



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLAN

RECURSOS HUMANOS. LA IMPORTANCIA
DEL FACTOR HUMANO PARA LA
IMPLEMENTACION DE UN PROGRAMA DE
CALIDAD TOTAL EN UNA EMPRESA DE
INVESTIGACIONES DE SEGUROS DE VIDA.

TRABAJO DE SEMINARIO

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :
SALVADOR SANCHEZ DE LA TORRE

ASESORA:
LIC. EVA LILIA TORRES REYES

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

1996

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

65
rij



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.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

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

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLÁN



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JAIME KELLER TORRES
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLÁN
PRESENTE.

AT'N: ING. RAFAEL RODRIGUEZ CEBALLOS
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES-C.

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

Recursos Humanos. La importancia del factor humano para la implementación
de un programa de calidad total en una empresa de investigaciones de seguros
de vida.

que presenta el pasante: Salvador Sánchez De La Torre
con número de cuenta: 8503107-6 para obtener el Título de:
Licenciado en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

ATENTAMENTE.

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de México, a 26 de Junio de 19 96

MODULO:	PROFESOR:	FIRMA:
<u>Quarto</u>	<u>Lic. Eva Lilia Torres Reyes</u>	
<u>Tercero</u>	<u>Lic. María Teresa Muñoz García</u>	
<u>Primero</u>	<u>Lic. José VIII Martínez González</u>	

DEP/VOBOSEM

AGRADECIMIENTOS

A Dios:

**Por la vida, porque es el motor
que me impulsa cada día en
todas mis actividades que
realizo y porque sin El nada
podría ser posible.**

A mis Padres:

**Por su aliento, consejo y apoyo,
ofrecidos durante todo el trans-
curso de mis estudios y durante
esta ultima etapa de mi forma-
ción profesional.**

A mi Hermano Jesús:

**Porque siempre he contado con
su apoyo y ayuda durante toda
mi fase de estudiante y por su
tiempo que me brindo en la
realización de este trabajo.**

**A mis Hermanos
Mago, Toño y Chela:
Porque con su ayuda que
siempre me han otorgado,
cooperaron de una u otra
forma para la realización
de este trabajo.**

**A mis Profesores
de Seminario
Eva Lilia, Mireya,
Teresa y José Vili:
Por sus conocimientos,
consejos, tiempo y asesoría
dedicados durante todo
este periodo de formación
profesional.**

**A todos ellos les estaré eternamente agradecido
por su granito de arena que me aportaron para
la realización de este trabajo de investigación.**

INDICE

PROTOCOLO.....	1
INTRODUCCION.....	4
CAPITULO I CALIDAD.....	6
- Antecedentes históricos de la calidad.....	7
- Algunos conceptos de calidad.....	11
- La calidad de servicio.....	13
- Filosofías de calidad total.....	15
a) Edwards Deming.....	15
b) Phillip B. Crosby.....	18
c) Joseph M. Juran.....	20
d) Kaoru Ishikawa.....	22
e) Armand V. Feigenbaum.....	24
- Importancia del sistema de calidad total.....	26
CAPITULO 2 MOTIVACION.....	28
- El factor humano.....	29
- La motivación.....	31
- Diversas corrientes Humano Relacionistas...	33
a) Abraham Maslow.....	33
b) Mc Gregor.....	36
c) Frederick Herzberg.....	38
d) David C. Mc.Clelland.....	39
-Conclusiones de estas corrientes.....	41

CAPITULO 3. CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO.....	42
- Calidad de vida en el trabajo.....	43
- Enriquecimiento del trabajo.....	47
- Calidad de vida.....	50

CAPITULO 4 ANTECEDENTES Y DESARROLLO DEL CASO PRACTICO.....	53
- Antecedentes.....	54
- Desarrollo.....	58
- Anexos del caso practico.....	68
- Comentarios.....	73

BIBLIOGRAFIA.	
- Bibliografia.....	75
- Bibliografia de apoyo.....	76

PROTOCOLO

TITULO DEL TRABAJO

La importancia del factor humano para la implementación de un programa de calidad total en una empresa de investigaciones de seguros de vida.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Como colaborador en esta organización puedo afirmar que uno de los principales problemas que la afecta es que no existe un programa de calidad total que involucre a todas las áreas de la empresa para poder llevar a cabo una calidad de excelencia. Asimismo el ambiente de trabajo que impera en la empresa es un tanto problemático, por lo siguiente: Realice encuestas de opinión a todos los colaboradores sobre qué problemas existen en su área específica de trabajo y como se sentían en la misma, de alguna manera la mayoría acepto sentirse presionado en cuanto a la forma de supervisión de su trabajo, también casi todos dijeron sentirse insatisfechos por el sueldo que perciben.

JUSTIFICACION

El implementar un eficiente programa de calidad total, con un aumento de la incentivación entre el personal, nos permitirá lo siguiente:

- Mejorar la imagen ante los clientes,
- Aumento de demanda de servicios,
- Optimo aprovechamiento del tiempo laborable,
- Mejor desempeño del personal al estar bien motivado,
- Obtener un clima laboral sano,
- Promover el arraigo del personal a la empresa,
- Cooperar al logro de las metas de la organización, etc.

OBJETIVO GENERAL DEL CASO PRACTICO

Mostrar la implementación de un programa de calidad total en una empresa de investigaciones de seguros de vida.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- 1) Conocer si al implementar un programa de calidad total nos permitirá aumentar la demanda de nuestros servicios.
- 2) Conocer si al aumentar nuestro nivel de incentivación entre el personal se pueden mejorar los tiempos de respuesta para el cliente.
- 3) Conocer si al involucrar adecuadamente al personal nos permitirá implementar la calidad total en la empresa.

1) HIPOTESIS

Si involucramos al factor humano en forma adecuada nos permitirá lograr implementar la calidad total en la empresa.

2)HIPOTESIS

Si implementamos un programa de calidad total nos permitirá aumentar la demanda de nuestros servicios.

VARIABLES

1) VARIABLE INDEPENDIENTE: El involucramiento del factor humano.

VARIABLE DEPENDIENTE: El logro de la calidad total en la empresa.

2) VARIABLE INDEPENDIENTE: La demanda de servicios.

VARIABLE DEPENDIENTE: El programa de calidad total.

INTRODUCCION

Las organizaciones son unidades sociales creadas para alcanzar objetivos específicos, para ello cuentan con tres tipos de recursos: Materiales (dinero, materia prima, equipos, etc.), Técnicos (procedimientos, instructivos, etc.) y Humanos (habilidades, conocimientos, experiencias, motivación, salud, etcétera, de los miembros de la organización). Un administrador debe tratar de conjugar en forma óptima dichos recursos a fin de que la consecución de los objetivos de la organización sea lo mas productiva posible, es decir, que se obtenga el mayor rendimiento con los recursos disponibles. Toda organización requiere ciertos insumos (materia prima, dinero, habilidades, esfuerzo, etc.) los cuales son procesados y dan lugar a resultados (producción, utilidades, satisfacción de los miembros de la organización, etc.).

Por lo general se presta mayor atención a los insumos y a los resultados tangibles y se descuidan los intangibles. Este es un defecto en la mayoría de las empresas ya que, por ejemplo, ningún balance indica los activos que tiene la organización en recursos humanos (habilidades, salud, motivación, conocimientos, etc.), como ningún estado de resultados arroja la ganancia o la pérdida en satisfacción o en motivación de los miembros de la organización. Sin embargo dependerá en una gran parte de sus recursos humanos el destino de una organización. He aquí la gran importancia del factor humano.

En los últimos años México ha ingresado a una época en la cual la competitividad cada vez es mayor, tan solo basta mencionar el Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos y Canadá, el cual entro en vigor a partir de 1994, por lo que ya no es posible aceptar que las organizaciones realicen productos o servicios con baja calidad, tengan demasiados errores previsibles, materiales defectuosos y personas desinteresadas en sus funciones laborales, por lo que es necesario un cambio en las

actitudes de la gente, en las formas de trabajo y lo más importante adoptar la filosofía de calidad total en todas las organizaciones.

En los últimos tiempos la calidad se ha convertido en factor de supervivencia para la empresa, de crecimiento para la economía de las naciones y de progreso para las condiciones de vida del hombre. Por lo que en la actualidad Calidad y Empresa se identifican en términos de productos y de servicios. Para el hombre y por el hombre, el progreso debe proseguir, implica un cambio de las mentalidades y presiones sociales.

La motivación es un aspecto esencial que debe ser tomado en cuenta por los administradores en todas las organizaciones, es decir, tratar de "despertar a la acción" a los colaboradores, sin embargo antes de llevarla a cabo, es muy importante conocer las necesidades fundamentales de las personas para poder motivarlas a que satisfagan dichas necesidades.

Para identificar las diferentes necesidades que existen en el ser humano, en el presente trabajo analizaremos algunas corrientes humano-relacionistas, tales como: Teoría X y Y de Mc. Gregor, la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow, entre otras.

Al implementar un programa de calidad total se debe involucrar a todo el personal, desde la alta dirección hasta los empleados de mantenimiento. Asimismo nos adentraremos en el sistema de calidad de vida en el trabajo, el cual requiere la responsabilidad de cada director o gerente de área productiva de establecer un clima laboral en el cual se administren de manera óptima los recursos disponibles, se ejerza un liderazgo que favorezca y propicie el logro de los objetivos asimismo se requiere de una comunicación franca e intensa entre jefes y colaboradores.

CAPITULO 1

CALIDAD

CAPITULO 1

ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA CALIDAD

Desde que el hombre apareció en la tierra existe la calidad, ya que para proveerse su alimentación, vestido y un lugar donde vivir, debió haber escogido los alimentos que mejor satisficieran su apetito, la indumentaria que lo llegara a cubrir de la mejor manera posible y una cueva cómoda que lo cubriera un poco mas que al estar viviendo en la intemperie. Sin embargo siendo más críticos, la gestión para la calidad existió aun antes de la aparición del hombre en la tierra, como lo menciona " el primer libro de la Biblia, el Géncsis, que narra la creación del mundo en seis días. Al final de cada día, una vez terminada por Dios su obra, el texto bíblico precisa y Dios vió que era bueno. Siendo Dios , no tiene necesidad de ver para saber que es bueno. Sin embargo, el hecho de ver Le da confianza en la obra realizada. Se trata del comienzo de la gestión de la calidad. Resulta interesante anotar que El no ha verificado únicamente la conformidad, ha verificado además que era bueno".¹ Aunque el objeto de este trabajo no es polemizar sobre cuando aparece por primera vez la calidad, es un dato interesante para comentar. Dicho esto ultimo, la calidad no ha aparecido en un momento histórico preciso, ya que se trata de una característica fundamental en el comportamiento del hombre, el cual se ha ido desarrollando según las circunstancias y las necesidades.

En el principio de los tiempos el hombre empezó utilizando la calidad en forma sencilla, es decir, únicamente la empleaba según sus necesidades con su familia, personas que le rodcaban y

1.- Laboucheix Vincent, "Tratado de la calidad total", Págs.31y32.

consigo mismo, pero con el paso del tiempo se empezó a generalizar y a perfeccionar el uso de la calidad, por lo que es sorprendente darnos cuenta que diversas culturas muy importantes en la historia del hombre, la utilizaban en forma significativa y más aun con métodos correctores exagerados para nuestra sociedad actual. Por ejemplo " En el 2150 antes de J.C. la calidad en la construcción de las casas se describe en el Código de Hammurabi el capítulo CCXXIX precisa que si un albañil ha construido una casa y no siendo esta suficientemente sólida, se hunde y mata a sus ocupantes, el albañil deberá ser ejecutado".² Otro ejemplo muy similar al anterior en el pueblo de los fenicios " Cuando las violaciones a los estándares de calidad se convertían en repetitivas, sus inspectores eliminaban toda posibilidad de reproducción del defecto, simplemente cortando la mano a los individuos que habían elaborado un producto no conforme. Se trataba de un método de corrección efectivo y permanente".³

Avanzando unos siglos mas adelante, deteniendonos en la edad media, encontramos que existe el corporativismo, el cual hasta la fecha aún se refleja en nuestra economía. Disponemos en él de un sistema que ha sabido desarrollar de modo adecuado el dominio de la calidad La corporación dicta reglas así como un sistema de formación y de control, que garantizan al cliente la conformidad de los productos que se le otorgan. Este sistema por un lado nos ha beneficiado ya que ha permitido un importante desarrollo de la economía, pero por otro nos ha perjudicado en el aspecto que ha constituido un freno para el progreso, lo que le ha condenado en definitiva , las reglas de las corporaciones impedían la mejora, y si el obrero debía llevar a cabo una obra maestra, tenia la obligación de atenerse a las normas preestablecidas.

2.-Ibidem. Pag.32.

3.-Ibidem. Pag.32.

En los inicios del siglo XX se ven una gran cantidad de invenciones técnicas, la mayoría de las cuales tendrían aplicación industrial y con el estallido de la Primera Guerra mundial, el incremento de la producción alcanza una precedencia absoluta. En los Estados Unidos la compañía Ford creada en 1907, aplica a gran escala los principios de Frederick Taylor, la fabricación de automóviles cada vez mas complejos se divide en múltiples tareas simples los cuales pueden realizar obreros no calificados, lo que permite a millones de trabajadores fabricar productos de alta tecnología a bajo costo, por lo que la inspección es una parte necesaria de este método, teniendo como misión separar los productos buenos de los malos, en esta etapa de su evolución la calidad se convierte en uno de los fundamentos de la organización del trabajo. Muy pronto el director de fabrica comprende que si no alcanza la producción prevista, será sustituido por otro y en cambio si fabrica un producto aunque sea malo, como mucho se le amonestara en el caso de que alguien lo advierta y se queje. Solo a partir de 1910 se separa la función de control de la de producción. Un poco mas adelante en 1920 en la empresa Western Electric instalan un nuevo tipo de central telefónica, la cual al principio resulta imposible ponerla en servicio, debido a la gran cantidad de fallos que presenta, una encuesta revela que el número de inspectores es mayor que el de trabajadores en el taller y sin embargo esto no impide la cantidad considerable de deficiencias existentes. Debido a esta situación se crea un departamento de calidad dos de los miembros de este departamento son George D. Edwards quien separa la función de calidad de la fabricación y la hace depender directamente de la dirección con la asesoría de las areas de investigación y desarrollo, creándose la noción de aseguramiento de la calidad y el otro miembro de este departamento es Walter A. Shewhart, matemático, quien introduce la estadística como medio de gestión de la calidad.

Después de finalizada la Segunda Guerra Mundial, siendo Japón uno de los grandes perdedores por la destrucción casi total de algunas de sus ciudades, empezaron a reconstruirlas y a revisar sus métodos de producción (es significativo comentar que antes de la Segunda Guerra Mundial los japoneses tenían fama de fabricar productos de mala calidad) e invitaron a varios especialistas de calidad, tales como Edwards Deming y Joseph M. Juran y empiezan adoptar nuevos métodos y filosofías que con el paso del tiempo las empresas japonesas amenazan a las americanas, la calidad y la fiabilidad de los automóviles y los televisores fabricados en Japón son claramente superiores a los de los productos fabricados en los Estados Unidos, debido a esta situación los consumidores modifican entonces los criterios de elección para la compra de un producto: tomando en cuenta el costo total de posesión , incluyendo los costos de mantenimiento. Al principio la debilidad de la industria americana frente a su competencia japonesa se explica por causas externas a las empresas (cultura japonesa, sindicato de empresa, empleo vitalicio). Dichos argumentos se destruyen cuando una firma japonesa logra obtener los mismos resultados de calidad en los Estados Unidos que en Japón trabajando con americanos. Esta experiencia es un choque para la gestión, las direcciones ponen en marcha programas a medio y a largo plazo que tienen como objetivo cambiar fundamentalmente los métodos de trabajo y el papel del hombre en la empresa.

ALGUNOS CONCEPTOS DE CALIDAD

No es tan fácil alcanzar acuerdos sobre lo que quiere decir calidad ya que sería muy difícil poder generalizar el concepto para todas las actividades o profesiones que existen, por ejemplo: "En música se refiere a un determinado grupo de componentes armónicos de un sonido; En el contexto social puede referirse a un estrato de la élite; Podría ser el sabor o el tamaño de una manzana, la textura de una tela etc".⁴

Otro concepto de calidad sería: Adecuación al uso, analizando más de cerca encontramos que se ramifica en dos direcciones bastante diferentes, tal como se aprecia más adelante:

"Características del producto que satisfacen las necesidades del cliente.

Ausencia de deficiencias

Una mayor calidad capacita a las empresas para:

- Aumentar la satisfacción del cliente.
- Hacer productos vendibles.
- Ser competitiva.
- Incrementar la participación en el mercado.
- Proporcionar ingresos por ventas.
- Obtener buenos precios.

Una mayor calidad capacita a las empresas para:

- Reducir los índices de error.
- Reducir los reprocesos y desechos.
- Reducir los fallos post-venta y gastos de garantía.
- Reducir la insatisfacción del cliente.
- Acortar el tiempo para introducir nuevos productos en el mercado.

4.- Vaughn Richard, "Control de calidad", Pags.17 y 18.

- Aumentar los rendimientos y la capacidad.
- Mejorar los plazos de entrega.

El efecto principal se acusa en las ventas. Generalmente, la mayor calidad cuesta más. El efecto principal se acusa en los costos. Generalmente, la mayor calidad cuesta menos”.⁵

El efecto principal se acusa en los costos. Generalmente, la mayor calidad cuesta menos”.⁵

Aquí podemos darnos cuenta que la calidad tiene un significado dual, es decir, por un lado la mayor calidad cuesta más y por el otro la mayor calidad cuesta menos.

Es preciso indicar que la calidad debe estar determinada por el cliente, no debe prescribirla el área de mercadotecnia, la gerencia general, el área de producción, los agentes de ventas, etc. si no la persona que lo va usar (cliente), lo va a medir contra sus condiciones que requiere.

Otro concepto de calidad sería: “La resultante total de las características del producto o servicio de mercadotecnia, ingeniería, fabricación y mantenimiento a través de los cuales el producto o servicio en uso satisfará las esperanzas del cliente”.⁶

5.- Juran Joseph, “Juran y el liderazgo para la calidad”, Pag.14.

6.- Feigenbaum Armand, “Control total de la calidad”, Pag.37.

LA CALIDAD DE SERVICIO.

Si el cero defectos es difícil de conseguir en la calidad de los productos, llega a parecer verdaderamente imposible en lo que a servicio se refiere. No pudiendo combatir en materia de precios, las empresas ya sea que vendan productos o servicios, deben ganarse su ventaja competitiva mediante la diferencia, de frente a un cliente cada vez más exigente y solicitado, el servicio y una calidad total de servicio se convierten en instrumentos esenciales.

A través de diversas investigaciones y experiencias con organizaciones que han logrado garantizar con éxito una calidad de servicio, se han recopilado cinco elementos clave, para tener una buena calidad de servicio, los cuales son los siguientes:

1) La atención a la calidad.

Se trata de asegurarse de que todo el mundo en la empresa tenga una definición común y compartida de la calidad de servicio.

2) La atención al cliente.

La empresa debe asegurarse de que el cliente es considerado en la organización como la prioridad número uno y constituye una confluencia única e innegable del trabajo y de los esfuerzos de todos.

3) La atención al personal de contacto.

Se refiere a ocuparse del personal que está en contacto con el cliente a fin de que pueda servir al mismo de forma amable y convivencial, por lo que es preciso ayudarlo y equiparlo para que pueda ser eficaz en su trabajo.

4) La atención a la comunicación.

Asegurarse de que el mensaje comunicado a sus clientes está de acuerdo con el nivel de calidad del servicio dado, es decir, evitar la mala interpretación de la calidad de servicio que pueda tener el cliente y evitar falsas expectativas.

5) La atención para cuestionar la calidad.

Este último elemento atañe principalmente a la dirección puesto que todas las acciones de comportamiento deben mostrar un compromiso real para con la calidad de servicio, lo que hará que el personal crea o no en una verdadera implicación en la calidad de servicio.

Estos cinco esfuerzos son completamente interdependientes para asegurar el éxito de un buen programa de calidad de servicio. Lo inmaterial de los servicios hace que el cliente juzgue al servicio en su conjunto y no en sus componentes. He aquí la importancia de llevar a cabo todos estos puntos para las organizaciones que están orientadas hacia el servicio.

FILOSOFÍAS DE CALIDAD TOTAL.

Existen diversos autores que enfocan el tema de calidad total, aquí presentaremos a cinco de los más importantes y representativos sobre el tema.

a) EDWARDS DEMING

El doctor Deming, nació en E.U. en 1900, es un ingeniero especializado en estadística. Un maestro de la calidad consagrado en Japón, en 1950 visitó ese país por invitación de la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses para dar una conferencia, la cual traería excelentes resultados a varias empresas japonesas que en la actualidad son muy fuertes como Sony, Mitsubishi, Toyota. Los japoneses reconocieron rápidamente sus aportaciones, por ello en 1960 el Emperador Hiroito lo condecoró con la sagrada orden del Sagrado Tesoro. Contradictoriamente se le considera como el padre de la revolución de la calidad japonesa y en su país E.U. se le conoció como un guru de menor importancia.

La filosofía de Deming para implementar la calidad total consta de catorce puntos:

1. Constancia de propósito para el mejoramiento de la calidad.

Fundamentado en una mejoría constante en productos y servicios, para así lograr alcanzar solidez a largo plazo y no rentabilidad a corto plazo y de esta forma poder generar empleos y lo más importante seguir presente en el mercado.

2. Adoptar la nueva filosofía.

Aprender y adoptar una nueva filosofía que se amolde a nuestra organización, para no aceptar más defectos, cambiar un pensamiento conformista por otro de constante superación.

3. Eliminar la dependencia de la inspección masiva.

Resulta altamente costosa la inspección masiva, si se prepara al trabajador y se le da la materia prima en buenas condiciones, entonces estaremos en posibilidad de hacer las cosas bien a la primera vez y como consecuencia la empresa obtendría un ahorro considerable.

4. Fin a la práctica de negocios sobre precios de marca.

Se hace referencia al área de compras, donde la mentalidad de los gerentes de esta área debe cambiar ya no solo a buscar precios si no también calidad. De igual forma es esencial la necesidad de reducir el número de proveedores del mismo artículo y empezar a utilizar la estadística como evidencia para eliminarlo.

5. Mejorar constantemente el sistema de producción y servicio.

Se hace énfasis a la constancia de mejorar por siempre cada proceso de planeación, producción y servicios, para mejorar la calidad y productividad y así disminuir los costos.

6. Métodos modernos de capacitación.

Es de vital importancia la actualización en la capacitación para aprovechar tanto máquinas, herramientas, materia prima y por supuesto los recursos humanos, a nivel administrativo como operativo.

7. Métodos modernos de supervisión.

Es importante cambiar el concepto de jefe por líder, preparar a supervisores que ayuden a obreros, gerentes que ayuden a empleados, cambiar la importancia de las cifras por calidad.

8. Erradicar el miedo.

Debe existir comunicación reciproca, para evitar confusión y sobre todo la inseguridad y el temor ya que un trabajador atemorizado comete continuos errores.

9. Romper barreras entre departamentos.

No cabe duda de la necesidad de trabajar en equipo para poder alcanzar las metas. Si entre diferentes áreas dentro de la organización existen conflictos, no se podrá lograr ningún avance. Por ello la necesidad de crear armonía y colaboración en toda la organización.

10. Eliminar metas numéricas.

Erradicar por completo las exhortaciones para lograr metas numéricas en cuanto a niveles de producción ya que ello conlleva una presión para los trabajadores.

11. Eliminar estándares y cuotas.

Es recomendable no utilizar cuotas de producción a los trabajadores, ni cuotas numéricas a la administración, ya que debido a esto se cuida la cantidad y no la calidad. Por medio de gráficas de control, puede conocerse la producción o resultados reales y en base a ellos tomar las decisiones adecuadas.

12. Remover barreras entre el trabajador y su orgullo por el trabajo bien hecho.

Se debe dar a cada trabajador el derecho de sentir un verdadero orgullo por su trabajo, no todos los individuos son iguales y por eso es necesario tener cuidado con las evaluaciones del desempeño, donde en algunas ocasiones se hace sentir a las personas inferiores a otros.

13. Un riguroso programa de educación y entrenamiento.

El enriquecimiento del conocimiento en el personal, será reflejo directo en su trabajo, en la forma de alcanzar sus metas, en la colaboración con sus compañeros, en su forma de ver la vida y en beneficios personales y organizacionales.

14. Involucrar a todos.

Es necesario que la dirección conozca y este comprometida con la filosofía de calidad para que pueda implementarla eficientemente en su empresa, involucrando a todo su personal. Es preciso el compromiso de la alta dirección para poder lograr los trece puntos anteriores.

b) PHILLIP B. CROSBY.

Es considerado un especialista en el ámbito de la calidad, autor de diversos libros sobre el tema y con una amplia experiencia en el proceso de obtener calidad. El lema mejor conocido de Crosby es la exhortación a lograr cero defectos.

Crosby indica que es necesario para administrar la calidad, cuatro puntos esenciales:

1. Una definición de la calidad que todos puedan comprender con facilidad, como la forma de lograr una mejor comunicación.
2. Un sistema mediante el cual administrar la calidad.
3. Un estándar de desempeño que no deje lugar a dudas o incumplimiento de los empleados.
4. Un método de medición.

De igual forma Crosby sustenta prácticamente su metodología para alcanzar la calidad en catorce pasos:

1. Compromiso de la dirección a mejorar la calidad.

La dirección debe ejercer el liderazgo para implementar la calidad, si no es así los demás empleados no van a tener el empuje necesario para lograrlo por sí solos.

2. Formación de equipos de mejoramiento de calidad.

Establecer equipos de personas responsables, comprometidos con la meta de calidad.

3. Medición de la calidad.

Periódicamente revisar con los clientes si estamos cumpliendo con sus especificaciones, para poder mejorar la calidad otorgada.

4. Determinación y evaluación del costo de calidad.

Para lograr la mejora de la calidad se requiere esfuerzo, tiempo y dinero, pero todos estos recursos gastados serán recompensados al evaluar el desarrollo de la misma, llegando a la conclusión que es rentable invertir en calidad.

5. Conciencia de la calidad.

Es importante concientizar a todo el personal sobre los beneficios que implica la implementación de la calidad.

6. Acción correctiva .

Instituir juntas de supervisión para corregir las desviaciones.

7. Planeación del programa cero defectos.

Formar el comité que administre el programa cero defectos.

8. Educación multidisciplinaria a todo el personal.

La educación en todo tipo de disciplinas es muy importante en el personal, ya que es un factor de superación constante.

9. Día cero defectos.

Establecer la meta para alcanzar cero defectos.

10. Fijar metas.

(30,60,90 días; específicas y cuantificables).

11. Eliminación de la causa del error.

Identificar que problemas impiden trabajar sin errores al empleado.

12. Reconocimiento.

No en dinero, ya que el ser humano es sensible por naturaleza.

13. Consejos de calidad.

Los encargados de mejorar la calidad solicitaran sugerencias a los clientes finales.

14. Hacerlo de nuevo.

(12-18 meses).

c) JOSEPH M. JURAN.

Ingeniero y abogado, nació en Rumania en 1908, cuenta con una fuerte formación estadística aplicada a la industria, llegó a Japón en 1954, cuatro años después que Deming y trabajó durante muchos años en ese país.

La filosofía de Juran consta de cinco puntos, los cuales son:

1. Medir el costo de tener calidad pobre.

Al identificar en forma total los costos que nos acarrearía tener una mala calidad, concientizaría a todos para tratar de lograr siempre la mejor calidad en todos los aspectos.

2. Adecuar el producto para el uso.

Fabricar un producto o servicio idóneo que satisfaga plenamente las necesidades del cliente. También se aplica de manera dual: a) el efecto principal se acusa en las ventas, por lo general la mayor calidad cuesta más. b) el efecto principal se acusa en los costos, por lo general la mayor calidad cuesta menos.

3. Lograr conformidad con especificaciones.

Estar en trato constante con el cliente final para determinar si se han cumplido sus expectativas con el producto o servicio ofrecido.

4. Mejorar proyecto por proyecto.

Se refiere que al realizar un producto se haga con la mejor calidad posible y al efectuar el próximo producto se supere la calidad.

5. La calidad es el mejor negocio.

Invertir en la calidad es un excelente negocio, por los magníficos resultados que trae consigo, tales como: Aumentar la satisfacción del cliente, Ser competitivos, Reducir los reprocesos y desechos, entre muchos otros.

También a su enfoque se le conoce con el nombre de Trilogía de calidad, el cual se basa en la administración por calidad que descansa en tres procesos para alcanzarla:

1. **Planeación de la calidad:** Consiste en crear un proceso que será capaz de cumplir con los requerimientos establecidos y hacerlo bajo las condiciones de operación. La planeación de la calidad puede ser utilizada tanto para un proceso de oficina, un proceso de producción o un proceso de servicio al cliente.

2. **Control de la calidad:** El control actúa en el mismo lugar donde trabaja la fuerza operativa, su objetivo es vigilar que los procesos se lleven a cabo con la máxima efectividad. Por lo regular las deficiencias se encuentran en las operaciones iniciales, donde los gastos tienen un alto nivel de desperdicio crónico inherentes al proceso y como el personal operativo no tiene la capacidad de disminuir o deshacerse de ese gasto, es ahí donde se requiere del control de calidad.

3. **Mejoramiento de la calidad:** La mejoría de la calidad, es una acción premeditada y determinada por los niveles altos de la dirección al introducir un nuevo proceso gerencial en el sistema; La mejoría de la calidad no viene a sustituir el control de calidad sino a implementarse con este.

d)KAORU ISHIKAWA

Nació en 1915 en Japón. Es graduado de química aplicada por la universidad de Tokio. Se le reconoce como un impulsor de los círculos de calidad a partir de 1962. Su incursión en sistemas de calidad es anterior a la de Deming y Juran.

La filosofía de Ishikawa consta de 5 puntos, siendo los siguientes:

1) Primero la calidad, no las utilidades de corto plazo.

Lo importante en toda organización es la calidad y no las utilidades que se generen rápidamente.

2) Orientación hacia el consumidor.

Los productos o servicios deben estar encaminados siempre hacia la satisfacción total del cliente.

3) El proceso siguiente es su cliente.

La prioridad de todos los que conforman la organización debe estar orientada continuamente hacia el cliente.

4) Respeto a la humanidad. (Participación).

Debe existir una consideración completa hacia todos los individuos, de igual forma involucrar a todas las personas en la responsabilidad y realización de los resultados a lograr.

5) Administración interfuncional.

La administración interfuncional cuenta con comités interfuncionales de apoyo, puede suministrar la vía necesaria para fomentar las relaciones en toda la empresa y además hacer posible el desarrollo eficiente de la garantía de calidad.

Además logro definir una filosofía administrativa que esta detrás de la calidad y lo que llama las siete herramientas estadísticas de la administración de la calidad:

"1. Cuadro de Pareto. El principio de pocos vitales, muchos triviales.

2. Diagrama de causa y efecto.(esta no es precisamente una técnica estadística).
3. Estratificación.
4. Hoja de verificación.
5. Histograma.
6. Diagrama de dispersión.(análisis de correlación mediante la determinación de la mediana, en algunos casos, utilización de papel especial de probabilidad binomial).
- 7.Graficas y cuadros de control.(cuadros de control de Shewhart)"7

e) ARMAND V. FEIGENBAUM

Comenzó a trabajar sobre calidad total en los inicios de los años 40, en el marco de la compañía "General Electric" en E.U., cuenta con mas de 45 años de experiencia en el ámbito de calidad total, actualmente ocupa el puesto de Presidente y Director General de la compañía "General Systems Inc." en E.U., publicó en 1961 su libro "Control total de la calidad" el cual es considerado una lectura indispensable para los especialistas de la calidad.

Considera que la calidad de los productos y servicios reciben la influencia directa de nueve áreas básicas que son:

1. **Mercados.** Toda compañía cuenta con mercados algunos son locales, nacionales e internacionales y en la actualidad cada vez es mas imperativo estar preparados para enfrentar los nuevos retos, por lo que una organización debe estar prevenida para dar cambios enormes en sus objetivos.
2. **Dinero.** Cada vez la competencia aumenta y se desarrolla rápidamente, lo cual genera disminuciones a los márgenes de utilidad. A la vez que se hace mas necesaria la automatización y mecanización de equipos y procesos, lo cual es muy costoso. Por lo tanto el costo de calidad en relación al mantenimiento y mejoría de la misma se ha incrementado explosivamente.
3. **Administración.** Tiene una relación directa con los grupos especializados, que se encargan de la calidad. Entre ellos el grupo de control de calidad y calidad de servicio.
4. **Hombres.** Se refiere a la importancia de la especialización, tanto en el desarrollo técnico, profesional y científico y a la creciente demanda de personal cada vez mas preparado.

5. **Motivación.** La motivación es una herramienta fundamental para gestar en cada empleado la necesidad de lograr calidad total, como el principio de hacer bien las cosas a la primera vez, todo debido a una necesidad latente de invadir el mercado con productos o servicios competitivos. Los estudios motivacionales indican que el trabajador no solo necesita estímulos económicos, sino motivación personal de desarrollo y de participación.

6. **Materiales.** Los materiales representan dos vinculaciones directas a la calidad. Primero como costo de inversión y segundo como materia prima con la que se elaborará el producto. En ambos casos existe una influencia directa y profunda de lo que es calidad.

7. **Maquinas y mecanización.** Ante la acentuada influencia de la competencia, se ve la necesidad de adquirir alta tecnología en maquinaria, para alcanzar una mayor productividad, como consecuencia de la disminución de desperdicio, de tiempo y del mejoramiento del mismo terminado del producto.

8. **Métodos modernos de información .** La computación es una herramienta indispensable para obtener calidad por su rápida capacidad de almacenaje, recuperación y manipulación.

9. **Crecientes requisitos de los productos.** Hoy en día la mínima parte que conforma un producto requiere de la detallada observación, cada día la competencia se esmera más en cuidar los detalles para ganar el mercado.

IMPORTANCIA DEL SISTEMA DE CALIDAD TOTAL

Hoy en día las organizaciones requieren de una mejor posición competitiva, no solo para ser líderes sino para permanecer en el mercado. Por lo que la incorporación de un sistema de calidad total en las empresas tanto de productos o servicios, constituye una oportunidad extraordinaria de desarrollo. La importancia que ofrece un sistema de calidad total en una organización es muy amplia ya que por un lado se satisfacen las expectativas del cliente interno como externo, además de esta última se logran una serie de ventajas, tales como:

- Mejorar la imagen ante los clientes.
- Reducir los costos.
- Captar mayor número de clientes.
- Aumentar la demanda de productos o servicios, entre otros.

La calidad total se centra en dos importantes principios:

1. Satisfacer las necesidades del cliente, tanto en productos como en servicios.
2. Hacer las cosas bien a la primera vez en todas las funciones de trabajo de la organización.

Para hacer efectivo lo anterior se requiere del esfuerzo y la cooperación de los integrantes de la empresa a fin de obtener a su vez la integración y el desarrollo de la misma. Para cambiar nuestra actitud hacia la calidad, debemos definirla como algo perceptible, alcanzable, no como un vago sentido de hacer las cosas y ya. La calidad además se ve reflejada en resultados y mas aún así se llega a la calidad total. Esto significa calidad en el trabajo, calidad en el servicio, calidad de la información, calidad de las personas, calidad en todas sus manifestaciones.

Para lograr la calidad profesional y con ello alcanzar la excelencia en el trabajo se requiere principalmente desarrollar la calidad humana del personal de una organización; Ofreciendo más que un esquema de comportamiento, un modo de vida que genere actitudes positivas en el empleado para hacer las cosas bien a la primera vez y con ello alcanzar la calidad total.

CAPITULO 2

MOTIVACION

CAPITULO 2

EL FACTOR HUMANO.

En cada fase del desarrollo de toda actividad, encontramos al hombre con sus fortalezas y debilidades. Entre sus puntos fuertes figura su inteligencia, que le permite actuar sobre el mundo que le rodea, comprender, construir, etc. Por el contrario la maquina no dispone más que de la parte de inteligencia que el hombre le ha puesto. Otra característica importante del hombre es su extrema sensibilidad, sabe diferenciar y asociar olores, colores, sonidos, sabores para obtener de ellos lo que desea, en esta situación los instrumentos de medida no son capaces de detectar más que en puntos limitados. Otra característica esencial del hombre es su extrema facultad de adaptación a los acontecimientos, a las situaciones a menudo imprevistas que se producen. Un ejemplo muy sencillo seria porque la NASA ha preferido para la conquista de la luna al hombre y no ha mandado únicamente robots.

A pesar de todas las fortalezas con que cuenta el hombre, también tiene sus debilidades; sus facultades de atención son limitadas, fluctúan y varían en el tiempo. Por lo que puede no respetar un reglamento, olvidar una acción requerida, proponer un dictamen equivocado, en una palabra puede cometer errores. Sin embargo no es muy preciso detenerse en una explicación científica de los procesos mentales que conducen a un fallo humano, aunque este conocimiento sea indispensable. Debemos ir más allá e inventar y adaptar organizaciones que tomen en cuenta al hombre con sus fortalezas y debilidades.

Las personas deben ser mucho más que un simple factor productivo en los planes de toda entidad económica, ya sea lucrativa o no, son consumidores de bienes y servicios y por ello influyen en forma determinante sobre la oferta y demanda de los mismos, son miembros de familias, escuelas, asociaciones religiosas y son ciudadanos. No es posible referirnos acerca de la

naturaleza de las personas si no se considera a la misma como un todo, no solo las características separadas y distintas, tales como: Conocimientos, actitudes, aptitudes o rasgos de personalidad, una persona tiene todo esto en diferentes grados, todas estas características influyen entre si y su importancia en situaciones específicas cambia con rapidez y de forma repentina. El ser humano es una persona influenciada por factores externos, tales como: La familia, los vecinos, instituciones educativas, iglesias, asociaciones políticas, grupos fraternales, entre otros; El recurso humano no puede deshacerse del resultado de estas fuerzas cuando se presenta a trabajar, por lo que he aquí la significación para que los directores, administradores y analistas de recursos humanos reconozcan estos hechos y deban estar preparados para enfrentarlos.

Asimismo vale mencionar que el Administrar implica lograr objetivos de la empresa, lograr resultados es importante, pero los medios no deben nunca violar la dignidad humana.

El significado de dignidad humana quiere decir que se debe tratar a las personas con respeto sin importar cuál sea su puesto en la organización. (El concepto de dignidad humana se debe aplicar en todos los ámbitos: Laboral, Familiar, Educativo, etc). El director, los gerentes, el supervisor y el trabajador todos contribuyen a las metas de la empresa. Porque cada una de estas personas es única, con aspiraciones y aptitudes diferentes, pero todos son seres humanos y merecen ser tratados como tales.

LA MOTIVACION

Todas las organizaciones están compuestas por diversos elementos, encontrándose entre ellos el factor humano, el cual funcionara de acuerdo con el esfuerzo y contara con un comportamiento determinado, por lo que es importante conocer los resortes que mueven a la acción humana, saber qué es lo que motiva a las personas, si queremos influir en el comportamiento de las personas, debemos primero que nada llegar a la raíz, o sea, a sus necesidades. "El hombre es un ser esclavo de sus necesidades, activo, sólo cuando dichas necesidades le exigen que provea medios para satisfacerlas"¹. Los motivos humanos están basados en necesidades, las cuales existen en forma consciente o inconsciente. Algunas son necesidades primarias como los requerimientos fisiológicos de agua, aire, alimento, sexo, sueño y abrigo. Otras necesidades pueden ser consideradas como secundarias, tales como autoestima, status, afiliación, afecto, dar, logro y autoafirmación. Estas necesidades varían en intensidad de acuerdo con el tiempo y las personas.

La motivación puede decirse que "esta constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo"². La gran mayoría de las veces una persona sin motivación en el trabajo se vuelve perezosa e indiferente, siempre encuentra justificaciones para dejar de trabajar, mientras que una persona motivada trabaja de forma entusiasta, tiene iniciativa y encuentra formas de producir más y mejor. En cualquier situación dinámica (superación personal, familiar, laboral o ambiental), es necesario que los elementos humanos involucrados, estén motivados a la acción y el principal trabajo de un dirigente es el de motivar a dichos elementos humanos. Con mucha frecuencia falla la motivación por

1.- Cofer C.N. "Psicología de la motivación.", Apuntes de seminario de titulación Recursos Humanos modulo II.

2.- Arias Galicia Fernández, "Administración de Recursos Humanos", Pág. 65.

insuficiente o inadecuada y esto se debe a que confundimos incentivos con motivación. Los incentivos son estímulos externos al individuo, que refuerzan la motivación pero no la crean, responden a la visión objetiva del dirigente más que a la realidad subjetiva de la persona que debe actuar. Los incentivos podemos dividirlos en 4 categorías:

- Incentivos económicos: Aumentos, primas, gratificaciones, etc.
- Incentivos materiales: Descansos, música, casa, comida, etc.
- Incentivos sociales: Fiestas, asistencias familiares, distinciones, etc.
- Incentivos negativos: Reportes, investigaciones, castigos, etc.

Es esencial saber usarlos para reforzar la motivación, pero debemos recordar que de por sí son insuficientes; Para que la persona actúe, es indispensable el impulso interno nacido de la exigencia de satisfacción de una necesidad. Motivar consiste precisamente en despertar ese impulso a la gratificación.

DIVERSAS CORRIENTES- HUMANO RELACIONISTAS

Existen diversos estudiosos en el ámbito del comportamiento humano que analizan la motivación, necesidades y formas de actuar de los individuos en las organizaciones. Aquí presentaremos a algunos de ellos.

a) ABRAHAM MASLOW

El Dr. Abraham Maslow contempló las necesidades humanas en forma de una jerarquización que comienza desde las necesidades inferiores hasta las superiores y concluyó que cuando un conjunto de necesidades era satisfecho dejaba de ser un motivador. Las necesidades humanas básicas identificadas por Maslow en orden de importancia son las siguientes:

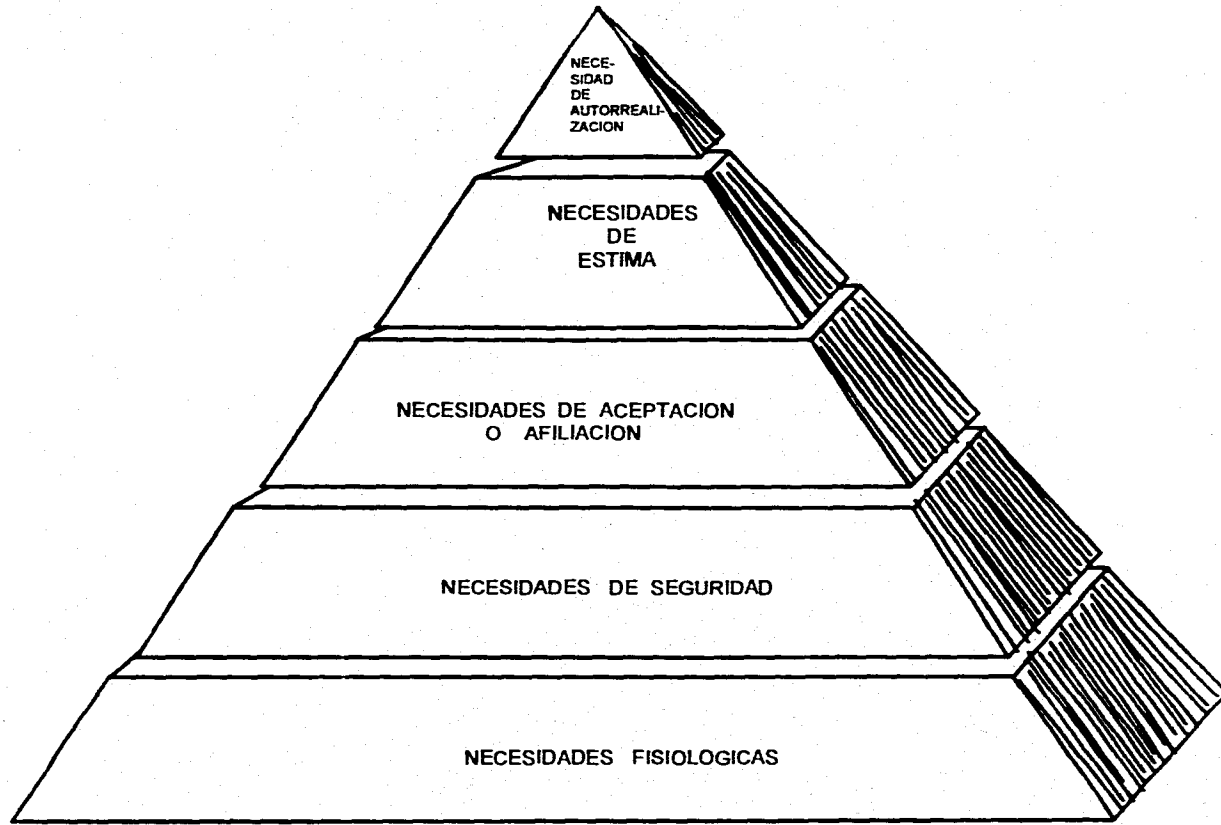
1. **Necesidades Fisiológicas:** Estas son las necesidades básicas para mantener la vida humana: Alimento, agua, calor, abrigo, sueño y satisfacción sexual. Maslow sostiene que si estas necesidades no están satisfechas en la medida necesaria para mantener la vida, las otras necesidades no motivan a las personas.
2. **Necesidades de Seguridad:** Estas son las necesidades de estar libre de peligros y de temores, de perder un trabajo, propiedad, alimento o abrigo.
3. **Necesidades de Afiliación o Aceptación:** Para sobrevivir el ser humano necesita, salvo raras excepciones, asociarse, requiere vivir dentro de una comunidad, además el ser humano necesita sentir que pertenece a un grupo y que se le acepta dentro del mismo.
4. **Necesidades de estima:** Al hombre le es preciso, emocionalmente, darse cuenta que constituye un elemento

estimado dentro del contexto de relaciones interpersonales que se implantan dentro de la comunidad, no solamente necesita sentirse apreciado y estimado sino que además le es necesario destacar, contar con cierto prestigio entre los integrantes de sus grupos a los que pertenece.

5. *Necesidades de Autorrealización*: Maslow considera que ésta es la necesidad más alta en la jerarquía. Se refiere a llevar al máximo el potencial de cada persona y lograr algo. Requiere trascender, desea dejar huella de su paso en este mundo. (Ver hoja anexa de Jerarquía de Necesidades).

Un concepto básico en la teoría de Maslow es el de prepotencia; Cuando las primeras necesidades están moderadamente satisfechas, surge el segundo grupo, el tercer grupo de necesidades no es prepotente sino hasta que el segundo esta razonablemente satisfecho y así sucesivamente. Es decir se establece una jerarquía en la que las necesidades superiores no motivan, sino hasta que las anteriores han alcanzado un nivel adecuado de satisfacción.

La jerarquía de necesidades de Maslow ha sido sometida a diversas investigaciones y análisis, en las cuales no se ha comprobado que las necesidades humanas conformen una jerarquía. Sin embargo se observo que había dos niveles de necesidades: Biológicas y otras y que estas ultimas surgen solo cuando las necesidades biológicas se encuentran razonablemente satisfechas. Otro estudio encontró que en un nivel superior la fuerza de las necesidades varia de acuerdo con las personas, es decir, en algunos individuos predominan las necesidades sociales y en otros son mas importantes las necesidades de autorrealización.



b)MC. GREGOR

Mc. Gregor plantea las teorías X y Y, son dos conjuntos de supuestos acerca de la naturaleza de las personas, el autor selecciono estos términos debido a que deseaba una terminología neutral que no tuviera ninguna etiqueta de "bueno" o "malo".

SUPUESTOS DE LA TEORIA X

1. Los seres humano promedio sienten un rechazo instintivo por el trabajo y lo evitaran si pueden.
2. Debido a esta característica humana de rechazo al trabajo, la mayoría de las personas deben ser presionadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que realicen esfuerzos adecuados para lograr los objetivos de la organización.
3. Los seres humanos promedio prefieren que se les dirija, desean evitar responsabilidades y tienen relativamente poca ambición, sobre todo desean seguridad.

SUPUESTOS DE LA TEORIA Y

1. El ejercicio de esfuerzos físicos y mentales en el trabajo es tan natural como jugar o descansar.
2. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para producir esfuerzos hacia el logro de objetivos de la organización. Las personas ejercen autodirección y autocontrol al servicio de objetivos con los que están comprometidos.
3. El grado de compromiso con los objetivos es proporcional a la magnitud de las recompensas asociadas con su logro.

4. Los seres humanos promedio aprenden, bajo las condiciones apropiadas, no sólo a aceptar responsabilidades sino también a buscarlas.

5. La capacidad para ejercer un grado relativamente alto de imaginación, inventiva y creatividad en la solución de los problemas de la organización se distribuye en forma amplia en la población y no en forma reducida.

6. Bajo las condiciones de la vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales de los seres humanos promedio se utilizan sólo parcialmente.

Es manifiesto que estas dos teorías son completamente opuestas, por un lado la teoría X es pesimista, estática, y rígida, el control es primordial, o sea el superior impone a los subordinados y en contraste la teoría Y es optimista, dinámica y flexible, le da importancia a la autodirección y la integración de las necesidades individuales con las demandas de la organización.

Como conclusión es preciso aclarar los supuestos de las teorías X y Y para evitar que se presten a malos entendidos:

a) Estos supuestos son solo eso, ya que no son prescripciones o sugerencias para estrategias administrativas, estas suposiciones son deducciones intuitivas y no están basadas en investigaciones.

b) Las teorías X y Y no conllevan a una administración severa o benévola, ya que el enfoque severo de la teoría X puede ocasionar oposición y antagonismo dentro de una organización y el enfoque benévolo de la teoría Y puede dar como resultado dejar hacer, dejar pasar en la administración de una organización. Más bien de lo que se trata es de reconocer la dignidad, aptitudes, así como las limitaciones de las personas y adecuar su conducta a lo que la situación exige.

c)FREDERICK HERZBERG

Herzberg y sus colaboradores Mausner y Snyderman pidieron en una ocasión a doscientas personas, entre ingenieros y contadores que describieran en forma breve un episodio que les hubiera causado mucha satisfacción en su trabajo (señalando si esto los había llevado a laborar con mayor intensidad, con menor o con igual intensidad) y otro que les hubiera sido particularmente insatisfactorio (señalando también el nivel de trabajo posterior).

Después de analizar sus datos, llegó a establecer la teoría conocida como de los motivadores y los factores higiénicos. A su enfoque también se le conoce como "Teoría Dual".

Esta teoría dice que los factores pertenecientes al puesto, tales como: Responsabilidad, iniciativa, reconocimiento, trabajo desafiante, etc. Cuando están presentes motivan en forma favorable al personal, es decir, causan satisfacción, pero su ausencia no ocasiona insatisfacción. En cambio se llega a la insatisfacción cuando factores no pertenecientes al puesto como: Simpatía con los compañeros, limpieza, las condiciones de trabajo, etc. están ausentes. Es decir, la teoría dice que carencias experimentadas por la persona en el medio (físico o social) de trabajo, le causan insatisfacción, pero contar con todas las comodidades y clima emocional adecuados no le causan satisfacción. Herzberg dice que es erróneo pensar que la satisfacción tiene como contrapartida la insatisfacción; Apunta que por el contrario satisfacción e insatisfacción deben medirse en escalas diferentes, por esta razón se le denomina también teoría dual.

La crítica más aplicada a la teoría de Herzberg es que se considera que sus descubrimientos fueron deformados por la tendencia de las personas de atribuir buenos resultados a sus propios esfuerzos y de responsabilizar a otros por los fracasos, es decir, las personas tienden a indicar que su satisfacción se debió a que pusieron en juego algún aspecto personal, mientras en caso contrario se arroja la responsabilidad de su insatisfacción a los compañeros, a las condiciones de trabajo, al supervisor, o sea a factores existentes en el medio.

d) DAVID C. McCLELLAND

McClelland ha contribuido a explicar la motivación identificando tres tipos de necesidades motivadoras básicas a las cuales clasificó como necesidad de poder, necesidad de afiliación y necesidad de logro. McClelland y sus colaboradores llevaron a cabo diversas investigaciones sobre esta teoría, teniendo una especial atención en el impulso de la necesidad de logro.

Los tres impulsos -de poder, afiliación y logro- son de importancia especial, puesto que se les debe reconocer a todos para que una empresa organizada funcione correctamente.

Necesidad de poder.

Las personas que poseen una alta necesidad de poder se preocupan en gran medida por ejercer influencia y control, buscan puestos de liderazgo, la mayoría de las veces son buenos conversadores, extrovertidos, etc.

Necesidad de afiliación.

Las personas que tienen una gran necesidad de afiliación obtienen placer cuando son amados y tienden a evitar el dolor de ser rechazados por un grupo social, se preocupan por mantener relaciones sociales placenteras, de gozar del sentido de intimidad y comprensión, etc.

Necesidad de logro.

Este tipo de personas tienen un deseo intenso de éxito y un temor igualmente intenso de fracasar, desean desafíos, adoptan un enfoque realista ante el riesgo, les gusta la retroalimentación específica y veloz sobre su comportamiento, etc.

Para probar su teoría McClelland realizó una serie de estudios en diversos países, dichos estudios consistieron en pedir a las personas que relataran la historia que se les ocurriera al serles presentada una lámina. Los contenidos de las historias son clasificados después. Este autor ha encontrado que en los países industrializados la motivación de logro es mayor que en algunos no industrializados y que en estos últimos la motivación de afiliación resulta más elevada que en los primeros.

Una de las críticas que más le aplican a su teoría es que en sus investigaciones McClelland ha hallado que los más altos ejecutivos denotan menos motivación de logro, que algunos de sus subordinados, si la teoría fuera válida, aquellos deberían tener un mayor índice de motivación de logro, sin embargo el autor señala que llegar a la cumbre indica que pueden ya tomar un respiro y debido a esto descende su motivación de logro.

CONCLUSIONES DE CORRIENTES HUMANO RELACIONISTAS

Después de haber analizado cada una de estas teorías, queda la pregunta en el aire, cual de todas ellas es la más válida. Parece que ningún modelo es suficiente para explicar la gama total de conductas individuales, de necesidades en las organizaciones. Podemos concluir que todas las personas son diferentes, no existe la persona promedio, además las personas se comportan en forma diferente en situaciones diversas y para complicar un poco más las cosas, también se comportan en forma diferente en situaciones similares en ocasiones diferentes, en algunas situaciones las personas actúan en forma racional y en otras se dejan llevar por sus emociones; Es responsabilidad de los administradores crear un medio ambiente en el que se induzcan a las personas a contribuir a las metas de la empresa, las recompensas económicas son importantes en una empresa, pero con frecuencia las personas desean algo más que dinero en un trabajo, por lo general desean desarrollar sus aptitudes, su capacidad y su potencial. Por ultimo es esencial mencionar que es necesario tratar a las personas con respeto y dignidad, se les debe contemplar en el contexto de un medio ambiente en el que se asumen papeles diferentes, debido a que situaciones diferentes exigen diversos enfoques administrativos para utilizar de una manera más eficiente al recurso más valioso de la empresa, el factor humano.

CAPITULO 3

CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO

CAPITULO 3

CALIDAD DE VIDA DE TRABAJO

Los esfuerzos para mejorar la calidad de vida de trabajo sirven para tratar de que los empleos sean más productivos y satisfactorios, es decir, por un lado aportar beneficios a la organización y por el otro ayudar a que los trabajadores obtengan una mayor calidad de vida de trabajo. Sin embargo esta última se ve afectada por diversos factores, tales como: Supervisión, condiciones de trabajo, pagos, prestaciones y el diseño del empleo, pero es la naturaleza del empleo lo que afecta de manera mas cercana al trabajador. Para la mayoría de la gente, una buena vida de trabajo significa un empleo interesante, remunerativo y excitante, desde luego, no todas las faltas de satisfacción de los trabajadores pueden resolverse mediante el rediseño de los empleos. Cuando se necesita rediseñar los empleos, los cambios son puestos en practica por los gerentes operacionales, con escasa participación del departamento de personal, en otras situaciones los gerentes buscan la ayuda del departamento de personal, porque este puede contribuir a que las necesidades humanas coincidan con las de trabajo.

FACTORES CONDUCTUALES, AMBIENTALES Y DE LA ORGANIZACION QUE INFLUYEN EN EL DISEÑO DE EMPLEOS Y LA CALIDAD DE LA VIDA DE TRABAJO

Factores Ambientales

- Sociales
- Culturales
- Históricos
- Competitivos
- Económicos
- Gubernamentales
- Tecnológicos.

Factores Conductuales

- Necesidades de recursos humanos
- Motivación
- Satisfacción.

Factores de la organización

- Finalidad
- Objetivos
- Organización
- Departamentos
- Empleos
- Actividades.

Los cambios en cualquiera de estos factores pueden afectar el diseño de empleos y la calidad de la vida de trabajo, si puede determinarse anticipadamente el efecto de esos cambios, los departamentos de personal se encontrarán en mejores condiciones para responder de una manera adecuada.

ELEMENTOS DEL DISEÑO DE EMPLEOS

Elementos de la organización	Ambientales	Conductuales
-Método mecánico	-Disponibilidad	-Autonomía.
-Flujo de trabajo	y capacidades	-Variedad.
-Prácticas de trabajo.	de los empleados.	-Identidad de
	-Expectativas so-	tareas.
	ciales.	-Retroalimentación

Elementos de organización del diseño de empleos.

Estos elementos se ocupan de la eficiencia, los empleos bien diseñados permiten que un trabajador capaz y con una elevada motivación alcance la productividad máxima, este interés por la eficiencia fue formalizado por los especialistas en ciencias administrativas a comienzos de este siglo quienes dedicaron muchas de sus investigaciones a encontrar mejores métodos para

el diseño de empleos eficientes. Los elementos de organización se subdividen en tres, siendo los siguientes:

a) Método mecánico. Este método trata de identificar cada tarea de un empleo, con el fin de poder ordenarlas para minimizar el tiempo y los esfuerzos de los trabajadores. Una vez que concluye la identificación de tareas, se agrupan en un empleo una cantidad limitada de ellas, el resultado es la especialización

b) Flujo de trabajo. En una organización se ve afectado en forma sustancial por la naturaleza del producto o el servicio, por lo general estos elementos sugieren la secuencia de las tareas y el equilibrio entre empleos, para que el trabajo pueda realizarse con eficiencia.

c) Prácticas de trabajo. Son métodos de realización de las tareas, estos métodos pueden estar basados en la tradición o en los deseos colectivos de los empleados.

Elementos ambientales del diseño de empleos

Los diseñadores de empleos no pueden pasar por alto la influencia del ambiente externo. Al diseñar empleos los gerentes y los especialistas en personal deberían tomar en consideración la capacidad y disponibilidad de los empleados potenciales, al mismo tiempo, también deben considerarse las expectativas sociales. Los elementos ambientales se subdividen en dos, siendo los siguientes:

a) Disponibilidad y capacidades de los empleados. Las consideraciones con respecto a la eficiencia deben equilibrarse con las capacidades y la disponibilidad de las personas que realizarán el trabajo. Un ejemplo un poco drástico, sería el siguiente: Con frecuencia los gobiernos de los países menos desarrollados

consideran que pueden "adquirir" el progreso, para estar a la vanguardia, por lo que compran los equipos mas avanzados que pueden obtener. Los dirigentes de un país pidieron una refinería petrolera computarizada, esta decisión requería de un nivel de tecnología que sobrepasaba las capacidades de los trabajadores disponibles en esa nación, como resultado de ello, esos dirigentes gubernamentales tuvieron que contratar empleados extranjeros para que se encargaran de manejar la refinería.

Expectativas sociales. La aceptabilidad de un diseño de empleo también es afectada por las expectativas de la sociedad. Por ejemplo durante los inicios de las industrias ferroviarias y automotriz en los Estados Unidos, había muchos inmigrantes no preparados que aceptaban con facilidad empleos muy especializados, que exigían muchas horas de trabajo físico intenso, esto era debido a que de los países de donde provenían no había empleos disponibles, por lo que cualquier trabajo era aceptable. Hoy en día los trabajadores industrializados están mejor preparados y tienen otras expectativas con respecto a la calidad de vida de trabajo.

Elementos conductuales del diseño de empleos

Los empleos no pueden diseñarse utilizando exclusivamente los elementos que contribuyen a la eficiencia, hacerlo así equivale a pasar por alto las necesidades humanas de quienes realizarán las tareas. Las personas con un firme deseo de satisfacer necesidades de orden superior, realizan su mejor esfuerzo cuando se les ubica en empleos con niveles elevados en ciertas dimensiones, como por ejemplo:

- a) **Autonomía:** Responsabilidad por el trabajo.
- b) **Variedad:** Uso de diferentes aptitudes y capacidades.
- c) **Identidad de tareas:** Hacer toda una parte del trabajo.
- d) **Retroalimentación:** Información sobre el rendimiento.

ENRIQUECIMIENTO DEL TRABAJO

La intención del enriquecimiento del trabajo es introducir en los puestos un mayor sentido de desafío, logro y de variedad. Pero también puede enriquecerse mediante las siguientes pautas:

- a) Otorgando a los trabajadores más libertad para decidir acerca de asuntos como métodos de trabajo, secuencia, ritmo y la aceptación o rechazo de materiales,
- b) Promoviendo la participación de los subordinados y la integración de los trabajadores,
- c) Proporcionando a los empleados un sentimiento de responsabilidad personal por sus tareas,
- d) Tomando medidas para asegurar que los trabajadores puedan observar cómo sus tareas contribuyen a obtener un producto terminado y el bienestar de la empresa,
- e) Facilitando que exista retroalimentación en las personas sobre su desempeño, de preferencia antes de que sus supervisores la obtengan y
- f) Implicando a los trabajadores en el análisis y en el cambio de aspectos típicos del medio ambiente de trabajo, tales como en el diseño de oficinas o plantas, temperatura, alumbrado y limpieza.

LIMITACIONES DEL ENRIQUECIMIENTO DEL TRABAJO

Los más entusiastas defensores del enriquecimiento del trabajo, admiten que existen algunas limitaciones para su aplicación, siendo los siguientes:

- a) Una de ellas es la tecnología, ya que con maquinaria y técnicas de línea de ensamble muy especializadas, es poco probable que todos los puestos resulten muy significativos.
- b) Otra limitación es el costo. Por ejemplo, dos fábricas suecas de automóviles que utilizaron el sistema de equipo, descubrieron que los costos son sólo ligeramente superiores, pero consideran que este aumento se vio más que compensado por reducciones en el ausentismo y la rotación.
- c) Otro problema ha sido la dificultad para poder enriquecer cualquier trabajo que exija bajos niveles de habilidad.

¿CUALES SON LOS PROBLEMAS?

A simple vista el enriquecimiento del trabajo como respuesta a factores de motivación es atractiva, pero parece haber varios problemas en la forma en que se ha aplicado. Uno de los principales problemas es la tendencia de los altos administradores y los especialistas en personal de adjudicar su propia escala de valores con respecto a desafíos y logros y aplican estas escalas a las personalidades de otros individuos, porque mientras que para una persona un empleo puede ser interesante para otro persona ese mismo puesto puede ser muy aburrido. También es muy común que se imponga a las personas el enriquecimiento del trabajo, se les platica acerca de él en lugar de preguntarle si les gustaría, nunca se debe pasar por alto la importancia de consultar y de lograr que participen.

¿QUE ES LO QUE SE NECESITA PARA QUE EL ENRIQUECIMIENTO DEL TRABAJO RESULTE EFICAZ?

- En primer lugar, se requiere una mejor comprensión de lo que las personas desean, ya que los deseos varían según las personas y las situaciones, por ejemplo, los trabajadores que tienen pocas aptitudes desean factores como seguridad en el puesto, sueldo, beneficios, reglas fabriles menos restrictivas y supervisores más amables y comprensivos.
- En segundo lugar, si los aumentos de productividad son la principal meta de la empresa, el programa debe mostrar cómo se pueden beneficiar los trabajadores.
- En tercer lugar, a los empleados les gusta participar, ser consultados y tener la oportunidad de ofrecer sugerencias. y
- En cuarto lugar, a las personas, les gusta sentir que sus administradores están realmente preocupados por su bienestar, a los trabajadores les gusta saber lo que están haciendo y por que lo hacen, es decir, aprecian recibir retroalimentación por su desempeño y ser reconocidos por su trabajo.

CALIDAD DE VIDA

Empezaremos definiendo la calidad como: El conjunto de atributos que tiene un bien o servicio y que cubren completamente las necesidades del cliente. Estos atributos pueden identificarse en términos de costo, duración, diseño, etc. Mencionando esto ultimo podríamos decir que un concepto de calidad de vida seria: El conjunto de condiciones y atributos que una persona ha logrado conjuntar a su alrededor e interior y que cubren en forma satisfactoria sus necesidades y expectativas de vida.

La calidad de vida va unida a una actitud de apertura y de asimilación ante las experiencias cotidianas que le permiten gozar hasta los eventos repetitivos con un nuevo entusiasmo y frescura. Es también la apertura creativa que conduce al descubrimiento dinámico del sentido vital y del papel o rol en la vida personal, familiar, de trabajo o social.

Condiciones básicas para lograr la calidad de vida.

Para lograr la calidad de vida, cada individuo necesita buscar su propio lugar, a través de tres actitudes básicas:

1. De Autoconocimiento.

El autoconocimiento implica que la persona identifique sus principales características, comprender la influencia de sus orígenes, revisar los acontecimientos más sobresalientes de su vida y analizar las fuentes de su motivación actual.

El conocimiento existencial de uno mismo es un proceso de estar en contacto con las cualidades, atributos y limitaciones personales.

El autoconocimiento solo puede darse a través de la experiencia, de preguntar a la vida, a si mismo y a los demás, hasta donde se ha alcanzado la plenitud, que tanto se ha crecido y se han desarrollado las propias habilidades, que tan satisfactoriamente y

profundas se van estableciendo las relaciones interpersonales y grupales, que tanta trascendencia se ha logrado a través de los valores que imprimimos a nuestras acciones diarias.

2. De Aprendizaje.

La actitud de aprendizaje se basa en la capacidad de arriesgar y experimentar, tomando la vida como una "aventura" de la cual se aprenden los elementos, que van construyendo y que permiten trazar nuevas metas y nuevos conocimientos.

Sin esta actitud de cambio, la vida se vuelve estática, rígida, provocando que se mire la vida desde el pasado, explicándola y manejándola con moldes obsoletos. Para las personas que no arriesgan su actitud hacia el aprendizaje la vida se ha detenido, han dejado de vivirla, la explican y creen que ya lo saben todo.

Tener una actitud de aprendizaje implica preguntarle a cada experiencia que es lo nuevo que me deja y que es lo que necesito cambiar. No cambiar por el cambio mismo, sino en función de las propias metas y valores de la misma realidad cambiante que voy viviendo.

Esta actitud de aprendizaje también implica una vivencia consciente de la experiencia, un saber describirla objetivamente, analizando todos los componentes intelectuales y emocionales, interpretando el significado de la experiencia en la realidad, cuales son las nuevas metas de aprendizaje y las estrategias de crecimiento.

3. Iniciativa para encontrar el propio lugar en la vida y en el trabajo.

El medio ambiente forja a través del tiempo muchas de las actitudes, conductas y hábitos que caracterizan a cada quien.

La cultura que rodea al ser humano es responsable de muchas formas de ser y de vivir los roles y valores. También el ser humano se condiciona en muchas conductas a través de sus hábitos.

La libertad consiste en ser consciente de esta determinación cultural y autodirigir el propio camino, hasta donde se es posible, tomando las decisiones personales que aceptan o rechazan la influencia cultural creando un estilo propio.

Seleccionar la carrera adecuada, las amistades, las actividades cotidianas, los grupos de preferencia y la propia pareja, afecta profundamente lo que cada quien es.

CAPITULO 4

ANTECEDENTES Y DESARROLLO DEL CASO PRACTICO

CAPITULO 4

ANTECEDENTES

En una empresa que tiene por objeto la investigación de seguros de vida*, siniestros* y la localización de clientes morosos de los bancos en toda la República Mexicana, actualmente cuenta con 7 empleados de base, 8 investigadores por honorarios y 1 gerente (la cual es socia principal de la organización). Esta sociedad surge a partir de la disolución en julio de 1995 de una compañía que contaba con una amplia experiencia de 30 años en el mercado, dedicándose a la investigación de tarjetas de crédito, localizaciones, cobranza de cartera vencida, investigaciones de seguros de vida y de siniestros, por lo que casi todos los empleados que trabajan en la empresa que estamos analizando, laboraban en esta ultima. De los 7 empleados de base, 2 son mecanógrafas, 4 analistas de riesgos y 1 mensajero. Veamos brevemente en que consisten las labores de cada puesto: Las mecanógrafas cada día reciben reportes escritos manualmente, los cuales tienen que transcribir en los formatos originales respectivos, elaborar memorándum, cartas de aviso sobre los avances de las investigaciones pendientes, llevar un control de los servicios y la facturación de los mismos. Los analistas de riesgos reciben un promedio de 4 a 5 solicitudes de seguros de vida, que tienen que estudiar, entrevistar a sus referencias personales, elaborar un reporte escrito por cada solicitud, si se da el caso que tienen que llevar a cabo un reporte que le llaman "Especial Vía Campo"*, tienen que concertar una cita para entrevistar en forma personal al solicitante del seguro, llevar un control de los reportes elaborados

*Ver anexos de caso practico

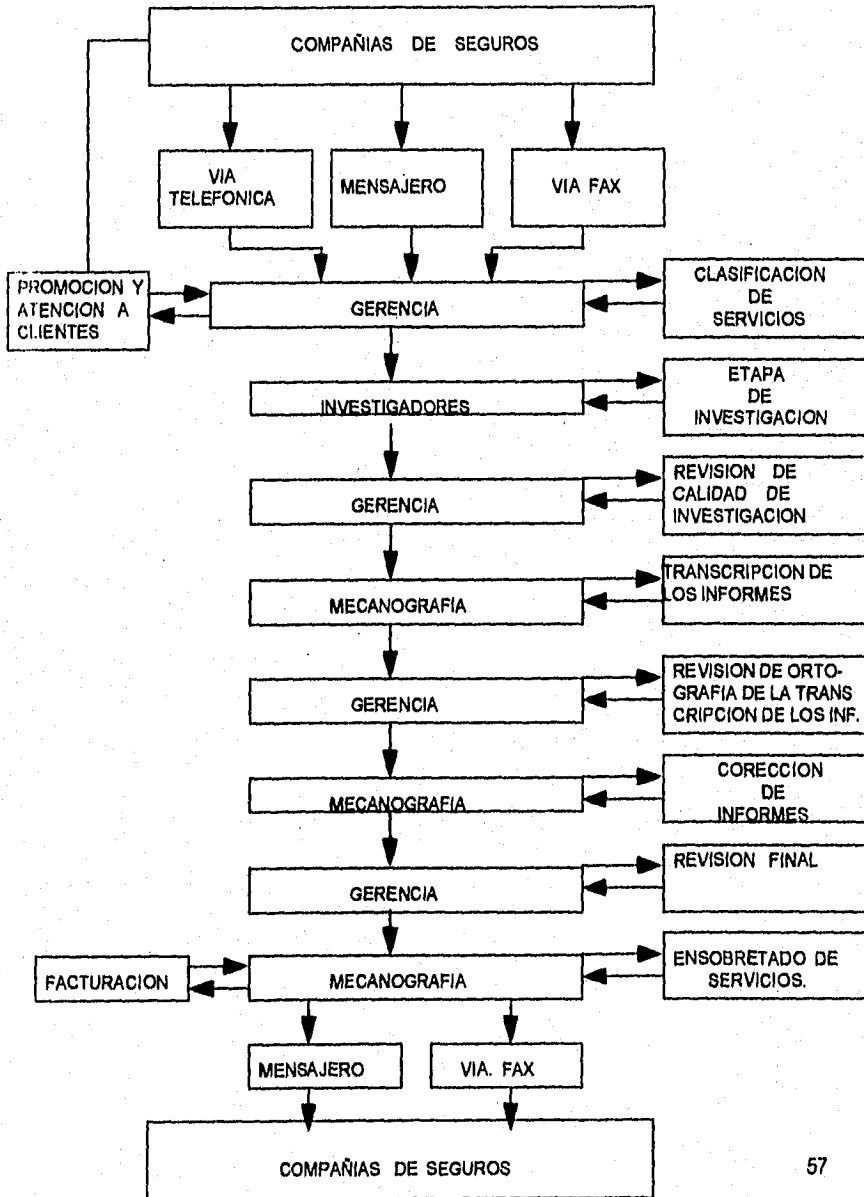
y presentar sus gastos respectivos de los informes Vía Campo.

El mensajero tiene que entregar diariamente a cada compañía de seguros los sobres con los informes concluidos así mismo recoge nuevas solicitudes y la entrega de facturas. Todos los empleados de base saben perfectamente cuales son sus labores que tienen que desarrollar, sin embargo con el programa de calidad total se pretende conjuntar y dar un impulso a la importancia que tienen todos los requerimientos de cada área necesarios para alcanzar la calidad total, es decir, calidad en investigación, calidad en el mecanografiado, calidad de atención a clientes, calidad en los servicios que se otorgan, que comprenden: a) Información completa que nos precisan los clientes, b) Información verídica y c) Información oportuna. Hace algunos meses aplique un cuestionario a mis compañeros, enfocándolo al tema de calidad, una de las preguntas efectuadas fue ¿Qué entiendes por calidad?, algunas de las respuestas fueron: Desempeñar mi trabajo con eficacia y limpieza, Otorgar un buen y mejor servicio, Lo mejor que da uno mismo al realizar una actividad, Esforzarte al 100% para entregar datos fidedignos y a la mayor brevedad posible, Desempeñar lo mejor posible cualquier tipo de actividad, entre otras. Analizando estas respuestas encuentro que todo el personal tiene una idea acertada, dicho en sus propias palabras, sobre el significado de calidad y la mayoría lo aplica a su trabajo, también analice varios reportes ya concluidos y encuentro que la calidad es de un 95%, esto es debido a que existen deficiencias en la ortografía y en la redacción de los mismos, por lo que al implementar el programa de calidad total se desea llegar a una calidad de 100%.

Otro de los problemas que aquejan a la compañía es la situación económica que prevalece actualmente, la cual ha comprimido los servicios demandados por las compañías de seguros, aunado a esto los socios de la firma cuentan con un capital limitado para inyectar mayores recursos y poder contratar

más personal, por ejemplo, se requiere la contratación de 2 personas por lo menos, ya que la gerente realiza la promoción de los servicios y la atención a los clientes, esta actividad la debería realizar otra persona con el puesto asignado de "Ejecutiva de Cuenta", de igual forma la gerente participa en todo el proceso del flujo de trabajo (ver hoja anexa) revisando la calidad de investigación, redacción y mecanografía, esta actividad la debería llevar a cabo otra persona con el puesto asignado de "Supervisor Administrativo"; Por lo antes mencionado se necesita contratar a 2 personas que ocupen esos puestos, no tanto con el fin de que la gerencia no participe en todo el flujo de trabajo, sino más bien para aligerar las tareas que desempeña actualmente, ya que sus funciones que desarrolla son las siguientes: Atención de los clientes, supervisión de todos los que conforman la empresa, revisión de calidad en investigación, redacción, ortografía mecanografía y de facturación. Posteriormente me entreviste con la gerente a fin de definir su actitud con los problemas antes mencionados, me refirió que realiza ese tipo de supervisión presionante, debido a que existe apatía de algunos colaboradores hacia el desempeño de su trabajo, por lo que tiene que estar constantemente repitiendo sus tareas y presionándolos para que las lleven a cabo y para cumplir con los tiempos de respuesta que solicita el cliente. Y en cuanto a los aumentos de sueldo que demanda el personal, estos no pueden solventarse por la situación económica en que se encuentra la compañía y nuestro mercado. Todos estos problemas de una u otra forma afectan la calidad en todos los aspectos de la empresa.

FLUJO DE TRABAJO



DESARROLLO

POLITICA DE CALIDAD TOTAL DE UNA EMPRESA DE INVESTIGACIONES DE SEGUROS DE VIDA

Estamos comprometidos siempre a cumplir con las expectativas de nuestros clientes, trabajando como equipo, con iniciativa y competitividad, con un sentido de urgencia, estándares de ética altos y respeto para los individuos.

PROLOGO DEL PROGRAMA DE CALIDAD TOTAL

Desde hace 3 meses empecé a platicar con cada uno de mis compañeros, sobre la importancia de implementar un programa de calidad total que involucre a todas las áreas, ya que actualmente no lo hay, primero hable con la gerente a quien después de explicarle todos los beneficios que se obtendrían del mismo, quedé convencida y de igual forma me dio la facultad de recabar toda la información que fuera necesaria y sostener pláticas con todos mis colaboradores sobre los problemas que existen y las diversas soluciones que aportarían para resolverlos, ya que precisamente de eso se trata de tomar en cuenta las opiniones de todos y enfatizar la importancia que tiene el factor humano para la implementación de la calidad total en las organizaciones, el resultado de todas las consultas, aportaron las siguientes sugerencias:

PROGRAMA DE CALIDAD TOTAL EN UNA EMPRESA DE INVESTIGACIONES DE SEGUROS DE VIDA

AREA DE MECANOGRAFIA

- Al transcribir los reportes en caso de que existan dudas sobre la redacción, ilegibilidad y ortografía de los informes, consultar a la gerencia o a los colaboradores para mecanografiar los datos 100% fidedignos.
- Es conveniente que al terminar de mecanografiar un reporte, la misma persona revise la redacción y ortografía del mismo y además pasarlo a revisión con la gerencia.
- Al estar mecanografiando un servicio, si se llega a detectar un error de redacción o de ortografía, se debe corregir, evitando que los errores persistan.
- Al recibir servicios por vía telefónica después de obtener la información es preciso confirmarla con la misma persona, para obtener los datos sin errores u omisiones y además tener bien identificado el nombre de quien proporciona los servicios y de que compañía se trata.
- Al enviar un servicio por vía fax, será conveniente al termino del mismo, confirmar que el reporte fue recibido en forma legible y el nombre de la persona que nos confirma.
- Llevar un control de entradas y salidas de servicios, coordinado con el mensajero, para tener registrados todos los servicios que se trabajan.
- Es necesario ya que se termino de mecanografiar un reporte en forma correcta, de corregir la copia que se va a quedar en nuestro archivo.

- Cuando ya no tengan actividades por realizar deben reportarlo a la gerencia, para asignarle una nueva tarea.

AREA DE MENSAJERIA

- Estará comprometido para entregar y recoger los servicios y las facturas en forma confiable y rápida.
- En base al trabajo diario que haya por entregar, se llevara a cabo la ruta respectiva.
- Es conveniente dar prioridad a la entrega de servicios que de facturas.
- Es esencial entablar una excelente relación con todas las personas que reciben nuestros servicios además con cierta regularidad pedirles su opinión sobre como venimos trabajando, el tiempo de servicio, etc.
- Deberá llevar un control de los servicios que recibe y entrega a las compañías de seguros, en coordinación con las mecanógrafas.
- Cuando ya no tenga actividades por realizar debe reportarlo a la gerencia, para asignarle una nueva tarea.

AREA DE INVESTIGACION

- Cada investigador en el momento de recibir su trabajo, tiene la obligación de registrar inmediatamente su relación de trabajo en la forma respectiva y entregarlo a la gerencia.
- Antes de proceder a investigar los reportes se deben analizar en forma amplia las solicitudes a fin de tener un breve perfil de la persona investigada.
- Al inicio de cada entrevista con cada una de las referencias se debe saludar amablemente, presentarse en forma debida y

explicando el motivo de nuestra llamada, de igual forma al terminar nuestro cuestionario debemos dar las gracias y despedirnos en forma cordial.

- Realizar el sondeo de referencias, es decir desde la presentación y las primeras preguntas planteadas se debe tener una impresión de la persona entrevistada, delineando los siguientes rasgos:

a) No se le nota disposición para respondernos el cuestionario.

b) Se escucha inseguro o titubeante al contestarnos.

c) No dispone del tiempo necesario para contestarnos el cuestionario.

En caso de afirmación en alguna de estas 3 interrogantes es importante comentarle que si en esos momentos está muy ocupado, le podemos volver a llamar posteriormente, a una hora en la cual pueda atendernos con mayor disposición.

- Proceder a aplicar el cuestionario (Es necesario comentar que no es imprescindible aplicarlo en el orden establecido).*

- En cada reporte es necesario entrevistar a todas las referencias proporcionadas. Y en el caso de que esto no fuese posible, explicar el motivo por el que no se entrevistaron a todas.

- Al plasmar la información obtenida en los formatos respectivos es necesario compararla y en caso de que existan dudas sobre ciertos aspectos es conveniente poner un nota de observaciones, aclarando las dudas que existan, tratando de que la información proporcionada sea 100% real.

- Los informes que reciban, solamente podrán conservarlos en su poder un máximo de 2 días hábiles por cuestión de tiempo de servicio a nuestros clientes.

- Está estrictamente prohibido comunicarse con los asegurados, salvo que lo autorice el cliente.

- Aplicar el cuestionario en forma correcta, es decir con preguntas abiertas y no dando las probables respuestas.

*Ver anexos.

- Todas las investigaciones deben realizarse con demasiado tacto con la finalidad de no lesionar los intereses de nuestros clientes.
- Optimización del uso del teléfono, principalmente en llamadas de larga distancia.
- Para disminuir el alto costo de papelería, se les solicita que utilicen estrictamente la indispensable, para el desempeño de su trabajo.
- Cuando algún colaborador ya no tenga actividades por realizar debe reportarlo a la gerencia, para asignarle una nueva tarea.
- Esta prohibido que un investigador le pase parte de su trabajo a otro sin notificarlo a la gerencia.
- El investigador será responsable de la información plasmada en las hojas de trabajo correspondiente a cada servicio.
- Todas las investigaciones deberán estar con letra legible, clara, concisa y con limpieza (el investigador esta obligado a aclarar cualquier duda acerca de la legibilidad de los informes).

La calidad de nuestros servicios se puede medir cuando la información proporcionada cuenta con las siguientes características:

Información completa: El reporte cuenta con toda la información que nos requiere el cliente.

Información verídica: Todos los datos contenidos en los reportes cuentan con información 100% real.

Información oportuna: Los informes deben ser entregados en un plazo no mayor de 2 días hábiles.

AREA DE ATENCION A CLIENTES POR VÍA TELEFÓNICA.

Cuando no pueda contestar en ese momento, no utilizar **jamás** las siguientes expresiones: “no esta”, “esta ocupado”, “aun no ha llegado”, “está en una junta”.

Podemos contestar más ó menos así, siempre con amabilidad:

- Salió por algunos minutos, ¿Quiere que se comunique con usted cuando regrese?.
- Tiene otra llamada telefónica, ¿Desea usted esperar un momento por favor?.
- Esta atendiendo a unas personas, ¿Podría ayudarle en algo?.
- Regresara pronto, ¿Quiere usted dejarle un mensaje o recado?.
- Atienda a cada una de las llamadas que recibe como si fuera una llamada importante.
- Tenga tacto cuando por política de la compañía, sea necesario negar algo.
- Discúlpese si hay error o demora.
- Tómese tiempo para ayudar.
- Diga “por favor”, “gracias”, “de nada”.
- Cumpla sus promesas.
- No interrumpa o se muestre impaciente.
- Pase a otro la comunicación solo si es necesario.
- Explique al cliente por que lo va a comunicar con otra persona.
- Cuelgue siempre la bocina con suavidad.
- Sea discreto.
- Sugiera una hora apropiada cuando solicite que le devuelvan la llamada.
- Cuando tenga que separarse de su lugar de trabajo, encargue a alguien que tome sus recados.

AREA DE GERENCIA.

De igual forma para poder llevar a cabo la calidad total es preciso adoptar y amoldar a nuestra organización la filosofía de Deming, la cual consta de 14 puntos, según lo investigue en el marco teórico:

- 1.- Se refiere a concientizar a todo el personal en la constancia para tratar de mejorar la calidad, es decir, si algún servicio no pudo realizarse con la mejor calidad por diversas causas, a la siguiente vez lograrlo con la mas alta calidad y si ya realizamos servicios con las mas alta calidad, lo que se requiere es ser constantes para permanecer ahí.
- 2.- Se requiere aprender y adoptar esta filosofía de tal manera que se amolde a nuestra organización, es decir, no tratar de imponer, para ya no aceptar mas errores en todas nuestras actividades de trabajo.
- 3.- Tratar de preparar al empleado para que todo su trabajo que realice este hecho sin errores y con esto disminuir los niveles de inspección sobre todos los colaboradores.
- 4.- Se refiere que al realizar la compra de materia prima como papelería y los impresos de formatos, etc., no solo se busquen precios sino también calidad.
- 5.- En el caso de nuestra organización se debe mejorar por siempre cada proceso, tales como: Investigación, redacción, ortografía, mecanografía, etc. y así disminuir los costos.
- 6.- Es de vital importancia la actualización en capacitación en la empresa, en cursos por ejemplo de métodos de investigación actuales, redacción, ortografía, etc.
- 7.- Es importante tratar de cambiar el concepto de jefe, por líder, preparar a la gerencia para que ayude a los empleados.

“DIFERENCIAS ENTRE EL JEFE Y EL LÍDER.

- i).- Para el jefe la autoridad es un privilegio de mando; para el líder un privilegio de servicio. El jefe ordena “Aquí mando yo”; el líder dice “Aquí sirvo yo”; El jefe empuja al grupo y el líder va al frente, comprometido con sus acciones.
- ii).- El jefe existe por la autoridad; el líder por la buena voluntad; la autoridad del jefe impone; la autoridad del líder subyuga y enamora.
- iii).- El jefe inspira miedo, se le teme, se le da vuelta, se le sonríe de frente y se le critica de espaldas, tal vez se le odia en secreto; el líder inspira confianza, inyecta entusiasmo, envuelve a los demás en aires de espontanea simpatía, da poder a su gente, cuando el está presente fortalece al grupo.
- iv).- El jefe busca al culpable cuando hay un error. El que la hace la paga. Sanciona, castiga, reprende, en apariencia pone las cosas en su lugar, cree haber arreglado el mundo con un grito y con una infracción, pero ha cortado la rama torcida. El líder jamás apaga la llama que aun tiembla, jamás corta el tallo que aun verdece y corrige, pero comprende, castiga pero enseña, sabe esperar, por eso no busca las fallas por el placer sádico de dejar caer el peso de la autoridad sobre el culpable, sino que arregla las fallas y de paso rehabilita al caído.
- v).- El jefe asigna los deberes, asigna a cada miembro lo que tiene que hacer. El líder da el ejemplo, trabaja con los demás, es congruente con su pensar, decir y hacer; su deber es el propio de todos, va al frente marcando el paso.
- vi).- El jefe hace del trabajo una carga; el líder un privilegio. Los que tienen un líder pueden cansarse del trabajo, pero jamás se fastidian porque el magnetismo del líder abre ventanas a los ideales que delatan la alegría de vivir, de trabajar.

vii).- El jefe sabe como se hacen las cosas; el líder enseña como deben hacerse. Uno se guarda el secreto del éxito. El otro lo enseña, capacita permanentemente para que su gente pueda hacer las cosas con autonomía y eficacia.

viii).- El jefe maneja a la gente; el líder la prepara.

ix).- El jefe dice vaya, el líder dice vayamos.

x).- El jefe llega a tiempo; el líder llega adelantado. El que va mas allá de los otros es un líder, el que profetiza y vaticina, el que inspira y señala con un brazo en alto, el que no se contenta con lo posible, sino con lo imposible".

8.- Se debe incrementar la comunicación reciproca, para evitar la inseguridad y el miedo ya que un empleado atemorizado comete continuos errores.

9.- La importancia radica en trabajar en equipo, es decir conjuntar todas las actividades de la empresa, mecanografía, mensajería, investigación, etc., para poder alcanzar las metas de la organización.

10.- Se refiere a erradicar por completo las exhortaciones para alcanzar metas numéricas en cuanto a niveles de producción.

11.- Es recomendable no utilizar cuotas de producción en los trabajadores, ya que debido a esto se cuida la cantidad y no la calidad.

12.- Se debe dar a cada trabajador o empleado el derecho de sentir un verdadero orgullo por su trabajo, no todos los individuos son iguales, debido a ello es necesario tener cuidado con las evaluaciones del desempeño, donde algunas ocasiones se hace sentir a las personas inferiores a otros.

13.- El enriquecimiento del conocimiento en el personal, con programas de educación y entrenamiento, lo incentivara con un

reflejo directo en su trabajo, en las formas de alcanzar sus metas, en la colaboración con sus compañeros, etc.

14.- Es indispensable que la gerencia conozca y este comprometida con la filosofía de calidad, para que pueda llevarla a cabo, involucrando a todo su personal. Es preciso el compromiso de la gerencia para poder alcanzar los 13 puntos anteriores.

ANEXOS DEL CASO PRACTICO.

SEGURO DE VIDA: Es el convenio a través del cual se establece la relación de dependencia económica que determina el establecimiento de un fondo que se utiliza para pagar una cantidad establecida, en dicho convenio, cuando se invalida o fallece el asegurado.

SINIESTRO: Es una técnica de investigación que tiene como principal objetivo el proporcionar los elementos necesarios que permiten a las compañías aseguradoras declinar el pago de los beneficios de la póliza de seguro, mediante la detección de enfermedades no establecidas o declaradas así como hábitos, veracidad del empleo, ingresos, deportes, aficiones, etc.

CUESTIONARIO QUE SE EFECTUA A LAS REFERENCIAS EN LOS INFORMES DE SEGUROS DE VIDA

- ¿Cuanto tiempo tiene de conocerlo?.
- ¿Cuando fue la ultima vez que lo vio?.
- ¿Que relación guarda con el investigado?.
- ¿Cual es el nombre completo del asegurado?.
- ¿Cuantos años le calcula?.
- ¿Cual es su estado civil?.
- ¿Cual es el nombre de su esposa?.
- ¿Cuantos años le calcula a su esposa?.
- ¿Cuantos hijos tiene?.
- ¿Cuáles son sus nombres y edades?.
- ¿Cual es su domicilio particular?.
- ¿Vive en casa propia o rentada?.
- ¿Cuál es su lugar de nacimiento?.
- ¿Que grado de estudios realizó?.

- ¿Cuál es su ocupación principal?
- ¿Nombre de la empresa?
- ¿Antigüedad en la empresa?
- ¿Domicilio de la empresa?
- ¿Giro de la empresa?
- ¿Con cuantos empleados cuenta?
- ¿Cuales son sus labores?
- ¿Le conoce alguna otra actividad laboral además de esta última?
- ¿Practica algún deporte, con que frecuencia?
- ¿Es socio de algún club deportivo?
- ¿Realiza viajes en avión, en líneas comerciales o privadas, con que frecuencia?
- ¿Que automóvil conduce, marca y modelo?
- ¿Como es su forma de conducir automóvil, le ha conocido algún accidente automovilístico de consideración?
- ¿Alguna enfermedad que haya padecido de gravedad, operación o lesión de consideración?
- En cuanto a sus hábitos ¿Fuma, toma?
- En forma aproximada ¿Cuanto mide y cuanto pesa?
- ¿Alguna casa o terreno que le conozca aparte de su casa propia?
- ¿Es inversionista de algún banco, de cual?
- ¿En cuanto estima sus ingresos mensuales y en forma aproximada en cuanto estimaría su capital personal?
- ¿Como lo recomienda?

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

PARRAFOS QUE LLEVA UN INFORME ESPECIAL VIA CAMPO.

HISTORIA DE SEGUROS:

- Seguros previos vigentes, se mencionan compañías de seguros, fechas y cantidades solicitadas.

ENTREVISTA CON EL ASEGURADO:

- Lugar y hora de entrevista (mencionar pormenores de la misma).
- Descripción del lugar(es) visitado(s).
- Como se mostró en la entrevista.

HISTORIA MILITAR:

- Se menciona si existen nexos actuales con la milicia.

HISTORIA DE NEGOCIOS.

- Lugar y fecha de nacimiento del investigado.
- Nombres y edades de sus padres y hermanos.
- Breve historia de estudios.
- Breve historia de trabajos.

NEGOCIOS ACTUALES:

- Amplia reseña de negocios actuales.
- Se anexan fotografías del negocio, instalaciones, oficinas, maquinaria y equipo.

INVERSIONES:

- Se describen ampliamente sus inversiones bancarias, comerciales, etc. mencionando bancos, empresas, etc.

PROPIEDADES:

- Se enumeran todos los bienes raíces a su nombre o de su cónyuge (bienes mancomunados).
- Se enlistan autos propios (marcas y modelos).

LABORES:

- Amplia explicación de sus funciones y horas promedio de trabajo diario, así como forma de conducir y accidentes de consideración.

AVIACION DEPORTES:

- Se menciona que tipo de aerolíneas utiliza, frecuencia y a donde viaja.
- Que tipo de deportes practica, frecuencia, clubes deportivos.

FINANZAS:

- Se da una amplia semblanza económica del investigado, mencionando activos, pasivos, capital contable, ingresos anuales y se incluyen notas relevantes.

SALUD HISTORIA FAMILIAR:

- Se hace una amplia mención de aspectos de salud del investigado y de su familia.
- Incluyendo de ser posible referencia con el médico particular.

PERSONAL:

- Se obtienen sus datos personales (estado civil, nombre y edades de cónyuge e hijos).
- Domicilio particular (se menciona si es propio, rentado o familiar).
- Se hace una breve descripción del inmueble.
- Se anexan fotos del inmueble y de su persona.

AGENTE DE SEGUROS:

- Se menciona nombre del agente que lo trata y antigüedad de la relación.

REFERENCIAS:

- Se mencionan todas las fuentes de información consultadas con nombres, domicilios, teléfonos y como lo recomiendan.

COMENTARIOS.

Hace algunos meses cuando empecé a plantear la necesidad de implementar un programa de calidad total en la empresa, me encontré con cierta indisposición por parte de mis compañeros, no por falta de tolerancia, sino más bien por el limitado tiempo disponible con que contaban por el trabajo mismo, para efectuar juntas y hablar sobre este programa. Sin embargo poco a poco, cada uno de mis colaboradores, me aportaron sugerencias para poder mejorar la calidad en todas las áreas. Por lo que se tiene todo lo referente para llevar a cabo el programa de calidad total y me he dado cuenta que podemos mejorar en todos los ámbitos de la organización, ya que ahora realizaremos servicios con calidad total y aquí lo importante es mantenernos en ese nivel, tratando de buscar siempre la mejora continua. Se están innovando todos los procesos de la compañía desde investigación, mecanografía, mensajería, atención más eficiente a clientes y se ha adoptado una parte de liderazgo en la gerencia. Sin embargo es importante recalcar que el factor más importante que conforma una empresa y quizá el menos predecible es el factor humano, mismo que puede marcar la diferencia entre una empresa de excelencia y una empresa ordinaria. De igual forma es necesario aumentar los niveles de incentivación entre el personal, ya que como lo presente en este trabajo, las recompensas económicas son importantes en una empresa, pero con frecuencia las personas desean algo más que dinero en un trabajo, por lo general desean desarrollar sus aptitudes, su capacidad, su potencial y que se les reconozca. La gerencia debe realizar juntas periódicas con los colaboradores en la que cada uno exponga su punto de vista sobre los diversos problemas que existan o sugerencias para mejorar en todas las áreas y además tomar en cuenta los comentarios de sus

colaboradores para que estos vean que sus opiniones son importantes dentro de la empresa.

Y por ultimo se requiere la responsabilidad de la gerencia de establecer un clima laboral en el cuál se administren de manera óptima los recursos disponibles, se ejerza un liderazgo que favorezca y propicie el logro de los objetivos asimismo es prioritario establecer una comunicación franca e intensa entre jefes y colaboradores.

BIBLIOGRAFIA.

1. Arias Galicia Fernando, "Administración de Recursos Humanos", México, Edit. Trillas, 3ra. edición, 1988, Pag. 65.
2. Cofer C. N., "Psicología de la Motivación", Apuntes de seminario de titulación de Recursos Humanos, Febrero-Mayo 1996, modulo II.
3. Feigenbaum Armand, "Control Total de la Calidad", México, Edit. CECOSA, 8va. edición 1991, Pag. 37.
4. Ishikawa Kaoru, "¿Que es el Control Total de Calidad?", Colombia, Grupo Editorial Norma, 1986, Pag. 192.
5. Juran Joseph. "Juran y el liderazgo para la calidad", España, Edit. Diaz de Santos S.A., 1990, Pag. 14.
6. Laboucheix Vincent Et al, "Tratado de la Calidad Total", Tomo I, México, Edit Limusa, 1ra. reimpresión, 1994, Pag. 31, 32.
7. "Gaceta informativa de círculos de calidad", Autobuses Estrella Blanca S.A. de C.V., Agosto de 1993.
8. Vaughn Richard, "Control de Calidad", México, Edit. Limusa 1ra. reimpresión, 1986, Pags. 17 y 18.

BIBLIOGRAFIA DE APOYO

1. Harold Koontz, "Elementos de Administración.", México, Edit. Mac Graw Hill, 2da. edición. Pags.430, 431, 450, 451 y 455 a 459.
2. Flores Becerril Araceli, Tesis "Como implantar el sistema para la calidad total en las organizaciones con problemas de productividad.", FES-C, UNAM 1995.
3. William Werther Jr. Et al, "Dirección de Personal y Recursos Humanos", España, Edit. La Colina S.A., 1982.
4. Curso "Capacitación hacia la calidad total y el mejoramiento continuo ", Oficialia Mayor Dirección General de Administración Recursos Humanos y Servicios Sociales , Pags.6,9,10,11 y 12.
5. Nosnik O. Abraham , "Calidad: Una revolución cultural en la empresa", Revista Alta Dirección, Julio-Agosto 1990, México, pag. 19.
6. Esponda E. Alfredo, "Deming, Juran e Ishikawa: Los patriarcas de la calidad", Revista Alta Dirección, Julio-Agosto 1990, México, Pags. 23,24 y 25.