materiales.

La medición de los recursos humanos:

La medición de los recursos humanos no es otra cosa que la cuantificación de las habilidades y conocimientos disponibles a una fecha determinada. Dichos recursos pueden ser objeto de cuantificación, es decir, se pretende asignar un valor a dichos recursos.

La medición de estos recursos, presenta dificultades de medición, ya que las habilidades humanas en ocasiones no tiene valores cuantitativos sino cualitativos. Es por ello de gran utilidad, la medición estadística de productividad empresarial, para valorar los conocimientos y progresos individuales y de equipo, en una organización.

El concepto de capital humano:

Recursos humanos y capital humano son término empleados para denotar los mismos fenómenos; el primero, pretende expresar la idea con toda clase de mediciones cualitativas y cuantitativas; en cambio, el segundo sólo es posible en términos de valor económico, que para el caso, se expresa con unidades monetarias.

Thurow (1970) describe: "El capital humano es definido como las habilidades, talento y conocimientos productivos de un individuo." Es medido en términos de valor (precio por cantidad) de los artículos y servicio producidos. La economía considera como capital todos los bienes destinados a la producción.

Para los economistas, el hecho de reconocer el concepto de capital humano y aplicarlo al análisis de los recursos humanos es de vital importancia para cualquier empresa destinada a la producción: implican una inversión, una capacidad productora y un resultado de producción; que un aumento en la inversión, viene unido a un incremento de la capacidad y la producción. Los conocimientos y habilidades de un ser humano se asemejan a un bien físico de producción, se invierte en ellos por medio de la enseñanza, la educación, la capacitación, el adiestramiento, el desarrollo, etc. Esta inversión crea un potencial de producción, convirtiendo sus energías en productos.

Inversiones en capital humano:

Al reconocer la existencia de un capital se plantea de inmediato su productividad en términos de la inversión. Existen erogaciones que representan bienes poseedores de capacidad productora, aprovechable en el futuro. En el caso de los individuos, esas erogaciones se refieren al mantenimiento del individuo desde su nacimiento hasta el momento en que se convierte en una fuerza de trabajo disponible para la sociedad. Durante este tiempo la manutención no sólo persigue la supervivencia del individuo, sino también el desarrollo de sus habilidades, mientras dura esa etapa, existe un flujo constante y erogaciones cuya suma representa la inversión.

La contabilidad de los recursos humanos:

La contabilidad de los recursos humanos es aquella que se encarga de la medición de las experiencias, a una fecha determinada, de las habilidades y conocimientos de los miembros de una organización, adecuados a las necesidades de trabajo encomendados a cada uno, así como incrementos y decrementos sufridos en un periodo determinado.

A Rensis Likert (1968) se deben las expresiones de activos humanos y contabilidad de activos humanos.

Su punto de vista es que "si un personal capacitado, activo bien entrenado, abandona la empresa la organización humana de la misma valdrá menos", en cambio " si alguien con dichas características se une a ella se incrementarán probablemente sus activos".

Inversiones en activos humanos:

El concepto de inversión esta restringido en la contabilidad, a la estructura financiera de una entidad económica, en particular a la que se refiere a un sistema contable. Denota en un sentido más amplio, las adquisiciones que hace una empresa, de toda clase de activos: mercancías y maquinaria.

Las erogaciones por concepto de adiestramiento o capacitación se equiparan a los pagos por concepto de proyectos de investigación; se puede considerar que tendrán un efecto posterior y que sus beneficios se obtendrán en el futuro, por lo cual las erogaciones se devengaran o amortizarán.

Métodos de Cuantificación monetaria:

1. Costo histórico.- son aquellos que consideran el valor de los recursos como una consecuencia de la acumulación de inversiones a una fecha determinada.

2. Costo de reemplazo.- son aquellos que consideran el valor de los recursos como una consecuencia de la acumulación de los valores presentes de los ingresos futuros.

El objetivo de ambos métodos consiste en valorizar, a una fecha determinada, los recursos humanos.

Costos Históricos.- En las empresa, los salarios y sueldos son pagados al trabajador sin distinguir cual es la parte que se invierte en el desarrollo de habilidades y conocimientos del trabajador y que parte efectivamente corresponde al producto.

Cierto tipo de costos se identifican plenamente con el concepto de inversión en capital humano, permitiendo mediciones confiables y verificables; son éstos los referentes a educación y adiestramiento, a cargo del gobierno y a las empresas respectivamente.

Para obtener el costo, Peterson, en su tratado de administración comienza a asignar las horas de trabajo, en cinco grupos de actividades:

A) Tiempo asignable al cliente. Este tiempo incluye el entrenamiento durante el trabajo.

B) Tiempo disponible. Aquel que en ocasiones ocupan los individuos para el propio desarrollo profesional.

C) Desarrollo Profesional. Tiempo empleado en programas formales de adiestramiento, cuyos beneficios se prolongan mas allá de un ejercicio contable.

D) Reclutamiento, tiempo empleado por los miembros de la cuadrilla de nivel superior, en la contratación de elementos de nivel inferior.

E) Tiempo ociosos. Incluya, vacaciones, días de fiesta, incapacidades, etc.

Por separado, divide porcentualmente las horas de trabajo de cada tipo de actividad en dos grandes grupos:

- La cantidad que debe ser considerada como inversión.
- La cantidad que debe ser considerada como consumo.

Aplicando estos porcentajes a las horas recopiladas para cada actividad, se obtienen las horas que pertenecen a uno de estos dos grandes grupos. Luego se cuantifican según su costo-hora y se obtiene así la inversión en recursos humanos, a una fecha determinada y que será amortizada posteriormente.

- Métodos e Instrumentos (enfoque productividad)

Productividad: Relación entre cierta producción y ciertos insumos. La productividad no es una medida de la producción ni de la cantidad que se ha fabricado. Es una medida de lo bien que se han combinado y utilizado los recursos para cumplir los resultados específicos deseables.

El concepto de productividad implica la integración entre los distintos factores del lugar de trabajo. Estos factores determinantes incluyen la calidad y disponibilidad de los materiales, la escala de operaciones y el porcentaje de utilización de la capacidad, la disponibilidad y capacidad de producción de la maquinaria principal, la actitud y el nivel de capacidad de la mano de obra y la motivación de los administradores.

La manera como estos factores se relacionan entre si tienen un importante efecto sobre la productividad.

La mayoría asocia el término productividad con el de producción. Y la productividad afecta a todos como consumidores, contribuyentes y ciudadanos.

Cuando las personas se quejan de que ya no les alcanza el dinero para pagar sus cuentas de alimentos, la reparación de uso automóviles, etc. están hablando de productividad o sea:

La capacidad para utilizar los recursos existentes para satisfacer las demandas en constante expansión de los individuos.

Importancia de incrementar la productividad:

Es importante en el cumplimiento de las metas nacionales, comerciales o personales. Los principales beneficios de un mayor incremento de la productividad son en gran parte del dominio público.

La elevación de la productividad contribuye en la competitividad de una empresa en sus mercados.

Punto de vista: el aumento en la productividad es esencial para el nivel de vida real y para lograr una óptima utilización de los recursos disponibles para mejorar la calidad de vida.

Factores que restringen el incremento de la productividad:

Un incremento en la productividad no ocurre por sí solo. Son los directivos dedicados y competentes los que la provocan. Lo logran estableciendo metas, descubriendo obstáculos y dirigiendo con efectividad todos los recursos a su alcance.

Algunos factores restrictivos son generados por la propia organización o por sus miembros, otros surgen en el exterior y están menos sujetos a control de los directivos.

Algunos factores restrictivos comunes son:

* incapacidad de los dirigentes para fijar el tono y crear el clima propicio para el mejoramiento de la productividad.

* Reglamentos gubernamentales

* Incapacidad de los dirigentes para fijar el tono y crear el clima propicio para el mejoramiento de la productividad

* Los recursos físicos, los métodos mediante los cuales se presenta y se lleva a cabo el trabajo, así como los factores tecnológicos actúan en forma individual y combinada para restringir la productividad.

Métodos e Instrumentos:

Hay interés en medir la productividad ante todo porque se requiere de un indicador relativo de la efectividad con la que la organización ha venido consumiendo los recursos en el proceso de cumplimiento de los resultados deseados.

Para mejorar la productividad se deben llevar a cabo uno o más de los siguientes cambios:

1. Mantener el mismo nivel de producción y al mismo tiempo reducir los insumos o consumo de recursos
2. Mantener el mismo nivel de insumos y al mismo tiempo aumentar la producción.
3. Incrementar el nivel de la producción y al mismo tiempo reducir los insumos

RAZONES E INDICES:

La productividad es una medida relativa, en el sentido de que su significado se basa en la comparación entre la razón de la productividad del presente y la razón de productividad de un período anterior al que se hace referencia como período base.

Las razones de productividad también pueden compararse contra estándares, y cuando esto sucede, el estándar se convierte en la base de las comparaciones o sea en el período base.

Dificultad para concebir sistemas de medición

Medir la productividad es algo más fácil de decir que de hacer. Por eso muchas son las organizaciones que no cuentan con tales medidas y aquellas que las tienen por desgracia no tienen sentido o son incompletas.

La productividad ha sido parte tradicional de los economistas. Por ello las comparaciones se han basado en las producciones derivadas de medidas totales como el producto nacional Bruto, o los bienes o servicios totales producidos por la economía. Esta amplia perspectiva no posee ningún valor virtual para ninguna organización individual. Se requieren mediciones que se relacionen con la empresa específica y le sean de utilidad según la misión de la misma.

3.6 LA ADMINISTRACION PARTICIPATIVA

En los últimos veinte o veinticinco años, se ha advertido una tercera forma de enfocar la motivación a través de los estudios de investigadores como MacGregor, Likert y Maiser. a los cuales se le ha dado el nombre de Administración Participativa.

Mientras que la administración paternalista supuso que se podía inducir al hombre a trabajar por medio de un sentimiento de gratitud hacia el sistema, el método de control externo, asociado con la administración científica, supone que se puede inducir al hombre a trabajar con la esperanza de ganar al hacerlo o de perder al no hacerlo, y la administración participativa supone que los individuos pueden obtener satisfacción al desarrollar un trabajo efectivo por se. Pueden sentirse implicados con su trabajo, comprometidos emocionalmente a hacerlo bien y enorgullecerse por la demostración de que son efectivos para alcanzar los objetivos de la organización.

Uno de los elementos básicos de las diferentes teorías de administración participativa es la integración de la planeación a la ejecución. El término administración por objetivos expresa una idea similar. En esencia, el componente discrecional de los trabajos se amplifica y el componente programado se reduce. A la persona se le dan amplias metas u objetivos y se le habilita para determinar por si misma como deben alcanzarse la suposición básica es que si una persona tiene libertad para determinar como hará su trabajo , lo considerará más como un reto que si se le dice exactamente que hacer y cuando hacerlo.

Un segundo elemento es la reducción en el empleo de autoridad como un medio de control. En esencia el supervisor o administrador desempeña un papel auxiliar más que autoritario. Está ahí como un recurso que sus subordinados pueden emplear, pero se resiste a imponer sus ideas sobre la forma en que deben hacer su trabajo.

Sobre la administración Participativa se menciona muy poco la compensación o el ascenso, los incentivos para un efectivo desempeño están en la tarea o trabajo en sí o en la relación del individuo con los miembros de su grupo de trabajo, y no en las consecuencias de la ejecución de su tarea.

Puesto que el énfasis en el control interno y la autorreglamentación de la administración participativa supone determinado juego de necesidades y motivos característicos del hombre, siendo los más notable los que se encuentra en el nivel más alto de la jerarquía de Maslow, es posible que la efectividad de la administración participativa dependa también de la fuerza de estos motivos entre la gente que será manejada.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA ADMINISTRACION PARTICIPATIVA.—El punto central de la investigación de esta teoría, se da en grupos pequeños y el análisis se extrapola y aplica con frecuencia a la administración total. Además, las investigaciones se han llevado a cabo principalmente en niveles inferiores de datos provenientes de administradores de nivel superior. Likert y sus socios están conscientes de la necesidad de tener definiciones claras de los papeles pero al mismo tiempo sugiere, por ejemplo, equipos funcionales cruzados y departamentalización en matriz que por lo general aumentan los conflictos y la incertidumbre de papeles.

Puesto que con frecuencia se introducen métodos de este tipo de administración participativa, en momentos en que las compañías son redituables, los resultados que se atribuyen a este tipo de administración, pueden en realidad deberse a la prosperidad general de la empresa. Para los administradores lo anterior significa contemplar con precaución de los beneficios que se atribuyen a esta propuesta de administración.

Como complemento de lo anterior a continuación se presentan las principales ventajas y desventajas del estilo de Administración Participativa:

VENTAJAS:

- * Mejora la comunicación en todos los sentidos
- * Alta motivación del personal
- * Mejora la calidad de la toma de decisiones
- * Incremento de la eficiencia y de la productividad
- * La implementación de las decisiones es rápida
- * Lealtad hacia la compañía u organización
- * Espíritu de colaboración para el trabajo en equipo

LA ADMINISTRACION PARTICIPATIVA Y LA CALIDAD TOTAL.—Sólo a través de la Administración Participativa, se entiende la filosofía de la Calidad Total, dado que en las bases de coordinación y cooperación de equipos de trabajo, son las que se fundamenta la plataforma de las dos teorías, por lo que no existe una sin la otra.

Las desventajas de la Administración Participativa, son claras cuando ésta se da aislada, y se encuentra con una necesidad de cambio de cultura corporativo, de una filosofía de capacitación y entrenamiento continuo, por ello tiene que ser respaldada por la filosofía de la calidad y sus elementos que la configuran.

(16)

* (16) Stoner, James A.F. Administración Participativa. Edit. Princes Hall, México, 1989.

3.7 LIDERAZGO SITUACIONAL.- De las teorías existentes respecto al liderazgo, una de las más completas y con un mayor fundamento científico es la del liderazgo situacional. Qué es la única que hace justicia a los aspectos de la realidad, como aparece en múltiples observaciones e investigaciones.

De los cuatro estilos básicos del liderazgo, están fundamentados en las dos variables mencionadas anteriormente, que son la parte correspondiente a la dirección (respecto a la actividad que se realiza) y al apoyo socioemocional (la que se refiere al aspecto humano).

Cuando se menciona dirección, se hace referencia a la disposición que un líder tiene de especificar y explicar a su personal lo que debe hacer, y cuando se toca el aspecto humano se refiere, el grado en que el líder escucha, comprende, respeta, dialoga y proporciona "caricias psicológicas" a sus colaboradores.

De acuerdo con lo anterior los cuatro estilos son: ordenar, persuadir, participar y delegar. Adicionalmente debe hacerse la consideración del aspecto de madurez de los seguidores. Al hablar de madurez nos referimos a la disposición existente para establecer objetivos alcanzables responsabilizándose de ellos. Para que exista madurez, es necesario tomar en cuenta dos factores fundamentales del ser humano en el desempeño de sus actividades diarias:

La motivación (el querer hacer las cosas) y la capacidad (el poder hacer las cosas); es decir, estar dispuestos a realizar la tarea que se les recomienda y asumir las responsabilidades que conlleva el puesto que ocupan y las responsabilidades que se les asignan.

La responsabilidad del líder, al adquirir un puesto de dirección es cuidar la motivación y capacitación del personal donde pueda dar un máximo rendimiento de acuerdo con las técnicas japonesas, a los trabajadores nunca se les debe correr de su trabajo sino se les debe motivar y capacitar y si esto no da resultado se les volverá a motivar y capacitar.

EL ESTILO 1

Ordenar, es aquel en que el líder define el que, cuando, como y donde en este caso, el tipo de comunicación que se tiene es prácticamente unilateral. Con respecto a la madurez de los seguidores, cuando no quieren ni pueden realizar una tarea, significa que no están capacitados ni motivados para tal efecto.

EL ESTILO 2

Persuadir, cuando el líder permite la comunicación bilateral se admite que los seguidores expongan sus puntos de vista y se pregunte los porqués, de las decisiones. Desde el punto de vista de la madurez de los seguidores, empiezan a tener disponibilidad de aportar ideas y tomar decisiones. Existe ya cierta disposición hacia la tarea, aunque muy deficiente.

EL ESTILO 3

Participar, la comunicación es totalmente bilateral, el líder y los seguidores participan en forma conjunta en la toma de decisiones.

En el aspecto madurez de los seguidores, estos, de alguna manera, ya quieren y pueden realizar la tarea que les corresponde.

EL ESTILO 4

Delegar, el líder confía las decisiones importantes en sus seguidores, y por tanto estos quieren y pueden, ya que están capacitados y motivados en el aspecto madurez

Debemos tomar en cuenta una serie de características adicionales, que van a afectar la relación líder colaboradores, pero lo más importante es que este tipo de líder, lleva a cabo una labor más centrada a la realidad y al momento de su dirección.

En la Teoría de Calidad Total, nos encontramos con este tipo de líder, que si bien toma la participación de sus colaboradores, hace también que lleven un proceso de madurez que les permita ser participativos y altamente creativos.

(17)

Tenemos actualmente la conceptualización nueva sobre liderazgo, descrita por Deming, en su último libro "La Nueva Economía", referente a un tipo de liderazgo de la transformación. En este escrito nos habla sobre el requerimiento de un cambio de liderazgo. Un liderazgo para la transformación, la cual viene de afuera hacia dentro.

Nos dice Deming, que la transformación de cualquier organización debe tener lugar por medio de un líder. El debe poseer el conocimiento, la personalidad y el poder de persuasión.

*(17) Weiss, H. Donal" Cómo obtener lo mejor de la gente
Edit. American Management Association. México, 1991.

Debe entenderse que la transformación le traerá beneficios a su organización y a todas las personas que conforman y tratan con su organización. Segundo, el se siente obligado a realizar la transformación como una responsabilidad ante si mismo y ante la organización. Tercero, el es un hombre práctico, tiene un plano, sigue un proceso.

Pero el hecho de que esté convencido no es suficiente, tiene que convencer y cambiar a las personas con el poder para hacer que esto suceda y entendimiento pleno del ser humano.

PAPEL DEL DIRECTOR DE PERSONAL, DESPUES DE LA TRANSFORMACION

1.-Un gerente entiende y conduce a su personal hacia el significado de un sistema. El explica el propósito del sistema. El enseña a su personal a entender como el trabajo del grupo soporta esos propósitos.

2.-El ayuda a su personal a que se vean ellos mismos como son componentes de un sistema, a trabajar en cooperación con las etapas que le preceden y con las que siguen con el fin de lograr la optimización de los esfuerzos de todas las etapas para el logro del sistema.

3.-Un gerente entiende que las personas son todas diferentes entre si. El trata de crear en cada una el interés y el reto del gozo en el trabajo. El trata de optimizar los antecedentes familiares, de educación, de habilidades y de esperanzas de cada uno.

Esto no es evaluación de personal, en lugar de eso esto es reconocer diferencias entre las personas, y un intento de poner a cada uno de la posición adecuada para su desarrollo.

4.-El está incesantemente aprendiendo. Alienta a su personal a estudiar. El provee cuando sea posible, seminarios y cursos para el avance del aprendizaje. El alienta a su personal a la educación continua.

5.-El es un entrenador y consejero, no un juez.

6.-El entiende un sistema estable. El entiende también la interacción entre las personas y las circunstancias con las que ellos trabajan. Entiende que el desempeño de alguien depende que puede aprender cierta habilidad para llegar al estado estable, y que en lecciones futuras podría no llegar al mejoramiento del desempeño.

7.-El tiene tres fuentes de poder:

1) autoridad funcional, 2) conocimiento y 3) personalidad y poder de persuasión.

8.-El estudia los resultados con el propósito de mejorar su desempeño como director de personal.

9.-El deberá descubrir si alguien se encuentra fuera del sistema y necesita ayuda especial. Esto puede observarse con un simple cálculo, si el tiene las cifras individuales de producción o de fallas.

10.-El creará confianza y un ambiente que alienta la libertad y la innovación.

11.-El no espera la perfección

12.-Escucha y aprende sin juzgar al que hace la diferencia

13.-El mantiene una conversación informal, sin prisas, con cada uno de su personal al menos una vez al año, no para juzgarlos sino para escucharlos.

14.-Entiende el beneficio de la cooperación y de las pérdidas de la competencia entre las personas y los grupos.

Lo anterior lo basa Deming, en su principio fundamental de la calidad total, enmarcando que:

"LA CALIDAD TOTAL ES RESPONSABILIDAD DEL LIDER DE LA ORGANIZACION".

* (18)

* (18) Deming, Edwards W. "La nueva economía". Para la educación el gobierno y la industria". 1992. por editarse.

CAPITULO IV MARCO REFERENCIAL INFONAVIT

Introducción.- En el umbral del siglo XXI, la vivienda continúa siendo una carencia generalizada, aún en los países más ricos, y un reclamo natural y por demás legítimo del ser humano.

Nuestro país no escapa a esta problemática, y cada día ésta se hace más crítica por la creciente demanda de vivienda en las principales ciudades y en los grandes polos de desarrollo del país, principalmente por el índice de crecimiento demográfico.

Por lo anterior, durante todo el desarrollo que ha tenido la sociedad mexicana a través de su historia, uno de los factores por los que más ha luchado la clase trabajadora es el del derecho a una vivienda digna.

En base a esta justa demanda, se ha logrado institucionalizar un fondo que permite dar acceso crediticio a la clase más necesitada para que esta pueda adquirir su casa habitación.

El Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los trabajadores, (INFONAVIT), es el organismo público que fue creado para tales fines y el cual será objeto de análisis en el presente trabajo.

4.1 Antecedentes.- Desde principios del siglo en la elaboración de la constitución se recogió una de las más justas demandas de los trabajadores para elevar su nivel de vida:

"EL DERECHO A LA OBTENCION DE LA VIVIENDA DIGNA

En 1931 con la promulgación de la "Ley Federal del Trabajo, se incorpora la fórmula habitacional establecida en la constitución.

Sin embargo, lo anterior no dio el resultado esperado, ya que los patrones no cumplían con lo establecido, por lo que en 1970 en la "Nueva Ley Federal del Trabajo " se estableció un capítulo especial acerca de la obligación habitacional.

Las limitaciones, de suyo severas, de la fórmula adoptada por la Ley de 1970, resultaban bastante más graves con el paso del tiempo, pues era probable que las condiciones económicas prevalentes en el país impidieran el cabal cumplimiento de la obligación .

En Mayo de 1971 se creó la comisión nacional tripartita. En el seno de ese organismo de análisis de los problemas más importantes del país, se ideó una nueva solución definitiva para dar cumplimiento a la obligación constitucional y surge en ese mismo año "EL FONDO NACIONAL DE LA VIVIENDA PARA LOS TRABAJADORES", con recursos aportados en base al 5% de los salarios de los trabajadores, creándose paralelamente el INFONAVIT.

4.2 EL INFONAVIT COMO ORGANISMO PUBLICO DE SERVICIO SOCIAL

El Infonavit es el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los trabajadores y es un organismo público de servicio social con personalidad jurídica y patrimonio propios.

Este organismo contribuye a resolver el problema de habitación de los trabajadores del país que regulan su situación laboral de conformidad con el apartado "A" del Artículo 123 de la Constitución.

Se encuentra constituido en forma tripartita, es decir, que en su administración intervienen tanto representantes del gobierno federal como de los trabajadores y de los empresarios.

En los apartados siguientes se mostraran a detalle las funciones y la estructura organizacional del instituto, en las cuales se podrá observar con mayor claridad la participación de estos tres sectores.

A) MISION Y FUNCIONES PRINCIPALES

Misión.- Administrar eficientemente los recursos del fondo nacional de la vivienda, con el fin de otorgar en forma oportuna los medios que le permitan a los trabajadores contar con una vivienda digna a través de créditos baratos y accesibles.

B) FUNCIONES PRINCIPALES

** Administrar los recursos del Fondo Nacional de la Vivienda.

** Establecer y operar un sistema de financiamiento que permita a los trabajadores obtener crédito Barato y suficiente para adquirir, construir, reparar, ampliar o mejorar su vivienda, o bien, para el pago de pasivos contraídos por los conceptos anteriores.

** Coordinar y financiar programas de construcción de viviendas destinadas a ser adquiridas en propiedad por los trabajadores.

4.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

De acuerdo a la Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores, publicada en el diario oficial de la federación el 24 de abril de 1972, los órganos que constituyen el Infonavit son:

- La Asamblea General
- El Consejo de Administración
- La Comisión de Vigilancia
- El Director general
- Dos Directores Sectoriales
- La Comisión de inconformidades y de evaluación
- Las Comisiones Consultivas regionales.

La Asamblea General es la autoridad suprema del instituto, y se integrará en forma tripartita con cuarenta y cinco miembros designados de la siguiente manera: quince por el ejecutivo federal, quince por las organizaciones nacionales de trabajadores, y quince por las organizaciones nacionales patronales por cada miembro propietario se designará un suplente.

Los miembros de la asamblea general durarán en su cargo seis años y podrán ser removidos libremente por quien los designe.

El consejo de administración estará integrado por quince miembros designados por la asamblea general en la forma siguiente: cinco a proposición de los representantes del gobiernos federal, cinco a proposición de los representantes de los trabajadores y cinco a proposición de los representantes patronales, ante la misma asamblea general. Por cada consejero propietario se designará uno suplemente.

Los miembros del consejo de administración no lo podrán ser de la asamblea general.

La comisión de vigilancia se integrará con nueve miembros designados por la Asamblea General. Cada una de las representaciones propondrá el nombramiento de tres miembros, con sus respectivos suplentes.

Los miembros de esta comisión, no podrán serlo de la asamblea general ni del consejo de administración.

La comisión de vigilancia será presidida en forma rotativa.

El Director General será nombrado por la asamblea general, a proposición del presidente de la república. Para ocupar dicho cargo, se requiere ser mexicano por nacimiento, de reconocida honorabilidad y experiencia técnica administrativa.

La Asamblea general, a propuesta de los representantes de los trabajadores y de los patrones, nombrará a dos directores sectoriales, uno por cada sector que tendrán como función el enlace entre el sector que representan y el director general. Los Directores Sectoriales asistirán a las sesiones del consejo de administración, con voz, pero sin voto.

El Director general y los Directores Sectoriales no podrán ser miembros de la asamblea general, del consejo de administración ni de la comisión de vigilancia.

La comisión de inconformidades y de evaluación se integrará en forma tripartita con un miembro por cada representación sectorial.

Por cada miembro propietario se designará un suplente.

Las Comisiones consultivas regionales, se integrarán en forma tripartita y actuarán en las áreas territoriales que señale la asamblea general.

Su funcionamiento y el número de personas que las integren se determinará conforme al reglamento que para tales efectos apruebe la propia asamblea.

Las funciones específicas de cada uno de los órganos anteriormente descritos, se encuentran en la propia ley de Infonavit.

4.4 SITUACION ACTUAL DEL INFONAVIT

No cabe duda que la creación del INFONAVIT coadyuva a hacer frente a la demanda de vivienda por parte de los trabajadores mediante el otorgamiento de créditos baratos y suficientes para dar acceso en forma paulatina, a una vivienda en propiedad a las clases más necesitadas.

Este servicio significa la universalización del derecho obrero a la vivienda y la consecuente generalización de la obligación de proporcionar habitación digna a los trabajadores.

Así mismo, sustituye la relación bilateral que hacía descansar la solución del problema habitacional en el entendimiento obrero-patronal aislado, por el mecanismo tripartita en la administración del Infonavit, que permite conjugar los intereses de los sectores y enlazar las actividades del instituto con las que se realizan en otros campos de la vida económica y de la vida nacional.

Actualmente se ha implementado un nuevo mecanismo integrado al Sistema de Ahorro para el Retiro (S.A.R.), que buscará expandir los beneficios del Infonavit en el Sector Vivienda.

El nuevo esquema del organismo citado, busca hacer de este un sistema transparente, participativo, eficiente y dentro del cual se reduzca la burocracia administrativa.

Por estas razones es que ahora cada trabajador beneficiario tendrá en su cuenta personal del S.A.R. una subcuenta del Infonavit, a través de la cual podrá conocer en todo momento el saldo a su favor y verificar que su patrón haya realizado las aportaciones correspondientes.

En el esquema actual del instituto, cada trabajador beneficiario tendrá la libertad de elegir su vivienda y los créditos se otorgarán de acuerdo con las reglas objetivas.

Las autoridades por su parte han externado plena confianza en espera de que al amparo de la nueva normatividad, el Infonavit produzca un remanente de operación razonable que sea capaz de proporcionar más y mejores casas a los trabajadores.

De lograrse lo anterior, se abatirá gradualmente la problemática que en materia de vivienda existe en nuestro país si se complementa además otras medidas de política económica-social que busquen la descentralización de la vida nacional.

Para tener un claro panorama de lo realizado por el Infonavit, y de su estructura organizativa, se colocan en el apartado de Anexos los siguientes documentos:

La Estructura Organizacional del Infonavit.

La Estructura Organizacional de las Delegaciones del Organismo.

El Importe Promedio de Créditos entregados Durante 1992

Créditos ejercidos por líneas durante 1992

Comparativo entre el Programa de Vivienda y Crédito y lo realizado durante 1991

Créditos ejercido en Lineas I a V por delegación Regional Durante 1992

Comparación de flujo efectivo con el programado al 31 de Diciembre de 1991

Proyectos de Inversión aprobados por el Consejo de Administración Durante 1992

Proyectos de Urbanización, Infraestructura y equipamiento Urbano aprobados por el Consejo de Administración Durante 1992

Empresa Inscritas por Entidad Federativa de Acuerdo con el Registro Empresarial a Diciembre de 1992

Entrega Acumulada del Fondo de Ahorro al 31 de Diciembre de 1992.

ORGANIGRAMA
INSTITUTO DEL FONDO NACIONAL DE LA
VIVIENDA PARA LOS TRABAJADORES

**ASAMBLEA
GENERAL**

**CONSEJO
DE
ADMINISTRACION**

**COMISION
DE
VIGILANCIA**

**COMISION DE
INCONFORMIDADES
Y DE EVALUACION**

DIREC.SECTORIAL DIREC. SECTORIAL
DE LOS TRABAJADORES EMPRESARIAL

DIRECT. COMISIO
GENERAL REGION

SUBDIREC. SUBDIREC. SUBDIREC.
jurídica financiera técnica

DPTO.
de
PRENSA

ORGANIGRAMA INFONAVIT DELEGACION CHIHUAHUA

DELEGADO

SECRETARIA DELEGACION

AGENTE
SECRETARIA AGENTE

ADMINISTRADOR

JEF. DE ADMINISTRACION

SECRETARIA ADMON.

CONTABILIDAD GENERAL

SECRETARIA CONT.

CAJERO GENERAL

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

CAPITULO V INVESTIGACION

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

EN EL TRANCURSO DEL AÑO DE 1991-1993 SE HAN DETECTADO SEVEROS PROBLEMAS DE LIDERAZGO Y DE INTEGRACION ENTRE LOS EMPLEADOS DE LA DELEGACION CHICHUAHUA DEL INFONAVIT. TENIENDO COMO INTERES EN ESTA DELEGACION LA IMPLANTACION DE LA FILOSOFIA DE LA CALIDAD TOTAL, SE OBSERVAN COMO PRINCIPAL IMPEDIMENTO LOS PROBLEMAS ANTES MENCIONADOS.

POR LO QUE PLANTEARIAMOS QUE:

FALTA CAPACITACION EN INTEGRACION DE EQUIPOS DE TRABAJO EN LA ORGANIZACION, POR LO QUE ESTA NO ALCANZA LA CALIDAD TOTAL.

OBJETIVO GENERAL:
DEMOSTRAR COMO LA CAPACITACION EN INTEGRACION DE EQUIPOS DE TRABAJO, FAVORECE DIRECTAMENTE A LA CALIDAD TOTAL DE UNA ORGANIZACION.

OBJETIVO ESPECIFICO:
CAMBIO DE LA FILOSOFIA ADMINISTRATIVA
FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO
INTEGRACION DE EQUIPOS DE TRABAJO, EN BASE A LA CALIDAD TOTAL.

UNIDAD DE ANALISIS:

TODOS LOS EMPLEADOS DE ALTA GERENCIA, MANDOS MEDIOS Y SUBORDINADOS INMEDIATOS DE LA DELEGACION CHIHUAHUA, DEL INFONAVIT. EN EL TRANCURSO DEL AÑO DE 1992-1993.

IDENTIFICACION DE VARIABLES:
VARIABLES DEPENDIENTE.- CAPACITACION EN INTEGRACION DE EQUIPOS DE TRABAJO

VARIABLES INDEPENDIENTES.- CALIDAD TOTAL
LIDERAZGO SITUACIONAL

OPERACIONALIZACION DE VARIABLES:

CAPACITACION DE INTEGRACION DE EQUIPOS DE TRABAJO.- ES EL PROCESO EDUCATIVO POR MEDIO DEL CUAL SE LOGRA MEJOR DESEMPEÑO INDIVIDUAL, SOCIAL Y LABORAL. A TRAVES DE ESTE SE CONFIGURA EFECTIVOS EQUIPOS DE TRABAJO PARA EL LOGRO DE LA CALIDAD TOTAL.

CALIDAD TOTAL.- ES EL TRABAJO QUE SE REALIZA ENCAMINADO AL LOGRO DE RESULTADOS A TRAVES DE EQUIPOS DE TRABAJO, UTILIZANDO Y DESARROLLANDO SUS HABILIDADES ADMINISTRATIVAS ,TECNICAS Y SOCIOHUMANAS GENERANDO UN CAMBIO CULTURAL Y SENTIDO DE PERTENENCIA. EN GRUPO.

LIDERAZGO SITUACIONAL.- ES LA ACCION DE DIRIGIR Y AL MISMO TIEMPO HACER PARTICIPE A LOS COLABORADORES DE LAS METAS DE LA EMPRESA. TOMAR LA DIRECCION SEGUN LA SITUACION EN QUE SE ENCUENTRA LA ORGANIZACION Y SUS PARTICIPANTES Y TENER LA CAPACIDAD DEL CAMBIO. TODO ELLO EN TORNO A LA CALIDAD TOTAL.

HIPOTESIS:

Ho:

LA CAPACITACION EN INTEGRACION DE EQUIPOS DE TRABAJO NO LOGRARA EL CAMBIO HACIA LA CALIDAD TOTAL DE LA INSTITUCION.

NO ES CIERTO QUE LA CAPACITACION EN INTEGRACION DE EQUIPOS DE TRABAJO FORTALEZCA EL LIDERAZGO PARTICIPATIVO , EN LA ORGANIZACION.

Hi:

LA CAPACITACION EN INTEGRACION DE EQUIPOS DE TRABAJO SI LOGRARA EL CAMBIO HACIA LA CALIDAD TOTAL DE LA INSTITUCION.

LA CAPACITACION EN INTEGRACION DE EQUIPOS DE TRABAJO FORTALECE EL LIDERAZGO SITUACIONAL, EN LA ORGANIZACION.

RESULTADOS

A TRAVES DEL METODO ESTADISTICO SAS, Y CON LA TECNICA ESTADISTICA DEL ANALISIS DE VARIANZA MULTIVARIADO, NOS DIERON LOS SIGUIENTES RESULTADOS:

ANALISIS DE VARIANZA MULTIVARIADO

MODEL Y1=A
Y2=B
Y3=C

SE CONSTRUYO EL SIGUIENTE MODELO DECISORIO PARA ESTOS DATOS:

Ho= $y_1 = y_2 = y_3$

Hi= No Ho

Ho= $y_1 = y_2 = y_3$

Hi= No Ho

Ho= los efectos de interacción no están presentes.

Hi= los efectos de interacción están presentes.

RD : se rechaza Ho si $F > 5.49$; de lo contrario no se rechaza.

RD : se rechaza Ho si $F > 5.49$; de lo contrario no se rechaza.

RD : se rechaza Ho si $F > 4.11$; de lo contrario no se rechaza.

por lo tanto, habiendo planteado las siguientes hipótesis nulas y alternas, tenemos como resultado:

HIPOTESIS Ho :

- 1.- LA CAPACITACION EN INTEGRACION DE EQUIPOS DE TRABAJO NO LOGRARA EL CAMBIO HACIA LA CALIDAD DE LA INSTITUCION.
- 2.- NO ES CIERTO QUE LA CAPACITACION DE INTEGRACION DE EQUIPOS DE TRABAJO FORTALEZCA EL LIDERAZGO SITUACIONAL, EN LA ORGANIZACION

HIPOTESIS Hi:

- 1.- MIENTRAS MAYOR SEA LA CAPACITACION EN INTEGRACION DE EQUIPOS DE TRABAJO, MAYOR SERA LA IMPLANTACION DE LA FILOSOFIA DE LA CALIDAD TOTAL.
- 2.- LA CAPACITACION EN INTEGRACION DE EQUIPOS DE TRABAJO, FORTALECE EL LIDERAZGO SITUACIONAL EN LA ORGANIZACION.

APLICANDO EL ANALISIS DE VARIANZA NOS DA LOS RESULTADOS QUE A CONTINUACION ENUNCIAREMOS.

Hipótesis Ho No. 1 queda rechazada, aceptándose la hipótesis Hi dado que los resultados en el análisis estadístico fueron de 21.93; dado que la fórmula nos indica que RD: SE RECHAZA Ho SI $F > 5.49$.

Hipótesis Ho. No.2 queda rechazada, aceptándose la hipótesis Hi dado que los resultados en el análisis estadístico fueron de 26.60; dado que la fórmula nos indica que RD: SE RECHAZA Ho SI $F > 5.49$.

LLEVANDO A CABO LA COMPARACION DE FACTORES:

CALIDAD, LIDERAZGO CAPACITACION E INTEGRACION DE EQUIPOS DE TRABAJO; se obtuvieron como resultados de la aplicación y análisis estadísticos de los cuestionarios pre-facto (1) y post-facto (2,3) de:

FACTOR	C1	C2	C3
CALIDAD	0%	100%	97%
LIDERAZGO	10%	100%	95%
CAPACITACION	0%	97%	100%
INTEGRACION DE EQUIPOS	5%	97%	95%

Por lo que se infiere, la aprobación de la hipótesis alterna principal nos indica :
que mientras mayor sea la capacitación en integración de equipos de trabajo, mayor será la calidad total en la organización. Estableciendo también que la capacitación en integración de equipos de trabajo, fortalece el liderazgo situacional en la organización.

La variable dependiente Y_i , en la hipótesis nula, fue desaprobada por medio del análisis estadístico, por no estar presentes los efectos de interacción.

Se comprobó como los cursos de capacitación antes mencionados, dieron como resultado aprendizaje de la calidad total, de la administración participativa y el liderazgo situacional. Quedando claramente representado en la Gráfica No. 1, que se coloca a continuación; así como en las tabulaciones, gráficas y análisis por pregunta (se anexan en las págs. 98 a la 171).

En los resultados anteriores está basada la propuesta de capacitación en integración de equipos de trabajo hacia la calidad total, sugiriendo un Modelo Mexicano de la calidad.

Los componentes de la propuesta son los siguientes:

curso de capacitación en integración de equipos, que esté apoyado por la filosofía de la calidad total y la aplicación de un proceso del servicio de calidad total, encaminado a la población mexicana.

Dicha propuesta está explicada detalladamente en la parte final del trabajo. (pág. 172-222)

INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION UTILIZADOS PARA EL ESUDIO
PRIMER CUESTIONARIO QUE SE APLICO ANTES DE LLEVAR A CABO EL
PRIMER CURSO DE CAPACITACION EN INTEGRACION DE EQUIPOS DE TRABAJO
Y SE APLICARA POSTERIORMENTE AL MISMO.

LUGAR: DELEGACION CHIHUAHUA DEL INFONAVIT

FECHA: ENERO DE 1993.

UNIVERSO APLICADO: 40 PERSONAS INTEGRANTES DEL CURSO DE LOS
NIVELES DE DIRECCION, MANDOS MEDIOS Y SUBALTERNOS INMEDIATOS
(PERSONAL O SECRETARIADO)

NOMBRE DEL ENCUESTADOR: M.CH.P.

FINALIDAD : CUESTIONARIO DIAGNOSTICO Y COMPARATIVO SOBRE LA
CALIDAD TOTAL Y LA INTEGRACION DE EQUIPOS DE TRABAJO. SE APLICARA
POR SEGUNDA VEZ, 2 MESES DESPUES A LA IMPARTICION DEL CURSO; CON
EL OBJETIVO DE EFECTUAR UN ANALISIS COMPARATIVO.

CUESTIONARIO NO.1 Y 2

POR FAVOR CONTESTE EL SIGUIENTE CUESTIONARIO ELIGIENDO LA OPCION
QUE REFLEJE MAS ADECUADAMENTE SU OPION SOBRE LAS SIGUIENTES
CUESTIONES

1.- Existe reconocimiento al personal por su desempeño?

- 1) no 2) si

2.- En caso de que haya contestado si, diga de que tipo. Eligien-
do una o varias opciones.

- 1) compensación económica
2) promociones
3) reconocimiento no material
4) otros.

3.- Tienen algun mecanismo para determinar la satisfacción personal en su trabajo?

- 1) no 2) si

4.- En caso de que haya contestado si, diga de que tipo.

- 1) encuesta
2) entrevista
3) reuniones informales
4) buzón de comentarios
5) circulos de calidad

EN LAS SIGUIENTES PREGUNTAS POR FAVOR MARQUE CON UNA X EL NUMERO DE LA OPCION QUE CONCUERDE MAS CON SU OPION.

Opciones

- 1 = siempre
2 = algunas veces
3 = poco
4 = nunca

- | | | | | |
|--|---|---|---|---|
| 5.- El trabajo lo realizamos en equipo | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6.- Se trabaja hacia las metas de calidad | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7.- La calidad nace del trabajo en equipo | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8.- El lider conoce nuestras necesidades | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9.- El lider nos motiva a cooperar | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10.- Se han dado pláticas sobre calidad | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 11.- Se han dado cursos de integración de equipos de trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 12.- Se han impartido cursos de capacitación para la inducción al puesto | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 13.- Se han impartido cursos de capacitación sobre liderazgo | 1 | 2 | 3 | 4 |

14.- Existe un clima laboral agradable 1 2 3 4

15.- Existe buena comunicación con el líder
de la institución 1 2 3 4

CUESTIONARIO NO. 3

SE APLICÓ A LOS SEIS MESES DE HABERSE IMPARTIDO EL CURSO DE INTEGRACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO EN BASE A LA CALIDAD TOTAL.

LUGAR: DELEGACIÓN CHIHUAHUA DEL INFONAVIT

FECHA: septiembre de 1993.

UNIVERSO APLICADO: 40 PERSONAS INTEGRANTES DEL CURSO DE LOS NIVELES DE DIRECCIÓN, MANDOS MEDIOS Y SUBLTERNOS INMEDIATOS (PERSONAL DE SECRETARIADO).

NOMBRE DEL ENCUESTADOR LIC. D.M.G.

MARQUE POR FAVOR CON UNA X EL NÚMERO DE LA OPCIÓN QUE REFLEJE SU OPINIÓN MÁS ADECUADAMENTE A CADA UNA DE LAS CUESTIONES SIGUIENTES:

Opciones

1 = Mucho mejor

2 = Mejor

3 = Igual que antes

4 = Peor

5 = Mucho peor

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1.- El ambiente de la organización es hoy | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2.- El ambiente con mis jefes actualmente es | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3.- La integración de equipos de trabajo es | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4.- La cooperación con el líder en las relaciones laborales es hoy | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5.- La capacitación en mi área de trabajo es | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6.- La comunicación con mis compañeros es hoy | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7.- La calidad en el área de trabajo es hoy | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8.- La calidad en el servicio al público es | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9.- Los círculos de calidad promueven la participación en las decisiones, hoy | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10.- El estímulo al trabajo en equipo es | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

TEORIA DEL PAQUETE ESTADISTICO "STATISTICAL ANALISYS SYSTEM" SAS

Para hacer el análisis estadístico de esta tesis, se utilizó el paquete SAS, que es un sistema de computación para análisis de datos. Para ello fue necesario capturar los cuestionarios de los instrumentos de medición en sus archivos respectivos y después realizar el análisis que se requería en cada caso.

Este paquete se ejecutó en una máquina 3090 de IBM que cuenta con la capacidad de memoria y espacio en disco suficiente para realizar las tareas de SAS.

El paquete SAS trabaja en base a pasos Data (que es donde se especifican los valores de las variables) y pasos Proc (que son programas específicos de estadísticas y en los cuales hay que definir los parámetros adecuados).

Para realizar el análisis PRE-TEST Y POST-TEST fue necesario calcular la diferencia de los valores de las variables pareadas y usar las opciones T y PRT del procedimiento MEANS para probar si la diferencia de medias es significativamente diferente de cero.

El análisis de varianza se obtuvo utilizando el procedimiento ANOVA y en el se definieron como variables independientes el factor y el subfactor como variable dependiente .

METODO DE CALCULO

X representa la Matriz de Diseño $n \times p$, las columnas de X contienen solamente 0'S y 1'S.

Representa el vector $n \times 1$ de la variable dependiente.

Los elementos $X'Y'$ Y $Y'Y$ son totales de las celdas, y los elementos diagonales de $X'X$ son frecuencia de celdas. Puesto que ANOVA automáticamente junta los efectos omitidos dentro del siguiente efecto de nivel mas alto conteniendo los nombres del efecto omitido (o dentro del error), una modificación pequeña a las reglas dadas por SEARLE se usan.

PASOS DEL METODO DE CALCULO DEL PROCEDIMIENTO ANOVA

1 La suma de los cuadrados para cada efecto es calculado como si fuera un efecto principal. En otras palabras, para cada efecto, cada celda total cuadrada se divide por su celda frecuencia. Agrega ambas cantidades y resta el factor de corrección para la media (cuadrado total sobre N).

2 Cada efecto supone dos nombres de clase, se resta la SS de cualquier efecto principal cuyo nombre está contenido en el efecto de dos factores.

3 Para cada efecto que supone tres nombres de clase, se resta la SS de todos los efectos principales y los efectos de dos factores cuyos nombres están contenidos en el efecto de tres factores. Si el efecto supone cuatro o mas nombres de clase, continúa el proceso.

EN LA HOJA DE CLASS LEVEL INFORMATION SE ESPECIFICA

- 1 El nombre de cada variable en la declaración de clase.
- 2 El número de valores diferentes o niveles de las variables de clase.
- 3 Los valores de las variables clase.
- 4 El número de observaciones en el archivo y el número de observaciones excluidas del análisis debidos a valores perdidos.

LA HOJA DE ANALYSYS OF VARIANCE MUESTRA:

- 1 La corrección total de la suma de cuadrados de la variable dependiente
- 2 En la proporción atribuida al modelo
- 3 La porción distribuida al error
- 4 El término cuadrado promedio es la suma de cuadrados dividido por los Grados de libertad (DF)
- 5 El cuadrado promedio del error es un estimado de la varianza de los valores correctos.
- 6 El valor F es la razón producida dividiendo MS (error) El cuadrado promedio del error. Ello prueba que tan bien el modelo como un total (se ajusta al promedio) cuenta para el

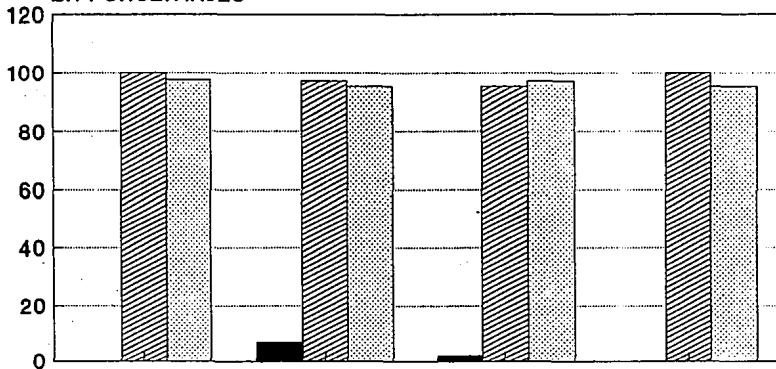
comportamiento de la variable dependiente. La prueba F es una prueba en la que todos los parámetros excepto la intercepción es cero.

- 9 La probabilidad de significancia asociada con la estadística F. etiquetada $PR > F$.
- 10 R^2 , mide que tanto la variación en la variable dependiente puede ser contabilizada por el modelo. R^2 puede tener un rango de 0 a 1, es la razón de la suma de los cuadrados. En general el valor más grande de R^2 es el mejor modelo al que se ajustan los datos.
- 11 C.V. el coeficiente de variación, es frecuentemente usado para describir la cantidad de variación en la población. La C.V. es 100 veces la desviación estándar de la variable dependiente.
 $STD\ DEV$, dividido por la media.
- 12 $ROOT\ MSE$ estima la desviación estándar de la variable dependiente y es calculada como la raíz cuadrada de $MS\ (Error)$, el cuadrado promedio del termino error.
- 13 El promedio de la variable dependiente.
Para cada efecto de variación en el modelo. ANOVA imprime:
- 14 D.F. Grados de libertad.
- 15 ANOVA SS. La suma de cuadrados.
- 16 El valor F para probar la hipótesis de que el promedio de los grupos para ese efecto es igual.
- 17 $PR > F$, el valor de la probabilidad de significancia asociado con el valor F.
- 18 DUNCAN, realiza una prueba de rango múltiple de Duncan sobre todos los efectos principales promedio dados en la declaración promedio dados en la declaración means.
- 19 WALLER, solicita que la prueba T de Razon K de WALLER-DUCAN sea efectuada sobre todos los efectos principales promedio en la declaración MEANS.
- 20 LSD, prueba de diferencia significativa en el caso de que el tamaño de las celdas sean iguales, para todos los efectos principales promedio en la declaración MEANS.

21 TUKEY, ejecutada una prueba de RANGO STUDENTIZADA (HSD), sobre todos los efectos principales promedio en la declaración means.*

COMPARACION DE FACTORES

EN PORCENTAJES



CALIDAD LIDERAZGO CAPACITACION INT.EQ.

■ CUEST.1 ▨ CUEST.2 ▩ CUEST.3

GRAFICA 1

ANALISIS DE LA GRAFICA COMPARACION DE FACTORES

SE OBSERVARON LAS SIGUIENTES DIFERENCIAS:

1.- EN EL CUEST.	1	2	3
FACTOR CALIDAD	0%	100%	97%
FACTOR LIDERAZGO	10%	100%	95%
FACTOR CAPACITAC	0%	97%	100%
FACTOR INT.EQUI.	5%	97%	95%

POR LO TANTO SIGNIFICA QUE:

LOS FACTORES MENCIONADOS, ELEVAN SU EFICIENCIA A TRAVES DE LA CAPACITACION EN INTEGRACION DE EQUIPOS DE TRABAJO. COMPROBANDO NUESTRA HIPOTESIS PRINCIPAL.

CUESTIONARIOS 1, 2, Y 3

TABULACION POR PREGUNTA

CUESTIONARIOS 1,2 Y 3

PRE-FACTO, POST-FACTO Y SEGUIMIENTO

TABULAC.DE LAS PREGUNTAS DE LOS CUESTIONARIOS 1 Y 2

CUESTIONARIO 1 Y 2

CODIGO D

CUESTIONARIO 1 Y 2

1)NO 2)SI

1 2

37=1 49=2

3=2 PREGUNTA NO.1

1)NO 2)SI

EXISTE RECONOC. AL PERSONAL?

3=2 22=13

10=1,3,3

8=3

RESPUESTA

1)compens.

economica

2)promocion

3)no econo

mica.

PREGUNTA NO.2

DE CONTESTAR SI, DE QUE TIPO?

TABULACION DE LAS PREGUNTA DE LOS CUESTIONARIOS 1 Y 2

CUESTIONARIO 1 Y 2

CUESTIONARIO:

1 2

5=2 40=2

35=1 PREGUNTA No.3

MEDIO DE MEDIR SATISFACCION?

5=1 36=2,3,4
 4=1,2

PREGUNTA No.4
DE CONTESTAR SI, DE QUE TIPO?

CODIGO DE

RESPUESTA:

1) NO 2) SI

RESPUESTA:
1)ENCUESTA
2)ENTREVIST
3)REUNION
4)BUZON

TABULACION DE LAS PREGUNTA DE LOS CUESTIONARIOS 1 Y 2

CUESTIONARIO 1 Y 2

CODIGO

CUESTIONARIO:

1 2

38=4 30=1 10=2

2=2 PREGUNTA No.5

EL TRABAJO SE REALIZA EN EQUIPO

40=4

38=1

2=3

* RESPU

1=SIEMP

2=ALGUN

VECES

3=POCO

4=NUNC

*CODIGO

LAS RES

5 A LA 1

PREGUNTA No.6
SE TRABAJA HACIA LA CALIDAD

TABULACION DE LAS PREGUNTA DE LOS CUESTIONARIOS 1 Y 2

CUESTIONARIO 1 Y 2

CODIGO DE

CUESTIONARIO:

* RESPUEST

1

2

1=SIEMPRE

2=ALGUNAS

36=4

40=1

VECES

4=2 PREGUNTA No.7

3=POCO

LA CALIDAD Y EL T.EN EQUIPO

4=NUNCA

40=3

37=1

*CODIGO PAR

3=2

LAS RESPUE

5 A LA 15

PREGUNTA No.8
EL LIDER CONOCE NECESIDADES

TABULACION DE LAS PREGUNTA DE LOS CUESTIONARIOS 1 Y 2

CUESTIONARIO 1 Y 2

CODIGO DE R

CUESTIONARIO:

* RESPUESTA:

1 2

1=SIEMPRE

37=4 37=1 3=2

2=ALGUNAS
VECES

3=2 PREGUNTA No.9

3=POCO

EL LIDER MOTIVA A COOPERAR

4=NUNCA

40=4

40=1

*CODIGO PARA
LAS RESPUEST
5 A LA 15

PREGUNTA No.10

PLATICAS SOBRE CALIDAD

TABULACION DE LAS PREGUNTA DE LOS CUESTIONARIOS 1 Y 2

CUESTIONARIO 1 Y 2

CODIGO

CUESTIONARIO:

1

2

* RESPU

1=SIEMPR

2=ALGUN

VECES

3=POCO

4=NUNCA

40=4

40=1

PREGUNTA No.11

CURSOS DE INTEGRACION DE EQUIP.

35=4

34=2

5=2

6=1

*CODIGO

LAS RESP

5 A LA 15

PREGUNTA No.12

CAPACITACION PARA INDUCCION

TABULACION DE LAS PREGUNTA DE LOS CUESTIONARIOS 1 Y 2

CUESTIONARIO 1 Y 2

CODIGO DE R

CUESTIONARIO:

* RESPUESTA:

1 2

1=SIEMPRE

40=4 40=1

2=ALGUNAS

VECES

PREGUNTA No.13

3=POCO

CURSOS DE SOBRE LIDERAZGO

4=NUNCA

40=4 38=1
 2=2

*CODIGO PARA
LAS RESPUEST
5 A LA 15

PREGUNTA No.14
CLIMA LABORAL AGRADABLE?

TABULACION DE LAS PREGUNTA DE LOS CUESTIONARIOS 1 Y 2

CUESTIONARIO 1 Y 2

CODIGO

CUESTIONARIO:

* RESPUE

1

2

1=SIEMPR

2=ALGUN

20=2 37=1 3=2

VECES

16=3 PREGUNTA No.15

3=POCO

COMUNIC.CON EL LIDER DE LA INST

4=NUNCA

CUESTIONARIO NO.3

SEGUIMIENTO

PREGUNTAS

OPCIONE

1.-EL AMBIENTE DE LA ORG,ES HOY
 FRECUENCIAS: OPCION

35 2

5 1

2.-EL AMBIENTE CON MIS JEFES ES

37 1

3 2

3.-LA INTEGRACION DE EQUIPOS ES

29 2

11 1

4.-LA COOPERACION CON EL LIDER

40 1

1=MUCHO
 MEJOR

2=MEJOR

3=IGUAL

4=PEOR

5=MUCHO

PEOR

104

CUESTIONARIO NO.3

SEGUIMIENTO

PREGUNTAS

OPCIONE

5.-LA CAPACITACION EN MI AREA

1=MUCHO

FRECUENCIAS: OPCION

MEJOR

32 1

2=MEJOR

4 2

3=IGUAL

4 3

4=PEOR

6.-LA COMUNICACION LABORAL ES

5=MUCHO

36 1

PEOR

4 2

7.-LA CALIDAD EN EL AREA DE TR

32 1

6 2

2 3

CUESTIONARIO NO.3

SEGUIMIENTO

PREGUNTAS

OPCION

8.-LA CALIDAD EN EL SERVICIO

FRECUENCIAS: OPCION

29 1

11 2

9.-CIRCULOS DE C.PROMUEVEN PART

30 1

10 2

10.-EL ESTIMULO AL TR.EN EQUIPO

37 1

10 2

1=MUCHO
MEJOR

2=MEJOR

3=IGUAL

4=PEOR

5=MUCH

PEOR

CAPACITACION EQUIPOS DE TRABAJO

ANALISIS POR PREGUNTA

107

CUESTIONARIO 1

PRE-FACTO

ANALISIS POR PREGUNTA

CUESTIONARIO 1 PRE-FACTO

DESCRIPCION

PREGUNTA

SE DETERMINO DADO
QUE EL 92.5 DE LAS
RESPUESTAS, NO EXISTE
RECONOCIMIENTO AL
PERSONAL POR SU DESEM-
PEÑO.

1

EL 87.5% DE LAS RES-
PUESTAS, NOS DICE QUE
NO EXISTE NINGUN TIPO
DE REC. Y EL 12.5 PRO-
MOCIONES.

2

108

ANALISIS POR PREGUNTA

CUESTIONARIO 1 PRE-FACTO

DESCRIPCION

PREGUNTA

SE DETERMINO DADO
QUE EL 87.5 DE LAS
RESPUESTAS, NO EXISTE
MECANISMO PARA MEDIR
LA SATISFACCION DEL
PERSONAL.

3

* * * * *

* * * * *

EL 12.5% DE LAS RES-
PUESTAS, NOS DICE QUE
SE UTILIZA LA ENCUESTA
COMO FORMA DE MEDICION

4

ANALISIS POR PREGUNTA

CUESTIONARIO 1 PRE-FACTO

DESCRIPCION

PREGUNTA

EL 92.5 DEL UNIVERSO
NOS REPORTA QUE NUNCA
SE REALIZA TRABAJO EN
EQUIPO.

5

ALGUNAS VECES EL 7.5

* * * * *

* * * * *

NUNCA SE TRABAJA HACIA
LAS METAS DE CALIDAD,
SEGUN EL 97.5 DE RES-
PUESTAS Y EL 2% DICE
QUE SIEMPRE.

6

ANALISIS POR PREGUNTA

CUESTIONARIO 1 PRE-FACTO

DESCRIPCION

PREGUNTA

EL 92.% DEL UNIVERSO
NOS REPORTA QUE NUNCA
LA CALIDAD NACE DEL TR:
EN EQUIPO.
Y SIEMPRE EL 8%

7

EL 100% DE LAS RESPUES-
TAS NOS INDICAN QUE
EL LIDER CONOCE POCO
LAS NECESIDADES DEL
GRUPO.

8

ANALISIS POR PREGUNTA

CUSTIONARIO 1 PRE-FACTO

DESCRIPCION

PREGUN

EL LIDER NO MOTIVA A COOPERAR,
RESPONDE EL 92.5 DEL UNIVERSO-
ENCUESTADO. EL 7.5 ALGUNAS VE-
CES.

9

* * * * *

* * * * *

NUNCA SE HAN DADO PLATICAS SO-
BRE LA FILOSOFIA DE LA CALIDAD
100%, LO INDICO.

10

* * * * *

* * * * *

NUNCA SE HAN IMPARTIDO CURSOS
DE INTEGRACION DE EQUIPOS.100%

11

ANALISIS POR PREGUNTA

CUESTIONARIO 1 PRE-FACTO

DESCRIPCION

PREGUNT

EL 87.5 DE RESPUESTAS, NOS ,
INDICA QUE NUNCA SE HAN DADO
CURSOS DE CAPACITACION PARA
INDUCCION AL PUESTO. EL 12.5
ALGUNOS VEGES.

12

EL 100%, NOS REPORTA QUE NUN-
CA SE HAN DADO CURSOS DE
CAPACITACION SOBRE LIDERAZGO

13

ANALISIS POR PREGUNTA

CUSTIONARIO 1 PRE-FACTO

DESCRIPCION

PREGUN

EL 95%5 NOS DICE QUE NO EXISTE
UN CLIMA LABORAL AGRADABLE.

14

EL 5%, NOS INDICA QUE UN POCO
ALGUNOS VECES.

* * * * *

* * * * *

EL 52.5 DE LOS ENCUESTADOS
NOS DICEN QUE NO EXISTE BUENA
COMUNICACION CON EL LIDER. EL
37.5 POCO Y EL 10% NUNCA.

15

GRAFICAS POR PREGUNTA

CUESTIONARIO 1

115

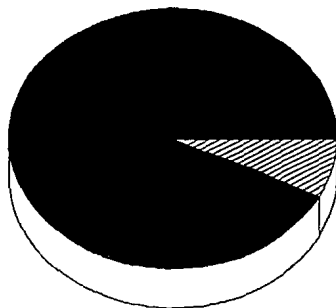
PRE-FACTO

CUESTIONARIO NO.1

SUB/FACTOR AMBIENTE ORGANIZACIONAL

116

NO EXISTE RECONOC.
92.5



SI EXISTE RECONOC.
7.5

EXISTE RECONOCIMIENTO AL
PERSONAL POR SU DESEMPEÑO

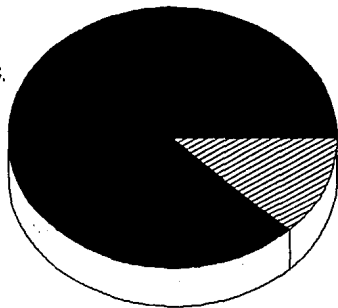
PREGUNTA NO.1

GRAFICA 2

CUESTIONARIO NO.1

SUB/FACTOR AMBIENTE ORGANIZACIONAL

NO EXISTE RECONOC.
87.5



PROMOCIONES
12.5

EN CASO DE QUE HAYA CONTESTADO SI,
DIGA DE QUE TIPO.

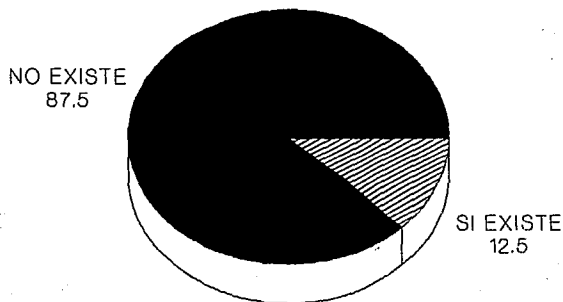
PREGUNTA NO.2

GRAFICA 3

CUESTIONARIO NO.1

SUB/FACTOR AMBIENTE ORGANIZACIONAL

118

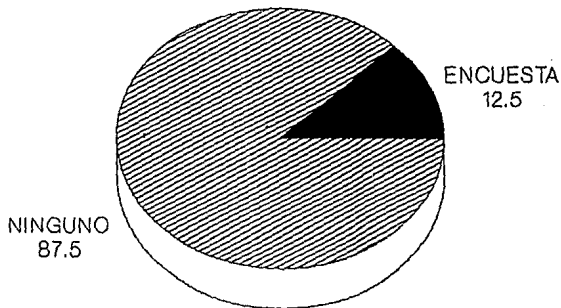


TIENEN MECANISMO PARA MEDIR
LA SATISFACCION DEL PERSONAL

PREGUNTA NO.3

CUESTIONARIO NO.1

SUB/FACTOR AMBIENTE ORGANIZACIONAL.



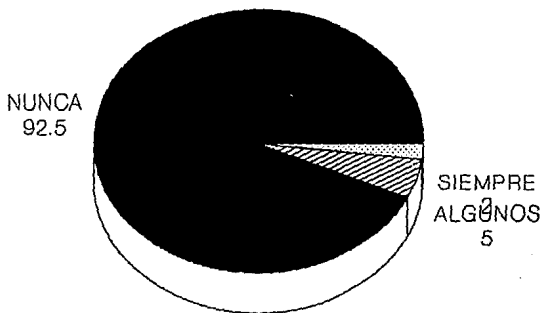
SI CONTESTO SI, DIGA QUE TIPO DE MEDICION UTILIZA SU INSTRUMENTO

PREGUNTA NO.4

CUESTIONARIO NO.1

SUB/FACTOR TRABAJO EN EQUIPO ORGANIZACIONAL

120



EL TRABAJO LO REALIZAMOS
EN EQUIPO

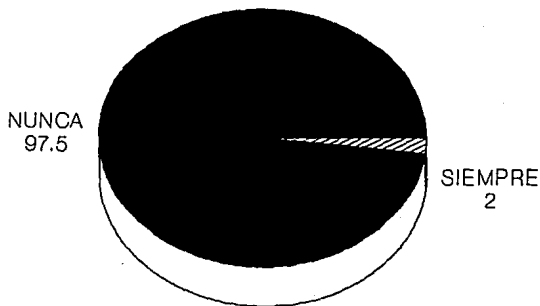
PREGUNTA NO.6

GRAFICA 6

CUESTIONARIO NO.1

SUB/FACTOR CALIDAD

121



SE TRABAJA HACIA LAS METAS
DE CALIDAD

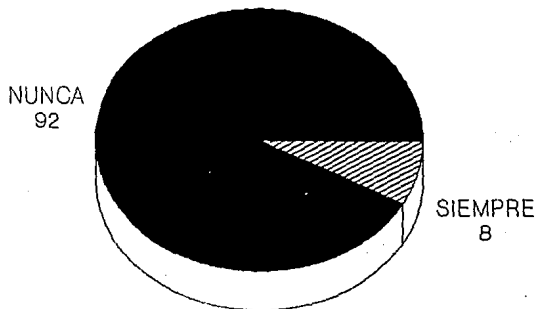
PREGUNTA NO.6

GRAFICA 7

CUESTIONARIO NO.1

SUB/FACTOR TRABAJO EN EQUIPO

122



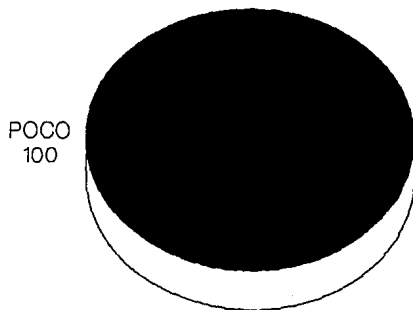
LA CALIDAD NACE DEL TRABAJO
EN EQUIPO

PREGUNTA NO.7

CUESTIONARIO NO.1

SUB/FACTOR LIDERAZGO

123



EL LIDER CONOCE NUESTRAS
NECESIDADES

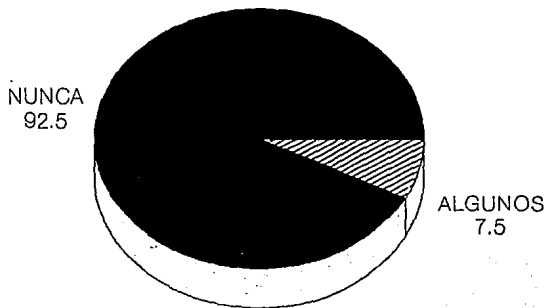
PREGUNTA NO.8

GRAFICA 9

CUESTIONARIO NO.1

SUB/FACTOR LIDERAZGO

124



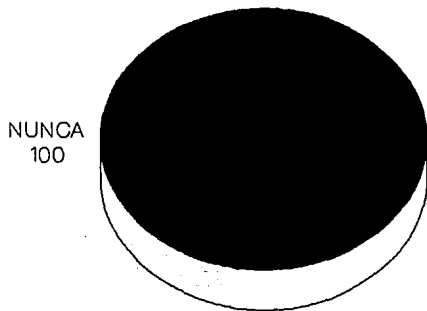
EL LIDER NOS MOTIVA A
COOPERAR

PREGUNTA NO.9

GRAFICA 10

CUESTIONARIO NO.1

SUB/FACTOR CALIDAD



SE HAN DADO PLATICAS SOBRE CALIDAD EN EL CURSO

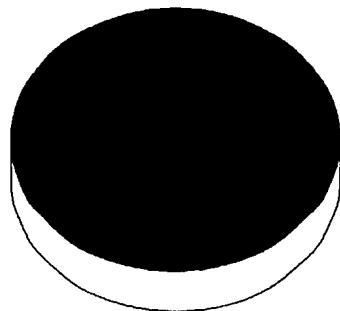
PREGUNTA NO.10

CUESTIONARIO NO.1

SUB/FACTOR TRABAJO EN EQUIPO

126

NUNCA
100



SE HAN DADO CURSOS DE INTEGRACION
DE EQUIPOS DE TRABAJO

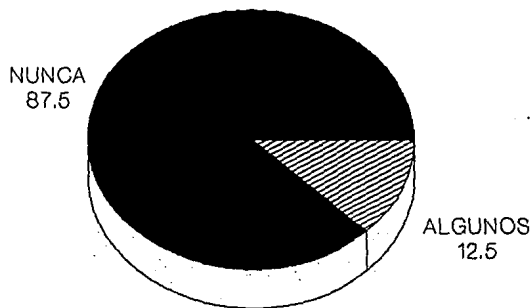
PREGUNTA NO.11

GRAFICA 12

CUESTIONARIO NO.1

SUB/FACTOR CAPACITACION

127



SE HAN DADO CURSOS DE CAPACITACION
PARA LA INDUCCION AL PUESTO

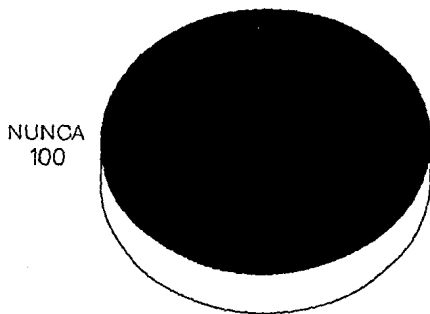
PREGUNTA NO.12

GRAFICA 13

CUESTIONARIO NO.1

SUB/FACTOR CAPACITACION

128

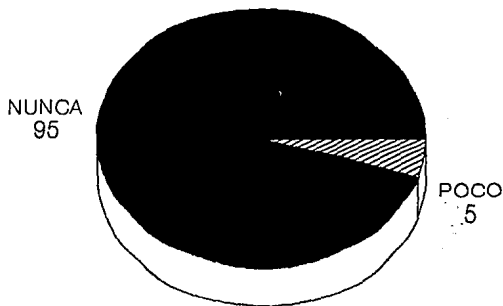


SE HAN DADO CURSOS DE CAPACITACION
SOBRE LIDERAZGO

PREGUNTA NO.13

CUESTIONARIO NO.1

SUB/FACTOR AMBIENTE ORGANIZACIONAL



EXISTE UN CLIMA LABORAL AGRADABLE

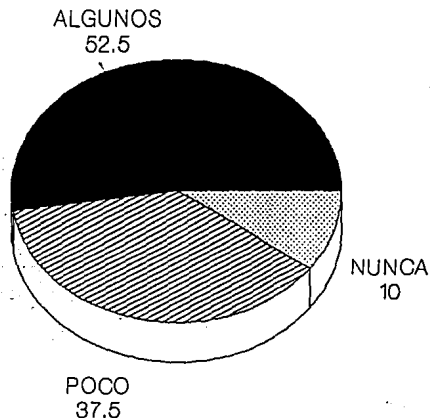
PREGUNTA NO.14

GRAFICA 15

CUESTIONARIO NO.1

SUB/FACTOR LIDERAZGO

130



EXISTE BUENA COMUNICACION CON EL
LIDER DE LA INSTITUCION

PREGUNTA NO.15

GRAFICA 16

ANALISIS POR PREGUNTA

CUESTIONARIO 2

POST-FACTO

ANALISIS POR PREGUNTA

CUESTIONARIO 2 POST-FACTO

DESCRIPCION

PREGU

EL 100% NOS DICE QUE EXISTE RECONOCIMIENTO AL PERSONAL POR SU DESEMPEÑO.

1

EL TIPO DE RECONOCIMIENTO DEMOSTRADO EN EL 75.5 DE LAS RESPUESTAS ES EL COMPENSACIONES ECONOMICAS. EL 22.5 DE RECONOCIMIENTO NO MATERIAL.

2

EL 100% INDICA QUE EXISTE MECANISMO DE MEDICION DE SATISF.

3

ANALISIS POR PREGUNTA

CUSTIONARIO 2 POST-FACTO

DESCRIPCION

PREGUNT

EL TIPO DE MEDICION SEGUN EL
87% ES LA ENCUESTA Y EL 13%,
ENTREVISTA

4

SE REALIZA EL TRABAJO EN E-
QUIPO, SEGUN EL 76.92 DEL U-
NIVERSO Y EL 23% NOS DICE QUE
A VECES SI SE REALIZA EN EQUI-
PO.

5

EL 95%, NOS DICE QUE SE TRABA-
JA HACIA LAS METAS DE CALIDAD

6

ANALISIS POR PREGUNTA

CUESTIONARIO 2 POST-FACTO

DESCRIPCION

PREGUNTA

EL 100% NOS REPORTO QUE LA CALIDAD NACE DEL TRABAJO EN EQUIPO .

7

* * * * *

* * * * *

EL 92.5, DENOTO QUE EL LIDER CONOCE SUS NECESIDADES.

8

EL 7.5, ALGUNAS NECESIDADES

* * * * *

* * * * *

EL 92%, NOS INDICA QUE EL LIDER MOTIVA A COOPERAR, A LA ORGANIZACION.

9

ANALISIS POR PREGUNTA

CUSTIONARIO 2 POST-FACTO

DESCRIPCION

PREGUN

EL 100% NOS DICE QUE SE HAN
DADO PLATICAS SOBRE CALIDAD

10

EL 97.5 DE LAS RESPUESTAS,
DECLARAN QUE SE HAN DADO
CURSOS DE CAPACITACION SOBRE
INTEGRACION DE EQUIPOS DE TRA-
BAJO. EL 2.5 QUE ALGUNOS.

11

EL 82.5 INDICA QUE SI SE HAN
DADO CURSOS DE INDUCCION. EL
17.5 QUE SIEMPRE SE HAN DADO.

12

ANALISIS POR PREGUNTA

CUESTIONARIO 2 POST-FACTO

<u>DESCRIPCION</u>	<u>PREGU</u>
97.2 INDICAN QUE SI SE HAN DADO CURSOS DE CAPACITACION SOBRE LIDERAZGO.EL 2.5 ALGUNOS * * * * *	13 * * * *
DECLARAN EL 95% QUE EXISTE DESPUES DE LOS CURSOS UN CLIMA LAGORAL AGRADABLE. EL 5%ALGO. * * * * *	14 * * * *
EL 90% DE LAS RESPUESTAS SON QUE SI EXISTE BUENA COMUNICA CION CON EL LIDER.EL 7% QUE AL GUNAS VECES Y EL 3% QUE POCO.	15

136

GRAFICAS POR PREGUNTA

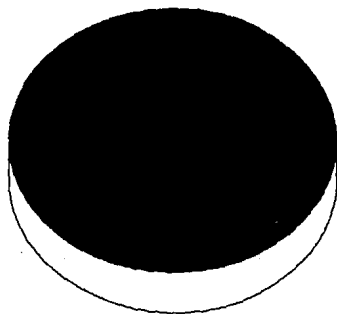
CUESTIONARIO 2

POST-FACTO

CUESTIONARIO NO.2

SUB/FACTOR AMBIENTE ORGANIZACIONAL

SI EXISTE RECONOC.
100



EXISTE RECONOCIMIENTO AL
PERSONAL POR SU DESEMPEÑO

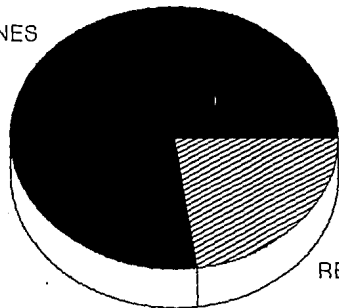
PREGUNTA NO.1

CUESTIONARIO NO.2

SUB/FACTOR AMBIENTE ORGANIZACIONAL

139

COMPENSACIONES
75.5



REC.NO MATERIAL
22.5

EN CASO DE QUE SU RESPUESTAADO
SEA SI, QUE TIPO DE RECONOC.

PREGUNTA NO.2

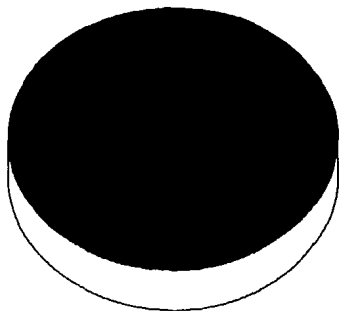
FIG.18

CUESTIONARIO NO.2

SUB/FACTOR AMBIENTE ORGANIZACIONAL

140

SI EXISTE
100



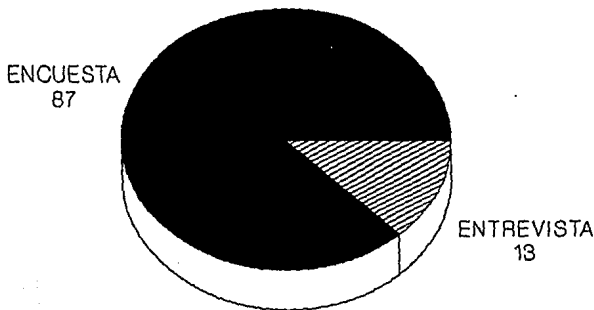
TIENEN MECANISMO PARA MEDIR
LA SATISFACCION DEL PERSONAL

PREGUNTA NO.3

CUESTIONARIO NO.2

SUB/FACTOR AMBIENTE ORGANIZACIONAL

141



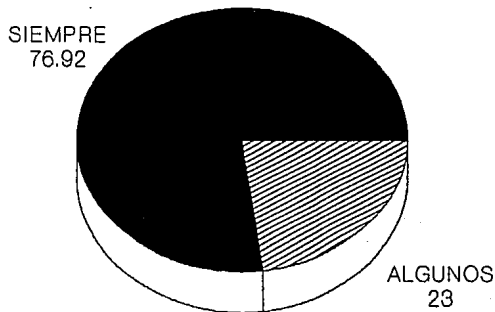
SI SU RESPUESTA FUE SI
DIGA DE QUE TIPO

PREGUNTA NO.4

CUESTIONARIO NO.2

SUB/FACTOR TRABAJO EN EQUIPO ORGANIZACIONAL

142



EL TRABAJO LO REALIZAMOS
EN EQUIPO

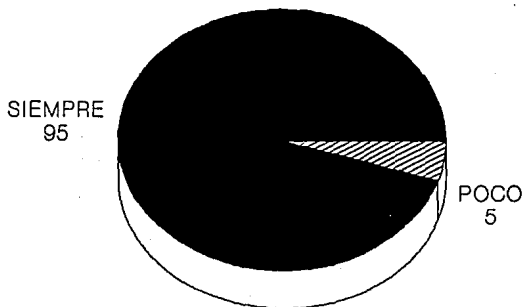
PREGUNTA NO.6

GRAFICA 21

CUESTIONARIO NO.2

SUB/FACTOR CALIDAD

143



SE TRABAJA HACIA LAS METAS
DE CALIDAD

PREGUNTA NO.6

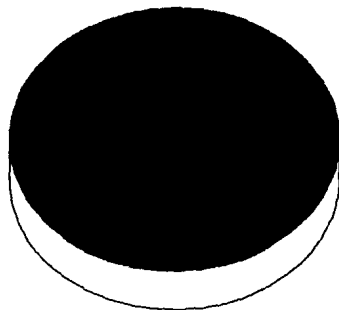
GRAFICA 22

CUESTIONARIO NO.2

SUB/FACTOR TRABAJO EN EQUIPO

144

SIEMPRE
100



LA CALIDAD NACE DEL TRABAJO
EN EQUIPO

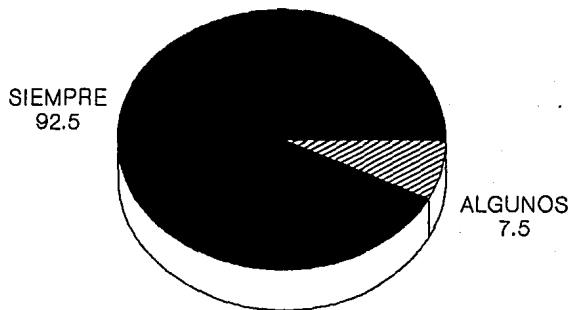
PREGUNTA NO.7

GRAFICA 23

CUESTIONARIO NO.2

SUB/FACTOR LIDERAZGO

145



EL LIDER CONOCE NUESTRAS
NECESIDADES

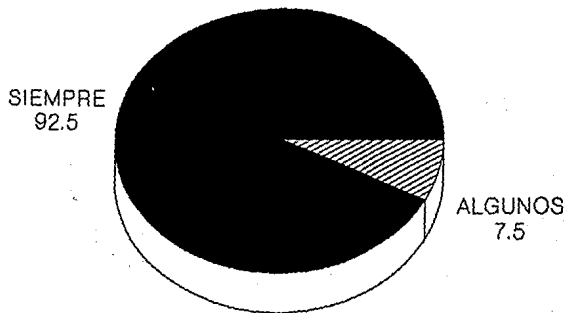
PREGUNTA NO.8

GRAFICA 24

CUESTIONARIO NO.2

SUB/FACTOR LIDERAZGO

146



EL LIDER NOS MOTIVA A COOPERAR

PREGUNTA NO.9

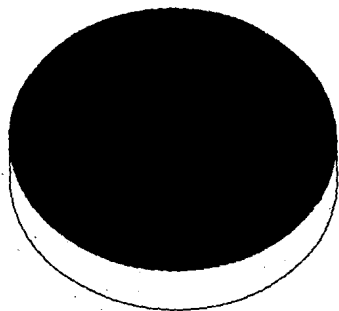
GRÁFICA 25

CUESTIONARIO NO.2

SUB/FACTOR CALIDAD

147

SIEMPRE
100



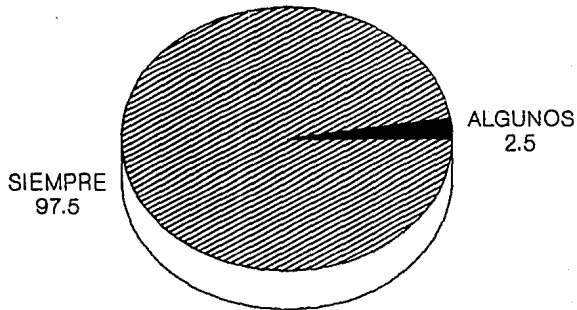
SE HAN DADO PLATICAS SOBRE CALIDAD

PREGUNTA NO.10:

GRÁFICA 26

CUESTIONARIO NO.2

SUB/FACTOR TRABAJO EN EQUIPO

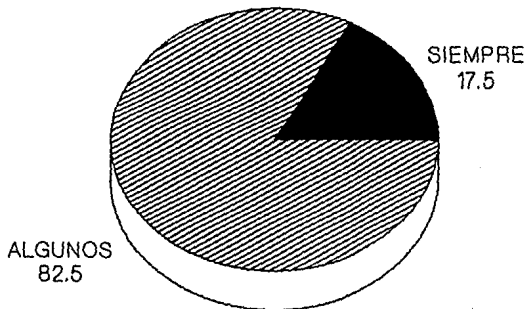


SE HAN DADO CURSOS DE INTEGRACION
DE EQUIPOS DE TRABAJO

PREGUNTA NO.11

CUESTIONARIO NO.2

SUB/FACTOR CAPACITACION



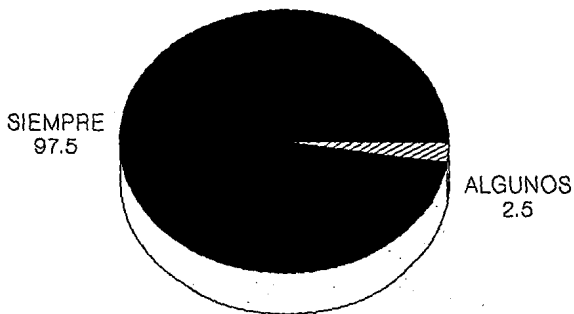
SE HAN DADO CURSOS DE CAPACITACION
PARA LA INDUCCION AL PUESTO

PREGUNTA NO.12

CUESTIONARIO NO.2

SUB/FACTOR CAPACITACION

150



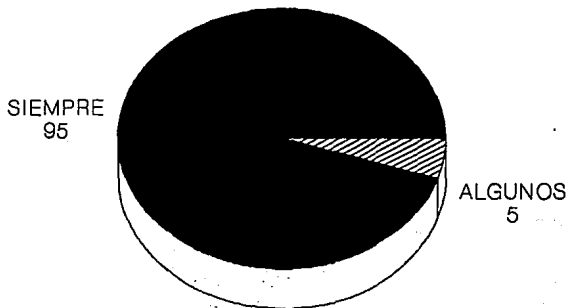
SE HAN DADO CURSOS DE CAPACITACION
SOBRE LIDERAZGO

PREGUNTA NO.13.

GRAFICA 29

CUESTIONARIO NO.2

SUB/FACTOR AMBIENTE ORGANIZACIONAL



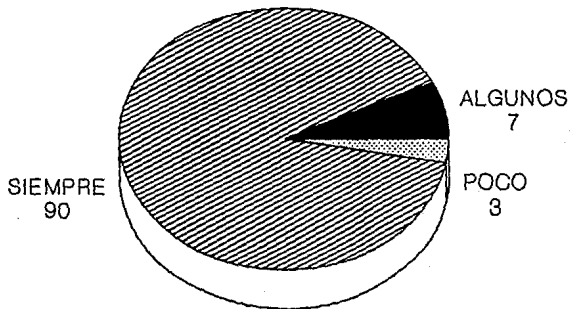
EXISTE UN CLIMA LABORAL
AGRADABLE

PREGUNTA NO.14

GRAFICA 30.

CUESTIONARIO NO.2

SUB/FACTOR LIDERAZGO



EXISTE BUENA COMUNICACION CON EL
LIDER DE LA INSTITUCION

PREGUNTA NO.16

GRAFICA 31

ANALISIS POR PREGUNTA

153

CUESTIONARIO 3

SEGUIMIENTO

ANALISIS POR PREGUNTA

CUSTIONARIO 3 SEGUIMIENTO

<u>DESCRIPCION</u>	<u>FACTOR CALIDAD</u>	<u>PREGUNT</u>
--------------------	-----------------------	----------------

58.33 DE LAS RESPUESTAS INDI-
CA QUE ES MUCHO MEJOR EL
AMBIENTE ORGANIZACIONAL Y EL
41.67 QUE ES MEJOR.

1

DESPUES DE LOS CURSOS EL AM-
BIENTE CON MIS JEFES ES 96.25
MUCHO MEJOR. 3.75% MEJOR.

2

FIG. 28

AMBIENTE CON MIS JEFES ES MUCHO MEJOR

ANALISIS POR PREGUNTA

CUESTIONARIO 3 SEGUIMIENTO

<u>DESCRIPCION EQUIPOS DE TR.</u>	<u>PREGU</u>
-----------------------------------	--------------

70.33 DE LAS RESPUESTAS INDI-
CA QUE ES MUCHO MEJOR LA
INTEGRACION DE EQUIPOS DE TR.
Y E 3.02, IGUAL QUE ANTES

3

* * * * *

* * * * *

FACTOR LIDERAZGO

4

LA COOPERACION CON EL LIDER EN
LAS RELACIONES LABORALES ES MU
CHO MEJOR, 92.5% Y MEJOR 7.5%

ANALISIS POR PREGUNTA

CUESTIONARIO 3 SEGUIMIENTO

DESCRIPCION CAPACITACION

PREGUN

LA CAPACITACION EN MI AREA
DE TRABAJO ES EL 80% MUCHO
MEJOR Y EL 10% INDICA IGUAL.
Y E 3.02, IGUAL QUE ANTES

5

6

LA COMUNICACION CON MIS COMPA-
ÑEROS DE TRABAJO ES 90% MUCHO
MEJOR, EL 10% MEJOR.

ANALISIS POR PREGUNTA

CUSTIONARIO 3 SEGUIMIENTO

<u>DESCRIPCION</u>	<u>FACTOR CALIDAD</u>	<u>PREGUNTA</u>
--------------------	-----------------------	-----------------

LA CALIDAD EN EL AREA DE TR.
HOY ES 79.49 MUCHO MEJOR.
MEJOR EL 15.38% Y 13% IGUAL
QUE ANTES.

7

LA CALIDAD EN EL SERVICIO AL
PUBLICO ES HOY, MUCHO MEJOR
EL 72.5% Y MEJOR EL 27.5

8

ANALISIS POR PREGUNTA

CUESTIONARIO 3 SEGUIMIENTO

<u>DESCRIPCION</u>	<u>FACTOR CALIDAD</u>	<u>PREGUNTA</u>
--------------------	-----------------------	-----------------

LOS CIRCULOS DE CALIDAD
PROMUEVEN LA PARTICIPACION
EN LA ORGANIZACION, NOS LO
INDICA EL 75%, MUCHO MEJOR
Y EL 25%, MEJOR.

9

* * * * *

* * * * *

ES MUCHO MEJOR EL ESTIMULO
AL TRABAJO EN EQUIPO, EN UN
90% Y EN UN 10% MEJOR.

10

GRAFICAS POR PREGUNTA FACTORES

CUESTIONARIO 3

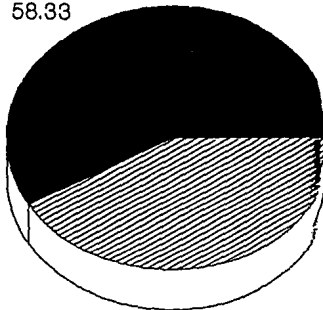
159

SEGUIMIENTO

CUESTIONARIO 3

FACTOR CALIDAD

MUCHO MEJOR
58.33



MEJOR
41.67

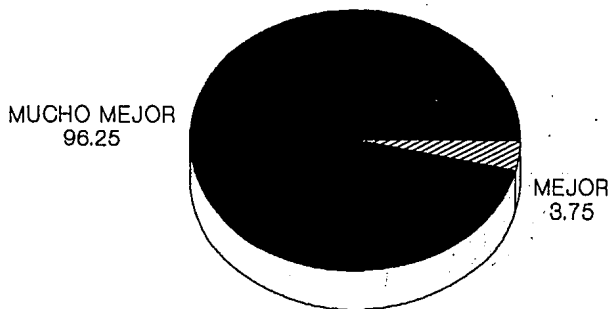
EL AMBIENTE DE LA ORGANIZACION
ES HOY

PREGUNTA 1

GRAFICA 32

CUESTIONARIO 3

FACTOR LIDERAZGO



EL AMBIENTE CON MIS JEFES
ACTUALMENTE ES

PREGUNTA 2

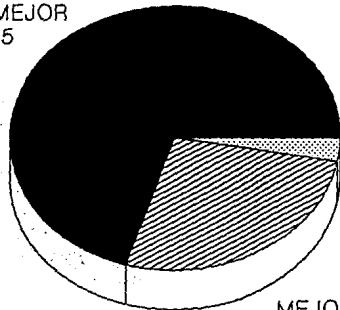
GRAFICA 33

CUESTIONARIO 3

FACTOR EQUIPOS DE TRABAJO

162

MUCHO MEJOR
70.35



IGUAL QUE ANTES
3.02

MEJOR
26.63

LA INTEGRACION DE EQUIPOS
DE TRABAJO ES

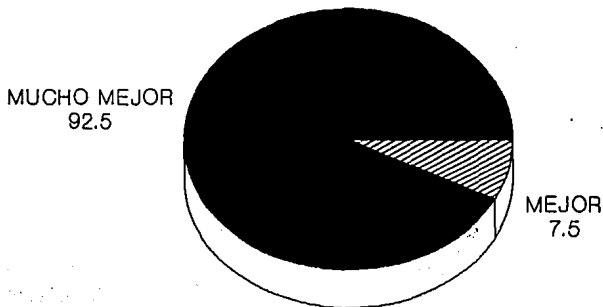
PREGUNTA 3

GRAFICA 34

CUESTIONARIO 3

FACTOR LIDERAZGO

163



LA COOPERACION CON EL LIDER
EN LAS RELACIONES LABORALES

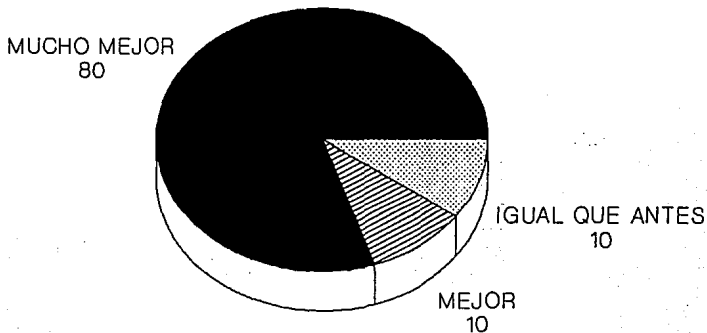
PREGUNTA 4

GRAFICA 35

CUESTIONARIO 3

FACTOR CAPACITACION

164



LA CAPACITACION EN MI AREA
DE TRABAJO ES

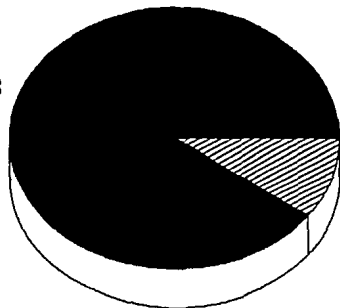
PREGUNTA 6

CUESTIONARIO 3

FACTOR CAPACITACION

165

MUCHO MEJOR
90



MEJOR
10

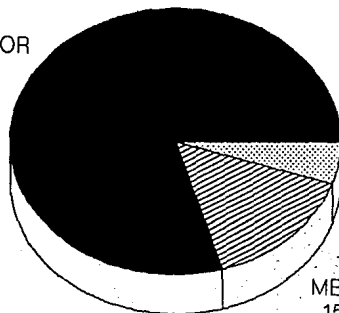
LA COMUNICACION CON MIS
COMPAÑEROS DE TRABAJO ES

PRÉGUNTA 6

CUESTIONARIO 3

FACTOR CALIDAD

MUCHO MEJOR
79.49



IGUAL QUE ANTES
5.13

MEJOR
15.38

LA CALIDAD EN EL AREA DE
TRABAJO ES HOY

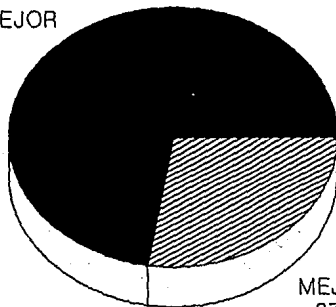
PREGUNTA 7

CUESTIONARIO 3

FACTOR CALIDAD

167

MUCHO MEJOR
72.5



MEJOR
27.5

LA CALIDAD EN EL SERVICIO
AL PUBLICO ES HOY

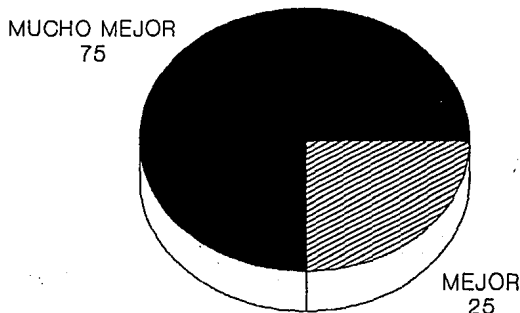
PREGUNTA 8

CUESTIONARIO 3

CUESTIONARIO 3

FACTOR CALIDAD

168



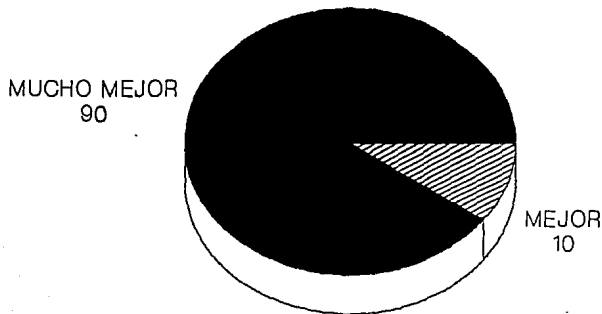
LOS CIRCULOS DE CALIDAD PROMUEVEN
LA PARTICIPACION EN LA ORGANIZACION

PREGUNTA 9

GRAFICA 39

CUESTIONARIO 3

FACTOR EQUIPOS DE TRABAJO



EL ESTIMULO AL TRABAJO
EN EQUIPO ES

PREGUNTA 10

GRAFICA 40

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

**** 1 ****

EL MOMENTO HISTORICO ACTUAL, NOS OFRECE OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO QUE OBLIGA A LAS ORGANIZACIONES A ADECUAR SUS MODELOS ADMINISTRATIVOS Y SU CONDUCTA ORGANIZACIONAL.

**** 2 ****

LA ADMINISTRACION PARTICIPATIVA, CUBRE LAS NECESIDADES MODERNAS DE INTEGRAR A TODOS LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACION EN LOS OBJETIVOS DE CAMBIO, PROGRESO Y COMPETITIVIDAD LABORAL.

**** 3 ****

LA CAPACITACION, ES EL MEDIO IDONEO PARA LOGRAR EL CAMBIO INDIVIDUAL Y ORGANIZACIONAL. UNA CAPACITACION CON DIAGNOSTICO PREVIO DE LAS NECESIDADES SENTIDAS Y EXPRESADAS POR LOS INTEGRANTES DE LA EMPRESA.

**** 4 ****

LA FILOSOFIA DE LA CALIDAD TOTAL, TRASCIENDE LAS BARRERAS CULTURALES, PARA TOMAR AL INDIVIDUO COMO UN SISTEMA BIOPSIOSOCIAL PRODUCTIVO Y MOTIVADO A LOGRAR SATISFACCION A TRAVES DE SU LABOR.

**** 5 ****

LA CALIDAD SE LOGRA A TRAVES DEL COMPROMISO GERENCIAL. POR LO QUE LA CAPACITACION DEBE INVOLUCRAR LA ACCION GERENCIAL PARA FORTALECER LA COMUNICACION Y EL LIDERAZGO SITUACIONAL.

**** 6 ****

EL LIDERAZGO TRANSFORMADOR, PROPICIA EL CRECIMIENTO DE SUS SUBALTERNOS TECNICA, ADMINISTRATIVA Y HUMANAMENTE.

**** 7 ****

LA GESTION DE UNA CULTURA CORPORATIVA DE CALIDAD TOTAL, CAMBIA SUS VALORES EN TORNO AL DESARROLLO PERSONAL Y GRUPAL SIMULTANEO AL DE LA EMPRESA.

**** 8 ****

LA CAPACITACION EN INTEGRACION DE EQUIPOS DE TRABAJO, REPRESENTA LA PUERTA A LA CALIDAD TOTAL EN LAS ORGANIZACIONES. SOLO EN EQUIPO SE INVOLUCRA, MADURA Y SE COMPROMETE EL SER HUMANO A LA EXCELENCIA DE LA MISION.

**** 9 ****

LAS HIPOTESIS ALTERNAS:

- * **LA CAPACITACION EN INTEGRACION DE EQUIPOS DE TRABAJO, SI LOGRARA EL CAMBIO HACIA LA CALIDAD TOTAL DE LA INSTITUCION**
- * **LA CAPACITACION EN INTEGRACION DE EQUIPOS DE TRABAJO FORTALECE EL LIDERAZGO SITUACIONAL:**

QUEDARON COMPROBADAS EN EL TRABAJO DE CAMPO Y CON LA APLICACION DEL PAQUETE ESTADISTICO (SAS).

**** 10 ****

COMO RESULTADO DE LA COMPARACION DE FACTORES EN EL PROCESO ESTADISTICO, OBTUVIMOS QUE:

EL LIDERAZGO SITUACIONAL, LA ADMINISTRACION PARTICIPATIVA Y UNA COMUNICACION EFICIENTE SON DETERMINANTES EN LA CULTURA DE LA CALIDAD.

**** 11 ****

EL INFONAVIT, LOGRO COLOCAR EL PROCESO DE LA FILOSOFIA DE CALIDAD TOTAL, A TRAVES DE LA CAPACITACION EN INTEGRACION DE EQUIPOS DE TRABAJO. FORTALECIENDO LA COMUNICACION Y EL LIDERAZGO.

SE PROPONE UN MODELO MEXICANO DE CALIDAD CUYA PRIMERA ETAPA ES LA INTEGRACION DE EQUIPOS Y LA SEGUNDA EL PROCESO DEL CAMBIO DEL SERVICIO HACIA LA CALIDAD.

CON EL OBJETIVO DE SATISFACER LOS REQUERIMIENTOS ESPECIFICOS DEL EMPLEADO MEXICANO Y LA MODIFICACION DE CULTURA ORGANIZACIONAL HACIA LA EFICIENCIA Y LA EFICACIA.

MARCO TEORICO DE LA PROPUESTA

PARTE II

UN PROGRAMA DE CALIDAD Y DE SERVICIO MODELO MEXICANO

El servicio de calidad solo se logra, con la estructura de un programa basado en las características del mexicano, sus mitos, sus hábitos y filosofía.

Es una realidad que el momento histórico mundial nos exige lograr en todas las acciones sociales la calidad total. Es también una realidad que nuestra filosofía mexicana dista mucho de poseer dicha filosofía. La historia nos marcó de determinada manera de pensar y de actuar y la falta de conciencia de nuestras fallas no nos han permitido lograr ese cambio.

Sin embargo, el momento no se había dado, por lo menos en forma tan clara y presionante. O entramos a la calidad, o quedamos fuera del juego.

PORQUE TENEMOS QUE CAMBIAR?

PORQUE EL CAMPO DEL JUEGO ESTA SATURADO

PORQUE LA COMPETENCIA YA NO SOLO ES NACIONAL

PORQUE EL CAMBIO ES POSITIVO

PORQUE DESEAMOS SOBREVIVIR.

Cuáles serían entonces algunas de las etapas del manejo del cambio:

ETAPAS BASICAS DEL MANEJO DEL CAMBIO

1. Conceptualizar. Saber lo que se esta tratando de cambiar.
2. Incrementar. Descomponer en bocados agradables.
3. Ritualizar. Hacerlo culturalmente permanente.

*El marco teórico de la Parte I de la propuesta, se encuentra en el Capítulo II.

1. Significa que antes de irnos hacia un cambio arbitrario, espontáneo y poco útil, tenemos que estar seguros de lo que deseamos o en que deseamos cambiar. Tener muy clara la misión de la organización y la meta personal, para que nos lleve a una planeación estratégica de el cambio.

2. El incrementar el cambio, no es fácil, y menos sino se tiene claro de que el cambio debe darse de arriba hacia abajo, es la gerencia la que tiene que comprometerse en el manejo y decisión del cambio. Dado esto, se lleva a cabo una serie de técnicas de comunicación y motivación hacia los demás colaboradores, para que tomando áreas o subsistemas, se analice la necesidad de cambiar y se logre la colaboración de ideas y de hechos para lograrlo.

3.-El cambio no debe darse por moda, en forma esporádica, o aislada de una planeación integral. Este debe ser permanente, culturalmente introducido y además colocando un sistema de Mejoras Continuas para que se logre revisar y superar día a día.

No es por demás aclarar que estas etapas básicas del cambio deben ir respaldadas de un proceso científico de CAPACITACION continua.

Si de cambio se trata, el cambio de mentalidad es el principio y fin del mismo. La mentalidad esta alimentada por la educación familiar, la situación económica, política y social, y sobre todo los aspectos antropológicos que nos hacen a los individuos únicos en nuestra forma de pensar y de reaccionar a los estímulos.

Por el interés que guarda estos factores antropológicos, es por lo que se trata de analizar en este artículo como se daría el cambio en México, que modelo de calidad se aplicaría y como se desarrollaría un programa de calidad en el servicio.

Empecemos por conceptualizar al servicio:

CARACTERISTICAS DE LOS SERVICIOS

1.- INTANGIBILIDAD.- Los servicios son intangibles, no pueden verse, aprobarse, sentirse, oírse u olerse antes de ser adquiridos.

2.- INSEPARABILIDAD.- Un servicio es inseparable de su fuente, trátase de una persona o máquina. Pero un producto físico existe sin importar si su fuente se halla presente o no.

3.- VARIABILIDAD.- Los servicios son sumamente variables puesto que dependen de quienes los suministran y del momento en que se lleva a cabo.

4.- PERECEDEROS.- Los servicios son perecederos, no pueden ser almacenados para usarlos o venderlos posteriormente.

CLASIFICACION DE LOS SERVICIOS

Los servicios pueden ser de alguna manera personales o profesionales, financieros y de transporte pero dentro de éstos existen otras calificaciones más amplias.

Para poder determinarlas nos haremos algunas preguntas tales como:

1.-¿ESTAN BASADAS EN LAS PERSONAS O EN EL EQUIPO?

En las personas existen algunos que requieren profesionales de diversas áreas que ofrecen servicios específicos y especializados, mano de obra técnica, atención al público, etc.

En el equipo operado por mano de obra y los de mano de obra especializada.

2.-¿SE NECESITA LA PRESENCIA DEL CLIENTE EN EL SERVICIO?

En ocasiones el cliente es el objeto del servicio, (ejemplo una cirugía plástica) y su presencia es evidentemente indispensable, pero cuando se trata de un objeto secundario (ejemplo su automóvil) no es necesaria su presencia.

3.-¿QUE DECIR DEL MOTIVO DE COMPRA?

Satisface el servicio una exigencia personal (servicios personales) o una exigencia del negocio (servicio a empresas)

4.-¿QUE DECIR DE LOS MOTIVOS DEL PRESTADOR DE SERVICIOS Y DE LA FORMA QUE ASUME ESTE?

Razones lucrativas o no lucrativas
En forma privada o pública.

TIPOS DE EMPRESAS DE SERVICIOS

MERCADOTECNIA DE ORGANIZACIONES: Esta integrada por las actividades tendientes a generar, conservar, o alterar actitudes y

conductas de las audiencias metas respecto a determinadas empresas, exige evaluar la imagen actual y elaborar un plan para mejorarla.

MERCADOTECNIA DE PERSONAS: Esta constituida por las actitudes tendientes a crear y conservar o modificar las actitudes o comportamiento ante determinadas personas.

Este tipo de mercadotecnia contiene 2 modalidades que son:

MERCADOTECNIA DE CELEBRIDADES

MERCADOTECNIA DE CANDIDATOS POLITICOS.

EL PRECIO DE LOS SERVICIOS.- En la comercialización de los servicios no existe en ninguna otra parte mayor necesidad, imaginación y habilidades administrativas que en el área de los precios.

Los precios son costos añadidos sirven para las industrias de servicios reglamentados, así como los servicios de reparación en los que el principal es la mano de obra directa y al cliente se le cobra por hora, o por conceptos que se hayan llevado a cabo.

GARANTIA DE SERVICIOS

Las organizaciones pueden producir dos cosas: bienes o servicios, en el primer caso el control de calidad implica que la empresa asegure que su proceso sea tan eficiente que pueda garantizar el consumo o buen uso del que produce.

Pero en el servicio, generalmente lo realizan los seres humanos, que son menos previsibles que las máquinas y este tipo de servicio se consume en el mismo momento en que se produce.

¿QUE ES UNA BUENA GARANTIA?

Si deseamos proporcionar un servicio de calidad, antes, en la compra y después de la compra; hay que observar cuales son las características de una buena garantía, que satisfaga plenamente al cliente. Que no le haga desilucionarse de su compra y que le haga válido su derecho de consumidor.

A) Es incondicional.- Promete al cliente la satisfacción sin condiciones, en la que se puede obtener el reembolso de su dinero o un abono a su cuenta en la que el cliente no necesita de un abogado. Una empresa debe garantizar lo que puede controlar.

B) Fácil de entender y comunicar.- Debe estar escrita en lenguaje sencillo y conciso.

C) Significativa.- Garantiza aquellos aspectos de su servicio que son importantes para el cliente.

D) Fácil de hacer valer.- La empresa debe animar a sus clientes insatisfechos para que hagan valer su garantía y no deben evitar que hablen.

E) Fácil de cobrar.- Los clientes no deben sufrir extenuantes trabajos para recibir el reembolso.

REQUISITOS QUE DEBEN CUMPLIR LOS PRODUCTOS O SERVICIOS PARA CONSIDERARLOS DE CALIDAD:

**** Que funcionen adecuadamente para el propósito con que fué comprado.

**** Durante un tiempo razonable.

**** Proporcionar servicio después de la venta.

**** Tenga un buen precio.

**** La entrega se haga en el tiempo y en la cantidad establecida.

NO DEBEMOS OLVIDAR, QUE EL UNICO QUE EVALUA LA CALIDAD DEL PRODUCTO O SERVICIO QUE LE OFRECIMOS, ES EL CLIENTE.

CONTROL TOTAL DE CALIDAD

Es el conjunto de esfuerzos efectivos de los diferentes grupos de una organización para la integración del desarrollo, del mantenimiento y de la superación de la calidad de un producto con el fin de hacer posible la fabricación y servicio a satisfacción completa del consumidor y a un nivel más económico.

Objetivos generales del CTC

1.-La productividad de los recursos de la empresa

2.-La calidad de sus productos y actividades

3.-La integración de su personal

MODELO MEXICANO DE CALIDAD EN EL SERVICIO

PORQUE UN MODELO MEXICANO DE CALIDAD

No negamos que existan muchos estudiosos de la calidad, tampoco negamos que la filosofía la introdujeron los norteamericanos, los japoneses, los ingleses etc. Pero lo que si tenemos que reflexionar que todos esos modelos no estan inspirados en un pueblo latinoamericano como el nuestro.

Sobre todo con la entrada del Tratado de Libre Comercio, recientemente aprobado, se debe responder a los requerimientos de competitividad con la aplicación de un Modelo Particular de México que esté configurado con la Teoría universal de la Calidad y con los elementos socioculturales de nuestro país.

México, es un país tan particular, que ni siquiera tiene una semejanza absoluta con los países latinoamericanos en general. Si comparten similitudes, inclusive históricas, más existen factores muy especiales que lo hacen diferente.

Los que estamos comprometidos con la calidad, entendemos lo importante que han sido los aportes de Deming, Juran, Ishikawa. Los tenemos presentes en la aplicación de técnicas y de marcos referenciales. Sólo que también nos percatamos que tienen serias limitaciones en su aplicación con la gente de nuestro país.

COMO ES EL MEXICANO

- 1.- AUDAZ Y ASTUTO.**
- 2.- REFLEXIVO Y PRACTICO.**
- 3.- EFICAZ PERO NO EFICIENTE.**
- 4.- DEBIL EN SU AUTOESTIMA.**
- 5.- RESISTENTE AL CAMBIO.**

Observando en ese cuestionamiento, que mucho de lo que somos, es el producto de la conquista que fuimos objeto. No sólo de la conquista como hecho sino de la forma en que fuimos conquistados y por quienes fuimos conquistados.

Audaz y astuto.- Se dice que el mexicano "lo que no sabe lo inventa"; cualidad que lo hace resolver situaciones contingenciales no esperadas en forma sobresaliente.

Reflexivo y práctico.- Tiene una enorme facilidad de reflexión y percepción de actitudes , que aunados con su sentido práctico lo colocan en la acción rápida y claramente.

Eficaz pero no eficiente.- Aquí nos encontramos con una grande limitación de la falta de orden y previsión. Si bien logra las metas y llega a tiempo con los objetivos, sufre de una serie de barreras de planeación que en ocasiones significan el " casi se logró ", "por poco y fué el primer lugar ", etc.

Débil en su autoestima.- Este punto es muy importante. Educacionalmente, se cometen errores, en base del amor, o del exceso de amor, donde no se fortalece la seguridad en si mismos. Se cometen errores también por deficiencia de amor, o ignorancia de manejo humano; dándoles a los hijos una autoconcepto equivocado, devaluado o pobre.

LA ALTA AUTOESTIMA, ES EL LOGRAR EL CONOCIMIENTO DE NUESTRAS HABILIDADES. PARA UTILIZARLAS Y NUESTRAS DEBILIDADES PARA TRATAR DE SUPERARLAS. ES EL FORTALECER NUESTRO CARACTER Y AMPLIAR NUESTRA SEGURIDAD. ES TAMBIEN AMARNOS PROFUNDAMENTE PARA TENER AMOR PARA LOS DEMAS. IR EN LA VIDA CON LA SEGURIDAD DEL EXITO, DE LA FELICIDAD INTERNA A TRAVES DEL SERVICIO HACIA LOS DEMAS. SOBRE TODO LA ALTA AUTOESTIMA SE LOGRA CON LA ACTITUD DE GANADOR Y NO DE PERDEDOR.

Muchos de los problemas de nosotros los mexicanos, radican en una baja autoestima, en un sentimiento de inferioridad y en el poco reconocimiento personal de nuestros valores.

Resistente al cambio.- Ante el temor de equivocarnos, de perder poder, de tener que reconocer que antes no lo hacíamos adecuadamente, la resistencia al cambio se observa sobre todo, en los funcionarios y grandes ejecutivos. Eso limita el desarrollo, de ellos en particular, de los subordinados y lo que es peor de nuestro país.

La resistencia al cambio también significa el no querer COMPROMETERSE, NI ADQUIRIR MAYORES RESPONSABILIDADES.

Las enormes cualidades del mexicano, tienen como plataforma los valores familiares, sociales e históricos, que también han significado maravillosos productos como seres humanos.

ELEMENTOS QUE INTEGRAN EL PROGRAMA

Existen muchas maneras de emprender programas de calidad de servicio y muchas formas imaginativas de hacer que participen gerentes y empleados, pero el más recomendable está compuesto de cinco fases. Este modelo se debe aplicar a las organizaciones mexicanas adecuándolo a la misión de la empresa .

FASES FUNDAMENTALES DEL PROGRAMA DE CALIDAD DEL SERVICIO

1.- ENTENDER AL CLIENTE:

Tenemos dos clientes; los que pagan y los empleados. Los empleados se consideran como el primer mercado, es decir hay que venderles la idea del servicio si uno espera que ellos la venda a los cliente que pagan.

Por lo tanto hay que entender al cliente que paga, como al cliente interno que es el que trabaja.

Investigar las impresiones de los clientes, determinar las características del producto del servicio, que son mas definitivas para la aceptación por parte del cliente, y en aislar las características que pueden formar la base, para una diferenciación exitosa entre nuestro producto y otro mercado.

Tomar en cuenta la calidad de vida en el trabajo.- nuestros clientes internos, deben de ser provistos por incentivos para lograr el enriquecimiento en el trabajo, la satisfacción como seres productivos.

La tarjeta de informes de clientes.- la expresión de los criterios del cliente para lograr la excelencia en el servicio.

2.- CLARIFICAR LA ESTRATEGIA DEL SERVICIO:

Es una premisa de beneficio, de valor para el cliente y posición competitiva. No ser trivial, que tenga peso, que tenga criterios razonables, incluir la misión que la gente de la organización pueda entender.

Esta estrategia es mas exitosa si participa el criterio del cliente en ella.

3.- EDUCAR LA ORGANIZACION:

Enfretamiento pared a pared: LA CAPACITACION en la mayoría de las organizaciones no es lo altamente elaborado y proporcionado. Debe darse en base a un diagnóstico de necesidades y requerimientos. Una capacitación continúa para el desarrollo humano, laboral y organizacional.

Tomando en cuenta la filosofía de la calidad total en esta CAPACITACION.

La principal entrada a la calidad total son la integración de equipos eficientes de trabajo, debe capacitarse en esta base para que lograr el agrupamiento armónico y productivo de los integrantes de la organización. Recordemos el momento histórico grupal en el que vivimos. Olvidemos el individualismo, ya no es la estrategia competitiva actual.

4.- PONER EN MARCHA LAS MEJORAS FUNDAMENTALES:

Consiste en la realización de las mejoras, de la forma como la organización produce y entrega los productos del servicio.

Se tiene que tratar de plantar muchas semillas en toda la organización, si queremos que todo el conjunto crezca y floresca.

UNA FUERZA DE CHOQUE NECESITA TENER EL TIEMPO Y LA ENERGIA SUFICIENTE PARA DEDICARSE A SU MISION:

Tiene la gente adecuada
el líder fuerte
la misión clara
mandato efectivo
un plan simple, claro y realizata
acceso a los recursos de la empresa

5.- HARCELO PERMANENTEMENTE:

La calidad en el servicio no es una moda, es una acción permanente, de compromiso, de filosofía continua.

Dar una visión estratégica para el servicio
Gente de contacto orientada hacia el cliente
Sistemas amables con el cliente.

NO DEBLITAR LOS INCENTIVOS HACIA LA CALIDAD PERMANENTE.

6.- UTILIZAR LAS HERRAMIENTAS BASICAS DEL CONTROL DE CALIDAD:

Diagrama de Pareto
Histograma
Diagrama Causa y Efecto
Diagrama de Dispersion
Estratificación
Gráficas de Control
Diagramas de Flujo.

La calidad debe medirse, evaluarse, compararse y establecer estadísticas.

La calidad humana, sensibilidad, inteligencia, poder de percepción, son algunas de las características que nos distinguen como mexicanos y que no debemos perder, así como el arriago a los valores familiares.

EL ORGULLO DE SER MEXICANOS, LO DEBEMOS DEMOSTRAR COMBINANDO LA EFICACIA Y LA EFICIENCIA.

SIENDO PRODUCTIVOS HONESTOS; CON NOSOTROS MISMOS Y CON NUESTRA ORGANIZACION Y CON NUESTRO PAIS.

NO TENEMOS PORQUE IMITAR COSTUMBRES E IDEAS DE OTROS PAISES, NO DEBEMOS DE ADQUIRIR HABITOS QUE NO CORRESPONDEN A NUESTRA IDEOSINCRACIA ,

**!! EL CAMBIO DEBE DARSE CON UN PROGRAMA DE CALIDAD
MODELO MEXICANO !!**

MODELO MEXICANO DE CALIDAD ESTRUCTURA

CAPACITACION EN:

PARTE I

INTEGRACION DE EQUIPOS
DE TRABAJO EN BASE Y HACIA
LA CALIDAD TOTAL

PARTE II

PROCESO DE UN PROGRAMA DE
CALIDAD MODELO MEXICANO

PROPUESTA DE CAPACITACION EN INTEGRACION DE EQUIPOS DE TRABAJO

184

MODELO MEXICANO DE CALIDAD

PROPUESTA: PARTE I

MODELO MEXICANO DE CALIDAD

PRIMERA PARTE

"INTEGRACION DE EQUIPOS DE DE TRABAJO EN BASE A LA CALIDAD TOTAL"

185

MAGALI CHAIN PALAVICINI

MODELO MEXICANO DE CALIDAD

JUSTIFICACION

- 1.- LA CALIDAD TOTAL, ES UNIVERSAL; SU TEORIA ES LA PLATAFORMA DE LA PRACTICA ADMINISTRATIVA HACIA LA EXCELENCIA.
- 2.- CADA PAIS, TIENE SUS PROPIAS CARACTERISTICAS CULTURA, HABITOS, CUSTUMBRES, ACTITUDES.
- 3.- MEXICO, CON SUS CARACTERISTICAS PARTICULARES REQUIERE DE UN MODELO APLICATIVO DE LA CALIDAD QUE CUBRA NECESIDADES CULTURALES Y APROVECHE LAS POTENCIALIDADES DE SUS GENTES PRODUCTIVAS. LA TEORIA UNIVERSAL DE LA CALIDAD, SE OPERA A TRAVES DE UN MODELO ESPECIFICO AL PAIS QUE SE REFIERE LA CAPACITACION.

JUSTIFICACION DE LA PROPUESTA

EN LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION DE CAMPO
SE HAN APROBADO LAS SIGUIENTES HIPOTESIS ALTERNAS

1. LA CAPACITACION EN INTEGRACION DE EQUIPOS DE
TRABAJO LOGRARA EL CAMBIO HACIA LA CALIDAD TOTAL
DE LA INSTITUCION.

2. LA INADECUADA FORMA DE LIDERAZGO INFLUYE EN LA
PARTICIPACION CREATIVA DE LOS MIEMBROS DE LA ORGANI-
ZACION.

DESAPROBANDOSE LAS HIPOTESIS NULAS:

1.-LA INTEGRACION DE EQUIPOS DE TRABAJO NO LOGRARA EL
CAMBIO HACIA LA CALIDAD TOTAL DE LA INSTITUCION.

2.-LA INADECUADA FORMA DE LIDERAZGO NO INFLUYE EN LA
PARTICIPACION CREATIVA DE LOS MIEMBROS DE LA ORGANI-
ZACION.

HACIA LA CALIDAD TOTAL

PROGRAMA DE CAPACITACION EN INTEGRACION DE EQUIPOS

OBJETIVO GENERAL:

**LOGRAR LA CALIDAD TOTAL EN LA
INSTITUCION, A TRAVES DE UN
PROCESO DE CAPACITACION CONTINUO
EN INTEGRACION DE EQUIPOS DE
TRABAJO.**

METODOLOGIA:

**DETECCION DE NECESIDADES
DINAMICAS GRUPALES
DINAMICAS VIVENCIALES
METODO DE CASOS.**

ACCION PRIORITARIA:

**INTERVENCION DEL LIDER
EN EL CURSO.**

**DIRIGIDO A:
TODA LA ORGANIZACION
SUBSISTEMAS**

**CUPO: 20 PARTICIPANTES
DURACION: 20 HORAS**

**REQUERIMIENTO:
PRESENCIA DEL LIDER.**

OBJETIVOS ESPECIFICOS DE LA CAPACITACION

LOGRAR LA CALIDAD

LA INSTITUCION
DESEA LOGRAR LA
CALIDAD TOTAL EN LA
ORGANIZACION
PARA DESTACAR EN UN
SERVICIO DE
EXCELENCIA.
TOMANDO COMO
PRIORIDAD:
LOS CLIENTES
INTERNOS.

LIDERAZGO

DETECTANDOSE UN
DEFICIENTE LIDE-
RAZGO NO PARTICI-
PATIVO NI SITUACIO-
NAL; SE REQUIERE
LA CAPACITACION
QUE TRANSFORME LA
ACCION DEL LIDER.

OBJETIVOS ESPECIFICOS DE LA CAPACITACION

PARTICIPACION

NO EXISTE LA
SUFICIENTE PARTI-
CIPACION Y COLABO-
RACION DE LOS INTE-
GRANTES DE LA ORGA-
NIZACION Y SU LIDER.

ACTIVIDADES PROGRAMATICAS

INTEGRACION DE EQUIPOS

- **3.-DETECTAR EXPECTATIVAS DEL CURSO EN LA PRESENTACION INDIVIDUAL . SE ANOTAN Y SE CONFONTRAN AL FINAL DEL CURSO. (USO DEL ROTAFOLIO).**
- **4.-DINAMICA DE CONOCIMIENTO PERSONAL, EN RELACION A LOS DEMAS:**
- **DINAMICA DE ASPECTOS AGRADEBLES Y DESAGRADABLES**
- **SE LES COLOCA EN DIFERENTES MESAS DE TRABAJO Y SE LES DA UNA TARJETA INDIVIDUAL PARA QUE COLOQUEN LOS ASPECTOS QUE LES AGRADAN DE SUS COMPANEROS DE TRABAJO Y LOS QUE LES DESAGRADAN. SIN PARTICULARIZAR Y ENUNCIANDO LOS 3 PRINCIPALES OBJETIVO: DETECTAR LOS ASPECTOS PERSONALES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA LABORAL.(PLENARIA)**

TEMAS A TRATAR: OBJETIVOS Y TECNICAS DIDACTICAS

TEMA TIEMPO:5 HORAS. OBJETIVO

1.- EL GRUPO

1.1 Integración del grupo,
características y
psicología del individuo.
similitudes y diferencias
individuales y hacia el gru-
po. Diferentes roles.

TECNICAS DIDACTICAS:
EXPOSITIVA.CON AUDIOVISUALES.
PARTICIPACION GRUPAL.
LLUVIA DE IDEAS

al final del
tema:
se analizarán,
las caracterís-
ticas indivi-
duales y gru-
pales.Se sa-
tisfacen el
grupo.
TECNICA
VIVENCIAL
SOCIODRA-
MA.(ROLES)

TEMAS A TRATAR: OBJETIVOS Y TECNICAS DIDACTICAS

TEMA TIEMPO:5 HORAS.

OBJETIVO

2.- INTEGRACION DE EQUIPOS

1.1 Integración de equipos, características y diferencias con el grupo. La importancia universal de formar bloques. El equipo y el fortalecimiento de compromisos.

TECNICAS DIDACTICAS:
EXPOSITIVA.CON AUDIOVISUALES.
PARTICIPACION GRUPAL.
LLUVIA DE IDEAS

al final del tema:
se analizarán, las características de un equipo eficiente. Los elementos que lo conforman y lo fortalecen.
T.VIVENCIAL
PLASTILINA CREATIVA.EN EQUIPO.

TEMAS A TRATAR: OBJETIVOS Y TECNICAS DIDACTICAS

TEMA TIEMPO:5 HORAS

OBJETIVO

3.- CALIDAD TOTAL

3.1 Filosofía de la Teoría de la Calidad.

El equipo como vía del cambio

La administración participativa en la calidad total.

El cambio de mentalidad.

TECNICAS DIDACTICA:

MANEJO DE CASOS

SOBRE CALIDAD.

EJERCICIO TEORIA SISTEMICA.

al final del

tema:

se estructura

un programa pa-

ra el cambio

de actitudes

hacia la cali-

dad organiza-

cional.

T. CASOS

Ferrocarril sis-

témico.

TEMAS A TRATAR: OBJETIVOS Y TECNICAS DIDACTICAS

TEMA TIEMPO:5 HORAS

OBJETIVO

4.- LIDERAZGO SITUACIONAL

4.1 Filosofía de la Teoría
de la Liderazgo Situacional
y Efectivo.

El lider como agente de
cambio. El liderazgo y los
circulos de calidad.

TECNICAS DIDACTICA:

MANEJO DE LIDERAZGO
STUACIONAL TOMANDO
LOS DIFERENTES TIPOS DE
LIDEREZ.
FILMINAS

al final del
tema:
se diferenciarán
los tipos de lí-
deres.El lide-
razgo situacio-
naly el lideraz-
go efectivo.El
lider en la C.T.
D.VIVENCIAL
DIFERENCIAL EN
M. DE CASOS.

ACTIVIDADES PROGRAMATICAS

INTEGRACION DE EQUIPOS

- **1.-INTRODUCCION. PLANTEAR AL GRUPO LA NECESIDAD DE LA CAPACITACION Y MOTIVAR A SU PARTICIPACION ACTIVA HACIA EL CAMBIO.**
- **2.-LLEVAR A CABO UNA DINAMICA DE ROMPEHIELO PARA QUE SE PRESENTEN LOS PARTICIPANTES Y SE A CONOCER EN FORMA PERSONAL.**
- **DINAMICA DE ROMPEHIELO:
FOTOPALABRA:
SE LES COLOCA EN DIFERENTES MESAS DE TRABAJO Y SE LES DA UN JUEGO DE FOTOGRAFIAS GIGANTES. CADA PARTICIPANTE TENDRA QUE ELEGIR UNA FOTOGRAFIA QUE LO IDENTIFIQUE Y LE PERMITA HACER SU PROPIA IDENTIFICACION EN EL GRUPO.
OBJETIVO: IDENTIFICAR SIMILITUDES Y DIFERENCIAS.**

EVALUACION PERIORICIDAD

EVALUACION

SE REALIZARA UNA
EVALUACION PARCIAL PARA
LOS PARTICIPANTES QUE
CONSISTIRA:

Aplicar la dinámica de
"TELARAÑA". Al terminar
cada tema, para la revisión
de los mismos.

EVALUACION FINAL:
dinámica de "ACUARIO"
Formando tres círculos
que generen el cambio
hacia la calidad total.

EVALUACION AL INSTRUCTOR.

PERIORICIDAD

Se estructurará
un programa de
capacitación en
integración de
equipos donde se
contemple:

Iniciación
Reforzamiento
Problemáticas
Seguimientos
Círculos de
Calidad.

PROCESO DE LAS DINAMICAS UTILIZADAS:

FOTOPALABRA:

**PROCESO.-SE DAN UN GRUPO DE FOTOGRAFIAS
CON DIFERENTES MOTIVOS GRAFICOS.**

**SE PIDE SE ELIGA UNA POR PERSONA, SIN
IMPORTAR QUE COINCIDAN.**

**CADA PARTICIPANTE CONTESTARA DOS PREGUN-
TAS:**

1.-EL PORQUE ELIGIERON LA FOTOGRAFIA

**2.-CUAL ES SU EXPECTATIVA DEL CURSO
RALIZARAN LA PRESENTACION PRIMERO EN
EL PEQUEÑO GRUPO Y DESPUES EN PLENA-
RIA.**

**FINALIDAD: ROMPER HIELO, CONOCER CARAC-
TERISTICAS PERSONALES Y EXPECTATIVAS.**

**DENOTAR EN LA TEORIA: SIMILITUDES Y
DIFERENCIAS.**

PROCESO DE LAS DINAMICAS UTILIZADAS:

SOCIODRAMA:

PROCESO.-SE DA UN TEMA EN COMUN, QUE REPRESENTA UNA SITUACION LABORAL.

SE LES DA 15 MIN. PARA SU DESARROLLO, ENFATISANDO EL TEMA QUE SE DESEE.

EL EQUIPO TENDRA QUE DRAMATIZAR.

SE EFECTUA ANALISIS EN PLENARIA.

FINALIDAD:

PARTICIPACION POR EQUIPOS EN UNA SITUACION REAL A TRAVES DE LA ACTUACION.

DENOTAR LA IMPORTANCIA DEL TEMA Y

UTILIZAR LA RISA Y LA SIMULACION

PARA LOGRAR LA CONCIENTIZACION .

SE MOTIVA A LA COMPETENCIA.

PROCESO DE LAS DINAMICAS UTILIZADAS:

PLASTILINA CREATIVA:

PROCESO.-SE DA UN TRES BARRAS DE PLASTILINA DE DIFERENTES COLORES

SE LES DA 25 MIN. PARA SU DESARROLLO, ENFATISANDO EL TEMA QUE SE DESEE.

EL EQUIPO TENDRA QUE ELABORAR ALGUN OBJETO QUE SIGNIFIQUE LA INTEGRACION DE EQUIPOS Y EL LOGRO DE LA CALIDAD T. PARTICIPACION POR EQUIPOS EN UNA SITUACION DE INTEGRACION Y CALIDAD.

FINALIDAD:

DENOTAR LA IMPORTANCIA DEL TEMA Y UTILIZAR LA ORGANIZACION Y LA CREATIVIDAD.

SE MOTIVA A LA COMUNICACION Y AL LIDERAZGO EFECTIVO.

PROCESO DE LAS DINAMICAS UTILIZADAS:

FERROCARRIL SISTEMICO:

PROCESO.- SE ESTRUCTURA UN FERROCARRIL DE UNICEL, DONDE SE PUEDAN COLOCAR PAPELES ESCRITOS SOBRE LAS DIFERENTES ACCIONES DE ENTRADA, PROCESO Y SALIDA DE LA MISION DE LA INSTITUCION.

SE LES DA 30 MIN. PARA QUE ANALICEN LAS ACTIVIDADES Y EL LUGAR QUE LES CORRESPONDEN ASI COMO LA T. SISTEMICA EN LA CALIDAD TOTAL.

SE ANALIZA EL SER HUMANO COMO SISTEMA BIOPSIICOSOCIAL.

PROCESO DE LAS DINAMICAS UTILIZADAS:

METODO DE CASO:

PROCESO.- SE DA EL CASO A EL GRUPO. SE FORMA EQUIPOS DE TRABAJO QUE LO ANALICEN. SE DAN DIFERENTES CRITERIOS DEL PROBLEMA. SE ELABORAN ALTERNATIVAS DE ACCION Y CONCLUSIONES.

FINALIDAD:

SE LLEVA A CABO LA TORMENTA DE IDEAS, LA ADMINISTRACION PARTICIPATIVA Y EL LIDERAZGO SITUACIONAL.

SE PLANTEA QUE ES LA BASE DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD.

PROCESO DE LAS DINAMICAS UTILIZADAS:

METODOS DE EVALUACION:

TELARAÑA:

SE FORMAN EQUIPOS DE 5 INTEGRANTES.

SE DAN DIFERENTES PUNTOS DEL TEMA.

SE DAN ESTAMPONES DE COLORES EN CADA EQUIPO Y VAN FORMANDO UNA TELARAÑA DE CONOCIMIENTOS SEGUN VAN CONTESTANDO.

FINALIDAD:

SE LLEVA A CABO LA TORMENTA DE IDEAS, EL REFORZAMIENTO DE CONOCIMIENTOS Y UNA ROTACION DE COMUNICACION.

SE OBSERVA LA COMPRESION DE LOS TEMAS.

PROCESO DE LAS DINAMICAS UTILIZADAS:

METODOS DE EVALUACION:

ACUARIO:

SE FORMAN TRES CIRCULOS:

**EL DE ADENTRO CON 4 INTEGRANTES, EL
QUE LE SIGUE CON 8 INTEGRANTES , Y EL
ULTIMO DE 8.FORMANDO CON PAPEL LUSTRE
EN LA MUÑECA LOS DIFERENTES COLORES
DE UN ACURIO.**

**SE LLEVA A CABO EN EL PRIMER CIRCULO; LA
EXPOSICION DE UN TEMA DIFERENTE POR CADA PAR-
TICIPANTE. EN EL SEGUNDO SE HARA POLEMICA DE
CADA TEMA POR CADA PARTICIPANTE Y EL DE AFUERA
HARA LA SINTESIS DE AMBOS PUDIENDO APORTAR SU
OPINION.**

**SE MANIFIESTAN LAS DIFERENTES PERCEPCIONES DEL
CURSO , ASI COMO EL CONOCIMIENTO DE LOS TEMAS.**

202

PRESUPUESTO CAPACITADORES

PRESUPUESTO

NS\$ 600.00 POR HORA

CAPACITADORES

**CARACTERISTICAS:
AGENTES DE CAMBIO**

LIDERES DE OPINION

**EXPERIENCIA EN
GRUPOS DE ADULTOS**

**MANEJO DE TECNICAS
GRUPALES Y AUDIOVI
SUALES. DINAMICAS
VIVENCIALES.**

PROPUESTA DE APLICAR

PSP

PMC

SE PROPONE, DESPUES DE LA FORMACION DE EQUIPOS DE TRABAJO, EN BASE A LA CALIDAD TOTAL:

SE APLIQUEN LOS PROCESOS:

PSP PROCESO DE SOLUCION DE PROBLEMAS

PMC PROCESO DE MEJORAMIENTO DE CALIDAD

CON UN LIDERAZGO PARA LA CALIDAD

INTEGRACION DE EQUIPOS

PROCESO DE SOLUCION DE PROBLEMAS

- BUSQUEDA DEL PROBLEMA
- BUSQUEDA DE HECHOS
- PLANTEAMIENTO ESPECIFICO DEL PROBLEMA
- IDENTIFICACION DE CAUSAS
- RECOPIACION DE DATOS.

CONTINUA

P S P

- ANALISIS DE PARETO
- BUSQUEDA DE LA IDEA O SOLUCION
- ANALISIS DEL CAMPO DE FUERZA
- PLAN DE IMPLEMENTACION
- PRESENTACION GERENCIAL

PROCESO DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD

- PLANEAR PARA LA CALIDAD
- identificar el servicio
- identificar los requerimientos del cliente
- traducir los requerimientos del cliente en especificaciones del proveedor.

FIG. 209

CONTINUA

PMC

- **ORGANIZAR PARA LA CALIDAD**
identificar las etapas
del proceso de trabajo.
- selección de los estándares de
medición.
- determinar la calidad del proceso
- **HACER LAS COSAS BIEN DESDE
LA PRIMERA VEZ.**

CONTINUA PMC

- **MONITOREAR PARA LA CALIDAD**
- **evaluar los resultados**
- **reciclar .CONTINUO MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD.**
- **BENEFICIOS DE PSP Y PMC LA INTEGRACION DE EQUIPOS DE TRABAJO, SON EL RESULTADO DE ESTOS PROCESOS.**

LIDERAZGO A TRAVES DE CALIDAD

ENFOCAR NUESTRO TRABAJO HACIA
LA SATISFACCION DEL CLIENTE
INTERNO Y EXTERNO

ENRIQUECIMIENTO DEL INDIVIDUO:
DE LA SATISFACCION
PARTICIPACION
COMPROMISO
CRECIMIENTO LABORAL

SER LIDER:
SITUACIONAL Y EFECTIVO.
EN CASCADA

PROPUESTA: PARTE II MODELO MEXICANO DE CALIDAD

SEGUNDA PARTE PROCESO DEL PROGRAMA DE SERVICIO DE CALIDAD, "MODELO MEXICANO"

**LA CAPACITACION EN INTEGRACION DE
EQUIPOS DE TRABAJO, ES LA PUERTA PARA
LA ESTRUCTURACION DEL MODELO MEXICANO**

JUSTIFICACION

MODELO MEXICANO DE LA CALIDAD

LA INVESTIGACION NOS APORTA LA
FALTA DE CULTURA ORGANIZACIONAL
HACIA EL TRABAJO EN EQUIPO.

LA PUERTA A LA CALIDAD TOTAL, EN EL MODELO
MEXICANO, ES LA INTEGRACION DE EQUIPOS
DE TRABAJO.

EL CAMBIO DE EL INDIVIDUALISMO AL EQUIPO,
NOS PERMITE APLICAR LA CAPACITACION HACIA
LA CALIDAD Y EL CAMBIO HACIA LA EFICIENCIA
LABORAL.

214

INTEGRACION DE EQUIPOS DE TRABAJO

CAMBIO EN LOS SIGUIENTES ASPECTOS SOCIO-CULTURALES

INTERES Y COMPROMISO LABORAL

SATISFACCION MEDIANTE LA PRODUCTIVIDAD

UNION Y SOLIDARIDAD EN EQUIPO

NECESIDAD DE CAPACITACION CONTINUA

MAYOR COLABORACION HACIA EL LIDER

ASPIRACION AL LIDERAZGO
Y AL PROGRESO

RESISTENCIA AL CAMBIO

EFICACIA Y MAYOR EFICIENCIA

MODELO MEXICANO DE CALIDAD

FASES DEL PROGRAMA DE CALIDAD MODELO MEXICANO

- 1.- ENTENDER AL CLIENTE
- 2.- CLARIFICAR LAS ESTRATEGIAS
- 3.- EDUCAR A LA ORGANIZACION
- 4.- PONER EN MARCHA
LAS MEJORAS FUNDAMENTALES
- 5.- HACERLO PERMANENTEMENTE.

IMPLANTACION DE LAS MISMAS
POSTERIORMENTE A LA
PARTE I:
CAPACITACION EN INTEGRACION
DE EQUIPOS DE TRABAJO EN BASE
Y HACIA LA CALIDAD TOTAL.

1.-ENTENDER AL CLIENTE

CONTENIDO

LA TEORIA DE LA CALIDAD NOS INDICA DOS TIPOS DE CLIENTES:

- A) INTERNOS.- LOS EMPLEADOS Y LOS PROVEEDORES
- B) EXTERNOS.- A LOS QUE VA DIRIGIDO NUESTRO PRODUCTO O SERVICIO.

EL PRIMER PASO DEL MODELO.- ENTENDER AL CLIENTE SE BASA EN LOS SIGUIENTES FUNDAMENTOS:

COMO ES EL MEXICANO. CUALES SON SUS CARACTERISTICAS GENERALES. HABILIDADES Y LIMITACIONES. CONDUCTAS Y ACTITUDES. CULTURA Y RESISTENCIA AL CAMBIO.

¿COMO ES EL MEXICANO COMO CLIENTE INTERNO O EXTERNO DE LAS ORGANIZACIONES?

• MODELO MEXICANO DE LA CALIDAD

COMO ES EL MEXICANO

CARACTERISTICAS GENERALES

- 1.- **AUDAZ Y ASTUTO.- RESUELVE SITUACIONES CONTINGENCIALES, (NO ESPERADAS) EN FORMA SOBRESALIENTE.**
- 2.- **REFLEXIVO Y PRACTICO.- TIENE ALTA CAPACIDAD DE REFLEXION, DE ANALISIS Y DE OPERATIVIDAD.**
- 3.- **EFICAZ PERO NO EFICIENTE.- LOGRA RESULTADOS PERO NO LOS BASA EN PLANEACION ESTRATEGICA DE SUS RECURSOS Y MISIONES.**
- 4.- **DEBIL EN SU AUTOESTIMA.- LE FALTA SEGURIDAD EN SI MISMO Y CONOCIMIENTO DE SUS HABILIDADES Y CAPACIDADES.**
- 5.- **RESISTENTE AL CAMBIO.- COLOCA BARRERAS PARA EL CAMBIO. A CONTINUACION COLOCAMOS EL PORQUE DE LA IMPORTANCIA DEL CAMBIO:**

IMPORTANCIA DEL CAMBIO

CONTENIDO

- 1.- ANTES DE IRNOS A UN CAMBIO ARBITRARIO ESPONTANEO E INUTIL,DEBEMOS ASEGURARNOS DE LO QUE DESEAMOS CAMBIAR, COMO LO VAMOS A CAMBIAR.
EL PRIMER LIMITANTE ES LA RESISTENCIA AL CAMBIO DEL MEXICANO EN GENERAL.
- 2.- EL CAMBIO DEBE DARSE DE ARRIBA HACIA ABAJO. CON CAPACITACION QUE DESARROLLE MENTALIDAD PROGRESISTA, DISPUESTA A LOS RETOS Y ACTITUD POSITIVA.(ALTA AUTOESTIMA)
- 3.- EL CAMBIO NO ES MODA, NI ES ESPORADICO, ESTE ES PARTE DE UNA PLANEACION INTEGRAL PARA LA ESTRUCTURA GLOBAL DE UNA ORGANIZACION Y DEBE DARSE EN FORMA CONTINUA Y EVALUADA.

MODELO MEXICANO DE LA CALIDAD

2.-CLARIFICAR LA ESTRATEGIA CONTENIDO

ES UNA PREMISA DE BENEFICIO,
DE POSICION COMPETITIVA. QUE TENGA CRITERIOS
RAZONABLES, INCLUIR LA MISION QUE LA GENTE
DE LA ORGANIZACION PUEDA ENTENDER.

220

LA ESTRATEGIA SE CONVIERTE EN
EXITOSA SI PARTICIPA EL CRITERIO
DEL CLIENTE EN ELLA.

EL INVENTARIO DE CLIENTES, DE SUS NECESIDADES
Y DESEOS, DE SUS USOS Y COSTUMBRES ES PRIORI-
TARIO PARA FORMULAR LA ESTRATEGIA MERCADOL-
GICA.

MODELO MEXICANO DE LA CALIDAD

3.-EDUCAR A LA ORGANIZACION

CONTENIDO

221

CAPACITACION:

CAMBIO DE ACTITUD

DESARROLLO HUMANO

ENTENDIMIENTO CULTURAL

AUTOESTIMA

SATISFACCION Y MOTIVACION

CALIDAD TOTAL

AREAS ESPECIFICAS LABORALES

INTEGRACION DE EQUIPOS DE TRABAJO

MODELO MEXICANO DE LA CALIDAD

5.-HACERLO EN FORMA PERMANENTE: CONTENIDO

**NO DEBILITAR LOS INCENTIVOS HACIA
LA CALIDAD PERMANENTE**

**EL CAMBIO, COMO UNA ACTITUD MOTIVACIONAL
CONSTANTE**

**REVISION, MEJORA Y MODIFICACION
EN BASE A LOS RESULTADOS**

**DAR UNA VISION ESTRATEGICA PARA EL SERVICIO
DE CALIDAD**

GENTE ORIENTADA AL CLIENTE

**CIRCULO DE CALIDAD EN BASE A ROTACION DEL
LIDERAZGO EN LAS PROPUESTAS.**

FIG. 73

MODELO MEXICANO DE LA CALIDAD

PROCEDIMIENTO DEL PAQUETE ESTADISTICO

SAS

EN FOLIOS EN LOBOS

ANALISIS DE VARIANCA DE FACTORES Y SUBFACTORES
ANALYSIS OF VARIANCE PROCEDURE

DUNCAN'S MULTIPLE RANGE TEST FOR VARIABLE: RESPUES
NOTE: THIS TEST CONTROLS THE TYPE I COMPARISONWISE ERROR RATE,
NOT THE EXPERIMENTWISE ERROR RATE

ALPHA=0.05 DF=387 MSE=0.150791

WARNING: CELL SIZES ARE NOT EQUAL
HARMONIC MEAN OF CELL SIZES=39.6977

NUMBER OF MEANS CRITICAL RANGE 0.172714² 0.181619³ 0.187349⁴ 0.191654⁵ 0.195277⁶ 0.198238⁷ 0.200661⁸ 0.202662⁹ 0.204332¹⁰

MEANS WITH THE SAME LETTER ARE NOT SIGNIFICANTLY DIFFERENT.

DUNCAN	GROUPING	MEAN	N	SUBFACT
	A	1.87500	40	AMB-ORGANIZ
	A	1.72500	40	INTEG-EQUIPOS
	A	1.30000	40	CAPACITACION
	B	1.27500	40	CALID-Y-SERV
	B	1.25641	39	CALIDAD
	B	1.25000	40	CIRC-CALIDAD
	B	1.10000	40	COMUNICACION
	B	1.10000	40	TRAB-EQUIPO
	B	1.07500	40	AMB-JERARQ
	B	1.00000	40	LIDERAZGO

ANALISIS DE VARIANCA DE FACTORES Y SUBFACTORES

ANALYSIS OF VARIANCE PROCEDURE

HALLER-DUNCAN K-RATIO T TEST FOR VARIABLE: RESPUES

NOTE: THIS TEST MINIMIZES THE BAYES RISK UNDER ADDITIVE LOSS
AND CERTAIN OTHER ASSUMPTIONS

K-RATIO=100 DF=387 MSE=0.150791 F=21.7128

CRITICAL VALUE OF T=1.78

MINIMUM SIGNIFICANT DIFFERENCE=.15442

WARNING: CELL SIZES ARE NOT EQUAL
HARMONIC MEAN OF CELL SIZES=39.8977

MEANS WITH THE SAME LETTER ARE NOT SIGNIFICANTLY DIFFERENT.

WALLER	GROUPING	MEAN	H	SUBFACT
	A	1.67500	40	AMB-ORGANIZ
	A	1.72500	40	INTEG-EQUIPOS
	A	1.30000	40	CAPACITACION
	B	1.27500	40	CALID-Y-SERV
	B	1.25641	39	CALIDAD
	B	1.25000	40	CIRC-CALIDAD
	B	1.10000	40	COMUNICACION
	B	1.10000	40	TRAB-EQUIPO
	B	1.07500	40	AMB-JERARQ
	B	1.00000	40	LIDERAZGO

ANALISIS DE VARIANCIA DE FACTORES Y SUBFACTORES

ANALYSIS OF VARIANCE PROCEDURE

DUNCAN'S MULTIPLE RANGE TEST FOR VARIABLE: RESPUES
 NOTE: THIS TEST CONTROLS THE TYPE I COMPARISONWISE ERROR RATE,
 NOT THE EXPERIMENTWISE ERROR RATE

ALPHA=0.05 DF=387 MSE=0.150791

WARNING: CELL SIZES ARE NOT EQUAL
 HARMONIC MEAN OF CELL SIZES=116.016

NUMBER OF MEANS 2 3
 CRITICAL RANGE 0.101264 0.106506

MEANS WITH THE SAME LETTER ARE NOT SIGNIFICANTLY DIFFERENT.

DUNCAN	GROUPING	MEAN	N	FACTOR
	A	1.41667	120	CALIDAD
	A	1.32663	199	EQ-TRABAJO
	B	1.03750	60	LIDERAZGO

ANALISIS DE VARIANCA DE FACTORES Y SUBFACTORES

ANALYSIS OF VARIANCE PROCEDURE

WALLER-DUNCAN K-RATIO T TEST FOR VARIABLE: RESPUES
 NOTE: THIS TEST MINIMIZES THE BAYES RISK UNDER ADDITIVE LOSS
 AND CERTAIN OTHER ASSUMPTIONS

KRATIO=100 DF=387 MSE=0.150791 F=24.1395
 CRITICAL VALUE OF T=3.77
 MINIMUM SIGNIFICANT DIFFERENCE=.09037

WARNING: CELL SIZES ARE NOT EQUAL
 HARMONIC MEAN OF CELL SIZES=116.016

MEANS WITH THE SAME LETTER ARE NOT SIGNIFICANTLY DIFFERENT.

WALLER	GROUPING	MEAN	N	FACTOR
	A	1.41667	120	CALIDAD
	A	1.32663	199	EQ-TRABAJO
	B	1.03750	80	LIDERAZGO

REPORTE DE DETERMINACION DEL FACTOR DE INTEGRACION DE EQUIPOS DE TRABAJO

OBS	INTEGRACION EQUIPOS TRABAJO	RESPECTO
1	INTEG-EQUIPOS	MUCHO MEJOR
2	CAPACITACION	MEJOR
3	CALIDAD	MEJOR
4	CTRC-CALTOAD	MEJOR
5	TRAB-EQUIPO	MEJOR
6	INTEG-EQUIPOS	MEJOR
7	CAPACITACION	IGUAL
8	CALIDAD	MUCHO MEJOR
9	CTRC-CALTOAD	MUCHO MEJOR
10	TRAB-EQUIPO	MEJOR
11	INTEG-EQUIPOS	MEJOR
12	CAPACITACION	MUCHO MEJOR
13	CALIDAD	MUCHO MEJOR
14	CTRC-CALTOAD	MUCHO MEJOR
15	TRAB-EQUIPO	MUCHO MEJOR
16	INTEG-EQUIPOS	MUCHO MEJOR
17	CAPACITACION	MUCHO MEJOR
18	CALIDAD	MEJOR
19	CTRC-CALTOAD	MEJOR
20	TRAB-EQUIPO	MEJOR
21	INTEG-EQUIPOS	MEJOR
22	CAPACITACION	MEJOR
23	CALIDAD	MUCHO MEJOR
24	CTRC-CALTOAD	MUCHO MEJOR
25	TRAB-EQUIPO	MUCHO MEJOR
26	INTEG-EQUIPOS	MUCHO MEJOR
27	CAPACITACION	MUCHO MEJOR
28	CALIDAD	MUCHO MEJOR
29	CTRC-CALTOAD	MUCHO MEJOR
30	TRAB-EQUIPO	MUCHO MEJOR
31	INTEG-EQUIPOS	MUCHO MEJOR
32	CAPACITACION	MUCHO MEJOR
33	CALIDAD	MUCHO MEJOR
34	CTRC-CALTOAD	MUCHO MEJOR
35	TRAB-EQUIPO	MUCHO MEJOR
36	INTEG-EQUIPOS	MUCHO MEJOR
37	CAPACITACION	MUCHO MEJOR
38	CALIDAD	MUCHO MEJOR
39	CTRC-CALTOAD	MUCHO MEJOR
40	TRAB-EQUIPO	MUCHO MEJOR
41	INTEG-EQUIPOS	MEJOR
42	CAPACITACION	MUCHO MEJOR
43	CALIDAD	MUCHO MEJOR
44	CTRC-CALTOAD	MEJOR
45	TRAB-EQUIPO	MUCHO MEJOR
46	INTEG-EQUIPOS	MUCHO MEJOR
47	CAPACITACION	MUCHO MEJOR
48	CALIDAD	MUCHO MEJOR
49	CTRC-CALTOAD	MUCHO MEJOR
50	TRAB-EQUIPO	MUCHO MEJOR
51	INTEG-EQUIPOS	MUCHO MEJOR
52	CAPACITACION	MUCHO MEJOR
53	CALIDAD	MUCHO MEJOR
54	CTRC-CALTOAD	MUCHO MEJOR
55	TRAB-EQUIPO	MUCHO MEJOR
56	INTEG-EQUIPOS	MUCHO MEJOR
57	CAPACITACION	MUCHO MEJOR
58	CALIDAD	MUCHO MEJOR
59	CTRC-CALTOAD	MUCHO MEJOR
60	TRAB-EQUIPO	MUCHO MEJOR
61	INTEG-EQUIPOS	MUCHO MEJOR
62	CAPACITACION	MUCHO MEJOR
63	CALIDAD	MUCHO MEJOR
64	CTRC-CALTOAD	MEJOR
65	TRAB-EQUIPO	MUCHO MEJOR
66	INTEG-EQUIPOS	MUCHO MEJOR
67	CAPACITACION	MUCHO MEJOR
68	CALIDAD	MUCHO MEJOR
69	CTRC-CALTOAD	MUCHO MEJOR
70	TRAB-EQUIPO	MUCHO MEJOR
71	INTEG-EQUIPOS	MEJOR

REPORTE DE DETERMINACION DEL FACTOR DE INTEGRACION DE EQUIPOS DE TRABAJO

DBS	INTEGRACION EQUIPOS TRABAJO	RESFQT
72	CAPACITACION	1 MUCHO MEJOR
73	CALIDAD	MEJOR
74	TRAB-EQUIPO	MUCHO MEJOR
75	INTEG-EQUIPOS	MEJOR
76	CAPACITACION	MUCHO MEJOR
77	CALIDAD	MUCHO MEJOR
78	TRAB-EQUIPO	MUCHO MEJOR
79	INTEG-EQUIPOS	MUCHO MEJOR
80	CAPACITACION	MUCHO MEJOR
81	CALIDAD	MUCHO MEJOR
82	TRAB-EQUIPO	MUCHO MEJOR
83	INTEG-EQUIPOS	MUCHO MEJOR
84	CAPACITACION	MUCHO MEJOR
85	CALIDAD	MUCHO MEJOR
86	TRAB-EQUIPO	MUCHO MEJOR
87	INTEG-EQUIPOS	MUCHO MEJOR
88	CAPACITACION	MUCHO MEJOR
89	CALIDAD	MUCHO MEJOR
90	TRAB-EQUIPO	MUCHO MEJOR
91	INTEG-EQUIPOS	MUCHO MEJOR
92	CAPACITACION	MUCHO MEJOR
93	CALIDAD	MUCHO MEJOR
94	TRAB-EQUIPO	MUCHO MEJOR
95	INTEG-EQUIPOS	MUCHO MEJOR
96	CAPACITACION	MUCHO MEJOR
97	CALIDAD	MUCHO MEJOR
98	TRAB-EQUIPO	MUCHO MEJOR
99	INTEG-EQUIPOS	MUCHO MEJOR
100	CAPACITACION	MUCHO MEJOR
101	CALIDAD	MUCHO MEJOR
102	TRAB-EQUIPO	MUCHO MEJOR
103	INTEG-EQUIPOS	MUCHO MEJOR
104	CAPACITACION	MUCHO MEJOR
105	CALIDAD	MUCHO MEJOR
106	TRAB-EQUIPO	MUCHO MEJOR
107	INTEG-EQUIPOS	MUCHO MEJOR
108	CAPACITACION	MUCHO MEJOR
109	CALIDAD	MUCHO MEJOR
110	TRAB-EQUIPO	MUCHO MEJOR
111	INTEG-EQUIPOS	MUCHO MEJOR
112	CAPACITACION	MUCHO MEJOR
113	CALIDAD	MUCHO MEJOR
114	TRAB-EQUIPO	MUCHO MEJOR
115	INTEG-EQUIPOS	MUCHO MEJOR
116	CAPACITACION	MUCHO MEJOR
117	CALIDAD	MUCHO MEJOR
118	TRAB-EQUIPO	MUCHO MEJOR
119	INTEG-EQUIPOS	MUCHO MEJOR
120	CAPACITACION	MUCHO MEJOR
121	CALIDAD	MUCHO MEJOR
122	TRAB-EQUIPO	MUCHO MEJOR
123	INTEG-EQUIPOS	MUCHO MEJOR
124	CAPACITACION	MUCHO MEJOR
125	CALIDAD	MUCHO MEJOR
126	TRAB-EQUIPO	MUCHO MEJOR
127	INTEG-EQUIPOS	MUCHO MEJOR
128	CAPACITACION	MUCHO MEJOR
129	CALIDAD	MUCHO MEJOR
130	TRAB-EQUIPO	MUCHO MEJOR
131	INTEG-EQUIPOS	MUCHO MEJOR
132	CAPACITACION	MUCHO MEJOR
133	CALIDAD	MUCHO MEJOR
134	TRAB-EQUIPO	MUCHO MEJOR
135	INTEG-EQUIPOS	MUCHO MEJOR
136	CAPACITACION	MUCHO MEJOR
137	CALIDAD	MUCHO MEJOR
138	TRAB-EQUIPO	MUCHO MEJOR
139	INTEG-EQUIPOS	MUCHO MEJOR
140	CAPACITACION	MUCHO MEJOR
141	CALIDAD	MUCHO MEJOR
142	TRAB-EQUIPO	MUCHO MEJOR
143	INTEG-EQUIPOS	MUCHO MEJOR
144	CAPACITACION	MUCHO MEJOR
145	CALIDAD	MUCHO MEJOR
146	TRAB-EQUIPO	MUCHO MEJOR
147	INTEG-EQUIPOS	MUCHO MEJOR
148	CAPACITACION	MUCHO MEJOR
149	CALIDAD	MUCHO MEJOR
150	TRAB-EQUIPO	MUCHO MEJOR
151	INTEG-EQUIPOS	MUCHO MEJOR
152	CAPACITACION	MUCHO MEJOR
153	CALIDAD	MUCHO MEJOR
154	TRAB-EQUIPO	MUCHO MEJOR
155	INTEG-EQUIPOS	MUCHO MEJOR
156	CAPACITACION	MUCHO MEJOR
157	CALIDAD	MUCHO MEJOR
158	TRAB-EQUIPO	MUCHO MEJOR
159	INTEG-EQUIPOS	MUCHO MEJOR
160	CAPACITACION	MUCHO MEJOR
161	CALIDAD	MUCHO MEJOR
162	TRAB-EQUIPO	MUCHO MEJOR
163	INTEG-EQUIPOS	MUCHO MEJOR
164	CAPACITACION	MUCHO MEJOR
165	CALIDAD	MUCHO MEJOR
166	TRAB-EQUIPO	MUCHO MEJOR
167	INTEG-EQUIPOS	MUCHO MEJOR
168	CAPACITACION	MUCHO MEJOR
169	CALIDAD	MUCHO MEJOR
170	TRAB-EQUIPO	MUCHO MEJOR
171	INTEG-EQUIPOS	MUCHO MEJOR
172	CAPACITACION	MUCHO MEJOR
173	CALIDAD	MUCHO MEJOR
174	TRAB-EQUIPO	MUCHO MEJOR
175	INTEG-EQUIPOS	MUCHO MEJOR
176	CAPACITACION	MUCHO MEJOR
177	CALIDAD	MUCHO MEJOR
178	TRAB-EQUIPO	MUCHO MEJOR
179	INTEG-EQUIPOS	MUCHO MEJOR
180	CAPACITACION	MUCHO MEJOR
181	CALIDAD	MUCHO MEJOR
182	TRAB-EQUIPO	MUCHO MEJOR
183	INTEG-EQUIPOS	MUCHO MEJOR
184	CAPACITACION	MUCHO MEJOR
185	CALIDAD	MUCHO MEJOR
186	TRAB-EQUIPO	MUCHO MEJOR
187	INTEG-EQUIPOS	MUCHO MEJOR
188	CAPACITACION	MUCHO MEJOR
189	CALIDAD	MUCHO MEJOR
190	TRAB-EQUIPO	MUCHO MEJOR
191	INTEG-EQUIPOS	MUCHO MEJOR
192	CAPACITACION	MUCHO MEJOR
193	CALIDAD	MUCHO MEJOR
194	TRAB-EQUIPO	MUCHO MEJOR
195	INTEG-EQUIPOS	MUCHO MEJOR
196	CAPACITACION	MUCHO MEJOR
197	CALIDAD	MUCHO MEJOR
198	TRAB-EQUIPO	MUCHO MEJOR
199	INTEG-EQUIPOS	MUCHO MEJOR
200	CAPACITACION	MUCHO MEJOR

REPORTE DE DETERMINACION DEL FACTOR DE INTEGRACION DE EQUIPOS DE TRABAJO

QBS	INTEGRACION EQUIPOS TRABAJO	RESPECT
143	CALIDAD	MUCHO MEJOR
144	TRAB-EQUIPO	MUCHO MEJOR
145	TRAB-EQUIPO	MUCHO MEJOR
146	INTEG-EQUIPOS	MEJOR
147	CAPACITACION	MUCHO MEJOR
148	TRAB-EQUIPO	MUCHO MEJOR
149	TRAB-EQUIPO	MUCHO MEJOR
150	TRAB-EQUIPO	MUCHO MEJOR
151	INTEG-EQUIPOS	MUCHO MEJOR
152	CAPACITACION	MUCHO MEJOR
153	CALIDAD	MUCHO MEJOR
154	TRAB-EQUIPO	MUCHO MEJOR
155	INTEG-EQUIPOS	MUCHO MEJOR
156	INTEG-EQUIPOS	MUCHO MEJOR
157	CAPACITACION	MUCHO MEJOR
158	CALIDAD	MUCHO MEJOR
159	TRAB-EQUIPO	MUCHO MEJOR
160	TRAB-EQUIPO	MUCHO MEJOR
161	INTEG-EQUIPOS	MUCHO MEJOR
162	CALIDAD	MUCHO MEJOR
163	TRAB-EQUIPO	MUCHO MEJOR
164	INTEG-EQUIPOS	MUCHO MEJOR
165	CAPACITACION	MUCHO MEJOR
166	CALIDAD	MUCHO MEJOR
167	TRAB-EQUIPO	MUCHO MEJOR
168	TRAB-EQUIPO	MUCHO MEJOR
169	INTEG-EQUIPOS	MUCHO MEJOR
170	TRAB-EQUIPO	MUCHO MEJOR
171	INTEG-EQUIPOS	MUCHO MEJOR
172	CAPACITACION	MUCHO MEJOR
173	CALIDAD	MUCHO MEJOR
174	TRAB-EQUIPO	MUCHO MEJOR
175	TRAB-EQUIPO	MUCHO MEJOR
176	INTEG-EQUIPOS	MUCHO MEJOR
177	CAPACITACION	MUCHO MEJOR
178	TRAB-EQUIPO	MUCHO MEJOR
179	TRAB-EQUIPO	MUCHO MEJOR
180	TRAB-EQUIPO	MUCHO MEJOR
181	CAPACITACION	MUCHO MEJOR
182	CALIDAD	MUCHO MEJOR
183	TRAB-EQUIPO	MUCHO MEJOR
184	TRAB-EQUIPO	MUCHO MEJOR
185	INTEG-EQUIPOS	MUCHO MEJOR
186	INTEG-EQUIPOS	MUCHO MEJOR
187	CAPACITACION	MUCHO MEJOR
188	TRAB-EQUIPO	MUCHO MEJOR
189	TRAB-EQUIPO	MUCHO MEJOR
190	TRAB-EQUIPO	MUCHO MEJOR
191	INTEG-EQUIPOS	MUCHO MEJOR
192	CAPACITACION	MUCHO MEJOR
193	CALIDAD	MUCHO MEJOR
194	TRAB-EQUIPO	MUCHO MEJOR
195	TRAB-EQUIPO	MUCHO MEJOR
196	INTEG-EQUIPOS	MUCHO MEJOR
197	CAPACITACION	MUCHO MEJOR
198	CALIDAD	MUCHO MEJOR
199	TRAB-EQUIPO	MUCHO MEJOR
200	TRAB-EQUIPO	MUCHO MEJOR

REPORTE DE DETERMINACION DEL FACTOR DE CALIDAD

OBS	CALIDAD	RESPCAL
1	AMB-ORGANIZ	MUCHO MEJOR
2	COMUNICACION	MEJOR
3	CALID-Y-SERV	MEJOR
4	AMB-ORGANIZ	MEJOR
5	COMUNICACION	MUCHO MEJOR
6	CALID-Y-SERV	MUCHO MEJOR
7	AMB-ORGANIZ	MUCHO MEJOR
8	COMUNICACION	MUCHO MEJOR
9	CALID-Y-SERV	MEJOR
10	AMB-ORGANIZ	MEJOR
11	COMUNICACION	MUCHO MEJOR
12	CALID-Y-SERV	MUCHO MEJOR
13	AMB-ORGANIZ	MEJOR
14	COMUNICACION	MUCHO MEJOR
15	CALID-Y-SERV	MUCHO MEJOR
16	AMB-ORGANIZ	MEJOR
17	COMUNICACION	MUCHO MEJOR
18	CALID-Y-SERV	MUCHO MEJOR
19	AMB-ORGANIZ	MEJOR
20	COMUNICACION	MEJOR
21	CALID-Y-SERV	MEJOR
22	AMB-ORGANIZ	MEJOR
23	COMUNICACION	MUCHO MEJOR
24	CALID-Y-SERV	MUCHO MEJOR
25	AMB-ORGANIZ	MEJOR
26	COMUNICACION	MUCHO MEJOR
27	CALID-Y-SERV	MUCHO MEJOR
28	AMB-ORGANIZ	MEJOR
29	COMUNICACION	MUCHO MEJOR
30	CALID-Y-SERV	MUCHO MEJOR
31	AMB-ORGANIZ	MEJOR
32	COMUNICACION	MUCHO MEJOR
33	CALID-Y-SERV	MEJOR
34	AMB-ORGANIZ	MUCHO MEJOR
35	COMUNICACION	MUCHO MEJOR
36	CALID-Y-SERV	MEJOR
37	AMB-ORGANIZ	MUCHO MEJOR
38	COMUNICACION	MUCHO MEJOR
39	CALID-Y-SERV	MUCHO MEJOR
40	AMB-ORGANIZ	MEJOR
41	COMUNICACION	MEJOR
42	CALID-Y-SERV	MUCHO MEJOR
43	AMB-ORGANIZ	MUCHO MEJOR
44	COMUNICACION	MUCHO MEJOR
45	CALID-Y-SERV	MUCHO MEJOR
46	AMB-ORGANIZ	MEJOR
47	COMUNICACION	MUCHO MEJOR
48	CALID-Y-SERV	MEJOR
49	AMB-ORGANIZ	MUCHO MEJOR
50	COMUNICACION	MUCHO MEJOR
51	CALID-Y-SERV	MEJOR
52	AMB-ORGANIZ	MUCHO MEJOR
53	COMUNICACION	MUCHO MEJOR
54	CALID-Y-SERV	MUCHO MEJOR
55	AMB-ORGANIZ	MEJOR
56	COMUNICACION	MUCHO MEJOR
57	CALID-Y-SERV	MUCHO MEJOR
58	AMB-ORGANIZ	MEJOR
59	COMUNICACION	MUCHO MEJOR
60	CALID-Y-SERV	MUCHO MEJOR
61	AMB-ORGANIZ	MEJOR
62	COMUNICACION	MUCHO MEJOR
63	CALID-Y-SERV	MUCHO MEJOR
64	AMB-ORGANIZ	MEJOR
65	COMUNICACION	MUCHO MEJOR
66	CALID-Y-SERV	MEJOR
67	AMB-ORGANIZ	MEJOR
68	COMUNICACION	MUCHO MEJOR
69	CALID-Y-SERV	MUCHO MEJOR
70	AMB-ORGANIZ	MEJOR
71	COMUNICACION	MUCHO MEJOR
72	CALID-Y-SERV	MUCHO MEJOR
73	AMB-ORGANIZ	MEJOR

REPORTE DE DETERMINACION DEL FACTOR DE CALIDAD

OBS	CALIDAD	RESPCAL
74	COMUNICACION	MUCHO MEJOR
75	CALID-Y-SERV	MUCHO MEJOR
76	AMB-ORGANIZ	MEJOR
77	COMUNICACION	MUCHO MEJOR
78	CALID-Y-SERV	MUCHO MEJOR
79	AMB-ORGANIZ	MEJOR
80	COMUNICACION	MUCHO MEJOR
81	CALID-Y-SERV	MEJOR
82	AMB-ORGANIZ	MEJOR
83	COMUNICACION	MUCHO MEJOR
84	CALID-Y-SERV	MUCHO MEJOR
85	AMB-ORGANIZ	MEJOR
86	COMUNICACION	MUCHO MEJOR
87	CALID-Y-SERV	MUCHO MEJOR
88	AMB-ORGANIZ	MEJOR
89	COMUNICACION	MUCHO MEJOR
90	CALID-Y-SERV	MUCHO MEJOR
91	AMB-ORGANIZ	MEJOR
92	COMUNICACION	MUCHO MEJOR
93	CALID-Y-SERV	MUCHO MEJOR
94	AMB-ORGANIZ	MEJOR
95	COMUNICACION	MUCHO MEJOR
96	CALID-Y-SERV	MUCHO MEJOR
97	AMB-ORGANIZ	MUCHO MEJOR
98	COMUNICACION	MUCHO MEJOR
99	CALID-Y-SERV	MUCHO MEJOR
100	AMB-ORGANIZ	MEJOR
101	COMUNICACION	MUCHO MEJOR
102	CALID-Y-SERV	MUCHO MEJOR
103	AMB-ORGANIZ	MEJOR
104	COMUNICACION	MUCHO MEJOR
105	CALID-Y-SERV	MUCHO MEJOR
106	AMB-ORGANIZ	MEJOR
107	COMUNICACION	MUCHO MEJOR
108	CALID-Y-SERV	MUCHO MEJOR
109	AMB-ORGANIZ	MEJOR
110	COMUNICACION	MUCHO MEJOR
111	CALID-Y-SERV	MUCHO MEJOR
112	AMB-ORGANIZ	MEJOR
113	COMUNICACION	MUCHO MEJOR
114	CALID-Y-SERV	MUCHO MEJOR
115	AMB-ORGANIZ	MEJOR
116	COMUNICACION	MUCHO MEJOR
117	CALID-Y-SERV	MUCHO MEJOR
118	AMB-ORGANIZ	MEJOR
119	COMUNICACION	MUCHO MEJOR
120	CALID-Y-SERV	MEJOR

REPORT DE DETERMINACION DEL FACTOR DE LIDERAZGO

OBS	LIDERAZGO	RESPLID
1	AMB - JERARQ	2 MEJOR
2	LIDERAZGO	MEJOR
3	AMB - JERARQ	MUCHO
4	LIDERAZGO	MUCHO
5	AMB - JERARQ	MUCHO
6	LIDERAZGO	MUCHO
7	AMB - JERARQ	MUCHO
8	LIDERAZGO	MUCHO
9	AMB - JERARQ	MUCHO
10	LIDERAZGO	MUCHO
11	AMB - JERARQ	MUCHO
12	LIDERAZGO	MUCHO
13	AMB - JERARQ	MUCHO
14	LIDERAZGO	MUCHO
15	AMB - JERARQ	MUCHO
16	LIDERAZGO	MUCHO
17	AMB - JERARQ	MUCHO
18	LIDERAZGO	MUCHO
19	AMB - JERARQ	MUCHO
20	LIDERAZGO	MUCHO
21	AMB - JERARQ	MUCHO
22	LIDERAZGO	MUCHO
23	AMB - JERARQ	MUCHO
24	LIDERAZGO	MUCHO
25	AMB - JERARQ	MUCHO
26	LIDERAZGO	MUCHO
27	AMB - JERARQ	MUCHO
28	LIDERAZGO	MUCHO
29	AMB - JERARQ	MUCHO
30	LIDERAZGO	MUCHO
31	AMB - JERARQ	MUCHO
32	LIDERAZGO	MUCHO
33	AMB - JERARQ	MUCHO
34	LIDERAZGO	MUCHO
35	AMB - JERARQ	MUCHO
36	LIDERAZGO	MUCHO
37	AMB - JERARQ	MUCHO
38	LIDERAZGO	MUCHO
39	AMB - JERARQ	MUCHO
40	LIDERAZGO	MUCHO
41	AMB - JERARQ	MUCHO
42	LIDERAZGO	MUCHO
43	AMB - JERARQ	MUCHO
44	LIDERAZGO	MUCHO
45	AMB - JERARQ	MUCHO
46	LIDERAZGO	MUCHO
47	AMB - JERARQ	MUCHO
48	LIDERAZGO	MUCHO
49	AMB - JERARQ	MUCHO
50	LIDERAZGO	MUCHO
51	AMB - JERARQ	MUCHO
52	LIDERAZGO	MUCHO
53	AMB - JERARQ	MUCHO
54	LIDERAZGO	MUCHO
55	AMB - JERARQ	MUCHO
56	LIDERAZGO	MUCHO
57	AMB - JERARQ	MUCHO
58	LIDERAZGO	MUCHO
59	AMB - JERARQ	MUCHO
60	LIDERAZGO	MUCHO
61	AMB - JERARQ	MUCHO
62	LIDERAZGO	MUCHO
63	AMB - JERARQ	MUCHO
64	LIDERAZGO	MUCHO
65	AMB - JERARQ	MUCHO
66	LIDERAZGO	MUCHO
67	AMB - JERARQ	MUCHO
68	LIDERAZGO	MUCHO
69	AMB - JERARQ	MUCHO
70	LIDERAZGO	MUCHO
71	AMB - JERARQ	MUCHO
72	LIDERAZGO	MUCHO
73	AMB - JERARQ	MUCHO

REPORT DE DETERMINACION DEL FACTOR DE LIDERAZGO

OBS	LIDERAZGO	RESPLD
74	LIDERAZGO	1 MUCHO MEJOR
75	AFS-LEBRQ	1 MUCHO MEJOR
76	LIDERAZGO	1 MUCHO MEJOR
77	AFS-LEBRQ	1 MUCHO MEJOR
78	LIDERAZGO	1 MUCHO MEJOR
79	AFS-LEBRQ	1 MUCHO MEJOR
80	LIDERAZGO	1 MUCHO MEJOR

ANALISIS DE VARIANCA DE FACTORES Y SUBFACTORES
 ANALYSIS OF VARIANCE PROCEDURE
 CLASS LEVEL INFORMATION

CLASS	LEVELS	VALUES
FACTOR	3	CALIDAD EQ-TRABAJO LIDERAZGO
SUBFACT	10	AMB-JERARQ AMB-ORGANIZ CALID-Y-SERV CALIDAD CAPACITACION CIRC-CALIDAD COMUNICACION INTEG-EQUIPOS LIDERAZGO TRAB-EQUIPO

NUMBER OF OBSERVATIONS IN DATA SET = 400

NOTE: ALL DEPENDENT VARIABLES ARE CONSISTENT WITH RESPECT TO THE PRESENCE OR ABSENCE OF MISSING VALUES. HOWEVER,
 ONLY 399 OBSERVATIONS CAN BE USED IN THIS ANALYSIS.

SAS

15:26 WEDNESDAY, NOVEMBER 10, 1993 14

ANALISIS DE VARIANCA DE FACTORES Y SUBFACTORES
ANALYSIS OF VARIANCE PROCEDURE

DEPENDENT VARIABLE: RESPUES

SOURCE	DF	SUM OF SQUARES	MEAN SQUARE	F VALUE	PR > F	R-SQUARE	C.V.
MODEL	11	36.74660546	3.34060050	22.15	0.0001	0.386388	29.9689
ERROR	387	58.35615143	0.15079109				RESPUES MEAN
CORRECTED TOTAL	398	95.10275689				ROOT MSE	1.29573935
						0.38831828	
SOURCE	DF	ANOVA SS	F VALUE	PR > F			
FACTOR	2	7.27974600	26.14	0.0001			
SUBFACT	9	29.46685946	21.71	0.0001			

ANALISIS DE VARIANZIA DE FACTORES Y SUBFACTORES

ANALYSIS OF VARIANCE PROCEDURE

MEANS

FACTOR	SUBFACT	N	RESFUES
CALIDAD	AMB-ORGANTZ	40	1.87500000
CALIDAD	CALID-Y-SERV	40	1.17500000
CALIDAD	COMUNICACION	40	1.10000000
EG-TRABAJO	CALIDAD	39	1.5641026
EG-TRABAJO	CAPACTIACION	40	1.10000000
EG-TRABAJO	CTAC-CALIDAD	40	1.25000000
EG-TRABAJO	INTEG-EQUIPOS	40	1.75000000
EG-TRABAJO	TRAB-EQUIPO	40	1.10000000
LIDERAZGO	AMB-TRABO	40	1.75000000
LIDERAZGO	LIDERAZGO	40	1.00000000

SAS

15:26 WEDNESDAY, NOVEMBER 10, 1993 20

ANALISIS DE VARIANCIAS DE FACTORES Y SUBFACTORES

ANALYSIS OF VARIANCE PROCEDURE

T TESTS (LSI) FOR VARIABLE: RESPUES
 NOTE: THIS TEST CONTROLS THE TYPE I COMPARISONWISE ERROR RATE,
 NOT THE EXPERIMENTWISE ERROR RATE.

ALPHA=0.05 CONFIDENCE=0.95 DF=367 MSE=0.150791
 CRITICAL VALUE OF T=1.96611

COMPARISONS SIGNIFICANT AT THE 0.05 LEVEL ARE INDICATED BY '***'

FACTOR COMPARISON	LOWER CONFIDENCE LIMIT	DIFFERENCE BETWEEN MEANS	UPPER CONFIDENCE LIMIT	
CALIDAD - EQ-TRABAJO	0.80179	0.89007	0.17828	***
CALIDAD - LIDERAZGO	0.26897	0.37913	0.46939	***
EQ-TRABAJO - CALIDAD	-0.17828	-0.89007	-0.90870	***
EQ-TRABAJO - LIDERAZGO	-0.16806	-0.28913	-0.90870	***
LIDERAZGO - CALIDAD	-0.46937	-0.37913	-0.16807	***
LIDERAZGO - EQ-TRABAJO	-0.39020	-0.28913	-0.16806	***

ANALISIS DE VARIANCIA DE FACTORES Y SUBFACTORES

ANALYSIS OF VARIANCE PROCEDURE

TUKEY'S STUDENTIZED RANGE (HSD) TEST FOR VARIABLE: RESPUES
 NOTE: THIS TEST CONTROLS THE TYPE I EXPERIMENTWISE ERROR RATE

ALPHA=0.05 CONFIDENCE=0.95 DF=387 MSE=0.150791
 CRITICAL VALUE OF STUDENTIZED RANGE=3.327

COMPARISONS SIGNIFICANT AT THE 0.05 LEVEL ARE INDICATED BY '***'

FACTOR COMPARISON	SIMULTANEOUS	DIFFERENCE	SIMULTANEOUS	
	LOWER CONFIDENCE LIMIT	BETWEEN MEANS	LOWER CONFIDENCE LIMIT	
CALIDAD - EQ-TRABAJO	-0.01556	0.09003	0.19563	
CALIDAD - LIDERAZGO	-0.24729	0.37917	0.51104	***
EQ-TRABAJO - CALIDAD	-0.19563	-0.09003	0.01556	***
EQ-TRABAJO - LIDERAZGO	-0.16818	0.28913	0.41088	***
LIDERAZGO - CALIDAD	-0.51104	-0.37917	-0.24729	***
LIDERAZGO - EQ-TRABAJO	-0.41088	-0.28913	-0.16818	***

SA:

15:26 WEDNESDAY, NOVEMBER 10, 1993 22

ANALISIS DE VARIANCIA DE FACTORES Y SUBFACTORES

ANALYSIS OF VARIANCE PROCEDURE

T TESTS (LSD) FOR VARIABLE: RESPUES
 NOTE: THIS TEST CONTROLS THE TYPE I COMPARISONWISE ERROR RATE,
 NOT THE EXPERIMENTWISE ERROR RATE.

ALPHA=0.05 CONFIDENCE=0.95 DF=387 MSE=0.150791
 CRITICAL VALUE OF T=1.96611

COMPARISONS SIGNIFICANT AT THE 0.05 LEVEL ARE INDICATED BY '###'

SUBFACT COMPARISON	LOWER CONFIDENCE LIMIT	DIFFERENCE BETWEEN MEANS	UPPER CONFIDENCE LIMIT	
AMB-ORGANIZ - INTEG-EQUIPOS	-0.02072	0.15000	0.32072	
AMB-ORGANIZ - CAPACITACION	0.40426	0.57500	0.74572	###
AMB-ORGANIZ - CALTO-Y-SERV	0.62926	0.60000	0.79072	###
AMB-ORGANIZ - CALIDAD	0.44676	0.51859	0.79072	###
AMB-ORGANIZ - CIRC-CALIDAD	0.45426	0.62500	0.79072	###
AMB-ORGANIZ - COMUNICACION	0.60426	0.77500	0.94572	###
AMB-ORGANIZ - TRAB-EQUIPO	0.40426	0.77500	0.97072	###
AMB-ORGANIZ - AMB-JERARQ	0.62926	0.80000	0.97072	###
AMB-ORGANIZ - LIDERAZGO	0.70426	0.87500	1.04572	###
INTEG-EQUIPOS - AMB-ORGANIZ	-0.32072	-0.15000	0.02072	
INTEG-EQUIPOS - CAPACITACION	0.39426	0.22500	0.59572	###
INTEG-EQUIPOS - CALTO-Y-SERV	0.52926	0.25000	0.72072	###
INTEG-EQUIPOS - CALIDAD	0.34676	0.46859	0.62072	###
INTEG-EQUIPOS - CIRC-CALIDAD	0.30426	0.47500	0.64572	###
INTEG-EQUIPOS - COMUNICACION	0.45426	0.62500	0.79072	###
INTEG-EQUIPOS - TRAB-EQUIPO	0.42426	0.62500	0.79072	###
INTEG-EQUIPOS - AMB-JERARQ	0.47926	0.65000	0.84572	###
INTEG-EQUIPOS - LIDERAZGO	0.59426	0.72500	0.95572	###
CAPACITACION - AMB-ORGANIZ	-0.24572	-0.57500	-0.44926	###
CAPACITACION - INTEG-EQUIPOS	-0.14572	0.42500	0.62072	###
CAPACITACION - CALTO-Y-SERV	-0.14572	0.42500	0.62072	###
CAPACITACION - CALIDAD	-0.14572	0.42500	0.62072	###
CAPACITACION - CIRC-CALIDAD	-0.14572	0.42500	0.62072	###
CAPACITACION - COMUNICACION	0.35426	0.80000	0.95072	###
CAPACITACION - TRAB-EQUIPO	0.02926	0.80000	0.97072	###
CAPACITACION - AMB-JERARQ	0.02926	0.82500	0.97072	###
CAPACITACION - LIDERAZGO	0.12926	0.90000	0.97072	###
CALTO-Y-SERV - AMB-ORGANIZ	-0.77072	-0.60000	-0.42026	###
CALTO-Y-SERV - INTEG-EQUIPOS	-0.14572	0.42500	0.62072	###
CALTO-Y-SERV - CAPACITACION	-0.14572	0.42500	0.62072	###
CALTO-Y-SERV - CALIDAD	-0.14572	0.42500	0.62072	###
CALTO-Y-SERV - CIRC-CALIDAD	-0.14572	0.42500	0.62072	###
CALTO-Y-SERV - COMUNICACION	0.00426	0.62500	0.94572	###
CALTO-Y-SERV - TRAB-EQUIPO	0.00426	0.77500	0.97072	###
CALTO-Y-SERV - AMB-JERARQ	0.00426	0.80000	0.97072	###
CALTO-Y-SERV - LIDERAZGO	0.10426	0.87500	0.97072	###
CALIDAD - AMB-ORGANIZ	-0.70640	-0.61659	-0.44676	###
CALIDAD - INTEG-EQUIPOS	-0.21540	0.42500	0.62072	###
CALIDAD - CAPACITACION	-0.21540	0.42500	0.62072	###
CALIDAD - CALTO-Y-SERV	-0.21540	0.42500	0.62072	###
CALIDAD - CIRC-CALIDAD	-0.21540	0.42500	0.62072	###
CALIDAD - COMUNICACION	-0.01240	0.62500	0.94572	###
CALIDAD - TRAB-EQUIPO	-0.01240	0.77500	0.97072	###
CALIDAD - AMB-JERARQ	0.00940	0.80000	0.97072	###
CALIDAD - LIDERAZGO	0.06460	0.87500	0.97072	###
CIRC-CALIDAD - AMB-ORGANIZ	-0.70672	-0.62500	-0.45426	###
CIRC-CALIDAD - INTEG-EQUIPOS	-0.24572	0.42500	0.62072	###
CIRC-CALIDAD - CAPACITACION	-0.24572	0.42500	0.62072	###
CIRC-CALIDAD - CALTO-Y-SERV	-0.24572	0.42500	0.62072	###
CIRC-CALIDAD - CALIDAD	-0.14572	0.42500	0.62072	###
CIRC-CALIDAD - CIRC-CALIDAD	-0.00926	0.62500	0.94572	###
CIRC-CALIDAD - COMUNICACION	-0.00926	0.77500	0.97072	###
CIRC-CALIDAD - TRAB-EQUIPO	-0.00926	0.80000	0.97072	###
CIRC-CALIDAD - AMB-JERARQ	0.00926	0.82500	0.97072	###
CIRC-CALIDAD - LIDERAZGO	0.06426	0.90000	0.97072	###

ANALISIS DE VARIANCIA DE FACTORES Y SUBFACTORES

ANALYSIS OF VARIANCE PROCEDURE

SUBFACT COMPARISON	LOWER CONFIDENCE	DIFFERENCE BETWEEN	UPPER CONFIDENCE	
COMUNICACION -- ANS-ORGANIZ	-0.34072	-0.77500	-0.00144	###
COMUNICACION -- INTER-EQUIPOS	-0.72572	-0.77500	-0.00028	###
COMUNICACION -- CAPACITACION	-0.70272	-0.77500	-0.00064	###
COMUNICACION -- CALIDAD-SERV	-0.70272	-0.77500	-0.00064	###
COMUNICACION -- CALIDAD	-0.32072	-0.77500	-0.00144	###
COMUNICACION -- CTR-CALIDAD	-0.32072	-0.77500	-0.00144	###
COMUNICACION -- TRAB-EQUIPO	-0.42072	-0.77500	-0.00224	###
COMUNICACION -- ANS-JERARQ	-0.42072	-0.77500	-0.00224	###
COMUNICACION -- LIDERAZGO	-0.07072	0.10000	0.24000	
TRAB-EQUIPO -- ANS-ORGANIZ	-0.28572	-0.77500	-0.00064	###
TRAB-EQUIPO -- INTER-EQUIPOS	-0.74572	-0.77500	-0.00028	###
TRAB-EQUIPO -- CAPACITACION	-0.37072	-0.77500	-0.00144	###
TRAB-EQUIPO -- CALIDAD-SERV	-0.37072	-0.77500	-0.00144	###
TRAB-EQUIPO -- CALIDAD	-0.32072	-0.77500	-0.00144	###
TRAB-EQUIPO -- CTR-CALIDAD	-0.32072	-0.77500	-0.00144	###
TRAB-EQUIPO -- COMUNICACION	-0.17072	-0.77500	-0.00224	###
TRAB-EQUIPO -- ANS-JERARQ	-0.17072	-0.77500	-0.00224	###
TRAB-EQUIPO -- LIDERAZGO	-0.07072	0.10000	0.24000	
ANS-JERARQ -- ANS-ORGANIZ	-0.07072	-0.00000	-0.00000	###
ANS-JERARQ -- INTER-EQUIPOS	-0.22072	-0.00000	-0.00000	###
ANS-JERARQ -- CAPACITACION	-0.20272	-0.00000	-0.00000	###
ANS-JERARQ -- CALIDAD-SERV	-0.20272	-0.00000	-0.00000	###
ANS-JERARQ -- CALIDAD	-0.20272	-0.00000	-0.00000	###
ANS-JERARQ -- CTR-CALIDAD	-0.20272	-0.00000	-0.00000	###
ANS-JERARQ -- COMUNICACION	-0.05272	-0.00000	-0.00000	###
ANS-JERARQ -- TRAB-EQUIPO	-0.05272	-0.00000	-0.00000	###
ANS-JERARQ -- LIDERAZGO	-0.05272	-0.00000	-0.00000	###
LIDERAZGO -- ANS-ORGANIZ	-1.06572	-0.97000	-0.70000	###
LIDERAZGO -- INTER-EQUIPOS	-0.99572	-0.97000	-0.70000	###
LIDERAZGO -- CAPACITACION	-0.70272	-0.97000	-0.70000	###
LIDERAZGO -- CALIDAD-SERV	-0.70272	-0.97000	-0.70000	###
LIDERAZGO -- CALIDAD	-0.42072	-0.97000	-0.70000	###
LIDERAZGO -- CTR-CALIDAD	-0.42072	-0.97000	-0.70000	###
LIDERAZGO -- COMUNICACION	-0.27072	-0.97000	-0.70000	###
LIDERAZGO -- TRAB-EQUIPO	-0.27072	-0.97000	-0.70000	###
LIDERAZGO -- ANS-JERARQ	-0.24572	-0.97000	-0.70000	###

ANALISIS DE VARIANCIA DE FACTORES Y SUBFACTORES

ANALYSIS OF VARIANCE PROCEDURE

TIKEY'S STUDENTIZED RANGE (MSD) TEST FOR VARIABLE: RESPUES
 NOTE: THIS TEST CONTROLS THE TYPE I EXPERIMENTAL ERROR RATE

ALPHA=0.05 CONFIDENCE=0.95 DF=307 MSE=0.150791
 CRITICAL VALUE OF STUDENTIZED RANGE=4.500

COMPARISONS SIGNIFICANT AT THE 0.05 LEVEL ARE INDICATED BY '***'

SUBFACT COMPARISON	SIMULTANEOUS LOWER CONFIDENCE LIMIT	DIFFERENCE BETWEEN MEANS	SIMULTANEOUS UPPER CONFIDENCE LIMIT	
AMB-ORGANIZ	-0.12632	0.15000	0.42632	***
AMB-ORGANIZ	0.29268	0.27500	0.86768	***
AMB-ORGANIZ	0.34050	0.41859	0.89649	***
AMB-ORGANIZ	0.34669	0.45500	0.80169	***
AMB-ORGANIZ	0.48668	0.77500	1.26168	***
AMB-ORGANIZ	0.62868	0.77500	1.05168	***
AMB-ORGANIZ	0.72668	0.80000	1.07168	***
AMB-ORGANIZ	0.72668	0.87500	1.15168	***
INTEG-EQUIPOS	-0.42632	-0.15000	0.12632	***
INTEG-EQUIPOS	0.19268	0.45000	0.74268	***
INTEG-EQUIPOS	0.19268	0.48500	0.77168	***
INTEG-EQUIPOS	0.19268	0.48559	0.76668	***
INTEG-EQUIPOS	0.19268	0.47500	0.75168	***
INTEG-EQUIPOS	0.48668	0.65000	1.13668	***
INTEG-EQUIPOS	0.48668	0.65000	0.90168	***
INTEG-EQUIPOS	0.47268	0.65000	0.92668	***
INTEG-EQUIPOS	0.47268	0.72500	1.00168	***
CAPACTACION	-0.85132	-0.37500	-0.32632	***
CAPACTACION	-0.85132	-0.45000	-0.34632	***
CAPACTACION	-0.85132	-0.02500	0.34868	***
CAPACTACION	-0.85132	0.04359	0.34167	***
CAPACTACION	-0.85132	0.20000	0.47667	***
CAPACTACION	-0.85132	0.20000	0.47667	***
CAPACTACION	-0.85132	0.20000	0.50167	***
CAPACTACION	-0.85132	0.30000	0.57667	***
CALTO-Y-SERV	-0.67632	-0.60000	-0.34368	***
CALTO-Y-SERV	-0.67632	-0.45000	-0.34368	***
CALTO-Y-SERV	-0.67632	-0.02500	0.34868	***
CALTO-Y-SERV	-0.67632	0.01859	0.34167	***
CALTO-Y-SERV	-0.67632	0.18500	0.47667	***
CALTO-Y-SERV	-0.67632	0.18500	0.47667	***
CALTO-Y-SERV	-0.67632	0.17500	0.47667	***
CALTO-Y-SERV	-0.67632	0.20000	0.47667	***
CALTO-Y-SERV	-0.67632	0.20000	0.50167	***
CALTO-Y-SERV	-0.67632	0.27500	0.57667	***
CALIDAD	-0.82667	-0.61859	-0.34050	***
CALIDAD	-0.82667	-0.48500	-0.34050	***
CALIDAD	-0.82667	-0.04359	0.34167	***
CALIDAD	-0.82667	0.01859	0.34167	***
CALIDAD	-0.82667	0.0841	0.47667	***
CALIDAD	-0.82667	0.0841	0.47667	***
CALIDAD	-0.82667	0.15841	0.50167	***
CALIDAD	-0.82667	0.18141	0.50167	***
CALIDAD	-0.82667	0.2641	0.57667	***
CTRC-CALIDAD	-0.20132	-0.62500	-0.34668	***
CTRC-CALIDAD	-0.20132	-0.05000	0.34668	***
CTRC-CALIDAD	-0.20132	-0.02500	0.34668	***
CTRC-CALIDAD	-0.20132	0.01859	0.34668	***
CTRC-CALIDAD	-0.20132	0.15000	0.47668	***
CTRC-CALIDAD	-0.20132	0.15000	0.47668	***
CTRC-CALIDAD	-0.20132	0.15000	0.50000	***
CTRC-CALIDAD	-0.20132	0.25000	0.57668	***

RULE: -----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8

NOTE: CPU 1 4493444413 C221922111112111 00005426

NOTE: DATA SET WORK.CUEST12 HAS 40 OBSERVATIONS AND 47 VARIABLES. 126 OBS/TRK.
NOTE: THE DATA STATEMENT USED 0.02 SECONDS AND 304K.

37 AT 7:15 35 AT 9:15 1 AT 10:15 1 AT 12:15

NOTE: DATA SET WORK.CUEST12 HAS 40 OBSERVATIONS AND 47 VARIABLES. 126 OBS/TRK.
NOTE: THE DATA STATEMENT USED 0.02 SECONDS AND 304K.

```

63 PROC FORMAT;                                00005427
64 VALUE PREGA 1=NO                            00005428
65 NOTE: FORMAT PREGA HAS BEEN OUTPUT.          00005430
66 VALUE PREGB 1=CONDOMINIOS                    00005431
67 NOTE: FORMAT PREGB HAS BEEN OUTPUT.          00005433
68 VALUE PREGC 1=RECON MONET                    00005434
69 NOTE: FORMAT PREGC HAS BEEN OUTPUT.          00005435
70 VALUE PREGD 1=PRESTATA                       00005436
71 NOTE: FORMAT PREGD HAS BEEN OUTPUT.          00005437
72 VALUE PREGH 1=RELACIONES INF                 00005438
73 NOTE: FORMAT PREGH HAS BEEN OUTPUT.          00005439
74 VALUE PREGI 1=RELACIONES COHERENT            00005440
75 NOTE: FORMAT PREGI HAS BEEN OUTPUT.          00005441
76 VALUE PREGJ 1=RENTAS                        00005442
77 NOTE: FORMAT PREGJ HAS BEEN OUTPUT.          00005443
78 VALUE SUNO 1=RENTAS                         00005444
79 NOTE: FORMAT SUNO HAS BEEN OUTPUT.           00005445
80 VALUE PPRE1 1=RECON DESEMP                    00005446
81 NOTE: THE PROCEDURE FORMAT USED 0.06 SECONDS AND 412K. 00005447
82 VALUE PPRE2 1=RECON DESEMP                    00005448
83 VALUE PPRE3 1=RECON DESEMP                    00005449
84 VALUE PPRE4 1=RECON DESEMP                    00005450
85 VALUE PPRE5 1=RECON DESEMP                    00005451
86 VALUE PPRE6 1=RECON DESEMP                    00005452
87 VALUE PPRE7 1=RECON DESEMP                    00005453
88 VALUE PPRE8 1=RECON DESEMP                    00005454
89 VALUE PPRE9 1=RECON DESEMP                    00005455
90 VALUE PPRE10 1=RECON DESEMP                   00005456
91 VALUE PPRE11 1=RECON DESEMP                   00005457
92 VALUE PPRE12 1=RECON DESEMP                   00005458
93 VALUE PPRE13 1=RECON DESEMP                   00005459
94 VALUE PPRE14 1=RECON DESEMP                   00005460
95 PROC PRINT DATA=CUEST12 SPLIT='*';        00005461
96 VALUE PPRE15 1=RECON DESEMP                   00005462
97 FORMAT PPRE1-PPRE15 PREGA PPRE4 PREGC. PPRE5-PPRE15 PREGD.; 00005463
98 LABEL PPRE1=RECON DESEMP                       00005464
99 PPRE2=RECON DESEMP                               00005465
100 PPRE3=RECON DESEMP                               00005466
101 PPRE4=RECON DESEMP                               00005467
102 PPRE5=RECON DESEMP                               00005468
103 PPRE6=RECON DESEMP                               00005469
104 PPRE7=RECON DESEMP                               00005470
105 PPRE8=RECON DESEMP                               00005471
106 PPRE9=RECON DESEMP                               00005472
107 PPRE10=RECON DESEMP                             00005473
108 PPRE11=RECON DESEMP                             00005474
109 PPRE12=RECON DESEMP                             00005475
110 PPRE13=RECON DESEMP                             00005476
111 PPRE14=RECON DESEMP                             00005477
112 PPRE15=RECON DESEMP                             00005478
113 TITLE1=RECON DESEMP RESPUESTAS (QUESTIONARIO 1) PRE TEST; 00005481
114 NOTE: THE PROCEDURE PRINT USED 0.04 SECONDS AND 432K AND PRINTED PAGE 1. 00005501
115 PROC PRINT DATA=CUEST12 SPLIT='*';        00005523
116 VALUE PPRE16 1=RECON DESEMP                   00005524
117 FORMAT PPRE16 PREGA PPRE5 PPRE8 PPRE15 PREGD.; 00005525
118 LABEL PPRE16=RECON DESEMP                       00005526
119 PPRE17=RECON DESEMP                               00005527
120 PPRE18=RECON DESEMP                               00005528

```



```

128 PROC= SATISFACTIPD 00005529
129 PROC= ENHEQUTPO 00005530
130 PROC= CALTODR 00005531
131 PROC= CALTODR 00005532
132 PROC= CALTODR 00005533
133 PROC= LINEAZGDRY CONOC 00005534
134 PROC= LINEAZGDRY TOTIT 00005535
135 PROC= CALTODR CAPACIT 00005536
136 PROC= INTER=EQUTPO 00005537
137 PROC= INTER=ENHEQUT 00005538
138 PROC= LINEAZGDRY CAPACIT 00005539
139 PROC= LINEAZGDRY CAPACIT 00005540
140 PROC= LINEAZGDRY CAPACIT 00005541

```

NOTE: THE PROCEDURE PRINTO USED 0.03 SECONDS AND 432K AND PRINTED PAGE 2.

```

133 PROC PRINTO UNIT= 20; 00005561
NOTE: THE PROCEDURE PRINTO USED 0.02 SECONDS AND 296K.

```

```

136 PROC MEANS DATA= CUEST12 MEAN STDERR T PRT; 00005562
VAR DIFPREA - DIFPREB; 00005563
TITLE 'PAIRED COMPARISONS T TEST'; 00005564
TITLE 'DIFFERENTIATE STATISTIC AND A PROBABILITY VALUE FOR THE NULL HYPOTHESIS THAT 00005565
DIFPS MEAN IS EQUAL ZERO'; 00005566
NOTE: THE PROCEDURE MEANS USED 0.03 SECONDS AND 520K AND PRINTED PAGE 3.

```

```

139 PROC PRINTO UNIT= 12; 00005567
NOTE: THE PROCEDURE PRINTO USED 0.01 SECONDS AND 296K.

```

```

140 DATA HIP01; 00005568
INPUT ET20F001; 00005569
IF VARIABLE #8. 363 MEAN 12. 300 STDEOFM 10. 395 T 7. 00005570
IF PROBNT < 0.05 THEN PRUEBA= 'SE RECHAZA H0 Y SE ACEPTA HA'; 00005571
ELSE PRUEBA= 'SE ACEPTA H0 Y SE RECHAZA HA'; 00005572
IF PROBNT = . THEN PRUEBA= .; 00005573
IF VARIABLE = DIFP; 00005574
00005575

```

NOTE: INVALID DATA FOR STDEOFM IN LINE 1 80-89. 142:54

```

RULE: 1-----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----0
1 1

```

```

101 15:27 WEDN SAS
VARIABLE= MEAN= STDEOFM= T= PROBNT= PRUEBA= ERROR=1 N=1
NOTE: INVALID DATA FOR STDEOFM IN LINE 63-74. 142:38
NOTE: DATA SET WORK.HIP01 HAS 10 OBSERVATIONS AND 6 VARIABLES. 680 OBS/TRK.
NOTE: LIMIT SET BY ERRORS= OPTION REACHED. FURTHER 142:54
ERRORS OF THIS TYPE WILL NOT BE PRINTED.

```

```

101 PAIRED-COMPARISONS T TEST
VARIABLE= MEAN= STDEOFM= T= PROBNT= PRUEBA= ERROR=1 N=3
NOTE: 3 LINES WORK HIP01 FROM INPUT ET20F001
NOTE: DATA SET WORK.HIP01 HAS 10 OBSERVATIONS AND 6 VARIABLES. 680 OBS/TRK.
NOTE: THE DATA STATEMENT USED 0.02 SECONDS AND 296K.

```

```

148 PROC PRINT DATA= HIP01 NOORS SPLIT= *; 00005576
VAR VARIABLE MEAN STDEOFM T PROBNT PRUEBA; 00005577
FORMAT VARIABLE SURD 00005578
LABEL STDEOFM= SD1 ERROR=OF MEAN 00005579
TITLE 'PAIRED-COMPARISONS T TEST'; 00005580
TITLE 'DIFFERENTIATE STATISTIC AND A PROBABILITY VALUE FOR THE NULL HYPOTHESIS THAT 00005581
DIFPS MEAN IS EQUAL ZERO'; 00005582
NOTE: THE PROCEDURE PRINTO USED 0.02 SECONDS AND 416K AND PRINTED PAGE 4. 00005583

```

```

156 DATA CUEST03; 00005584
INPUT 21 ( PREGIO - PREGIO K 1. ); 00005585
LIST; 00005586
CARDS; 00005587

```



```

245 SET CUESTO3;
246 LENGTH FACTEQT FACTCAL FACTLID #13;
247
248 *;
249 FACTEQT= 'INTEG-EQUIPOS'; RESPEQT= PREG03; OUTPUT FACTEQT;
250 FACTCAL= 'INTEGRACION'; RESPCAL= PREG03; OUTPUT FACTCAL;
251 FACTLID= 'CALIDAD'; RESPLID= PREG03; OUTPUT FACTLID;
252 FACTEQT= 'TAB-EQUIPO'; RESPEQT= PREG07; OUTPUT FACTEQT;
253 FACTCAL= 'TAB-EQUIPO'; RESPCAL= PREG07; OUTPUT FACTCAL;
254 FACTLID= 'TAB-EQUIPO'; RESPLID= PREG07; OUTPUT FACTLID;
255
256 *;
257 FACTCAL= 'AMB-ORGANIZ'; RESPCAL= PREG01; OUTPUT FACTCAL;
258 FACTCAL= 'COMUNICACION'; RESPCAL= PREG01; OUTPUT FACTCAL;
259 FACTCAL= 'CALID-Y-SERV'; RESPCAL= PREG08; OUTPUT FACTCAL;
260
261 *;
262 FACTLID= 'AMB-LEBARG'; RESPLID= PREG02; OUTPUT FACTLID;
263 FACTLID= 'LIDERAZGO'; RESPLID= PREG04; OUTPUT FACTLID;

```

```

00012533
00012534
00012535
00012536
00012537
00012538
00012539
00012540
00012541
00012542
00012543
00012544
00012545
00012546
00012547
00012548
00012549
00012550
00012551
00012552
00012553
00012554
00012555
00012556
00012557
00012558
00012559
00012560
00012561
00012562
00012563
00012564
00012565
00012566
00012567
00012568
00012569
00012570
00012571
00012572
00012573
00012574
00012575
00012576
00012577
00012578
00012579
00012580
00012581
00012582
00012583
00012584
00012585
00012586
00012587
00012588
00012589
00012590
00012591
00012592
00012593
00012594
00012595
00012596
00012597
00012598
00012599
00012600

```

```

NOTE: DATA SET WORK-FACTEQT HAS 200 OBSERVATIONS AND 6 VARIABLES. 720 OBS/TRK.
NOTE: DATA SET WORK-FACTCAL HAS 120 OBSERVATIONS AND 6 VARIABLES. 720 OBS/TRK.
NOTE: DATA SET WORK-FACTLID HAS 60 OBSERVATIONS AND 6 VARIABLES. 720 OBS/TRK.
NOTE: THE DATA STATEMENT USED 0.02 SECONDS AND 300K.

```

```

264 PROC PRINT DATA= FACTEQT SPLIT='*';
265 LABEL FACTEQT= INTEGRACION=EQUIPOS=TRABAJO
266 FACTCAL= CALIDAD;
267
268 FORMAT RESPEQT RESPEQT01=ESPLIO CUE3FHT;
269 TITLES 'REPORTE DE DETERMINACION DEL FACTOR DE INTEGRACION DE EQUIPOS DE
270 TRABAJO';
271 *;

```

```

00014100
00014101
00014102
00014103
00014104
00014105
00014106
00014107
00014108
00014109
00014110
00014111
00014112
00014113
00014114
00014115
00014116
00014117
00014118
00014119
00014120
00014121
00014122
00014123
00014124
00014125
00014126
00014127
00014128
00014129
00014130
00014131
00014132
00014133
00014134
00014135
00014136
00014137
00014138
00014139
00014140
00014141
00014142
00014143
00014144
00014145
00014146
00014147
00014148
00014149
00014150
00014151
00014152
00014153
00014154
00014155
00014156
00014157
00014158
00014159
00014160
00014161
00014162
00014163
00014164
00014165
00014166
00014167
00014168
00014169
00014170
00014171
00014172
00014173
00014174
00014175
00014176
00014177
00014178
00014179
00014180
00014181
00014182
00014183
00014184
00014185
00014186
00014187
00014188
00014189
00014190
00014191
00014192
00014193
00014194
00014195
00014196
00014197
00014198
00014199
00014200

```

```

NOTE: THE PROCEDURE PRINT USED 0.03 SECONDS AND 416K AND PRINTED PAGES 6 TO 8.

```

```

272 PROC PRINT DATA= FACTCAL SPLIT='*';
273 VAR FACTCAL= INTEGRACION=EQUIPOS=TRABAJO
274 LABEL FACTEQT= INTEGRACION=EQUIPOS=TRABAJO
275 FACTCAL= CALIDAD;
276
277 FORMAT RESPEQT RESPEQT01=ESPLIO CUE3FHT;
278 TITLES 'REPORTE DE DETERMINACION DEL FACTOR DE CALIDAD';
279 *;

```

```

00014400
00014401
00014402
00014403
00014404
00014405
00014406
00014407
00014408
00014409
00014410
00014411
00014412
00014413
00014414
00014415
00014416
00014417
00014418
00014419
00014420
00014421
00014422
00014423
00014424
00014425
00014426
00014427
00014428
00014429
00014430
00014431
00014432
00014433
00014434
00014435
00014436
00014437
00014438
00014439
00014440
00014441
00014442
00014443
00014444
00014445
00014446
00014447
00014448
00014449
00014450
00014451
00014452
00014453
00014454
00014455
00014456
00014457
00014458
00014459
00014460
00014461
00014462
00014463
00014464
00014465
00014466
00014467
00014468
00014469
00014470
00014471
00014472
00014473
00014474
00014475
00014476
00014477
00014478
00014479
00014480
00014481
00014482
00014483
00014484
00014485
00014486
00014487
00014488
00014489
00014490
00014491
00014492
00014493
00014494
00014495
00014496
00014497
00014498
00014499
00014500

```

```

NOTE: THE PROCEDURE PRINT USED 0.03 SECONDS AND 416K AND PRINTED PAGES 9 TO 10.

```

```

274 PROC PRINT DATA= FACTLID SPLIT='*';
275 LABEL FACTEQT= INTEGRACION=EQUIPOS=TRABAJO
276 FACTCAL= CALIDAD;
277
278 FORMAT RESPEQT RESPEQT01=ESPLIO CUE3FHT;
279 TITLES 'REPORTE DE DETERMINACION DEL FACTOR DE LIDERAZGO';
280 *;

```

```

00014640
00014641
00014642
00014643
00014644
00014645
00014646
00014647
00014648
00014649
00014650
00014651
00014652
00014653
00014654
00014655
00014656
00014657
00014658
00014659
00014660
00014661
00014662
00014663
00014664
00014665
00014666
00014667
00014668
00014669
00014670
00014671
00014672
00014673
00014674
00014675
00014676
00014677
00014678
00014679
00014680
00014681
00014682
00014683
00014684
00014685
00014686
00014687
00014688
00014689
00014690
00014691
00014692
00014693
00014694
00014695
00014696
00014697
00014698
00014699
00014700

```

```

NOTE: THE PROCEDURE PRINT USED 0.03 SECONDS AND 416K AND PRINTED PAGES 11 TO 12.

```

```

279 DATA FACTEQT(KEEP= FACTOR SUBFACT RESPUES );
280 FACTOR= 'TAB-TRABAJO';
281 SUBFACT= FACTEQT;
282 RESPUES= RESPEQT;
283 *;

```

```

00014693
00014694
00014695
00014696
00014697
00014698
00014699
00014700
00014701
00014702
00014703
00014704
00014705
00014706
00014707
00014708
00014709
00014710
00014711
00014712
00014713
00014714
00014715
00014716
00014717
00014718
00014719
00014720
00014721
00014722
00014723
00014724
00014725
00014726
00014727
00014728
00014729
00014730
00014731
00014732
00014733
00014734
00014735
00014736
00014737
00014738
00014739
00014740
00014741
00014742
00014743
00014744
00014745
00014746
00014747
00014748
00014749
00014750
00014751
00014752
00014753
00014754
00014755
00014756
00014757
00014758
00014759
00014760
00014761
00014762
00014763
00014764
00014765
00014766
00014767
00014768
00014769
00014770
00014771
00014772
00014773
00014774
00014775
00014776
00014777
00014778
00014779
00014780
00014781
00014782
00014783
00014784
00014785
00014786
00014787
00014788
00014789
00014790
00014791
00014792
00014793
00014794
00014795
00014796
00014797
00014798
00014799
00014800

```

```

NOTE: DATA SET WORK-FACTEQT HAS 200 OBSERVATIONS AND 3 VARIABLES. 1400 OBS/TRK.
NOTE: THE DATA STATEMENT USED 0.01 SECONDS AND 296K.

```

```

275 DATA FACTCAL(KEEP= FACTOR SUBFACT RESPUES );
276 SET FACTCAL= CALIDAD;
277 SUBFACT= FACTCAL;
278 RESPUES= RESPCAL;
279 *;

```

```

00014899
00014900
00014901
00014902
00014903
00014904
00014905
00014906
00014907
00014908
00014909
00014910
00014911
00014912
00014913
00014914
00014915
00014916
00014917
00014918
00014919
00014920
00014921
00014922
00014923
00014924
00014925
00014926
00014927
00014928
00014929
00014930
00014931
00014932
00014933
00014934
00014935
00014936
00014937
00014938
00014939
00014940
00014941
00014942
00014943
00014944
00014945
00014946
00014947
00014948
00014949
00014950
00014951
00014952
00014953
00014954
00014955
00014956
00014957
00014958
00014959
00014960
00014961
00014962
00014963
00014964
00014965
00014966
00014967
00014968
00014969
00014970
00014971
00014972
00014973
00014974
00014975
00014976
00014977
00014978
00014979
00014980
00014981
00014982
00014983
00014984
00014985
00014986
00014987
00014988
00014989
00014990
00014991
00014992
00014993
00014994
00014995
00014996
00014997
00014998
00014999
00015000

```

```

NOTE: DATA SET WORK-FACTCAL HAS 120 OBSERVATIONS AND 3 VARIABLES. 1520 OBS/TRK.
NOTE: THE DATA STATEMENT USED 0.01 SECONDS AND 296K.

```

```

281 DATA FACTLID(KEEP= FACTOR SUBFACT RESPUES );
282 SET FACTLID;
283 SUBFACT= LIDERAZGO;
284 RESPUES= RESPLID;

```

```

00014905
00014906
00014907
00014908
00014909
00014910
00014911
00014912
00014913
00014914
00014915
00014916
00014917
00014918
00014919
00014920
00014921
00014922
00014923
00014924
00014925
00014926
00014927
00014928
00014929
00014930
00014931
00014932
00014933
00014934
00014935
00014936
00014937
00014938
00014939
00014940
00014941
00014942
00014943
00014944
00014945
00014946
00014947
00014948
00014949
00014950
00014951
00014952
00014953
00014954
00014955
00014956
00014957
00014958
00014959
00014960
00014961
00014962
00014963
00014964
00014965
00014966
00014967
00014968
00014969
00014970
00014971
00014972
00014973
00014974
00014975
00014976
00014977
00014978
00014979
00014980
00014981
00014982
00014983
00014984
00014985
00014986
00014987
00014988
00014989
00014990
00014991
00014992
00014993
00014994
00014995
00014996
00014997
00014998
00014999
00015000

```

286

#;

00014910

NOTE: DATA SET WORK.FACTLD HAS 80 OBSERVATIONS AND 3 VARIABLES. 1440 OBS/TRK.
NOTE: THE DATA STATEMENT USED 0.01 SECONDS AND 296K.

287

DATA FACTOR;

00014911

288

#; SET FACTEQ FACTCAL FACTLID;

00014912

289

#;

00014913

NOTE: DATA SET WORK.FACTOR HAS 400 OBSERVATIONS AND 3 VARIABLES. 1400 OBS/TRK.
NOTE: THE DATA STATEMENT USED 0.02 SECONDS AND 296K.

290

PROC ANOVA DATA=FACTOR;

00014950

291

CLASS FACTOR=SUBFACT;

00015000

292

MEANS RESIDUALS=FACTOR SUBFACT;

00015050

293

MEANS FACTOR=SUBFACT FACTOR=SUBFACT / DUNCAN HALLER;

00015120

294

MEANS FACTOR=SUBFACT FACTOR=SUBFACT / LSD TUKEY CLDIFF;

00015130

295

TITLES 'ANALISIS DE VARIANCA DE FACTORES Y SUBFACTORES';

00015130

296

#; OBTAIN=RESIDUALS; OBTAIN=RESIDUALS; OBTAIN=RESIDUALS; OBTAIN=RESIDUALS;

NOTE: THE PROCEDURE ANOVA USED 0.12 SECONDS AND 640K AND PRINTED PAGES 13 TO 26.

297

PROC CHART DATA=CUEST12 IPT=8;

00015500

298

PIE PPRE1-PPRE5 / DISCRETE;

00015500

299

FORMAT PPRE1-PPRE5 PPRE4 PPRE4 PREGC. PPRE5-PPRE15 PREGD.;

00015700

300

LABEL

00015900

301

DPOS=1 PREGC=1 PREGD=1

00016000

302

DPOS=2 PREGC=2 PREGD=2

00016100

303

DPOS=3 PREGC=3 PREGD=3

00016100

304

DPOS=4 PREGC=4 PREGD=4

00016100

305

DPOS=5 PREGC=5 PREGD=5

00016100

306

DPOS=6 PREGC=6 PREGD=6

00016100

307

DPOS=7 PREGC=7 PREGD=7

00016100

308

DPOS=8 PREGC=8 PREGD=8

00016100

309

DPOS=9 PREGC=9 PREGD=9

00016100

310

DPOS=10 PREGC=10 PREGD=10

00016100

311

DPOS=11 PREGC=11 PREGD=11

00016100

312

DPOS=12 PREGC=12 PREGD=12

00016100

313

DPOS=13 PREGC=13 PREGD=13

00016100

314

DPOS=14 PREGC=14 PREGD=14

00016100

315

DPOS=15 PREGC=15 PREGD=15

00016100

316

DPOS=16 PREGC=16 PREGD=16

00016100

317

DPOS=17 PREGC=17 PREGD=17

00016100

318

DPOS=18 PREGC=18 PREGD=18

00016100

319

DPOS=19 PREGC=19 PREGD=19

00016100

320

DPOS=20 PREGC=20 PREGD=20

00016100

321

DPOS=21 PREGC=21 PREGD=21

00016100

322

DPOS=22 PREGC=22 PREGD=22

00016100

323

DPOS=23 PREGC=23 PREGD=23

00016100

324

DPOS=24 PREGC=24 PREGD=24

00016100

325

DPOS=25 PREGC=25 PREGD=25

00016100

326

DPOS=26 PREGC=26 PREGD=26

00016100

327

DPOS=27 PREGC=27 PREGD=27

00016100

328

DPOS=28 PREGC=28 PREGD=28

00016100

329

DPOS=29 PREGC=29 PREGD=29

00016100

330

DPOS=30 PREGC=30 PREGD=30

00016100

331

DPOS=31 PREGC=31 PREGD=31

00016100

332

DPOS=32 PREGC=32 PREGD=32

00016100

333

DPOS=33 PREGC=33 PREGD=33

00016100

334

DPOS=34 PREGC=34 PREGD=34

00016100

335

DPOS=35 PREGC=35 PREGD=35

00016100

336

DPOS=36 PREGC=36 PREGD=36

00016100

337

DPOS=37 PREGC=37 PREGD=37

00016100

338

DPOS=38 PREGC=38 PREGD=38

00016100

339

DPOS=39 PREGC=39 PREGD=39

00016100

340

DPOS=40 PREGC=40 PREGD=40

00016100

341

DPOS=41 PREGC=41 PREGD=41

00016100

342

DPOS=42 PREGC=42 PREGD=42

00016100

343

DPOS=43 PREGC=43 PREGD=43

00016100

344

DPOS=44 PREGC=44 PREGD=44

00016100

345

DPOS=45 PREGC=45 PREGD=45

00016100

346

DPOS=46 PREGC=46 PREGD=46

00016100

347

DPOS=47 PREGC=47 PREGD=47

00016100

348

DPOS=48 PREGC=48 PREGD=48

00016100

349

DPOS=49 PREGC=49 PREGD=49

00016100

350

DPOS=50 PREGC=50 PREGD=50

00016100

351

DPOS=51 PREGC=51 PREGD=51

00016100

352

DPOS=52 PREGC=52 PREGD=52

00016100

353

DPOS=53 PREGC=53 PREGD=53

00016100

354

DPOS=54 PREGC=54 PREGD=54

00016100

355

DPOS=55 PREGC=55 PREGD=55

00016100

356

DPOS=56 PREGC=56 PREGD=56

00016100

357

DPOS=57 PREGC=57 PREGD=57

00016100

358

DPOS=58 PREGC=58 PREGD=58

00016100

359

DPOS=59 PREGC=59 PREGD=59

00016100

360

DPOS=60 PREGC=60 PREGD=60

00016100

361

DPOS=61 PREGC=61 PREGD=61

00016100

362

DPOS=62 PREGC=62 PREGD=62

00016100

363

DPOS=63 PREGC=63 PREGD=63

00016100

364

DPOS=64 PREGC=64 PREGD=64

00016100

365

DPOS=65 PREGC=65 PREGD=65

00016100

366

DPOS=66 PREGC=66 PREGD=66

00016100

367

DPOS=67 PREGC=67 PREGD=67

00016100

368

DPOS=68 PREGC=68 PREGD=68

00016100

369

DPOS=69 PREGC=69 PREGD=69

00016100

370

DPOS=70 PREGC=70 PREGD=70

00016100

371

DPOS=71 PREGC=71 PREGD=71

00016100

372

DPOS=72 PREGC=72 PREGD=72

00016100

373

DPOS=73 PREGC=73 PREGD=73

00016100

374

DPOS=74 PREGC=74 PREGD=74

00016100

375

DPOS=75 PREGC=75 PREGD=75

00016100

376

DPOS=76 PREGC=76 PREGD=76

00016100

377

DPOS=77 PREGC=77 PREGD=77

00016100

378

DPOS=78 PREGC=78 PREGD=78

00016100

379

DPOS=79 PREGC=79 PREGD=79

00016100

380

DPOS=80 PREGC=80 PREGD=80

00016100

381

DPOS=81 PREGC=81 PREGD=81

00016100

382

DPOS=82 PREGC=82 PREGD=82

00016100

383

DPOS=83 PREGC=83 PREGD=83

00016100

384

DPOS=84 PREGC=84 PREGD=84

00016100

385

DPOS=85 PREGC=85 PREGD=85

00016100

386

DPOS=86 PREGC=86 PREGD=86

00016100

387

DPOS=87 PREGC=87 PREGD=87

00016100

7

SAS(R) LOG OS SAS 5.16

MVS/XA JOB T14RQ00 STEP SASJCL

15:27 WEDNESDAY, NOVEMBER 10, 1993

```

344 PROC CHART DATA= FACTOR;
345 VBAR RESPUES / TYPE= FREQ GROUP= FACTOR SUBGROUP= SUBFACT DISCRETE;
346 FORMAT RESPUES CUE$FMT ;
347 TITLE3 'HISTOGRAMAS DE DE FACTORES';
348 #1
349 #2
350 #3
NOTE: VALUE OF RESPUES TRUNCATED TO 16 CHARACTERS.
NOTE: THE PROCEDURE CHART USED 0.05 SECONDS AND 440K AND PRINTED PAGE 60.

```

```

00020100
00020200
00020300
00020400
00020500
00020600

```

```

349 PROC SORT DATA= FACTOR;
350 BY SUBFACT;

```

```

00020600
00020700

```

```

NOTE: DATA SET WORK.FACTOR HAS 400 OBSERVATIONS AND 3 VARIABLES. 1400 OBS/TRK.
NOTE: THE PROCEDURE SORT USED 0.06 SECONDS AND 1000K.

```

```

351 PROC CHART DATA= FACTOR LPI=0;
352 BY SUBFACT;
353 PIE RESPUES / DISCRETE;
354 FORMAT RESPUES CUE$FMT ;
355 TITLE3 'PIES DE SUBFACTORES';
356 #1
357 #2
358 #3

```

```

00020800
00020900
00021000
00021100
00021200
00021300

```

```

WARNING: VALUE OF RESPUES TRUNCATED TO 16 CHARACTERS.
NOTE: THE PROCEDURE CHART USED 0.10 SECONDS AND 440K AND PRINTED PAGES 61 TO 70.

```

```

357 PROC CHART DATA= FACTOR;
358 VBAR RESPUES / TYPE= FREQ GROUP= SUBFACT DISCRETE;
359 FORMAT RESPUES CUE$FMT ;
360 TITLE3 'HISTOGRAMAS DE SUBFACTORES';
361 #1
362 #2
363 #3

```

```

00021400
00021500
00021600
00021700
00021800
00021900

```

```

WARNING: VALUE OF RESPUES TRUNCATED TO 16 CHARACTERS.
NOTE: THE PROCEDURE CHART USED 0.05 SECONDS AND 440K AND PRINTED PAGE 71.
NOTE: SAS USED 1006K MEMORY.

```

ERROR: ERRORS ON PAGES 1.

```

NOTE: SAS INSTITUTE INC.
SAS CIRCLE
PO BOX 8000
CARY, N.C. 27511-8000

```

7

SAS(R) LOG OS SAS 5.16

MVS/XA JOB T14R0M00 STEP SASJCL

15:27 WEDNESDAY, NOVEMBER 10, 1993

```

345 PROC CHART DATA= FACTOR;
346 VBAR RESPUES / TYPE= FREQ GROUP= FACTOR SUBGROUP= SUBFACT DISCRETE;
347 FORMAT RESPUES CUE3FMT;
348 TITLE3 'HISTOGRAMAS DE 'OE FACTORES';
349 *;
350

```

WARNING: VALUE OF RESPUES TRUNCATED TO 16 CHARACTERS.
NOTE: THE PROCEDURE CHART USED 0.05 SECONDS AND 440K AND PRINTED PAGE 60.

```

349 PROC SORT DATA= FACTOR;
350 BY SUBFACT;

```

NOTE: DATA SET WORK.FACTOR HAS 400 OBSERVATIONS AND 3 VARIABLES. 1400 OBS/TRK.
NOTE: THE PROCEDURE SORT USED 0.06 SECONDS AND 1000K.

```

351 PROC CHART DATA= FACTOR LPI=0;
352 BY SUBFACT;
353 PIE RESPUES / DISCRETE;
354 FORMAT RESPUES CUE3FMT;
355 TITLE3 'PIES DE SUBFACTORES';
356 *;
357

```

WARNING: VALUE OF RESPUES TRUNCATED TO 16 CHARACTERS.
NOTE: THE PROCEDURE CHART USED 0.10 SECONDS AND 440K AND PRINTED PAGES 61 TO 70.

```

357 PROC CHART DATA= FACTOR;
358 VBAR RESPUES / TYPE= FREQ GROUP= SUBFACT DISCRETE;
359 FORMAT RESPUES CUE3FMT;
360 TITLE3 'HISTOGRAMAS DE SUBFACTORES';
361 *;
362

```

WARNING: VALUE OF RESPUES TRUNCATED TO 16 CHARACTERS.
NOTE: THE PROCEDURE CHART USED 0.05 SECONDS AND 440K AND PRINTED PAGE 71.
NOTE: SAS USED 1000K MEMORY.

ERROR: ERRORS ON PAGES 1.

NOTE: SAS INSTITUTE INC.
SAS CIRCLE
PO BOX 8000
CARY, N.C. 27511-0000

ANALISIS DE VARIANCA DE FACTORES Y SUBFACTORES
ANALYSIS OF VARIANCE PROCEDURE

MEANS

FACTOR	SUBFACT	N	RESPUES
CALIDAD	AMB-ORGANIZ	40	1.87500000
CALIDAD	CALID-LSERV	40	1.87500000
CALIDAD	COMUNICACION	40	1.10000000
EQ-TRABAJO	CALIDAD	39	1.5641026
EQ-TRABAJO	CAPACITACION	40	1.50000000
EQ-TRABAJO	CTRC-CALIDAD	40	1.28000000
EQ-TRABAJO	INTEG-EQUIPOS	40	1.72500000
EQ-TRABAJO	TRAB-EQUIPO	40	1.10000000
LIDERAZGO	AMB-ERARG	40	1.07500000
LIDERAZGO	LIDERAZGO	40	1.00000000

BIBLIOGRAFIA GENERAL

Arias Galicia, Fernando
Introducción a la técnica de investigación en ciencias de la administración y del comportamiento
Editorial, Trillas, México, 1990.

Arias Galicia, Fernando
Lecturas para el curso de metodología de la investigación
Editorial, Trillas, México, 1990.

Barajas Medina, Jorge
Administración
Editorial, Trillas, México 1990.

Bass, D
Psicología de las Organizaciones
Editorial, CECSA, México, 1990.

Berr, Spector
Dirección de los recursos humanos
(Técnicas de Harvard Business School)
Editorial, CECSA, México, 1990.

Bernard Rosenbaum
Como motivar los empleados de hoy
Editorial, Mc Graw Hill, México, 1990.

Bernard Rosenbaum
Psicología de las Organizaciones
Editorial, Cecsca México, 1992.

Burt, K, Scalen
Principios de la Dirección y Conducta Organizativa
Editorial, Limusa, México, 1989.

Chaín Palavicini, Ma Magdalena
Haciendo diagnóstico de su organización
Recopilación Asesoría Administrativa

Deming, W. Edwards
La Nueva Economía para la Educación el Gobierno y la Industria
Quality, Enhancement.
Edición próximo 1994.

Feigenbaum, Armand
Control total de calidad
Editorial, CECSA, México, 1990.

Ferrer Pérez,
Tópicos para administradores
de empresas
ECSA, México, 1991.

Flushman, Edum y Bass
Estudios de psicología industrial
Editorial, Trillas, México, 1990.

Hajimo Karatsou
Control Total de la Calidad
Gest 2000, Barcelona, 1992

Hampton David R.
Administración
Editorial, Mc Graw Hill, México, 1990.

Herbert M. Engel.
Como delegar
Editorial, Edivision, México, 1990.

Hernández, Sverdlik, Varela.
Administración de Personal
Editorial, Iberoamérica, México, 1991.

Huber, George P.
Toma de decisiones en la gerencia
Editorial, Trillas, México, 1991

Juran J.M.
Planificación para la Calidad
Edic. Díaz Santos, Madrid, 1991.

Kaoru Ishikawa
Qué es el Control de Calidad
Editorial, Norma, México, 1991.

Kast Fremont E.
Administración en las organizaciones
(enfoque de sistemas y contingencias)
Editorial, Mc Graw Hill, México, 1990.

Larios, Gutierrez Juan José
Hacia un Modelo de Calidad
Editorial, Iberoamérica, México, 1990.

Ley Federal del Trabajo
Edit. Trillas, México, 1994.

Malinowski, Bronislaw
A Scientific Theory of Culture
Edit. Oxford University Press, 1990.

Norbert J. Enrick,
Ronald H. Lestar
Administración de la Calidad
Edit. Díaz de Santos, Madrid, 1991

Peters, Thomas.
En busca de la excelencia
Editorial, Lasser Press Mexicana, México, 1990.

Rodriguez, Estrada M
**La Administración de la
capacitación**
Editorial, Norma, México, 1990

Statistical Analysis System
Lasser Press American
E.U. 1993.

Stoner, James
Administración Participativa
Edit. Princes Hall, México, 1990.

W. Warner Burke
Desarrollo Organizacional
Editorial, SITESA, México, 1989.

Wendell L. French
Administración de Personal
(Desarrollo de recursos humanos)
Editorial, Noriega, México, 1990.

Werther, William.
Administración de Personal y Recursos Humanos
Editorial, Mc Graw HILL, México, 1990.

Weisst Donal
Como obtener lo mejor de la gente
American Management Assoc, México, 1991