



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

8
2ij

" DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION
PARA PERSONAL DE SUPERVISION POR MEDIO DE
CALIDAD TOTAL EN LA INDUSTRIA FARMACEUTICA
DE LA ZONA DE NAUCALPAN "

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N:

ALEJANDRA CABRERA DAVILA
MARIA AIDA CASTILLO QUERO

ASESOR: LIC. CELIA RODRIGUEZ CHAVEZ

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES DE CUAUTITLAN
EXAMENADO Y APROBADO

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO DE MEX.

1996

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

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 esta 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.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES-CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JAIME KELLER TORRES
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
P R E S E N T E .

AT'NI: Ing. Rafael Rodriguez Ceballos
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la F.E.S. - C.

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS TITULADA:

" Diseño de un programa de capacitación para personal de supervisión por medio de " Calidad Total " en la Industria Farmacéutica de la zona de Naucalpan " .

que presenta la pasante: María Aída Castillo Quero
con número de cuenta: 8002744-1 para obtener el TITULO de:
Licenciada en Administración .

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 11 de Marzo de 1996

PRESIDENTE	<u>L.A. Celia Rodríguez Chávez</u>	
VOCAL	<u>L.A. Eva Lilia Torres Reyes</u>	
SECRETARIO	<u>L.A. Teresa Cruz Sánchez</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>L.A. Alvaro González Mendoza</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.A. Néstor Pillado García</u>	



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES-CUAUTITLAN

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS



REGISTRADO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JAIME KELLER TORRES
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
P R E S E N T E .

AT'N: Ing. Rafael Rodríguez Ceballos
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la F.E.S. - C.

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS TITULADA:

" Diseño de un programa de capacitación para personal de supervisión por medio de " Calidad Total " en la Industria Farmacéutica de la zona de Naucalpan " .

que presenta la pasante: Alejandra Cabrera Dávila
con número de cuenta: 8106025-8 para obtener el TITULO de:
Licenciada en Administración .

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 11 de Marzo de 1996

PRESIDENTE	<u>L.A. Celia Rodríguez Chávez</u>	
VOCAL	<u>L.A. Eva Lilia Torres Reyes</u>	
SECRETARIO	<u>L.A. Teresa Cruz Sánchez</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>L.A. Alvaro González Mendoza</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.A. Néstor Pillado García</u>	

Hoy puede ser un gran día porque solo cuando nuestro espíritu esta en páz, el pensamiento es lúcido y nuestro trabajo es fecundo.

Entregarme a Dios, no quiere decir que ya todo me va a salir color de rosa, sino que significa que escojo un camino de mayor sufrimiento y lucha, para alcanzar la victoria.

AGRADECIMIENTO

A DIOS:

Gracias Señor Por Este Grandioso Día Que Es La Culminación De Una Etapa Más De Nuestras Vidas, En La Cual Creceremos Profesionahmente Y Llevaremos Con Rectitud La Enseñanza Que Hemos Recibido, Así Como La Salud, La Perseverancia, La Fortaleza Y La Familia Que Nos Has Dado Para Caminar Por El Sendero De Tu Fé Y Misericordia.

ALEJANDRA Y AIDA

AGRADECIMIENTO

ALA UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
"CUAUTITLAN"



" Para lograr sabiduría y educación para entender los sabios discursos, para obtener la instrucción é inteligencia para ser el Hombre justo y recto, para enseñar a los Hombres sencillos la prudencia, a los jóvenes ciencia y reflexión."

Proverbios 1 Ver. 2, 3 y 4

Esta difícil tarea la cumple nuestra máxima casa de estudios y por ello lo damos las gracias por darnos la oportunidad de formar parte de ella.

AGRADECIMIENTO

DIRECTOR DE TESIS:

LIC. CELIA RODRIGUEZ CHAVEZ:

Queremos expresar todo lo que realmente sentimos por usted, por la gran ayuda que nos brindó durante toda la carrera y desarrollo de tesis, por lo que no podemos decir simplemente gracias, sino compartir este pequeño fragmento.

" El dolor trae a nuestra alma, una angustia pasajera, pero la abre después a la esperanza, renovándola y rejuveneciendo sus ilusiones, por eso hoy puede ser un gran día. "

JURADO DE TESIS:

LIC. EVA LILIA TORRES REYES
LIC. TERESA CRUZ SANCHEZ
LIC. ALVARO GONZALEZ MENDOZA
LIC. NESTOR PILLADO GARCIA

En agradecimiento a su colaboración y apoyo a la terminación del presente trabajo, les reiteramos las gracias y compartimos el siguiente pensamiento.

" Tienes que estar seguro de tí mismo antes de intentar ganar un premio; la batalla de la vida no siempre la gana el hombre más fuerte ó el más ligero; porque tarde ó temprano el hombre que gana es aquel que cree poder hacerlo "

CLAUDE BERNARD.

AGRADECIMIENTO

A LA MEMORIA DE MI PADRE JUAN Y DE MI HERMANA ALICIA.

A MI MADRE ALTAGRACIA :

Hoy que soy madre, le doy las gracias a Dios, porque en esta etapa de mi vida es cuando valero realmente lo que eres como mi madre ya que me has dado lo mejor de ti, al educarme, al amarme al protegerme e infundirme la fé en Dios y el coraje para enfrentarme a la vida, porque cuando he tenido tropezos siempre has estado tú.

" TE QUIERO MAMA "

A MIS HERMANOS :

Hector, Rosa, Enrique, Teresa, Juan, Victor Manuel y Lourdes. Así como Dios hizo al Hombre, su hijo, así Dios me dio a ustedes como hermanos a los cuales los amo y los respeto. Es por eso que les doy las gracias por brindarme su amistad y comprensión cuando los he necesitado.

A MIS FAMILIARES Y SOBRINOS :

Con la gratitud que se merecen por compartir su tiempo, amistad y su apoyo conmigo les reitero que los quiero mucho.

AGRADECIMIENTO

A MI ESPOSO MARCIAL :

Por el apoyo, respeto y amor que me has brindado durante todo este tiempo, los cuales han servido para lograr las metas que me he forjado durante mi carrera y desarrollo profesional, es por ello que te doy las gracias y te digo que te amo.

A MI HIJO MILOVAN :

Querido Hijo en este momento no dejo de darle las gracias a Dios por haberme dado la oportunidad de haberte concebido y quiero que sepas que eres uno de los pilares de mi vida, el más fuerte, cálido y amoroso en el cual finco mis ilusiones de tener un profesional en casa y al hijo más bueno y bondadoso, de no ser así no temas, de todos modos te amo y te aceptaré tal cual eres.

ALEJANDRA CABRERA DAVILA

AGRADECIMIENTO

A MIS PADRES RENATO Y MARIA :

Gracias por la vida que me dieron, por darme todas sus esperanzas y anhelos a lo largo de mi vida, por la paciencia que me han brindado para realizar este sueño, por el amor que siempre he tenido y que me ha ayudado a levantarme de mis tropiezos y por su alegría de saber vivir la vida

A MIS HERMANOS :

Mario y Gaby, les agradezco los buenos momentos que siempre he tenido a su lado, para seguir por este camino de la vida, por su paciencia, fortaleza, apoyo y amor que me han dado.

A MIS FAMILIARES Y TIOS :

Les agradezco por seguir de cerca las etapas de mi vida, a través de su confianza, de su apoyo moral y sobre todo de su gran amor para lograr esta meta.

A MI NOVIO FERNANDO:

Le doy las gracias a Dios por darme la oportunidad de contar contigo, en los buenos y malos momentos, porque me has brindado tu amistad, tu respeto, tu confianza, tu colaboración y sobre todo has llenado mi vida de amor.

MARIA AIDA CASTILLO QUERO

AGRADECIMIENTO

En general damos gracias a todas aquellas personas que nos apoyaron en el transcurso de nuestros estudios, en la elaboración y terminación de nuestra Tesis.

"Aspira a la perfección en todo, aunque sea inalcanzable, los que la persiguen y perseveran se le aproximarán más que aquellos cuya pereza y desaliento los hacen abandonarla por inalcanzable"

LORD CHESTERFIELD.

INDICE DE TESIS

INTRODUCCION

CAPITULO I

IMPORTANCIA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN EL AREA DE LA CAPACITACION.

1.1. CONCEPTOS DE LOS ELEMENTOS QUE INTEGRAN LOS RECURSOS HUMANOS

1.1.1. QUE ES UNA VACANTE.....	4
1.1.2. RECLUTAMIENTO DE PERSONAL (INTERNOS Y EXTERNOS).....	5
1.1.3. SELECCION DE PERSONAL.....	6
1.1.4. CONTRATACION.....	9
1.1.5. INDUCCION.....	10
1.1.6. CAPACITACION.....	11

CAPITULO II

EL MARCO LEGAL DE LA CAPACITACION EN LA INDUSTRIA FARMACEUTICA.

2.1. QUE ES LA CAPACITACION.....	13
2.2. CONTEXTO LEGAL DE LA CAPACITACION (COMISIONES MIXTAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO).....	14

2.3.	FUNCIONES DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.....	17
2.4.	TECNICAS DE CAPACITACION.....	19
2.5.	BENEFICIOS DE LA CAPACITACION.....	23

• **CAPITULO 111**

CALIDAD TOTAL ELEMENTO FUNDAMENTAL DE LA ADMINISTRACION MODERNA

3.1.	ANTECEDENTES DE LA CALIDAD TOTAL	25
3.2.	QUE ES LA CALIDAD TOTAL.....	30
3.3.	PRINCIPIOS DE CALIDAD TOTAL.....	40
3.4.	ESTRATEGIAS PARA LOGRAR LA CALIDAD TOTAL.....	42
	3.4.1. ESTRATEGIA : PROPICIAR EL CAMBIO	
	3.4.2. ESTRATEGIA: ASUMIR EL LIDERAZGO	
	3.4.3. ESTRATEGIA: MEJORAR LA ADMINISTRACION	
	3.4.4. ESTRATEGIA: FORTALECER LA MOTIVACION	
	3.4.5. ESTRATEGIA: PROMOVER LA EDUCACION	
	3.4.6. ESTRATEGIA: EMPEZAR A DELEGAR	
	3.4.7. ESTRATEGIA: FOMENTAR LAS RELACIONES HUMANAS	
	3.4.8. ESTRATEGIA: DESARROLLAR LA CREATIVIDAD	
	3.4.9. ESTRATEGIA: ACRECENTAR LA COMUNICACION	
	3.4.10. ESTRATEGIA: EFICIENTAR LAS REUNIONES DE TRABAJO	
	3.4.11. ESTRATEGIA: CONTAR CON UN ASISTENTE DE CALIDAD TOTAL	

3.4.12.	ESTRATEGIA: ADMINISTRAR EL TIEMPO	
3.4.13.	ESTRATEGIA: USAR EL TELEFONO ADECUADAMENTE	
3.4.14.	ESTRATEGIA: ORGANIZAR EL ESCRITORIO	
3.4.15.	ESTRATEGIA: PREPARAR LOS VIAJES	
3.4.16.	ESTRATEGIA: CONTINUAR LA ACTUALIZACION	
3.4.17.	ESTRATEGIA: MANEJAR EL AUTOCONTROL	
3.4.18.	ESTRATEGIA: REDUCIR EL ESTRESS	
3.4.19.	ESTRATEGIA: CUIDAR LA APARIENCIA	
3.4.20.	ESTRATEGIA: CULTIVAR LA CORTESIA	
3.5.	EL PAPEL DE LA GERENCIA ALTA Y MEDIA PARA LLEVAR A CABO LA CALIDAD TOTAL.....	66
3.6.	IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION EN LA CALIDAD TOTAL..	70

CAPITULO IV

DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION PARA EL PERSONAL DE SUPERVISION DE UNA INDUSTRIA FARMACEUTICA DE LA ZONA DE NAUCALPAN.

4.1.	MARCO HISTORICO DE LA INDUSTRIA FARMACEUTICA.....	78
4.2.	EL PERFIL DE LA INDUSTRIA FARMACEUTICA EN MEXICO..	82

4.3. ORIGENES DE UNA INDUSTRIA FARMACEUTICA MAS REPRESENTATIVA DE LA ZONA DE NAUCALPAN.....	86
4.4. MARCO LEGISLATIVO Y DEPENDENCIAS QUE REGULAN A LA INDUSTRIA FARMACEUTICA EN MEXICO.....	88
4.5. PROGRAMA HACIA LA CALIDAD TOTAL Y EL MEJORAMIENTO CONTINUO EN LA SUPERVISION DE LA INDUSTRIA FARMACEUTICA EN LA ZONA DE NAUCALPAN.....	93
4.6. ESTRUCTURA DEL PROGRAMA.....	94
CONCLUSIONES.....	121
BIBLIOGRAFIA.....	123

INTRODUCCION

De acuerdo a la gran proliferación de la industria farmacéutica en México, ha tenido que satisfacer sus propias necesidades y las demandas del mercado competitivo al cual pertenece. Por tal motivo se encuentra en una etapa de crecimiento, de estructura definida y un recurso humano apropiado y actualizado.

Por otra parte los industriales farmacéuticos se ven en la necesidad de crear un organismo legal que regule las políticas legales nacionales a los que son acreedores por ese giro industrial, la importación de maquinaria, materia prima, distribución de líneas de mercado y programas de capacitación al personal industrial.

Para el desarrollo individual de las empresas farmacéuticas se han tenido que implantar programas de capacitación en todos los niveles y organizaciones según sean requeridos por sus propias necesidades departamentales.

Es tal el beneficio que obtiene el ser humano como fuente productiva al adquirir nuevos conocimientos y no solo es el adquirir, sino que el trabajador debe de actuar, estamos en tiempos difíciles y se tiene que enfrentar a grandes problemas, a los despidos que son uno de los grandes retos a vencer ya que afecta la situación familiar y económica.

De la capacitación se desprende un concepto actual que muchos lo desconocen o muchos saben de lo que es, pero no se atreven a practicarlo, nos referimos a la CALIDAD TOTAL que es un proceso que lleva a designar cada cosa por su nombre y no entorpece ningún paso para llegar al objetivo deseado y en caso de hacerlo tiene estrategias para no caer en lo mismo.

La calidad total (CT) como su nombre lo indica desea que el ser humano se eduque a hacer las cosas bien y darle el mejor esfuerzo a las actividades que realiza, desde el principio hasta el final. No solo basta en llegar primero a la meta sino mantenerse en un mismo ritmo para saber llegar no solo una vez si no las veces que queramos. La calidad total es un proceso innovador que ha permitido a las industrias tener éxito, es por eso que conjugamos los conceptos de capacitación y calidad total ambas muestran responsabilidad, perseverancia, educación y sobre todo calidad.

Ambos conceptos presentan filosofías afines para que las empresas de hoy actúen y se preocupen por el trabajador dándole la importancia que se merece como ser humano y como recurso productivo.

En las diversas organizaciones no solo en el área farmacéutica se han preocupado por que el trabajador cumpla con una serie de requisitos y conocimientos básicos para realizar las actividades encomendadas. Es por ello que se cuenta con la capacitación a nivel supervisión ya que es un punto medio entre el subordinado y la media gerencia.

El supervisor no debe considerarse solo para resolver problemas sino evitarlos y lograr una buena relación laboral , para que conduzca esfuerzos para los proyectos estipulados.

Así pues, sabemos de antemano que los programas de capacitación deben de aplicarse de acuerdo a lo que la organización necesita , es indispensable que no solo sea un curso que llene un dato más para la hoja de curriculum, sino que la empresa de la oportunidad de que lo aprendido en un programa de capacitación , lo desarrolle y aplique su propio criterio y sean avalados por el mismo director o gerente de área.

Es valioso conocer nuevos procedimientos o nuevos conceptos que lleven a realizar labores cotidianas con agrado , con responsabilidad, con eficacia, con orgullo y sobre todo hacerlo bien.

OBJETIVO

**DISEÑAR UN PROGRAMA DE
CAPACITACION
A NIVEL SUPERVISION Y APOYADO EN LA
CALIDAD TOTAL , QUE LE PERMITA AL
TRABAJADOR DESARROLLAR LAS
TAREAS ENCOMENDADAS EN LA
INDUSTRIA FARMACEUTICA.**

CAPITULO I

IMPORTANCIA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN EL AREA DE CAPACITACION

Dentro de las organizaciones se debe contar con un departamento de Recursos Humanos que será el encargado de planear y estructurar un plan de adquisición de personal adecuado que requiere el jefe o el supervisor del departamento interno o en ocasiones el propio mercado de competencia, al cual se pertenece, por tal motivo las empresas se ven en la necesidad de cumplir con una obligación legal y que además le beneficiará al crear programas de capacitación para su personal en todas sus áreas funcionales, esto es para tener una renovación constante de personal ya existente en la organización.

La función del departamento de Recursos Humanos es dar orientación y apoyo en las relaciones laborales. En las actividades que lleva a cabo el departamento de Recursos Humanos es el de adquirir el personal idóneo y promover la capacitación, porque permite a la empresa tener mayor número de personal calificado y a la vez a los trabajadores les ayuda a tener una mayor participación y desarrollo. Por lo anterior se inicia el proceso de planeación que el departamento de Recursos Humanos lleva a cabo.

El departamento de Recursos Humanos es una área donde cada uno de los integrantes debe de actuar dando un buen servicio, apoyo, orientación, a través de nuevas perspectivas que ayuden a engrandecer la moral del trabajador, esto es con el fin de alcanzar tanto los objetivos personales como los de la organización.

Las funciones del Departamento de Recursos Humanos son las que representan los deberes que cada uno de los integrantes deben desarrollar y que a continuación se enlistan.

PROCESO DE PLANEACION

- **Función de Integración**

En ésta etapa el departamento de Recursos Humanos tiene la tarea de integrar al ser humano dentro de la empresa a través de técnicas de reclutamiento, selección, contratación e inducción.

Función de Capacitación y Desarrollo

Por medio de esta función se orientan a trabajadores , a supervisores y ejecutivos para su desarrollo laboral.

- **Función de Seguridad e Higiene**

En esta función el trabajador le corresponde de acuerdo a la ley recibir prestaciones por parte del Seguro Social durante sus actividades laborales y atenderlo en cuanto se requiera el servicio.

Con esto se afirma que la planeación es una necesidad que la organización requiere para saber que camino pisar.

PROCESO DE DIRECCION

- **Función para elevar la moral del personal.**

Es la que se encarga de elevar la moral del personal , en este caso se aplican procedimientos para analizar el ausentismo, los registros de asistencias, ascensos y promociones del personal.

- **Función de Relaciones Laborales.**

Se comprende lo relativo a la concentración colectiva , así como los reglamentos y políticas relacionadas con el desempeño laboral.

- **Función con respecto a prestaciones y beneficios sociales.**

Se refiere a proporcionar beneficios en cuanto a sus remuneraciones, a su integridad familiar, a la relación jefe empleado.

- **Función con referente a la administración de sueldos y salarios.**

Se hace un estudio financiero que permite desarrollar una política salarial justa al trabajador y a la vez la organización puede aplicar nuevas investigaciones que vayan en beneficio de la organización.

PROCESO DE CONTROL

- **Función de registro de personal**

Esta actividad se refiere a llevar un orden de la documentación del trabajador como el archivo personal, las tarjetas de asistencia.

- **Función de Auditoría de Personal.**

Es llevar a cabo un procedimiento para verificar si las actividades que están realizando son acordes con las políticas y objetivos establecidos.

Es por eso que dentro de cualquier organización el área de capacitación debe de planear y estructurar programas de desarrollo de personal en todas sus áreas funcionales y que estén relacionadas con las políticas y objetivos de la organización. Y para esto es necesario que el plan de adquisición de personal sea el acuerdo que requiere el jefe o el supervisor del departamento interno por lo que es más factible trabajar con el personal idóneo para poder promover la capacitación y lograr una participación mayor del trabajador.

1.1 CONCEPTOS DE LOS ELEMENTOS QUE INTEGRAN LOS RECURSOS HUMANOS

En este punto trataremos de unificar un criterio común para comprender mejor la tarea de los Recursos Humanos en las organizaciones en un lenguaje técnico, entendible y aceptado en términos generales.

Por medio de la integración de los Recursos Humanos las empresas alcanzan su mayor productividad y eficacia por un tiempo largo.

También se dice que al hablar de integración se realizan cambios positivos en la organización. Para esto las empresas deben tener un programa de técnicas y llevarlas a cabo para adquirir al nuevo personal, para que de esa manera el trabajador pueda cumplir con sus necesidades personales y a la vez organizacionales.

1.1.1 QUE ES UNA VACANTE

- Antes de integrar a Recursos Humanos dentro de la empresa es necesario que se vean los motivos que dan origen a una vacante y el significado del concepto.

En primer lugar la palabra vacante se entiende como disponibilidad de un empleo o labor a desempeñar.

A continuación se nombran algunas causas más comunes para que exista una vacante:

- Aumento de la producción
- Adquisición de tecnología moderna que requiere de personal capacitado
- Promover de puesto a un trabajador que pueda ser a corto y largo plazo
- Jubilación de un trabajador

De acuerdo a lo anterior el departamento de recursos humanos tendrá que cubrir lo antes posible con la gente adecuada según los requisitos y características que previamente se determinan por un documento llamado Requisición de Personal, por lo cual el departamento se dará por enterado, tal documento deberá contener la siguiente información:

- El motivo de la vacante
- Tiempo de contratación
- Salario
- Nombre del Puesto
- Las labores que desempeñará
- Habilidades que requiera para su labor
- Escolaridad
- Edad que se requiere
- Experiencia

Las requisiciones de personal proporcionan información necesaria para la planeación de sus recursos humanos y para ello deberá tener la formalidad como es firma de conformidad, por el responsable inmediato o supervisor del departamento quien lo solicite, la requisición

de personal con anticipación deberá ser turnada al departamento de Recursos Humanos para que programe su búsqueda del elemento de nuevo ingreso.

1.1.2 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Es un proceso mediante el cual se reúne un cierto número de candidatos al puesto vacante en la organización.

Las fuentes de reclutamiento con las que cuenta el departamento de Recursos Humanos son de dos tipos:

FUENTES INTERNAS DE RECLUTAMIENTO.

- Una fuente interna es la propia organización, por medio de un inventario de personal, esta es una situación fácil para reclutar ya que se conoce la actuación laboral del trabajador en el tiempo que ha prestado su servicio en la organización y por consecuencia se hace una promoción lo que eleva al trabajador a una categoría mejor, esto beneficia en todos los aspectos.
- Familiares o Recomendados de los trabajadores (NEPOTISMO) dentro de la organización se comunica por medio de volantes de solicitud de candidatos para "x" puesto, así lograr un mayor número de solicitantes, debe hacerse hincapié que la colaboración del nuevo trabajador sea bien estudiada para que la organización no se exponga a problemas laborales.
- Solicitudes de empleo (Archivo Interno) en este punto por lo regular se presentan los solicitantes a la empresa, ya sea por iniciativa propia o porque vieron el periódico donde solicitan personal, para llenar dicho documento el departamento de Recursos Humanos determina el número considerable de solicitudes para cubrir rápidamente las necesidades de la organización.

FUENTES EXTERNAS DE RECLUTAMIENTO

- Escuelas y Universidades, las organizaciones ponen de manifiesto en ir a visitar diversas escuelas para tener entrevistas con posibles candidatos calificados, este tipo de fuente es cuando la organización requiere cubrir la vacante a un mayor nivel de preparación y de capacidad para el puesto en corto tiempo y para el desarrollo de conocimiento del mercado actual. Las visitas a universidades y otras instituciones de enseñanza inclusive celebración de un convenio de un programa de (becados o programa de capacitación), tipo modelo universidad empresa.

- Intercambio de cartera con otras organizaciones. las carteras son listas de vacantes que existen en cuatro o más laboratorios los cuales están actualizados y que se reúnen cada mes para intercambiar puestos vacantes.
- Anuncios en los periódicos, se tiende a hacer un reclutamiento selectivo mediante el aviso mismo, esto se puede realizar de dos maneras:
PRIMERO : Anuncios que solo van dirigidos a ciertos grupos particulares de acuerdo al mercado de la población.
SEGUNDO: Es una mayor información acerca de la compañía, el empleo, las características requeridas para el mismo, incluidas en el citado aviso. Esto proporciona una autoselección personal, una de las desventajas es los largos periodos de edición, ya que tienen un costo alto (anuncios en periódicos, boletines de la industria y la radio).
- Agenda de Empleo de Servicios de Reclutamiento, de Asociaciones y de Despachos Privados, Es un servicio para cubrir con mayor rapidez y reducir el tiempo de reclutamiento, con la garantía que el personal es idóneo para satisfacer las necesidades de la organización.

1.1.3 SELECCION DE PERSONAL

Es un proceso de elección de personal idóneo para cubrir la vacante en base a su perfil de puesto y requisición de personal.

Haciendo un poco de historia en la etapa de la Revolución Industrial la selección de personal en las organizaciones se realizaba por simple intuición u observación, no se conocían las técnicas que veremos más adelante, ya que existen aptitudes del ser humano que no se pueden percibir fácilmente es por eso que a través de este tema se mostrarán los procedimientos que el departamento de Recursos Humanos realiza para cubrir las necesidades de la organización.

De acuerdo con Arias Galicia, la selección se basa en tres principios para la contratación que son :

- COLOCACION: Poner a la persona en su debido lugar.
- ORIENTACION: Dirigir al solicitante dentro de la organización.
- ETICA PROFESIONAL: Trata de la moral y las obligaciones que tiene el trabajador, al cumplir con responsabilidad profesional y humana.

EL OBJETIVO DE LA SELECCION ES:

Adquirir información del o de los solicitantes para conocer la capacidad para progresar, la facilidad de comunicarse, la adaptabilidad en el ambiente laboral y esto es a través de la entrevista.

TECNICAS DE SELECCION DE PERSONAL.

Las entrevistas preliminares o de preselección.- Es una entrevista de duración breve, en la que se le hace al candidato varias preguntas relativas a su experiencia y a sus intereses personales, posteriormente al candidato se le informa sobre las plazas vacantes y la organización.

Son entrevistas generalizadas que se emplean como un primer paso para situar al candidato en el sistema selectivo, o para evaluar y aclarar información que se ha dado en una solicitud de empleo.

Las entrevistas preliminares, también pueden usarse para obtener información de experiencias laborales pasadas, o calificaciones, por ejemplo a un candidato se le puede rechazar cuando se averigua que le faltan los dos años de experiencia que exige el puesto, también se considera adecuada el rechazo si se requiere un certificado de enseñanza y el candidato no lo tiene.

La diferencia preliminar entre una entrevista preliminar o de pre-selección, y una entrevista a fondo estriba en que la entrevista de pre-selección se enfoca a las habilidades y conocimientos indispensables y la entrevista profunda evalúa a las deseables.

Uno de los componentes principales de la entrevista preliminar o de pre-selección es la información que se da al candidato, se le debe dar a éste una descripción adecuada del puesto vacante, de otra manera, al candidato se le someterá a varias entrevistas antes de que él decida si está interesado o no.

Inclusive es útil informar sobre el paquete económico a ofrecerle y evitar que hasta el final al informarse lo rechace el ofrecimiento cuando la empresa ya gastó en exámenes, etc.

Las entrevistas deben ser planeadas y estructuradas y las preguntas se van a realizar de acuerdo a la información que se requiere, las entrevistas van a variar de acuerdo al puesto que se quiere cubrir.

INICIO Y DESARROLLO DE LA ENTREVISTA.

La entrevista se debe realizar en un lugar tranquilo sin que nadie distorcione el diálogo.

Se comienza con un saludo cordial al solicitante y se procede a preguntar y escuchar cuidadosamente y darle la importancia que el entrevistado merece, es decir no hacer

ninguna presión para evitar que se entorpezca la contestación, posteriormente se conducirá al entrevistado de forma trivial y cordial a la despedida y agradeciendo su colaboración.

EXAMEN DE EVALUACION.

Las atribuciones del examen de evaluación son de gran importancia para el departamento de Recursos Humanos, porque a través de esta técnica se permite conocer la habilidad e inteligencia del solicitante, es decir la deducción general de su formación intelectual.

Hoy en día las organizaciones quieren adquirir gente productiva por lo que la selección de personal debe ser minuciosa, es por eso que la aplicación de exámenes de evaluación debe realizarse por una o varias personas que estimen el material aplicado o en su defecto por un psicólogo industrial y así cubrir necesidades que requiere la organización.

CARACTERISTICAS DE UN EXAMEN DE EVALUACION.

El examen de evaluación puede ser escrito u oral, dependiendo de la política de la organización, conviene que sea escrito para dar mayor oportunidad al solicitante que examine la pregunta.

El examen de evaluación debe ser confiable, es decir las preguntas que sean de acuerdo al puesto que se este solicitando.

El examen de evaluación debe tener preguntas claras, breves y deben evitarse las preguntas capciosas.

APLICACIONES DE EXAMENES PSICOMETRICO.

Se puede aplicar en la parte final del sistema de selección, dan información muy específica sobre algunos conocimientos, habilidades que se desean corroborar.

En número y tipo de exámenes se determinan de acuerdo a los conocimientos y habilidades a evaluar y por el grupo ocupacional.

La interpretación de los resultados, debe realizarla un analista calificado con experiencia en pruebas de tipo psicométricas.

EXAMEN MEDICO

De acuerdo a los reglamentos de higiene y seguridad de la Secretaría de Trabajo se dice:

ART. 15 DE LA L.F.T. " Los patrones están obligados a mandar, practicar examen médico de admisión y periódicamente a sus trabajadores. "

ART. 16 DE LA L.F.T. " Los trabajadores están obligados a someterse a los exámenes de admisión y periodicos, y a proporcionar con toda veracidad los informes que el médico solicite. "

ART. 17 DE LA L.F.T. " En cada centro de trabajo es obligatorio llevar un registro médico y será legalizado por la autoridad. "

El examen médico consiste en la realización de la historia clínica, como la toma de signos vitales.

La somatometría (medición del cuerpo)
Exploración física completa
Estudios especiales como:
Audiometrías (se examina la facultad auditiva)
Espirometrías (Se examina la capacidad respiratoria)
Estudio de la vista.
Estudio de Laboratorio.

El objetivo del examen médico es detectar el estado de salud de los solicitantes en relación con su puesto de trabajo, prevenir, detectar y controlar enfermedades.

La condición física es factor indispensable para que el solicitante sea contratado, porque afecta su desarrollo laboral, trae como consecuencia el ausentismo y poca productividad.

Ya una vez que el médico de la compañía ha practicado el examen médico y su resultado es favorable se procede a la siguiente fase.

1.1.4 CONTRATACION

En esta etapa el solicitante ya ha cumplido los requisitos indispensables para el puesto vacante, se conduce a contratarlo y consiste en firmar el contrato.

El contrato es un acuerdo entre el patrón y el trabajador.

En este documento ambas partes se comprometen a respetar lo convenido, en cuanto al trabajador empieza a laborar se da origen a los derechos y obligaciones, dando lugar a una relación de trabajo que de acuerdo al art. 20 de la LEY FEDERAL DEL TRABAJO la define " como la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario. "

En el contrato mismo se informa que no podrá trabajar tiempo extraordinario sin autorización de la empresa.

De acuerdo al art. 47 de LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO se podrá rescindir el contrato por:

- "Que el trabajador presente documentos falsos.
- Que el trabajador durante sus labores sea violento e indisciplinado.
- Tener más de tres faltas sin justificación en periodo de 30 días hábiles.
- No seguir con los requisitos de seguridad.
- Presentarse en estado de embriaguez o bajo los efectos de una droga."

Las condiciones que se encuentran en el contrato deben de estar avaladas por la JUNTA DE CONCILIACIÓN Y ARBITRAJE.

1.1.5 INDUCCION

Una vez realizadas las gestiones administrativas para la contratación de un nuevo integrante se procede a la inducción.

El objetivo de la inducción es que el personal conozca las políticas y beneficios con que cuenta la organización.

Por medio de la inducción trataremos de integrar al nuevo personal a la organización, de comunicarles cuales son los objetivos y el giro de la organización, una vez obtenida la información por parte del departamento de recursos humanos se invita al nuevo integrante a hacer un recorrido por las instalaciones de la planta, la presentación de sus compañeros y el área de trabajo, esta actividad es realizada por un miembro de recursos humanos o en su defecto por su supervisor.

Mediante una bienvenida se motiva al nuevo integrante para que encuentre satisfacción en el logro de sus metas.

Con la inducción se crea en el trabajador una imagen de responsabilidad y servicio. Esto se afirma con apoyo de material didáctico (manual de bienvenida) y proyección de películas donde se denota la fundación, trayectoria y logros obtenidos por la empresa a la cual pertenece.

Es importante invitar al nuevo integrante a practicar las siguientes recomendaciones:

Con tu jefe:

Manten con ellos buenas relaciones, recuerda que siempre están dispuestos a ayudarte y orientarte en el trabajo.

Con tus compañeros:

Vas a convivir una tercera parte de tu vida diaria, ofréceles toda tu cooperación y ellos a su vez te brindarán ayuda, no te aisles, comparte desde el primer momento un ambiente de compañerismo sincero.

Con tus subordinados:

Sosten buenas relaciones con ellos, no olvides que el trabajo será mas sencillo si se hace en equipo y que el éxito de tus subordinados dependerá en gran parte el tuyo propio.

Con tu trabajo:

Se puntual, constante y responsable, desarrolla iniciativa propia y presenta sugerencias, encontrarás interés por tu propio trabajo que la empresa te brinda toda su ayuda y respaldo.

Con tu equipo de trabajo:

Cumple con las instrucciones que recibas, procura hacer bien las cosas.

1.1.6 CAPACITACION

Capacitación es una fase de integración de los Recursos Humanos en la organización, el departamento de personal se encarga de cubrir las necesidades de cada área para tener un mejor desarrollo organizacional.

La capacitación de acuerdo a la Constitución Política de Los Estados Unidos Mexicanos, en su art. 123, apartado "A" fracción XIII dice la siguiente:

" Las empresas cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La Ley Reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patronos deberán cumplir con dicha obligación."

Al dar capacitación al trabajador se tiene más conciencia en que se debe cumplir con las exigencias del marco organizacional.

La capacitación tiene como resultado una disciplina, una dinámica de grupo, una motivación y una comunicación entre las diversas áreas que comprenden a la organización. La capacitación da las herramientas necesarias para el logro de las metas de la organización.

CAPITULO II

EL MARCO LEGAL DE LA CAPACITACION

En México la capacitación es obligatoria legalmente regulada por la Ley Federal del Trabajo la cual es la que se encarga de vigilar que el trabajador tenga los beneficios de la capacitación y el desarrollo laboral sea el adecuado para su mejor proyección.

Otros de los objetivos que se pretende cumplir al dar capacitación es el mejoramiento y aprovechamiento de los recursos con los que cuenta la propia organización y motivar el mejor trato y colaboración del trabajador dentro de cualquier organización.

Es por eso que la participación de cada miembro que laboran en las diferentes áreas de producción dentro de cualquier industria, llevan a cabo una disciplina rigida en las tareas que han sido asignadas,

De acuerdo a lo anterior el componente más importante en cualquier organización son las personas que la integran, la capacitación tiene como política y filosofía propiciar el máximo de oportunidades para el desarrollo de su personal

La empresa tiene el compromiso de darle una preparación adecuada y especializada al trabajador para que le permita realizar el trabajo con más eficiencia.

Cuando los empleados sienten la necesidad de aprender son más responsables, esto quiere decir que cuando el programa de capacitación promete dar buenos resultados o nuevas perspectivas a problemas o necesidades que tiene el trabajador esta más dispuesto a colaborar con los procedimientos de la organización.

En virtud de lo anterior la responsabilidad directa para el desarrollo de los empleados, recae sobre todos y cada uno de los miembros del cuerpo directivo de la organización. Para auxiliar el desempeño de esa función, así como para satisfacer las necesidades de la organización, la industria cuenta con actividades y programas de capacitación entrenamiento y adiestramiento con el propósito de alcanzar dichos objetivos. Continuamente se operan programas que están destinados a ayudar al empleado a efectuar funciones encomendadas a él, de la manera mas efectiva posible.

Además de los programas dentro de estas industrias envian a su personal a instituciones donde se llevan a cabo programas especializados en diversas ramas de la industria tal es así que lo establece la LEY FEDERAL DEL TRABAJO EN SU ARTÍCULO 132 fracción XV.

2.1 QUE ES LA CAPACITACION

Dentro de las organizaciones existen diversos cambios técnicos como: (compra de maquinaria) administrativos (cambio de puestos), que implica el conocer los nuevos procedimientos para poder echar a andar una nueva máquina o conocer el programa administrativo, es por eso que se crea en el trabajador el derecho de capacitarlo para que desarrolle sus actividades con eficiencia. De acuerdo a lo anterior en el año de 1970, surge la capacitación como un derecho, al señalarse en la Ley Federal del Trabajo en el art. 132 fracción XV que dice:

“ Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, en los términos del capítulo III bis de este título. ”

CAPITULO III BIS

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

Con esto se dice que la capacitación es la enseñanza para el mejoramiento de las habilidades operacionales e interpersonales del trabajador dentro de la organización, para saber lo que hace, cómo lo hace y para qué lo hace.

La organización a través de los años ha demostrado que una buena preparación hace que el trabajo se familiarice rápidamente con los aspectos técnicos administrativos y así evitar las deficiencias en el personal.

El trabajador debe aprovechar este derecho que le otorga la compañía actualmente, ya que en los años anteriores en la era del contractualismo individualista y liberal, el trabajador buscaba los medios para tener un mayor conocimiento de los sistemas operativos y administrativos, es decir el trabajador tenía que capacitarse por sí mismo para poder ascender de puesto, para así poder satisfacer sus necesidades económicas y personales, es lógico que en ésta etapa las políticas de la organización no iban a favor de la preparación del trabajador.

La capacitación lo que pretende es proteger al trabajador de los cambios técnicos administrativos y económicos del país, así como de la propia empresa.

Es por eso que se preparan programas de capacitación para que el trabajador se prepare y aproveche las oportunidades que le permitan encontrar satisfacción tanto personal como

laboral. En los programas de capacitación se detallan cursos que ayudan a la enseñanza del trabajador para que ejecute con capacidad o destreza de sus labores.

Los programas de capacitación deben ser constantes porque cada día surgen nuevas aplicaciones que hay que sustituirlas, no sólo se debe planear para el personal de nuevo ingreso, sino poner a todo trabajador al margen actual.

2.2 CONTEXTO LEGAL DE LA CAPACITACION

(COMISIONES MIXTAS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO)

Le corresponde a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social cuidar la oportuna constitución y formación de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento así como de los programas de capacitación y adiestramiento que hayan hecho los patrones de acuerdo con sus trabajadores, esto es con base en los artículos 153-I, 153-J, 153-O y 539 Fracción III inciso a , de la Ley Federal del Trabajo.

Art. 153-I “ En cada empresa se constituirá comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas.”

Art. 153-J “ Las autoridades laborales cuidarán que las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento se integren y funcionen oportuna y normalmente vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores.”

Art. 153-O “ Las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo, deberán someter a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores han decidido implantar igualmente, deberán informar respecto a las constitución y bases generales a que se sujetará el fundamento de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento. ”

Art. 537. " El servicio del Empleo, Capacitación y Adiestramiento tendrá los siguientes objetivos

- I. Estudiar y promover la generación de empleos
- II. Promover y supervisar la colocación de los trabajadores
- III. Organizar, promover y supervisar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores y
- IV. Registrar las constancias de habilidades laborales. "

Art. 538. "El servicio Nacional del Empleo, Capacitación y Adiestramiento estará a cargo de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, por conducto de las unidades administrativas de la misma, a las que competan las funciones correspondientes en los términos de su reglamento interior. "

Art. 539 Fracción III inciso a)

" a) Cuidar de la oportuna constitución y el funcionamiento de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento. "

De acuerdo al art. 392 de la Ley Federal del Trabajo dice: " En los contratos colectivos podrá establecerse la organización de comisiones mixtas para el cumplimiento de determinadas funciones sociales y económicas. Sus resoluciones serán ejecutadas por las juntas de Conciliación y Arbitraje, en los casos en que las partes declaren obligatorias.

Y como resultado a lo anterior se citan los siguientes criterios:

I.- Las Comisiones Mixtas se integran con el siguiente número de representantes para su integración, cuando la empresa cuente con 20 trabajadores sus representantes serán de una persona de confianza y una por parte de los trabajadores, cuando sean de 21 a 100 trabajadores se representaran 3 personas de confianza y 3 por parte del trabajador, de 100 personas o más sus representantes por parte de la empresa serán 5 personas de confianza y 5 por parte de los trabajadores.

II.- El número de integrantes puede variar de acuerdo a la cantidad de puestos, a los procesos tecnológicos, los niveles de trabajo, que se encuentran dentro del organigrama organizacional.

Las empresas con 20 o mas trabajadores, se les aconseja que integren una sola comisión.

III.- Los representantes de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento deben reunir los siguientes requisitos:

1.- Por los trabajadores:

- a) Ser trabajador de la empresa;
- b) Ser mayor de edad;
- c) Ser reconocido por su buena conducta;
- d) Saber leer y escribir ;
- e) Ser designados por los trabajadores en el caso que exista un sindicato será conforme a las disposiciones estatutarias del mismo. A falta de sindicato ser electo por la mayoría de los trabajadores de la empresa.

2.- Por el patrón:

- a) Ser mayor de edad;
- b) Saber leer y escribir;
- c) Ser reconocido por su buena conducta;
- d) Poseer conocimientos técnicos sobre las labores y procesos tecnológicos de la empresa.
- e) Ser designado por el patrón y su representante legal

IV.- En una empresa se podrán construir más de una comisión mixta, si lo requieren las actividades laborales de la organización.

V.- Los patrones y los trabajadores preparan los fundamentos generales del funcionamiento de la comisión mixta de capacitación y adiestramiento. Los siguientes aspectos que de acuerdo a la Secretaría de Trabajo y Previsión Social se indican:

- 1.- Funciones que la Ley Federal del Trabajo establece para las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento.
- 2.- Funciones específicas que deberán realizar.
- 3.- Organización interna de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento.
- 4.- Duración en el cargo de los representantes.
- 5.- Periodicidad y condiciones de las reuniones.
- 6.- Normas de operación para los acuerdos de la comisión.
- 7.- Normas de operación para el registro y control de sus actividades.
- 8.- En su cargo normas de operación a que se sujetarán las subcomisiones mixtas de capacitación y adiestramiento, periodicidad en que se prenotarán sus informes.

VI.- Se aconseja que la comisión mixta de capacitación y adiestramiento tenga un programa de actividades por escrito

2.3. FUNCIONES DE LA COMISIÓN MIXTA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO.

- a) Detectar las necesidades necesarias de capacitación existente en la empresa a fin de satisfacerlas.
- b) Elaborar los planes y programas de capacitación y adiestramiento, de acuerdo con el diagnóstico de necesidades de la empresa.
- c) Reclutar los agentes capacitores externos e internos para realizar la tarea de capacitar y adiestrar bajo los planes y procedimientos establecidos.
Verificar que los agentes capacitores externos que vayan a ser contratados por las empresas, cuenten con el registro correspondiente ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.
- d) Vigilar que la empresa cumpla con la obligación de capacitar y adiestrar a sus trabajadores conforme a los planes y programas establecidos internamente.
- e) Evaluar y controlar los sistemas de procedimientos de capacitación y adiestramiento para poder llevar un seguimiento en la continuidad y desarrollo, para tener una tendencia para mejorar el sistema .
- f) Promover la capacitación activa de los trabajadores a través de los procesos de capacitación.
- g) Llevar un registro actualizado de los cursos que se imparten, además controlar la asistencia de personal y denotar el interés en el curso que se imparte.
- h) Que los programas y procedimientos de capacitación tengan una comunicación motivada horizontal y verticalmente, según su jerarquización del personal .
- i) Elaborar y aplicar los exámenes previstos en el art. 153-V de la Ley Federal del Trabajo.
- j) Autenticar las constancias de habilidades laborales en los términos del art. 153-T de la Ley Federal del Trabajo expedidas por la entidad instructora a favor de los trabajadores que aprobaron sus exámenes y elevarlos a la dirección general de capacitación y productividad.
- k) Promover la participación activa de los trabajadores en los procesos de capacitación y adiestramiento de la empresa. Así mismo aprovechar la experiencia y conocimiento que el trabajador tenga en su puesto.

De acuerdo a la Secretaría de Trabajo y Previsión Social en sus formatos establecidos para la presentación de planes y programas de capacitación y adiestramiento deben entenderse los siguientes conceptos:

SISTEMA GENERAL:

Se determina el conjunto de programas generales de cada rama o actividad económica para satisfacer las necesidades de la organización.

PLAN COMUN DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO:

Presentar programas de capacitación y adiestramiento que cubran las necesidades de la organización, se pueden hacer de dos organizaciones a la vez, siempre y cuando estén fusionadas o pertenezcan al mismo giro o actividad, es decir que tengan algo en común.

PLAN DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO POR LA EMPRESA:

Manifestar en forma escrita las áreas que integran la organización así como los puestos de cada área ocupacional para la autorización y registro de la capacitación y adiestramiento.

PLAN DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO:

Manifestar un conjunto de actividades de capacitación y adiestramiento que se relacionan con cada área ocupacional que están dentro de la organización.

CURSO:

Es la enseñanza por medio de tareas pedagógicas o didácticas que se darán con fundamento en el programa de capacitación, en un tiempo y en recursos determinados.

PROGRAMA:

Es presentar las instrucciones o actividades que se van a seguir en un curso para un determinado puesto ocupacional dentro de la organización, para cumplir con el objetivo de capacitación y adiestramiento.

PROGRAMA GENERAL:

Unidad formal y explícita de carácter terminal que forma parte de un sistema general, que corresponde a un determinado puesto de trabajo integrado por uno o más módulos y al cual se pueden adherir las empresas.

PROGRAMA ESPECIFICO:

Son actividades particulares a un puesto de trabajo que puede ser impartido por los propios recursos con que cuenta la organización.

EVENTOS:

Son acontecimientos previos que son parte complementaria de la capacitación y adiestramiento del personal que labora en la organización.

AREA OCUPACIONAL:

Dentro de un sistema organizacional existen las divisiones por áreas, las cuales desarrollan las actividades de acuerdo a programas establecidos.

OCUPACION:

Es el conjunto de puestos que tiene actividades comunes que llevan una relación entre sí.

PUESTO DE TRABAJO:

Actividades o tareas que realiza una persona en su área laboral.

2.4 TECNICAS DE CAPACITACION.

Existen diferentes técnicas de capacitación y la organización escoge el mejor programa que se adapta a las necesidades de la misma, es decir la técnica que pueda lograr el aprendizaje indispensable y apta para cada área de trabajo, que el trabajador desarrolle sus aptitudes y su conducta en las relaciones personales y laborales.

A continuación se presentan algunas técnicas de capacitación como son:

MÉTODO DE CONFERENCIAS:

Es uno de los más conservadores y consiste en reunir a un grupo de personas con un mínimo de estudios, a éste grupo le precede un instructor especialista en el tema que se va a exponer, el darle al grupo una amplia información de hechos y sugerencias que se deben de seguir al respecto.

El tiempo que requiere para esta conferencia es mínima, este tipo de reuniones son impersonales. En el método de conferencias el individuo está como receptor para que pueda analizar la información que se le está dando y pueda llevarlo a la práctica laboral en la forma efectiva.

CONFERENCIAS PARTICIPATIVAS:

Como su nombre lo dice son reuniones con el objetivo de que el grupo participe y haga opiniones sobre el tema a tratar, esto conlleva a que se tenga una retroalimentación, el instructor debe dirigir de una manera eficaz al grupo para que cada uno de los miembros este motivado para comunicar sus ideologías y experiencias y así dar mayor interés en el debate, el grupo debe ser pequeño para que así todos participen.

LABORATORIO DE ENTRENAMIENTO:

Esta técnica comenzó a tener auge en el año de 1960 se aplicaba a labores administrativas en los negocios después se fueron aplicando en asociaciones civiles, cómo las escuelas y en los programas religiosos. Esta técnica es conocida como sensibilización y entrenamiento en grupo T; Dicha técnica actualmente se usa en todas las industrias de los Estados Unidos y se usa para el área gerencial.

Laboratorio de entrenamiento consiste en formar varios grupos con un mínimo de personas, con el fin de que se conozcan entre sí, las actividades que se realizan en este caso, se pueden apoyar por medio de método de estudio o casos, por representación de papeles o apoyarse en otros medios para tener una mejor integración de grupos.

En cada grupo existe una retroalimentación al manifestar cada participante su manera de ser y así cada miembro tiene noción de las aptitudes en los demás, esto se hace con el fin de hacer una reflexión del comportamiento o la conducta que influyen sobre ellos. Esto es que conozcan los rasgos del cómo procede el ser humano ante las situaciones organizaciones y humanas.

En este grupo se motiva a cada participante para que trabajen en grupo que individualmente, para que haya una mejor participación y soluciones ante la presentación de diversos problemas.

A través de esta técnica se proporciona:

- 1.- " Mayor conciencia y sensibilidad hacia las reacciones emocionales y las expresiones de un mismo y de los demás.
- 2.- Una mayor capacidad para percibir y aprender mediante las circunstancias de las propias acciones, a través de presentar atención a los sentimientos (propios y de los demás).
- 3.- Una aclaración y desarrollo de los objetivos y valores personales que estén de acuerdo con un enfoque democrático y científico de los problemas de acciones y decisiones sociales y personales.
- 4.- El desarrollo de conceptos y puntos de vista teóricos que sirvieran como medios para unir los valores , objetivos e interacciones personales a las acciones que vayan de acuerdo con estos factores internos y con los requisitos de la situación.
- 5.- El logro de una mayor eficacia en el comportamiento en cuanto a las interpelaciones con los distintos ambientes propios. "¹

Se han dado puntos positivos acerca de esta técnica, sin embargo este tipo de técnica ha llegado a desatar consecuencias emocionales en los participantes como tensiones, depresiones enojos y frustraciones , es por eso que se aconseja que en este método, se lleve a cabo cuidadosamente, que el líder sepa conducir las conductas y seleccione al personal por su capacidad emocional.

METODO DE ESTUDIO DE CASOS :

En esta técnica se dice que se le presentan al capacitado una serie de casos o de problemas, que se examinan para llegar a tener una mejor resolución en el asunto. Esta

¹ Harés O. Jeff.- Administración de Recursos Humanos.- Pág. 437.

técnica se utiliza para capacitar a supervisores que tengan una mayor visión de los acontecimientos que le pueden presentar en su rutina laboral.

Se le pide al capacitado que reúna una serie de sucesos que deben contener los siguientes pasos:

- 1.- " Conocer los hechos y estar familiarizado con el contenido del caso.
- 2.- Definir los objetivos que se buscan al trabajar con distintos puntos del caso.
- 3.- Identificar los problemas del caso y determinar sus probables causas.
- 4.- Establecer alternativas de acción.
- 5.- Seleccionar las alternativas utilizando como criterios los objetivos establecidos en el paso 2.
- 6.- Seleccionar la alternativa que sea más adecuada para los objetivos establecidos.
- 7.- Definir los controles necesarios para realizar una acción eficaz.
- 8.- Representa la acción para comprobar su eficacia y las condiciones que la puedan limitar."²

REPRESENTACION DE PAPELES:

Consiste en reunir una cantidad de personas en donde se le presenta al individuo varias cuestiones relacionadas con un área laboral, para que cada asistente o un cierto número de asistentes pueda dar las soluciones o explicaciones para que se resuelva el problema o la cuestión, pero esto se hará de una representación teatral, cada individuo que este involucrado para su papel correspondiente.

El objetivo de esta técnica es observar la postura del individuo ante los problemas y ver la influencia que tiene con el demás personal así como se ha manifestado puntos favorables , se dice que esta técnica puede no cumplir con las metas del plan, ya que puede existir una mala relación interpersonal, porque no se da un apoyo al comportamiento del individuo.

A continuación se presentan dos cuadros comparativos de las técnicas de estudio de casos y representaciones de papeles

ESTUDIO DE CASOS:

- 1.- " Presentar un problemas de análisis.
- 2.- Deriva problemas de acontecimientos previos
- 3.- Típicamente trata con problemas que implican a los demás.
- 4.- Trata con aspectos emocionales y de aptitudes en un marco intelectual de referencia.
- 5.- Enfatiza la importancia de los hechos.
- 6.- Típicamente implica un estudio en la posición psicológica externa al contexto del problema.
- 7.- Facilita la información intelectual.
- 8.- Ayuda a la práctica del análisis del problema.

² Harris O. Jeff.- Administración de Recursos Humanos.- pág.435

- 9.- Proporciona el surtimiento de ideas e hipótesis.
- 10.- Adiestra para aplicar el criterio.
- 11.- Define la acción o solución.
- 12.- Implica acciones cuyas consecuencias por lo general no están determinadas.

REPRESENTACION DE PAPELES:

- 1.- Sitúa el problema dentro de un contexto real o similar.
- 2.- Relaciona problemas con procesos presentes.
- 3.- Típicamente trata con problemas que implica a los mismos participantes.
- 4.- Trata con aspectos económicos y aptitudes en un marco experiencia.
- 5.- Enfátiza la importancia de los sentimientos.
- 6.- Trata con los participantes que están psicológicamente dentro del problema.
- 7.- Busca la importancia emocional.
- 8.- Proporciona la práctica de las habilidades interpersonales.
- 9.- Puede comprobar ideas e hipótesis.
- 10.- Adiestra el control emocional.
- 11.- Se puede ejecutar la acción o solución.
- 12.- Implica retroalimentación continua.”³

INSTRUCCION PROGRAMADA:

Es una técnica que en su aplicación es reducida para la capacitación del trabajador, la instrucción programada consiste en dar información necesaria de una manera rápida, a través de folletos, manuales o textos, para el desarrollo de alguna habilidad.

Las ventajas de la instrucción programada son:

- 1.- “ Los estudiantes aprenden a su propio ritmo;
- 2.- El material que se da a aprender se divide en unidades pequeñas;
- 3.- Se dispone de retroalimentación inmediata;
- 4.- Hay una participación activa por parte del estudiante;
- 5.- Se pueden tomar en cuenta las diferencias individuales;
- 6.- El entrenamiento se puede llevar a cabo en cualquier lugar y hora. “

Las desventajas de la instrucción programada son:

- 1.- “ La despersonalización del lugar de instrucción;
- 2.- El hecho de que no pueda hacer estudios por adelantado hasta que no se haya aprendido la información preliminar;
- 3.- Sólo pueden programar hechos reales;
- 4.- No se pueden enseñar conceptos de aptitudes y filosóficos conjuntamente con otras habilidades.”⁴

³ Haréis O. Jeff.-Administración de Recursos Humanos.- Pág. 436

⁴ Sikula Andrew F.- Administración de Recursos Humanos.- Pág.-282

2.5 BENEFICIOS DE LA CAPACITACION

En este enfoque de capacitar al individuo en cualquier área organizacional ha sido de gran utilidad tanto para el ser humano como para la organización misma, porque cabe mencionar que el factor humano es la base indispensable, para que la organización se desplace y se desarrolle.

Es así que la utilidad de capacitar ha traído consecuencias positivas, ya que la capacitación para el individuo está determinado por una Ley, es decir legalmente está protegido, porque es un derecho que tiene, ya que al inicio de algún trabajo se le asigna el beneficio de capacitarlo.

Lo que trae consigo que la organización le está induciendo y lo está familiarizando rápidamente con las actividades laborales que va a desempeñar.

Cabe señalar que al trabajador se le prepara para defenderse de las constantes adversidades con que cuenta la organización, así como tecnología más moderna, rotación de puestos, cubrir vacantes. Por medio de éstos cambios el trabajador puede adquirir mejor puesto, mejor salario, así contribuir a su propio bienestar.

La capacitación que se da al trabajador crea en él un interés a su trabajo, le gusta, le agrada, existe un enriquecimiento de su puesto, es más creativo y flexible en sus actividades.

Otro beneficio es la cooperación de todos los miembros de la organización por medio de una buena comunicación que es el medio de enlace para evitar conflictos entre los trabajadores.

Con esto se dice que el trabajador comprende mejor las normas que rigen a la organización dando como beneficio lo siguiente:

- Se crea un clima positivo entre jefes y subordinados.
- El trabajador al seguir estas normas crean en la organización una buena imagen y dan un mejor servicio en todas sus áreas con calidad.
- Los recursos están bien distribuidos por lo cual hay una mayor productividad y lógico suben los estándares de venta.
- Adopta un entendimiento de conocimientos que el ser humano adquiere por medio de la capacitación.
- Se proporciona seguridad para que el individuo aplique sus propios criterios y justificaciones en el desarrollo de sus actividades.
- Se crea en el individuo una formación motivante, para lograr sus metas como ser humano.

- El individuo es más participativo con eficiencia dentro de la organización.

Los programas de capacitación deben ser constantes porque cada día surgen nuevas aplicaciones que hay que sustituirlas, no sólo se deben planear para el personal de nuevo ingreso sino poner a todo trabajador al margen actual.

En los programas de capacitación se detallan cursos que se verán en tiempo determinado, estos ayudan al trabajador a orientarlo para que ejecute con capacidad o destreza sus labores.

CAPITULO III

CALIDAD TOTAL ELEMENTO FUNDAMENTAL DE LA ADMINISTRACION MODERNA.

Debido a la crisis que actualmente viven los países del tercer mundo, se preguntan los altos directivos que se encuentran al mando de una organización ¿ cómo se debe de guiar a la empresa y que transformación se debe de realizar ?.

Estas preguntas se presentan en empresas que tienen dificultades sobre la productividad, la calidad y la contienda.

Pues es aquí la oportunidad de conocer y entender el concepto de calidad como la herramienta de la administración para prosperar en la vida personal, laboral y organizacional.

Durante los últimos años las industrias han desarrollado este concepto de control de calidad en forma integral para cubrir las necesidades de la misma y de la sociedad.

Al iniciar con calidad total se debe poner énfasis en la gente, los altos ejecutivos deben examinar con qué personal cuentan, qué gente se contrata y saber dirigirlos para que realicen las cosas de mejor manera. Es importante hacer notar que es imposible vivir en hacer las cosas a medias y al aventón, se está desaprovechando el tiempo, un recurso necesario para realizar los retos que se proponen y que no es recuperable.

Es necesario que el personal se identifique plenamente con sus actividades y conozca los objetivos laborales.

A través de la integración del desarrollo se está efectuando ciertas condiciones para que todas las áreas de la organización participe de la responsabilidad, de hacer las cosas bien a la primera vez, teniendo como marco una atmósfera de cordialidad, respeto y buena comunicación.

3.1 ANTECEDENTES DE LA CALIDAD TOTAL

Este concepto surgió en los años 30 con el cuadro de control estadístico que fué ideado por el Dr. W. A. Shewhart, de Bell, Laboratories.

En la segunda guerra mundial el cuadro de control es aplicado en algunas industrias de los Estados Unidos ya que los procesos de producción eran impropios para satisfacer la demanda del estado de guerra.

Al utilizar el cuadro de control los Estados Unidos producirán artículos militares en gran porción y a un bajo precio.

Durante la guerra la industria norteamericana fue exitosa, porque se presentaron artículos de calidad y económicos y por otro lado dió motivo para que la tecnología progresara.

Aquí se puede considerar que control de calidad fue quien triunfó en la segunda guerra mundial.

Japón también iba a la vanguardia ya que utilizaba en ese entonces, el método de Taylor que consistía en que a los obreros se les pedía que cumplieran al pie de la letra las especificaciones que eran fijadas por personas profesionales. Este método estaba considerado muy actualizado.

El control de calidad estaba sometido a la inspección, Japón tenía adversarios en cuanto a precios, sin embargo no competía en calidad. En ese entonces era el período de los artículos baratos y malos.

La introducción del control de calidad estadístico en Japón fue en el año de 1946, cuando este país fue derrotado en la segunda guerra mundial, todas las industrias habían sido destruidas, el país estaba desprovisto de vestido, de vivienda, de alimentos, en conclusión Japón se encontraba desbastado.

En el momento que las tropas norteamericanas desembarcaron en el Japón, se toparon con diversas dificultades, una de ellas fue el deterioro del servicio telefónico, por lo que no daba una buena comunicación, esta falla no sólo se debía a la guerra sino que los aparatos eran de mala calidad.

Observando estas imperfecciones los norteamericanos dieron instrucciones a la industria japonesa sobre todo en el área de comunicaciones para que se iniciara la aplicación de control de calidad moderna.

Sin embargo hubo cierta resistencia para aplicar este concepto a la industria japonesa, poco a poco se fueron aplicando las enseñanzas de control de calidad, dando resultados satisfactorios que después se propagó a diversas industrias de telecomunicaciones.

Durante esa época se crearon normas nacionales para apoyar a la industria japonesa con referencia al control de calidad las cuales son las siguientes:

En el año de 1945 se instituye la asociación japonesa de normas.

En 1946 el comité de normas industriales japonesas.

En el año de 1949 es decretada la ley de normas agrícolas japonesas representadas por las siglas NAO.

En el año de 1950 se establece el sistema de la marca NIJ, fundamentada en la ley de normalización industrial.

La marca NIJ sólo la podían llevar las mercancías que cumplieran los requisitos de control de calidad estadístico y garantía de calidad.

Este método pudiera seguirse en forma voluntaria, cabe mencionar que este método no era dispuesto por el gobierno, es decir que las industrias pedían que se verificara sus artículos y una vez hecha la revisión podían colocar la marca NIJ.

En otros países es obligatorio llevar la marca de aprobación de los artículos, en el Japón no lo es.

También fue necesario que se formarían grupos de investigación para fomentar la calidad, entre ellos la UCIJ que significa unión de científicos e ingenieros japoneses, este grupo es privado y se formó en el año de 1946.

En ese mismo año la UCIJ crea su propio grupo de investigación en control de calidad llamado GICC, la integraban personas de universidades, personas de empresas y de gobierno, el objetivo era divulgar información sobre control de calidad.

Los integrantes indagaban la manera de como organizar el trabajo de las industrias y cómo mantener un buen rendimiento reduciendo costos en la producción con el fin de exportar productos de calidad y superar el nivel de vida japonesa.

El grupo de investigación en control de calidad elaboró sus propios libros para la enseñanza y aplicación de la misma, este grupo realizó su primer curso en septiembre de 1949. El curso se impartía durante 3 días al mes, durante un año, se daba a ingenieros de las industrias.

Después del segundo curso se turnó a seis días mensuales en un lapso de seis meses.

Actualmente se dan cursos que su duración es de seis meses dentro de ese período se citan mensualmente en un lapso de cinco días.

A través de las experiencias de estos cursos aplicables en el Japón los investigadores han comprendido que tanto las materias de física, química y matemáticas son universales tomando en cuenta los factores humanos y sociales de un país, es decir que las actividades de control de calidad deben modificarse de acuerdo a la educación de cada país.

Años más tarde el Dr. Deming es quien introduce más a fondo el concepto de control de calidad en el Japón.

El Dr. Deming nació en el año de 1900 en Sioux City, Iowa, Estados Unidos, graduado en la universidad de Wyoming en 1927, trabajó como físico matemático en el departamento de agricultura en el año de 1928, obtiene el doctorado en la universidad de Yale, más tarde fue consultor de muestreo para la secretaria de estudios demográficos.

Al finalizar la segunda guerra mundial, Deming fue nombrado profesor de estadística del programa de posgrado en administración de empresas de la universidad de Nueva York, y es en donde establece contacto con los japoneses.

En el año de 1947 y 1948 hizo sus primeras visitas a Japón, en donde trabajó con el Dr. K. Seto con el objeto de dar actualización sobre fuerza de trabajo, nutrición, alojamiento y producción agrícola.

En el año de 1950 el Dr. DEMING es invitado por la UCIJ para impartir un seminario sobre control de calidad estadístico, dirigido a gerentes e ingenieros, el tiempo del seminario fue de ocho días, los temas fueron los siguientes:

- 1.- "Cómo mejorar la calidad mediante el ciclo de planear, hacer, verificar, actuar (PHVA, o ciclo Deming, relacionado con diseño, producción, ventas, encuestas y rediseño).
- 2.- La importancia de captar la dispersión en las estadísticas.

3.- Control de procesos mediante el empleo de cuadros de control y cómo aplicarlos".⁵

El Dr. Deming ha recibido varios reconocimientos, gracias a su labor de conferencista.

En el año de 1956 recibió la medalla Shewhart de la sociedad estadounidense de control de calidad, así como doctorados Honoris Causa.

En 1960 recibió la medalla de segundo orden del Tesoro Sagrado.

Durante los 35 años que operó como consultor de estudios estadísticos en diversos países entre su clientela se incluyen industrias de camiones, telefónicos, investigadores del consumidor, empresas censales, compañías que se dedican a aspectos legales, hospitales, dependencias de gobierno y divisiones universitarias dedicados a la investigación.

El Dr. Deming dice que para llevar a cabo la calidad total se debe de aplicar el control estadístico de procesos y esto se dio en Japón en los años de 1948 y 1949, cuando la administración japonesa aprendió a conocer cuáles eran sus compromisos y responsabilidades y adoptaron métodos estadísticos para detectar las causas de variación en un proceso. Y es así que poco a poco se pone de moda el concepto de calidad total en la industria japonesa, esto es en los años 50.

Sin embargo no sólo eran resultados positivos también existían algunas personas que no aceptaban el cambio por ejemplo:

1.- Los mismos empleados no estaban de acuerdo en utilizar los sistemas estadísticos, ya que para ellos eran sistemas innecesarios que sólo bastaba su experiencia, que durante años la habían aplicado.

2.- Para conducir una organización era necesario que las diversas áreas de trabajo, así como el área de inspección y con la propia tecnología se rigiera por normas ya que en ese momento no existían.

Algunas personas intentaban introducir normas, sin embargo no las aceptaban o simplemente decían "podemos administrar la fábrica sin esas normas".

3.- Era necesario tener información para la aplicación de control de calidad, ya que los datos eran limitados.

4.- En caso de que se tuviera la información adecuada, los sistemas de muestreo y división no eran utilizados adecuadamente para recabar información.

5.- Dentro de las áreas de trabajo se instalaban mecanismos de medición y registradores automáticos para tener mayor información, sin embargo los obreros los destruían, porque imaginaban que los estaban vigilando para controlar su trabajo.

6.- Estos mismos problemas ya se habían suscitado antes de la segunda guerra mundial, el error también era de las personas que querían fomentar el control de calidad moderno, lo cual aprendieron lo siguiente: como dice el Sr. Kaoru Ishikawa.

a.- Las personas rechazaban los métodos estadísticos porque para su aplicación eran muy difíciles, es en este aspecto el grupo de fomento de control de calidad aceptó que exageró ya que se les daban sistemas muy complicados, siendo posible introducir otro más comprensible.

⁵ Kaoru Ishikawa.-¿ Qué es Control de Calidad.- La Modalidad Japonesa.- Págs. 14 y 15

b.- Se aplicaron reglas, sin embargo rara vez eran aplicadas, comentaban algunos que al poner normas era para atar a la gente.

c.- El control de calidad sólo era inquietud de los obreros e ingenieros, sin embargo los altos y medios directivos no le daban importancia al concepto.

Ponían de pretexto que al aplicar control de calidad a la organización se presentarían costos excesivos.

El grupo de investigación en control de calidad, trataba de persuadir a los gerentes para que se unieran al grupo, no obstante no hubo respuestas y sus esfuerzos fueron en vano.

A raíz de estas circunstancias era obvio que se necesitaba ayuda, la UCIJ actuó de inmediato e hizo una invitación al Dr. J.M. Jurán para que visitara Japón, esto fue en el año de 1954.

El Dr. Joseph M. Jurán es ingeniero y abogado fue quien por medio de su visita al Japón logró el cambio en las actividades de control de calidad, no solo participaba una parte de los integrantes de la organización, sino toda la empresa, incluyendo la alta y media gerencia, esto originó un clima en que realmente se aceptó el control de calidad como una herramienta de la gerencia y es como Japón ha adquirido y comprendido un emporio del control total de calidad, como se conoce actualmente.

De acuerdo a las experiencias recibidas, la industria japonesa, apoyó aún más al trabajador, por que son ellos quienes hacen la elaboración de un producto para satisfacer los requisitos del consumidor y era necesario que lograran que el control de calidad pudieran progresar tomando en consideración al trabajador, es por eso que en el año de 1956 los grupos de investigación, valiéndose de los medios de comunicación, como la radiodifusora japonesa de onda corta; difundieron un curso por correspondencia a supervisores.

Al año siguiente en 1957 la radiodifusora japonesa NHK, empezó a divulgar sus programas de control de calidad a través de una serie educativa. El programa tuvo una gran aceptación por un gran número de radioescuchas y aparte se vendieron 110 mil ejemplares sobre el tema.

Después de esto en el año de 1960, la UCIJ publicó una descripción total titulada A TEXT ON QUALITY CONTROL FOR THE FOREMAN (A y B) que actualmente sigue en venta.

En ese mismo año la revista STATISTICAL QUALITY CONTROL, publicó tres ediciones para:

1. Maestros de secundaria.
2. Consumidores
3. Supervisores.

La edición para supervisores tuvo gran éxito.

Al año siguiente esta revista publicó un complemento especial para supervisores y pedía que se hicieran reuniones para que participaran los supervisores, de esas reuniones salió una recomendación para que se editara una revista que los ayudaran a contestar sus problemas,

así se origina la revista GEMBA -TO -CC (QUALITY CONTROL FOR THE FOREMAN O FGC,). Esto fue en el año de 1962.

"Al publicar esta revista sostuvimos que las actividades de control de calidad debían efectuarse bajo el nombre del círculo de CC, por dos motivos:

PRIMERO: La mayoría de los supervisores no estaban acostumbrados a estudiar .

SEGUNDO, La lectura sola no le haría mucho bien al CC, todo lo estudiado debía ponerse en práctica en el lugar de trabajo de cada persona."⁶

A través de la revista FQC se hizo una investigación a los grupos o círculos de control de calidad que se encontraban ya unificados, para que se inscribieran en esta revista, en donde se iba a editar los nombres de los integrantes.

Así los trabajadores se sienten satisfechos y a la vez responsables.

En diciembre de 1983 existían 173,953. círculos de control de calidad , y estaban inscritos 1,490,629 integrantes .

Para hacer más promoción sobre las actividades de control de calidad en el año de 1963 se creó el centro de círculos de control de calidad.

El centro de círculos de control de calidad publicó dos libros acerca de este concepto llamados : THE GENERAL PRINCIPLE OF THE QC CIRCLE (KORYO) Y HOW TO OPERATE QC CIRCLE ACTIVITIES, esto fue en los años de 1970 y 1971 respectivamente.

En ellos se explica lo que es básicamente , el objetivo de los círculos de control de calidad y las actividades de los círculos de control de calidad .

3.2 QUE ES CALIDAD TOTAL

El concepto de calidad total se conoce en muchos países y sin embargo no todos lo han aplicado como una herramienta de la administración.

El control de calidad es una disciplina que se pone en práctica, ya que a diario se presentan cambios económicos, culturales, políticos y tecnológicos.

A continuación presentaremos una definición de control de calidad, según Feigenbaum, la define como " Un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo de calidad, mantenimiento de calidad y mejoramiento de calidad realizados por los diferentes

⁶ Idem pag. 19

grupos en una organización de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que sea compatibles con la plena satisfacción de los clientes.⁷

La calidad Total es un proceso organizacional en donde se denota la educación a todos los miembros que integran cada nivel de la organización, lo que provoca presentar en el mercado un producto que, desde el momento de planearse y elaborarse debe cumplir con los requisitos que el consumidor solicita a un precio razonable y confiable.

De acuerdo a lo anterior se pone en consideración los siguientes términos:

Del proveedor, del producto, y del consumidor, esto da como resultado al presentar un servicio ya que el proveedor abastece el material necesario que garantice la elaboración de un producto para que éste, al momento de presentarse en el mercado reúna las cualidades de ser confiable, persistente, eficaz, competente, higiénico y único, para que de esta manera el consumidor adquiera el producto para satisfacer sus necesidades.

El cliente es término importante para calidad total, porque bien sabemos que es exigente y a través de los años exige mayor calidad, con esto no se quiere decir que si el producto o servicio cuenta con calidad por consecuencia el precio siempre será excesivo, es por eso que se debe de aplicar un buen control de costos para que el servicio sea accesible y justo al bolsillo del consumidor.

Al estar hablando de calidad total se esta hablando de participación de todos en aprender y fomentar el control de costos, de producción, de ventas, y sobre todo el control del personal para el mejoramiento de la propia organización.

Enseguida se muestra la filosofía de Philip B. Crosby, en donde cita ciertas características que están ligadas al éxito de algunas empresas a través de la calidad.

“ Las personas hacen bien su trabajo rutinariamente.
El crecimiento es firme y con utilidades.
Se anticipan las necesidades del cliente.
El cambio se planea y se aprovecha.
El personal está orgulloso de trabajar aquí.”⁸

Crosby ha estado más ligado con países latinoamericanos especialmente con México, más de 30 años dedicados a los negocios y en 1979 crea su propia empresa al servicio de la consultora y a la capacitación.

He aquí de lo que dice de la calidad:

PRIMERO “ La calidad es intangible, calidad es bondad ”⁹.

⁷ Kaoru Ishikawa.- ¿ Qué es el control total de calidad ?.- La Modalidad Japonesa.- pág. 84

⁸ Manuel Aburto J.- Administración por Calidad.- Pág. 38

⁹ Idem.-

Al hacer un comercial de una lámpara se dice que tiene una duración de 1000 horas y resulta que sólo llega a las 900, esto no tiene calidad,

Dentro de los transportes, si un camión esta programado a salir a las 10.00 a.m. y sale a las 10:30 a.m., el servicio no cuenta con calidad,

Dentro de una oficina, si una secretaria al mecanografiar una carta cuenta con faltas de ortografía, no esta cumpliendo con los requisitos de calidad.

Esto quiere decir que la calidad es una contestación a la espera.

SEGUNDO: Se expresa que la calidad es cara, es decir que el cliente acepta productos con defectos a un costo mínimo y lógico, se reduce a un costo, el error se apoya en que la calidad es gratis, es más fácil ensamblar un auto bien que mal, el surtir bien un pedido no cuesta nada que hacerlo en forma equivocada..

La inspección es lo que cuesta para detectar los errores y corregirlos, cuesta más cuando alguien tiene equivocaciones, gasta en recursos y en tiempo, es decir una persona que tuvo faltas de ortografía en una carta se lleva más tiempo en rehacer la carta y además existe desperdicio del papel.

En fin los errores y las deficiencias es lo costoso y no la calidad, por eso cuando se habla de calidad se manifiesta que hay que hacer las cosas a la primera vez.

TERCERO: Los defectos y errores son ineludibles, con esto se dice que el ser humano se conforma en realizar un trabajo a medias, se manifiesta indiferencia y mediocridad , al igual que los productos con requisitos deficientes.

Sin embargo en la vida personal se exige que no haya defectos y tolerar que en los servicios exista mediocridad, en esto es lo que el ser humano debe cambiar, el cambio empieza desde uno mismo; ya que sólo así podrá exigir calidad total al personal.

Crosby cita 14 pasos para llegar a la calidad.

Paso No. 1.- Compromiso en la dirección.

Una persona dispuesta al cambio (en este caso puede ser un consultor en la materia) para convencer a los directivos de que:

- a.- La calidad es gratuita
- b.- La imperfección y las equivocaciones cuesta el 10% y 20% anualmente de los ingresos por ventas.
- c.- El directivo o gerente es el responsable de llevar a cabo la calidad dentro de la empresa como la productividad, el servicio e imagen de la organización y las estrategias del mercadeo.

Paso No. 2.- Formar un equipo para progresar en calidad, teniendo noción de lo anterior, el director cita a una junta a los subdirectores para que:

- a.- Precisen la calidad en la organización.
- b.- Corregir su postura ante los errores y defectos de calidad.
- c.- Que los gerentes se integren a un equipo para el mejoramiento de calidad.
- d.- Que también participen en la realización del programa.

Paso No. 3.- Medición.

Que se establezca un control para ver si se esta llevando a cabo la calidad o esta avanzando, se aplicará a nivel corporativo, después por áreas y por último por departamentos, se tendrá como apoyo a la publicidad para los logros del programa .

Paso No. 4.- El costo de la calidad.

Algunos gerentes lo estiman en menos de lo que vale, es tan solo el 2% sobre las ventas. Cuando el costo de la no calidad es de 20% sobre las ventas se debe a diferentes gastos que se realizan antes de terminar el proceso de producción, por decir los gastos de la inspección, errores que se hayan cometido al fabricar un producto, existe desperdicio de material, de papelería, errores de crédito y cobranzas, que se hayan presentado accidentes lo que ocasiona que se tengan que cubrir el seguro, rotación de personal, robos, disminución o pérdida de material, devoluciones del material por clientes y proveedores y en ocasiones existen demandas oficiales por no cubrir con los requisitos.

Paso No. 5.- Crear una conciencia sobre la calidad

Ya teniendo los gerentes conciencia del costo de la no calidad y sobre todo la obligación de perfeccionar la calidad, a eso podrán rectificar la mala imagen y el servicio que se ha dado al cliente, con esto los altos directivos darán un giro transcendental al cambiar la actitud y tener el compromiso de manifestar el por que' de la innovación, evita el "ahi se va " y aceptar "para mi solo calidad total "

Paso No. 6 - Acción Correctiva

Se establece un círculo de calidad que consiste en que cada área o departamento, el supervisor junto con el de personal eviten los defectos que se presentan en dicha área.

Paso No. 7.-Planificar el Día de Cero Defectos

Esto es con el fin de celebrar el día que no se presente ningún error, para eso se preparará un sub-comité para hacer sobresalir ese día con la eficacia, el costo y la festividad del evento.

Paso No. 8.- Educación del personal.

Esta instrucción cuenta con tres objetivos:

- a.- Los altos directivos tienen la responsabilidad de dar a conocer a los subalternos de la importancia y del compromiso que todos tienen al llevar a cabo la filosofía de cero defectos.
- b.- Dar las aclaraciones necesarias en que consiste la dinámica de ceros defectos, para que todos con la administración participen.
- c.- Preparan a los dirigentes o supervisores para que intenten y dirigen al personal para llevar a cabo a efecto el paso no. 11 de corregir las causas de error.

Paso No. 9.- El día de cero defectos.

La meta es que los altos directivos transmitan a los subalternos de dar deceso a la mediocridad, no soportar defectos.

Se procura que el día sea alegre, motivante, sea grandioso pero algo importante que se deba decir al personal que esto no es pasajero, se marcará que la dirección general evalúa tanto la productividad como los esfuerzos que realiza el trabajador y que sea permanente.

Paso No. 10.- Fijar metas.

Es necesario que el supervisor o el encargado se reúna con su personal para establecer metas realistas, codiciosas y cuantificables, para evitar defectos durante un periodo de 30 a 90 días.

Paso No. 11.- Eliminar las causas de error.

Este sistema consiste en que se pide al personal que comunique de inmediato al equipo o comité de mejoría, sobre cualquier anomalía que descubra y que personalmente no pueda rectificar. Una vez que el equipo recibe la información por escrito del defecto, deberá de entregar acuse de recibo en 24 horas, el equipo evitará la referencias al departamento correspondiente y a la vez originará que sean corregidas las irregularidades presentadas y

por último el equipo dará el informe al personal denunciante de que su reclamación ha sido atendida.

Paso No. 12.- Reconocimiento.

Punto importante para el personal que acepta la calidad con entusiasmo, se crea un programa de incentivos, es decir de premios, para compensar y valorar la destacada trayectoria en el trabajo. Esto a cualquier trabajador le llena de satisfacción, porque existe más seguridad en el trabajo se da inicio a la creatividad y están mejor remunerados los puestos.

Paso No. 13.- Consejo de calidad .

Un grupo de personas especializadas se forman para dar más dinamismo a lo que es el concepto de calidad. Este grupo es llamado Consejos de Asesoría de Calidad el objetivo de buscar cambios que ayuden a la organización a evitar la mediocridad y llevar el éxito.

Paso No 14 .- Repetir todo el proceso .

Que el proceso sea repetitivo y constante, que represente compromiso serio desde el más alto nivel hasta el último, que con el esfuerzo se podrá mantener y garantizar calidad.

A través de estos pasos se podrán obtener resultados, ya que las empresas actuales pasan por diversas crisis, que algunas sobreviven y otras no. Para que esto no ocurra se deben de identificar con el concepto de calidad total para evitar y corregir defectos que ponen en manifiesto la seguridad y la imagen de la empresa.

Dentro de este inciso, el Dr. Kaoru Ishikawa también plantea su propia concepción sobre calidad total, quien la define de la siguiente manera:

" 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."¹⁰

El control debe ordenarse en seis puntos como lo dice el Dr. Ishikawa :

- 1.- " Determinar metas u objetivos.
- 2.- Determinar métodos para alcanzar las metas .
- 3.- Dar educación y capacitación .
- 4.- Realizar el trabajo.
- 5.- Verificar los efectos de la realización.
- 6.- Empezar la acción apropiada. "¹¹

¹⁰ Kaoru Ishikawa.- ¿Que es el Control de Calidad?.- La Modalidad Japonesa.-Pág.40

¹¹ Idem.-Pág 54

Estos puntos llevan a formar el círculo de control que reúne un proceso de planear, hacer, verificar y actuar.

A continuación se hará la explicación de cada uno de los puntos que forman el círculo de control de calidad:

1.- DETERMINAR METAS U OBJETIVOS.

Este punto se entiende en tener bases y datos para determinarse las metas, estas metas deben formularse en base a problemas que la empresa tenga regularmente.

Para la aplicación de una meta es necesario tener tiempo para su realización, ya sea cortos o largos y que se determinen de acuerdo a las necesidades que la organización satisfaga.

Pero antes de tener metas deben existir las políticas, el presidente es quien determina las mismas y a través de la comunicación es como los subalternos dan explicación y las analizan para dar una justificación de apoyar o no las políticas.

Las metas conducen a una sola intención, comprobar con hechos concretos y motivando al empleado quien necesita tener una mayor información sobre su área.

Las metas y políticas deben de ser comunicadas por escrito hasta el último nivel de la organización, es necesario que estén bien claras, específicas e informativas y al mismo tiempo deben contribuir a uniformar a la organización.

2 - DETERMINAR MÉTODOS PARA ALCANZAR LAS METAS.

Ya establecidas las metas es necesario determinar un sistema que controle las causas, como por ejemplo: el material, la máquina al trabajador que son características que forman parte de la elaboración de un producto o servicio.

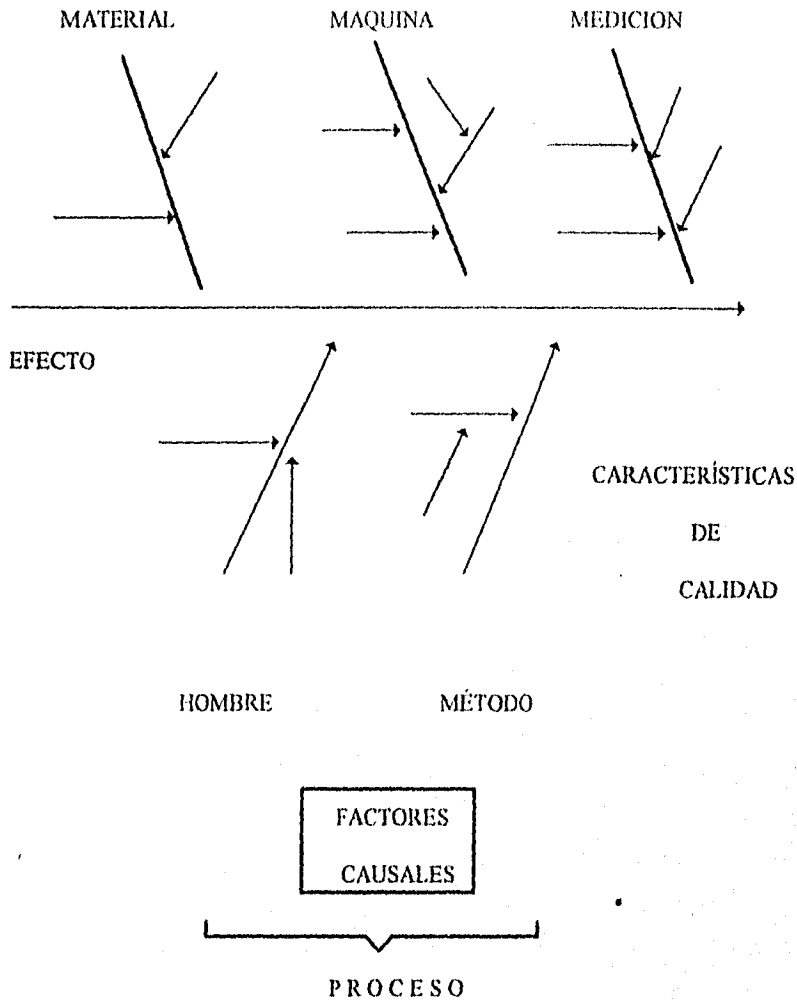
Se debe fijar un procedimiento razonable para alcanzar las metas, esto significa que si se realiza un sistema por consecuencia deben de existir normas, esto se convierte en reglamento aplicable a la tecnología y la misma organización.

El Dr. Ishikawa aconseja que el procedimiento o método que se elija debe ser productivo para todos y que debe ser exento de dificultades.

Se hablo en párrafos anteriores de normalizar y es necesario evitar algunos inconvenientes como los siguientes:

- a.- Las normas que son innecesarias que son aplicadas por personas especialistas y que no conocen la planta de la organización, ni mucho menos los anhelos de los trabajadores, las normas van a ser infructuosas, porque se crea en el lugar de trabajo dificultades.
- b.- Existen personas que disfrutan haciendo infinidad de normas para sujetar a la gente y piensan que lo que hacen es administrar, cuando las normas no tienen una relación común con las metas realmente entorpecen el desarrollo laboral y por consiguiente no toman en cuenta al factor humano.

DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO



Fuente: ¿Qué es el Control Total de Calidad ?- La modalidad japonesa.- Kaoru Ishikawa.- Grupo Editorial Norma, S.A. - 1993.- Colombia.- 7a. Reimpresión.- Pág. 58.

En este diagrama se observa la manera de alcanzar la meta a pesar de diferentes obstáculos que se presentan en un proceso de producción.

Los conceptos que aparecen en las extremidades de las líneas son los obstáculos o factores causales.

A la fusión de esos factores se le da el nombre de proceso, al utilizar el vocablo proceso no sólo se restringe a los operarios que realizan el ciclo de producción sino que encierra un trabajo en conjunto relacionado con la administración, el personal, las ventas, las compras, el diseño, por ejemplo la capacitación, y el gobierno son procesos, porque existen causas y efectos.

En este estudio se representa características causales que pueden controlarse y preverse, y sobre todo establecer metas que tengan resultados favorables.

Claro está que existen otros factores pero sería imposible controlar entre 10 o 20 errores al mismo tiempo es necesario registrar sólo las que influyan más, en el deterioro del producto.

Es necesario que se conozca y se entienda el proceso que se va a aplicar dentro de la organización, es por eso que en el año de 1952, el Dr. Ishikawa crea el diagrama de causa y efecto, también conocido como diagrama de espina de pescado.

Es indispensable que las normas ya establecidas se revisen regularmente " cuando la gente se dedica a analizar los procesos y a revisar las normas la tecnología progresa y se acumula en la industria ".¹²

3.- DAR EDUCACIÓN Y CAPACITACION.

A los supervisores les corresponde esta tarea ,es necesario que al trabajador se le enseñe; por naturaleza el hombre es inteligente.

Para que la educación se lleve a cabo se debe dar confianza al trabajador.

La educación debe darse en el área de trabajo para que después el personal ponga en práctica esos conocimientos adquiridos.

A través de la educación y capacitación se mejora el nivel laboral de trabajo.

4.- REALIZAR EL TRABAJO.

Se pone énfasis que el trabajo lo realizan seres humanos y no máquinas, es necesario que al realizar el trabajo sepa conducir las aptitudes del empleado inyectándole al trabajador motivación para que logre realizar su trabajo sin fricciones y evitar que haga sus actividades de mala gana.

¹² Kaoru Ishikawa.-Pág. 60

5.- VERIFICAR LOS EFECTOS DE LA REALIZACION.

En la actualidad no basta que el gerente dé ordenes o instrucciones para que cumpla con su responsabilidad, sino que también debe probar lo que se esta realizando.

Que bueno sería que todo lo realizado se hiciera sin verificación, esto es sólo en sueños.

El objeto de verificar es descubrir cuales son los efectos inesperados que se presentan en un proceso que siempre sigue su rutina, es necesario que lo que se está verificando va de acuerdo con las normas y reglamentos.

6.- TOMAR LA ACCION APROPIADA.

Una vez que se encuentran las causas que provocan el realizar un proceso es factible que se tome una acción apropiada, es decir buscar medidas para que no se repita el mismo error.

El Dr. Ishikawa sugiere a través de sus propias experiencias, seguir algunas medidas para tomar la decisión apropiada:

Cita un enfoque en relación a los supervisores estos no deben de exaltarse con los obreros o subalternos cuando estos cometen un error, ya que los supervisores no deben tomar ese tipo de actitud, ya que a ellos también les corresponde el 20 o 25% de la responsabilidad cuando se presenta un error.

Se debe tener en cuenta que los trabajadores tienen que estar en un ambiente de participación, de confianza para que tengan la libertad de comunicar un error, para así poder verificar donde estuvo el efecto o el origen del problema y evitar la palabra "no sé " en el momento en que un obrero o empleado le cuestiona al supervisor, esto significa que el supervisor no conoce su responsabilidad totalmente y mucho menos la aplicación del control.

En estos seis pasos se indican claramente que es necesario llevar un orden, que cada elemento esté vinculado para llegar a un buen resultado, desde el inicio del proceso se debe de actuar con control, sin embargo también existe la posibilidad de que el control tenga obstáculos y de acuerdo al Dr. Ishikawa, cita algunas posturas que tienen las personas que evitan el logro del control.

- 1.- "Pasividad entre los altos ejecutivos y gerentes, los que evaden responsabilidades.
- 2.- Personas que piensan que todo esta bien y que no hay ningún problema, están satisfechas con el Statu Quo y les falta comprensión de aspectos importantes.

- 3.- Personas que piensan que en su empresa es con mucha la mejor digamos que son egocéntricas.
- 4.- Personas que piensan que la mejor manera de hacer algo y la más fácil es aquella que conocen. Personas que confían en su propia insuficiente experiencia.
- 5.- Personas que solo piensan en sí mismas o en su propia división, personas imbuidas de seccionalismo.
- 6.- Personas que no tienen oídos para las opiniones de otros.
- 7.- Personas que anhelan destacarse, pensando siempre en sí mismas.
- 8.- El desánimo, los celos y la envidia.
- 9.- Personas que no ven lo que sucede más allá de su entorno inmediato, personas que nada saben acerca de otras divisiones, otras industrias, el mundo externo o el mundo en general.
- 10.- Personas que siguen viviendo en el pasado feudal, éstas incluyen las personas dedicadas únicamente a asuntos comerciales, los gerentes y trabajadores de línea sin sentido común, y los sindicalistas doctrinario."¹³

Con estas posiciones el individuo debe crear firmeza, seguridad en sus actividades, debe tener en cuenta que el ser humano es ser humano y que debe tener motivaciones, energía para entusiasmar a la gente y no deprimirla, la persona que esté a cargo de un nivel organizacional por ejemplo: un supervisor debe tener un don de convencimiento positivo para el logro de las metas individuales y de grupo, para que en el ambiente laboral el trabajador tenga mayor participación, se dice que el peor enemigo lo tenemos en nosotros mismos y en la empresa, y hay que luchar contra él, para actuar hacia nuestro progreso.

Muchos se preguntan si se puede implantar el control de calidad de cualquier empresa la respuesta es afirmativa.

La calidad total es una palabra fácil de decir y difícil de aplicar sin embargo no imposible de llevarla a cabo. El trabajador es quién hace la calidad esto es un reto para el propio ser humano, avanzar con responsabilidad y conciencia para evitar errores, si los hay buscar la mejor manera de corregirlos.

3.3 PRINCIPIOS DE CALIDAD TOTAL.

La calidad total implica ciertos principios básicos que Carlos Gómez Palacios, director de Servicios de Mercado de Colgate- Palmolive y Director en comunicación, ha resumido en lo siguiente:

¹³ Kaoru Ishikawa -Qué es el Control de Calidad - La modalidad Japonesa -Grupo editorial Norma, S.A.-1993, Colombia.-Pág 65 y 66.

* Un compromiso de todos los integrantes de la organización y en especial de la alta dirección hacia la calidad total (CT).

Esto es porque todos los integrantes durante o después del proceso para realizar un bien o servicio deben tener muy claro su papel de colaborador y la filosofía de la calidad total como elemento primordial para su logro pleno, esto quiere decir que de tener un elemento que no participe en CT esto ocasionará un falla e interrupción en el proceso que se detecte, ya que la calidad total es responsabilidad de todos.

* Un programa de educación permanente a todos los niveles para alcanzar la cultura de CT .

Este punto es para poder lograr el principio anterior, porque la educación del hombre debe ser continua, precisa y objetiva para poder lograr lo establecido y tener desviaciones o confusiones individuales que obstaculice el aprendizaje o el ideal común.

* El entendimiento de que la calidad es responsabilidad de los integrantes de la empresa.

En este punto es necesario puntualizar que el principio administrativo es : la autoridad se delega pero la responsabilidad se comparte, es por ello que el individuo este conciente de la importancia de su trabajo o actividad encomendada para su realización personal y de grupo para lograr con éxito en el proceso de producción o de servicio que puede repercutir en el mismo al convertirse en consumidor del bien o de servicio , mejor dicho en su satisfacción o insatisfacción de su necesidad.

* Un estilo de supervisión que facilite la participación, la integración, la orientación y la interrelación.

El hablar de un supervisor en la productividad es necesario porque es la persona adecuada para dirigir y tomar medidas de corrección oportunamente, fomentar la comunicación personal con los operativos y no desviar el objetivo de CT durante el proceso de producción.

* El satisfacer a los clientes con productos y servicios de calidad, y en donde el cliente es parte del proceso.

En los anteriores puntos hablamos de la finalidad del individuo como parte del proceso productivo y la importancia de satisfacer su necesidad , como si él fuera el ultimo consumidor.

* El implantar sistemas y procedimientos que mejoren el producto en forma continua y establecer la investigación para conocer las necesidades y preferencias del cliente.

Esto es con la finalidad de estar actualizados en el mercado de competencia para la satisfacción de necesidades a un menor costo por obtener mayor volumen de producción, innovación en presentación, líneas de productos y procesos de producción, todo con la

finalidad de satisfacer la necesidad del consumidor plenamente. Este objetivo tendrá que dar en todos los procesos o toma de decisión pero siempre encausadas al consumidor.

* El impulsar productos que al utilizarlos requieran un menor consumo de energía.

Esto es por el alto costo que implica la energía eléctrica y la problemática de generarla en nuestro país.

* El creer y aceptar que el cliente es la parte más importante de su empresa.

En este principio es muy importante ya que es parte del objetivo de calidad total. Al pensar que el individuo tiene varias facetas de su vida al desarrollar sus actividades cotidianas, esto es que puede ser primero obrero, empleado, director durante el proceso de producción o de servicio, pero después él mismo se convierte en consumidor de otros productos o servicios hasta llegar a su propio bien o servicio en el cual él participa.

Cabe mencionar que cada compañía que lleva a cabo los programas de CT, tienen sus propios principios, con anterioridad se mencionan algunos de ellos, y se encontraran una diversidad, sin embargo tienen algo en común y son los esfuerzos que cada uno de los integrantes manifiesta dentro de la organización para dar buenos resultados son resultados palpables porque de inmediato se conoce la reacción, por decir si un producto o un servicio es aceptado existe mayor demanda por lo consiguiente hay más producción, y mayores utilidades y aun más satisfacer las necesidades de los clientes.

3.4. ESTRATEGIAS PARA LOGRAR LA CALIDAD TOTAL

El ejecutivo es la persona que debe transmitir el deseo de hacer cambios en la organización, que van en beneficio de la misma, es difícil el cambio, sin embargo se dan nuevos estilos y estrategias para lograr la calidad total, para que se adquiera es necesario tener nuevos retos a través de la participación de todos que ayuda a llevar la carga con menos esfuerzos.

El ejecutivo debe mantener interés en las diferentes condiciones de trabajo, para que se realice con entusiasmo y responsabilidad, también mantener una imagen de iniciativa, de colaborador y de educador pero siempre llevando en mente que el ejecutivo debe de acatar las políticas y que no las evada.

Es necesario que el ejecutivo cultive la armonía de brindar respeto y cortesía entre el personal, para tener una mejor comunicación y que le haga participe al personal de sus decisiones.

A continuación se presentan algunas maneras de guiar u orientar al ejecutivo para tomar una determinación óptima (ESTRATEGIA) para lograr la CT.

3.4.1 ESTRATEGIA: PROPICIAR EL CAMBIO

Día a día se suscitan cambios en forma creciente y son continuos y repercuten en las organizaciones, es decir en nuestro centro de trabajo, como trabajadores debemos estar de la mano con el cambio porque ya que crecemos o nos estancamos y estaremos fuera de las oportunidades que se presentan en el mercado.

Se dice que cuando los cambios se suspenden en nuestro organismo este se muere.

Es importante que se tenga en mente el concepto de innovación, que se conozca, se familiarice con las modificaciones.

Ahora bien dentro de una organización existen personas que se resisten a la innovación, porque temen al fracaso, piensan que al lograr el cambio van a trabajar más y por conveniencia prefieren seguir utilizando técnicas antiguas, es decir muestran un comportamiento de inseguridad frente a procesos desconocidos.

Cuantas veces hemos escuchado a diferentes frases que ponen como pretexto el hacer un cambio como por ejemplo:

Esto lo he hecho por años anteriores y he tenido resultados satisfactorios. No aceptan que se pueden llevar menos tiempo y además subrayan ; el personal no esta dispuesto.

La reacción del ser humano al rechazar el cambio es natural porque éste, trata de evitar el desgaste de energía, evitar restricciones, tensiones emocionales, que traen como consecuencia rivalidades y conflictos, y al final modifica el desempeño laboral que afectan el buen servicio en la elaboración de los productos.

La resistencia al cambio se debe a que los objetivos, los procesos son totalmente desconocidos y por ende son impuestos injustamente, y esto conduce a una conducta negativa.

Se entiende que los cambios dentro de una organización no es como voltear una moneda, el cambio lleva tiempo.

La innovación se debe manejar a través de la participación de todos los integrantes, sobre todo de los altos ejecutivos, para así dar una información amplia de lo que realmente se quiere cumplir. Es decir mantener un diálogo sobre las necesidades y objetivos.

Una vez que ya se sabe lo que se quiere, se debe preparar al trabajador a través de las fuentes de capacitación dando como resultado una buena creatividad, imagen y servicio.

3.4.2 ESTRATEGIA : ASUMIR EL LIDERAZGO.

El líder es la persona que dirige con educación a un grupo, sabe manejar las conductas de los individuos así como inyectar confianza para que el ser humano actúe con seguridad en las tareas que se le encomienda y en las intercesiones con los demás, esto se logra por medio de que el líder mantenga una posición positiva y optimista ante los diferentes problemas que se presentan.

El líder debe manifestar a su gente de la importancia de su trabajo, de lo útil que es su lugar dentro de la empresa de esta manera es más fácil que cumplan con los objetivos de la organización.

Es necesario que también el individuo reciba elogios sinceros por su desempeño, así aumenta la productividad e intereses personales, todo esto se proporciona a través de que el líder ponga en acción las energías del trabajador en un sentido de participación.

El líder debe tener una comunicación abierta, preparado para cualquier conflicto y hacerle frente, buscando soluciones.

El líder debe mostrar amabilidad al tratar a su subalterno, el líder está caracterizado por no tener miedo a la responsabilidad.

3.4.3 ESTRATEGIA: MEJORAR LA ADMINISTRACION

La administración ha sido trascendental en todos los ámbitos, ha crecido debido a que las organizaciones se encuentran en un ambiente de competencia.

A través de la administración, se pueden utilizar en forma eficiente todos los recursos para ofrecer en el mercado el mejor producto a un precio justo.

Estos recursos pueden ser: el generar creatividad en el trabajador, planear, organizar, dar motivación, que la comunicación sea abierta y controlada.

Esto significa que los gerentes deben renovar sus conocimientos administrativos buscar programas actuales para estar a la altura de los cambios técnicos, administrativos, etc., que se han suscitado y conducido a la organización al éxito.

3.4.4 ESTRATEGIA : FORTALECE LA MOTIVACION .

El fortalecer la motivación, es buscar día a día satisfacción en las labores la motivación debe ser constante, no solo ponerlo en practica cuando a penas el trabajador se está integrando a la organización, sino toda la estancia de su desenvolvimiento laboral.

Existen motivadores que llenan de energía al trabajador como por ejemplo : es necesario que el trabajador se integre mejor en el ambiente laboral que tenga una buena interacción con sus compañeros , y esto se da através de la educación y el respeto que la misma organización deben formar, otro factor es que se reconozca lo que el trabajador realice através de premios o promociones.

En general la motivación propicia un modo de vivir y permite tener perspectivas que ayudan al desarrollo integral del ser humano .

El permitir que la motivación se de dentro de la organización lleva a decir que estamos en el mejor camino de la sabiduría y de la inspiración para contribuir con más energía a hacer calidad.

Para que la organización realice el objetivo de hacer calidad y marche de manera positiva el ser humano una fuerza positiva que le anime a moverse para cumplir con sus necesidades propias y su responsabilidad al desempeñarse su trabajo.

3.4.5 ESTRATEGIA PROMOVER LA EDUCACION

En esta compaginación, la educación denota la transmisión de conocimientos, el desenvolvimiento de la destreza, la integracion de todos los elementos de la organizacion y cada trabajador debe participar y de poner empeño a su formación intelectual.

La organización que quiere prosperar por medio de la calidad total debe en primer plano de cumplir con su obligación como patrón, dando educación a su personal en todas las áreas de la empresa, la enseñanza que se le da al trabajador es un apoyo ante los diversos cambios que repercuten a la organizacion y de esta manera se acrecienta ante la contienda actual.

Este proceso debe ser constante, ya que el cliente tiene la última palabra de cambiar de predilección, la organización debe estar pendiente de estos cambios en los productos.

Es importante que cuando se imparte educación debe seleccionarse al instructor ya que debe de estar familiarizado con la cultura de calidad total.

En primer lugar se debe de impartir a los gerentes, para que estos formen a otros y así sucesivamente hasta llegar al último nivel del organigrama.

El proceso de enseñanza debe de seguir algunos pasos para que el participante se le haga amena, la información que se le comunica debe ser por ejemplo:

- * Se le debe de explicar en forma sencilla, comprensible, fácil y de manera ilustrativa, esto va hacer de acuerdo al nivel del personal que se presente en la sala.
- * Conducirlos a la participación, para que den sus puntos de vista y opiniones a través de la motivación para que aprendan rápidamente.
- * Que lleven a cabo lo aprendido en su rutina laboral.
- * Promover la educación.
- * Y por último evaluar el desempeño de cada uno de los participantes para constatar si efectivamente asimilo la enseñanza que se le dio.

Es necesario señalar que el trabajo en equipo se logra si todos los integrantes se apoyan a través de la confianza y sin el temor de quedarse callados cuando se halla cometido un error porque por medio de estos se aprende a no cometerlos y no estar con la ensertidumbre de que se va a castigar al culpable, si no todo lo contrario buscar una solución por medio de la buena dirección.

Al implantarse un programa de calidad total debe de estar apoyada por la alta gerencia.

Para el logro de este programa se tienen que involucrar a todos los integrantes, los directivos tienen la tarea de ir transmitiendo un nuevo programa de calidad total a todos los niveles.

La pregunta es ¿ Quiénes van a hacer el programa de calidad total ?

Para esto se debe de contar con un comité de calidad total o un encargado, dependiendo del tamaño de la organización, es necesario que se eduque o se contrate a un especialista para que éste sea el responsable de hacer el cambio dentro de la organización. Esta educación debe ser permanente para que halla productividad y control.

Una vez formado el comité debe tener reuniones de trabajo con el fin de que se den propuestas o expectativas para la resolución de problemas, la participación de estas juntas deben de ser con personal de las diversas áreas involucradas, por decir con directores hasta con los proveedores y clientes, para que se tenga una amplia retroalimentación.

Para el logro del programa de calidad total se deben de desarrollar modelos de calidad, es decir formar un grupo que fije los puntos de calidad en cada proceso de producción, para

así formar un manual de calidad total y de esa manera se guíe cada área para poder complacer a los clientes.

El hacer un programa de calidad total no es fácil sin embargo tiene que haber gran participación por parte de los altos directivos y sobre todo darle al personal las herramientas necesarias para su trabajo

3.4.6 ESTRATEGIA: EMPEZAR A DELEGAR .

Esta característica de delegar tiene mucho énfasis dentro de la filosofía de calidad total, el delegar significa que se le permite o se le da confianza a otra persona para que le represente haciendo sus actividades o representando solo su autoridad

Se debe de instruir para adoptar el poder delegar, a través de esto los subalternos creen, aprenden realmente los movimientos de los demás, algunos ejecutivos por ser egoístas no aceptan el delegar porque no quieren que los que están abajo aprendan, posiblemente por temor a superarlos .

La empresa es como la familia, ya que los padres enseñan a los hijos qué es lo que deben hacer cuando los padres están ausentes por ejemplo: no abrir la puerta a desconocidos, ayudarse unos a otros en el quehacer doméstico, de igual manera es una empresa cuando el ejecutivo o el jefe por diferentes motivos tienen que abandonar la oficina, tiene que dejar a una o a diversas personas al cargo de la oficina para que en conjunto se trabaje y se lleve a cabo las responsabilidades

Pero no con esto se quiere decir que el jefe puede delegar para rehuir de su responsabilidad, debe entenderse claramente el concepto de delegar y realmente adoptarlo como sinónimo de cooperación dentro del grupo de trabajo.

A continuación se presentan unos puntos cuando el supervisor o jefe delega a medias:

- * " Acarreamos algo de trabajo a nuestro hogar
- * Trabajamos más horas que el resto del equipo.
- * Hacemos lo que les correspondía a subordinados o colegas
- * Nuestro escritorio está inundado de documentos.
- * Seguimos solucionando problemas de nuestro puesto anterior.
- * Aceptamos preguntas constantemente sobre tareas asignadas.
- * Atendemos detalles rutinarios y hasta triviales .
- * Vemos todos los asuntos detalladamente.
- * Somos impulsivos por cumplir con fechas establecidas.
- * No atendemos las prioridades en primer término .
- * Supervisamos pequeños y no resultados .
- * Tememos que los subordinados aprendan lo de nuestro puesto .
- * Evitamos la educación para el equipo.
- * Pensamos que los otros no saben hacerlo como debe ser.
- * Nos preocupa que los resultados no sean los esperados .

- * Efectuamos más juntas cada día .
- * Nuestro personal tiene horas ociosas .
- * Atrasamos la correspondencia, los telefonemas, etc.
- * Tememos salir de viaje de negocios y dejar la oficina.
- * Nos sentimos demasiado estresados ."¹⁴

3.4.7 ESTRATEGIA : FOMENTAR LAS RELACIONES HUMANAS.

Las interrelaciones humanas son importantes porque trae como consecuencia el que se propague un ambiente armónico, calidad total ha puesto énfasis en cada desarrollo del individuo, así como enseñarle, apoyarlo, dándole la oportunidad de que se sienta satisfecho con la calidad que ha producido.

Al entablar un dialogo existe ya una retroalimentación poco a poco se va cultivando la interrelación .

Es importante que dentro de cualquier organización el ser humano entable respeto con los demás, le gusta que lo traten bien .

El disfrutar con los demás de las derrotas, es menos doloroso, el de disfrutar de las alegrías a los demás hace más dichoso al que te escucha .

Las sugerencias de los demás en ocasiones motiva, sin embargo se deben reconocer errores, aunque a veces se confunden estas opiniones como ofensas .

Otro punto importante para entablar una relación es la amabilidad que consiste en hacer sentir a los demás que son importantes, y sobre todo cuando se hace con una sonrisa, claro está que se da una mejor imagen, los grandes estudiosos de la Psicología dicen que la risa es una necesidad del ser humano.

Dentro de los programas de calidad total se encuentran los factores humanos como la educación, el buen humor y amabilidad para que el consumidor quede satisfecho, pero sobre todo dándole el lugar que se merece como comprador ofreciéndole calidad a través de la interrelación humana. Y esa es la tarea de la cultura de calidad total preparar al ejecutivo para que origine una amplia comunicación y mantener una concordia laboral.

3.4.8. ESTRATEGIA: DESARROLLAR LA CREATIVIDAD:

Es un don que el ser humano tiene, algunos lo externalan rápidamente que otro sin embargo, se debe de extender para que el ser humano pueda crear nuevas ideas, que tengan la libertad de poder externalar sus decisiones para fortalecer un sistema o modificarlo, sabiendo escuchar a través de estimular el subconsciente .

¹⁴ Jene Fohri.-Ejecutivo de Calidad Total.- Editorial Planeta Mexicana.-S.A. de C.V., México, 1994.-Pág.93

En coacciones el individuo pone barreras en su creatividad como la inseguridad, el miedo, la apatía, la frustración, imposiciones sociales, factores Psicológicos que impide darle un mejor encauce a su iniciativa es por eso que uno mismo lucha contra estas barreras.

Lo que la calidad total quiere es que el ser humano tenga diversas ideas para llegar a un buen resultado.

Dentro de las actividades cotidianas del ser humano, es necesario de llegar una lista de ideas propias, no importa que sean fantasiosas, es necesario que se describa la forma en como se debe de hacer, si se esta dentro del trabajo se puede enfocar al área laboral y hacer algunas peticiones y presentar una lista de innovaciones, es importante que el ejecutivo tome en cuenta las opiniones que se externa y sean cuestionables y para eso el ejecutivo o el director debe de dar su punto de vista, si es afirmativo felicidades y si es negativo simple debe de haber un por qué, que se de una explicación del porque es rechazada y anotar los puntos positivos y hacer otras formas de creación, sin dejar que esto anule otras nuevas oportunidades.

Se enfatiza lo anterior con una frase de Dana Burnet: " Quién sueña, vivirá; el soñador muere, pero no el sueño".

La calidad del líder tiene mucho que ver en la ayuda que se le brinde al trabajador para que desarrolle su creatividad.

3.4.9 ESTRATEGIA: ACRECENTAR LA COMUNICACIÓN

El proceso de comunicación dentro de cualquier ámbito social, es un medio que nos informa de algo.

La comunicación debe ser clara, sencilla, verdadera, objetiva e integra para que el mensaje que se reciba pueda comprenderse.

A través de la comunicación se manifiesta el sentir del individuo, es decir sus emociones.

En ocasiones se presentan factores que entorpecen la comunicación, es decir que se da un trato bastante desagradable, estos factores son:

El Rencor

La Inertidumbre

El Enojo

La Indiferencia

El Desaire

El Orgullo

Sin embargo existen emociones que proporcionan una perfecta comunicación como por ejemplo:

La Admiración

El Afecto

La Atención

La Simpatía

La Sinceridad

La Seguridad

Y en ocasiones la comunicación puede facilitarse y en ocasiones puede entorpecerse por ejemplo en estas emociones.

El Enamorarse
La Vehemencia
La Aspiración
El Temor
La Intolerancia
La Inseguridad

Es importante saber escuchar para entablar una comunicación y así poder captar lo que se está informando.

Para que la calidad total se lleve a cabo es necesario que la comunicación entre el personal y la organización no se transtorne con los dichosos chismes ya que la información inicial no se da.

Existen consecuencias cuando no hay una estrecha comunicación como por ejemplo:

* Es necesario que los ejecutivos mantengan una comunicación constante con los subordinados para que estos comprendan las políticas y propósitos del puesto, ya que en ocasiones le es difícil al empleado integrarse al área laboral, repercutiendo en bajo rendimiento y calidad.

* El empleado se abstenga de su puesto porque no le proporcionan información más amplia y periódica de sus labores.

* Cuando se le comunica que la labor que desempeña cada uno de los empleados es de suma utilidad porque gracias a ellos se tienen una mayor participación en las utilidades, en las ventas, etc. y cuando no se les confirma su talento lleva a tener emociones negativas.

* En ocasiones no se les comunica que dentro de la compañía existen oportunidades de desarrollo lo que conlleva a que todo el personal no se responsabilice y no demuestre con anhelo sus aptitudes.

3.4.10 ESTRATEGIA: EFICIENTAR LAS REUNIONES DE TRABAJO

Dentro de la cultura de calidad total es imprescindible el trabajo en equipo, el ejecutivo tiene la tarea de dar los mensajes en las diferentes áreas de la compañía, así como recibir información y esto a través de las juntas o las reuniones de trabajo. Por medio de estas reuniones se pueden crear nuevas espectativas, soluciones que van en beneficio de cada uno de los que forman la clase organizacional.

A continuación se enuncian unos pasos a seguir para eficientar las reuniones de trabajo.

- * En primer plano se toma en consideración que se lleve a cabo por escrito dicha junta, cuáles son los puntos a tratar, quiénes acudirán a la junta, dónde se dará cita de la reunión es decir hacer una agenda.

- * La asistencia del personal deben ser personas que estén involucradas con el objetivo de dicha junta.

- * A cada asistente darle aviso con anticipación y darle la información con los puntos a tratar.

- * Obtener información y otros documentos de apoyo antes de que inicie la junta

- * Tener un reloj para saber el tiempo que le corresponde a cada integrante para deliberar sus ideas.

- * Una persona debe hacerse cargo para dirigir la reunión.

- * Se debe de iniciar y terminar a la hora indicada.

- * Tener a nuestro alcance la agenda de trabajo.

- * La información de cada asistente debe ser concisa y evitar desviaciones que no van en relación con el tema.

- * Durante la reunión, favor de pedir a los asistentes que eviten las llamadas telefónicas.

- * Eludir las entradas y salidas, durante la reunión para no distraer a los demás asistentes.

- * Se tratarán sólo los temas señalados.

- * Al ir entablando conversación irán saliendo otros temas que se verán en una reunión posterior.

- * Que los asistentes se integren a la conversación para evitar que formen su grupo.

- * Que los asistentes sepan conducir las conductas cuando exista una discusión.

- * Evitar los conflictos entre los integrantes.

- * Es necesario poner por escrito los puntos importantes de manera personal.

- * Se debe de elaborar una minuta, para que al siguiente día sea entregado a cada asistente.

- * Dentro de la minuta se debe de anotar el nombre del próximo responsable de la reunión e informar de las actividades que se van a realizar.

- * Antes de terminar con la reunión clarificar las dudas.

- * Ponerse de acuerdo para la siguiente reunión en fecha, lugar y hora.

- * Hacer hincapié en la puntualidad.

- * Terminar la reunión con optimismo.

- * Los avances de deben de verificar en cada reunión.

- * Los asuntos pendientes controlarlos en cada reunión.

Uno de los propósitos de las reuniones de trabajo es que existe una retroalimentación, a continuación se conocerán los efectos:

PRIMERO.- A través de la retroalimentación se mejora la transmisión de lo que se comunica, en este caso los asistentes constan en las reuniones si los mensajes que se les han transmitido son claros y verdaderos.

SEGUNDO.- A través de la retroalimentación se reduce las distorsiones o aumenta la presión. Esto se hace cuando realmente se guía a los asistentes.

TERCERO.- A través de la retroalimentación, facilita el proceso de aprendizaje. Los asistentes de esta manera pueden corregir las equivocaciones que hallan tenido o de lo contrario puedan saber si están trabajando adecuadamente.

Una de las barreras de la retroalimentación es la persona misma porque hace caso omiso a las instituciones o porque se ponen en un papel negativo de no escuchar y de no comunicarse.

A continuación se presentan distintos papeles que los asistentes tienen ante una reunión de trabajo, así como lo dice Wedgwood:

Interfieren con el grupo

- * El agresivo: critica y demanda en forma agresiva, muestra desacuerdo.
- * El bloqueador: rechaza opiniones, regresa a temas resueltos, bloquea.
- * El aislado: no participa y se autotitula tomador de minutos.
- * El buscador de reconocimiento: habla aislado alardea y recalca su status.
- * El saltarín de tema: salta de un tema a otro continuamente.
- * El dominador: intenta manipular al grupo y poner su autoridad.

3.4.11 ESTRATEGIA: CONTAR CON UN ASISTENTE DE CALIDAD TOTAL

El ejecutivo de calidad total debido a sus múltiples responsabilidades y a sus diferentes actividades laborales en ocasiones se ve presionado de trabajo y es necesario que cuente con una persona con habilidades secretariales, administrativas, que conozca el manejo de los recursos humanos, la comunicación y sobre todo que tenga conocimientos sobre calidad total, si no cuenta con ésta instrucción, educarla, darle el curso sobre calidad total.

Más que nada contar con un asistente es de gran apoyo para el ejecutivo porque así, se logran con mayor énfasis los objetivos y retos personales, es decir trabajando en equipo.

Es importante la educación y la motivación, los ejecutivos pueden darle la libertad de que actúe por sí misma, si llega a equivocarse esto le ayudaría a aprender, motivarla a que se adentre más sobre la cultura de calidad total, tomar en cuenta sus decisiones o sugerencias y sobre todo recompensar su trayectoria, para que así pueda lograr ascensos ejecutivos.

A través de una nueva enseñanza se obtienen buenos resultados, El ejecutivo juega un papel motivante para que el asistente tenga un buen desarrollo, a través de su información profesional, esto es el valor que merece la confianza que se le brinde.

3.4.12 ESTRATEGIA: ADMINISTRAR EL TIEMPO

El tiempo es factor importante tanto para el personal como para los subordinados, los jefes, los proveedores, los clientes, los amigos y familiares, porque del tiempo dependen el obtener resultados.

El tiempo es la oportunidad de hacer algo.

Dentro de la calidad total es necesario administrar el tiempo, para que se lleve a cabo este proceso se deben de enfrentar a las causas por las que existe la pérdida del mismo y por consiguiente rectificarlas.

A continuación se mencionan algunas causa de perdida de tiempo, relacionado a lo administrativo como son:

- " Falta de planeación
- Ausencia de delegación
- Falta de toma de decisiones
- Exceso de liderazgo
- Personas ineficientes
- Pocos controles
- Carece de evaluación
- Comunicación deficiente
- Información insuficiente
- Retroalimentación defectuosa
- Procedimientos obsoletos
- Excesos de documentos
- Atención a asuntos triviales
- Administración por crisis
- Uso excesio del teléfono
- Juntas innecesarias
- Escritorio desorganizado
- Carece de una Asistente de Calidad Total
- Empleados sin cultura CT

Sociales:

- Atención a visitas sociales
- Uso del teléfono con familia y amigos
- Café y convivio
- Desayunos y comidas innecesarios
- Antesalas, esperas.

Personales:

Morosidad
Cansancio
Estrés
Errores
Baja Moral
Descansos
Poca Concentración
Decisiones Impulsiva. ¹⁵

Para evitar estas situaciones se sugieren los siguientes puntos para aprovechar mejor el tiempo.

- * Planear en forma realista y objetiva.- Esto nos indica que se debe de realizar la actividad o actividades en el tiempo que ya se ha dispuesto.
- * Fijar metas y objetivos.- Las metas y objetivos siempre serán por escrito de común acuerdo para que después esto se comunique a quien corresponda.
- * Estimar tiempos reales.- Dirigir siempre los hechos y no desviarse con sueños irreales, aprovechar las oportunidades.
- * Delegar .- Es importante que impere la responsabilidad, porque es el respaldo de todo ejecutivo y puede confirmar eficiencia por la participación en equipo.
- * Educar.- Es la base principal para instruir al personal para que pueda desenvolverse y sobre todo que la organización cuente con personal calificado.
- * Evitar el retrabajo.- Una de las características de la calidad total es hacerlo desde la primera vez bien con calidad, desde los más altos directivos hasta el último nivel del organigrama.
- * Tomar decisiones.- En ocasiones se tienen que tomar decisiones sin tener una información amplia.

¹⁵ Irene Fohri.-Ejecutivo de Calidad Total.-Editorial Planeta Mexicana.-S.A DE C.V.-México, 1994.-Pág.130.

- * Hacer responsable al personal.- Absolutamente todo el personal debe cumplir con su deber.
- * Confiar en los demás.- Dar seguridad al personal, comunicandoles que están realizando un buen trabajo y verificar los resultados.
- * Minimizar las juntas.- Tratar sólo los puntos que se encuentran escritos en la agenda, a través de un tiempo ya establecido.
- * Eludir lo social.- Dejar a un lado las llamadas por teléfono o las visitas de amigos o familiares dentro del horario del trabajo al menos que sea urgente.
- * Educar al asistente.- Es necesario que se cuente con un ayudante de calidad total.
- * Turnar el papeleo.- Es necesario que se atienda toda la documentación que llega diariamente, la secretaria puede hacerse cargo y controlarlas.
- * Mantener un hobby.- Se debe de tener un pasatiempo para controlar los medios que ayuden a distraer la tensión de las ocupaciones diarias.
- * Automotivar.- Conservar una vida positiva, que ayude a tener un mayor interés por lo que se hace.

Existe otra manera para aprovechar mejor el tiempo y esta es diseñar formatos que son instrumentos para planear los asuntos durante la semana, a continuación se citan algunas herramientas para organizar el tiempo como por ejemplo:

LISTA DIARIA:

Antes de salir de la oficina, anotar en un formato las actividades que al día tienen que realizarse.

Prioridad	Actividad
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Así se verifica si los asuntos de mayor prioridad van dandose seguimiento.

PLANEACION SEMANAL.

Es un instrumento mejor conocido como una agenda, ya que se anotan las actividades y citan sobre la semana

AGENDA EJECUTIVA.

Esta herramienta puede reemplazar a la planeación semanal. A través de esta agenda el ejecutivo proyecta una mejor imagen de puntualidad, conoce con anticipación sus actividades y sobre todo las cumple.

La puntualidad es una característica de la educación, es importante controlar el tiempo, ya que así se cumple con una responsabilidad atender a las personas en el tiempo que se cita, ya que es falta de respeto hacer esperar.

3.4.13 ESTRATEGIA: USAR EL TELEFONO ADECUADAMENTE

Dentro de la calidad total, el teléfono es un buen recurso para comunicarle y brindarle al cliente lo mejor del servicio y proyectar una buena imagen de la organización.

El uso adecuado del teléfono se logra a través de una lista de acciones de cómo se debe de contestar el teléfono dentro de una oficina, ya que todos los integrantes de la organización tienen la responsabilidad de contestar adecuadamente.

- _ Al sonar el timbre del teléfono contestar inmediatamente.
- _ Saludar e identificarse con el nombre, en caso de que conteste la recepcionista, esta se identificará con el nombre de la empresa.
- _ Contestar con voz amable y clara.
- _ Tener siempre una libreta para apuntar los avisos.
- _ Dar la información adecuada.
- _ Evitar las palabras desagradables como : BUENO y ¿ DE PARTE DE QUIEN ?
- _ Tomar decisión para conocer que telefonemas se pueden atender y cuáles se pueden pasar al ejecutivo.
- _ Pasar las llamadas a las extensiones correctas, porque es molesto contestar en la extensión equivocada.
- _ Hacer esperar al interlocutor en caso de no tener una respuesta, es preciso comunicarle que se le llamará en cuanto tenga una respuesta y no hacerlo esperar en vano.
- _ En caso de que no se encuentre el ejecutivo, la asistente atenderá la llamada.
- _ En caso de transmitir la información, hacer que el interlocutor repita lo que se le dijo para verificar si la información es correcta o en su defecto utilizar otro medio de comunicación como el FAX..
- _ Tener conciencia del tiempo al estar hablando en celular.
- _ Evitar las llamadas telefónicas personales, solo si son en caso de emergencia.
- _ Tener directorios personales y empresariales.

El hablar por teléfono con buena atención ya esta representando a la empresa con una buena imagen y con buen servicio.

3.4.14 ESTRATEGIA: ORGANIZAR EL ESCRITORIO

Es una disciplina el tener el escritorio ordenado en ocasiones muchos ejecutivos tiene muchos papeles muchos papeles sobre el escritorio para acordarse de las actividades pendiente, y en ocasiones son perdidas de tiempo el estar buscando algún papel entre tantos y por eso se traspapelan.

Además da una mala impresión de ser una persona desorganizada.

Dentro de la calidad total se debe de tener un habito de mantener ordenado el escritorio y encontrar rapidamente un memorandum, etc.

Para poder tener limpio el escritorio se deben de tomar los siguientes consejos:

_ En primer lugar contar con una charola de escritorio donde se ponga documentos de entrada, pendientes y salida.

_ A la asistente se le pide que ayude a limpiar el escritorio por ejemplo, los documentos de salida clasificarlos por el asunto citado y después archivarlos.

_ Cada mañana ver los expediente urgentes para darle mayor prioridad y en el transcurso del día dar seguimiento adecuado a los documentos pendientes, para así, no estar emergidos en tanto papel y de esta manera se puede trabajar mejor.

_ Cabe mencionar que sólo en el escritorio deben de estar los expedientes que se van a utilizar en el momento y los formatos de planeación semanal o la agenda.

Algunos ejecutivos piensan que al tener muchos documentos sobre el escritorio, son personas sumamente trabajadoras y eso es falso porque los resultados son los que dicen la última palabra.

Zig Ziglar, Ejecutivo, conferencista y autor de libro " Nos veremos en la Cumbre " Dice:

" Al estar el escritorio limpio nos sentiremos mejor Psicológicamente .

No solo podremos realizar un mejor trabajo, si no que podemos trabajar más rápido.

En contraremos lo que necesitamos en el momento que lo necesitemos."

También se dice que al estar realizando o dándole seguimiento a un asunto, evitar el realizar otra actividad al mismo tiempo.

Pedir al asistente que verifique la charola de documentos por la mañana y tarde.

3.4.15 ESTRATEGIA: PREPARAR LOS VIAJES.

Ante los grandes mercados Internacionales es necesario tener contacto con proveedores o clientes de otros países y ciudades.

Es necesario que los ejecutivos preparen su viaje, conozcan la cultura y el idioma del país que van a visitar .

El ejecutivo puede tener una mejor información del país que visita a través de:

- Las embajadas: en donde se informa sobre la economía, política, geografía y cultura del país.

- Por medio de personas originarias : es importante tener enlace con personas originarias del lugar que se va a visitar y que puede orientar sobre aspectos relevantes del país o ciudad, cabe mencionar que si no se habla su idioma, se puede comunicar por el inglés que es el idioma internacional para los negocios.

- Permanecer en la nación: es decir en un lapso de tiempo es preferible establecerse en el lugar para que sea fácil lograr las metas y de entablar un buen negocio.

Antes de salir de viaje se debe de preparar con anticipación, el material de trabajo, un itinerario de la ciudad o del país que se visita, de las empresas con las que se mantendrá el negocio, habrá personas que servirán como guías durante la estancia en el lugar y los hoteles, es importante dejar copia del itinerario a la asistente.

Cabe mencionar conocer los factores de clima para llevar la ropa adecuada.

Portar solo lo necesario, no llevar tantas joyas, llevar ropa que no se arruige y que pueda utilizarse más de una vez, portar tarjetas de crédito o chequera.

Ya estando ubicados en el lugar, es recomendable hacer comunicación constante con la asistente, pedir a la recepcionista el servicio del despertador, confirmar las citas por teléfono,

y por último si hay tiempo libre, investigar que lugares se puede visitar.

El viajar ayuda a acrecentar el aservo intelectual.

3.4.16 ESTRATEGIA : CONTINUAR LA ACTUALIZACION.

Todos los integrantes de la organización deben de estar actualizados en el aprendizaje y para esto el ejecutivo debe contar con aptitudes, para saber encaminar los esfuerzos del individuo hacia la productividad.

Así como lo indica ROBERT KATZ que dice: para ser un administrador se requiere tener aptitudes humanas, conceptual y técnica, que son apropiadas para el ejecutivo de calidad total.

* LA APTITUD HUMANA

El trabajo del ejecutivo es determinante porque debe dirigir en forma motivante la conducta y los esfuerzos del trabajador para cumplir una meta y sobre todo a trabajar en equipo que dará un resultado óptimo.

* APTITUD CONCEPTUAL.

El ejecutivo debe de contar con aptitud para administrar, ya sea un departamento o toda la organización para tomar decisiones ya sea corto, mediano o largo plazo.

* APTITUD TECNICA.

Aquí se menciona la preparación que no se ha adquirido en escuelas o instituciones, si no en forma práctica es decir a través de la experiencia.

Al estar actualizados requiere de tener mayor preparación por medio de:

LA EDUCACION Y LA AUTOEDUCACION.

Estos conceptos significan adquirir entendimiento sobre los aspectos administrativos y técnicos para ponerlos en practica en las labores diarias . Y se dan a través de :

Los cursos, seminarios, talleres . Actualmente estas enseñanzas las dan las empresas para que el trabajador asimile la información y comprender el por qué se estan trabajando con otros métodos .

MESAS REDONDAS.

Se pueden hacer grupos ya sea fuera o dentro de la empresa en los ratos libres, para tratar un tema que sea de interés para todos los integrantes, las reuniones se pueden hacer semanalmente.

LIBROS Y REVISTAS

Los libros son una gran herramienta que proporciona grandes conocimientos , la lectura es una enriquecimiento cultural y espiritual .

Otro aspecto que se debe de tomar en cuenta para la actualización de conocimientos es el de manejar una computadora personal , ya que en segundos se adquiere informacion para la toma de decisiones .

Actualmente existen diversos paquetes que ayudan a realizar en forma práctica el trabajo.

Con la apertura de comercios internacionales se exhorta a dominar un idioma más , por lo menos el inglés que es el idioma internacional .

No solo se debe de adquirir conocimientos de una área de especialización si no que la información debe ser a nivel general .

Se dice que la cultura no solo se adquiere en los libros si no en el ambiente en que se desenvuelve el ser humano como las visitas a los museos , vacaciones en alguna ciudad o país , hasta en las comunidades étnicas, el diario convivir con diversas gentes.

Es importante que día a día se actualice el individuo, el adquirir conocimiento no es mientras se estudia en la escuela , la cultura es continua, ya que la tecnología avanza, es por eso que se debe de estar al margen de la actualización y que dara como resultado el competir , permanecer y crecer dentro del mercado.

Así como lo dice el gran filósofo Aristóteles " las raíces de la educación son amargas , pero el fruto es dulce. "

3.4.17 ESTRATEGIA: MANEJAR EL AUTOCONTROL

Esta estrategia es un campo de la Psicología y de diferentes corrientes espirituales, la mayoría de personas a través del autocontrol han querido cambiar su vida y no lo logran porque existen inquietudes que lo impiden.

Es importante que recurran a técnicas para el manejo del autocontrol como por ejemplo: La Yoga, La Meditación, El Budismo, El Tai-Chi, El Autohipnosis, la Oración, entre otras.

Cualquiera de estas técnicas, es una ayuda a la reflexión a encontrarse espiritualmente a sí mismo, a la verdad, es una necesidad del ser humano para su desarrollo intelectual y personal. Al practicar estas técnicas hacen que se se aleje el estrés y las malas vibras que influyen en las actividades y el comportamiento con las demás personas.

Existen países como Japón, Suiza, Estados Unidos y otros, que dentro de la organización se agupan los ejecutivos para reflexionar antes de iniciar las labores cotidianas.

Actualmente se vive un ritmo apresurado que obligan a tener mayor tensión, andar de mal humor y en ocasiones se descargan energías malas hacia las demás personas sin tener la culpa, a raíz de esto, se debe de tener un autocontrol de la energía que descarga la mente para que en vez de ser efectos negativos, sean efectos benéficos para vivir con agrado la vida.

El autocontrol es una disciplina que conduce al individuo a ordenar ideas y tener propósitos en la vida.

A continuación se presenta un cuadro con ciertos puntos para tener un relajamiento, así como lo dice Emilio Guzmán, autor del libro Control Mental.

- " Para los principiantes, hacerlo por la mañana.
- * Despertar y permanecer en la cama
- * Cerrar los ojos y dirigirlos hacia arriba
- * Contar en forma regresiva del diez al uno
- * Concentrarse en la regresión de los números
- * Relajar cada parte de su cuerpo
- * Dejar que los músculos se aflojen
- * Profundizar más y más
- * Visualizar una imagen positiva y agradable
- * Mantener esa imagen como una pantalla y dar movimiento
- * Sentir la vivencia de esa escena
- * Contar del 1 al 3 para salir
- * Abrir los ojos y sentirse relajado. ¹⁶

Es necesario ponerlo en práctica y con el tiempo se puede hacer a cualquier hora del día en un lugar tranquilo.

¹⁶ Irene Fohri.-Ejecutivo en Calidad Total.-Ed. Planeta Mexicana S.A, de C.V.-Pág. 181.

3.4.18 ESTRATEGIA: REDUCIR EL ESTRES.

El estrés se da por preocupaciones, por los problemas que a diario acontecen como los económicos, familiares, particulares, laborales entre otros, dando como resultado que el individuo se enferme como lo indican los especialistas.

Según Pérez Toledo las áreas del organismo que llegan a afectar por el estrés son:

LA FISILOGIA.- Las funciones del organismo empiezan a tener problemas serios como la presión cardiaca, se presenta problemas en la presión arterial sistólica, enfermedades del estómago, como la gastritis, colitis, por mencionar algunas, cantidad de adrenalina y cortisona en la sangre.

LA EMOCIONAL.- Se produce cierta conmoción orgánica, debido a algun problema o preocupación, con esto se presenta la inquietud, la indecisión, la ansiedad, el temor, frustración, existe un abatimiento nervioso.

LA MOTORA.- Se presentan alteraciones convulsivas en los musculos de la cara, lo que se le llama Tics nerviosos, contracciones de musculos y dolores, las manos tiemblan levemente.

LA CONDUCTUAL.- La conducta del individuo cambia en su comportamiento es otro, actúa de manera agresiva, consume más alcohol, cigarros, hasta recurren a las drogas, y por la misma tensión se presenta el apetito compulsivo.

LA MENTAL. - Existe un desequilibrio mental del individuo, no hay concentración en lo que esta haciendo, se le olvidan muy rápido de las cosas, se preocupa demasiado, esta alejado de la esperanza, es decir se siente decepcionado.

En el trabajo existen circunstancias que el ejecutivo se estrese, por ejemplo:

Falta de decisión para dirigir ciertas posturas.

La rutina de todos los días.

El salario muy bajo.

Los diversos cambios en la organización (Despido de Personal)

No existe una responsabilidad bien definida ni una autoridad en la organización.

El ascenso que espera no es autorizado aún.

Existen algunos consejos que ayudan a eliminar el estrés:

- * En primer plano no tomar tanto café
- * No fumar tanto
- * No beber con exageración

- * Comer alimentos balanceados
- * No consumir tanta grasa ni carbohidratos
- * Dormir al menos siete horas
- * Hacer ejercicios durante 15 minutos tres veces por semana
- * Practicar una técnica de relajamiento o un deporte
- * Olvidar rencores
- * Día a día realizar todo con entusiasmo
- * Alejar malos pensamientos
- * Tener fe en alguien
- * Dar cariño y afecto
- * Tener el hábito de ser puntual
- * Tener buena comunicación con la familia
- * Aceptar y manejar las situaciones desfavorables
- * Tener un ingreso propio
- * Examinar los problemas sin tensarse
- * Que el trabajo se realice con halago
- * Contar con amigos confiables
- * Tener sentido del humor.

Existen también otro tipo de canalización para alejar el estrés como:

_ Tener en mente o también estar en un lugar tranquilo, este puede ser un paisaje con un lago, con grandes árboles, para disfrutar la armonía que impera, conocer la propia naturaleza y darse cuenta lo maravilloso que es la vida, ya que se puede ver, se puede oír los cantos de las aves, oler las hierbas y oler las fragancias de las flores.

_ Planear actividades creativas, como hacer ejercicios, estar en un taller para aprender ya sea a cocinar, leer, pintar, tejer, mecanografiar, escuchar música, etc.

_ Enfrentarse a los problemas y hacerse las siguientes preguntas ¿ Qué es lo peor que nos pueda pasar, Qué pasa si se hace o no se hace, Qué obtengo al estresarme ?.

En ocasiones al organismo se le exige más de su rendimiento normal.
Si se siguen estos consejos se evitará darle al organismo molestias.

Es necesario recordar lo que nos dice Reinhold Niebuhr: " Concedeme Dios mio serenidad para aceptar lo que no puedo cambiar, valor para cambiar lo que puedo modificar y sabiduría para distinguir la diferencia.

3.4.19 ESTRATEGIA: CUIDAR LA APARIENCIA

El actuar del individuo, así como su manera de vestirse, su manera de caminar, de hablar, de escuchar, es lo que proyecta la imagen.

Cabe señalar que los aspectos más importantes del individuo son la faceta profesional, intelectual y espiritual, sin embargo también se debe de cuidar la apariencia exterior.

Los ejecutivos de calidad total deben de tener cuidado en la apariencia ya que ésta es su carta de presentación ante los demás.

A continuación se dan algunos consejos para cuidar la apariencia:

- _ El cabello debe lucir limpio, saludable y con un corte adecuado a un ejecutivo.
- _ El cutis debe mantenerse saludable, las manos deben estar arregladas.
- _ Evitar el mal aliento, es necesario verificar con el doctor para saber si es producido por enfermedades intestinales, estomacales, pulmonares o amibiasis.
- _ Tener el peso apropiado, de acuerdo a la estatura y sexo.
- _ Mantener una actitud recta y justa.
- _ Reír moderadamente y no a carcajadas
- _ Hablar claramente y en buen tono
- _ Evitar perfumes que no molesten a otras personas
- _ La ropa debe ser distinguida, sencilla y de buen gusto
- _ Que los accesorios den un toque de distinción
- _ Caminar con seguridad con gracia y vigor.

Es necesario tomar en cuenta que no todo lo que está de moda, es lo que tiene que usar el ejecutivo, cada quien tiene su propia personalidad y no a todos les queda el mismo traje, así se evitará el verse ridículo (A) o estrafalario (A).

Se puede recurrir a buenos consejeros para saber que tipo de ropa puede usarse de acuerdo a la estatura y a la complejidad.

3.4.20 ESTRATEGIA: CULTIVAR LA CORTESIA

Actualmente la cortesía ha desaparecido o simplemente no la conocen.

La cortesía es una expresión de respeto, es una demostración de educación.

A continuación se da un esbozo de cómo deben ser las presentaciones:

- _ Siempre que la persona presente debe permanecer de pie, en caso de que sea mujer la que presenta no debe de hacerlo.
- _ Por galantería el hombre presenta a la mujer
- _ Por galantería el hombre menor presenta al mayor
- _ En caso de que no haya quien presente se tomara iniciativa.

_ Quien presenta dice los nombres de los presentados.

En las Conversaciones:

- _ Tener postura con las preguntas y ser precavido con las respuestas
- _ Es importante saber escuchar
- _ No revelar los secretos que le han sido confiados
- _ Es de mala educación señalar con el dedo
- _ Mientras se está conversando evitar tocar a las personas
- _ No criticar a los que no están
- _ Tratar a las personas por su nombre
- _ Evitar gritar de un lugar a otro
- _ No hablar mal de las religiones, de otros países o culturas
- _ No interrumpir las conversaciones.

En las citas:

- _ Ser puntuales para no hacer esperar a las personas
- _ Antes de ir de visita, comunicarse para confirmar
- _ No hacer citas si no se está seguro
- _ En caso de retraso, comunicarse por teléfono

En el Teléfono:

- _ Saludar e identificarse al contestar o al llamar
- _ No telefonar demasiado temprano, ni demasiado tarde, es decir no hacer llamadas a la hora del desayuno, comida o cena
- _ No tardarse en la conversación
- _ En caso de hacer una llamada equivocada, pedir un disculpa
- _ No hacer bromas o pasar chismes.

En el Elevador:

- _ Por cortesía saludar al entrar
- _ Acceder el paso a los que salen antes de entrar
- _ Quitarse los lentes para el sol
- _ Ayudar a quien no alcanza a oprimir el botón.

En la Calle:

- _ Al ir caminando con la pareja, la mujer debe de ir del lado de la pared y el hombre hacia la calle
- _ El hombre ayuda a la mujer cruzar la calle tomandola del brazo
- _ Evitar el gritar de una banqueta a otra
- _ No voltear a mirar al sexo opuesto cuando se va acompañado

_ Evitar tirar la basura.

En el Vehículo:

- _ Ser cortés al abrir la puerta del coche
- _ Ayudar a bajar a la acompañante femenina o personas mayores
- _ Saludar y dar las gracias al chofer
- _ No tocar el claxon
- _ Ceder el asiento a las mujeres y personas mayores.

En los restaurantes:

- _ Ceder lugar a las mujeres para ordenar
- _ Es de mala educación estar levantándose de la mesa
- _ Colocar la servilleta sobre el regazo (Se forma entre la rodilla y la cintura al estar sentada una persona)
- _ Los cubiertos deben utilizarse de afuera hacia adentro
- _ No fumar durante la comida
- _ No estar jugando con los vasos o cubiertos
- _ No retirar los platos
- _ Al introducirse el bocado no agacharse
- _ No usar palillos durante la comida
- _ No peinarse ni maquillarse
- _ Dar las gracias al mesero por la atención del servicio
- _ Si existe alguna falta de atención por parte del mesero, dársela pero que no la escuchen los demás.

Y existen otros detalles que se deben de evitar que son de mal gusto.

Como: Masticar chicle, eructar, estirarse, el mirar a las personas de pies a cabeza, estornudar sin pañuelo, dar la espalda, hablar con el cigarro en la boca, fumar con personas que no lo hacen, decir el precio del regalo, pedir libros prestados, hablar con la boca llena.

A través de estos consejos el individuo adquiere una formación de atención hacia los demás, estos es el resultado de una buena educación.

El ser cortés ante los demás, se recibe una sonrisa.

El que da educación recoge frutos buenos.

Y el que posee ambos, recibe un gran respeto.

3.5 EL PAPEL DE LA GERENCIA ALTA Y MEDIA PARA LLEVAR A CABO LA CALIDAD TOTAL.

Desafortunadamente existe altos ejecutivos, por decir los presidentes de las empresas que no les agrada la calidad total o muchos opinan que lo conocen, sin embargo no lo llevan a la práctica.

Al estar hablando de la alta gerencia se incluyen los presidentes, los directivos administrativos, los gerentes, no sólo basta que a uno solo le agrade tomar la iniciativa de llevar a cabo el programa de calidad total, debe ser en conjunto, de lo contrario será un fracaso.

Al aplicar el programa de calidad total los altos ejecutivos deben tomar en cuenta que calidad no sólo debe llevarse por un tiempo, sino que es necesario que la calidad perdure, la empresa día a día debe de progresar.

Con esto se dice que los ejecutivos lo que les interesa, es sólo las utilidades, mayores ventas, las relaciones políticas, sociales, compra de maquinaria, realizar los asuntos financieros a beneficio propio, sin embargo no ponen en consideración la calidad.

Existen empresas de servicio y de reparto que opinan que la calidad es sólo de las empresas de fabricación, con esto se llega al hecho que desconocen el concepto de calidad total, o bien llegan a la conclusión que al haber calidad aumentan los costos.

A los ejecutivos les gusta dar instrucciones para que disminuyan los costos, lo cual hacen hincapié que cumplen con la ética administrativa.

Estamos de acuerdo que en estos tiempos la economía debe ser valiosa, con esto sólo se busca un beneficio a corto plazo y por lo consiguiente disminuye la calidad y lo que es peor se pierde la confianza del cliente.

Para esto se hace insistencia en la educación, el personal debe asistir a seminarios, ya sea en forma interna o externa, en este aspecto los altos ejecutivos piensan erróneamente que el solo hecho de mandar a capacitar a los empleados están llevando a cabo calidad total, esto es falso porque al empleado no se le da la oportunidad de poner en práctica lo aprendido.

La educación en gran parte se da en las actividades que los trabajadores realizan, y es responsabilidad de los trabajadores dar la instrucción adecuada.

Es importante que cuando se envíe a un empleado a una capacitación, la empresa coordine esta actividad, ya que han existido casos en que se manda al trabajador al curso sobre calidad total con la idea de que se le dará una actividad de acuerdo con el programa aprendido, para que lo ponga en práctica, según la empresa esto es el fin, pero una vez terminado el curso, se le ordena a una división diferente, el objetivo anterior se queda en el aire, porque no existe ninguna dirección, control ni orden.

La alta gerencia debe de actuar fijando políticas para toda la empresa, para adoptar calidad total, ya una vez establecidas las políticas, deben ser efectuadas por todos, desde los altos directivos hasta el último nivel de los trabajadores.

Las políticas deben ser acordes en cuanto a la administración, a la renovación de la empresa y a la disposición de los trabajadores a manufacturar productos de alta calidad y de dar al cliente el mejor de los servicios.

Como política primordial es aplicar mejor calidad y establecer políticas a largo plazo para el crecimiento de productos originales, es una de las principales ocupaciones que tiene la administración.

Sin embargo son contados los ejecutivos que le dan valor a este tema, y mucho menos los trabajadores pueden darle el auge a la calidad.

Cabe nombrar que el hecho de establecer políticas no basta para que progrese la empresa, la alta gerencia debe asumir responsabilidad y el liderazgo ante los demás, ante las actividades de calidad total, ya que los ejecutivos son quienes deben de guiar a los demás. No va hacer en poco tiempo por lo menos transcurrirán de tres a cinco años en que la calidad total se introduzca hasta los trabajadores, si la compañía es grande, si es pequeña se llevará de uno a dos años.

La calidad total debe ser constante, hasta que la empresa esté en pie, además debe de tener paciencia.

Para ver si se esta efectuando la calidad de acuerdo a lo planeado, es imprescindible que se establezca un método para obtener información sobre calidad y administración, para que después de remita a la alta gerencia.

También la alta gerencia es responsable de la garantía de calidad, para esto es necesario que en cada etapa en que se este manufacturando un producto haya garantía y de esta manera se pase un informe o reporte con prontitud y sin dificultad a la alta gerencia.

En Japón la alta gerencia constantemente tiene que recordar a sus trabajadores que el cliente es el paso siguiente.

Es importante que al terminar un proceso se tiene que educar a servir y sobre todo que se haga con todo gusto.

Para esto la alta gerencia es la que toma la iniciativa de poner en marcha la revolución tecnológica y administrativa para estar al margen de la competencia y no tener barreras que eviten el éxito de la empresa.

EL PAPEL DE LA GERENCIA MEDIA

Los que componen la media gerencia, son los gerentes de división y los jefes de sección.

El papel de los gerentes medios, se les asemeja con un policía de tránsito, así como lo dice el Dr. Kaoru Ishikawa, en su libro ¿Qué es el Control Total de Calidad? La Modalidad Japonesa.

El gerente o policía debe verificar las cuatro esquinas, si el chofer no acata las normas el gerente o el policía de tránsito le hará una señal de aviso, ya que es su responsabilidad observar que el tráfico fluya sin dificultad y que la labor de la empresa se efectúe con certeza.

En caso contrario que el policía no llevara a cabo su labor podría entorpecer el tráfico y es más producir un accidente. El público protestaría culpando al policía por crear esta anomalía y darían un consejo de poner semáforos.

Con referente a lo anterior el policía o el gerente solo tienen conocimiento o información sólo de las cuatro esquinas con sus respectivos cruces, sin embargo no ve más allá de su entorno laboral, si tuviera más investigación de los ejes o cruces que se encuentran alrededor de sus límites, otra cosa sería, porque se podría controlar la fluidez de los automóviles y se tendría mayor aptitud para llegar a la una probabilidad más extensa.

Cabe mencionar si en caso que el tráfico es poco será conveniente poner semáforos y el policía o gerente solo tendría que acudir a los cruces en caso de emergencia o en horas de mayor circulación y es lógico que al estar funcionando en buenas condiciones los semáforos es inútil la labor del policía.

Con el ejemplo anterior se llega a la conclusión que el trabajador se capacite, conozca las políticas y la manera de entender al gerente, para que de esa manera el trabajador se instruya a trabajar en conjunto y en un ambiente tranquilo y de esa manera el gerente no requerirá estar presente, pero esto siempre y cuando el gerente tenga confianza en sus trabajadores.

Se cita otro enfoque con referente a lo indispensable que es el gerente, cuando en el momento que se suscite algo importante se cuenta con su apoyo, su participación y liberación.

Es imprescindible que el gerente sea una persona educada, prudente, con un espíritu humanista y de lucha, para que de esta manera los demás expresen con toda confianza "necesitamos su ayuda en estos momentos, queremos que esté en la empresa."

El gerente no debe abusar de su postura para cuidar, humillar o regañar al trabajador y como consecuencia crear un ambiente pésimo en donde labore a disgusto.

Lo benéfico es contar con la confianza de los trabajadores y sobre todo darles a conocer las ideas que tiene el gerente. Cuando existe una buena relación, una comunicación abierta se genera un ambiente grato, las labores se realizan de buena voluntad.

Hablando de confianza, es importante que al trabajador presente sus criterios y consejos a su superior, así de esa manera existe una retroalimentación de conocimientos y de tener expectativas amplias, que permitan elegir la que mejor convenga.

El trabajador en cuanto a la presentación de sus recomendaciones debe ser perseverante.

Si a la primera vez no se toma en consideración los criterios, tomar tiempo para revisar el programa e irlo mejorando. A lo menos se puede presentar el trabajo unas tres veces, se recomienda que no sea continuo, dejar de pasar una temporada, para no aburrir a la gente.

Ya una vez presentada por tercera ocasión, si el gerente sigue con la actitud de que los consejos no proceden, es preciso que se le den los motivos al trabajador, por lo cual no son aceptadas sus referencias.

Cabe mencionar que algunos superiores no aceptan estas ideas, si bien son correctas, para esto es necesario que haya una confianza recíproca.

Sin embargo existen presidentes de la compañías que saben escuchar consejos hasta por tres veces, lo que pasa es que los gerentes medios, están entre la espada y la pared, ya que actúan de acuerdo a ciertas responsabilidades que les ordenan ya sea de arriba y de abajo y lógicamente no pueden decidir por sí solos.

Es importante que desde el presidente hasta el último nivel de gerentes se cree un ambiente en donde se pueda expresar libremente los criterios, si se obtiene, la empresa podrá introducir calidad total y la institución mostrará mejor estilo.

Con la falta de confianza de un superior se acontecen muchos casos, como el de decir mentiras, como por ejemplo dando datos falsos para quedar bien o evitar el regaño del supervisor y se hace insistencia que este tipo de acciones le corresponde al supervisor del 60 al 70% de la responsabilidad. A continuación se dan razones por las que los trabajadores dicen mentiras.

- a.- Ordenes no razonables
- b.- Superiores que sufren accesos de cólera
- c.- Interferencias molestas
- d.- Control dictatorial por la sede y los superiores
- e.- Mentiras de los supervisores
- f.- Superiores que no pueden aceptar la dispersión estadística y que tampoco la entienden
- g.- Falta de buenos reglamentos y normas operativas
- h.- Más sistemas de evaluación del personal
- i.- Superiores que siempre hecha la culpa a los demás
- j.- Superiores que dan ordenes y ordenes y nada más
- k.- Malos métodos de comprobación o comprobación inadecuada. ¹⁷

¹⁷ Kaoru Ishikawa. ¿Qué es Control Total de Calidad?.-La modalidad Japonesa.-Pág 184.

Aparte de la confianza también le atañe al supervisor educar a sus trabajadores a través de sus conocimientos y experiencias.

Ciertos gerentes de grado medio afirman que les es complicado educar, ya que a través de los 10 o 20 años estuvieron aprendiendo, pero eso sí disfrutaban al ver a los trabajadores incurriendo en algún error, con esto se verán resultados desfavorables en el trabajo, si los trabajadores no reciben una educación adecuada, y no se le da la confianza, la administración que se está empleando no es realizable.

Un consejo al educar, no sólo debe ser de buena preparación o entrenamiento del trabajador, sino que este se desenvuelva por sí solo, teniendo la libertad de realizar sus actividades como mejor le parezca. También es necesario que el gerente les delegue autoridad, en caso de cometer algún error, se debe tomar en cuenta que todos somos seres humanos y no máquinas, los errores enseñan a no tropezar nuevamente, además Todo Fracaso es un Peldaño Hacia el Éxito. Es importante que el gerente sepa manejar este tipo de situaciones, el momento de algún error es cuando se debe tener más el apoyo del gerente y la forma de actuar es dar un consejo al trabajador y alentarle para que no se vuelva a cometer la misma equivocación. Y estas incidencias se presentan en empresas que no preparan a su personal.

Para que la industria avance es necesario eliminar las actitudes negativas de los gerentes, ya que abusan de su posición, piensan que al llegar a ese status, ya están cumplidas sus ilusiones y deben cuidar su lugar a pesar de todo, sin correr riesgos.

Y parte de culpa la tienen la alta gerencia por permitir que los gerentes no quieran rectificar sus actitudes.

Una de las funciones de los gerentes medios es buscar medios para unir las divisiones horizontales, más que nada que exista una buena comunicación con el objetivo de que entre los departamentos se organicen las actividades a través de las buenas relaciones

3.6 IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION EN LA CALIDAD TOTAL

Es interesante conocer la fuerza que tiene la motivación para que la calidad total se lleve a cabo.

Los actuales administradores han aceptado que el recurso humano es pieza primordial de la organización, se ha dicho que el mejor modo de guiar al individuo es observar y aprender todo lo referente a su conducta.

Es por eso que el administrador de una compañía se ve en la necesidad de conocer cuáles son las causas que mueven al individuo y aplicar los estímulos adecuados para llevar al trabajador a una acción dinámica, productiva y sobre todo con calidad. La motivación contiene factores en los que intervienen las necesidades, los impulsos, las fuerzas y los deseos que llevan al individuo a desarrollar una actividad

Para tener mayor conocimiento sobre esto, a continuación se presentan algunas teorías motivacionales que ponen de manifiesto la acción del individuo.

Ciertos autores como Norman R.F. Maier y Herold J. Leavitt, afirman que el comportamiento obedece constantemente a una razón.

Maier dice que dentro de una organización el comportamiento del individuo depende de varios factores que lo rodean como el medio ambiente, como son la luz, el ruido, la humedad y las personas que intervienen en el trato cotidiano.

Dentro de la conducta se incluyen las actividades físicas, emocionales y de pensamiento.

Es decir la conducta tiene una reacción cambiante, y se debe a las diversas circunstancias como insentivos, la vida en que se desenvuelve el individuo, los accidentes, las agresiones, etc.

De dice también que el organismo establece el temperamento por ejemplo:

Un trabajador actúa indiferentemente a las indicaciones de un supervisor cuando las condiciones de trabajo son pesimas .

Otro ejemplo es: Un enfermo no acepta los alimentos como de costumbre, que una persona que se encuentra sana.

Con esto se dice que los estímulos están sujetos a la situación de vida que prevalece en el individuo.

Por otro lado Herold J. Leavitt, dice que la conducta autoiniciada no existe, sin embargo es una necesidad que surga un aliciente que origine una reacción en la conducta.

Este autor dice que existen tres supuestos para analizar el comportamiento estos son:

La causa

La motivación

Y dirección hacia el grupo .

Cuando se logra el objetivo, se elimina la causa, la motivación y el comportamiento. Con esto el estímulo puede originar una tensión de desequilibrio.

Cuando aun no se cumple con el objetivo el estímulo se encuentra en un estado de desequilibrio, que dependiendo del comportamiento puede seguir adelante o quedarse estático.

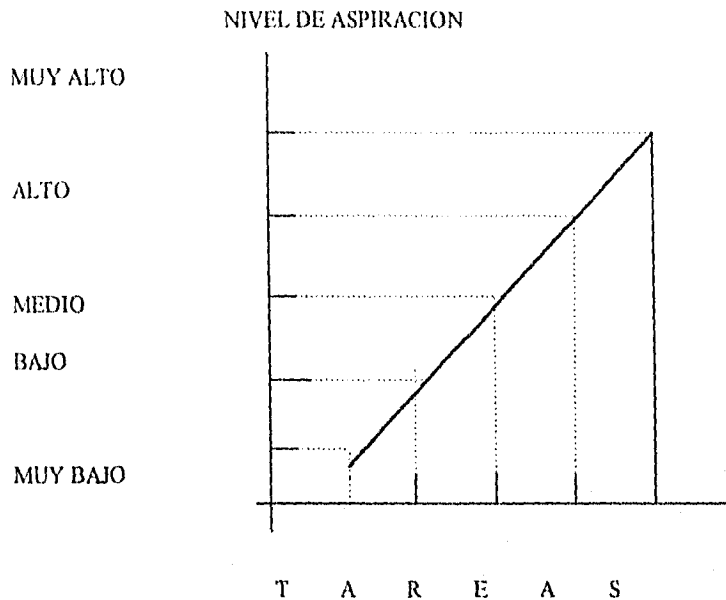
TEORIAS COGNOSCITIVAS

En esta teoría se hace hincapié de las experiencias y de la educación que haya adquirido en individuo y de tal resultado se presenta su comportamiento actual.

EXPERIENCIAS + EDUCACION = COMPORTAMIENTO ACTUAL

En este caso el conocimiento es el que rige la conducta para satisfacer las necesidades.

En esta teoría se conoce el nivel de aspiración para la fijación o satisfacción de los objetivos. Para ejemplificar el nivel de aspiración se hace la siguiente gráfica:



FUENTE: RELACIONES HUMANAS, TEORIA Y CASOS
 AUTOR: Victor M. Soria, Ph.D. Pág. 236 Editorial Limusa
 1985, Méx., D.F. Segunda Reimpresión.

El eje vertical situa el nivel de aspiración y el eje horizontal se colocan las tareas de nivel muy fácil y muy difícil.

Si la tarea es fácil en el individuo no siente gusto al realizarla y si se establece a un nivel muy alto se presentarían posibles derrotas.

Es necesario que las metas u objetivos sean congruentes con la realidad, la fijación de metas va en relación al tipo de grupo con el cual se compara. En experimentos que se han aplicado, se ha comprobado que suben su nivel de aspiración cuando a un grupo se le compara con un grupo bajo de prestigio y sin embargo bajan su nivel de aspiración cuando el grupo presenta un nivel alto de aspiración y se les compara con grupos de gran prestigio. En este caso no aspiran a tener un reto más alto, es decir existe el conformismo.

Dentro de esta teoría se presenta el concepto de disonancia (persona que no está de acuerdo con lo que le rodea) y es por esto, que esta teoría ayuda a justificar algunos comportamientos que algunas veces decide en forma absurda; y también ayuda al individuo a reducir el desacuerdo con los demás por medio de lo razonable.

TEORÍA DE LA ASOCIACIÓN AFECTIVA.

El que presenta esta teoría es el Psicólogo norteamericano David, C. Mc Clelland, que se enfoca más a la motivación humana, dice que existen otros motivos aparte de los biológicos que deben tomarse en cuenta para aclarar la conducta .

Aparte de los motivos de satisfacción como el hambre y la sexualidad, existen otros como los de afiliación y el de realización.

Mc Clelland se fundamenta en el cariño, en la amistad , es decir en los afectos, los cuales son causados por la reunion de ideas y experiencias pasadas, lo que el individuo puede manifestar agrado o tristeza.

Los motivos que adquiere el individuo, se dan por posturas de cariño.

El ser humano desde que nace obtiene afectos y dependiendo de la adopción del organismo y de acuerdo a las ideas que tiene acerca del medio ambiente , es como se admite el cariño, el amor, la amistad.

EL MOTIVO DE AFILIACIÓN.

Algunos Psicólogos afirman que cuando la afiliación es baja, esto es a consecuencia de ciertos trastornos o desorden o de peligros en la vida del ser humano, la razón de afiliarse es más fuerte, ya que el individuo quiere tener una seguridad física y psicologica.

Se comenta que los individuos buscan más el motivo de afiliación que el motivo de realización , es decir el ser humano le agrada buscar más amistades, asistir a reuniones sociales que el estudiar para alcanzar el desarrollo económico e intelectual.

MOTIVO DE LOGRO O REALIZACIÓN.

Mc Clelland junto con sus colaboradores hicieron un experimento que consistió en invitar a los miembros de un grupo para que participarán en ensanchar aros en un poste, cada integrante tenía la opción de escoger la distancia que le acomodara, algunas personas que tenían mayor motivación de realización escogían una distancia no fácil pero no imposible de insertar los aros.

La gente con este tipo de motivación se sienten más segura de si misma, sabe que para obtener el éxito tiene que arriesgarse, se proponen riesgos con un nivel de dificultad, pero imposibles de realizar, ya que lo que cuenta es el esfuerzo que es lo que intervienen en el resultado.

Mc Clelland sugiere que los empresarios apliquen el concepto de motivación a un alto nivel, para que se logren nuevos cambios en el individuo como la superación, sus

habilidades y conocimientos, para tener nuevas expectativas se puedan introducir en el mercado, en las inversiones, en la producción, o para innovar métodos que conduzcan al aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y económicos.

Tal situación ayudará al empresario tener mayores posibilidades de éxito.

Lo anterior se escucha muy bien pero en realidad ¿ se puede incrementar la motivación de realización ? a lo que el Sr. Mc. Clelland contesta que si, y esto se afirma con experimentos que él realizó con países atrasados, como el caso de la India. En Bombay se realizó un curso de dos meses que fué enero y febrero del año de 1963, en donde estuvieron 32 ejecutivos perteneciendo a pequeñas y grandes empresas. A los dos años siguientes se hizo una evaluación de los ejecutivos encontrándose que las 2/3 partes de ellos habían cambiado en relación a sus actividades laborales, es decir habían conseguido ser más dinámicos y obtener mayores percepciones.

A continuación se enlistan los métodos que fueron utilizados en este curso de entrenamiento de ejecutivos:

a.- Fijación de metas: Los ejecutivos deben de determinar metas a un plazo de dos años y cumplirlas.- Estas metas deben ser acordes con la realidad y con la identificación del ejecutivo, en donde deben estar involucrados los pasos que van a seguir para cumplir las metas.

b.- Aprendizaje de la motivación de realización: Este estilo de motivación consiste en enseñarles a los particulares a través de historias de juegos y de ejercicios, que van de acuerdo con la manera de pensar, actuar, hablar, de la situación y del lenguaje de cada uno de los miembros.

En el contenido de la historias presentan peligros modicos, para que aprendan a enfrentarlos y así tener habilidad para llegar al éxito.

También los participantes realizan historias, en donde los actores se rigen por normas de la realización , se califican los personajes y se dan una puntuación, el cual significa que dependiendo del papel que represente en la historia es el nivel de logro.

c.- Soporte Cognoscitivo: En este punto se hace una evaluación de la autoimagen, incluyendo la manera de pensar, los hábitos y las creencias, esto es con el propósito de conocerse y saber si puede alcanzar el nivel de realización o no puede, o realmente si cree que es una persona capaz de realización.

Cabe mencionar que la creencia o hábitos y cultura de un país o región, tienen mucho que ver que la realización que se da sea en forma positiva o negativa.

d.- Ayuda y confianza del grupo.- La dinámica que se ejerce dentro del grupo da confianza a los mismos, más que nada las decisiones de cada integrante son respetables, de esta manera existe un apoyo emocional ya que el individuo tiene sus propias decisiones y en este caso se omite la palabra de manipulación acerca de continuar adelante con sus objetivos futuros.

Mc Clelland afirma que actualmente se tiene que investigar aún más sobre este motivo que es importante, que los países desarrollados ayuden a los subdesarrollados en cuanto a impartir cursos dirigidos a los ejecutivos para desarrollar el motivo el realización así como se

ha hecho a través de los cursos de entrenamiento que ha logrado duplicar la participación de los miembros.

TEORIA MOTIVACIONAL DE MASLOW

También conocida como la jerarquía de las necesidades, Maslow enfatiza que la motivación debe darse prioridad al objetivo y no a las fuerzas internas del organismo como otros autores mencionan.

También dice que los cambios de la conducta, no sólo se debe a un solo motivo, sino a la vez se presentan mas de uno.

A continuación se presentan las necesidades básicas de Maslow como son:

NECESIDADES FISIOLÓGICAS:

Estas tienen más influencias sobre la conducta del individuo, ya que si le hace falta en la vida lo que se dice todo, como el amor, la seguridad, el prestigio, la comida, la ropa, en este caso el hombre buscaría lo más necesario como es la comida y la ropa, que es una fuerte motivación que transforma la conducta.

NECESIDADES DE SEGURIDAD:

Una vez que el ser humano ha satisfecho las necesidades fisiológicas, predominan y surgen las necesidades de seguridad, el hombre en su vida actual quiere sentir tranquilidad, es por eso que trata de evitar los accidentes, los asaltos, los crímenes, las enfermedades, la desorganización social, etc..

El hombre al sentir un ambiente de calma la conducta que manifiesta es de satisfacción, ya que una vez teniendo seguridad se procede a alcanzar la necesidad de amor.

NECESIDADES DE AMOR:

En este punto Maslow se refiere a la amistad, a la sociabilidad que se tiene con los demás, cuando existe una motivación de amor, las interacciones con los demás al mismo tiempo se reciben y se da cariño.

Se dice que existen muchos problemas sociales y familiares, porque no hay complacencia en el amor.

NECESIDADES DE ESTIMA:

Existen dos tipos de estima: la interna que es la estima y la externa que es el status, el prestigio y el reconocimiento.

En esta necesidad el ser humano se siente útil, lo que su conducta se transforma en ser una persona confiable, valiosa o de lo contrario denota una persona con ciertos desequilibrios emocionales como la inferioridad y frustración.

Cuando existe estima en el ser humano tiende a fortalecer la imagen de sí mismo, a obtener buenos logros y a desarrollar su capacidad intelectual ante las circunstancias de la sociedad.

NECESIDADES DE ACTUALIZACION O REALIZACION:

Aquí el individuo alcanza su mayor anhelo el de autorrealización, es decir da motivos a la creatividad, sin embargo existe autores que niegan tal aseveración, ya que se dice que aunque las personas no estén satisfechas o se encuentren sin felicidad pueden tener creatividad, ya que esta capacidad es una fuerza natural que pone en movimiento a la persona para realizar cualquier actividad.

La teoría de las necesidades se dice que si una queda satisfecha lógicamente la siguiente jerarquía con más nivel se presentará como otra necesidad.

Las necesidades básicas, no son independientes, sino que se relacionan entre sí.

Maslow reconoce que el limitar las jerarquías tiene sus excepciones, por ejemplo para unas personas es más importante la estima que el amor o las fisiológicas, que las de seguridad o de realización.

Por último dice Maslow juzga ciertas disposiciones para que las necesidades que cita puedan conformarse, estas disposiciones son la libertad de expresión de pensar, de investigación, que los seres humanos disfruten de un clima de honestidad, de paz, de oportunidad, de rectitud que proporcionen la obtención de las metas a las que están relacionadas las necesidades básicas.

A través de las teorías mencionadas, se observó que el concepto de motivación es la manera que el trabajador necesita para presentar su mejor carta, por medio de sus esfuerzos, energías y sobre todo el placer de realizar una tarea o un servicio para el beneficio de otros más o de toda una sociedad.

En ocasiones no es solo el simple hecho de laborar por laborar, sino dar un razonamiento de que, tan útil es el trabajador de cualquier área, desde el último nivel hasta el más alto, porque cada uno forma la organización, la producción, las utilidades, es aquí donde la organización debe encaminar a sus trabajadores, de buscar sus necesidades y los motivos que tiene derecho, no sólo por el hecho de trabajar en su propia empresa, sino porque el trabajador es un ser que necesita el valor y el respeto que merece.

Dentro del programa de calidad total la motivación es una estrategia que los ejecutivos toman en cuenta, con el objetivo que dentro de la organización el trabajador demuestre mayor participación y sobre todo que las actividades que realicen las hagan con calidad.

CAPITULO IV

CASO PRACTICO

DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION
PARA EL PERSONAL DE SUPERVISION DE UNA
INDUSTRIA FARMACEUTICA DE LA ZONA DE
NAUCALPAN.

4.1 MARCO HISTORICO DE LA INDUSTRIA FARMACEUTICA

La industria farmacéutica se diferencia de otras industrias por su cooperación en el bienestar social ya que las medicinas y productos previenen, curan, tratan las enfermedades y sobre todo preservan la salud del hombre y también el saneamiento animal.

La industria farmacéutica está estimada como una rama de la industria química de manufactura (transformación) y se clasifica a la industria química farmacéutica, como una empresa de consumo final que produce productos de alta densidad económica, donde se manejan volúmenes reducidos de alto precio.

Su actividad estriba en generar medicamentos para el uso del ser humano y veterinario, insumos para la salud y materias primas por medio de una tecnología farmacéutica, la cual está regida por normas internacionales mas estrictas que otras que uniforman a otras industrias.

En esta rama en la cual invierten sus utilidades para realizar nuevas investigaciones y desarrollo de nuevos agentes terapéuticos, esta industria juega un papel importante en el desarrollo científico a través de las disciplinas como la química, la bioquímica y la farmacología entre otras.

A continuación se mencionan algunas características que se distinguen la industria farmacéutica de otras:

- * Existe un período largo para generar un producto y presentarlo en el mercado.
- * Existe un alto riesgo desde el punto de vista financiero e incertidumbre.
- * Existe un extenso número de disposiciones definidas estrictamente en que están al margen de la elaboración y comercialización de un medicamento o insumo.

Las actividades principales de la industria farmacéutica son:

- * Producción de materias primas o sustancias activas que son utilizados para la elaboración de medicamentos llamados farmoquímicos
- * Producción de medicamentos de consumo final, de uso humano o veterinario, formularios con farmoquímicos, principios activos y uno o varios productos inertes llamados excipientes.
- * Producción de insumos para el bienestar de la salud, por ejemplo: material de curación y quirúrgico, productos odontológicos y dentales, productos higiénicos.

DESARROLLO A NIVEL MUNDIAL.

La industria farmacéutica esta considerada como una industria joven. En los años 30 la producción de medicamentos era una actividad de artículos de consumo general, es decir eran negocios que preparaban ingredientes que el farmacéutico necesitaba para las recetas del médico.

Antes del año de 1935 era inusual que el médico prescribiera un medicamento para que el enfermo se curara, lo que solía hacer es dar instrucciones de que el paciente reposara e ingeriera bebidas calientes y aspirinas para contrarrestar los síntomas.

Al finalizar la segunda guerra mundial se había incrementado aún más las investigaciones en ciencias biomédicas y el desarrollo de la industria farmacéutica y como resultado se elaboraron nuevos medicamentos para uso terapéutico, además con el objetivo de aliviar las enfermedades que se enlistaban en esa época. En ese momento estaba de moda los medicamentos milagrosos.

Los centros de investigación y producción de medicamentos se establecieron en países de Europa y Estados Unidos, en este último se desarrolló con más impulso la industria farmacéutica.

Cada día se desarrollaba aún más la industria farmacéutica llevando a cabo en su estructura un proceso de dinamismo, para ser originalmente productora de sustancias, descubridora y preparando productos terapéuticos.

La industria farmacéutica al término de los años 50 se había convertido en un negocio muy importante en ciertos países, en donde su base económica se encontraba con éxito debido a los estudios, a las investigaciones, al desarrollo y a la publicidad de sus productos, por ejemplo de 1939 a 1957 las ventas totales de fármacos en Estados Unidos aumentaron de 149 millones de dólares a 1,677 millones y en 1970 llegaron a 7,211 millones de dólares.

Y es así como cambia el papel del farmacéutico, así como la probabilidad de que el médico tuviera al alcance preparaciones comerciales, y de esa manera poco a poco se van creando las reglamentaciones de la industria farmacéutica.

La industria farmacéutica internacional está integrada verticalmente, la mayoría de los laboratorios obtienen sus propios principios activos, los dosifican, preparan los medicamentos y los venden a los distribuidores, las grandes empresas realizan fusiones para abatir costos de investigación y desarrollo.

Alrededor de 750 firmas farmacéuticas tienen sus oficinas centrales en los Estados Unidos y la mayoría de empresas internacionales tienen su base de operación en Gran Bretaña, Alemania, Suiza, Japón, Francia, Bélgica, Holanda, Países Escandinavos e Italia.

Dentro de las 15 empresas farmacéuticas más grandes a nivel mundial, nueve son de Estados Unidos, tres son Suizas, dos Alemanas y dos de Gran Bretaña.

La mayoría de las firmas farmacéuticas ubicadas fuera de los cuatro grandes países productores de fármacos son subsidiarias de multinacionales con base en esos cuatro países.

Gran Bretaña, Alemania y Suiza figuran entre los países líderes en manufactura e innovación farmacéutica a nivel mundial. Con referente al consumo mundial de medicamentos los países que tienen mayor consumo son Estados Unidos Europa Occidental y Japón, consumen tres cuartas partes de la producción mundial de fármacos.

LA INDUSTRIA FARMACEUTICA EN MEXICO

Antecedentes:

Para ciertos escritores los orígenes de la industria farmacéutica en México se transporta a fines del siglo XVIII. En el año de 1807 Don Mario Rio de la Loza poseía un laboratorio, donde laboraba productos químicos.

Don Mario fue uno de los primeros farmacéuticos en México dedicado a la actividad de manufacturar equipos para preparar oxígeno, hidrógeno, bióxido de carbono y nitrógeno, para aplicar a otras industrias.

Don Mario fue quien fundó la primera fábrica de ácidos que tuvo México en el barrio de Tlaxcoaque, por lo que se destaca como incitador de la industria química farmacéutica.

En 1818 se crea por vez primera un negocio de droguería que se ocupaba en gran medida a la importación de drogas medicinales de origen alemán. En ese tiempo crecían en Alemania muchas industrias químico-farmacéuticas las cuales fundaron subsidiarias primero en los Estados y años después en México.

Juntamente con estos antecedentes se considera que a principios del siglo la industria farmacéutica inicia sus actividades en México, cuando en 1917 la firma estadounidense Warner Lambert funda la compañía medicinal "LA CAMPANA", la cual realizaba la tarea de introducir y distribuir los productos fármacos importados.

En 1925 ya estaban en marcha en México alrededor de 20 laboratorios que se ocupaban en gran parte a la obtención de agua destilada y al acondicionamiento de productos importados de los países más desarrollados, Estados Unidos, Suiza, Francia e Inglaterra.

Y es así que poco a poco se va estableciendo nuevos laboratorios farmacéuticos, que continúan en los años 20, sin embargo en los años 30 se establece la primera firma farmacéutica importante la compañía BAYER.

El primero de septiembre de 1939, sobrevinía LA SEGUNDA GUERRA MUNDIAL, de esta manera se preparaba la llegada de la década de los cuarenta. Por extraña contradicción, la guerra había de significar para México un poderoso factor para su desarrollo económico, y particularmente para su industrialización beneficio del cual nuestro país pudo gozar con gran amplitud.

A fines de ese mismo año se expedía un decreto que marcaba los primeros lineamientos de una política gubernamental de apoyo a la industria y en 1941 se promulgaba la primera LEY ORGÁNICA DE INDUSTRIAS DE TRANSFORMACION, reformada en 1945. En sustancia esa legislación otorgaba importantes exenciones fiscales a las industrias nuevas y necesarias, respecto a sus importaciones de maquinaria, equipo y materia primas, sin embargo no fue hasta la cesación de las hostilidades en 1945, cuando tomo cuerpo el gran movimiento industrial que cambio la fisonomía económica del país.

Ante la escasez de productos como consecuencia de la segunda guerra mundial, la industria farmacéutica se vió influenciada por estos cambios, por lo que un grupo de visionarios mexicanos trato de superar estos problemas, dando lugar al establecimiento de laboratorios como : Ifusa, M y N, Hipodérmico Nacional, Unión Médica, Manuell, Ofimex, Italmex, Dr. Zapata, Senosiain, entre otros.

Trabajaron en estas industrias investigadores mexicanos como: Romo, Herrera, Sandoval e Illescas. Contribuyeron también en esta etapa de fundación de la industria farmacéutica en México, empresas filiales de Alemania, Suiza, Francia, Inglaterra, Italia, Hungría, Holanda, Bélgica y España.

En el año de 1939 debido a las circunstancias presentadas por la segunda guerra mundial en la Península Ibérica, llegaron a México un gran número de inmigrantes entre ellos habia científicos que se quedaron a vivir en México, incorporandose a la industria farmacéutica.

Entre los científicos farmacéuticos destacaron los siguientes:

El Dr. Antonio Medinaveitia, quien era titular de la cátedra de química orgánica en la facultad de farmacia de Madrid, se incorpora a la UNAM y funda el Instituto de Química.

El Dr. José Giral Pereira era doctor en farmacia y titular de la cátedra de química orgánica en la Facultad de Ciencias de la Universidad de Salamanca, al llegar a México se incorpora

al Instituto Politécnico Nacional como profesor y más tarde a la Escuela Nacional de Ciencias Químicas de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Y por último el Dr. Francisco Giral González, fue el que mayor rastro dejó como fundador de un laboratorio de investigación en química orgánica, al que después se convirtió en el Departamento de Farmacia de Postrado en la Facultad de Química de la Universidad Nacional Autónoma de México y por cooperación a la actividad industrial y científica de México, efectuando aportes en relación a la fabricación de Hormonas Esferoides.

4.2 EL PERFIL DE LA INDUSTRIA FARMACEUTICA EN MEXICO.

La industria farmacéutica es de gran importancia para México, además de contribuir con el 12.9% del PIB de la industria química provee al país de medicamentos e insumos básicos para la atención de la salud, a precios accesibles, comparados con países desarrollados en donde su precio llega a ser hasta 6 u 8 veces más elevado.

México ocupa el décimo primer lugar mundial en términos del valor del mercado químico - farmacéutico. En la década pasada, la industria farmacéutica experimentó un gran crecimiento, más del 160% acumulado de los años de 1980 a 1992, con un gran crecimiento en los últimos tres años por arriba del 3%.

La industria farmacéutica cuenta con una inversión de capital bastante amplia, por lo que se necesita de un gran número de recursos y de una amplia gama de procesos que condiciona y rige su desenvolvimiento, su exportación necesita de nuevas investigaciones y desarrollo de los esfuerzos para continuar con la innovación de productos.

La industria farmacéutica está constituida por empresas dedicadas a la fabricación de farmoquímicos es decir materias primas, medicamentos de uso humano y veterinario y productos relacionados con la salud como material de curación, quirúrgico y radiólogo, reactivos de diagnóstico, productos odontológicos e higiénicos.

Contempla un eslabón de comercialización formado por: mayoristas, medio mayoristas y farmacias. La cadena de distribución se conforma por dos distribuidores, que a nivel nacional aproximadamente cubre el 50% de mercado en valores; cuatro de cobertura seminacional, catorce distribuidores regionales, catorce cadenas de farmacias y aproximadamente 15,900 farmacias ubicadas en todo el territorio.

A continuación se presenta el siguiente cuadro:

PRINCIPALES EMPRESAS FARMACÉUTICAS EN LA ZONA DE NAUCALPAN

NOMBRE	GIRO O ACTIVIDAD
AMERICA MÉDICA Y ASOCIADOS, S.A. DE C.V.	FAB. Y VENTA DE MATERIAL DE CURACIÓN.
ASTRA CHEMICALS, S.A.	FAB. DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS.
BIORESEARCH DE MÉXICO, S.A. DE C.V.	FAB. DE MEDICAMENTOS DE USO HUMANO Y VETERINARIO.
BRISTOL-MYERS SQUIBB DE MÉXICO, S.A. DE C.V.	FAB. Y VENTA DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS.
BYK GULDEN, S.A. DE C.V.	FAB Y VENTA DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS.
GELCAPS EXPORTADORES DE MÉXICO, S.A. DE C.V.	LABORATORIOS DE MEDICAMENTOS.
LABORATORIOS HORMONA, S.A. DE C.V.	FAB. DE PRODUCTOS QUÍMICOS FARMACÉUTICOS.
LABORATORIOS PAROMEX, S.A. DE C.V.	ENVASADO DE ALCOHOL.
LABORATORIOS TORNEL, S.A.	INDUSTRIA Y COMERCIO DE PRODUCTOS VETERINARIOS.
LABORATORIOS TRIANON, S.A. DE C.V.	FAB. Y VENTA DE PRODUCTOS MEDICINALES Y VETERINARIOS.
MERCK-MÉXICO, S.A.	ELABORACIÓN Y VENTA DE PRODUCTOS QUÍMICOS FARMACÉUTICOS Y REACTIVOS.
SOLVAY ANIMAL HEALTH, S.A. DE C.V.	COMPRA-VENTA IMPORTACIÓN Y EXPORTACIÓN DE PRODUCTOS VETERINARIOS.
WYETH, S.A. DE C.V.	PRODUCTOS QUÍMICOS FARMACÉUTICOS MEDICINALES VETERINARIOS Y NUTRICIONALES.
ZENECA MEXICANA, S.A. DE C.V.	FAB. DE PRODUCTOS QUÍMICOS FARMACÉUTICOS.

Estas industrias antes mencionadas están debidamente constituidas y registradas ante la CAMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA (CANIFARMA). Físicamente se encuentran ubicadas en la zona de Naucalpan de Juárez, Estado de México.

INDUSTRIA FARMACEUTICA Y SUS RECURSOS HUMANOS

La industria farmacéutica por sus particularidades requiere que los recursos humanos estén debidamente especializados y también se necesita de una gran número de técnicos, con habilidades específicas para la fabricación de medicamentos.

En el perfil ocupacional de los recursos humanos de la industria farmacéutica se identifican seis áreas básicas:

PRODUCCION
CONTROL DE CALIDAD
MANTENIMIENTO
MATERIALES
COMERCIALIZACION Y
ADMINISTRACIÓN

En las áreas de Producción y Control de Calidad de la industria farmacéutica emplea básicamente a profesionales egresados de las siguientes carreras:

Químicos Farmacéuticos
Químicos Bacteriólogos
Parasitólogos
Biólogos
Técnicos Laboratoristas y
Médicos Veterinarios Zootecnistas.

En el área de Mantenimiento y Materiales se necesita de:

Mecánicos
Electricistas

En el área de Comercialización se requiere de :

Médicos y
Carreras Administrativas y Comerciales

En el área administrativa emplea a:

Contadores Públicos y
Administradores

Cabe destacar que el papel de la mujer en esta industria es importante ya que desempeña actividades en Control de Calidad y en área de Acondicionamiento, se emplea a un 95% de mujeres en la industria farmacéutica. Por otro lado en el área de Producción y Mantenimiento se emplean a hombres por el tipo de actividad que hay que desempeñar.

En el área Comercial es básico por la Fuerza de Ventas que puede estar constituido por 100 personas, por lo regular son egresados de carreras Administrativas o Comerciales, por lo que se someten a entrenamiento riguroso para el conocimiento de las características y calidad de los medicamentos en cuanto a su prescripción, a su uso y al manejo de información médica que prescribe.

En el caso del médico día a día se esta profesionalizando ya es fundamental su actividad dentro de la industria farmacéutica entre las diversas tareas que tiene le corresponde informar a la gerencia general acerca de los nuevos adelantos del área científica así mismo mantener una estrecha relación con Químicos, Fisiólogos, Bacteriólogos, Farmacólogos y con las áreas de Producción , Marketing, Legal y Relaciones Públicas.

En la industria farmacéutica la capacitación y entrenamiento es una tarea permanente y hay sistemas rigurosos para que se lleven a cabo las buenas prácticas de manufactura.

Por lo que existen programas de capacitación y entrenamiento para el trabajador, principalmente para los que laboran dentro de las áreas estériles o con materiales de alto riesgo.

Dentro de la industria farmacéutica se promueven las medida de Higiene y Seguridad, por lo que es un requisito básico para el personal de las diferentes áreas relacionadas con la manufactura de productos, debe contar con ropa limpia y confortable, disipada para evitar la contaminación de los productos y de las áreas de trabajo, así como riesgos de salud, ocupacional de acuerdo al área o producto de que se trate.

Dentro de las áreas de producción está prohibida la entrada a aquella persona que no lleve la indumentaria reglamentaria y sobre las prendas disipadas para evitar la contaminación del producto. El personal que realiza sus actividades dentro de las diversas áreas de producción no debe portar joyería ni cosméticos que puedan afectar la elaboración del producto.

El personal de nuevo ingreso es sometido a examen médico antes de ingresar a laborar en la planta, el objetivo de dicho examen es diagnosticar la presencia de problemas de salas tales como infecciones, enfermedades contagiosas que puedan afectar adversariamente a los productos, este examen se realiza periódicamente.

LA CALIDAD FARMACEUTICA

En materia de aseguramiento de la calidad la industria farmacéutica ha tenido que desarrollar innumerables técnicas y sistemas de control de procesos, conforme a normas vigentes en los países más desarrollados, a través de los cuales se supervisa, controla y valida, la calidad de todo el proceso industrial desde la recepción de los insumos hasta la entrega del producto terminado.

Uno de los principios generales en los que basa la industria farmacéutica es que la calidad de los productos debe ser constituida a lo largo de un proceso de manufactura cuyo diseño, evaluación y control permita asegurar la reproducción fiel del producto diseñado originalmente

Uno de los principios generales en los que se basa la industria farmacéutica es que la calidad de los productos debe ser constituida a lo largo de un proceso de manufactura cuyo diseño, evaluación y control permita asegurar la reproducción fiel del producto diseñado originalmente

4.3 ORIGENES DE UNA INDUSTRIA FARMACEUTICA MAS REPRESENTATIVA DE LA ZONA DE NAUCALPAN.

En nuestra investigación de sondeo de las industrias farmacéuticas ubicadas en la zona de Naucalpan, Estado de México, nos fue revelado que la empresa Bristol Myers Squibb de México, S.A. de C.V. es la más representativa por su magnitud y pionera en el mercado y que además ha tenido la necesidad de preservar su integridad por medio de una fusión con otros laboratorios de renombre que tienen como objetivos, políticas y procesos comunes para el desarrollo humano, comercial y económico es por ello que para lograr subsistir a las necesidades actuales se unificaron para satisfacer sus demandas de crecimiento sin recurrir al incremento de capitales y consolidada una vez más el objetivo de toda industria farmacéutica establecida en México. Por lo anterior decidimos que es idónea para nuestro desarrollo de Tesis que es el siguiente: Diseño de un Programa de Capacitación de Calidad Total en la Industria Farmacéutica de la Zona de Naucalpan.

A continuación presentaremos una breve historia de lo que es BRISTOL MYERS SQUIBB DE MEXICO dentro de la Industria Farmacéutica:

Empezaremos por decir que fueron dos jóvenes universitarios, recién egresados y tenían poco en común, con excepto de la fraternidad universitaria y una creencia total en la experiencia de los negocios. Sin embargo en 1807 en la Ciudad de Nueva York los dos jóvenes decidieron arriesgar 5,000 dólares en una compañía que fabricaba medicamentos que estaba en proceso de quiebra llamada The Clinton Pharmaceutical Company. Los dos jóvenes extraordinarios y aventurosos eran William McLaren Bristol y John Ripley Myers. Más tarde William Bristol fue nombrado Presidente y John Myers como Vicepresidente de la compañía antes citada.

En 1887 fue fundada en Clinton, Nueva York la empresa Bristol Myers Company, Posteriormente diremos que en 1959 llegan los Laboratorio Bristol a la Ciudad de México, ubicándose en las calle de Tiber No. 50, en donde únicamente sólo se colocaban etiquetas y se empacaban productos, los que llegaban directamente de la casa matriz en Syracuse, Estados Unidos de América.

El rápido crecimiento de la compañía permitió que en 1963 se inaugurara la planta actual que ésta ubicada en Avenida 1o. de Mayo No. 226, Naucalpan de Juárez, Estado de México, la cual tiene la capacidad para producir más de 36 millones de unidades al año. Con este respaldo, la dinámica fuerza de ventas ha podido situar a éste laboratorio en primer lugar del mercado farmacéutico nacional, además se cuenta con más de 1,000 productos en fabricación y comercialización en más de 100 países.

Los laboratorios Bristol son una organización mundial que cuenta con sucursales y distribuidores en más de cien países esto es a lo largo de su trayectoria, siendo la " Casa Nacida de la Investigación " pues nació en 1943 precisamente investigando y logrando la forma de producir Penicilina en gran escala. En la actualidad es uno de los grandes productores de Penicilina en el mundo y líder indiscutible en antibioterapia. La investigación que es motivo de orgullo no se ha detenido y constantemente sigue proporcionando avances significativos en la Teraupética, extendiéndose ahora en el campo de productos anticáncer.

La fusión de Bristol-Myers-Squibb se realizó en el mes de octubre de 1989 y sin duda alguna esta estrategia les asegura el éxito y la permanencia en el tercer milenio que se avecinda. Se espera que el Grupo ocupe el primer lugar dentro de la industria farmacéutica Nacional y el segundo lugar Mundial.

Estas dos empresas fusionadas generan más negocios trabajando en conjunto que lo podría lograr cada uno por separado.

En la actualidad laboran en la empresa más de 400 personas quienes mantienen la mística de los fundadores con la convicción de que no se producen medicamentos, sino productos para la salud que permita una mejor forma de vida para nuestros congéneres, lo que siempre la industria ha mentenido como lema.

Para poder lograr esta trayectoria impecable ha tenido que proporcionar a su personal de alta y media gerencia un sin número de programas, procedimientos y políticas de calidad y medidas de seguridad para cubrir las necesidades que cada día surgen ante la situación que actualmente prevalece en el país y en el mundo.

Los altos resultados de nuestro sondeo a nivel de supervisión y por medio de un cuestionario fué reflejado que a nivel supervisión no se cuenta con un programa establecido para ellos, quienes ocupan un papel mediador entre la alta y media gerencia con los subordinados (obreros).

Por tal motivo nos atrevemos a proponer un programa de calidad total a nivel supervisión para que estos puedan resolver sus inquietudes y problemas que a diario acontecen para ser el vínculo de enseñanza a los niveles inferiores y crear un panorama laboral más unificado en términos e ideologías propias

4.4 MARCO LEGISLATIVO Y DEPENDENCIAS QUE REGULAN A LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA EN MÉXICO.

A principios de este siglo no existía propiamente un marco legislativo que garantizará al consumidor la seguridad de un medicamento.

En 1906 es aprobada el Acta de Medicamentos y Alimentos, la cual aseguraba la pureza de los productos farmacéuticos la cual fue aceptada en Estados Unidos siendo éste uno de los pioneros en este campo de la Industria Farmacéutica.

Posteriormente el Acta de Medicamentos, Alimentos y Cosméticos de 1938 fijó el requisito de la seguridad de los medicamentos. Por último se hizo otra reforma que fue enmienda al Acta de 1938 de Kefauver-Harris en 1962, surgida por motivo del problema que se presentó con el uso de la Talidomida. Esta enmienda consistió en asegurar que los medicamentos fueran más eficaces.

Como toda actividad industrial la Industria Farmacéutica esta regida por Leyes y ordenamientos de carácter constitucional, administrativos, laborales, aduanales, fiscales y mercantiles, que son aplicables a las funciones de producción, control, exportación e importación, transportación, distribución y ventas.

Dado el tipo de bienes que produce y que inciden en la salud de la población son particularmente importantes las regulaciones de tipo sanitario entre las cuales se señalan las siguientes:

- Código Sanitario
- Ley General de Salud
- Farmacopea
- Reglamentos Diversos de Medicamentos, De Publicidad y Propaganda.
- Licencias y Derechos Especiales (Sanitarias y Funcionamiento).

En general el conjunto de estos ordenamientos y normas, fijan las condiciones en que deben satisfacer la industria y los productos que fabrica.

De acuerdo a la Constitución del 25 de Septiembre de 1946, la CÁMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA se ha desempeñado conforme a la Ley de Cámaras de Comercio e Industria promulgada en 1941, como una institución pública, autónoma, con personalidad jurídica propia que agrupa a las empresas establecidas en la República

Mexicana que se dedican a la fabricación de medicamentos para el uso humano y veterinario, fármacos o principios activos, e insumos equiparables (productos auxiliares para la salud).

La industria farmacéutica en México en la década de los noventa ha tenido que crear sus propios organismos, cambios y tendencias a la expansión.

Una vez establecidas las empresas farmacéuticas en México de origen extranjeras y nacionales, se encuentran con un mercado en expansión y necesidades propias para prevalecer y crecer.

Por tal motivo las industrias farmacéuticas se agrupan y forman un organismo un organismo denominado CANIFARMA (CÁMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA).

Durante más de cuatro décadas CANIFARMA ha tenido que adecuar su estructura interna, ampliar y diversificar sus servicios de acuerdo al desarrollo que ha tenido la industria farmacéutica en México para cubrir sus necesidades de índole nacional e internacional, ante un mercado exigente y prolifero.

CANIFARMA fue creada para llevar a cabo los siguientes lineamientos:

OBJETIVOS PRINCIPALES:

- Es representar los intereses generales de las empresas farmacéuticas que la constituyen.
- Estudiar las cuestiones que afectan a la industria farmacéutica.
- Promover medidas que tiendan a su desarrollo y mayor competitividad.
- Otras funciones gremiales la Cámara brinda a sus asociados diversos servicios de gestión, asesoría, consultoría, información y capacitación en ámbitos de intereses para el sector industrial cuyos intereses representa.

Cabe destacar que los fabricantes de fármacos o principios activos integrados a medicamentos se afilian a CANIFARMA y los que fabrican sólo fármacos, se agrupan en la sección No. 89 de la CÁMARA DE LA INDUSTRIA DE TRANSFORMACIÓN (CANACINTRA)

Por Ley las Industrias Farmacéuticas establecidas en México están agrupadas, en su mayor parte, en la Cámara Nacional de la Industria Farmacéutica (CANIFARMA).

De acuerdo de datos de 1992 la CANIFARMA están agrupadas de la siguiente manera:

389 Empresas de las cuales 225 elaboran medicamentos de uso humano (58%).

84 Empresas elaboran productos auxiliares para la salud (22%).

71 Empresas elaboran medicamentos de uso veterinario (18%).

9 Empresas son fármacos o materia primas (2%).

De acuerdo a la composición de la industria farmacéutica CANIFARMA, por estrato, las agrupa de la siguiente manera:

290 empresas son micro, pequeñas y mediana que representan un 75%

99 empresas son grandes y éstas tan solo representan el 25%

Por lo expuesto acerca de los antecedentes de la industria farmacéutica en México y en específico de la zona de Naucalpan, hemos tenido la inquietud de desarrollar un programa de Capacitación a nivel supervisión a través de calidad total, por tal motivo hemos determinado que Bristol es una muestra representativa de la industria farmacéutica ubicada en la zona industrial de Naucalpan Estado de México.

De lo anterior determinaremos cuál es el problema real por la cual atraviesa la capacitación en materia de calidad total en los Laboratorios Bristol.

Para poder definir el problema que evita el lograr la calidad total en la industria farmacéutica se han analizado los cursos que se han dado durante un periodo constante y específico en determinado tema y otros han sido en forma esporádica según las circunstancias y necesidades de la propia organización para su crecimiento.

En los programas continuos y específicos * se ha observado que son regulados por las instituciones reglamentarias que regulan a la industria farmacéutica y las cuales son las encargadas de proveer la información actual e innovadora para el desarrollo del proceso productivo de esta rama.

Los programas citados son debidamente registrados en la Secretaría de Trabajo y Previsión Social con anticipación y oportunamente.

Aquí los expositores son externos por dependencias exclusivas del sector salud en colaboración con los de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

Otra de las causas de los cursos de capacitación es la adquisición de maquinaria nueva y herramientas, ya que actualmente estas máquinas son de importación y de uso computacional y su mantenimiento requiere una mayor especialización al igual que su manejo.

Los programas en forma esporádicos ** son determinados por el departamento de Recursos Humanos según sus necesidades de crecimiento organizacional.

Otro factor importante al impartir cursos de capacitación es lograr la productividad con su personal obrero y aprovechar todos los recursos que se encuentran al alcance de los mismos.

Al igual que otras industrias de diferente rama, se enfrenta al problema ecológico del medio ambiente que actualmente está deteriorado por la falta de criterio y recursos para evitar la contaminación.

A continuación presentaremos los cursos que se han impartido en Laboratorios Bristol durante los últimos dos años para lograr calidad en los procesos de producción y así presentar en el mercado un buen producto.

Nombre del curso:	Departamentos que participan:
Toma de decisiones y cuellos de botella Problemas y Soluciones**	Planeación Control de Calidad Mantenimiento Producción Recursos Humanos Contabilidad Almacén
Buenas Practicas de Manufactura. Especificaciones de Areas y procesos de Trabajo.*	Control de Calidad Mantenimiento Producción Almacén
Seguridad Higiene Ambiental Reciclaje (Desperdicios no desechables fuera de la empresa, toners, desechos tóxicos y tintas)*	Planeación Mantenimiento Producción Control de Calidad Almacén
Estudio Parker del Integrante de Equipo** Computación (Paqueteria)**	Recursos Humanos Producción Planeación Almacen Mantenimiento Recursos Humanos Control de Calidad Contabilidad.
Idiomas (Inglés)*	Recursos Humanos Contabilidad Mantenimiento Planeación Control de Calidad Producción
Integrantes y Trabajo de equipo**	Recursos Humanos

DEFINICION DEL PROBLEMA:

El personal trabaja bajo normas de control de calidad estrictamente establecidas por los organismos de seguridad que rigen a la industria farmacéutica en México, esto proporciona calidad en cuanto a especificaciones durante el proceso de producción, sin llegar a la fase de lo que realmente es calidad total. Por lo anterior Bristol no es la excepción en obtener calidad total ya que la poca gente que conoce el término de calidad total dentro de la organización ha creado un comité para difundir esta nueva filosofía administrativa como objetivo primordial, sin embargo no se ha llevado a cabo por falta de programas específicos y continuos.

Los programas específicos y continuos de calidad total en Bristol no se han logrado debido a la no detección de necesidades reales de la propia organización y del propio trabajador que le impide tener un criterio propio y acertado durante el proceso de producción y coordinación.

HIPOTESIS:

Si existe dentro del departamento de recursos humanos un módulo específico para difundir permanentemente lo que es realmente calidad total, entonces se determinarán las necesidades reales del trabajador y de la propia organización, luego entonces se podrá diseñar programas de capacitación en forma continua y específica para elevar el nivel de supervisión en todos sus niveles administrativos.

4.5. PROGRAMA HACIA LA CALIDAD TOTAL Y EL MEJORAMIENTO CONTINUO EN LA SUPERVISION DE LA INDUSTRIA FARMACEUTICA EN LA ZONA DE NAUCALPAN.

MODULO:CALIDAD, IMAGEN Y SERVICIO PARA LA PLANEACION, SUPERVISION, SOLUCIONES DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES.

OBJETIVO: LOS PARTICIPANTES CONOCERAN Y APLICARAN LAS HERRAMIENTAS BASICAS PARA ELABORAR LA CALIDAD EN UN PROCESO DE MEJORAMIENTO PERMANENTE SOBRE UN PROGRAMA ELABORADO DE ACUERDO A SU PROCESO NATURAL DE TRABAJO.

4.6. ESTRUCTURA DEL PROGRAMA

CRONOGRAMA

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDAD	ENE	FEB.	MA	ABR	MA	JUN	JUL.
1.- DETERMINAR NECESIDADES Y ANÁLISIS DE NECESIDADES RESPONSABLE: DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS.	████████████████████						
2.- ESTRATEGÍAS Y SELECCIÓN DE CURSOS.	████████████████████						
3.- SELECCIÓN DE INSTRUCTORES.	████████████████████						
4.- DETERMINACIÓN DE LUGARES FÍSICOS PARA CURSOS.	████████████████████						
5.- MATERIAL DIDÁCTICO Y PARAMETROS DE EVALUACIÓN	████████████████████						
6.- CALENDARIZACIÓN DE CURSOS Y HORARIOS	████████████████████						
7.- APLICACIÓN DE EVALUACIONES	████████████████████						
8.- ENTREGA DE CONSTANCIAS DE HABILIDADES	████████████████████						

PASO N° 1

DETERMINACION DE NECESIDADES

- EL SUPERVISOR SE IDENTIFICA CON SU DEPARTAMENTO EN UNA FORMA QUE LO VISUALIZA COMO EL MÁS IMPORTANTE DE LA ORGANIZACIÓN Y NO COMO UN ELEMENTO DE LA MISMA.

- EL SUPERVISOR NO TIENE LA CAPACIDAD NI LA DECISION PARA EXPONER ABIERTAMENTE SUS PROBLEMAS COTIDIANOS CON SUS COMPAÑEROS SUPERVISORES.
- AL REUNIRSE CON SUS COMPAÑEROS SUPERVISORES PARA TOMAR MEDIDAS CORRECTIVAS SE CREAN CONFUSIONES Y MALOS ENTENDIDOS POR NO TENER LA INFORMACION ADECUADA Y LA HABILIDAD DE EXPONERLA.
- ALGUNOS SUPERVISORES MANEJAN LAS HERRAMIENTAS DE TRABAJO DE TAL MANERA QUE LO HACEN EN FORMA RUTINARIA Y NO TOMAN EL TIEMPO SUFICIENTE PARA TRATAR DE UTILIZARLAS DE LA MEJOR MANERA POSIBLE.
- EL SUPERVISOR CREE QUE CON CUMPLIR LOS REQUISITOS ESTABLECIDOS ESTAN CUMPLIENDO CON CALIDAD TOTAL .
- LA COMUNICACION SE DA EN FORMA ASCENDETE Y DESCENTE CON PERSONAL QUE ESTA BAJO SU CARGO SIN EMBARGO NO SE DA LA COMUNICACION EN FORMA HORIZONTAL CON OTROS SUPERVISORES.
- EL SUPERVISOR EVADE LA TOMA DE DECISIONES QUE PUEDAN ESTAR A SU ALCANCE YA QUE PREFIERE QUE SE REALICE POR MEDIO DE UNA COMUNICACION ESCRITA A SU JEFE INMEDIATO.
- EL SUPERVISOR NO ACEPTA SUS ERRORES HACIENDO RESPONSABLES A OTROS.
- EL SUPERVISOR NO CUENTA CON UNA RETROALIMENTACION INFORMATIVA Y PERSONAL DE SUS SUBORDINADOS.
- NO CONOCE EL PROCESO DE SUS ACTIVIDADES.
- NO FOMENTA EL TRABAJO EN GRUPO TAN SOLO FOMENTA ALCANZAR LOS NIVELES DE PRODUCCION ESTABLECIDOS PARA TENER SOLO UN RECONOCIMIENTO DE DEPARTAMENTO.

PASO No. 2

ESTRATEGIAS Y SELECCION DE CURSOS

Las estrategias son decisiones óptimas para el buen desarrollo de las actividades laborales.

- Hacer cartelones alusivos al programa de capacitación y colocar en lugares visibles dentro de la empresa para su difusión.
- Hacer circulares a todos los departamentos para la participación al evento.
- Folletos informativos de los temas a exponer y calendarización.
- Difusión de los expositores.

A continuación proponemos los siguientes temas a desarrollar para realizar el programa de capacitación propuesto anteriormente:

CURSOS DEL PROGRAMA DE CAPACITACION.

1.- LA ORGANIZACION COMO SISTEMA

2.- LA IMAGEN DE LA ORGANIZACION.

3.- MODELOS DE DIAGNOSTICO.

4.- CALIDAD TOTAL.

5.- ESTRATEGIAS DEL SUPERVISOR A TRAVES DE CALIDAD TOTAL.

6.- EL PERFIL DEL SUPERVISOR.

7.- APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS DE CALIDAD TOTAL.

8.- SOLUCIONES DE PROBLEMAS EN GRUPO.

9.- TOMA DE DECISIONES.

10.- LA MOTIVACION EN CALIDAD TOTAL.

LA ORGANIZACION COMO UN SISTEMA ABIERTO

Miller y Rice definen que toda empresa puede ser vista como un sistema abierto, el cual presenta las mismas características de un organismo biológico.

Un sistema abierto existe y solamente puede existir, por el intercambio de materiales con su medio ambiente. Importa materiales; los transforma por medio de procesos de conversión; consume parte de los productos de la conversión para su mantenimiento interno, y exporta el resto. Directamente o indirectamente él intercambia sus resultados para obtener nuevos insumos, incluyendo recursos adicionales para mantenerse. Esos procesos de conversión, de importación, constituyen el trabajo que la empresa tiene que hacer para vivir.

La teoría de los sistemas ofrecen un esquema conceptual que le permite, al mismo tiempo, el análisis y síntesis de la organización en un ambiente complejo y dinámico. Las partes de la organización son vistas como subsistemas interrelacionados dentro de un supra-sistema. Esos interrelacionamientos todo es mayor que la suma de las partes o por lo menos, diferentes de ella.

Por otro lado la organización es un sistema abierto que interactúa dinámicamente con el ambiente.

GROSS ofrece una perspectiva de las organizaciones de la siguiente forma: específicamente, vista en términos de sistemas generales, una organización formal (sea empresa comercial o Ministerio Público) es :

- 1.- Un sistema de Recursos Humanos en el espacio y en el tiempo.
- 2.- Abierta , con varias transacciones , verificadas entre ellas y su medio ambiente externo.
- 3.- Caracterizada no solamente por relaciones internas y externas de conflicto si no también de cooperación.
- 4.- Un sistema para desarrollar y usar el poder, con variados grados de autoridad y responsabilidad, tanto en el interior de la organización como en el del ambiente externo.
- 5.- Un sistema de realimentación con las informaciones sobre los resultados del desempeño pasado, que proporciona por medio de canales múltiples, realimentación que influya en el desempeño futuro.
- 6.- Mutable con conceptos estáticos derivados de conceptos dinámicos , más bien que no predomine por ellos .
- 7.- Compleja, esto es que contiene numerosos subsistemas, esta contenida en sistemas más amplios y atravesada por sistemas superpuestos.

8.- Floja, con numerosos componentes que pueden presentarse imperfectamente coordinados, parcialmente autónomos y controlables apenas en parte.

9.- Posible, del conocimiento apenas en parte, con muchas áreas inciertas, con regiones misteriosas y cajas negras y con muchas variables que no pueden ser claramente definidas y necesitan ser presentadas en términos cualitativos.

10.- Sujeta considerable en lo referente a las informaciones presentes, a las futuras condiciones ambientales y a las consecuencias de sus propios actos.

Según Gross, las organizaciones humanas son sistemas abiertos en virtud de cuatro fenómenos que ocurren dentro de los límites organizacionales;

1.- Entradas y salidas que transforman los extraños en miembros y los miembros en extraños

2.- Actividades que resultan en compromisos con grupos de afuera

3.- Intercambio de recursos que comprenden absorción de insumos en el proceso productivo y salida de la producción.

4.- Influencia mutua o recíproca tanto de la parte de los miembros como la de extraños.

IMAGEN

La imagen es el apoyo que la organización busca para manifestar su identidad, lo que realmente es, qué hace, cómo y por qué lo hace y mostrar lo que no es. A través de estas cuestiones permite a la empresa comunicar sus hechos y razones, para que de esa manera no debilite su imagen institucional.

La imagen muestra los valores, las convicciones, las actitudes del individuo, así como los de la organización, por decir su cultura y filosofía institucional.

Se considera que el individuo al integrarse a la organización aporta sus propias ideas, al igual que la filosofía institucional, ya que ayuda al individuo para que haya unión entre los demás miembros, dando como resultado un cuadro de cooperación y de esfuerzo en grupo.

Cabe señalar que el factor humano es pieza clave para efectuar en forma eficiente sus actividades. Es por eso que cada dirección, departamento, sección e incluso cada puesto individual, debe ayudar a participar de manera responsable y activa para dar la mejor imagen.

En resumen todo lo que se encuentra dentro de la empresa, como los Recursos Humanos, Técnicos, Materiales y Económicos, determinan lo que la organización es, y lo que busca servir.

RECOMENDACIONES PARA QUE LA IMAGEN SEA AGRADABLE

MUESTRA UN INTERES GENUINO POR LAS PERSONAS

DENOTA RESPETO Y CORTESIA HACIA LOS DEMAS

BRINDA CARIÑO A LOS OTROS

ACTUA EN FORMA CONSTRUCTIVA Y POSITIVA

MANTENTE ECUANIME ANTE CUALQUIER SITUACION.

MODELOS DE DIAGNOSTICO

DENTRO DE UNA ORGANIZACION PARA POR DETERMINAR LA CAUSA DEL PROBLEMA ESPECIFICO QUE IMPIDE LOGRAR LA CALIDAD TOTAL ES NECESARIO BASARNOS BAJO LOS DOS MODELOS YA ESTABLECIDOS QUE SON:

A.- MODELO DE DIAGNOSTICO INDUCTIVO: POR EL CUAL PODEMOS PARTIR DESDE LOS PARTICULAR A LO GENERAL.

B.- MODELO DE DIAGNOSTICO DEDUCTIVO: LA FORMA DE DIAGNOSTICAR ES PARTIENDO DE UN CONTEXTO GENERAL DE LA ORGANIZACION PARA PODER LLEGAR AL PROBLEMA PARTICULAR QUE ESTAMOS ESTUDIANDO.

LA CALIDAD TOTAL

ES UN PROCESO ORGANIZACIONAL EN DONDE SE DENOTA LA EDUCACIÓN A TODOS LOS MIEMBROS QUE INTEGRAN CADA NIVEL DE LA ORGANIZACIÓN, LO QUE PROVOCA PRESENTAR EN UN MERCADO UN PRODUCTO QUE, DESDE EL MOMENTO DE PLANEARSE Y ELABORARSE DEBE CUMPLIR CON LOS

REQUISITOS QUE EL CONSUMIDOR SOLICITA A UN PRECIO RAZONABLE Y CONFIABLE.

CALIDAD TOTAL ES HACER LAS COSAS BIEN DESDE LA PRIMERA VEZ.

DE ACUERDO A LO ANTERIOR SE PONE EN CONSIDERACION LOS SIGUIENTES TERMINOS:

PROVEEDOR + PRODUCTO + CONSUMIDOR = SERVICIO

EL PROVEEDOR: ES EL QUE ABASTECE EL MATERIAL NECESARIO QUE GARANTICE LA ELABORACION DE UN PRODUCTO.

EL PRODUCTO: EN EL MOMENTO DE PRESENTARSE EN EL MERCADO DEBE REUNIR LAS CUALIDADES DE SER CONFIABLE, PERSISTENTE, EFICAZ, COMPETENTE, HIGIENICO Y UNICO.

CONSUMIDOR: ES QUIEN ADQUIERE EL PRODUCTO O SERVICIO PARA SATISFACER SUS NECESIDADES.

FILOSOFIA DE PHILIPS, B. CROSBY

**CARACTERISTICAS DE EMPRESAS CON EXITO A TRAVES DE CALIDAD TOTAL
LAS PERSONAS HACEN BIEN SU TRABAJO RUTINARIAMENTE**

EL CRECIMIENTO ES FIRME Y CON UTILIDADES

SE ANTICIPAN LAS NECESIDADES DEL CLIENTE

EL CAMBIO SE PLANTEA Y SE APROVECHA

EL PERSONAL ESTA ORGULLOSO DE TRABAJAR AQUÍ.

CROSBY CITA 14 PASOS PARA LLEGAR A LA CALIDAD TOTAL:

PASO 1.- COMPROMISO EN LA DIRECCION

PASO 2.- FORMAR EQUIPO PARA PROGRESAR EN CALIDAD

PASO 3.- MEDIACION

PASO 5.- CREAR

PASO 4.- COSTO DE LA CALIDAD UNA CONCIENCIA SOBRE LA CALIDAD

PASO 6.- ACCION CORRECTIVA

PASO 7.- PLANIFICAR EL DIA DE CERO DEFECTOS

PASO 8.- EDUCACION AL PERSONAL

PASO 9.- EL DIA DE CERO DEFECTOS

PASO 10.- FIJAR METAS

PASO 11.- ELIMINAR LAS CAUSAS DE ERROR

PASO 12.- RECONOCIMIENTO

EL PASO 13.- CONSEJO DE CALIDAD

PASO 14.- REPETIR TODO PROCESO.

PRINCIPIOS DE LA CALIDAD TOTAL

Para que la calidad total se lleve a cabo debe tener principios así como los menciona el Dr. en comunicación, Carlos Gómez Palacio y Director de Servicios de Mercado de la Compañía Colgate-Palmolive.

- Es un deber de todos los miembros de una compañía y sobre todo de los altos ejecutivos llevar a cabo calidad total.
 - Establecer un programa de educación constante a todas las áreas para entender la calidad total.
 - Conocer el concepto de calidad total es obligación de todos los que laboran en las diferentes áreas.
 - Tener una forma de supervisar que ayude a tener una mejor cooperación, una buena comunicación, una integración y sobre todo una orientación.
 - El complacer a los clientes, con calidad en los productos y servicios. El cliente es clave importante en calidad total.
 - Establecer procesos que día a día el producto mejore, no solo en un tiempo sino que sea constante, y sobre todo crear un sistema de mercado para conocer los gustos de los clientes.
 - Presentar al mercado productos que requieran un ahorro de energía.
- Que todos los integrantes de la empresa estén conscientes de la importancia que tiene el cliente, porque de él depende la aceptación del producto.

CALIDAD TOTAL A TRAVES DE 21 ESTRATEGIAS FILOSOFADAS POR DIFERENTES AUTORES

ESTRATEGIA No. 1

PROPICIAR EL CAMBIO

" LA VICTORIA SE ALCANZA AL REALIZARSE LAS COSAS. LA SATISFACCION
DEL ALMA ESTRIBA EN LO ALCANZABLE ".
WILLIAM SHAKESPEARE

ESTRATEGIA No. 2

ASUMIR EL LIDERAZGO.

" SOLO LOS AUDACES LLEGAN A LA CUMBRE "
PUBLIO SIRIO.

ESTRATEGIA No. 3

MEJORAR LA ADMINISTRACION.

" CUANDO TODO FALLE, EMPECEMOS A ADMINISTRAR CON CALIDAD TOTAL
IRENE FOHRI.

ESTRATEGIA No. 4

FORTALECER LA MOTIVACION.

" NADA HAY QUE NECESITE COMO ALIMENTO PARA MI ALMA ".
ALFREDO LUNT.

ESTRATEGIA No. 5

PROMOVER LA EDUCACION.

" LOS HOMBRES APRENDEN MIENTRAS ENSEÑAN ".
SENECA.

ESTRATEGIA No. 6

FOMENTAR LAS RELACIONES HUMANAS.

" EL INDIVIDUO QUE NO SE INTERESA POR LOS DEMAS ES QUIEN TIENE
MAYORES DIFICULTADES Y CAUSA LAS MAYORES HERIDAS DE OTROS".
ALFRED ADLER.

ESTRATEGIA No. 7

EMPEZAR A DELEGAR.

"CUANDO MAS ATAREADOS ESTEMOS MAS AGUDAMENTE SENTIMOS QUE
VIVIMOS, MAS CONSCIENCIA TENEMOS DE LA VIDA ".
EMMANUEL KANT.

ESTRATEGIA No. 8

DESARROLLAR LA CREATIVIDAD.

" EL DESCUBRIR CONSISTE EN VER LO QUE TODOS HAN VISTO Y PENSAR LO
QUE NADIE HA PENSADO ".
A. SZENT GYORGY.

ESTRATEGIA No. 9

ACRECENTAR LA COMUNICACION.

" EL SABIO SABE SELECCIONAR SUS PENSAMIENTOS PARA LA
CONVERSACION, SUPRIMIENDO UNOS Y COMUNICANDO OTROS ".
JOSEPH ADISON.

ESTRATEGIA No. 10

EFICIENTAR LAS REUNIONES DE TRABAJO.

" LA VIDA TIENE SU VALOR, SOLO CUANDO HACEMOS ALGO QUE VALGA LA
PENA VIVIRLA ".
HEGEL.

ESTRATEGIA No. 11

CONTAR CON UN ASISTENTE DE CALIDAD TOTAL.

" EL EJECUTIVO-ASISTENTE, BINOMIO INSEPARABLE COMO EL DIA Y LA
NOCHE ".
HERMILIO SALAS.

ESTRATEGIA No. 12

ADMINISTRAR EL TIEMPO

" USA TU TIEMPO, NO DEJES QUE SE VAYAN LAS VENTAJAS ".
WILLIAM SHAKESPEARE.

ESTRATEGIA No. 13

USAR EL TELEFONO ADECUADAMENTE.

" DAME AGUDEZA PARA ENTENDER, CAPACIDAD PARA RETENER, METODO
Y FACULTAD PARA APRENDER, SUTILEZA PARA INTERPRETAR Y GRACIA
PARA HABLAR ".
SANTO TOMAS DE AQUINO.

ESTRATEGIA No. 14

ORGANIZAR EL ESCRITORIO.

" ESTE ES UN PROBLEMA DE DISCIPLINA "
A. DE SAINT EXUPERY.

ESTRATEGIA No. 15

PREPARAR LOS VIAJES DE NEGOCIO.

" EL MUNDO ES UN GRAN LIBRO Y LOS QUE NUNCA SE DESPLAZAN SOLO
LEEN UNA PAGINA " .
SAN AGUSTIN.

ESTRATEGIA No. 16

CONTINUAR LA ACTUALIZACION.

" SI NO PUEDE SER EL SOL, SE UNA ESTRELLA PERO SE EL MEJOR DE LO QUE
TU DESEAS " .
HENRI D. THOREAU.

ESTRATEGIA No. 17

ELEVAR LA AUTOIMAGEN.

" TU ERES EL MILAGRO MAS GRANDE DEL MUNDO ".
OG MANDINO.

ESTRATEGIA No. 18

MANEJAR EL AUTOCONTROL.

" NO HE ENCONTRADO QUE SEA MAS QUERIDO AL HOMBRE QUE SU PROPIO
YO".
BUDA.

ESTRATEGIA No. 19

REDUCIR EL ESTRES

" CONCENTRATE EN TU FORTALEZA EN VEZ DE TUS DEBILIDADES, EN TUS
PODERES EN VEZ DE TUS PROBLEMAS ".
PAUL MEYER.

ESTRATEGIA No. 20

CUIDAR LA APARIENCIA.

" CUANDO SALGAS DE TU CASA PROCURA IR COMO SI FUERAS A VER A UNA
PERSONA IMPORTANTE ".
CONFUCIO.

ESTRATEGIA No. 21.

CULTIVAR LA CORTESIA

" LA CORTESIA CONSISTE EN CONDUCIRSE DE MODO QUE LOS DEMAS
QUEDEN SATISFECHOS DE NOSOTROS Y DE SI MISMOS ".
LA BRUYERE.

EL PERFIL DEL SUPERVISOR.

El supervisor también cumple con una responsabilidad importante, como todos los
trabajadores que prestan sus servicios en cualquier organización.

El supervisor tanto puede dirigir a un pequeño grupo como a un gran número de trabajadores, su responsabilidad, depende de la naturaleza de las obligaciones, como de los objetivos, políticas u otras características de la organización.

Una de las tareas más interesantes que el supervisor lleva a cabo son las de estimular y controlar las actividades del trabajador.

También el supervisor debe crear un programa de disposiciones e incentivos que logre que los trabajadores cumplan con los objetivos y observar que estos mismos se identifiquen con las políticas, procedimientos o reglamentos fijados por la gerencia al cual pertenecen, ya que se puede entorpecer el cumplimiento de la meta, por más que se les motive si no están de acuerdo con los procedimientos es imposible que se lleve a cabo un trabajo satisfactorio.

El supervisor para estimular y controlar las actividades laborales, es necesario mantener buenas relaciones humanas, para canalizar las actitudes y habilidades de cada trabajador a su cargo.

Para promover las relaciones humanas es necesario que el supervisor actúe con ética y sinceridad. El trabajador en este caso percibe inmediatamente si el supervisor está actuando sinceramente o está siendo manejado por la gerencia.

Por parte de la gerencia se debe motivar al supervisor a tener una retroalimentación con su personal que tiene a su cargo para el mejor cumplimiento de sus labores.

Los supervisores deben comprometerse a cumplir con su deber, tener buen carácter, autoridad y responsabilidad para controlar al ser humano y las tareas que realizan.

Es importante que el supervisor cuente con un código de ética como se muestra a continuación:

1. Ponga el ejemplo de lo que se espera de otros.
2. Dé importancia al futuro en vez del pasado o al presente.
3. Busque y trate las causas, no síntomas.
4. Admita las equivocaciones y aprenda de ellas.
5. No rehuya las responsabilidades.
6. Considere los resultados a largo y corto plazo.
7. Todos los involucrados deben beneficiarse.
8. Deben usarse medios éticos y legales para lograr resultados legales y éticos.
9. Deberá respetarse la dignidad de todo individuo.
10. Trate de comprender a los demás y hágase entender por ellos.

La efectividad del trabajador depende mucho del supervisor, como por ejemplo la estructura de la organización, constancia en las actividades, el ambiente de las relaciones humanas, la educación.

El supervisor debe ganarse el respeto de los trabajadores y sobre todo demostrar la habilidad en el trabajo dando así resultados como la buena colaboración en el trabajo.

En caso contrario el supervisor pierde prestigio ya que se deja llevar por su mal genio, en ocasiones el supervisor se aprovecha de su posición para abusar de la confianza de los demás.

CARACTERISTICAS DEL PERFIL DEL SUPERVISOR .

* Disposición para asumir responsabilidad .- Cuando asume la responsabilidad, el supervisor se enfrenta a diversas presiones tanto de los subalternos como de sus superiores, esta conciente que son presiones relacionadas con el tiempo, el esfuerzo y conocimientos para poder cumplir con las labores y personales.

* La capacidad para ser perceptivo.- El supervisor debe conocer las políticas y procedimientos de toda la organización para que pueda efectuar su trabajo. Es necesario que el líder conozca a sus trabajadores, es decir sus ambiciones, debilidades, aciertos y sobre todo darles el respeto que merecen.

* Capacidad para ser objetivo.- El supervisor debe ser conciente de los acontecimientos que puedan entorpecer su actividad laboral, Es necesario su objetividad para minimizar los problemas.

* Capacidad para establecer las prioridades adecuadas .- El supervisor debe decidir las alternativas que sean más importantes. Se enfoca realmente a los verdaderos problemas y busca el origen del asunto, no se deja distraer por problemas superficiales.

* Capacidad para comunicar.- El supervisor puede cumplir eficientemente sus labores, cuando transmite y recibe información adecuada, le es más fácil relacionarse con los demás.

Con este se dice que el supervisor debe tener los siguientes atributos :

1. Perseverancia en la actualización
2. Identificación con la organización y su trabajo.
3. Afrontar los problemas.
4. Cultivar la armonía para brindar respeto y cortesía.
5. Mantener una buena comunicación.
6. Conocer los resultados de trabajo para mejorarlos.
7. Tener iniciativa de colaborador y de educador
8. Contar con ética profesional para reconocer los errores y conocer el mérito de sus colaboradores.
9. Entender la función de supervisor, para realizar con entusiasmo y responsabilidad las actividades a desarrollar.

APLICACION DE HERRAMIENTAS DE CALIDAD TOTAL Y ANALISIS DE PROCESOS.

Precisamente las herramientas que explicaremos a continuación están agrupadas de la siguiente manera:

1. Diagrama de Flujo
2. Hojas de Datos (o de verificación)
3. Gráficas de Pareto
4. Diagrama de Causa y Efecto (De Ishikawa o de pescado)
5. Gráfica de Corrida
6. Histograma
7. Diagrama de Dispersión.

Podemos decir que las dos primeras herramientas sirven para identificar los problemas, la tercera, cuarta y quinta la identifican y la analizan, la sexta y séptima el análisis de problemas, existe una herramienta puente llamada gráfica de Control.

1. - **DIAGRAMA DE FLUJO:** Estos diagramas son la representación gráfica que muestran todos los pasos en el proceso. Son la documentación de una secuencia y resultan útiles para examinar como se relacionan entre sí los pasos, donde empieza y donde termina un proceso, las acciones y alternativas. Usted puede examinar que pasos pueden eliminarse o puede agregar.
2. **HOJA DE DATOS: (O DE VERIFICACIÓN)** La hoja de datos es una herramienta que permite reunir información observando muestras para empezar a detectar patrones o tendencias. Es un punto lógico para empezar los ciclos que solucionarán problemas. La hoja de datos es simple y fácil de entender y es una manera de contestar a la pregunta ¿ con qué frecuencia está ocurriendo ciertos eventos ?.

Los siguientes pasos deben seguirse para contribuir la hoja de verificación:

- a.- Defina exactamente qué eventos se observará
- b.- Decida el periodo en el cual se tomarán los datos (puede ser horas ,días, turnos, etc.)
- c.- Diseñe un formato claro y asegure que las columnas tengan encabezados y tenga espacios paralelos a datos.
- d.- Reúna los datos consistentemente y sin trampas. Agregase de que se de el tiempo necesario para esto.

3.- **GRAFICAS DE PARETO:** Estas gráficas se elaboran para visualizar la importancia relativa de los problemas a resolver con el objeto de atacarlos, controlar las distintas soluciones e identificar la causa básica determinando el problema de alta prioridad.

Consiste en una gráfica de barras verticales que indican que problema debe resolverse primero y el orden que se deben presentar la atención a los demás. Esta gráfica debe o puede construirse con datos tomados de la hoja de verificación. De hecho ganaremos el 80 % más trabajado en el 20% de los problemas por eso también se le conoce como la gráfica del 80-20.

4.- GRAFICA DE CAUSA Y EFECTO DE ISHIKAWA O DE PESCADO

Este diagrama se utiliza cuando es necesario explorar y visualizar las posibles causas de un problema específico o de una situación determinada.

El efecto o problema se define o se establece en el lado derecho del diagrama y las principales influencias o causas posibles que lo producen, a la izquierda. Empiece siempre por un problema que sea confortable en su área de influencia.

Los diagramas de causas y efectos se elaboran para ilustrar con claridad las varias causas que efectúan a un proceso, seleccionándolas y relacionándolas. Para cada efecto hay indudablemente varias categorías o grupos principales de causas. Estas pueden ser agrupadas en cuatro áreas diferentes; se conoce como las cuatro emes y son:

MANO DE OBRA, MATERIALES, METODOS Y MAQUINARIA.

En los casos administrativos se distinguen como las cuatro pes:

POLITICAS, PROCEDIMIENTOS, PERSONAS Y PLANTA.

Los pasos para seguir la elaboración de un diagrama de causa y efecto son los siguientes:

- a.- Empiece el proceso aceptando un solo enunciado del problema en términos de ese problema específico, es decir, cuándo y dónde ocurre y en que grado se presenta.
- b.- Genere las necesidades para construir un diagrama causa y efecto en alguna de las dos formas siguientes:

1. Mediante una tormenta de ideas estructurada que enfoque las posibles causas cuyos antecedentes no hayan sido estudiados.
2. Solicite a los miembros del grupo de trabajo que hagan observaciones, usando hojas de verificaciones, entre sesión y sesión, para conocer las posibles causas y así poder examinar de cerca los pasos de los procesos involucrados.

c.- Para construir un diagrama:

1. Coloque el enunciado del problema en el recuadro de la derecha.
2. Dibuje los cuatro grandes grupos o clasificaciones de causas u otras que puedan ser útiles para armar estos grupos.
3. Sitúe las ideas de la tormenta en las categorías/grupos correspondientes.

d.- Para encontrar las causas más probables y básicas del problema

1. Busque causas que aparezcan repetidamente.
2. Llegue a acuerdos por consenso.
3. Retina datos para determinar las frecuencias relativas de las diferentes causas
4. Para cada causa pregunte " ¿ Por qué pasa ? " y coloque las respuestas como ramas o " espinas " de las causas principales.

5.- GRAFICA DE CORRIDA.

Se utiliza para llevar a cabo una visualización más sencilla de tendencias entre puntos observados durante un periodo específico. El propósito es monitorear el sistema y observar si el promedio tiene variaciones en un determinado tiempo.

Tiene usos comunes, por ejemplo, en procesos: registra el tiempo de paro de máquinas, la producción, el desperdicio, los errores tipográficos o la productividad, conforme a estos datos varían con el tiempo.

Sin embargo estas gráficas pueden contener una trampa que consiste en ver cómo algo importante cada pequeña variación de los datos. La gráfica de corrida, como otras, debe utilizarse para observar los cambios visuales en el sistema.

Nota: Estas son las herramientas que explicaremos durante este programa de capacitación, porque son los más comunes y fáciles de representar en las actividades cotidianas como supervisor y que servirán para poder discutir y analizar con otros compañeros supervisores y llegar a la toma de decisiones o resolución de problema en grupo.

La importancia del supervisor es saber manejar estas herramientas porque es de suma importancia para su realización personal y su autocalificación como supervisor de área y tomará conciencia de la calidad total desde su inicio hasta su final, esto quiere decir que en un momento dado podrá decir con acierto cuál es su papel como supervisor y a dónde quiere llegar con una supervisión con calidad total. De lo contrario únicamente se concretará a realizar con escasez de manejo de herramientas y se abocará sólo a las especificaciones escritas y el criterio utilizado será por su jefe inmediato sin que él pueda aportar su propia opinión o toma de decisión cuando sea necesaria u oportunamente.

La gráfica de causa y efecto sirve para solucionar problemas personales y laborales ya que nos permite ubicar el problema y determinar las causas que provocan los efectos que molestan o irritan al individuo esto proporciona una visualización más clara de algo que posiblemente no existe.

Las herramientas de histogramas y diagramas de dispersión no serán explicadas en este curso de capacitación debido a que son más complicadas, ya que estudian el problema en un sistema más analítico basado en conocimientos estadísticos y toma de decisiones más concretas que afectan a diversos departamentos o procesos. Únicamente la media y alta gerencia son los que se encargan de llevar a cabo este tipo de herramientas.

SOLUCION DE PROBLEMAS EN GRUPO.

La determinación de un grupo disminuye presiones interna y externas, ya que dentro de un círculo los mismo miembros tienen mayor participación, siempre los intercambios de ideas producen una retroalimentación en cada individuo y son más efectivas las decisiones.

Las soluciones de problemas en grupo hacen que el individuo se motive, en cuanto a tener mejores innovaciones, cometen menos errores y detectarlos con más rapidez.

Las decisiones en grupo ayudan a que exista una comunicación más abierta tanto formal como informal porque los integrantes muestran mayor admiración por los objetivos del grupo por que probablemente participaron en el establecimiento de una meta o solución de un problema.

A través del comportamiento como individuo que forma parte de un grupo formal e informal, manifiesta su cultura según su habitada y época, que será aceptado por este mismo gremio, pero en ocasiones no será afectado por otros gremios que no participan al mismo.

Es necesario que los integrantes de un grupo tengan una cohesión sólida, que los mantendrá unidos, y con una identificación plena para poder impedir su separación como parte del grupo por los medios externos e internos que pretendan destruirlo.

COMUNICACION

**" EL SABIO SABE SELECCIONAR SUS PENSAMIENTOS PARA LA CONVERSACION,
SUPRIMIENDO UNOS Y COMUNICANDO OTROS ".**

JOSEPH ADISON.

FACTORES QUE ENTORPECEN LA COMUNICACION

- EL RENCOR
- LA INCERTIDUMBRE
- EL ENOJO
- LA INDIFERENCIA
- EL DESAIRE
- EL ORGULLO

FACTORES QUE PROPORCIONAN UNA PERFECTA COMUNICACION

- LA ADMIRACION
- EL AFECTO
- LA ATENCION
- LA SIMPATIA
- LA SINCERIDAD
- LA SEGURIDAD

TOMA DE DECISIONES

Debe entenderse que el supervisor no sólo es la persona que debe de estar al frente para darles ordenes o estar presionando, si que es la persona que debe adiestrar a los trabajadores para que ellos tomen sus propias decisiones y lleguen a los resultados por el camino adecuado, simple y cuando se hayan trazado metas .

Una de la funciones del supervisor es facilitar al trabajador su intervención en la toma de decisiones, para esto el supervisor debe aprender a confiar en sus trabajadores y sobre todo a considerar que el subordinado también tiene habilidad para tener buenas innovaciones y de esta manera en forma grupal se puedan tomar decisiones firmes.

Para fomentar este tipo de participación el supervisor debe en primer lugar organizar una reunión para tratar de decidir sobre algún problema, la persona que dirija tal situación debe tener un amplio informe del problema, es necesario que se anime a cada miembro para que presente su parecer, se debe considerar que no se debe permitir a nadie que utilice criterios con fines egoístas.

Enlistar las opiniones, y hacer preguntas para determinar que camino seguir de acuerdo a las ideas expresadas.

Debe considerarse que si los empleados no han tenido la oportunidad de participar en la toma de decisiones, es porque el supervisor no ha tenido la aptitud de saber manejar a un grupo.

LA MOTIVACION A TRAVES DE CALIDAD TOTAL.

El comportamiento humano se ve motivado en gran medida por el esfuerzo tendiente a satisfacer necesidades, la investigación Psicológica y el sentido común indican que es normal que en todo momento los seres humanos experimenten ciertas necesidades insatisfechas. Al motivar a los trabajadores, el supervisor debe ser capaz de reconocer estas pautas cambiantes de necesidades actuales y por lo menos en parte vincular su satisfacción a un buen desempeño laboral.

El comportamiento se ve influenciado además por las pautas, normas y esperanzas de los grupos a que pertenecen los empleados en el trabajo. Las aspiraciones del grupo pueden aplicarse a casi todos los aspectos del trabajo desde cómo vestirse a cuánto producir.

La motivación es el que suministra el estímulo al comportamiento de cada individuo. Los objetivos que se fijan los empleados dirigen toda su energía para satisfacer sus retos y de esa manera cumplir con las oportunidades que se le presenten.

Es importante que el trabajador se encuentre en un ambiente que le proporcione agrado, que el supervisor utilice una filosofía en donde el trabajador busque a través de su labor, superación, apoyo y sobre todo estímulo para continuar en la lucha por alcanzar las metas tanto personales como organizacionales, y que su trabajo no lo considere como una aversión.

**" LA PRIMERA FUERZA MOTIVANTE DEL HOMBRE ES LA LUCHA POR ENCONTRARLE
UN SENTIDO A SU PROPIA VIDA."**

VIKTOR FRANKL.

PASO N° 3

SELECCION DE INSTRUCTORES

El instructor tiene como función promover el cambio en aquellos quienes se instruyen. Si no hace esto no se ha logrado el propósito y no ha habido aprendizaje.

El cambio puede ser en lo que se sabe, que serían conocimientos; puede ser en las cosas que se valoran, que sería apreciación; puede ser de hechos que serían habilidades; puede ser en cosas que se desean, que sería interés.

El instructor que comprende y acepta que su calidad como formador será medida no por lo que sabe o enseña, sino por lo que le aprenden, es decir, por el cambio de conducta que sepa generar, estará en condiciones inmejorables de convertirse en un verdadero amigo en la enseñanza; entonces podrá conducir la instrucción en forma amena, atractiva y agradable. Hará sentir su simpatía y estimación por todos sus participantes y por todo aquello que realizan y lo más importante, al creer en él, y en sus convicciones sabrá crearles la seguridad de que ellos, con lo que aprenden y realizan serán causa de provecho y satisfacción para muchos.

Existen dos tipos de instructores el interno y externo, el primero es aquel que se ha formado dentro de la propia organización y con un registro ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social que lo avala como instructor, y el segundo es una persona ajena a la organización que presta sus servicios a cambio de una remuneración.

Para nuestro caso tomaremos en cuenta que el personal con que cuenta la empresa es adecuado y cumple con los requisitos para el tipo de cursos que se desarrollarán dentro del programa y evitando los altos costos.

- JEFE DE PLANEACION
- JEFE O GERENTE DE PERSONAL
- JEFE DE CONTROL DE CALIDAD
- GERENTE DE PRODUCCION

Previsión Social que lo avala como instructor, y el segundo es una persona ajena a la organización que presta sus servicios a cambio de una remuneración.

Para nuestro caso tomaremos en cuenta que el personal con que cuenta la empresa es adecuado y cumple con los requisitos para el tipo de cursos que se desarrollarán dentro del programa y evitando los altos costos.

- JEFE DE PLANEACION
- JEFE O GERENTE DE PERSONAL
- JEFE DE CONTROL DE CALIDAD
- GERENTE DE PRODUCCION

PASO N° 4

DETERMINACION DE LUGARES FISICOS

Preparar todos los detalles del salón para los cursos.

La empresa cuenta con dos aulas con capacidad para 40 personas

Dentro de las instalaciones se cuenta con aire acondicionado, luz ambiental, pizarrón, borrador, proyector, audio.

Posteriormente se realizará la siguiente revisión:

- Acomodo de sillas
- Mesa de instructor
- Agua o Café
- Percheros
- Ventilación, calefacción, luz y comodidad de la clase.
- Proyectores, pantallas.
- Pizarrón, tripié para las gráficas, atril
- Gis, crayones y borrador
- Papel y lápices
- Películas y transparencias
- Material de distribución.

PASO N° 5

MATERIAL DIDÁCTICO Y PARAMETROS DE EVALUACION.

El material didáctico es un recurso que utiliza el instructor para guiar al participante en forma correcta y poder establecer una mejor comunicación y obtener un aprendizaje óptimo. Tal es así que se recurre a los siguientes instrumentos como es la expresión verbal y los medios audiovisuales que serán soportados por un folleto informativo.

Para verificar el resultado o aprovechamiento del programa de capacitación es necesario establecer un parametro de evaluación. Si bien la función general de las evaluaciones es conocer cuantitativa y cualitativamente los cambios de conducta que se han producido en los participante durante y al final del curso; no es menos importante su función como indicador para descubrir y reconocer las fallas de la instrucción, tanto del contenido como la exposición.

Para saber si la capacitación ha tenido el éxito perseguido, se deberán medir o evaluar los conocimientos, destrezas, y actitudes de los participantes antes o después de la enseñanza del programa, con el objeto de obtener el grado de aprendizaje o modificaciones de conducta obtenidos por medio de la capacitación.

Para evaluar los conocimientos intelectuales se debe aplicar, antes y después de un tema una misma prueba escrita; para destrezas manuales, una misma escala estimativa o una lista de verificación, y para evaluar actitudes, también una misma escala estimativa de actitudes.

Finalmente todo instructor tendrá que medir su propia actuación como instructor, y para ello aplicará al final del curso la prueba de reacción, en la que los participantes anotarán en forma anónima, sus juicios y críticas al curso y a sus conductores. Con esta retroalimentación el instructor podrá ir perfeccionando sus cualidades, sus métodos y procedimientos.

Sin evaluaciones, sin medición del aprendizaje, la capacitación carece de sentido y de razón de ser y sólo queda como una labor de rutina, de obligación, por el simple hecho de capacitar.

TECNICAS DE EVALUACION.

- Reacción
- Aprendizaje (conocimientos y habilidades)
- Comportamiento en el trabajo
- Resultados

TIPOS DE EVALUACION

- Evaluación general
- Evaluación parcial
- Evaluación formal
- Evaluación informal
- Evaluación inmediata
- Evaluación media.

PASO N° 6

CALENDARIZACION

Es presentación formal de la publicación del programa de capacitación para su difusión y participación.

CURSO	EXPOSITOR	FECHA Y HORARIO	LUGAR
BIENVENIDA	LIC. ALFREDO RIVA JEFE DE REC. HUM.	LUNES 13-05-96 HORARIO: 9:00 A 13:00 HRS.	AULA 1
1. LA ORG. COMO SISTEMA	LIC. ALFREDO RIVA JEFE DE REC. HUM.	LUNES 13-05-96 HORARIO: 9:00 A 13:00 HRS.	AULA 1
2. LA IMAGEN DE LA ORG.	LIC. ALFREDO RIVA GTE. DE REC. HUM.	MARTES 14-05-96 HORARIO: 9:00 A 13:00 HRS.	AULA 1
3. MODELOS DE DIAGNOSTICO	ING. HECTOR LEON JEFE DE PLANEACION	MIER. 15-05-96 HORARIO: 9:00 A 13:00 HRS.	AULA 1
4. CALIDAD TOTAL	ING. HECTOR LEON JEFE DE PLANEACION.	JUEV. 16-05-96 HORARIO: 9:00 A 13:00 HRS.	AULA 1
5. ESTRATEGIAS DEL SUPERVISOR A TRAVES DE CT.	QFB ISMAEL GLEZ. JEFE DE CONTROL DE CALIDAD	VIER. 17-05-96 HORARIO: 9:00 A 13:00 HRS.	AULA 2
6. EL PERFIL DEL SUPERVISOR	ING. LUIS VERA GTE. DE PRODUCC.	LUNES 20-05-96 HORARIO: 9:00 A 13:00 HRS.	AULA 2
7. APLICACION DE HERRAMIENTAS DE CT.	ING. LUIS VERA GTE. DE PRODUCC.	MARTES 21-05-96 MIER. 22-05-96 HORARIO: 9:00 A 13:00 HRS.	AULA 2
8. SOLUCIONES DE PROBLEMAS EN GRUPO	ING. HECTOR LEON JEFE DE PLANEACION	JUEVES 23-05-96 VIER. 24-05-96 HORARIO: 9:00 A 13:00 HRS.	AULA 2
9. TOMA DE DECISIONES	ING. LUIS VERA GTE. DE PRODUCC.	LUNES 27-06-96 MAR. 28-06-96 HORARIO: 9:00 A 13:00 HRS.	AULA 1
10. LA MOTIVACION EN CT.	QFB ISMAEL GLEZ. JEFE DE CONTROL DE CALIDAD	MIERC. 29-05-96 JUEV. 30-05-96 HORARIO: 9:00 A 13:00 HRS.	AULA 1
EVALUACION Y CLAUSURA	LIC. ALFREDO RIVA GTE. DE REC. HUM.	JUEVES 30-05-96 HORARIO: 9:00 A 13:00 HRS.	AULA 1
FECHA APROXIMADA DE CONSTANCIAS DE HABILIDADES.	LIC. ALFREDO RIVA GTE. DE REC. HUM.	DEL 15 AL 19 DE JUL. DE 1996. DE 10:00 A 12:00 HRS.	DEPARTAMENTO RECURSOS HUMANOS

PASO Nº 7

APLICACION DE EVALUACIONES:

EVALUACION DEL INSTRUCTOR:

FECHA:

1. ¿ COMO CONSIDERA UD. A SUS EXPOSITORES ?

BUENO REGULAR MALO

2.- ¿ CUAL DE LOS EXPOSITORES LE AGRADO MAS Y POR QUE ?

3.- ¿ CUAL DE LOS EXPOSITORES NO LE AGRADO Y POR QUE ?

4.- ¿ CUAL DE LOS EXPOSITORES CONSIDERA UD. QUE TUVO MEJOR DICCION?

5.- ¿ QUE OBSERVACIONES TIENE UD. DE LOS EXPOSITORES ?

EVALUACION GENERAL DE ASISTENCIA.

1.- EVALUACION POR FALTAS:

DE 0 A 100 ASISTENCIAS:	2 PUNTOS
DE 1 A 100 ASISTENCIAS	1.5 PUNTOS
DE 2 A 100 ASISTENCIAS	1 PUNTO
DE 3 A 100 ASISTENCIAS	0 PUNTOS

2 - POR PARTICIPACION EN CLASE:

DE 5 PARTICIPACIONES	2 PUNTOS
DE 3 PARTICIPACIONES	1 PUNTO

3 - EXAMEN DE EXPLORACION:

EXCELENTE	10 PUNTOS
BUENO	8 PUNTOS
REGULAR	6 PUNTOS

4 - EXAMEN FINAL DE CONOCIMIENTOS:

10 ACIERTOS	EXCELENTE
9 A 8 ACIERTOS	BUENO
7 A 6 ACIERTOS	REGULAR
5 A 0 ACIERTOS	REPROBADO

TABLA DE PUNTUACION FINAL POR PARTICIPANTE:

ASISTENCIA	2 PUNTOS
PARTICIPACIÓN	2 PUNTOS
EXÁMEN DE EXPLORACIÓN	1 PUNTO
EXÁMEN FINAL	5 PUNTOS
TOTAL APROBATORIA:	10 PUNTOS

PASO N° 8

ENTREGA DE CONSTANCIAS DE HABILIDADES.

Al finalizar el curso a cada participante se le hace entrega de una constancia de habilidades que es aprobada por la Secretaria de Trabajo y Previsión Social.

CONCLUSIONES

Por medio del presente trabajo de investigación deducimos que el Diseño de un programa de capacitación a nivel supervisor por medio de la calidad total, que es una herramienta administrativa que pretende ayudar a desarrollar de la mejor manera su ética profesional del trabajador y posteriormente en su papel de consumidor. Lo anterior es para concientizar al recurso humano que es importante durante el proceso de producción hacerlo bien desde el principio hasta el final del producto, bien o servicio, para poder satisfacer las necesidades del consumidor.

Cuando se logra todo lo anterior se dice que se cumplió con el objetivo principal de lo que es calidad total.

A diario se presentan diversas circunstancias que entorpecen la rutina laboral o personal del individuo, sin embargo por medio de la capacitación de calidad total podrá procesar la información necesaria para obtener un panorama más claro y acertado para afrontar y salir de cualquier tropiezo en su camino y resolverlo de la mejor manera posible.

Cuando se habla de desarrollo no sólo es representar el éxito en forma económica, sino formar parte del buen servicio, de la buena imagen y sobre todo de la calidad total.

Sabemos de antemano que el desarrollo no se logra de inmediato, pero sí cuando se cuenta con una disponibilidad, la perseverancia por parte de los integrantes de la organización y con la práctica constante de calidad total.

Dentro de la industria farmacéutica se requiere de una mayor concentración para desarrollar el trabajo dentro del proceso productivo ya que es muy rígido por sus especificaciones previamente establecidas por los órganos que regulan a esta rama de la industria. Por tal motivo el trabajo se convierte monótono que es muy específico y continuo por un periodo de tiempo determinado.

Por todo lo anterior le impide al trabajador no llegar a su realización personal, su creatividad y buen humor se convierten en stress, en cambio si contamos con calidad total el individuo

podrá tomar alternativas propias, fortalecer su creatividad y dar soluciones más acertadas.

Cuando el individuo siente a la organización como parte importante para su desarrollo personal y la necesidad de su preparación intelectual para acrecentar la producción y brindar lo mejor de sí.

En la Calidad Total es muy importante la satisfacción del consumidor ya que este es quien tomará la decisión de elección en el mercado y nos recomendará con otros consumidores lo que nos proporcionará mayor mercado.

Con calidad total se pretende reducir costos en forma de aprovechamiento de todos sus recursos con los que cuenta reduciendo desperdicios de cualquier índole.

Una de las mentalidades erróneas que se tienen en México como consumidores es quienes identifican a la calidad de un producto o servicio por medio del precio, ya que piensan que entre más caro es mejor el bien o servicio porque en el precio refleja la calidad y eso es negativo ya que el producto o servicio se evalúa por la satisfacción de la necesidad del consumidor.

Para lograr llegar a Calidad Total necesitamos una concientización de nuestro potencial humano y lo útil que es el realizar bien cualquier actividad o responsabilidad delegada, el querer ser el mejor en todo y para todos en beneficio propio y de la comunidad donde se desarrolla y compartir objetivos comunitarios para el progreso.

Otro de los factores que contribuyen a la Calidad Total es la doctrina de hacer las cosas bien desde la primera vez.

Y contando con la mentalidad en las organizaciones de hacer las cosas bien para prevalecer en el mercado y ofrecer un producto o servicio excelente pensando en la satisfacción de consumidor, por tal motivo diremos que.

PROVEDOR+ PRODUCTO+ CONSUMIDOR = SERVICIO.

La Calidad Total no termina en el producto terminado sino en proporcionar un servicio al consumidor.

La Calidad Total no solo enriquece a la industria con conocimientos y procesos productivos adecuados a sus propias necesidades y creando un potencial humano con calidad y eficiencia, ya que el individuo que cuenta con calidad total logra un enriquecimiento humano que se refleja en su propia familia transmitiendo pesamientos positivos, el pensar que el trabajo es reconfortable y necesario para tener un buen país sin problemas económicos, defendiendo valores éticos y morales. Todo lo anterior sería en beneficio de la macroeconomía, la estabilidad social y económica de cualquier país.

BIBLIOGRAFIA

1.- ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS CONCEPTOS Y APLICACIONES

AUTOR: L.L.L BYARS. YLV. R.UG.
EDITORIAL: INTERAMERICANA

2.- RECURSOS HUMANOS EN EL DISEÑO DE SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

AUTOR: LESLIE H. MATTHIES.
EDITORIAL: LIMUSA

3.- ADMINISTRACION DE ORGANIZACIONES DESDE EL PUNTO DE VISTA DE SISTEMAS Y RECURSOS HUMANOS.

AUTOR: HERBER G. HICKS.
EDITORIAL: C.E.C.S.A.

4.- ADMINISTRACION DE PERSONAL

AUTOR: CHRUDEN / SHERMAN
EDITORIAL: C.E.C.S.A.

5.- PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL

AUTOR: FLIPPO
EDITORIAL: MC. GRAW HILL

6.- ADMINISTRACION DE PERSONAL

AUTOR: MC. FARLAND
EDITORIAL: FONDO DE CULTURA ECONOMICA

7.- EJECUTIVO DE CONTROL DE CALIDAD TOTAL.

AUTOR: IRENE FOHRI
EDITORIAL: PLANETA

8.- EL MOMENTO DE LA VERDAD

AUTOR: JUAN CALSO
EDITORIAL: DIAZ DE SANTOS, S.A.

9.- DIRECCION POR SERVICIOS DE LA OTRA CALIDAD

AUTOR: JOAN GINEBRE / RAFAEL ARENA DE LA GARZA
EDITORIAL: MC GRAW HILL

10.- ADMINISTRACION POR CALIDAD

AUTOR: MANUEL ABURTO JIMENEZ
EDITORIAL: C.E.C.S.A.

11.- EL PLACER DE SERVIR

AUTOR: RON MC. CANN
EDITORIAL: PAX MEXICO

12.- ADMINISTRACION DE PERSONAL

AUTOR: ELMER H. BURACK
EDITORIAL: CIA. EDITORIAL CONTINENTAL, S.A. DE C.V.

13.- ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

AUTOR: FERNANDO ARIAS GALICIA
EDITORIAL: TRILLAS
(1985, MEXICO, D.F.)

14.- RECURSOS HUMANOS EN EL DISEÑO DE SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

AUTOR: LESLIE H. MATTHIES
EDITORIAL: LIMUSA

15.- INFORMACION OBTENIDA POR LA CAMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA FARMACEUTICA .

DIRECCION: AV. CUAUHEMOC No. 1481, COL. STA. CRUZ ATOYAC, D.F.

15.- MANUAL DE BIENVENIDA Y FOLLETO DE ANIVERSARIO DE LABORATORIOS BRISTOL.

DIRECCION: AV. Iro. DE MAYO No. 226, COL. SAN ANDRES ATOTO,
NAUCALPAN DE JUAREZ, ESTADO DE MEXICO.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN.

PREGUNTAS DIRIGIDAS A SUPERVISORES A LA INDUSTRIA
FARMACÉUTICA DE LA ZONA DE NAUCALPAN DE JUÁREZ, MÉX.

1. ¿ PARA UD. QUE ES CALIDAD TOTAL ?

2. ¿ CUENTA SU EMPRESA CON UN PROGRAMA ESPECÍFICO DE
CALIDAD TOTAL A NÍVEL SUPERVISIÓN ?

SI NO

3. ¿ ES UD. UN SUPERVISOR DE CALIDAD ?

SI NO

4. ¿ CONSIDERA UD. QUE SU PREPARACIÓN EN CALIDAD TOTAL,
DEBERÍA SER ACTUALIZADA E INNOVADORA PARA EL
APROVECHAMIENTO DE SUS SUBORDINADOS ?

SI NO

¿ POR QUÉ ?

5. ¿ HA PARTICIPADO EN PROGRAMAS DE CALIDAD TOTAL DURANTE ESTE AÑO ?

SI

NO

6. ¿ CUALES SON LOS TEMAS ESPECÍFICOS QUE A UD. LE INTERESAN PARA UN PROGRAMA DE CALIDAD TOTAL DE ACUERDO A SUS NECESIDADES ?

7. ¿ QUÉ BENEFICIOS CREE UD. QUE PUEDE ADQUIRIR AL IMPLANTAR UN PROGRAMA DE CALIDAD TOTAL EN SU EMPRESA?

8. ¿ CONSIDERA UD. QUE LA RELACIÓN CON SUS COMPAÑEROS SUPERVISORES ES LA CORRECTA PARA IMPLANTAR LA CALIDAD TOTAL ?

SI

NO

9. ¿ CUALES SON ACTUALMENTE SUS PROBLEMAS COMO SUPERVISOR AL DESARROLLAR SUS ACTIVIDADES COTIDIANAS ?

10. ¿ LE GUSTARÍA PARTICIPAR DENTRO DE SU EMPRESA EN UN
PROGRAMA DE CALIDAD TOTAL QUE SE AJUSTE A SUS
NECESIDADES COMO SUPERVISOR ?

SI

NO