

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE
MÉXICO

211
2j

ACTITUD HACIA LA CALIDAD EN UNA
MICROEMPRESA

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

AUTOR: SALINAS NAVA ADRIANA

DIRECTOR: ALVARO JIMÉNEZ OSORNIO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1996



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

INDICE

ANTECEDENTES.	1
INTRODUCCIÓN.	2
CAPITULO I.	3
LAS ACTITUDES.	4
CONCEPTO DE ACTITUD.	6
LA MEDICIÓN DE ACTITUDES.	8
FORMACIÓN DE ACTITUDES.	12
"FEED-BACK".	14
CONCEPTO DE CLIENTE.	18
INVESTIGACIONES ACTUALES SOBRE ACTITUD	23
ACTITUD ACTUAL EN EMPRESAS MEXICANAS.	33
CAPITULO II.	39
IMPORTANCIA DE LA CALIDAD.	40
CONCEPTOS SOBRE CALIDAD.	42
DEMING.	42
JURAN.	44
ISHIKAWA.	46
CROSBY.	47
CALIDAD TRADICIONAL.	50
ACTITUD HACIA LA CALIDAD.	53
NORMAS DE CALIDAD.	57
EMPRESAS MEXICANAS CON RECONOCIMIENTO POR	
SU CALIDAD.	60
MICROEMPRESA.	62
JUSTIFICACIÓN.	75
CAPITULO III.	77
METODOLOGÍA.	78

OBJETIVO.	78
SUJETOS.	78
MATERIALES.	78
ESCENARIO.	78
PROCEDIMIENTO.	79
DISEÑO.	79
DEFINICIÓN DE VARIABLES.	79
FASE PRE-INVESTIGACIÓN.	82
FASE LÍNEA BASE.	84
FASE "FEED-BACK".	87
CAPTULO IV.	89
RESULTADOS Y CONCLUSIONES.	90
CALIFICACIÓN DE RESULTADOS.	90
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.	91
CONCLUSIONES.	92
ANEXOS.	95
GLOSARIO	101
BIBLIOGRAFÍA	102

Doy gracias a mi hermana Josefina por haber coadyuvado y apoyado en la realización de mi meta como estudiante.

Doy gracias a mi esposo, David Bolaños Fruto, por su confianza, amor y comprensión que me dio en todo momento.

Doy gracias a mi Director de Tesis, Licenciado Alvaro Jiménez Osornio, por su calidad como persona, porque gracias a su dirección se llevo a buen término esta tesis.

Doy gracias a mi mamá, Sra. Leonor Nava Fuentes, por todo el apoyo, comprensión, amor y estímulo, que me brindo durante toda mi formación como estudiante.

ANTECEDENTES

INTRODUCCIÓN

Ante la tendencia de globalización que se vive a final de siglo, México entró al Tratado de Libre Comercio, surgiendo así la necesidad de producir y prestar bienes o servicios con Calidad, independientemente de que se trate de una empresa grande, mediana o pequeña, ya que sólo así podrán competir con empresas de otros países, pues de lo contrario, si las empresas no son competitivas tendrán que cerrar afectando a todo el personal que labora en ella.

Esto se ha podido observar en los últimos años, presentando como consecuencia muchas adversidades en la sociedad, las cuales se hicieron más profundas con la crisis en que entró el país en 1995, pues muchas empresas se vieron en la necesidad de cerrar dejando sin empleo a muchas personas, originando un incremento en los niveles de delincuencia, suicidios, divorcios, etc.

Dada esta situación, la alternativa para que el país salga adelante es la productividad y la calidad, para lo que se requiere crear en los individuos una actitud positiva hacia su trabajo, con autonomía, responsabilidad y creatividad, con el fin de que las empresas se mantengan dentro del mercado con bienes y servicios competitivos, y de esta forma, el país empiece a salir adelante.

CAPITULO I

A) LAS ACTITUDES

Casi al mismo tiempo que nació la psicología social como una disciplina relativamente independiente dentro de las ciencias que se preocupan sobre la conducta humana, aparecen en los libros, textos y publicaciones especializadas alusiones a las actitudes.

El concepto actitud constituye, sin duda, una de las nociones más características y más importantes de la psicología social, su desarrollo y auge se debió a los estudiosos norteamericanos, que de acuerdo con la orientación predominante en ellos durante cierta etapa, mantuvo un carácter "psicologista".

Sin embargo, no quedó limitada a ese enfoque, pues el contacto con la antropología cultural y su creciente empleo en la investigación sociológica le hizo adquirir nuevas connotaciones.

Así, a pesar de mantener su valor como categoría "psicológica" (o sea aplicable a individuos), pudo establecer su relación con el aspecto sociológico.

En la Sociología norteamericana, la actitud fue introducida por W. I. THOMAS Y ZNANIECKI, en su Investigación sobre el Campesino Polaco en Europa y en América. El tema central de esta obra es el análisis del choque entre dos culturas diferentes, estudiado a través de las transformaciones producidas en las formas de vida y en la psicología de los inmigrantes Polacos en América.

Las fuentes de esta investigación se constituyeron por un gran número de cartas enviadas por inmigrantes Polacos a sus familiares en Europa y viceversa. Así como biografías de estos inmigrantes.

Para el análisis de todo este material, los autores se valen de varios conceptos entre los cuales está el de "actitud".

W. I. THOMAS Y ZNANIECKI , dicen que las actitudes son los tipos de conducta que se dan en realidad:

Son los fenómenos observables.

ALLPORT (1935), por su parte, señala que tanto los psicólogos mentalistas como los conductistas, psicoanalistas y experimentales han usado el término actitud.

Por lo tanto el término no es propiedad de ninguna corriente, escuela o tendencia de la psicología. Y hace referencia a los fenómenos que hasta ahora mantiene interesados a muchos científicos de la conducta humana.

El primer uso del concepto actitud para explicar el comportamiento social se lo dieron THOMAS Y ZNANIECKI (1918), quienes vieron a las actitudes como un proceso mental individual que determina a personas y respuestas potenciales.

B. CONCEPTO DE ACTITUD

ALLPORT (1935), presenta más de 100 definiciones de actitud, de las cuáles muchas fueron rechazadas. Sin embargo, él define en el mismo año a la "actitud" como la intensidad de afecto en favor o en contra de un objeto psicológico.

MURPHY MURPHY Y NEWCOMB (1935), consideran a la "actitud" como una respuesta afectiva, relativamente estable en relación con un objeto.

THURSTONE (1946), define a la "actitud" como el grado de afectividad positiva o negativa que se tiene frente a un objeto psicológico. Es decir una predisposición de acercamiento, afectividad positiva, o de alejamiento, afectividad negativa, hacia cierta clase de objetos.

DOOB (1947), por su parte, define a la "actitud" como una respuesta implícita capaz de producir tensión, considerada socialmente como significativa en la sociedad del individuo.

CAMPBELL (1950), afirma que la "actitud" social es o se demuestra a través de la consistencia de la respuesta a objetos sociales.

KRETCH, CRUTCHFIELD, Y BALLACHEY (1962), señalan que las "actitudes" son sistemas perdurables de evaluaciones positivas o negativas sentimientos y técnicas de acción en favor o en contra de objetos sociales.

SECORD Y BACKMAN (1964), dicen que las "actitudes" son ciertas regularidades en los sentimientos, pensamientos y predisposiciones del individuo para actuar en relación con algún aspecto de su ambiente.

ROBIN (1987), considera que las " actitudes" son proposiciones evaluativas, favorables o negativas, respecto a personas, objetos a acontecimientos.

A pesar de las muchas interpretaciones del concepto actitud hay varias características que muestran un acuerdo esencial sobre el significado de esta palabra, las cuales son:

La actitud muestra disposición a conducirse.

Es persistente, los estudios indican que aunque son susceptibles de cambio, la alteración de las actitudes, requiere fuerte presión, la persistencia, de las actitudes contribuye a la consistencia de la conducta.

La actitud da origen a la consistencia entre sus diferentes manifestaciones, la forma de verbalizaciones hacia el objeto, aproximación o evitación.

Por lo tanto en ésta investigación la " ACTTUD " se va a identificar como :

La predisposición de aceptación o rechazo ante el trabajo.

Es decir que los rotulistas realicen el trabajo siguiendo los parámetros establecidos, o que no respeten dichos parámetros.

Puesto que las predisposiciones no son directamente observables o medibles, es necesario estudiarlas evocando estímulos o analizando varios tipos de respuestas que son comúnmente usadas como "índices" de actitudes. De esta forma se pueden dividir en tres categorías: Cognitiva, Afectiva y de Comportamiento

C) LA MEDICIÓN DE LAS ACTITUDES

Un número considerable de investigaciones y teorías se han enfocado al estudio de los tres componentes de la actitud, como son: el componente Cognitivo, el componente Afectivo y el componente de Comportamiento.

Componente Cognitivo. El componente Cognitivo ha realizado un considerable énfasis durante las dos pasadas décadas. En este componente se encuentran las creencias que se tienen acerca de un objeto.

El estudio de KATZ Y BRALY (1933), fue un claro intento de investigación de actitudes con contenido cognitivo. En este estudio ellos encontraron que existen respuestas prejuiciadas que se les atribuyen a miembros discapacitados en grupos étnicos.

Otros estudios con aspecto cognitivo fueron los realizados por HARTLEY (1940), y KRAMER (1949). Ambos estudios demostraron que pudieron generar actitudes hostiles en varios grupos.

Por otra parte, AXEROLD (1959), CALSON (1956) y NOWLIS (1960) realizaron otros estudios sobre los componentes cognitivos de las actitudes.

Componente Afectivo. El componente afectivo ha sido central para la mayoría de los investigadores. Se refiere a las emociones o sentimientos ligados con el objeto de la actitud.

Por ejemplo las escalas de actitud desarrolladas por L.L. THURSTONE (1929). Este método consiste en reunir diferentes opiniones sobre un determinado objeto, persona o institución. Las opiniones varían desde las de carácter muy positivo hasta las francamente negativas. Estos criterios se exponen luego a un grupo de individuos que los juzgan según una escala de once puntos en el que el número uno representa el menos

favorable y el número once el más favorable.

Se les pide a los jueces que ordenen estas opiniones de modo que queden distribuidas en toda la escala, abarcando del uno al once. La calificación media se establece como índice de la fuerza y la dirección de la actitud expresada por el criterio.

Posteriormente RENSIS LIKERT (1932), creó un método distinto para medir actitudes. El cual, al igual que en el cuestionario de Thorstone, el individuo se ve confrontado a una serie de opiniones, pero en vez de indicar solamente si está de acuerdo o no con ellas puede escoger entre 5 opciones:

1. TOTALMENTE DE ACUERDO
2. DE ACUERDO
3. INDECISO
4. DISCONFORME
5. TOTALMENTE DISCONFORME

Posteriormente los criterios se exponen a un grupo de individuos que deben responder a cada pregunta. Los resultados son analizados de inmediato estadísticamente.

KRETCH Y CRUTCHFIELD (1948), por su parte, mostraron interés por distinguir a las actitudes de las opiniones.

LOUIS GOUTMAN (1950), presentó otro método para medir actitudes, ordenando los grupos de criterios de modo que una respuesta afirmativa en cualquiera de ellos supone respuestas igualmente afirmativas en todos los que ocupan un lugar inferior en la escala.

En este método es preciso plantear las preguntas meticulosamente y probarlas con anterioridad.

Componente de Comportamiento. De los tres tipos de componentes, es el que ha recibido menos cantidad de estudios sistemáticos, pues relativamente son pocas las investigaciones en el área de actitudes que han investigado sobre el comportamiento como tal.

Sin embargo, entre los pocos estudios se encuentran los de LAPIERRE (1934), CARTWRIGHT (1949), KATZ Y KAHN (1952).

Todos sabemos que el comportamiento de una persona con respecto a un objeto es determinado por sus actitudes hacia el objeto.

Los investigadores se han interesado en el hecho de que existen diferentes procedimientos para determinar las mismas actitudes, los cuales han conducido a menudo a clasificaciones completamente distintas de los mismos individuos.

Hay varios tipos de reacciones ante esas discrepancias observadas, una de ellas consiste en igualar la actitud con conducta, usando "ACTTUD" sencillamente como un término descriptivo que resume las consistencias observadas en la conducta.

Por ejemplo RICHARD LAPIERRE (1934), realizó un estudio clásico de estas discrepancias, entre las actitudes que se declaran públicamente y la conducta que se observa en realidad. Para llevar a cabo este estudio, este autor recorrió todo Estados Unidos en compañía de un matrimonio chino, entraron en 184 restaurantes en donde solamente en uno de ellos se negaron a servirles.

No obstante cuando posteriormente Lapierre, escribió a esos restaurantes preguntando si daban servicio a los chinos registró que el 91% de los 128 que les contestaron dieron una respuesta negativa.

Evidentemente los cuestionarios despertaron en el personal de los restaurantes una reacción distinta, además de que generaron una actitud diferente, de las que despertó la aparición de clientes que esperaban ser atendidos.

Otro ejemplo de estas diferencias entre la actitud y la conducta la constituyen las experiencias que sufren muchos negros en Estados Unidos, sólo que en estos casos se considera que se obtendría el efecto contrario al estudiar la situación que viven estas personas cuando buscan un apartamento. Es decir, es muy probable que los cuestionarios fueran contestados por los propietarios de las casas negando que practican la segregación; sin embargo, cuando un negro se presenta para solicitar un apartamento se le dice que ya está alquilado.

Rasgos importantes de la Actitud

1. En primer lugar; si bien, las actitudes no deben ser confundidas con imágenes o ideas verbalizadas (palabras), las actitudes generalmente están asociadas a imágenes, ideas u objetos.
2. En segundo lugar; las actitudes expresan una dirección., cabe aclarar que no sólo señalan el comienzo de la respuesta manifiesta en una situación, sino que también imprimen una dirección a esa actividad. Las actitudes se caracterizan por implicar un acercamiento o alejamiento, un gusto o disgusto, reacciones favorables o desfavorables, amores u odios.
3. En tercer lugar; las actitudes al menos las más significativas están vinculadas con sentimientos y emociones y asociaciones de agrado o desagrado respecto de un objeto o situación, miedo, cólera, y todas las complejas emociones aprendidas intervienen en las actitudes.

D) FORMACION DE ACTITUDES

Existen tres enfoques que nos explican cómo se forman las actitudes:

1. El enfoque Funcionalista
2. El enfoque basado en la Congruencia Cognitiva
3. El enfoque basado en la Teoría del Refuerzo.

1. Enfoque Funcionalista.

Este enfoque se encuentra sustentado por: SMITH, BRUNER Y WHITE, quienes consideran que las actitudes se forman a partir de factores internos y externos a la persona.

Y que se forman con objeto de atender a determinadas funciones, las cuales son vistas desde una perspectiva pragmática de utilidad para el ajuste de la personalidad frente al mundo exterior. O sea que las actitudes les sirven a las personas como mediadores entre sus demandas internas y su ambiente externo (ambiente material, social, y el ambiente informativo de la persona).

Además, también afirman que las actitudes cumplen con las siguientes tres funciones:

1. La función de evaluación del objeto; la cuál nos brinda el patrón necesario para establecer nuestras reacciones frente a un objeto específico.
2. La función de ajuste social; nos permite la facilitación, conclusión y conservación más o menos armónica de nuestras relaciones con otras personas.

3. Y la función de exteriorización; la cuál va a defender al "Yo" contra ciertos estados de ansiedad provocados por problemas internos.

Varios autores están de acuerdo con esta posición, como KATZ Y STOTLAND (1959).

2. Enfoque basado en la Congruencia Cognitiva.

Este enfoque es sustentado por HEIDER (1946), NEWCOMB (1953), OSGOOD (1955) y TANNENBAUN (1955). Ellos sustentan que las actitudes se forman de acuerdo con el principio de la armonía y la buena forma, por lo que es más fácil la organización de actitudes, ya que forman un todo coherente e internamente consistente, porque, si la formación de actitudes es incongruente provoca tensión y deseos de cambio en el individuo. Por lo tanto, existe una fuerza en dirección a la congruencia y a la armonía entre nuestras actitudes y entre los componentes integrantes de las actitudes. De esta manera, las actitudes incongruentes son de difícil formación y asimilación.

3. Enfoque basado en la Teoría del Refuerzo.

Este enfoque es sustentado por HOVLAND, JANIS Y KELLEY (1953), quienes sustentan que la base de las actitudes se encuentra en el refuerzo o castigo que aparecen luego de la emisión de una conducta.

Su enfoque en relación a la formación de las actitudes se basa en una posición conductual, según la cual, el refuerzo introducido después de la emisión de una conducta tienden a solidificar dicha conducta. Mientras que si a dicha actitud le acompaña un estímulo adverso, tenderá a extinguir la respuesta y en consecuencia a imposibilitar la estructuración de una actitud. Entre los autores que están de acuerdo con este enfoque se encuentra DOOB (1947).

E) "FEED BACK"

En esta investigación el "FEED-BACK" constituyó parte importante porque permite observar el efecto que se tiene hacia la actitud del individuo con respecto a su trabajo.

El término biofeedback está compuesto por el prefijo griego bio (VIDA), y la palabra compuesta feedback, que literalmente significa "RETROALIMENTACION", o alimentación de un sistema con la información derivada de la ejecución o actividad, que previamente ha tenido lugar.

De esta forma, una posible traducción sería "bioretroalimentación, aunque se sigue utilizando este término inglés. El término "Feed-back" es ampliamente utilizado, tanto en niveles especializados como en el lenguaje cotidiano dentro de las disciplinas científicas como: Biología, Informática o Psicología.

Este término fue acuñado por NORBERT WEINER (1961), y poco a poco se ha ido descubriendo su importancia y su aplicación, la cual es universal y abarca diferentes mecanismos o sistemas incluyendo al hombre.

"Todo sistema de "Feed-back" constituye un circuito cerrado con un determinado estado real de equilibrio regulado a través de la comparación entre el estado ideal del sistema y el estado real en que el mismo se encuentra en cada momento.

Por ejemplo el estudio de RACHLIN (1976). " La regulación de la temperatura de una casa por medio de un sistema de "Feed-back" o termostato".

El mantenimiento constante de la temperatura de la casa está asegurada por la comparación continua (efectuado por el termostato) entre el sistema ideal del sistema (la temperatura deseada y seleccionada en el termostato), y el estado real de la temperatura de la casa. Cuando ambos estados ideal y real no coinciden y es detectado por el

mecanismo comparador, éste se activa y vuelve a restaurar el equilibrio.

Existen procesos de "Feed-back" similares, que regulan la mayoría de las actividades de los organismos, desde la propia adaptación de las diferentes especies regulada por el principio del "Feed-back" implícito en el concepto de selección natural.

Asimismo, los procesos de "Feed-back" se encargan de regular la actividad de las distintas glándulas y vísceras que constituyen nuestro organismo internamente.

RETROALIMENTACION EN ESCENARIOS ESCOLARES

Se considera que el proporcionar retroalimentación al estudiante facilita su aprendizaje, pues las personas aprenden con más facilidad si tienen una idea clara de su desempeño. El conocimiento de los resultados, llamado también retroalimentación, les indica el progreso que han logrado e influye mucho en la persistencia de su motivación.

La retroalimentación contribuye al buen adiestramiento, ya que señala a los participantes los aspectos en los que están fallando. En cambio, cuando no se recibe retroalimentación a lo largo de las sesiones aprenderían y practicarían métodos incorrectos.

MICHEL Y MACCOBY (1961), realizaron una investigación en la que dieron a conocer los resultados a la mitad de los 49 grupos de alumnos de primero y último año de la escuela secundaria que tomaron parte en un estudio relativo a los efectos de las "sesiones de participación", sobre el aprendizaje de una película instructiva, mostrando los siguientes resultados:

1. Los que recibieron el conocimiento de los resultados en ese estudio promediaron un 16% más alto en la prueba de aprovechamiento que los que no la recibieron.
2. El conocimiento de resultados facilita el aprendizaje por dos razones:
 - ◆ Proporciona un reforzamiento cuando la respuesta del alumno es adecuada.
 - ◆ Proporciona retroalimentación correctiva cuando el estudiante comete un error.

RETROALIMENTACION EN CASOS DE ESTRES

Es una técnica muy usada y consistente en la medición electrónica de los procesos orgánicos como la frecuencia cardíaca y la tensión muscular.

Las mediciones se transforman en señales (una luz o tono intermitente) que suministran informes sobre como están cumpliéndose esos procesos. De esta forma, la retroalimentación permite aprender a controlar estados internos por ejemplo:

Supongamos que una luz se enciende cada vez que el corazón nos late a ritmo tranquilo, esto nos servirá para conservarlo y mantener la luz encendida. Después de practicar largo tiempo con un dispositivo de biorretroalimentación se aprende a controlar la función fisiológica sin él.

Hay individuos que no sólo aprenden a regular la frecuencia cardíaca, sino además la tensión muscular, la temperatura corporal, las ondas cerebrales, ácidos estomacales, presión sanguínea.

Es así como la biorretroalimentación ayuda a atenuar los efectos del estrés y a prevenir la aparición de padecimientos conexos con él.

F) CONCEPTO DE CLIENTE

El cliente también fue parte esencial en la investigación porque fue la persona representante de la institución para la cual se trabajó y fue quien calificó la calidad del trabajo elaborado.

La palabra cliente viene de la palabra latina "cliens" que significa seguidor, el que viene seguido a buscar nuestro servicio o producto.

No siempre el cliente es el usuario, como puede pensarse en los casos de alimentos para bebés, joyas, ratoneras etc.

DR. JURAN.

Para el DR. JURAN, cliente son todas las personas sobre quienes repercuten nuestros procesos y nuestros productos.

El DR. JURAN hace una división de los clientes:

1. Clientes Externos
2. Clientes Internos

Clientes externos. Los clientes externos son las personas que no forman parte de la empresa.

A continuación se mostrarán algunas categorías de clientes externos. Junto con lo que requieren de la empresa y lo que la empresa necesita de ellos.

Categoría	Lo que necesitan de la empresa	Lo que la empresa necesita de ellos
Clientes	Productos de Calidad	Ingresos respeto
Propietarios	Ingresos Estabilidad	Amplio Apoyo
Medios de Comunicación	Historias Notables	Buena Imagen
Comunidades Locales	Trabajo Impuestos Buena Ciudadanía	Abastecimiento Servicios
Organismos Gubernamentales	Conformidad con los reglamentos	Protección frente a competencia desleal

Cientes Internos. Los clientes internos son los departamentos internos de otras divisiones internas de la empresa.

En el cuadro que sigue se presentan algunas categorías de clientes internos.

Departamentos Proveedores	Productos Principales	Cientes Internos
Finanzas	Extratos Financieros	Gerentes
Empleo	Contrataciones	Todos los departamentos
Edición de Pedidos	Pedidos Editados	Operaciones
Servicios de Oficina	Espacios de Oficina	Suministros

KAORU ISHIKAWA

Para Kaoru Ishikawa cliente es "cada departamento de la empresa". Es decir, lo que para el DR. JURAN, sería un cliente interno.

Pero Kaoru respalda su definición con el siguiente ejemplo que el mismo vivió cuando trabajaba en una Siderúrgica en agosto y septiembre de 1950:

En la empresa de Siderúrgica trataban de encontrar una solución al problema de reducir el número de desperfectos y rasguños en las planchas de acero, surgiendo el siguiente diálogo:

Ishikawa: ¿Por qué no llamamos a los trabajadores que están en el proceso siguiente al de ustedes y a los que están en el anterior para investigar?

Jefe de la división: Profesor, ¿Cómo quiere usted que llamemos a nuestros enemigos?

Ishikawa: Un momento el proceso siguiente debe ser su cliente ¿Por qué llama enemigos a esos trabajadores? Todos los días al final de la jornada visiten el taller de laminación, que es el proceso que sigue y pregunten:

"¿Los lingotes que les entregamos hoy fueron satisfactorios?". De esta forma, crearán mejores relaciones.

Jefe de la división: Profesor jamás podremos hacer eso, si vamos al proceso siguiente sin anunciarnos, pensarán que los estamos espiando e inmediatamente nos echarán fuera.

Dada esta situación Kaoru Ishikawa inventó la siguiente frase:

"El proceso siguiente es su cliente". (Ishikawa 1986).

La calidad para el cliente es cuando el producto o servicio llega a satisfacer sus

necesidades y expectativas. Partiendo de que es un enfoque integral percibido; no lo que hace la organización sino cómo lo hace y cuándo lo hace., cuidando contar con:

RAPIDEZ

SEGURIDAD

CONFIABILIDAD

SERVICIO

EXCELENCIA

CALIDAD

El cliente percibe y diferencia cuando existe hacia él un énfasis marcado en satisfacerlo permanentemente en todos los detalles y valora económicamente con su compra del bien o servicio.

Entre los valores que más influyen en los niveles de satisfacción de los clientes se encuentran aquellos en los cuales el rendimiento es igual o superior a las expectativas creadas.

Algunas de estas expectativas son las siguientes:

1. **Calidad del producto o servicio:** Constituye sin duda un factor de peso importante, pero no es el único que le preocupa.
2. **Precio justo:** Los clientes rechazan, cada vez más enfáticamente, los costos de la no calidad y sentencian fuertemente que sean trasladados a los precios los costos de las ineficiencias que debe soportar el fabricante o prestador del servicio. El precio de venta lo fija el mercado, los clientes los que sólo están dispuestos a pagar un precio justo.
3. **Proporcionar un servicio en menor tiempo:** El tiempo es el factor competitivo de la década del 90, revistiendo un peso específico tremendo a la hora de tomar la decisión, no obstante haber recibido completamente otros beneficios adicionales como seguridad, confiabilidad, entre otros, pues el tiempo es vida.

4. **Seguridad y Confiabilidad:** Los clientes asumen como un factor esencial, la solvencia y la seguridad que infunde, no sólo la institución, sino también sus proveedores.

La confiabilidad encierra distintos valores, que van desde la utilidad, el valor de uso, rendimiento, hasta la hipersensibilidad demostrada hacia los clientes en todo momento.

- ◆ **Mejora Continua:** El cliente exige hoy y siempre la mejor calidad, por lo que las empresas no deben contentarse con la calidad de hoy y quedarse confiados en que la competencia de los mercados internos o externos no mejoran la calidad que actualmente brindan.
- ◆ **Calidad y Agilidad en el servicio de posventa:** Los servicios de posventa comprenden el conjunto de actos y actividades que influyen en la satisfacción de los consumidores y que, en muchas oportunidades, afectan las decisiones de compras de estos.

Los clientes valoran entre otros aspectos :

- ◆ **Rápida y amplia cobertura**
- ◆ **Responsabilidad Compromiso**
- ◆ **Estrategias adecuadas, confiabilidad, tiempo de respuesta, entrenamiento de personal técnico.**

G) INVESTIGACIONES SOBRE ACTITUD

Existe un sinnúmero de investigaciones en torno a la actitud. Entre ellas destaca un estudio realizado por HAIRE, GUSELLI Y PARTER, el cual consistió en investigar cuál era la actitud de directivos de varias empresas de diferentes países, al opinar sobre la capacidad de iniciativa de los individuos promedio; encontrándose con dos enfoques:

El primer enfoque corresponde a la Teoría Clásica o tradicional, en la cual los "Teóricos Clásicos" presuponen que al empleado promedio:

- ◆ No le gusta su propio trabajo
- ◆ Desea eludir la responsabilidad
- ◆ Carece de ambiciones fuertes
- ◆ Y que finalmente sólo se interesa por el dinero que puede obtener por su trabajo.

A partir de este enfoque la Teoría Clásica construyó una serie de principios para la organización, basados en:

- ◆ Reglas de mando rígidas
- ◆ Y demasiado control hacia los trabajadores

El segundo enfoque es de los "Teóricos Modernos"

Ellos suponen que la persona promedio no detesta su trabajo sino al individuo, por lo que:

- ◆ Se le puede enseñar a aceptar responsabilidades

- ◆ Posee una cierta cantidad de iniciativa, ambición y buena voluntad para trabajar juntamente con otro.
- ◆ Sus motivaciones son más amplias que las que corresponden a las recompensas monetarias.

En el enfoque de la Teoría Moderna los principios que deben existir en una organización son:

- ◆ Amplia participación para la toma de decisiones
- ◆ Autocontrol por parte de los subordinados

Tomando como base estos dos enfoques, Haire, Guiselli y Parter, realizaron un cuestionario de 8 ítems, cada ítem era importante en lo que concierne a una suposición o a una actitud acerca de la cuál difieren ambas teorías; los colaboradores debían responder indicando en una escala, que iba del número 1 al 5, si estaban de acuerdo o no con las afirmaciones que se les presentaban. Por ejemplo:

A) El individuo medio prefiere ser dirigido, elude la responsabilidad y tiene relativamente poca ambición.

B) La habilidad de dirigir puede ser adquirida por la mayor parte de las personas independientemente de sus rasgos y habilidades innatas.

De esta investigación se pudo concluir que la actitud de los directivos de empresa en todos los países mostraba desacuerdo con la creencia de que el individuo promedio tiene capacidad para la iniciativa, dirección y responsabilidad.

Sin embargo, al mismo tiempo sostuvieron que los métodos de dirección basados en el grupo y la participación son más efectivos que los métodos rígidos.

Esta dualidad se produce porque, aunque los directivos muestran una actitud de rechazo, se dan cuenta que el individuo no detesta su trabajo, sino que el individuo necesita sentir que participa y que se le delega responsabilidad.

Analizando los resultados de este estudio, nos damos cuenta de cómo existe una influencia en cada individuo, de rechazo o de aceptación, hacia las personas, objetos, trabajo, institución.

Pero también se pudo identificar que la satisfacción que encuentra el hombre hacia su trabajo es vital, por lo que es importante mencionar los estudios de MCCLLELLAND, en los que percibió que en las personas que a menudo laboran en puestos de nivel ejecutivo y gerencial presentan las siguientes características:

- ◆ Necesidad de lograr lo mejor en todas sus metas.
- ◆ Prefieren una situación laboral en la cual se les permita asumir la responsabilidad en la solución de problemas basados en su capacidad e iniciativa.
- ◆ Disponen su trabajo y las condiciones para afrontar constantemente nuevos problemas y retos de dificultad regular.
- ◆ Necesitan retroalimentación continua y clara sobre sus adelantos.

Por otra parte, consideramos pertinente mencionar el trabajo de CLAYTON ALDEFER, quien postula algo parecido a las teorías de Maslow, afirmando que el hombre siente satisfacción por su trabajo, si satisface primeramente sus necesidades inferiores; solamente que él marca tres necesidades primarias :

- ◆ Necesidades de Existencia
- ◆ Necesidades de Relación

◆ Necesidades de Crecimiento

Postula que una vez que el individuo ha cubierto sus necesidades de existencia y de relación, el hombre podrá sentirse satisfecho con sus necesidades de crecimiento.

Pero siempre y cuando en la organización donde trabaje le brinden la oportunidad de practicar su creatividad, autonomía y responsabilidad.

Otro autor importante de mencionar dentro de este tema es FREDERICK HERZBERG (1959), quien postula que los individuos de la sociedad contemporánea satisfacen las necesidades de niveles más bajos en forma adecuada, y cuando no lo hacen, se produce descontento con el trabajo.

Sin embargo, no sucede lo contrario, el cumplimiento de las necesidades primarias no procura la satisfacción al empleado, ya que sólo las necesidades de autorrealización producen satisfacción al empleado dentro de su trabajo y estas necesidades forman parte del trabajo propiamente dicho. Es decir, que se le deje al empleado ser creativo y responsable en el desarrollo de su trabajo, porque si el trabajo no es atractivo, absorbente y estimulante, no existe satisfacción en el empleado con su trabajo; sólo frustración.

Herzberg, recomienda las siguientes medidas para ampliar o enriquecer un trabajo:

1. Suprimir algunos de los controles del personal y favorecer más su responsabilidad individual.
2. Proporcionar unidades naturales o completas en sus labores siempre que sea posible. Por ejemplo en vez, de ponerlos a fabricar una parte darles la oportunidad de que construyan la unidad íntegra.
3. Darles más libertad y autoridad en su tarea.

4. Proporcionarles a ellos y no a los supervisores informes periódicos sobre la producción.
5. Estimularlos para que emprendan tareas más complejas y nuevas.
6. Asignarles trabajos muy especializados para que vayan adquiriendo dominio en determinado puesto u operación.

Las sugerencias anteriores tienen por objeto favorecer el crecimiento y progreso personal, intensificar el sentido de logro, dar responsabilidad y dar reconocimiento.

Por otra parte, J.R.HACKMAN Y G.R. OLDFHAM postulan que existen características específicas del puesto de trabajo que hacen que los individuos sientan satisfacción por desarrollar su trabajo, por lo que tienen mejor rendimiento y mayor motivación.

A continuación se identifican características fundamentales para que el individuo se sienta satisfecho con sus trabajo:

- ◆ Que exista autonomía
- ◆ Identificación con el trabajo
- ◆ Retroalimentación; conocimiento de los resultados de las actividades laborales.
- ◆ Responsabilidad experimentada de los resultados del trabajo.
- ◆ Rendimiento de la alta calidad.
- ◆ Diversidad de conocimientos y habilidades.

Una opinión que aporta más bases a esta investigación es la de VICTOR VROOM, que considera que en el campo del trabajo las personas prefieren dar un rendimiento que les produzca el mayor beneficio o ganancia posible.

Las personas pondrán mucho empeño si creen que así conseguirán determinadas recompensas como aumento de sueldo o un ascenso.

EDWIN LOCKE, por su parte, afirma que el fijarse metas impulsan al individuo a dar un mejor rendimiento.

Los estudios que se han hechos relativos a la conducta laboral demuestran que las metas influyen en la motivación, mostrando que un empleado logra mayor rendimiento cuando se fija metas que cuando no lo hace.

SCHULTZ considera que la satisfacción aumenta con la edad, ya que la insatisfacción de los jóvenes se ha intensificado en el último decenio, dado que las expectativas de la nueva generación son mayores. Además de que los trabajadores jóvenes requieren la oportunidad de autoexpresar lo que piensan y la libertad para tomar decisiones, factores que los jóvenes de generaciones pasadas no requerían.

Schultz, también nos habla de la satisfacción que encuentra un hombre en su trabajo en relación a la satisfacción que encuentra una mujer en su trabajo. Los datos que se han obtenido no son congruentes, algunos estudios indican que las mujeres están más insatisfechas que los varones en su trabajo, mientras que otros estudios han demostrado que las mujeres se sienten contentas con su trabajo.

Por lo anterior los investigadores señalan que no es el sexo propiamente dicho el que se relaciona con la satisfacción laboral, sino un grupo de factores que dependen del él como son:

- ◆ Que actualmente, todavía se paga menos a la mujer que al hombre en un mismo puesto.
- ◆ Las mujeres tiene menos posibilidad de ascenso.
- ◆ A nivel ejecutivo la mujer piensa que necesita poner mucho más empeño que los varones y destacar más, si quieren recibir las mismas recompensas y reconocimientos que ellos.

Otro punto que también tiene que ver con la satisfacción en el trabajo es el nivel ocupacional, como se pudo observar en un estudio en el que participaron más de 100 gerentes, la satisfacción de las necesidades de autonomía, estima, y autorrealización aumentaron conforme se ascendía en la jerarquía de la negociación.

ADRIANA MARTÍNEZ (1995), realizó recientemente un estudio sobre:

"La satisfacción del trabajador inmerso en un ambiente laboral con cultura de calidad".

En esta investigación, ella plantea que en un ambiente laboral con cultura de calidad la satisfacción de los trabajadores sería diferente a la de aquéllos que no se encontrarán inmersos en un contexto con cultura de calidad.

Para medir la satisfacción laboral en este estudio definió los siguientes 15 componentes:

1. Satisfacción con el trabajo mismo: Es la actitud del trabajador hacia su actividad laboral, es decir las tareas que realiza y el contenido de su trabajo.
2. Satisfacción con los conocimientos: Se refiere a la actitud del trabajador hacia los conocimientos que debe de poseer para ejecutar su trabajo en una empresa con cultura de calidad, es decir le permite al trabajador hacer una evaluación sobre la información con la que cuenta para realizar su actividad laboral.

3. Satisfacción con la responsabilidad: Es la actitud del trabajador con respecto a las responsabilidades que comúnmente le son encomendadas en sus labores en una empresa con cultura de calidad.
4. Satisfacción con la autorealización: Se define como la actitud que tiene el trabajador en relación con las posibilidades de automejora que le ofrece la empresa con cultura de calidad donde trabaja, es decir las posibilidades de controlar y mejorar sus actividades, de tomar decisiones e incidir en su trabajo.
5. Satisfacción con los compañeros de trabajo: Es la actitud que tiene el trabajador hacia sus compañeros y la relación que establece con ellos en el trabajo.
6. Satisfacción con el trabajo de equipo: Se define como la actitud que tiene el trabajador hacia las labores cooperativas que realiza con sus compañeros de trabajo en una empresa con cultura de calidad.
7. Satisfacción con el jefe: Se refiere a la actitud del trabajador hacia sus superiores y sus relaciones con ellos.
8. Satisfacción con la participación: Es la actitud del trabajador con relación a la posibilidad que le ofrecen sus superiores de expresar su opinión en una empresa con cultura de calidad.
9. Satisfacción con el respeto: Se define como la actitud que tiene el trabajador hacia el trato digno y considerado que recibe de sus superiores en una empresa con cultura de calidad.
10. Satisfacción con la supervisión: Es la actitud que tiene el trabajador hacia la efectividad de la forma en que se revisa y evalúa su labor en una empresa con cultura de calidad.

11. Satisfacción con las promociones: Se refiere a la actitud del trabajador hacia las oportunidades que tiene para ascender en la empresa donde labora.
12. Satisfacción con el salario y prestaciones: Es la actitud del trabajador en relación al salario y prestaciones que recibe en la empresa donde labora.
13. Satisfacción con los estímulos: Se define como la actitud del trabajador hacia los alicientes económicos que se le otorgan según su desempeño en una empresa con cultura de calidad.
14. Satisfacción con la capacitación: Es la actitud que tiene el trabajador hacia los cursos de entrenamiento y actualización que ha recibido en una empresa con cultura de calidad.
15. Satisfacción con la misión: Es la actitud que tiene el trabajador con los ideales y políticas de la empresa con cultura de calidad. (Martínez Adriana 1995).

Esta autora concluyó lo siguiente:

Que un ambiente laboral con cultura de calidad "sí influye" en la satisfacción de los trabajadores.

Un ambiente laboral con cultura de calidad "influye" en cada uno de los indicadores de satisfacción.

El tipo de actividad "no influye", si se encuentra en un ambiente con cultura de calidad.

El tipo de actividad laboral "no influye" en los indicadores de satisfacción si se encuentra en un ambiente con cultura de calidad.

El tipo de actividad laboral donde no existe cultura de calidad "sí influye" sobre los indicadores de satisfacción.

El tipo de actividad laboral donde no existe cultura de calidad "sí influye" en la satisfacción de los trabajadores.

Analizando los resultados de este estudio podemos observar cómo el trabajador al encontrarse en un ambiente donde se maneja la calidad, se siente satisfecho porque él sabe que es parte de la organización y de los logros de calidad de los productos, bienes y servicios.

Asimismo, su actitud dentro de su ambiente laboral es ideal, porque cada día se responsabiliza y se siente orgulloso de su trabajo, provocando que siga desarrollando su trabajo con calidad.

Sin embargo, todo esto lo proporcionan los empresarios y ejecutivos que se encuentran al mando de una organización promoviendo en cada miembro que labora ahí confianza, seguridad, oportunidad de ser creativo.

Como hemos visto la aportación de los autores, para que el individuo sienta satisfacción en su empleo, es que se les dé la oportunidad de demostrar lo que pueden realizar.

H) ACTITUD ACTUAL EN EMPRESAS MEXICANAS

Para comprender al mexicano en el ámbito laboral, es importante distinguir entre el empresario o directivo; y el personal que labora bajo la dirección de éstas personas.

Sabemos que las perspectivas de trabajo y los logros que se obtienen son diferentes, pero desde luego se da una interacción entre unos y otros. Muchos mexicanos ven el trabajo sólo como un medio para subsistir, solicitaré empleo "de lo que sea" es la petición más escuchada, porque buscar trabajo significa buscar dinero.

Por otra parte también las organizaciones presentan algunos, y en ocasiones todos, los siguientes conflictos:

- ◆ Competencia Interna, excesiva que se traduce en entorpecimiento de labores.
- ◆ Envidias
- ◆ Actos desleales a la empresa

HORACIO ANDRADE; señala al respecto que en nuestro país:

"Hay una lucha por el poder y las áreas suelen convertirse en feudos que compiten entre sí, por lo que la colaboración y los trabajos interdepartamentales son poco frecuentes.

El trabajo en equipo es prácticamente inexistente incluso se llega a dar muchas veces una competencia por sobresalir y obtener logros individuales aunque para ellos se tenga que recurrir al boicot de los demás".

(Alta Dirección mayo 1989 vol.1 N° 4.)

Además, hay que agregar a esto, el número de días no laborables; considerando que las

empresas otorgan días de descanso obligatorio como:

◆ Conquistas Sindicales

◆ El Aniversario del Sindicato.

Registrándose altos índices de ausentismo, accidentes, impuntualidades y enfermedades en el trabajo, así como una alta rotación de empleos.

La actitud desconfiada, insegura y dependiente de los mexicanos impide la participación colaboradora en los grupos de trabajo. La mayoría de los mexicanos se mantienen con reserva y a la expectativa, posiblemente por haber sido engañados y manipulados, por lo que se muestran cautelosos hacia el dirigente y hacia sus compañeros.

Un estudio que tiene que ver con este punto es la encuesta realizada por el CREA, donde se obtuvieron los siguientes resultados.

Cuando se les preguntó si se puede confiar o no en la gente, el 82.3% de los encuestados, dijo que es mejor proceder con cautela.

El 52.4% siente que ahora la gente está menos dispuesta a ayudar a otros.

58.14 % no pertenece a ninguna asociación o grupo.

Esto significa que pese a la necesidad de compañía, no hay participación grupal, difícilmente se logran integrar buenos equipos de trabajo, pues se presenta una falta de compromiso en los empleados porque nunca están seguros de lograr algo en grupo o con la participación de todos.

El concepto de lealtad se limita a la protección mutua en caso de cometer indisciplinas, errores o incumplimiento en el trabajo, o en ocasiones, se ha llegado al extremo de

convertirlo en una norma explícita donde ningún trabajador puede atestiguar en contra de un compañero, aunque haya incurrido en grave falta.

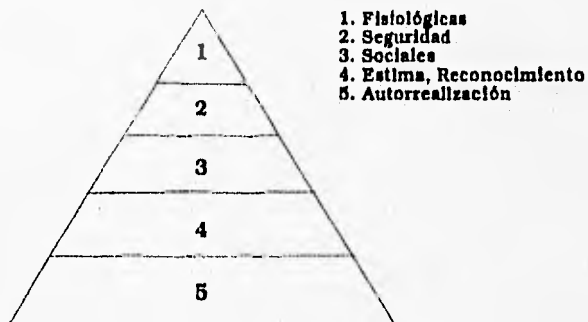
Nadie quiere asumir el liderazgo por temor a ser rechazado y considerar que no está lo suficientemente capacitado para tomar esa responsabilidad, además de correr el riesgo de ser el único que trabaje.

Estas razones son la causa de la escasez de líderes auténticos, democráticos y participativos.

El centro de estudios educativos encontró que el 83 % de las personas se encontraban bastante orgullosas de su trabajo, por lo que el problema en general no es el trabajo en sí, sino las relaciones humanas y las actitudes de las personas.

1. ABRAHAM MASLOW, teórico de la corriente humanista de la conducta humana, nos dice que de acuerdo con la intensidad de la necesidad el hombre pugnará para encontrar satisfacción en el orden siguiente:

Pirámide de las Necesidades (Maslow)



De esta forma, mientras una necesidad de orden primario no este satisfecha, no se buscará cubrir una necesidad de orden superior.

Si consideramos que muchos mexicanos tienen fuertes carencias en su alimentación, es comprensible que poco les importa su seguridad, el amor, la dignidad y su propia estima. En tales circunstancias, ¿quién se preocupa por ser creativo por llegar a la pirámide y obtener logros significativos que le ayuden a crecer y desarrollarse y contribuyan a la estimación de si mismo?

En contraparte, podemos analizar la situación de los directivos.

En nuestra tradición laboral el hacendado, dueño y señor de todo, albergaba en sí mismo todo el poder y el saber. Los trabajadores debían obedecer y cumplir las órdenes a cambio de protección, casa y hasta podían utilizar un pedazo de tierra para cultivar y tener sus propios animales.

Con estos antecedentes se dificulta que los patrones, empresarios o directivos, valoren a quienes dedican su esfuerzo para el logro de los objetivos de la empresa, "para eso se les paga", dicen reforzando la creencia de que lo único que puede obtener una persona por su trabajo es dinero.

Relaciones Actuales en Empresas Mexicanas

Liderazgo: El tipo de liderazgo que se ejerce es autoritario o paternalista, mantiene al personal en actitud de dependencia, de inferioridad y de menosprecio a sus aportaciones y habilidades.

Existe la idea equivocada de que para lograr que las personas trabajen bien, hay que manipularlas.

Supervisión: La supervisión y el control son estrechos.

Decisiones: En la toma de decisiones y en el poder existe un alto grado de centralización, ya que se desconfía de la capacidad de los niveles inferiores para actuar por sí mismos.

Participación: La participación del trabajo se limita a cumplir órdenes a menudo carentes de significado o de objetivos para el empleado.

Normatividad: Existen demasiadas normas reglas y políticas a los que se les da demasiada importancia, convirtiéndose muchas veces en objetivos de la empresa desplazando lo fundamental que es:

- ◆ Mejoramiento de la Calidad

- ◆ Aumento de Productividad

- ◆ Y el valor mismo de los producto o servicios que resultan del trabajo.

Comunicación: La comunicación es ascendente y/o vertical; lo que incrementa la dificultad de integrar equipos, de obtener una percepción completa de los objetivos, así como el involucramiento de los trabajadores en los procesos productivos.

Dando como consecuencia, la competencia interna y el trabajo poco significativo, monótono y descuidado.

Estímulos: Existen cantidad de sanciones y castigos para los que violen las normas y reglas, en contraste muy pocas formas de reconocimiento al esfuerzo. A veces se otorgan premios y recompensas de una manera irracional, basando la decisión en el antigüismo y en apreciaciones muy subjetivas que deprimen a los buenos trabajadores.

Tanto directivos como sindicatos se olvidan de buscar caminos para otorgar el reconocimiento objetivo al esfuerzo y a la dedicación del trabajo.

La queja frecuente de los trabajadores es que cuando cometen errores hay sanciones, pero cuando el trabajo se encuentra bien elaborado nadie lo nota.

Competencia: Se supone que los recursos disponibles son limitados y que los individuos pueden considerarse más motivados si compiten unos contra otros por la posesión de esos recursos limitados. Sin embargo, el enfrentar a los individuos entre ellos mismos resulta ineficaz e inclusive, desvía el propósito de obtener los recursos limitados, causando la obstaculización o destrucción del competidor.

Tomando en consideración el apartado de ACTITUDES, sabemos que es muy importante la actitud que tiene el individuo hacia los objetos, personas, trabajo, institución, ya que, como vimos, influye en la forma de dirigirnos hacia ellos, ya sea de forma positiva o negativa.

De ahí la importancia de investigar sobre la actitud de los individuos hacia su trabajo, para buscar elementos que formen, incrementen y sostengan actitudes positivas en el individuo con respecto a su trabajo, y así, se pueda ir formando una cultura productiva, en donde cada individuo ponga su mayor esfuerzo en su trabajo y en que el país salga adelante.

CAPITULO II

LA CALIDAD

A) IMPORTANCIA DE LA CALIDAD

La calidad es importante, porque ha sido y es actualmente el eje central de la competitividad.

Actualmente no poseer calidad nos marca fuertes barreras de ingreso a los mercados internacionales, y más aún, cuando existen normas estandarizadas de calidad a nivel mundial, las cuales van marcando la competitividad en los mercados.

El origen de la palabra calidad viene del latín *Qualitatem*, que significa atributo o propiedad que distingue a las personas, bienes o servicios.

Esa distinción implica Nivel de Excelencia, algo excelente no es caro ni lujoso, sino adecuado para su uso, por lo que la calidad debe necesariamente, estar relacionada con el uso y el valor que satisface el requerimiento del cliente.

El concepto de Calidad comenzó en los años 30 en Estados Unidos, con la aplicación industrial del cuadro de control ideado por el DR. W.A. SHEWHART, de Bell Laboratories.

Estados Unidos aplicó dicho cuadro en la Segunda Guerra Mundial, ya que los sistemas productivos eran inadecuados para cumplir con las exigencias del estado de Guerra. Al utilizar las normas de Calidad se produjeron artículos militares de bajo costo y en gran cantidad. La producción norteamericana durante la guerra fue muy satisfactoria en términos cualitativos y económicos, debido en parte, a la introducción de la calidad estadística.

Inglaterra, por su parte, desarrolló de inmediato el control de Calidad con la Adopción de Normas Británicas 600 en (1935), basándose en el trabajo estadístico de Pearson, debido a que Inglaterra había sido el hogar de la Estadística Moderna. Además de que durante los años de la guerra Inglaterra también formuló y aplicó otras normas.

El Japón se había enterado de las primeras Normas Británicas 600, en la preguerra y las había traducido al japonés durante la misma. Aunque la calidad en este país dependía directamente de la inspección, pero no era cabal para todos los productos.

Se podría especular que la Segunda Guerra Mundial la ganaron la Calidad y la Estadística Moderna.

A partir de entonces, muchos científicos se preocuparon por investigar más sobre la Calidad como:

EL DR DEMING

EL DR. JURAN

KAORU ISHIKAWA

B) CONCEPTOS SOBRE CALIDAD

DR. DEMING

El DR. DEMING, fue una de las personas que más ha influido en el desarrollo de la Calidad Total, tanto en el mundo occidental (Estados Unidos), como en el mundo oriental (Japón).

Este autor definió a la calidad como cualquier cosa que el cliente necesite o quiera.

Y, dado que los requerimientos del cliente están siempre cambiando, es necesario investigar constantemente la conducta del consumidor.

Para Deming, los métodos estadísticos fueron muy importantes por lo que decía que:

"El primer paso en el control de calidad es juzgar y actuar sobre la base de hecho, tales como la longitud, el tiempo, la fracción defectuosa y el volumen de ventas".

Pues opinaba que los métodos estadísticos ayudan a comprender, mejorar y controlar los procesos, aunque no se debe depender de ellos.

DEMING propone 14 puntos a seguir para alcanzar la Calidad dentro de una empresa.

Orientación	Mejoramiento del procedimiento	Resultados
Propósito	1 Crear constancia de propósito	
	14 Trabajar todos para la transformación	
Liderazgo	7 Establecer liderazgo	8 Eliminar el temor
		11 Quitar cuotas y metas numéricas
		12 Quitar barreras al orgullo en el trabajo realizado
Cooperación	2 Adoptar una nueva filosofía	4 Quitar la práctica de dar precios por unidad
		9 Eliminar barreras entre departamentos
Entrenamiento y Educación	6 Entrenar en el trabajo	
	13 Establecer un programa de educación y mejoramiento	
Mejoramiento y Procesos	5 Mejorar constante y siempre el sistema de producción y servicios	5 Quitar la dependencia de la inspección para la calidad
		10 Eliminar consignas

JOSEPH M. JURAN

JOSEPH JURAN fue otro personaje importante que se interesó por la calidad; desarrolló el plan de Calidad llamado "La Gestión de Calidad", que incluye tres procesos:

1. PLANIFICACIÓN
2. CONTROL
3. MEJORA DE CALIDAD

1. Planificación de la Calidad

La Planificación de la Calidad es la actividad que se lleva a cabo para determinar las necesidades de los clientes, así como para desarrollar los productos y los procesos requeridos para satisfacer dichas necesidades.

La planificación es un elemento necesario en el proceso interno como: (compras, facturas, pedidos) puesto que desde aquí se deriva la satisfacción del cliente.

2. Control de la Calidad

El control de la calidad es el de mantener un proceso en estado planificado, de forma que siga siendo capaz de cumplir con los objetivos operativos. El fin principal del control es minimizar el daño que pueda presentar el proceso, ya que todo tipo de circunstancias pueden influir para dañar la capacidad de éste.

En este proceso deben intervenir todos los empleados de la empresa siguiendo las especificaciones y manuales de procedimientos.

Cabe resaltar que durante este siglo se ha adelantado mucho la aplicación de la metodología estadística dentro de la calidad, surgiendo así, el control estadístico del proceso, que ha contribuido de manera importante en el Control de la Calidad.

3. Mejoras de la Calidad

Las mejoras de calidad se llevan a cabo mediante proyectos para resolver problemas que se tienen en la organización; esto se realiza de la siguiente forma:

- ◆ Se forman equipos de trabajo para discutir y dar soluciones a cada problema en particular.

- ◆ En cada reunión se dan informes específicos de los logros que se han obtenido, y se boletinan dichos resultados para informar a la gente que no se encuentra en los equipos de trabajo.

KAORU ISHIKAWA

Otra persona muy importante, que se interesó e impulsó el proceso de calidad es KAORU ISHIKAWA, quien estableció dentro de Japón un sistema de Control de Calidad el cual incluye 6 aspectos:

1. Educación y capacitación en Control de Calidad.
2. Actividades de Círculos de Calidad.
3. Control de Calidad en toda la empresa. Participación de todos los miembros de la organización.
4. Auditoría del Control de Calidad.
5. Utilización de métodos estadísticos.
6. Actividades de promoción de Control de Calidad a escala nacional.

Kaoru Ishikawa creó un sistema muy completo, pues no dejó de lado a las personas.

PHILIP CROSBY

Este autor propuso los siguientes 14 pasos para implantar la Calidad:

1. El compromiso de la dirección en su disposición a perder algo muypreciado, personal, con el fin de mejorar la Calidad de vida de los demás.
2. El equipo de Mejoramiento de la Calidad: Es el grupo "al cuidado de la salud" encargado de supervisar y coordinar el proceso de cirugía, recuperación y bienestar de la organización.
3. La Medición de la Calidad: Consiste en determinar si los diferentes "Sistemas y Procedimientos para la conservación de la vida", funcionan a los resultados previos.
4. El cálculo del Costo de la Calidad: Revela el gasto y el inconveniente de hacer las cosas mal.
5. La concientización sobre la Calidad debe difundirse constantemente para que todo el mundo sepa que está en la misma pista.
6. Acción Correctiva: Consiste en identificar, curar y después prevenir las enfermedades que impiden disfrutar de la vida, ya sea personal o profesional.
7. La planeación del Día Cero Defectos: Consiste en determinar el día-día de arranque en que el Director General se habrá de parar frente a toda su organización y declarar que se ha convertido.
8. La educación de los empleados equivale a construir la base para la comprensión y la implantación para la Calidad, por medio de un lenguaje común y la aplicación de habilidades especiales.

9. El Día Cero Defectos es el día en que todos se reúnen y celebran su Compromiso con la Calidad.
10. La fijación de metas consiste en describir logros concretos que cada individuo tendrá que alcanzar.
11. La Eliminación de Causas de Error: Es un sistema para señalar y eliminar los obstáculos que impiden el logro de Cero Defectos.
12. El Reconocimiento: Es la aceptación de un logro, es "dar las Gracias" a quienes se lo hayan ganado y merezcan.
13. Los Consejos de Calidad: Son reuniones entre los responsables del bienestar de la organización.
14. Volver a empezar.

PHILIP CROSBY concuerda en varios aspectos de la Filosofía de Calidad del DR. DEMING y del DR. JURAN, principalmente coinciden en:

- ◆ Creen que el problema de la Calidad es responsabilidad de los directivos y la prevención es la forma de resolverlo.

Las diferencias que existen entre estos autores son:

- ◆ El DR. DEMING se ha especializado en Estadística y ha enseñado ese enfoque a miles de personas.
- ◆ Mientras que al DR. JURAN se le conoce por sus métodos de la Ingeniería de la Calidad.

◆ Y Crosby se ha abocado a los Altos Directivos de las empresas y no al personal de Control de Calidad.

C) CALIDAD TRADICIONAL

La Calidad tiene que ver con los requerimientos de los consumidores, "Un producto o servicio tiene calidad en la medida en que satisface las expectativas del cliente".

La Calidad es el grado de adecuación de un producto que desea darle al consumidor.

El concepto tradicional de Calidad tiene que ver exclusivamente con las especificaciones de un artículo, es decir, que un producto tiene Calidad siempre y cuando cumpla con las especificaciones establecidas, pues en la medida que no las cumpla deja de tener Calidad.

La Calidad Tradicional establece la existencia de especificaciones, las cuales que marcan ciertos límites, conocidos como:

"Límite Superior y Límite Inferior".

Es decir, si el producto se encuentra dentro de dichos límites se le considera bueno, pero si se encuentra fuera de los límites es un producto defectuoso. Aunque, existen casos en los que el producto cumple con las especificaciones, sin embargo, no resulta de la satisfacción del cliente.

En general se entiende como Calidad que el producto o servicio cumpla con los requisitos establecidos por el Cliente.

Hoy en día el tema de la Calidad se necesita ver como un modo de vida de todos, dentro de nuestra casa, en la empresa y en el país; pues ha dejado de ser algo importante para unos pocos, convirtiéndose en lo más importante para todos aquellos que producen, independientemente de que su nivel de producción sea poco o mucho, y para todos aquellos que compran y hacen uso de bienes y servicios.

Por lo tanto, toda empresa que quiera permanecer en el mercado del futuro deberá estar mejorando su calidad.

Actualmente la competencia mundial se basa en dos aspectos importantes, los Precios y la Calidad, obligando a todos los países a comprender que la Calidad de un producto y su proceso exigen atención prioritaria.

Algunas empresas no quieren mejorar su Calidad porque piensan que "cuesta mucho" y "no vale la pena". Sin embargo, es bien sabido que en la lucha entre los competidores de un mismo mercado, el que tiene mayor participación en el mercado tiene más dinero disponible para defenderse de la competencia.

Por otra parte, ya es de todos conocidos el hecho de que se tienen mayores ingresos abatiendo costos o prestando a los consumidores mayor atención.

Las empresas competitivas manejan una planeación, que lleva en sí mismo un sistema de calidad, por lo tanto, aunque cada compañía maneja su propio sistema de calidad de acuerdo a sus necesidades, todas las empresas llevan a cabo los siguientes procesos:

1. Evaluación de la Calidad de la Preproducción
2. Planeación de la Calidad del Producto y del Proceso
3. Planeación de Calidad, Evaluación y Control del material por adquirir.
4. Evaluación de la Calidad y Control del Producto y del Proceso.
5. Reportes de la Calidad
6. Orientación y Adiestramiento del personal en la Calidad.
7. Discusión del manejo del Control de Calidad de la Calidad.

Sin embargo para que la empresa logre calidad es necesario que primero quede claro el significado de la palabra "Trabajo".

La palabra trabajo viene del latín TRIPLAIRE, que significa torturar, implica castigo, sufrimiento y miseria.

Así es como generalmente el hombre percibe su trabajo, y no precisamente porque se base en su significado, sino porque así lo percibe en realidad. Dada esta situación es importante recuperar el verdadero sentido del trabajo.

El profesor R.L. ACKOFF de la Universidad de Pennsylvania considera que el trabajo debe ser percibido como una manera de aprender, al mismo tiempo que debe ser divertido.

Cabe mencionar lo que dice el DR. DEMING: "El empleado debe entender lo que hace". Así como, lo que opina el DR. CARLOS DE LLANO: "El trabajador que no entiende lo que hace se enajena, se siente ajeno a su trabajo". Por lo tanto el hombre debe sentirse realizado y responsable en su trabajo.

El DR. DEMING, ha encontrado que el trabajador también planifica y corrige su trabajo, que ha pasado a la fase de autocontrol donde realiza todos los pasos anteriormente señalados, esto es importante, ya que le permite trabajar con mayor libertad y sin enajenación, además de que la participación de los trabajadores para expresar su opinión y corregir las fallas hace más sensible y perfecto el sistema de producción.

Por esta razón es necesario fomentar el trabajo en equipos bien coordinados y cohesivos, se les debe dar seguridad a los empleados para que realicen su trabajo eficazmente, ya que generalmente la gente siente miedo de preguntar las dudas que tiene acerca de su trabajo.

D) ACTITUD HACIA LA CALIDAD

Es importante generar una actitud orientada hacia la Calidad, uno de los autores que apoya esta afirmación es GUSTADO GUTIÉRREZ, quien señala que la actitud es importante para lograr la calidad, proponiendo 8 pasos para generar la actitud positiva requerida:

1. **Cambio de actitud de la gerencia hacia el trabajador:** El gerente debe ser motivador de su equipo de trabajo, respetar al individuo como persona y evitar dirigir el trabajo con sanciones.
2. **Motivación vía involucramiento en el trabajo:** Es importante que el trabajador sepa como se está desempeñando, sintiendo que lo toman en cuenta.
3. **Reconocimiento como incentivo:** Se debe reconocer a la gente por hechos concretos, este reconocimiento debe ser justo y medido para evitar caer en vicios.
4. **Mayor responsabilidad en manos del trabajador:** El trabajador debe estar concientizado para comprender cómo afecta su responsabilidad en el trabajo.
5. **Programas participativos:** Es conveniente formar grupos donde participe cada individuo y dar seguimiento a las sugerencias que estos hacen.
6. **Asignaciones de trabajos flexibles:** Es importante que exista rotación de tareas para que el trabajador tenga una mayor visión de su trabajo y evite el tedio, al mismo tiempo que a la empresa le proporciona mayor flexibilidad y cubre ausentismos.
7. **Educación y Entrenamiento:** Es vital capacitar a la gente, los gerentes deben estar comprometidos para dirigir a los trabajadores con educación.
8. **Reducir miedos y aumentar confianza:** La gerencia debe hacer ver los errores

expresando apoyo y no regañando por ellos. (Gutiérrez Gustavo 1992).

Otros autores que hablan sobre la actitud de calidad son NORBERT, RONALD, LESTER, HARRY; ellos proponen que para lograr la calidad es importante que los trabajadores tengan una actitud participativa, es decir que se les permita aportar críticas para la solución de los problemas relacionados con su trabajo. Esta práctica permitirá que los empleados se encuentren más interesados en que sus ideas tengan éxito.

Otro punto relevante que proponen estos autores, es que la gente trabaje en equipo proporcionando la oportunidad de ampliar el ámbito de sus experiencias, lo cual es una forma de enriquecer el trabajo, al mismo tiempo que se incrementa la autoestima.

Por otra parte, MAURO RODRÍGUEZ Y PATRICIA BUENDÍA dicen que se debe aprovechar la actitud del mexicano, sin llevar esto a los extremos, es decir que el hombre aprende a desarrollar en su núcleo familiar valores como: Lealtad, Cooperación, Afecto y Servicio. Estos valores contribuyen a su desarrollo sano, sin que con esto llegue a la sobre-protección y al exceso que crea minusvalía.

Señalan que los mexicanos en principio están dispuestos a dar un servicio y cooperar; por lo que pueden entender que la colaboración es el mejor camino para obtener resultados. Es por esto, que es necesario que las empresas les proporcionen un incentivo a sus trabajadores por su actitud servicial y cooperativa.

Por otra parte, los mexicanos siempre se han caracterizado por tener una gran capacidad imaginativa, la cual conviene orientarla más hacia el esfuerzo creador que a las soluciones improvisadas de último momento.

Además, como al mexicano tiene cierto sentido estético y le gusta el arte, la belleza, tiene una predisposición o una tendencia a lograr una alta calidad en la producción.

Las flexibilidad es otra de las características de los mexicanos; hacen que

estén dispuestos a realizar diferentes tipos de producción con el fin de cumplir las exigencias del cliente y mejor la calidad de los servicios y productos.

Otra característica de los mexicanos es la facilidad con que se pueden relacionar y la alta valoración de los amigos, así como su extroversión al manifestar sentimientos; esto propicia la integración en equipos de trabajo y permite la creación de un ambiente cordial y armonioso que genere la satisfacción de necesidades sociales y de seguridad emocional.

Todos los autores anteriormente señalados; coinciden en la actitud es la que debe cambiar para que los trabajadores logren Calidad en su trabajo y esta actitud debe estar basada primordialmente en:

◆ RESPONSABILIDAD

◆ COLABORACIÓN

◆ SEGURIDAD

◆ CREATIVIDAD

◆ AUTONOMÍA

Sin embargo este tipo de actitud debe ser fomentada por la empresa a través del trabajo en equipo, de fomentar confianza en el individuo y de tomar en cuenta sus opiniones.

La clave para que todas las empresas obtengan calidad y productividad, se encuentra en todos los individuos que las conforman, en los directivos, que deben mostrar preocupación por dirigir bien a sus empleados con programas de capacitación, retroalimentación constante y objetivos bien definidos; y en los trabajadores, que deben aportar su responsabilidad, creatividad y autonomía.

E) NORMAS DE CALIDAD

Las normas de Calidad Internacional, son normas de validez y aceptación internacional, identificadas por ISO como serie ISO 9000.

Las cuales armonizan y facilitan la utilización mediante consenso internacional, regulando diferentes aspectos como: Lenguaje, Filosofía, Alcances, Pautas y las mejores Prácticas de Calidad.

El plazo de validez de estas normas es de 3 años con una vigilancia semestral. El cumplimiento de estas normas es voluntario, pudiendo la autoridad competente, por resolución expresa, declararla obligatoria.

Estas normas se aplican a organizaciones que operan en los mercados internacionales, regionales y/o comunes; también se aplican a organizaciones que operan en el mercado nacional y que no integran los mercados anteriormente señalados, aunque esto se presenta de forma más lenta.

Es importante destacar que la serie ISO 9000 certifica sistemas de calidad, no así la certificación del producto y su objetivo.

La creación de las Normas de Calidad tienen varias finalidades, de acuerdo con la filosofía de cada empresa, por ejemplo:

-La finalidad de ésta norma hacia el cliente es:

Proporcionar confianza adecuada y dar satisfacer permanente sus necesidades explícitas e implícitas.

-La finalidad de estas normas en la empresa es:

Garantizar, documentar y demostrar que el sistema utilizado cumple con las especificaciones de calidad establecidas y requeridas.

La finalidad que persiguen estas normas con el Estado es:

Garantizar protección, salud, higiene, seguridad y medio ambiente.

Con las normas ISO 9000 se pretende ir mas allá del aseguramiento de la Calidad,, buscando lograr la efectividad continúa de la calidad estratégica total; diseñando un sistema de calidad que en verdad sea útil para satisfacer al cliente, para aumentar la eficiencia y la productividad.

NORMAS ISO 9000

Norma ISO 9000

Esta norma se refiere a estándares de la calidad selección y uso:

- ◆ Determina el alcance, la filosofía y las pautas para utilización de cada norma.
- ◆ Se describen los tres modelos de aseguramiento de la calidad.
- ◆ Se establecen las pautas para la preparación de contratos y evaluación de proveedores.

NORMA ISO 9001

Esta norma se refiere al aseguramiento externo de la calidad.

- ◆ Se estipula la prevención de cualquier no conformidad por parte del proveedor.

- ◆ Se abarca desde el diseño hasta el servicio de posventa.

NORMA ISO 9002

Esta norma trata del aseguramiento externo de la calidad.

- ◆ Se plantea el aseguramiento de la calidad por parte del proveedor del producto final, cuando éstas sean simples, sin requisitos de seguridad o bien sin requisitos específicos o especiales.

F) EMPRESAS MEXICANAS CON RECONOCIMIENTO POR SU CALIDAD

Hotel Camino Real

Ha obtenido reconocimiento por la calidad de sus servicios, el cual es un valor que lo caracteriza y lo obliga a evaluar periódicamente la satisfacción de sus clientes, así como confrontar estándares de operación en relación con la competencia.

Alambres Profesionales

Esta empresa dice que su calidad resulta de la participación activa del cuerpo directivo que a través de su apoyo, consejo, liderazgo y comprensión ha fomentado la cohesión entre todas las áreas funcionales, además de ser fruto de la capacitación, motivación y la entrega de cada uno de los integrantes de la organización.

Hylsa

Comenta que sus logros se han cimentado en los siguientes aspectos:

1. La atención al cliente como prioritaria en todas sus decisiones
2. Modificación de la cultura de la organización para lograr el cambio de actitud en el personal.
3. Paciencia, saben que el cambio es un proceso que toma tiempo.
4. Constancia ir paso a paso, aceptar que a veces se necesita retroceder.
5. Coherencia entre lo que se dice y se hace.

6. Involucrar a todas las áreas de la organización no sólo a las operativas, incluso a los proveedores de materia prima.

Xerox

En 1982 inició un programa de calidad total orientado al cliente, el cual, a grandes rasgos, comprende 6 puntos:

1. Formación de grupos de implantación del programa, a fin de garantizar que los representantes de cada área se responsabilizan del entrenamiento del personal y del uso de las herramientas y de los necesarios procesos de calidad.
2. Conductas y acciones de la alta gerencia, coherentes con todo el programa, los niveles directivos debían ser modelos para el resto de la organización.
3. Entrenamiento de todo el personal iniciándose con los altos niveles y siguiendo hacia abajo.
4. Herramientas adecuadas a los nuevos procesos de calidad.
5. Comunicación intensa en torno a los objetivos, prioridades y valores de la empresa.
6. Reconocimiento y premios individuales, grupales al personal que se destaca por su esfuerzo y dedicación.

Estas empresas han logrado mejorar y crecer, pues aún enfrentando problemas siempre reconocen que su gente es el recurso más valioso.

G) MICROEMPRESA

La microempresa es una unidad económica que a través de la organización del trabajo y de bienes materiales incorpóreos de que se sirva, se dedica a la transformación de bienes, ocupa directamente hasta 15 trabajadores y sus ventas anuales estimadas o reales no exceden de los montos que determine la Secretaría, las cuales se publicarán en el Diario Oficial de la Federación.

En las microempresas generalmente se pueden observar las siguientes características:

- ◆ El tamaño de la empresa está en función del programa de producción que el industrial lleve a cabo.
- ◆ Los medios financieros para apoyar su proyecto industrial son limitados, y fundamentalmente provienen del ahorro generado internamente en la empresa.
- ◆ Su maquinaria y equipo de producción son sencillos debido al tamaño de la empresa y sus escasos recursos financieros.
- ◆ Es bajo el número de trabajadores que emplea.
- ◆ Las materias primas que utiliza para la elaboración de sus bienes son en su mayoría locales (de fácil acceso).
- ◆ Cuentan con gran flexibilidad para responder a los cambios que se producen en el mercado, ya que el equipo que utilizan no es muy sofisticado.
- ◆ Los empresarios participan directamente en la producción y supervisión de las labores del proceso de producción, lo que les permite el conocimiento de todo el sistema de elaboración del producto final.

- ◆ Su penetración en el mercado es limitada, pese a su importante participación en la producción industrial.
- ◆ Los empresarios tienen a su cargo la venta de los productos o bien la supervisión personal de estos.
- ◆ Tiene una limitada capacidad para concurrir al mercado externo, debido entre otras cosas, al bajo volumen de producción y la poca calidad de sus productos.

Microempresa según el Decreto de 1985.

Se considera microindustria: A las empresas que ocupan hasta 15 personas y el valor de sus ventas netas sea hasta 30 millones de pesos al año.

Industria Pequeña: Son empresas que ocupen hasta 100 personas y el valor de sus ventas netas sea hasta la cantidad de 400 millones de pesos al año.

Industria Mediana: Son empresas que corresponden a 500 personas y el valor de sus ventas netas sea hasta 700 millones de pesos al año.

En ese entonces los programas aplicados para atender las necesidades de la industria mediana y pequeña carecían de prioridades específicas como:

Los apoyos financieros manifestaban limitaciones no sólo de insuficiencia de recursos, sino también de los requisitos para la autorización de créditos.

Se limita al esfuerzo en favor de la pequeña y mediana industria.

En 1988 se promulgó La Ley Federal para el Fomento de la Microindustria con el objetivo de proporcionar a la microindustria una nueva opción que impulsará su sano crecimiento.

El pequeño industrial, mediante esta iniciativa, podría disfrutar de los beneficios, con el sólo hecho de contar con la Cédula de Microindustrias, existiendo obligaciones fiscales que debería cumplir, las cuales son:

- ◆ El impuesto al valor agregado
- ◆ El impuesto sobre la renta

◆ Pagos provisionales al IMSS

◆ Licencia sanitaria

◆ Inscripción al INFONAVIT

◆ Inscripción a CANACINTRA

Durante los años subsecuentes se generaron clubes de servicio e instituciones gubernamentales que financian a las microempresas. Cada institución pide ciertos requisitos para apoyar al empresario.

Una institución que ha tenido mucho que ver al respecto es NACIONAL FINANCIERA, que pide los siguientes requisitos:

1. Entrevista Inicial

El solicitante acude a la entidad del fomento en donde se lleva a cabo una primera entrevista, con el objeto de obtener los siguientes datos:

◆ Nombre del empresario

◆ Localización de la empresa (taller o planta)

◆ Zona de ubicación

◆ Actividad que realiza

◆ Número actual de trabajadores

◆ Requerimiento financiero

2. Visita a las instalaciones

Posteriormente, se programa con el empresario una visita a sus instalaciones, con el fin de conocer las condiciones en se encuentran, la forma en que lleva a cabo el control de sus operaciones, la maquinaria y el equipo con que cuenta. Asimismo, se solicita al microindustrial información acerca del beneficio que obtendría en el caso de que se le otorgará un crédito, respecto al mercado de sus productos y de sus producción.

Derivado de lo anterior, se determinará cuales son las necesidades reales de capacitación, asistencia técnica y de crédito del microindustrial, elaborando un programa en el que se establezcan los objetivos a alcanzar para el desarrollo de la microindustria, quedando, de esta forma, plasmada toda la información en la solicitud.

3. Capacitación

De acuerdo con los resultados obtenidos se impartirá la capacitación al microindustrial.

4. Evaluación de la solicitud.

Después de proporcionar la capacitación necesaria al microempresario, la entidad del fomento proseguirá con la evaluación de la sociedad de apoyo financiero, si así lo requiere la microindustria en cuestión.

5. Una vez que la solicitud de crédito ha sido aprobada por el Comité de Crédito de la entidad de fomento, deberá elaborarse una comunicación al microindustrial, informándole sobre las condiciones que regirán el crédito autorizado, estableciendo un plazo de 10 días para que las acepte o presente las observaciones que considere convenientes.

6. Posteriormente a la aceptación de las condiciones definitivas del financiamiento, se proseguirá a su formalización, mediante el instrumento que la entidad tenga

establecido, vigilando que en el contrato que formalice la operación se incluyan las condiciones establecidas en el proyecto que, para tal efecto, haya elaborado la propia entidad.

7. Después de haber recibido la capacitación, y en su caso, el apoyo financiero, se dará asistencia técnica y seguimiento con el fin de facilitar el logro de los objetivos de desarrollo determinados durante la visita a la microindustria.

La Microempresa en Guatemala

El escritor ROBERTO CARPIO NICOLLE, en su libro: La microempresa, nos explica como fue su intervención en las microempresas en Guatemala.

Este autor comenta que en Guatemala se creó un sistema multiplicador de microempresas (SIMME), donde su característica fundamental consistía en impulsar un programa de asistencia masiva, en el menor tiempo posible a los microempresarios productores de bienes y servicios.

Este programa buscaba impactar macroeconómicamente por medio de un sistema de agentes multiplicadores, ya que Guatemala se encontraba en una problemática de desempleo masivo con tendencia a incrementarse continuamente.

Entre (1974-1986), la situación situación de Guatemala era deplorable, la tasa de desempleo global era del 45% de la población económicamente activa. De acuerdo con las estimaciones del Plan de Desarrollo elaborado en 1986, identificaba que la población económicamente activa crecía aproximadamente a un ritmo de 80 mil nuevas demandas de empleo anuales, las cuales era incapaz de satisfacer con una economía que mostraba un crecimiento de cero.

Por lo tanto la meta fijada por el Vicepresidente de la República de Guatemala (Robert Carpio), era establecer: 400,000 microempresarios para ser atendidos, consolidados y vigorizados; los cuales generarían 800,000 nuevos puestos de trabajo, beneficiando indirectamente a los familiares de los microempresarios, asalariados del negocio y sus cargas familiares, lo cual ascendería a más de medio millón de personas.

Después de 4 años, los resultados del programa hasta 1990 manifiestan lo siguiente:

- ◆ La ejecución del programa fue sumamente exitoso.

- ◆ Se creó una estructura administrativa, pública y privada partiendo prácticamente de la nada.
- ◆ Funcionó con buena coordinación, con unidad de propósitos y con eficiencia.
- ◆ Dio origen a un conjunto de instrumentos jurídicos que norman el programa.
- ◆ Logró la masificación y la velocidad que se había propuesto dado su carácter de multiplicador.
- ◆ Atendió con crédito a 11,762 microempresarios hasta el 30 de abril de 1990.
- ◆ Generó aproximadamente 20,000 nuevos empleos productivos.

La Microempresa en México

Diffícilmente se puede explicar la promoción del desarrollo industrial del México Contemporáneo, en particular de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, sin hacer una amplia mención al papel protagónico que ha desempeñado Nacional Financiera, el banco de desarrollo que, desde su constitución en 1934, ha actuado como uno de los principales instrumentos de fomento de las políticas de desarrollo industrial y de financiamiento para el desarrollo.

En diciembre de 1953, se expidió la Ley que crea el Fondo de Garantías y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña, como un fideicomiso administrado por Nacional Financiera, que durante los 40 años posteriores se le conoció como el FOGAIN.

El FOGAIN, desde su inició hasta 1989 canalizó un importante respaldo financiero a la pequeña y mediana industria del país, mediante operaciones de descuento a la Banca Comercial, y en menor medida, a un grupo reducido de Uniones de Crédito.

Una de las características fundamentales que distinguió la acción del FOGAIN, fue su selectividad, se reconocía que todas las pequeñas y medianas industrias eran importantes y dignas de respaldo, pero se definían ciertas prioridades en las que el fideicomiso tendía a concentrar la acción promocional y su apoyo financiero.

Los primeros criterios de selectividad, instituidos desde 1954, estaban referidos a la clasificación de las empresas en cuanto a su actividad (exclusivamente empresas de la industria de la transformación).

En 1973, se agregó como selectividad la localización geográfica de las empresas, ajustándose al marco jurídico-económico de fomento a la descentralización industrial.

A partir de 1979, se incorporó un nuevo criterio de selectividad en esta ocasión referido al tipo de actividad productiva de las empresas.

De 1983 a 1989, correspondió a la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial determinar cuales eran las actividades económicas prioritarias para fines de fomento abierta a la competencia internacional.

Sin embargo, no debería corresponder a las autoridades, sino al propio mercado, determinar cuales eran las actividades empresariales prioritarias, por lo que se eliminaron las restricciones de localización, para fines de financiamiento de fomento.

EMPRESAS APOYADAS POR EL FOGAIN DURANTE 30 AÑOS

1954-1959	1263	1979	4042
1970	218	1980	4316
1971	416	1981	7366
1972	564	1982	8579
1973	1073	1983	10079
1974	1658	1984	8566
1975	1692	1985	9284
1976	1961	1986	5882
1977	2682	1987	6939
1978	3166	1988	6501

El Censo Económico de México de 1989 califica a la microempresa del sector Manufacturero como aquella que dispone entre 1 y 10 trabajadores. Mientras que considera como microempresa de los sectores de Comercio y Servicios a los que reportan de 1 a 7 y de 1 a 15 trabajadores respectivamente.

Conforme a tales criterios el Censo registra:

115, 497 Microempresas Manufactureras

716, 659 Microempresas Comerciales

400, 699 Microempresas de Servicios

Es decir que el universo de la Microempresa en México, para principios de la década de los 90 seguramente comprendía a más de un millón doscientos mil empresas.

La Microempresa en 1988, contribuyó con el 41% del total de trabajo del sector empresarial.

Entre 1991 y 1994, se prosiguió con el programa para la modernización y desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana industria; el propósito del programa era contribuir a superar los problemas operativos y de mercado, así como favorecer la instalación, operación y crecimiento de éstas empresas.

Los objetivos del programa eran :

1. Fortalecer el crecimiento de las empresas mediante cambios cualitativos en las formas de comprar, producir y comercializar, con el fin de consolidar su presencia en el mercado interno e incrementar su concurrencia en los mercados de exportación.
2. Elevar el nivel tecnológico y de calidad.
3. Profundizar las medidas de desregulación, descentralización y simplificación administrativa.
4. Fomentar su establecimiento en todo el territorio, coadyuvando al desarrollo regional con el fin de apoyar la desconcentración y la preservación del medio ambiente.
5. Promover la creación de empleos productivos y permanentes con base en sus menores requerimientos de inversión por unidad de empleo.

6. Propiciar la inversión en el sector social para fomentar las actividades manufactureras.

Estadísticas de 1983 a 1994 de la tasa media de Crecimiento Anualizado de Establecimientos y Personal ocupado en Microindustrias.

ESTABLECIMIENTOS

1983	61.261	1989	81.332
1984	61.892	1990	92.556
1985	64.590	1991	99.279
1986	68.657	1992	101.446
1987	74.947	1993	99.279
1988	76.526	1994	98.225

PERSONAL OCUPADO

1983	256.874	1989	338.304
1984	258.497	1990	384.465
1985	270.731	1991	412.389
1986	286.215	1992	415.757
1987	265.954	1993	402.224
1988	317.157	1994	396.981

(Dirección General de la Industria Mediana y Pequeña con datos del IMSS Junio 1995.)

Basándonos en los diferentes autores analizados durante esta investigación, hemos percibido que la competencia de mercado a nivel mundial ha sido muy fuerte y que la calidad ha jugado un papel muy importante, en este sentido.

Sin embargo, no debemos dejar de lado el recurso humano, dado que ya hemos visto la importancia que tiene el individuo en una organización para que elabore el trabajo con calidad; identificando la actitud de aceptación que tuvo la calidad desde sus comienzos, en donde los países fueron haciendo de la calidad un punto clave para la competencia en todo tipo de bienes y servicios. Cada país fue diseñando formas de calidad, por lo que las empresas exigieron los productos con ciertos estándares de calidad, esto repercutió en el individuo, al cual se le fue preparando y exigiéndole más para que elaborará su trabajo con calidad. Es por esto que es importante asumir la Calidad, las principales razones para hacerlo son:

El elevado costo que implica hacer las cosas mal, repetir trabajos, corregir errores continuos y no evitar el despilfarro.

La ventaja competitiva que produce brindar a los clientes calidad en bienes y servicios que ellos reciben como tal.

En esta parte es donde radica la importancia de esta investigación; pues es necesario identificar que actitud tiene el individuo hacia su trabajo, para que lo elabore con responsabilidad, autonomía, creatividad, y calidad.

En estos momentos, en que México entró al Tratado de Libre Comercio, y en medio de una crisis muy fuerte, es imprescindible que todas las empresas se propongan trabajar con Productividad y Calidad para que el país pueda competir y salir adelante de la crisis.

Además, hay que tomar en consideración que los demás países se preocuparon mucho antes que México en que sus productos fueran los mejores, por lo que en este momento es vital que se trabaje en las organizaciones hacia la creación de una mejor calidad.

A lo largo de estas líneas se ha señalado la importancia de la actitud de los individuos hacia su trabajo, mencionando que si el individuo no entiende lo que hace, ni para que desarrolla su trabajo, no sabrá si lo hizo bien o mal y seguirá haciéndolo así; lo que causará tedio en él, además de una actitud de inseguridad, provocando que no se haga responsable de su trabajo. Al sentirse así no le importará si el trabajo cuenta o no con calidad.

En cambio, si el individuo entiende lo que hace, sabrá si elaboró bien o mal su trabajo, su actitud manifestará iniciativa, confianza y su trabajo será cada día mejor.

Es importante resaltar que los directivos tienen gran peso sobre esta actitud, ya que tendrán que estar al pendiente de que sus trabajadores se sientan seguros de elaborar su trabajo bien, motivándolos y dándoles incentivos para que mejoren continuamente.

CAPITULO III

METODOLOGIA

OBJETIVO

Observar el efecto que tiene el "Feed-back" en una actitud (de aceptación o de rechazo) que asuma un trabajador de Rótulos para desarrollar su trabajo con "calidad".

SUJETOS

Se trabajará con dos sujetos del sexo masculino seleccionados a partir de una muestra no probabilística por juicio. Las características de los sujetos son las siguientes:

Sujetos	A	B
Edad:	29 años	40 años
Escolaridad	Secundaria	Primaria

MATERIALES Y EQUIPO

Cinta métrica, muestrario de colores "pantone", hoja de pedido, cuestionario sobre calidad, lista de verificación.

ESCENARIO

Un taller de rótulos ubicado en el centro de la ciudad. (Ver anexo 5)

PROCEDIMIENTO

DISEÑO

Se utilizó un diseño cuasi-experimental, de series temporales donde se realizan mediciones periódicas de un grupo de individuos, en un esfuerzo por establecer una línea base. Se incluye una variable independiente, es decir se produce un cambio experimental en la serie temporal de mediciones. Posteriormente, el investigador determina si ocurre o no un cambio funcional AB. (Castro 1977).

Esta investigación se basó en los resultados de varias investigaciones realizadas con un solo sujeto, donde se probó que la representatividad de la población no es ningún problema, ya que no es verdad que cuanto mayor sea el grupo mayor será la generalidad de los datos que se obtengan. De esta forma, se descartó la creencia de que el tipo de experimento en grupo puede proporcionar un substitutivo más generalizado o más adecuadamente controlado que los datos individuales, resaltando que actualmente ha aumentado el interés por la conducta individual. (Sidman M.1975.)

Los procedimientos experimentales con N pequeña, se pueden aplicar entre los métodos cuasi-experimentales. Esta inclusión se justifica porque muy pocas veces se utiliza un grupo control con esta metodología.

DEFINICION DE VARIABLES:

Las variables que se utilizaron en esta investigación fueron:

◆ Actitud

◆ Calidad

◆ "Feed-back"

Actitud Favorable: Se consideró una actitud favorable cuando el trabajador contestó el cuestionario sobre calidad, obteniendo de 100 % a 90% de aceptación hacia el trabajo.

Actitud Regular: Cuando el trabajador obtuvo 80% de aceptación al trabajo en el cuestionario sobre calidad que se le aplicará.

Actitud Desfavorable: Cuando el trabajador, después de completar el cuestionario sobre calidad obtuvo 70% o menos, de aceptación hacia el trabajo.

Alta Calidad: Se consideró que existe Alta Calidad cada vez que un cliente calificó entre 100% y 90% de aceptación de la calidad, al contestar el cuestionario sobre este tema que se le proporcionó.

Calidad Media: Cada ocasión que el cliente al contestar el cuestionario sobre calidad calificó en un 80% de aceptación de la calidad.

Baja Calidad: Cuando el cliente al contestar el calificó con 70% o menos, el cuestionario sobre calidad que se le proporcionó.

De esta forma, se consideró que un rótulo presenta calidad si cumplió con las siguientes características:

1. Las medidas que el cliente pidió.

2. El tipo de color que eligió

3. El material en que lo pidió

"FEED-BACK": Se presentó "Feed-back" cada vez que los clientes entregaron el cuestionario sobre calidad contestado. Se les decía a los rotulistas que el cliente había calificado su trabajo, mediante el llenado de un cuestionario que se le entregó, tomando en consideración la orden de pedidos en la cuál el cliente había expuesto las características de su trabajo.

FASE PRE-INVESTIGACION:

Antes de iniciar una investigación es necesario hacer un análisis del área en que se va a desarrollar la misma. De esta manera, se tuvo una plática con el encargado del taller con la finalidad de saber si era posible realizar dicha investigación; haciendo énfasis en que no iba a afectar el trabajo de los rotulistas ni les quitaría tiempo.

Dado que el dueño del taller me exponía que los clientes no iban a acceder a contestar el cuestionario por falta de tiempo; fue necesario explicarle que se hablaría directamente con los clientes pidiéndoles de favor que contestaran un cuestionario de calidad con la finalidad de saber que opinaba sobre el trabajo. Además de que al final de la investigación, él obtendría los resultados de la misma, los cuales pueden ser muy útiles para el mejor desarrollo de su negocio.

Posteriormente, se tuvo la oportunidad de conocer a los rotulistas, a quienes se les dijo que iba a estar con ellos por un tiempo con el fin de realizar un trabajo de la escuela.

El encargado aportó a la investigación el block de pedidos en el que anotan lo que el cliente pide. (Ver Anexo 1)

Posteriormente se diseñó el cuestionario sobre calidad, tomando en cuenta la características que generalmente presenta un rótulo, las cuales son: medidas, color y material; además de ítems alusivos al precio, fecha de entrega y gusto del cliente.

El cuestionario se formó de 10 ítems, pues los clientes no disponen de mucho tiempo. El cuestionario fue aprobado por un juez y se realizaron dos pruebas piloto, para verificar que las preguntas fueran claras, donde los clientes pudieron señalar algunos cambios. (Ver anexo 2)

El cuestionario que se les aplicó a los trabajadores para saber cuál era su actitud con respecto a su trabajo fue el mismo que se aplicó hacia la calidad, sólo que los ítems estaban dirigidos hacia los trabajadores. (Ver Anexo 3)

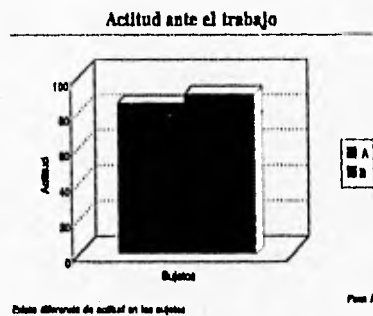
También se construyó una lista de verificación, para rectificar que el rótulo contara con las especificaciones que el cliente solicitó, en relación a la cantidad, el material, el tipo de color y las medidas; así como para ver la información, ya que es necesario recurrir al número de pedido y checarlo. (Ver Anexo 4)

Se tomó una muestra de 50 clientes, en donde cada orden de pedido significará un cliente.

FASE LÍNEA BASE:

La secretaria proporcionó la orden de pedidos para que se pudiera pasar esta relación en el block que se había entregado.

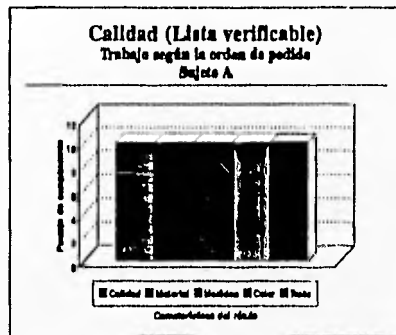
Posteriormente, se aplicó el cuestionario a los trabajadores para saber cuál era su actitud ante el trabajo.



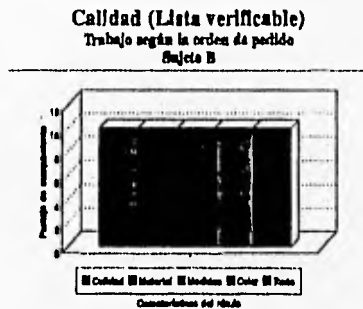
Gráfica # 1 Actitud ante el trabajo (diferencia entre los sujetos A y B)

En esta gráfica se puede observar una diferencia entre el sujeto A y el sujeto B en relación a su actitud ante el trabajo, ya que el sujeto A mostró una actitud regular hacia el trabajo, en tanto que el sujeto B mostró una actitud favorable.

El siguiente paso fue efectuar una revisión de los rótulos que terminaban los trabajadores, checando las medidas con un metro, el color con el "pantone" y el material consultando a la persona encargada de compras y verificando que fuera el material correcto, todo esto comparándolo con la orden de pedido y anotando los resultados en la lista de verificación.



Gráfica # 2 Calidad (lista verificable) Sujeto A



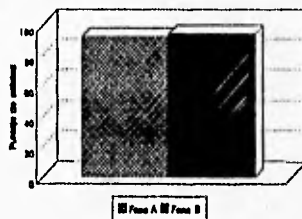
Gráfica # 3 Calidad (lista verificable) Sujeto B

En estas gráficas se muestra que tanto el sujeto A, como el sujeto B, realizarón de manera exacta los rótulos de acuerdo a las características solicitadas por el cliente en la orden de pedido.

Posteriormente se iba a entregar el rótulo, pidiéndole al cliente que contestara un cuestionario para saber que les había parecido el trabajo.

Una vez que se aplicaron los 50 cuestionarios, se procedió a calificarlos.

Calidad otorgada por el (cliente) Sujeto A

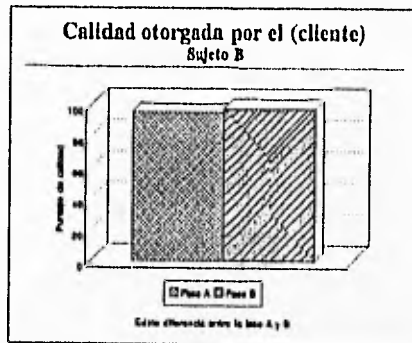


Diferencia otorgada entre la fase A y B

Gráfica # 4 Calidad otorgada por el cliente (Sujeto A)

Como se puede apreciar en la gráfica, hubo un cambio en los rotulistas con el "Feed-back" sobre la realización de su trabajo, lo cual se notó en el incremento de Calidad que presentaron en su trabajo, aunque la gráfica presenta cierta diferencia entre el sujeto A y el sujeto B.

Aunque fue muy poca la diferencia, el Sujeto B obtuvo mayor puntuación que el sujeto A, tanto antes como después del "Feed-back".



FASE B: "FEED-BACK":

Tomando en consideración la calificación que los clientes dieron a los empleados al completar el cuestionario sobre la calidad del trabajo recibido, se retroalimentó al trabajador, dándole a conocer los resultados obtenidos, especificando cada ítem calificado.

Para llevar a cabo esta retroalimentación, se hizo una reunión con ellos, diciéndoles:

"Se realizó una investigación sobre la calidad de su trabajo, únicamente con fines académicos, por lo que estos resultados no van a interferir con su trabajo.

En esta investigación, los clientes calificaron cada rótulo que ustedes elaboraron a través de un cuestionario, donde calificaron del 1 al 10 su trabajo en relación a lo que ellos pidieron, obteniendo los siguientes resultados":

Se les proporcionaron los resultados, vislumbrándose un bajo puntaje tanto de ellos como del cliente en el aspecto referente a la fecha de entrega del trabajo.

Al respecto, los trabajadores mencionaron que el trabajo se atrasaba por las siguientes circunstancias:

1. Porque la mayoría de las veces el material no se encontraba, y esto hacía que se retrasara el trabajo, pues no pueden empezar hasta obtener el material.
2. El clima era otro factor que afectaba la entrega del trabajo, ya que las circunstancias atmosféricas prolongan el tiempo de elaboración de un trabajo, por ejemplo el rotular en la calle en tiempo de lluvias.
3. Mencionaban, por otra parte, que en días festivos era difícil conseguir el material ya que muchos negocios cerraban.

Después de esta reunión con el personal, se procedió a verificar si hubo cambio o no en la actitud de cada trabajador.

CAPITULO IV

RESULTADOS

CALIFICACIÓN DE CUESTIONARIOS

Los cuestionarios se calificaron de la siguiente manera:

Alta Calidad 100% y 90%

Calidad Regular 80%

Baja Calidad 70% hacia abajo

Se sumará el puntaje de calificación que da el cliente para cada ítem, calculando la media.

Por ejemplo: la calificación por ítem del cuestionario fue:

80%, 90%, 80%, 70%, 80%, 90%, 80%, 70%, 80%, 90%

La puntuación media es de 8.1%, por lo tanto la calificación que dio el cliente con respecto a la calidad de su producto es regular.

Los cuestionarios que se les aplicaron a los trabajadores para saber la actitud que tienen ante su trabajo se calificarán de la misma forma.

RESULTADOS DE LA INVESTIGACION:

Primeramente presentaremos los resultados respecto a la variable de "FEED-BACK":

Se pudo concluir que la retroalimentación que se les dio a los rotulistas tuvo un efecto positivo, mostrando una actitud de aceptación hacia la calidad de su trabajo, ya que después de la retroalimentación elaboraron su trabajo con mayor calidad.

Por otra parte, en lo referente a la variable de CALIDAD se observó lo siguiente:

- 1.- La calidad del trabajo de los rotulistas antes de la retroalimentación era alta.
- 2.- Sin embargo, después de la retroalimentación, la calidad del trabajo se incrementó.
- 3.- Los trabajadores cumplieron de manera exacta con las características de los rótulos, tomando en consideración la orden de pedidos, donde el cliente especificaba tales características.

En cuanto a la variable ACTITUD se concluyó que:

1. La Actitud de los rotulistas fue diferente.

La actitud que el sujeto A mostró hacia la calidad de su trabajo fue regular.

La actitud que el sujeto B mostró hacia la calidad de su trabajo fue buena.

2. Después del "FEED-BACK", ambos rotulistas tuvieron una actitud de aceptación hacia la calidad de su trabajo, lo cual se pudo percibir con el aumento de la calidad que presentaron después del "Feed-back".

CONCLUSIONES

Durante esta investigación se analizó cómo la Calidad introdujo, desde sus comienzos, una mayor competitividad a nivel mundial.

El concepto de calidad surgió en Estados Unidos durante la Segunda Guerra Mundial, con la introducción de artículos militares. Inmediatamente después, Inglaterra y Japón, implementaron normas de calidad en diferentes ramas de la industria como la automotriz. Desde entonces, muchos científicos se dedicaron a implementar diferentes procesos de calidad, con el fin de lograr una calidad total en sus bienes o servicios.

El recurso humano es parte importante en el proceso, ya que se empezó a comprender que para que un individuo realice su trabajo con calidad es necesario que tenga una actitud favorable hacia su trabajo, mostrando responsabilidad, entusiasmo, autonomía y creatividad.

Y esto se logró cuando los directivos de las organizaciones se preocuparon por brindar a sus empleados un ambiente favorable que les permitiera desarrollar su trabajo con calidad. Esta actitud se ha aplicado ampliamente en empresas de los países del primer mundo como Japón, Inglaterra o Estados Unidos. Sin embargo, en México a tenido auge esta filosofía, debido al tipo de cultura que tenemos y la falta de desarrollo, pero poco a poco se han implementado los conceptos de calidad en las empresas; aunque falta introducir éste pensamiento en las Microempresas con más ímpetu, pues los resultados del estudio realizado demostraron que se ha hecho muy poco en este nivel.

Es cierto que actualmente se cuenta con instituciones que apoyan a la microempresa, pero es de gran importancia concientizar a los individuos, tanto a los de las instituciones que apoyan a la microempresa, como a los microempresarios y sus empleados, para que esta forma de pensar sea parte de la cultura mexicana, logrando con esto, una actitud positiva dentro de las organizaciones para alcanzar la calidad necesaria para ser competitivos en todos los mercados.

Por nuestra parte, podemos decir que durante la investigación realizada se obtuvo lo

siguiente:

La actitud del empleado fue fundamental para que el trabajo se realice con calidad, lo cual se pudo observar en la calificación de calidad otorgada por los clientes, donde el sujeto B obtuvo una calificación de calidad más alta que la del sujeto A, lo cual coincide con su actitud, que fue favorable, en comparación con la actitud del sujeto A que fue regular.

En relación al "Feed-back", podemos afirmar que la retroalimentación tuvo efecto positivo, generando una actitud de aceptación para desarrollar el trabajo con mayor calidad. Por lo que es recomendable que se retroalimente a los trabajadores de las empresas para que todos conozcan la calidad con que están realizando su trabajo y, de esta forma, ellos mismos puedan ir mejorando su trabajo cada día más; como sucedió durante esta investigación, donde se pudo notar un incremento de calidad después del "Feed-back".

Un dato relevante en el estudio es que, tanto el cliente como el trabajador, dieron un puntaje bajo a la pregunta 7, la cual se refiere a la fecha de entrega del trabajo. Esto nos hace pensar que de algún modo existen variables que afectan la fecha de entrega del trabajo. En torno a esto se observó que tenemos una pauta para seguir investigando y ver que es lo que sucede en realidad.

Cabe mencionar, por otra parte, que los trabajadores al conocer los resultados y saber que fueron favorables expresaron las siguientes conclusiones:

1. Que al conversar con otros rotulistas se habían percatado de que muchos de ellos elaboraban el rótulo como les gustaba, dando por hecho que al cliente le iba a gustar, y esto era algo que ellos hacían siempre y no sólo en el caso de que el cliente dejara el trabajo a su consideración. Los rotulistas consideraron que esto había sido esencial sobre la calificación que los clientes habían aportado.
2. Manifestaron estar satisfechos con la retroalimentación, porque les sirvió para darse cuenta de cómo están desarrollando su trabajo, teniendo en cuenta que la calificación de la calidad de su trabajo la otorgó el cliente.

Otro punto importante que se pudo apreciar en la investigación fue la disposición de los clientes.

1.- Mostraron muy entusiasmados en participar.

2.- Consideran que es importante hacer éste tipo de trabajo, ya que generalmente no se hace, por lo que nunca se conoce la opinión de los rotulistas.

Por otra parte, hubo una limitación durante esta investigación, que fue la falta de trabajo, pues durante dos semanas el dueño descansó a todo su personal por no tener ordenes de trabajo por cumplir, lo cual llevo a detener la aplicación de cuestionarios.

Al realizar este trabajo se pudo detectar que se ha investigado poco a este nivel, ya que no existe un análisis de puestos, ni nada que se le asemeje dentro de este tipo de Microempresas. Por lo tanto investigar y desarrollar esta y otras actividades similares dentro de las Microempresas, pues es en éstas donde se encuentra el grueso de la población que requiere de un impulso para salir adelante.

ANEXOS

ROTULOS FANTASIA

FRESNO No. 170 COL. STA. M. LA RIBERA
MEXICO, D.F. TEL. 547-21-26

CLIENTE _____
 DOMICILIO _____
 CIUDAD _____ TEL. _____

RECIBO
 N^o 196 FECHA _____

ATENDIDO POR _____

CANTIDAD	DESCRIPCION	PRECIO UNITARIO	TOTAL
CONDICIONES DE PAGO _____		SUB-TOTAL \$	

_____% DE ANTICIPO Y RESTO AL TERMINO DE LOS TRABAJOS.		I.V.A \$	
ACEPTO _____	NOMBRE _____	FECHA DE ENTREGA _____	TOTAL \$
FIRMA _____			

CUESTIONARIO SOBRE CALIDAD

Favor de tachar la opción deseada, calificando del 1 al 10 el trabajo, considerando que 1 es malo y 10 bueno. ANEXO 2

1. Es correcta la distribución.
 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2. La tipografía es la correcta.
 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3. Se elaboró en el material indicado por usted.
 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
4. La distribución del texto es adecuado.
 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
5. El tamaño de las letras es adecuado.
 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
6. El tono del color fue el que usted eligió.
 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
7. El trabajo se entregó en la fecha indicada.
 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
8. El precio le pareció adecuado.
 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
9. El trabajo quedó como usted lo indicó.
 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
10. La calidad del trabajo es.
 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Favor de tachar la opción deseada, calificando del 1 al 10 el trabajo.

1. El tipo de letra le agradó.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2. Le gustó como quedó el color del rótulo.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3. Le agradó la distribución del rótulo.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

4. Le agradó el rótulo en general.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

5. Quedó satisfecho con su trabajo.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

CUESTIONARIO DE ACTITUD

Favor de tachar la opción deseada, calificando del 1 al 10 el trabajo, considerando que 1 es malo y 10 bueno. ANEXO 3

1. Es correcta la distribución del rótulo.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2. La tipografía es la adecuada.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3. Se elaboró en el material indicado por el cliente.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
4. La distribución del texto es adecuado.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
5. El tamaño de las letras es adecuado.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
6. El tono del color fue el que el cliente pidió.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
7. El trabajo se entregó en la fecha indicada.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
8. El precio del trabajo fue el adecuado.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
9. El trabajo quedó como lo indicó el cliente.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
10. La calidad de su trabajo es.
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

LISTA DE VERIFICACIÓN. ANEXO 4

CANTIDAD		MATERIAL		MEDIDAS		COLOR		TEXTO	
SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO

PEDIDO

051

052

053

054

055

056

057

058

059

060

061

062

063

064

065

066

067

068

069

070

071

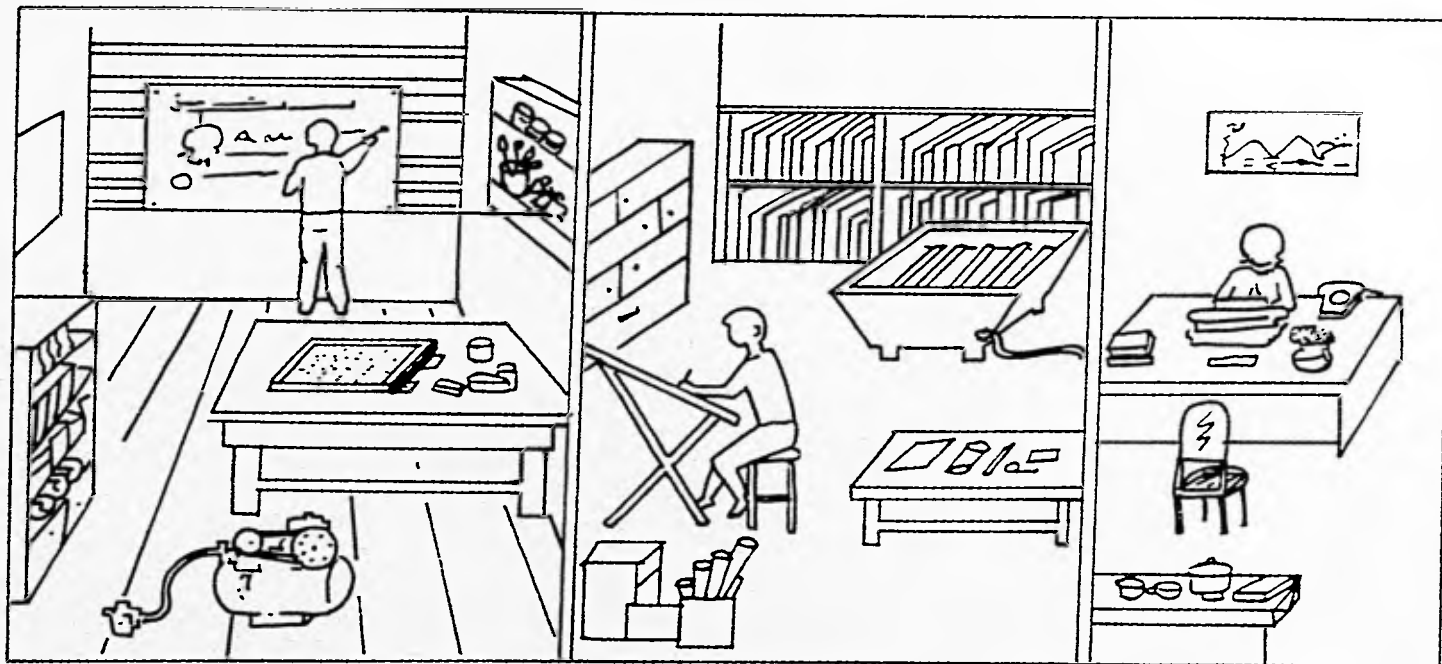
072

073

074

075
076
077
078
079
080
081
082
083
084
085
086
087
088
089
090
091
092
093
094
095
096
097
098
099
100

ROTULOS FANTASIA

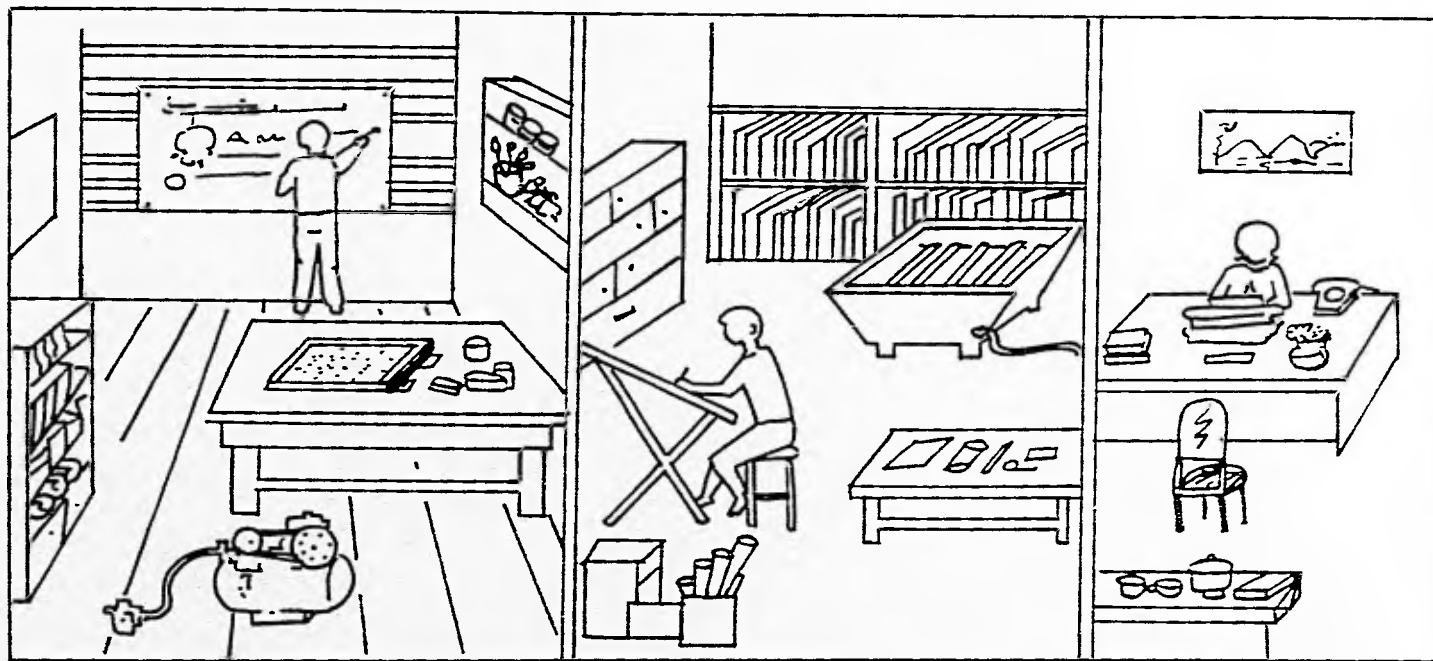


SECCION ROTULADO E IMPRESION

DEBERO Y STENCILS

OFICINAS

ROTULOS FANTASIA



SECCION ROTULADO E IMPRESION

DISENO Y STENCILS

OFICINAS

GLOSARIO

"FEED-BACK". Alimentación de un sistema con la información derivada de su ejecución o actividad.

CALIDAD. Cuando un producto o servicio cumple con las expectativas del cliente.

ACTITUD. Predisposición de aceptación o rechazo hacia las personas, instituciones, objetos, trabajo, etc.

BIBLIOGRAFIA

1. ANDERSON.R.FAUST.G. Psicología Educativa. Edit. Trillas. México 1977.
2. ARIAS GALICIA F. Actitudes, Opiniones y Creencias. Edit. Trillas. 1980.
3. CARPIO NICOLLE R. La Microempresa :Una Alternativa Para el Desarrollo
4. CASTRO LUIS. Diseño Experimental Sin Estadística. Edit. Trillas. 1977.
5. CLAY HENRY. Introducción a la Psicología Social. Edit. Trillas 1972.
6. DAWES ROBYN. Fundamentos y Técnicas de Medición de Actitudes
Edit. Limusa 1975.
7. Dirección General de la Industria Pequeña y Mediana y de Desarrollo Regional con
Datos del IMSS. Datos Estimados.
8. EDWARDS W. DEMING. Calidad Productividad y Competitividad.
La Salida de la Crisis. Edit. Díaz Santos. 1989.
9. FEIGENBAUM A.V. Control Total de la Calidad. (Ingeniería y
Administración). Edit. Cccsa 1963.
10. FISHBEIN MARTIN. Belief Attitude Intention and Behavior:
An Introduction to Theory and Research.
11. GABOR ANDREA. Deming, El Hombre que Descubrió la Calidad.
Edit. Buenos Aires. 1990.

12. GARCIA DIAZ N, GAMBELLER R, IBÁÑEZ D. El Trabajo en Equipo Productividad y Calidad de Vida en el Trabajo. Edit. SITESA. 1980
13. GODOY J. Y CARROBLES. Biofeedback Principios y Aplicaciones 1987.
14. GUTIERREZ GUSTAVO. Justo a Tiempo y Calidad Total. Edit. Castillo. 1992.
15. HAIRE. GHISELLI. Y PARTER. Actitudes de los Directivos. Edit. Marova. 1971.
16. HERRERA CARDENAS. Cómo lograr la Calidad en Bienes y Servicios. Edit. Limusa. 1992.
17. ICEK AJZEN. Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior.
18. ISHIKAWA KAORU. ¿Qué es el Control de La Calidad Total? Edit. Cali (Colombia). 1986
19. JURAN, J.M. Planificación para la Calidad. Edit. Díaz Santos 1990.
20. L. NORBERT, LESTER HARRY, RONALD H. Control de Calidad y Beneficio Empresarial. Edit. Díaz Santos 1989.
21. LOPEZ ESPINOSA M. El Financiamiento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Estudio Realizado por el Marco del Proyecto Regional Conjunto CEPAL/PNUD
22. LYONNET PATRICK. Los Métodos de la Calidad. Edit. Díaz Santos. 1989.

23. MALDONADO D. Y ORTIZ E. *Círculos de Calidad (Algunas Modalidades de esta Técnica y Descripción de sus Resultados en México)*. Tesis
24. MARTINEZ FERNANDEZ A. *Satisfacción con la Cultura de Calidad*. Tesis Facultad de Psicología. 1995.
25. MC.GUIGAN. *Psicología Experimental*. Edit. Trillas 1991.
26. MORALES JUAREZ H. *Microempresa a través de Clubes de Servicio*. Tesis. Facultad de Contaduría y Administración 1990.
27. MURRAY y SHIMAN. *Tácticas de Investigación Científica* Edit. Fontanella.
28. NAFINSA. *La Industria Pequeña y Mediana en México*.
29. PLUTCHIK R. *Fundamentos de la Investigación Experimental*. Edit. Harla. 1975
30. REICH BEN,ADCOCK, CRHISTINE. *Valores Actitudes y Cambio de Conducta*. Edit Continental 1980.
31. RICO R.R. *Calidad Estratégica Total. Total Quality Management*. Edit. Macchi 1993.
32. RODRÍGUEZ AROLD. *Psicología Social*. Edit. Trillas 1978.
33. RODRIGUEZ M RAMIREZ P. *Psicología del Mexicano en el Trabajo*.
34. ROSENBERG M. HOVLAND C. *Attitude Organization and Change. Cognitive, Affective, and Behavioral Components of Attitudes*.

35. Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana. 1991-1994.
36. SIDMAN M. Tácticas de Investigación Científica. Edit. Fontanella 1975.
37. SOMMERS. La Medición de las Actitudes. Edit. Trillas. 1976.
38. SCHULTZ D.P. Psicología Industrial. Edit. Interamericana
39. ZINSER OTTO. Psicología Experimental. Edit. Mc Graw Hill. 1987
40. ZUÑIGA ORTIZ. Pequeña y Mediana Industria: Factor de Progreso Industrial. Tesis Facultad de Contaduría y Administración. 1986.