

2
281



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS

COLEGIO DE PEDAGOGÍA



INFORME ACADEMICO DE ACTIVIDAD PROFESIONAL:

**"EL PEDAGOGO COMO CONSULTOR DE CALIDAD TOTAL
EN UNA PEQUEÑA EMPRESA ELABORADORA DE ENVASES
Y PRODUCTOS DE CARTÓN MICROCORRUGADO"**

AUTOR: JOSÉ ALBERTO ALTAMIRANO MEZA

FACULTAD DE FILOSOFÍA

L. García
J. A. M. Meza

MAYO DE 1997

COLEGIO DE PEDAGOGÍA

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

*Dando Gracias a Dios, a mis padres y a
mis hermanos de los que siempre he
recibido el apoyo, la energía y la fortaleza
para continuar mi camino...*

*Doy Gracias a mis maestros, a mis amigos,
a mis compañeros y a todas aquellas
personas que han logrado influir en algún
aspecto de mi vida...*

ÍNDICE

	PAG.
<u>INTRODUCCIÓN</u>	I
<u>PRIMERA PARTE</u>	
<u>CAPITULO I</u>	
EDUCACIÓN ORGANIZACIÓN Y CAPACITACIÓN	
1.1 Educación binomio enseñanza-aprendizaje.....	1
1.2 La Organización como sistema.....	4
1.3 Capacitación agente de desarrollo y actualización.....	6
1.4 El pedagogo como responsable del entorno de la "Calidad Total".....	8
<u>CAPITULO II</u>	
CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD	
2.1 Importancia del "Sistema de Calidad Total".....	13
2.2 Conceptualización de Productividad.....	15
2.3 Conceptualización de Calidad.....	21
2.4 Relación entre Calidad y Productividad.....	28
<u>SEGUNDA PARTE</u>	
<u>CAPITULO III</u>	
OFFSET CONTRERAS	
3.1 Historia de la Empresa.....	30
3.2 Tipo de empresa.....	32
3.3 Estructura Organizacional.....	36
3.4 Situación de origen.....	43
3.5 Diagnóstico.....	47
<u>CAPITULO IV</u>	
CONCLUSIONES Y ESTRATEGIAS	
4.1 Conclusiones Generales.....	56
4.2 Plan de Capacitación.....	60
4.3 Observaciones del seguimiento.....	65
ANEXOS Y BIBLIOGRAFIA	
Anexos.....	70
Bibliografía.....	73

INTRODUCCIÓN

El documento que a continuación se presenta es una de las modalidades de trabajo recepcional como requisito para obtener el Título de la Licenciatura en Pedagogía, impartida por la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad Nacional Autónoma de México

El trabajo describirá la manera en que aborda la Consultoría en Capacitación y Desarrollo Organizacional, un pedagogo enfocado a la "Calidad Total" y "Reingeniería de Procesos", dentro de una empresa manufacturera de envases de cartón microcorrugado

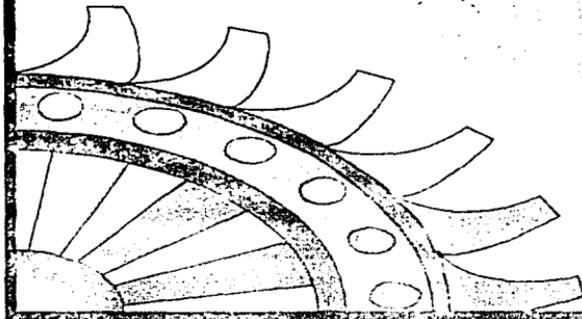
Se pretende que este trabajo pueda servir como orientación a los pedagogos recién egresados e interesados en la capacitación a partir de un enfoque de Calidad Total, como un primer acercamiento a su área de interés y que además sirva como ejemplo de las áreas laborales a las que puede integrarse en su práctica profesional

El trabajo consta de dos partes divididas en dos capítulos cada una, en la primera parte (Capítulos I y II), se describirán los principales conceptos de la Calidad en nuestros días en relación con la productividad y la importancia del tratamiento educativo para la implementación de un sistema de Calidad Total, así como el papel que desempeña el pedagogo en el proceso de mejora continua.

La segunda parte (Capítulos III y IV), consta de la descripción de la empresa referida, su diagnóstico y las estrategias que se implantaron para resolver la problemática que le aquejaba, así como algunos comentarios de su seguimiento.

Capítulo I

*Educación,
Organización y
Capacitación*



CAPITULO I

1.1 EDUCACIÓN: BINOMIO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE

Partiendo de una concepción donde la educación es concebida como "un fenómeno social" que orienta y determina los cambios en las conductas de los individuos a través de "una teoría particular del conocimiento que define la relación sujeto-objeto", podemos concebir al cambio Organizacional, como un proceso educativo que nos orienta hacia la realización de nuevas conductas, manejo productivo y construcción de nuevos conocimientos, además de la adquisición de nuevos deberes y responsabilidades, todo esto con el propósito de elevar el nivel de calidad de vida dentro y fuera del centro laboral, así como el nivel de productividad y desarrollo personal entre los sujetos que integran la organización.

Hablar de educación es también hablar del binomio enseñanza-aprendizaje que parte de una concepción específica de hombre y de su relación con el medio que lo rodea, en este sentido podemos referirnos para tal efecto y de manera ejemplificada a lo que podemos llamar "la teoría de la maceta".

"Algunos entrenadores ven al sujeto que ha de aprender, como el barro de la maceta, una sustancia flexible que ha de ser moldeada y endurecida hasta su forma final por el entrenador. Otros ven al sujeto como la maceta vacía, receptáculo que ha de ser llenado por el entrenador con su propia mezcla de calidad. Y un tercer punto de vista es considerar al sujeto como una semilla, de la cual el entrenador es responsable. La semilla llega al entrenador sin un marbete que señale su potencial para crecer, pero no se conoce inmediatamente cual será su estado de plenitud. Lo que se necesita en condiciones que son beneficiosas solamente para esa variedad particular de planta con el fin de que pueda florecer".

De la misma manera este binomio enseñanza-aprendizaje se define acorde a la situación o situaciones vividas por el capacitador, a los contenidos y al sujeto de capacitar o instruir. Lo importante es darse cuenta de la forma en que se está llevando acabo la capacitación, así como de sus implicaciones, ventajas y desventajas que tiene el tomar tal o cual posición teórica-metodológica para el logro de los objetivos.

La definición de una posición teórica-metodológica es tan importante como lo es en su momento la "definición de la calidad", de la cual hablaremos más adelante, es decir, si no tenemos los elementos básicos para sustentar una posición educativa y de enseñanza-aprendizaje, difícilmente podremos lograr definir un proyecto educativo acorde a los requerimientos de la empresa o institución, y más aún, obtener resultados susceptibles de ser evaluados bajo un marco no sólo desde la perspectiva educativa, donde se enfatiza el desarrollo del individuo, sino bajo una perspectiva de "Desarrollo Organizacional", donde

¹Panza González M. *Fundamentación de la didáctica*, p. 16

²Viesca A.M., *La didáctica en la práctica educativa*, p. 2

³Chiavenato Idalberto *Administración de Recursos Humanos* Edit. Mc Graw Hill Mexico 1986 p 591

se evalúa a la empresa en función de sus subsistemas siendo la misma "Capacitación" parte medular para el desarrollo de estos

Hoy por hoy la empresa tiene mas de una implicacion dentro de su contexto social es decir, su funcion va mas alla de la de ser una simple proveedora de servicios y/o productos para la sociedad

En la empresa inciden y emanan una serie de factores vinculados intimamente al contexto social en que se encuentra as: como al medio ambiente que la rodea por lo tanto la empresa debe visualizarse como un punto sinérgico en la sociedad donde influyen en su desarrollo y desempeño factores externos como son trabajadores proveedores, instituciones gubernamentales e incluso otras empresas las cuales a su vez pueden ser competencia proveedores o clientes

Por otra lado los factores internos (aquellos que llamamos "Cultura Organizacional" y "Clima Organizacional") intuiran tanto al interior como al exterior de la empresa a través de cada uno de los individuos que tienen algun tipo de relacion con esta

De esta manera la empresa se define como el justo medio de formación, información y desarrollo de la sociedad adulta. Es por esto que la empresa tiene una gran misión social que va mas alla de la provision de un producto o servicio a consumidor, tiene la misión de instruir y desarrollar a aquellos que en ella participan para influir en el bienestar de la sociedad, el de la empresa y el del individuo mismo

Tiene que diseñar sistemas de bienestar para sus colaboradores, empleados y trabajadores ademas de mantener el equilibrio ecologico por lo menos en lo que a ella y sus trabajadores compete

Afirmamos por este que la educacion y el desarrollo entendidos como conocimiento estan enfocados a innovar por lo tanto a transformar los procesos y los resultados de la organización y a la organización misma

La educacion y el desarrollo laboral siguiendo el principio de una organización que aprende desde un punto de vista debena partir de

La Misión de la Empresa:

El plan de capacitacion debena estar vinculado estrechamente con la misión, visión, valores y objetivos de la empresa o institución

El Aprendizaje dentro del centro de Trabajo:

Se deberan desarrollar a los líderes o supervisores para convertirlos en capacitadores.

El Aprendizaje Grupal:

El compartir conocimientos a partir de diversas dinamicas o sesiones, serán parte vital para el desarrollo de la empresa y del grupo

La Autocapacitación:

Será necesario promover este tipo de capacitación, ya que cada quien aprende a su ritmo y a su tiempo específicamente lo que necesita saber.

La Capacitación Interna o Externa:

Se tendrá que definir el tipo de capacitación necesaria para la organización ya que es de vital importancia estimar el costo-beneficio que puede resultar de esta.

Dependiendo del caso en el que se encuentre la empresa y su entorno, algunas ventajas de la capacitación interna y de la externa son:

VENTAJAS	
CAPACITACION INTERNA	CAPACITACION EXTERNA
<ul style="list-style-type: none">• Enfocar la capacitación a problemas específicos de la organización.	<ul style="list-style-type: none">• Relacionarse con otras empresas.
<ul style="list-style-type: none">• Abatir costos mediante instructores internos.	<ul style="list-style-type: none">• Relacionarse con instructores de amplia experiencia.
<ul style="list-style-type: none">• No existe necesidad de desplazamiento del personal.	<ul style="list-style-type: none">• Relacionarse con instituciones capacitadoras o de consultoría.
<ul style="list-style-type: none">• Adecuación flexible de los tiempos según las necesidades de la empresa.	<ul style="list-style-type: none">• Relacionarse con posibles clientes para la empresa.• Relacionarse con personas del medio industrial o de área afín.

Se sugiere utilizar para los programas emanados de las necesidades de capacitación, una metodología de encuentros de naturaleza problemática que lleve a la reflexión profunda provocando nuevas ideas en sus participantes, en donde a su vez estos puedan impactar su entorno; sin embargo, no podemos pasar por alto que, la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos dentro de la empresa u organización estarán orientados y administrados de acuerdo a las necesidades de esta y de la formación académica o vivencial del Director, Gerente o Coordinador responsable.

1.2 LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA

Tratando de definir el concepto de Organización, coincidimos con F. H. Allport quien concibe a la organización como, un "sistema abierto que depende del ambiente externo, para la transformación de los insumos energéticos en productos resultantes o resultados energéticos donde la materia prima y el trabajo humano forman dichos insumos". La Organización entendida también como un proceso es aquella que mediante "un ciclo de acontecimientos con movimiento circular, retorna a reiniciar aquel".

De esta manera la organización para su funcionamiento requiere de un soporte que le da vida, es decir depende de los subsistemas que la componen, donde el principal de ellos es el que conforman los recursos humanos, quienes serán los encargados de poner en marcha las mejores ideas y las mejores prácticas para el óptimo funcionamiento de la organización.

Ellos son quienes estarán a cargo de los demás subsistemas de la empresa como son el Financiero, Mercadotécnico, Producción, Capacitación y Desarrollo, etc. que a su vez tendrán que estar estrechamente vinculados para el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización.

En consecuencia entendemos a la administración empresarial como "un proceso que coordina los esfuerzos humanos con el propósito de satisfacer los objetivos", mediante la utilización eficiente de los Recursos materiales y financieros.

Es en este punto donde nos enfrentamos a un problema particular, que a la mayoría de las empresas en nuestro país afecta, que es el no tener objetivos institucionales definidos y mucho menos escritos o plasmados en algún documento, para conocimiento de las gerencias responsables de coordinar los esfuerzos de sus áreas.

Sin embargo los objetivos existen aunque sea de forma implícita, al poder observar el comportamiento de la empresa en el mercado, así como el de los dueños o directivos con respecto a su práctica y desarrollo profesional. Esto es a su forma de dirigir y de manejar las empresas.

Estamos convencidos que cualquier empresa debe tener definidos e instituidos por lo menos tres niveles de objetivos: el de servicio, el social y el económico.

OBJETIVO DE SERVICIO

Satisfacción de las necesidades de los consumidores, ofreciendo buenos productos y/o buenos servicios en condiciones aprobadas.

⁴Katz D., Kahn R. L., Psicología de las Organizaciones, Ed. Trillas, México 1985 p.16

⁵Ibidem p.26

⁶Fernandez A., La auditoría Administrativa, Ed. Diana México 1973 p. 119

⁷Ibidem p.120

OBJETIVO SOCIAL

Protección de los intereses personales y sociales de los empleados y obreros de la empresa, del gobierno y de la comunidad, logrando la satisfacción de estos grupos por medio de las relaciones humanas, así como de adecuadas relaciones públicas.

OBJETIVO ECONÓMICO

Protección de los intereses económicos de la empresa, de sus acreedores y sus accionistas, logrando la satisfacción de estos grupos por medio de una generación de riqueza.

La importancia de abarcar y cumplir con estos objetivos, definirán las metas y el Desarrollo Organizacional que pretenda la empresa.

Al hablar del Desarrollo Organizacional nos referimos a tres niveles de la organización como sistema: el nivel de los recursos financieros, el nivel de los recursos materiales o tecnológicos y el nivel de los Recursos Humanos. el Desarrollo Organizacional se fundamenta en este sentido, en el desarrollo de los Recursos Humanos, para que de esta manera los recursos que ellos emplean (materiales y financieros), sean adecuadamente utilizados, administrados y procesados.

Partiendo de una Detección de Necesidades de Capacitación la base que guía la formación y desarrollo de los Recursos Humanos son los planes y programas de capacitación, incluyendo dentro de estos, los planes de carrera, que se diseñan al interior de la empresa para cubrir los requerimientos que se tengan, en cuanto a los Recursos Humanos, quienes darán soporte y cumplimiento a los objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo.

No es solo cumplir con los objetivos fijados, sino aun más, incrementar la calidad y productividad del individuo dentro y fuera de la empresa para su propio beneficio y desarrollo.

1.3 CAPACITACIÓN, AGENTE DE DESARROLLO Y ACTUALIZACIÓN

Una forma de orientar el desarrollo y actualización de los recursos humanos es a través de la capacitación.

La capacitación ha existido siempre dentro de las empresas, de manera formal o informal, entrenando a los nuevos trabajadores para que conozcan sus nuevos labores a través de un capacitador supervisor que dirige, explica y da muestra de sus deberes y responsabilidades, así como de los beneficios a los que serán acreedores por la prestación de sus servicios, o las sanciones merecedoras por el incumplimiento o falta en los deberes al interior de la empresa.

Así mismo, al establecer nuevos procedimientos o tecnología, se hace necesario un entrenamiento dirigido y específico para las personas a quienes afecta tal o cual innovación o mejora.

Hoy en día la capacitación se visualiza como parte integral de un "Sistema de Calidad Total" que tiene como filosofía fundamental *la mejora continua* para el logro del "Cero defectos" decimos de forma integral porque tiene la misión de integrar los esfuerzos del personal de la organización en materia de nuevos conocimientos, aptitudes, actitudes y habilidades en el trabajo y fuera de este.

La capacitación es por tanto el agente de mejora continua que apoya a la "Dirección" a cumplir con sus objetivos y al "personal en general" a su auto-desarrollo dentro y fuera de la organización.

Desarrollar un adecuado tipo de liderazgo, es como habilidades conductuales en la dirección del personal con los Gerentes y Supervisores, para llevar a cabo los cambios hacia una mejora continua dentro de la empresa, es misión de la capacitación.

Así mismo interiorizar la convicción de un compromiso en cuanto a la Calidad que el trabajador debe establecer a sus labores diarias por iniciativa propia, forma parte esencial de un plan de capacitación, orientado hacia este concepto. Definir los requerimientos que esperan de su trabajo las áreas relacionadas con el ayudara a la reflexión de sus labores.

Despertar una conciencia de calidad en los trabajadores y empleados es necesaria para poder establecer un programa de este tipo "La satisfacción total del Cliente", "La prevención antes que la corrección", "La vinculación efectiva y compromiso real con los clientes o usuarios (internos y externos)", "Hacer bien las cosas desde la primera vez", "La búsqueda continua del mejoramiento", "El reconocimiento de los Recursos Humanos como el activo más importante de la empresa", y "la evaluación de la calidad" son conceptos que se deben interiorizar y manejar a todo lo ancho y lo largo de la empresa.

Por otra parte es innegable que el adulto determina sus ideas y valores, fundamentalmente a través de las relaciones laborales, ya que el trabajo puede ocupar hasta el 50% del tiempo en su vida o más, es en este sentido necesario promover la cooperación más que la

competencia, este debe ser el eje fundamental para todo el plan de capacitación, "Debemos echar por la borda la idea de que la competencia es una forma necesaria de vida. En lugar de la competencia necesitamos la colaboración"²

²Deming W.E., The new economics, Cambridge: MIT Press 1993 p. 124

1.4 EL PEDAGOGO COMO RESPONSABLE DEL ENTORNO DE LA "CALIDAD TOTAL"

El pedagogo como figura coordinadora del proceso de capacitación, tiene la misión y responsabilidad en la empresa de "producir un producto con los esfuerzos combinados de un gran número de personas. Por eso tiene que pensar en métodos de control para asegurar el mantenimiento y el cumplimiento de los estándares de calidad a la vez de dirigir y motivar a sus subordinados" y colaboradores.

Es por esto que orienta los valores, orientar, actualizar y sistematizar la función del pedagogo dentro de la empresa puesto que es quien concibe de forma integral las necesidades y procesos de ajuste en cuanto a educación y desarrollo humano se refiere para impactar y modificar su entorno hacia niveles de mayor bienestar y productividad.

El pedagogo como responsable de la capacitación tiene que vigilar el desempeño de los recursos humanos, incrementar su desarrollo social, físico, emocional y productivo.

A lo largo de lo anterior, igualmente es su función como responsable de la capacitación sea interno o externo, desempeñar los labores encomendadas a un administrador que en nuestro caso específico es la administración de la capacitación en sus procesos básicos y fundamentales: planeación, organización, ejecución, dirección y evaluación.

Es así como podemos llegar a la afirmación, que el pedagogo tiene como misión incrementar el nivel de calidad y productividad de la empresa a través de un proceso educativo dirigido y orientado al cumplimiento de los objetivos organizacionales así como al desarrollo de los recursos humanos y posiblemente la administración integral de los mismos, nominas, selección, contratación, seguridad, higiene, etc.

Esto partiendo de la siguiente reflexión: ¿Cuál es el producto del Pedagogo dentro de la empresa? ¿cuáles son sus funciones? ¿cuáles son los objetivos que tiene que cubrir para llegar a las metas señaladas por el mismo y por su entorno?

Indiscutiblemente que en la práctica, el pedagogo tiene mucho que esforzarse para abordar el área de los "Recursos Humanos" dentro de las empresas, mas no es porque no pueda o no sepa, si no porque las condiciones de la cultura empresarial, siguen desconociendo los beneficios y bondades que tiene un pedagogo en la "Dirección de los Recursos Humanos", ya que es el experto en educación y no solo un administrador de los Recursos Humanos; tiene una visión mas amplia del desarrollo humano puesto que su orientación es eminentemente humanística siendo el sentido que hoy mas que nunca tiene que darse a la sociedad mundial, quien inmersa en el vertiginoso avance de la tecnología se encuentra en medio de una "crisis de valores", citan algunos, a lo cual diría yo una "reorientación del a donde quiere llegar la humanidad y como debe de hacerlo".

Es por esto que el concepto de Calidad Total dentro de la empresa da el justo marco para el desarrollo del pedagogo, quien entiende a la organización como un gran sistema que

*Op. Cit. Chiavenato (Galbano p. 532)

puede ofrecer a los trabajadores y empleados mas que los beneficios económicos, oportunidades de desarrollo, autorrealización y superación personal.

La figura que representa el pedagogo en la empresa inmerso en el area de recursos humanos pero sobre todo dentro del area de capacitación y desarrollo es la de "conciencia" ya que es quien promueve los valores y actitudes a desempeñar dentro y fuera de esta así como "cognitiva y psicomotriz" ya que es quien vigila y coordina los esfuerzos individuales y grupales de los aprendices que mas tarde se verán reflejados en los resultados de la producción, administración y comercialización de los productos y/o servicios que ofrece la empresa, tanto a exterior como al interior de la misma.

EL PEDAGOGO DE LA FFYL Y SU RELACION CON LA PRACTICA PROFESIONAL

La formación del "pedagogo empresarial"¹⁰ no existe, por lo menos en la Facultad de Filosofía y Letras (FFyL) es por esto que al margen de su curriculum escolar necesita buscar en otras escuelas o instituciones educativas una formación que coadyuve a confrontar el desarrollo de su practica profesional. Es quizas una afirmación aventurada o muy personal, pero creo que el mercado laboral a fin de cuentas es quien reconocerá los beneficios que obtiene a través de este profesionista.

Para que el pedagogo se pueda desempeñar como consultor, capacitador o asesor en Calidad Total, tendrá que buscar su formación al margen de su carrera ya que para él existe un gran vacío en cuanto los contenidos y materias curriculares, me refiero a los que tienen que ver concretamente con la empresa, la industria y su administración.

Solo algunas materias como Organización Escolar, va "Taller de Didáctica" entre otras, tratan temas de la administración, sin embargo, estos temas no se ven con la profundidad requerida por la practica profesional, ya no algunas en lo referente a la administración u organización de la empresa, incluso en la propia administración escolar.

Esta no es una deficiencia de la planta docente, desde mi punto de vista, sino un problema de estructura curricular, donde estas materias parecen no encajar dentro del perfil del pedagogo que trata de proponer la FFyL, incluso creo que el perfil para muchos pedagogos en formación (parece que fue mi caso, no queda de todo definido sino que presenta la "imagen de bufet", es decir de sírvase ud mismo) en donde muchas veces al no hacer o no saber hacer las "combinaciones correctas" es decir la estructuración adecuada del curriculum o formación que deseamos obtener, se convierte en "hostigamiento" o "empacho" por la basta información que no articulamos por la poca experiencia y/o visión acerca de la carrera y su campo de acción.

Incluso, si a esto sumamos que muchos de los recién ingresados a la carrera no tienen un conocimiento preciso sobre esta, o que ingresaron por un "ajuste arbitrario en la dispersión de la matrícula de estudiantes a nivel profesional", podríamos pensar en una problemática doble, al no poder articular ni las materias, ni la carrera misma al proyecto de vida del pedagogo en formación, observandose como efecto en cada generación, la nula conclusión

¹⁰Queremos decir el pedagogo orientado a una practica dentro de la empresa.

de más del 50% de los ingresados a la carrera además de otro tanto muy similar que concluye, pero no se titula por cuestiones diversas. Como ejemplo tenemos que el número de pedagogos titulados en 1996 fue aproximadamente de 50 y estas personas comprenden varias generaciones¹¹.

Es preocupante saber que esta carrera no tiene el reconocimiento social y muchas veces económico que debería tener ya que si hablamos de educación en la empresa, la mayoría de profesionales que he encontrado son psicólogos, administradores o ingenieros pocas de las veces pedagogos, pero sobre todo en ningún caso a nivel Dirección dentro de empresas manufactureras o de servicios.

Esto nos lleva a reflexionar: ¿Por qué la mayoría de los consultores, administradores o capacitadores de los recursos humanos no son pedagogos, siendo ellos los especialistas en educación? ¿Qué es lo que ofrece la carrera de Pedagogía en la FFyL? ¿Qué es lo que no ofrece? ¿Que necesidad social está cubriendo esta carrera, es decir, quiénes son sus clientes? ¿Es vigente el currículum de la carrera en la FFyL? ¿Cuáles son los temas de vanguardia además de los históricos y conceptuales que debe de conocer y dominar un especialista de educación y, sobre todo, un especialista en educación dentro de las empresas? ¿Cuáles son las materias que pueden vincular a pedagogo directamente a la práctica en la empresa?

En mi caso particular las materias de "Organización Educativa" y "Taller de Didáctica" fueron las que desde mi parecer hicieron el vínculo entre la carrera y mi práctica profesional, sin embargo, en esta seguían habiendo vacíos y por esto busqué otras opciones que cubrieran mis necesidades en materia de administración, por tal motivo acudí a la Facultad de Contaduría y Administración como oyente a materias como "Auditoría Administrativa", "Capacitación", "Legislación de la Administración Pública", etc.

Aquí pude ver que si bien existen vacíos dentro de la carrera de Pedagogía, también existen fortalezas, sobre todo en capacitación y en la relación que se puede hacer con conceptos como el de "Desarrollo Organizacional", "Circuitos de Calidad", "Reingeniería de Procesos", dado que estos temas tienen un sustento teórico y metodológico basado en aprendizaje grupal, teorías psicológicas y pedagógicas, independientemente del enfoque administrativo o de ingeniería del cual partan.

El "Desarrollo Organizacional" tiene como fundamento desarrollar una educación dentro de la empresa que fomente la cultura del cambio y de la innovación para el logro del "cero defectos" y la "satisfacción total de todos los clientes", tanto al exterior de la organización como al interior.

HACIA UN PERFIL DEL PEDAGOGO DE EMPRESA

Tratando de describir un perfil de "pedagogo de empresa", podemos señalar los siguientes requerimientos dentro de las áreas señaladas:

¹¹ Este dato fue obtenido en conversaciones con el personal de la Coordinación de la FFyL que se encuentra a cargo del control de los egresados de esta carrera.

EVALUACION:

- Necesita dominar la "evaluación de personal" a nivel operativo y gerencial, desarrollando o implementando baterías psicométricas o algún otro tipo de instrumento que sea fácil y rápido de aplicar y evaluar. Se sugiere los test de "Dominos", "Frasas Incompletas", "Moss", "Cleever", "Machover", Técnica de Assessment Center", pudiendo incluir las variantes o versiones necesarias según sea el caso.
- Tener conocimiento acerca del "clima organizacional": comportamientos individuales y de grupo, estructura de la organización, procedimientos organizacionales, estructura física de la empresa, etc.
- Dominio de "evaluación de planes y programas de capacitación y adiestramiento" a nivel operativo y directivo.

PLANEACION

- Diseño de Planes de carrera para Operarios y Gerentes, con base en nueva tecnología o ajustes macroeconómicos que impacten a la empresa.
- Debe tener conocimientos en "administración de sueldos y salarios" para saber establecer un programa integral de desarrollo para el personal de la organización.
- Dominio sobre "planeación estratégica de recursos humanos" diseñando escenarios susceptibles de acontecer para la adecuación estratégica de los recursos humanos de la empresa.
- Conocimientos de Calidad Total, ya que es la tendencia actual en nuestro país y en el mundo, se sugiriéndose estar al día en los nuevos conceptos o metodologías de esta corriente, como lo es la reingeniería de procesos desde diversos enfoques como lo es el Benchmarking, Kaizen, Kan ban etc.

ADMINISTRACION

- Conocimientos acerca del "marco legal de la administración pública".
- Conocimientos básicos contables y fiscales para la elaboración de presupuestos y aclaraciones dentro de los esquemas fiscales y contables en su momento.
- Dominio del marco legal de capacitación.
- Conocimiento de tramitaciones ante la S.T.P.S.

PERSONALIDAD

- El pedagogo debe ser emprendedor y con gran seguridad en sí mismo, sobre todo en el área de la consultoría ya que debe de trabajar con personas de todas las edades, y posiciones dentro de la estructura organizacional, así como con diferentes profesionistas que pueden tener una visión diferente a la de él.
- Debe tener una gran capacidad de análisis y concreción de ideas para su exposición y persuasión.
- Debe tener facilidad de palabra y habilidad de persuasión a través de las ideas es decir, debe ser un buen vendedor de ideas.
- Gusto y capacidad por el trabajo en equipo y multidisciplinario que se requiere al integrarse como parte fundamental en un proyecto de "Calidad Total" o "mejora continua".
- Desarrollo del liderazgo, ya que él es el promotor del cambio y del desarrollo en la organización, además de creativo en su desempeño y proactivo en la búsqueda de soluciones a problemas internos de la empresa.

TECNOLOGÍA

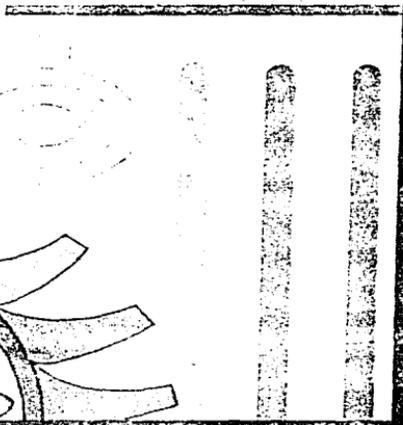
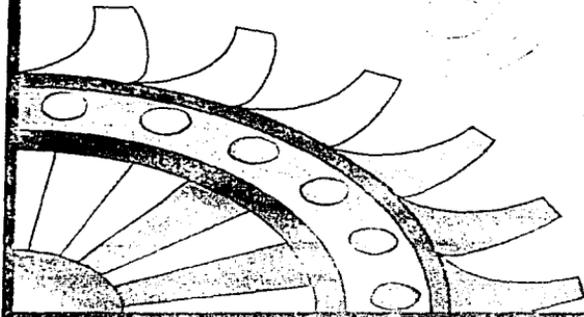
- **Conocimientos en computación:** "ambiente Windows" "procesadores de texto" "hojas de cálculo" "Graficadores" "operación de redes" "correo electrónico" "Internet" etc.
- **Conocimientos en Normatividad ISO** (Norma internacional de Calidad) y **NMX-CC** (Norma mexicana de Calidad);
- **Conocimientos en Normatividad e Seguridad e Higiene NOM**
- **Conocimientos en Reingeniería de procesos.**

Posiblemente lo anterior no pueda ser vigente por todos los tiempos, incluso al momento en que alguien pueda leer este trabajo lo anterior mencionado no será actual, en realidad puede cambiar en cuanto a las formas pero no en cuanto a la esencia, tendríamos que buscar comparaciones de acuerdo al tiempo y lugar que se trate.

Al margen de lo anterior el pedagogo no puede descuidar la esencia de su formación, que es el diseño curricular la vanguardia y conocimiento de las diferentes corrientes educativas no solo desde el punto de vista de la educación formal si no desde el punto de vista de la educación no formal. El pedagogo por tanto debe aprovechar sus virtudes y fortalezas pero al mismo tiempo trabajar sobre sus debilidades y vacíos.

Capítulo II

Calidad y Productividad



CAPITULO II

2.1 IMPORTANCIA DEL SISTEMA DE CALIDAD TOTAL

Hemos hablado de la educación, sobre todo de la educación dentro de las organizaciones, además del papel que desempeña el pedagogo en las mismas, en este capítulo se tratarán de exponer los conceptos básicos de Calidad y Productividad, teniendo como referencia la educación y capacitación en las organizaciones, como plataforma de esta "nueva cultura" que impregna todos los sectores de nuestro país.

Llamamos "**Sistema de Calidad Total**" a la integración de procesos, estrategias o actividades, vinculadas al logro de la excelencia en la calidad del producto y/o servicio de la empresa.

El proceso de calidad total debe vigilar desde la provisión de la materia prima hasta la entrega del producto y su posventa. Es una actividad constante de observación y verificación de cada detalle dentro del proceso productivo a fin de satisfacer los requerimientos del cliente y consumidor.

Para mantener un control total de la calidad en la empresa es necesario tener como antecedente:

- El control de la calidad en las ventas
- El control de la calidad en los recursos humanos
- El control de la calidad en las materias primas
- El control de la calidad en los equipos e instalaciones
- El control de la calidad y la definición del proceso de producción
- El control de la calidad sobre el producto terminado¹²

Como aspectos clave para el desarrollo de la Calidad Total:

El soporte de un sistema de Calidad Total se integra a partir de un **Plan de Capacitación**, para desarrollar habilidades en el personal, tanto a nivel de supervisión como al de operarios, manejo e interpretación adecuada de los conceptos de calidad, conciencia de cambios en el mundo con respecto a la micro, pequeña y mediana empresa, manejo de las principales herramientas estadísticas necesarias para la puesta en marcha del sistema de calidad etc.

¿Por qué establecer un sistema de Calidad en una empresa de transformación? Desde un punto de vista simplista, parece ser una moda o una exigencia burocrática por algunos fuentes clientes, sin embargo las expectativas son otras. Indudablemente que las condiciones económicas y sociales han cambiado vertiginosamente en los últimos diez años, así mismo en nuestro país atravesamos una dura crisis que a las empresas en lo particular han afectado de sobre manera, en tanto que los clientes internos (empleados y trabajadores) y externos (compradores, personas físicas y morales) se vuelven cada vez

¹²NAFIN, **Control de Calidad**, Colección de Temas de Administración para Microindustrias, Ed. Nacional Financiera S.N.C. México 1990

más exigentes en cuanto al producto que obtienen de su fuerza de trabajo o de su dinero, así mismo las empresas demandan mayores y mejores utilidades partiendo de dos conceptos básicos. **Calidad y Productividad** en los recursos que estas emplean.

Es por esto que la Calidad se está convirtiendo en una herramienta fundamental en el mundo de los negocios para su mejor manejo y desarrollo así como para el entorno que lo rige sea este social, cultural, económico o educativo.

De esta manera la calidad total se vislumbra como un factor que trae consigo beneficios tanto al exterior de la empresa como al interior desarrollando una cultura de mejora continua a través de la mejora en los procesos que como mencionamos en el capítulo 1.1 es el resultado de la proyección y el desarrollo de los recursos humanos.

2.2 CONCEPTUALIZACIÓN DE PRODUCTIVIDAD

En México el interés por elevar la productividad antecede a la segunda Guerra Mundial; no obstante los trabajos realizados eran abordados de manera individual y aislada. No es sino hasta la postguerra cuando algunos técnicos e industriales comienzan a interesarse por el movimiento europeo sobre la productividad y hacen conciencia en el país por crear una institución de tal índole. De esta manera en México se crean los siguientes organismos impulsores de la Productividad, los cuales relacionamos en estricto sentido cronológico:

ORGANISMOS IMPULSORES DE LA PRODUCTIVIDAD EN MÉXICO

ANO	INSTITUCION	PARTICIPAN
1945	Centro Industrial de Productividad CIP	Gobierno Sector Obrero Empresarial y asistencia Técnica del Gobierno de Estados Unidos
1965	Centro Nacional de Productividad CENAPRO	Gobierno Federal Sector Público Privado Obrero y Educativo
1981	Instituto Nacional de Productividad INAPRO	Gobierno Federal
1983	Dirección General de Capacitación y Productividad DGCP	Gobierno Federal

Sin embargo definir el fenómeno de productividad no es tarea fácil, puesto que a través de la historia se han elaborado más de 300 definiciones, aun así podemos decir que de manera general siempre se han abordado básicamente en 3 dimensiones¹³:

SOCIAL O HUMANÍSTICO

Destacando el trabajo del hombre, el mejoramiento de su nivel de vida y el proceso interactivo entre los seres humanos y la naturaleza.

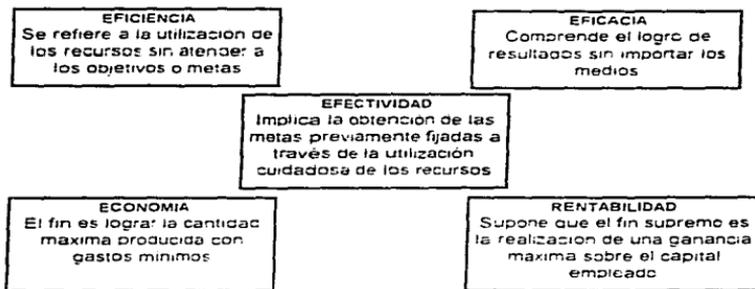
ECONÓMICO

Considerando aspectos como condiciones de mercado, inflación, rendimiento y recursos.

¹³S.T. y P. S. *Definiciones de Productividad*, México 1985

TÉCNICO

Incluyendo a su vez otros conceptos como eficiencia, eficacia, efectividad, rentabilidad, y economía.



Los conceptos anteriores son sustratos de la práctica y de la forma en que la STPS los define. Partiendo de estos y pensando en los factores que inciden directamente podemos señalar que los más importantes son: el factor humano, la maquinaria y equipo, y las materias primas:

HUMANO:

A quien consideramos como el principal determinante de la productividad, ya que es el que diseña, dirige y supervisa todos los demás factores que participan directamente en la producción, es el activo más importante de la organización.

MAQUINARIA Y EQUIPO

De quien es necesario tener en cuenta su estado, calidad y correcta utilización para el adecuado diseño y elaboración de los productos o servicios que ofrece la empresa.

MATERIAS PRIMAS

Como elemento crítico a utilizar dentro del proceso productivo, ya que de la buena calidad de estas depende en cierta medida acortar el tiempo de la producción.

Indiscutiblemente que para poder evaluar la calidad y productividad, debemos tomar como referencia ciertas variables que inciden en el proceso, esto lo hacemos a partir de indicadores específicos para cada caso, que nos ayudarán a tomar mejores decisiones para mejorar dicho proceso.

De esta manera en el siguiente cuadro señalamos los tipos de variables, su definición e indicadores

VARIABLES PARA MEDIR LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD¹⁴

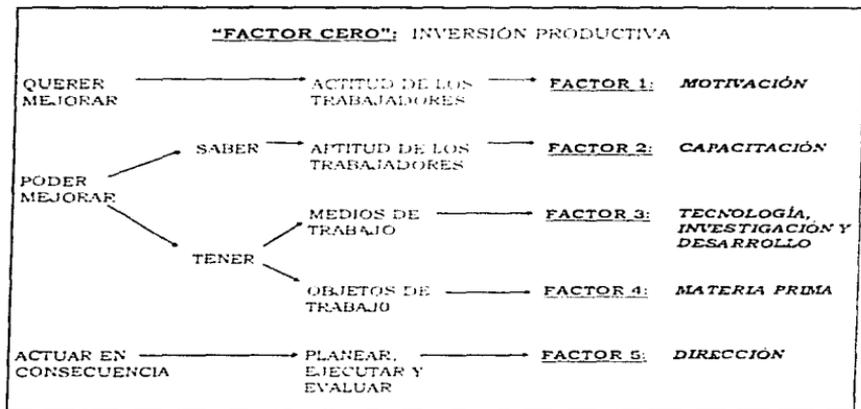
VARIABLE	DEFINICIÓN	INDICADORES
EFICIENCIA	Expresa la forma en que se usan los recursos de la empresa: materia prima, humanos, tecnológicos, financieros, etc.	<ul style="list-style-type: none"> Tiempos muertos (de equipo, maquinaria, etc.) Desperdicios Porcentaje de utilización de la capacidad instalada
EFICACIA	Expresa el grado de cumplimiento de los objetivos, metas o estándares.	<ul style="list-style-type: none"> Grado de cumplimiento de los programas de producción o de ventas Demora en los tiempos de entrega
PRODUCTIVIDAD ESTRECHA	Expresa la relación volumétrica entre los resultados y los insumos utilizados (se trata de una variable compuesta ya que relaciona la efectividad con la eficiencia).	<ul style="list-style-type: none"> Piezas manufacturadas (u operaciones) sobre el número de horas hombre (o número de trabajadores)
CALIDAD	Expresa el grado de correspondencia entre las características de resultado (Subensamble, pieza terminada, producto final o servicio) y los requerimientos del cliente (interno o externo).	<ul style="list-style-type: none"> Rechazos Quejas

Es dentro de este contexto que destaca por su importancia en el sentido de elevar la productividad ya sea en el ámbito de la empresa o a un nivel macroeconómico general: **EL TRABAJO HUMANO.**

A partir del trabajo humano como elemento o factor que definen la productividad dentro de las organizaciones, podemos analizar el siguiente esquema:

¹⁴Pacheco Espejel, A. "La Productividad como espiral de mejora continua." Rev. UPIICSA Tecnología, Ciencia y Cultura, Num. 2

FACTORES DE LA PRODUCTIVIDAD¹³



Donde el "factor cero" actúa como un medio generador de oportunidades para lograr los fines que persigue la organización involucrando directamente a todos los sujetos que participan en ésta.

Por otra parte la **motivación** es el factor a analizar donde podemos inferir lo que sucede al interior del individuo con respecto a la organización a su desempeño dentro de esta, y tiene que ver con el "querer mejorar".

La **capacitación** desde este punto de vista tendrá que ver con las aptitudes de los trabajadores (además de las actitudes) para **poder mejorar** al interior del individuo y de la organización.

Así mismo para **poder mejorar** es necesario analizar y tener adecuados **medios de trabajo** que tienen que ver directamente con la **tecnología, investigación y desarrollo**, es decir con los métodos y maquinaria adecuada, además de contar con los **objetos de trabajo** adecuados para desempeñar las tareas, es decir las herramientas y materias prima necesarias.

¹³Op. Cit., Rev. UPIICSA Tecnología, Ciencia y Cultura

Como ultimo factor de la productividad señalaremos a la Dirección, entendida como la fase del proceso administrativo que efectúa la Gerencia a cualquiera de sus niveles, donde se actúa en consecuencia planeando, ejecutando y evaluando el proceso productivo de la organización. Es importante señalar que los objetivos que se diseñen deberán ser llevados a la práctica en forma de cascada, es decir la Alta Gerencia diseña los grandes objetivos de forma clara y realmente alcanzables para poderlos transmitir los demás niveles de la organización y de esta forma poder cumplir con la misión de la empresa. Podemos afirmar que si no existen objetivos no podremos evaluar ni orientar el camino para lograr las metas ya que desde este punto de vista estas no existen.

DEFINICION DEL CONCEPTO PRODUCTIVIDAD

En este momento podemos afirmar que el concepto de productividad trasciende de la mera relación operativa entre el producto y el insumo, planteándose como un cambio cualitativo que permite a nuestra sociedad en todos sus niveles, hacer más cosas y de una mejor manera, utilizando de forma más racional los recursos disponibles, participando más activamente en la innovación y los avances tecnológicos, abriendo cauces a toda la población para una más activa y creativa participación en la actividad económica y en los frutos generados por la misma.

La productividad no es una medida de la producción ni de la cantidad que se ha fabricado. "La productividad es una medida de lo bien que se ha combinado y utilizado los recursos para cumplir con los resultados específicos deseables"¹⁵. De donde podemos desprender la siguiente fórmula:

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{RESULTADOS LOGRADOS}}{\text{RECURSOS EMPLEADOS}}$$

Otras definiciones señalan que

"Son los bienes y servicios producidos por unidad de trabajo, capital o ambos"¹⁶

"Es la relación entre determinada producción y los medios utilizados para producirla"¹⁷.

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{PRODUCCIÓN}}{\text{FACTORES DE PRODUCCIÓN}}$$

"La productividad laboral es la relación entre la producción y el valor añadido en la producción y la cantidad de recursos humanos (trabajo) utilizada, teniendo en cuenta

¹⁵Bain, David. Productividad, la solución a los problemas de la empresa, p. 3

¹⁶O.I.T. Introducción al estudio del trabajo, p. 11

¹⁷Louder Münch et al. Métodos y técnicas para la administración y la ingeniería, p. 25

el costo de alquilar aquellos recursos por el periodo de actividad considerado. Puede expresarse en términos físicos valores monetarios o como índice¹⁹.

PRODUCTIVIDAD = CANTIDAD TOTAL DE BIENES Y SERVICIO

No. DE TRABAJADORES X HORAS HOMBRE

¹⁹Sheldon, Artur et al. Diccionario de Economía, p. 553

2.3 CONCEPTUALIZACIÓN DE CALIDAD

LA EVOLUCION DE LA CALIDAD

El control de la calidad ha sido el resultado de una evolución constante la cual resumimos en cinco etapas. Cada una de ellas ha tomado un periodo aproximado de veinte años desde su comienzo hasta su realización²⁶ observese el siguiente cuadro:

ETAPAS	CARACTERÍSTICAS
1. Operador de control de calidad (finales del siglo XIX)	Un grupo reducido de trabajadores tiene la responsabilidad de la manufactura completa del producto. Cada trabajador controla totalmente la calidad de su trabajo.
2. Mayordomo de control de calidad (Principios de 1900)	Las tareas son supervisadas por un mayordomo que no pertenece al grupo de trabajo pero que asume la responsabilidad por la calidad del trabajo.
3. Control de calidad por inspección (1a. Guerra Mundial)	Se justifica la aparición de los primeros inspectores de tiempo completo debido a gran número de trabajadores. Departamentos de control de calidad separados de la producción. La inspección se realiza al final del proceso.
4. Estadístico de Calidad (2a. Guerra Mundial)	Producción en masa. Control estadístico de la calidad y herramientas sustituyen a la inspección.
5. Control Total de la Calidad (finales de los años 50's)	Inspección durante todo el proceso, énfasis en la calidad de los insumos, utilización intensiva de herramientas estadísticas.

ELEMENTOS PARA LA CALIDAD

Calidad de latin "*Cualita*" se refiere a la relación del hombre con su prójimo, sin embargo hoy hemos desviado el significado del concepto hacia las cosas, en realidad la calidad como se trata de conceptualizar en nuestros tiempos, se considera como un proceso que tiene sus raíces en cuatro fundamentos:

1. Cumplir con los requerimientos y expectativas de los clientes.
2. A partir de la Prevención Eliminar por adelantado las oportunidades de error.
3. Teniendo como norma y filosofía de desempeño el "cero defectos".
4. Evaluando lo anterior a partir de los costos de la calidad.

La forma más práctica de recordar los fundamentos se da en la frase

²⁶ Feigenbaum, Control Total de la Calidad Ed. Diaz de Santos España 1993 p. 30

<i>"Hacerlo bien siempre a la primera vez"</i>	
<i>Hacerlo</i>	Cumplir con los requerimientos del cliente (DEFINICION)
<i>bien</i>	Evitar errores (SISTEMA DE PREVENCIÓN)
<i>siempre</i>	Corregir defectos, eliminar la necesidad de volver a hacer el trabajo (NORMA DE EJECUCION)
<i>a la primera vez</i>	No tener precio de incumplimiento, solo de cumplimiento (MEDIDA EFECTIVA)

LA CALIDAD COMO FILOSOFÍA

Hablar de calidad (en un sentido moderno del concepto) nos remonta a los años 40 s en los Estados Unidos cuando se fabricaban las armas nucleares, pues se tenía que asegurar cero errores y establecer sistemas de prevención. Es así, como inicia el surgimiento de todo el proceso sistemático e integral que conocemos hasta hoy. El cuadro nos muestra la siguiente relación de expositores de "La Calidad":

I. GENERACIÓN (FILÓSOFOS)	II. GENERACIÓN (PRACTICANTES)	III. GENERACIÓN
JURAN	ISHIKAWA	PAISES EN DESARROLLO
DEMING	CONWAY	
CROSBY	FUKUDA	
FEIGENBAUM		

Entre los autores que hablan de la calidad, existen coincidencias como:

- *El cliente es lo más importante.*
- *Hay que prevenir.*
- *El proceso es a largo plazo.*
- *Evitar retrabajos y reprocesos.*



- *Reducir desperdicios.*
- *Medir los resultados.*
- *Dar reconocimiento al personal.*
- *Se requiere del trabajo en equipo.*
- *Participación e involucramiento de todo el personal.*
- *Se requiere el compromiso fuerte y profundo de la alta Dirección.*
- *Instituir Programas de entrenamiento y capacitación*

A continuación mencionaremos a los representantes mas destacados de la Calidad Total : JURAN, DEMING, ISHIKAWA y CROSBY de los cuales otros autores han partido para el desarrollo de nuevas metodologías. Así mismo describiremos sus ideas fundamentales y de manera general, la metodología que proponen para el desarrollo e implantación de este proceso dentro de las empresas o instituciones.

JURAN	
1 Medir el costo de tener una calidad pobre crear la conciencia de la crisis	4 Toda mejora se logra trabajando proyecto por proyecto y de ninguna otra forma
2 Adecuar los productos y servicio para el uso	5 La calidad es el mejor negocio
3 Lograr conformidad con las especificaciones	

METODOLOGIA EMPLEADA:

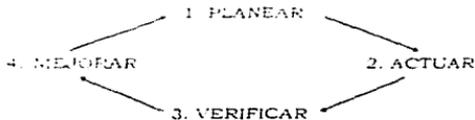
1 Detectar áreas de oportunidad	6 Registrar el avance.
2 Establecer metas de mejoras	7 Dar reconocimiento
3 Planear el logro de las metas	8 Comunicar resultados.
4 Brindar capacitación	9 Evaluar
5 Emprender proyectos	10 Mantener el empuje haciendo mejoras anuales.

DEMING

- | | |
|--|---|
| 1 Tener constancia en el propósito de mejorar los productos y servicios | 8 Desterrar el temor y abrir la comunicación bilateral en la empresa |
| 2 Adoptar una nueva filosofía y desechar la antigua de aceptar la producción defectuosa | 9 derribar las barreras que hay entre las áreas de línea y staff |
| 3 Eliminar la dependencia y el control masivo y establecer el control estadístico del proceso | 10 Involucrar al área de capacitación para el uso adecuado de los mensajes motivacionales |
| 4 Reducir las múltiples opciones de proveedores. El precio pierde importancia cuando se considera la calidad | 11 Eliminar estándares y cuotas numéricas |
| 5 Identificar estadísticamente las fuentes de desperdicio | 12 Derribar las barreras que impiden el sentimiento de orgullo por el trabajo |
| 6 Instituir la Capacitación en el trabajo | 13 Instituir un programa vigoroso de educación y reentrenamiento |
| 7 Instituir el liderazgo | 14 Involucrar a todos en las medidas para lograr la transformación |

METODOLOGIA EMPLEADA:

CICLO DEMING



CROSBY

- | | |
|--|----------------------------------|
| 1. Cumplir con los requisitos y especificaciones del producto. | 3. Búsqueda del "cero defectos". |
| 2. Prevención en lugar de corrección. | 5. Precio del incumplimiento. |

METODOLOGIA EMPLEADA :

- | | |
|---|-----------------------------------|
| 1. Establecer el compromiso de la dirección. | 8. Educar a personal. |
| 2. Crear equipos de mejoramiento de la Calidad. | 9. Día "Cero defectos". |
| 3. Establecer medición de la Calidad. | 10. Fijar metas. |
| 4. Evaluar el costo de la Calidad. | 11. Eliminar las causas de error. |
| 5. Crear conciencia sobre la calidad. | 12. Dar reconocimiento. |
| 6. Aplicar las acciones correctivas. | 13. Consejos sobre la calidad. |
| 7. Planear el día cero defectos. | 14. Repetir todo el proceso. |

ISHIKAWA

La Productividad y la calidad están basadas en:

1. Confianza
2. Sutileza
3. Intimidad

METODOLOGÍA EMPLEADA :

Las siete herramientas estadísticas:

- | | |
|--------------------------|-----------------------------------|
| 1. Diagrama de Pareto | 5. Graficos y cuadros de control. |
| 2. Analisis causa efecto | 6. Calendarización. |
| 3. Estratificación | 7. Presentación a la Gerencia. |
| 4. Hoja de verificación. | |

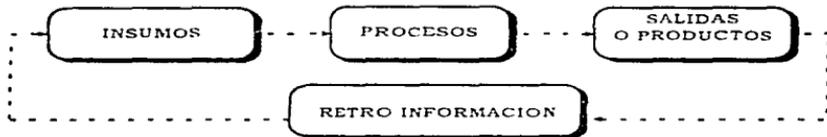
Todos los autores coinciden en que el cliente es la esencia o el fondo de la calidad. "la calidad gira al rededor del cliente". Es por este que el cliente no puede disociarse del proceso de producción.

CLIENTE es toda aquella persona en la que repercute todo o una parte de nuestro proceso.

Es toda aquella organización que de forma interna o externa recibe un producto o servicio.²¹



Si el concepto de Cliente lo unimos a que "TODO TRABAJO ES UN PROCESO", todas las personas forman parte de un sistema. El cual tiene a su vez un proceso establecido. Ese sistema está integrado por subsistemas. Los cuales también tienen sus propios procesos.



De esta manera es como se van formando las cadenas cliente-proveedor en las cuales una misma persona puede tener doble rol siendo un jugador entre ambos. Los requerimientos que cada uno de ellos tienen al desempeñar su papel de cliente (interno o externo), en un momento específico.



²¹ S.T. y P.S. "Seminario Conceptos básicos de Calidad", México 1996 p 15

Por tanto en medida que se puedan satisfacer las necesidades del cliente se cubrirán los requerimientos de Calidad lo cual exige las siguientes estrategias:

ESTRATEGIAS DE ACCIÓN
1. Especificar las características del producto o servicio a proporcionar
2. Negociar o concertar "ganar-ganar" en esa interrelación
3. Retroinformar las mejoras o desviaciones que se suscitaron en el proceso
4. Corregir desviaciones y prevenir que no vuelvan a suceder

Si este concepto se aplica a la vida cotidiana encontramos que la calidad va más allá de ser una simple "ESTRATEGIA" sino "UN VALOR QUE GENERA ACTITUDES Y COMPORTAMIENTOS PERMANENTES EN EL TRABAJO". La calidad consiste en alcanzar los máximos estándares deseables en todo lo que realizamos.

Es por esto que consideramos que la calidad de la persona es la base de todas las demás calidades: de equipos, de productos, de servicios y de la Organización.

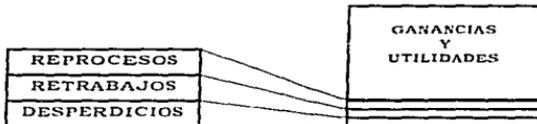
2.4 RELACIÓN ENTRE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

Los elementos fundamentales de un producto o servicio son: entre otros, el rendimiento, la fiabilidad, conformidad, utilidad, estética, etc. y la productividad.

Cada uno de estos elementos es susceptible de ser mejorado. Un producto o servicio puede clasificarse en buena posición respecto a uno, algunos, o ninguno de ellos, o mal lugar con respecto a uno. Por ejemplo, cualquier producto o servicio que no funcione o que no funcione un determinado tiempo.

Una organización que opta por mejorar la calidad de sus productos o servicios, estará incrementando su productividad.

Desde este punto de vista, la Reingeniería de los Procesos y la "Capacitación" juegan un papel de suma importancia en el diseño y establecimiento de cómo hacer las cosas, con el objetivo de eliminar reprocesos, retrabajos y desperdicios en tiempo, dinero y esfuerzo, para lograr incrementar las ganancias y utilidades.



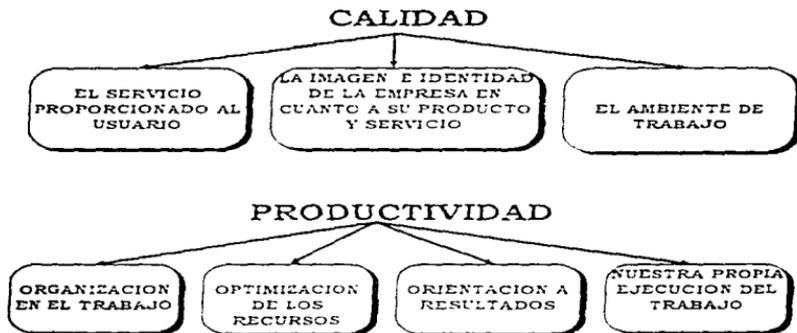
Desde este punto de vista, el conjunto de variables sobre las cuales una empresa basa su estrategia para competir en su entorno son:



- * Desarrollo de nuevos productos
- * Precio
- * Tiempo de entrega
- * Servicio antes, durante y después
- * Personal capacitado
- * Solución pronta de problemas
- * Rapidez en trámites
- * Unión agregada

Es de esta manera como sólo las empresas que tengan la capacidad de ofrecer productos y servicios mejores, y que además puedan satisfacer las necesidades del mercado mucho mejor que los competidores podrán mantenerse crecer y desarrollarse

Los beneficios principales de la calidad y la productividad pueden reflejarse en

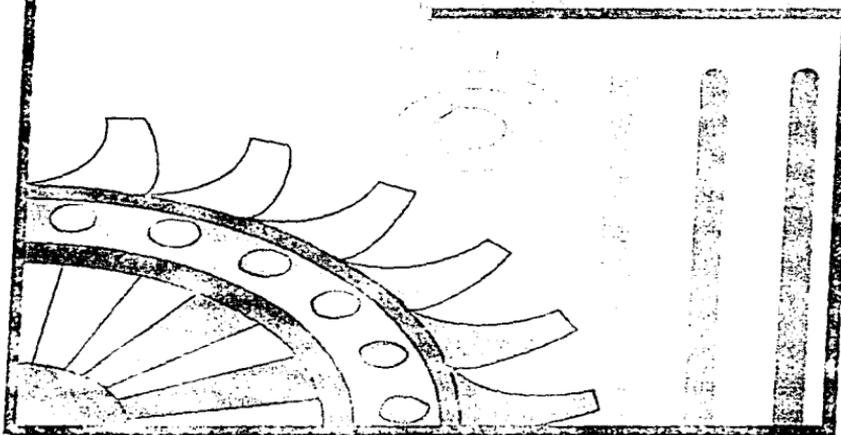


El beneficio máximo que trae consigo la calidad y la productividad es

MANTENER A LA ORGANIZACIÓN CON VIDA Y PRESERVAR NUESTROS TRABAJOS, AL DESCUBRIRNOS COMO INDISPENSABLES PARA MILLONES DE PERSONAS QUE UTILIZAN NUESTROS SERVICIOS, TRASCENDIENDO Y DESARROLLANDONOS COMO SERES HUMANOS.

Capitulo III

*Offset
Contreras*



CAPITULO III

3.1 HISTORIA DE LA EMPRESA

En el primer capítulo hablamos de la educación dentro del marco de Desarrollo Organizacional de la misma manera en el capítulo dos tratamos de describir los principales conceptos y metodologías de esta corriente teniendo como punto de partida una postura definida de educación en este capítulo trataremos de hacer una descripción de Offset Contreras bajo un marco de Calidad Total y al finalizar exponeremos el diagnóstico de la empresa bajo este concepto.

"Offset Contreras" es fundada en 1974 con la iniciativa de su dueño el Lic. Carlos Contreras quien es financiado totalmente con capital particular.

Desde un principio la empresa comenzó a posesionarse del mercado con gran éxito y sin ninguna clase de "apalancamientos" muy raro en este tipo de empresas. Hoy es considerada como una "pequeña empresa" por el número de empleados que laboran dentro de ella, así como por sus volúmenes de ventas.

Teniendo en este momento 23 años en el mercado "Offset Contreras" se encuentra constituida como una Sociedad Anónima de Capital Variable ubicada en Cafetales No. 250 Colonia Granjas Coapa. Su giro son las artes gráficas en el área de impresión, son especialistas en la elaboración de envases de papel cartón microcorrugado.

Han podido asistir y participar en ferias nacionales e internacionales de "Artes Gráficas" mediante una relación hacia el exterior con su mercado de ventas, así como con sus proveedores, lo cual ha traído consigo la producción de mantenerse a la vanguardia en cuanto al producto y servicio que ofrecen.

La empresa cuenta con una amplia cartera de clientes, todos importantes como AVON, COSMETICS, COSBELL, LODELA, PRITT, RESISTOL, HESTETNER, entre los más fuertes.

Manteniendo una gran visión en los negocios y con alto sentido del aprovechamiento de los recursos, se constituye una empresa hermana a "Offset Contreras" "Creativa" en donde se comercializan carpetas y cajas recicladas de cartón, así como adornos para fiestas, tarjetas, juegos de mesa, etc.

Sin embargo el patrón de éxito de Offset Contreras no ha sido su comercializadora "Creativa", tampoco su producto sino su antigüedad, las viejas y muy bien fortalecidas relaciones con los clientes y el mercado al que ha penetrado.

El crecimiento de "Offset Contreras" se ha dado paulatinamente, conforme al auge de su producto y a la demanda que este ha podido satisfacer, de esta manera es como se ha autofinanciado para la adquisición de mejor maquinaria e instalaciones.

Su crecimiento y modernización se ha manifestado en casi todos los sentidos más maquinaria, más empleados y trabajadores, sin embargo no se ha tomado en cuenta una adecuada planeación en cuanto a la ingeniería de los procesos, así como al desarrollo administrativo y organizacional por consiguiente el desarrollo de los recursos humanos.

Ofise: Contreras integrada en su mayoría por familiares mantiene laborando con ella a los siguientes: el Lic. Carlos Contreras como Director General, la Lic. Lucía Contreras como Directora de Finanzas quien es sobrina del Lic. Carlos Contreras, el Lic. Rafael Contreras como Director de Operaciones quien es sobrina del Lic. Carlos Contreras, el Sr. Víctor Contreras como Jefe de Acabado quien es hermano de el Lic. Carlos Contreras, la Srta. Verónica Contreras como Jefa de Facturación y Ventas quien también es sobrina del Lic. Carlos Contreras, además varios de sus ejecutivos de ventas son también hermanos del Lic. Carlos Contreras. El Organigrama de la empresa lo describiremos más adelante.

3.2 TIPO DE EMPRESA

Como ya hemos mencionado anteriormente, "Offset Contreras" es una empresa pequeña, por el número de trabajadores que laboran dentro de ella, así como por los volúmenes de ventas que tiene. Esta es la empresa vista desde un parámetro cuantitativo y de utilidades económicas, sin embargo, desde otra visión diferente, podemos distinguir que la forma en que se encuentra constituida es del estilo de una "empresa familiar".

Entendemos a la empresa familiar como aquella en la cual participan activa o pasivamente varios familiares, ya sea con aportaciones en capital, maquinaria, herramientas o cualquier otro tipo de aportación económica, así como con aportaciones mediante su fuerza de trabajo o de su propio intelecto, en el caso de mandos medios o directivos.

LA EMPRESA FAMILIAR

Hablar de la familia, sus roles, problemáticas, funciones sociales, psicológicas, culturales, etc. es de por sí un tema extenso, sin embargo dentro de este capítulo nos conviene tratar de hacer un análisis sobre las ventajas y desventajas que tiene una empresa familiar y cual es la posición de esta en un marco de "Calidad Total" ya que necesariamente esta situación impregnará el diseño y la ejecución de nuestro plan de capacitación y sistema de Calidad Total.

Comenzaremos haciendo una rápida descripción de la micro, pequeña y mediana empresa, ya que esto nos ayudará reflexionar sobre la importancia que tiene en el desarrollo de nuestro país. Según NAFIN la empresa micro, pequeña y mediana se define de acuerdo a las siguientes características²²:

MICROEMPRESA

Las empresas que cuentan hasta 10 personas y el valor de sus ventas netas anuales no rebasan el equivalente a 500 millones de pesos.

PEQUEÑA EMPRESA

Las empresas que cuentan hasta 100 personas y el valor de sus ventas netas anuales no rebasan el equivalente a 5 millones de millones de pesos.

MEDIANA EMPRESA

Las empresas que cuentan hasta 200 personas y el valor de sus ventas netas anuales no rebasan el equivalente a 20 millones de millones de pesos.

Queremos señalar que una micro empresa en la práctica puede ser un pequeño negocio o local comercial, incluso un pequeño grupo de personas dedicadas a alguna actividad de transformación o prestación de algún servicio como asesorías, consultorías, etc., esta puede darse en el sentido formal o informal.

"Según el plan Nacional de Desarrollo en pleno el peso de las actividades informales, aumentó considerablemente dentro de la población económicamente activa (PEA) dado que en este ámbito se localizan aproximadamente 20 millones de personas (economía informal) en tanto que

²²NAFIN El mercado de valores, No. 3 México Marzo de 1994, p. 29

15 millones de personas (42.8% de la PEA) se agrupa en el sector formal, para dar una PEA de 35 millones.²¹

Aunque no existen cifras definitivas con respecto al número de este tipo de empresas micro, pequeña y mediana, basta ilustrar su importancia señalando que el sector manufacturero de la industria formalmente registrada representa el 52% de este tipo de empresas y que a su vez genera más de 50% de los empleos en el país y aporta al rededor del 45% del producto manufacturero.

En términos estadísticos esta es la situación de la micro, pequeña y mediana empresa en nuestro país donde vale la pena mencionar que México como muchos otros, sustentan gran parte de su economía interna de esta manera sin embargo como lo señalamos anteriormente otro marco que define a la empresa de acuerdo a sus características cualitativas lo conforma el análisis funcional en cuanto a las roles de las personas que laboran en ella. Analizaremos ahora las características de las empresas familiares.

Las características de una empresa familiar son por lo general las siguientes:

CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA FAMILIAR²²

- El fundador que por lo general es el padre de la familia o el más viejo y por sus hijos o parientes más allegados, esta es la estructura básica de una empresa familiar típica.
- Los puestos más importantes (los de mayor autoridad y poder de decisión) son ocupados por los mismos miembros.
- El poder de decisión reside en su totalidad o en la mayoría en la familia y es manejada por una persona o por el núcleo familiar.
- El patrimonio familiar está involucrado en la empresa.
- Muchas veces es administrado por la intuición y la experiencia más que por un procedimiento básico de administración y planeación.

Es así que la empresa familiar se caracteriza por la intervención directa o indirecta de la familia en su vida cotidiana así como en la toma de decisiones al interior de la empresa. Ahora veamos las ventajas de las empresas familiares.

²¹F.C.A. Administrare Hoy, Edit. , Mexico 1995 p.23

²²NAFIN-ITAM Paquete de Administración, Módulo 1, Editorial Marsa S.A., de C.V. México 1992 p. 7

VENTAJAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES²⁴

- La autoridad se respeta y se acepta sin problemas pues generalmente la ostenta el padre, la madre o el hermano mayor
- Se colabora de manera comprometida porque de esa actividad depende la familia y su supervivencia
- Existen metas en común que motivan a los miembros a colaborar y velar por los intereses de la empresa
- Es fácil que se entiendan o conozcan sus puntos de vista ya que los miembros se conocen muy bien
- Se generan lazos de lealtad interfamiliares e incluso familia-empleados lo cual constituye una fortaleza para la empresa
- La empresa es la representación misma de la familia, el nombre de la familia está empeñado en ella, lo que la lleva a un compromiso de calidad y servicio implícito que la impulsará hacia el éxito

Sin embargo, la contraparte las desventajas, tienen tanto peso y posiblemente más que las anteriores. De esta manera es como vemos a continuación las desventajas de la Empresa Familiar:

DESVENTAJAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES²⁵

- **La Sucesión** es decir los conflictos internos de la familia por el poder, renuncias masivas como resultado de la inconformidad con el proceso de transición
- **La Centralización del Poder** se entiende como la existencia de demasiado poder y autoridad en una sola persona, que no se delega hacia otros, convirtiéndose la empresa dependiente de una sola persona
- **La organización:** Una mala organización conduce a problemas de mala comunicación, confusión de autoridad y labores, falta de cooperación, etc. Todo esto repercute en la eficiencia y eficacia de la empresa
- **El Nepotismo y la manipulación:** Son los problemas que surgen sobre todo cuando se aprovecha la confianza o las relaciones, para lograr los fines propios

²⁴Cp Cit Paquete de Administración, p 10

²⁵Op Cit Paquete de Administración, p 15

- **Tensiones en la brecha generacional:** Son los problemas entre la generación vieja y la nueva, sin embargo, de esto puede salir resultados verdaderamente interesantes, en el sentido de un nuevo enfoque en la administración de la empresa cuando esta es sucedida

Teniendo este panorama podemos afirmar en lo correspondiente al desarrollo Organizacional que la administración de una empresa familiar está inmersa en situaciones de "mayor dificultad" que una empresa integrada en otro esquema personal, ya que se vivencian diferentes tipos y niveles de "contactos e intereses". El obstáculo más grande a enfrentar desde mi punto de vista es la situación cultural y organizacional.

En "Offset Contreras" estas situaciones han sido evidentes, y nos referimos concretamente a conflictos existentes entre las diferentes Direcciones de la empresa, así como en la forma que se desea llevar la administración.

Por otra parte la mayoría de los mandos medios, son gente no calificada académicamente para el puesto que desempeñan, incluso el desarrollo y experiencia en el puesto lo han adquirido a través de esta empresa, aunado a lo anterior otro punto a resaltar es que la mayoría de ellos son familiares cercanos.

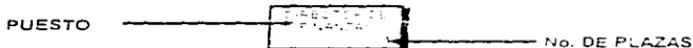
No con esto podemos afirmar que la dirección de "Offset Contreras" sea inadecuada, sino por lo contrario existe un gran deseo y necesidad de ejercer un cambio en la empresa y convertirla en una, cuyas características sean la mejora continua tanto al interior (con los trabajadores o clientes internos), como al exterior (con los clientes externos), además de la excelencia en la calidad en su producto y servicio.

3.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

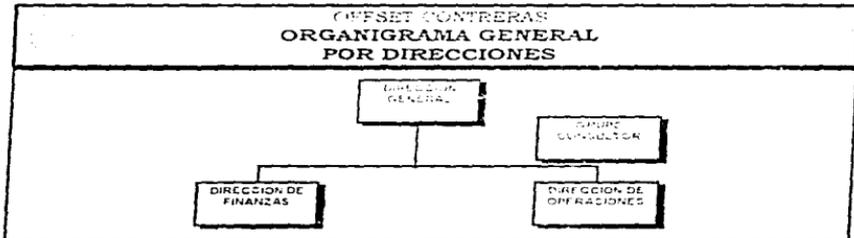
De antemano hacemos notar que la estructura no responde a los requerimientos de un sistema de Calidad Total existiendo varios e incongruencias dentro de la misma como ejemplo encontramos que existe una dependencia directa en la línea de mando del personal de supervisión de control de calidad tanto en producción como en acabados, siendo juez y parte del proceso en ambas áreas. Otro ejemplo es que en la práctica la Jefa de Facturación y Ventas reporta tanto a la Dirección de Finanzas como a la Contadora General desempeñando dos actividades distintas como los son la facturación reportando a la Dirección de Finanzas y el control de la nómina a la Contadora General.

A continuación se presenta el organigrama de la empresa preparado por quien escribe el cual es elaborado según las observaciones y entrevistas directas efectuadas al personal de la empresa, ya que no exista documento o respecto debidamente autorizado por las Direcciones correspondientes.

De esta manera como referencia tenemos que la parte central del rectángulo o casilla señala el área o puesto según corresponda y el No. en la parte inferior derecha es el número de plazas que se desempeñan en el puesto.

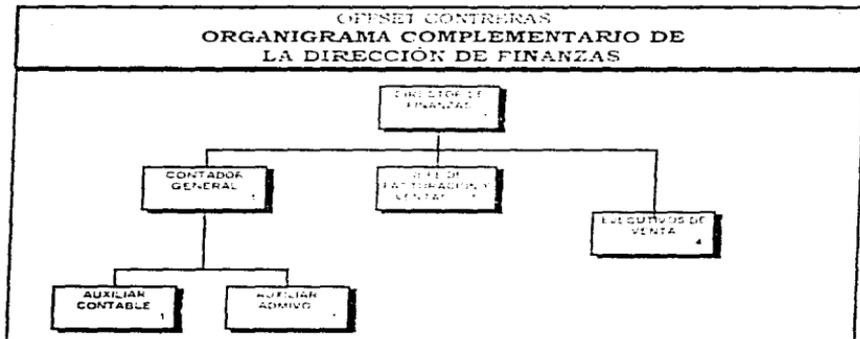


Offset Contreras cuenta actualmente con el siguiente organigrama:

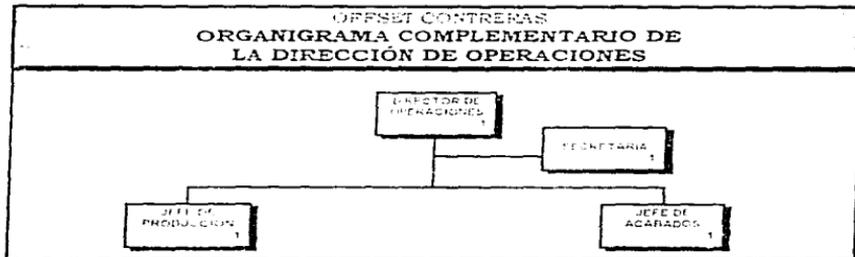


Existe un Director General quien tiene autoridad directa sobre el Director de Finanzas y el Director de Operaciones. Cabe mencionar que los anteriores no cuentan con asistentes o secretarías que les puedan ayudar o suceder en sus labores, salvo el Director de Operaciones, aunque sin embargo la secretaria no solo sirve a él, si no a toda el área de operaciones en general bajo su consentimiento.

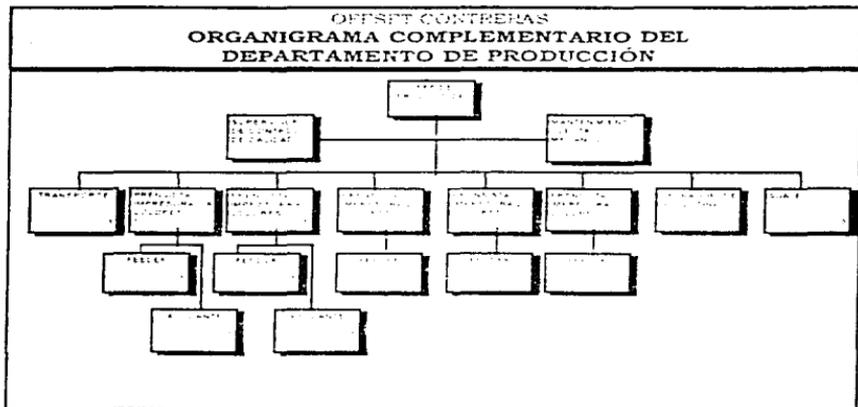
Por otra parte durante la consultoría de la cual formamos parte la Dirección General contaba con el apoyo de un grupo consultor en Calidad Total, en donde nuestra función principal fue el diseño de los programas de capacitación así como el desarrollo del manual de Calidad de la empresa.



Bajo el mando del Director de Finanzas se encuentran el Contador General, el Jefe de Facturación y Ventas además de los ejecutivos de Ventas. Podemos mencionar también que el Contador General tiene bajo su línea de mando a un auxiliar contable y un auxiliar administrativo.



El Director de Operaciones tiene bajo su mando a dos jefes de área: el Jefe de Producción y el Jefe de Acabados; así mismo la Secretaría del Director de Operaciones apoya a las actividades administrativas y logísticas que se requieren dentro de esta área.

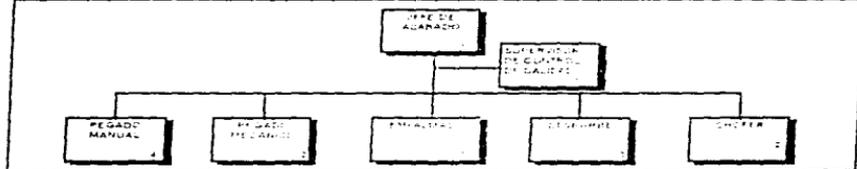


El Jefe de Producción tiene bajo su mando a supervisor de control de calidad, al encargado de mantenimiento eléctrico y mecánico, al encargado de transporte²⁷ un operador de Guilchinas además de los Operadores y Feeders²⁸ de las cinco impresoras.

²⁷ La persona que desempeña este puesto se encarga de hacer los negativos y fotolitos para la impresión.

²⁸ La persona que desempeña este puesto se encarga de alimentar a la máquina impresora del papel suficiente así como de su buen estado.

**OFFSET CONTRERAS
ORGANIGRAMA ESPECIFICO DEL
DEPARTAMENTO DE ACABADO**



El Jefe de Acabado tiene toda su responsabilidad y coordinación de sus cuatro áreas correspondientes: Pegado manual, Pegado mecánico, Empaquetado y Desempaquetado, además de un Supervisor de Control de Calidad para su área.

FUNCIONES POR PUESTO

Lo que a continuación se presenta no es la descripción ni el perfil de puestos, si no las funciones generales que desempeña cada persona ubicada en cada puesto, que como lo hemos ya mencionado parte de la observación y de cuestionarios aplicados a las personas que desempeñan cada uno de ellos, ya que no existía hasta ese momento documento alguno que describiera la relación existente entre los diversos niveles y puestos de Offset Contreras.

DIRECCION DE FINANZAS

Funciones de la Directora de Finanzas

- Analizar los Estados Financieros de la empresa y tomar decisiones necesarias para la mantener y desarrollar la economía de la empresa.
- Efectuar las requisiciones de materias primas con los proveedores negociando las mejores formas de pago y los mejores precios de acuerdo a los requerimientos del producto a elaborar.
- Coordinar Con la Dirección de Operaciones y la Jefatura de Producción la entrada de materias primas a proceso de manufactura para optimar el manejo de los recursos económicos y el manejo de almacén de materias primas.
- Elaborar los presupuestos de la empresa.
- Vigilar lo referente a los recursos humanos: contratos, nóminas, IMSS, S.A.R. (hoy AFORES), INFONAVIT, vacaciones etc.
- Negociar créditos con Instituciones Financieras y con Proveedores.
- Autorizar transferencias bancarias, autorización y firma de cheques.

Funciones del Contador General

- Elaborar Estados Financieros
- Elaborar declaraciones Fiscales
- Coordinar las cuentas por cobrar
- Coordinar las cuentas por pagar
- Coordinar liquidaciones del IMSS SAR INFONAVIT pago de nóminas etc
- Apoyo a la Dirección de Finanzas en la elaboración de los presupuestos

Funciones del Auxiliar Contable

- Registro de cuentas por cobrar
- Registro de cuentas por pagar
- Elaboración de polizas contables
- Elaboración de conciliaciones
- Elaborar cheques para pagos a proveedores
- Todas aquellas actividades de apoyo en relación con su área y según lo indique el Contador General

Funciones del Auxiliar Administrativo

- Depositar cuentas por cobrar cuando lo envíe el Contador General
- Depositar cuentas por pagar cuando lo envíe el Contador General como IMSS SAR INFONAVIT etc
- Efectuar cobros a clientes cuando lo envíe el Contador General
- Todas aquellas actividades de apoyo en relación con su área y según lo indique el Contador General

Funciones del Jefe de Facturación y Ventas

- Elaborar y mantener el control de las facturas de productos entregados reportando su relación a Contabilidad y a la Dirección de Finanzas
- Elaborar la Nómina de los empleados
- Mantener el control de la caja única
- Mantener el control de la caja de ahorro anual de los trabajadores

Funciones del Ejecutivo de Venta

- Prospeccionar clientes
- Presentar producto a clientes
- Efectuar seguimiento
- Levantar pedidos

DIRECCION DE OPERACIONES

Funciones del Director de Operaciones

- Coordinar con la Dirección de Finanzas y la Jefatura de producción los pedidos de materia prima para su entrada al proceso de manufactura.
- Diseñar con el Jefe de Producción el plan de producción semanal y por mes.
- Mantener el flujo de operaciones a su máxima capacidad con los menores desperdicios.

- Vigilar que las condiciones de seguridad e higiene se cumplan de acuerdo a las condiciones de la S T P S

Funciones del Jefe de Producción

- Coordinar y vigilar el flujo de operaciones de acuerdo a un plan de producción previamente diseñado
- Auxiliar en problemas de impresión o de máquinas a los prensistas
- Efectuar los requerimientos de materia prima a la Dirección de Operaciones y de Finanzas
- Vigilar que las máquinas impresoras se mantengan en óptimas condiciones para su funcionamiento
- Coordinar el arreglo de los desperfectos mecánicos de las máquinas impresoras

Funciones del Jefe de Acabados

- Coordinar el flujo de actividades del proceso de manufactura con el jefe de producción para la entrega a tiempo del producto
- Coordinar el acabado del producto doblado, embaldado, pegado manual, mecánico etc
- Coordinar el embarque del producto para entregarlo a los clientes

Funciones del Supervisor de Control de Calidad

- Efectuar muestreos del proceso y reportarlos en caso de desviación
- Elaborar análisis de productividad y desperdicio de materia prima o producto en proceso

Funciones del Encargado de Mantenimiento Electromecánico

- Apoyar al jefe de producción y a los prensistas en el mantenimiento correctivo y preventivo de las impresoras en las fallas electromecánicas de las impresoras

Funciones del Encargado de Transporte

- Elaborar negativos para la elaboración e impresión del Offset
- Mantener en orden y en óptimas condiciones de trabajo los negativos y suaves

Funciones del Prensista (1,2,3,4,6 colores)

- Controlar la óptima operación de la máquina y la impresión del Offset de acuerdo a los requerimientos establecidos
- Vigilar el proceso de impresión del producto
- Preparar la máquina impresora para cada orden de trabajo diferente
- Mantener la impresora en óptimas condiciones generales para la impresión del Offset

Funciones del Feeder

- Alimentar a la impresora de pilas de cartón para la impresión del producto
- Crear el cartón para que no llave consigo papeles
- Verificar que la entrada del cartón a la impresora se encuentre a la medida del cartón a imprimir
- Vigilar que el cartón sea jalado por la máquina de manera continua y sin fallas para la impresión

²⁴ Pequeñas virutas de cartón que pueden quedar después de haber sido cortado por la guillotina.

Funciones del Ayudante

- Auxiliar de manera general al Prensista u operador de la máquina en aspectos de:
 - Preparación de tintas
 - Limpieza de la máquina y zona de trabajo
 - Acarreo e carton Mantenimiento general de la impresora

Funciones del Pegado Manual

- Pegar manualmente el producto que así lo requieran sus características
- Apoyar en la recepción del pegado mecánico
- Doblar manualmente el producto cuando así lo requieran sus características

Funciones del Pegado Mecánico

- Preparar la máquina pegadora para cada orden de trabajo diferente precisando las medidas adecuadas para su buen funcionamiento
- Vigilar el buen funcionamiento de la máquina pegadora
- Mantener la máquina pegadora en óptimas condiciones generales para el pegado del producto

Funciones del Empalmado

- Empalmar y pegar dos piezas de carton microcorrugado para la elaboración de las cajas a través de la máquina empalmadora

Funciones del Desbarbe

- Eliminar los sobrantes del carton (pestañas o barbas) para el doblado y pegado del producto
- Transportar los sobrantes o desperdicios de carton a la zona designada para tal efecto

Funciones del Chofer

- Entregar el producto terminado a los clientes en óptimas condiciones
- Presentar la remisión y solicitar que se la señalen a la entrega de producto
- Mantener el camion de entrega limpio y en buenas condiciones mecánicas generales

De esta manera hemos tratado de describir a *Offset Contreras*, su estructura, sus posibles debilidades y fortalezas, su conformación como empresa familiar etc. Es importante señalar que todo esto se detectó mediante entrevistas con los trabajadores y visitas a la empresa, a continuación veremos la problemática que le aqueja y su situación de origen.

3.4 SITUACIÓN DE ORIGEN

El tipo de administración por ser una empresa familiar se ha basado en la confianza y honestidad de las personas que en ella laboran, sin embargo esta se ha visto envuelta en la adversidad del negocio por los problemas de calidad, los rechazos y mermas inherentes al proceso de producción que afecta directamente al área de ventas, quien por su parte no está sujeta a un plan específico de ventas ni sus políticas se encuentran definidas en cuanto a la entrega y especificaciones del producto. Asimismo, no se tiene diseñado un programa de producción y por lo tanto no se coordinan las necesidades internas con las demás áreas a las que afecta directamente, hablamos en el caso específico del área de finanzas quien es responsable de manejar el dinero y distribuirlo de acuerdo a las necesidades de materia prima u otro tipo de insumos que requiere la empresa. La crisis económica y social que vivimos actualmente se adhiere a todo lo anterior impactando de sobre manera a Offset Contreras.

Es desde 1993 que comenzaron a darse cuenta de los problemas serios al interior de la empresa sin poder controlarlos ni atacarlos de raíz y sin conseguir estabilizarse económicamente, el año de 1995 impacta fuertemente a la organización, llegando al punto de casi tener que cerrar la empresa.

Es en este año cuando dejan de contar con la materia prima indispensable para su producción al perder sus créditos con Papeles la Ponderosa y no estar en capacidad de comprar otros insumos. Avanza a este Avon Cosmetics y Cosbel, dos de sus principales clientes les informan que quedan aplazados hasta finales de 1996 para certificarse dentro de las Normas de ISO9000 para poder seguir trabajando con ellos.

El impacto emocional por un lado, la presión de los clientes y la falta de adaptación para afrontar una situación crítica nunca antes vivida, hace que Offset Contreras se proponga obtener su certificación de ISO9000 estando conscientes de largo proceso que esto implicará.

SITUACIÓN DE ORIGEN

De acuerdo a entrevistas realizadas y visitas en la Planta así como con material obtenido se determina que:

El crecimiento de la empresa se fue dando en un sentido proporcional a la demanda del producto por los clientes, sin tener pensado ni planeado una estrategia de desarrollo de Negocios²⁹ ni desarrollo Organizacional³⁰.

En realidad no se disponía de tiempo como para planear la producción y trabajar sin presiones. Existían recursos y es por esto que un sentido más profundo y desarrollado de

²⁹Op.Cit. Paquete de Administración, p. 16

³⁰Entiéndase como desarrollo en la estructura administrativa y funcional, además del desarrollo y formación de los recursos humanos.

la administración no era tomada en cuenta. La bonanza y el buen funcionamiento no abrieron paso a la modernización administrativa y tecnológica.

La empresa presenta una esquema de crecimiento en etapa de madurez, y por el "shock" con el medio ambiente se ve obligada a establecer cambios tratando de anticiparse imitando el patron de éxito de la competencia en cuanto a sus productos y líneas (antifaces, gorritos etc.) lo que le permita mantenerse dentro del mercado.

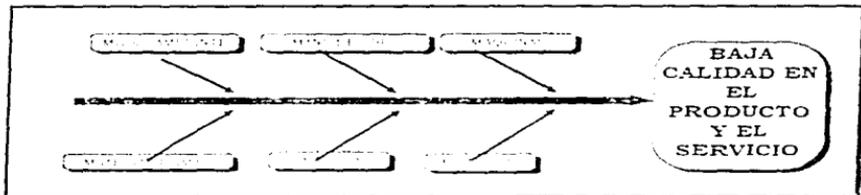
El patron de éxito de Offset Contreras no fue su comercializadora ni sus productos sino su antigüedad, las viejas y muy fortalecidas relaciones con los clientes y el mercado que estaba atacando.

La Calidad era manejada, es decir negociada como sucede en la mayoría de las empresas de las artes graficas. Se negociaban con los clientes errores existentes de producto en cuanto al registro, color, pegados u otro de manera que no fuera percida total. Todo lo anterior nos refiere a graves problemas en cuanto a la operación de los procesos de manufactura a la supervisión e inspección, además del compromiso del desempeño de los trabajadores de Offset Contreras.

Teniendo estas conclusiones preliminares y enfocandonos a la problemática de la "baja calidad del producto y servicio que ofrece Offset Contreras" nos abocamos su análisis a través del diagrama de CAUSA-EFECTO de Kauro Ishikawa de donde partíamos para llevar a cabo nuestro programa específico de Calidad Total: ya que concluimos que el efecto era reconocido, sin embargo el porque se estaba dando esto posiblemente tendría más de una causa.

Además con esto definiremos la participación del pedagogo dentro del marco de Calidad Total, al elaborar el plan necesario de capacitación para establecer en este sentido el entorno o ambiente requerido, así como los manuales correspondientes tanto de los cursos como los manuales de organización, políticas de calidad y procedimientos de la empresa.

DIAGRAMA CAUSA EFECTO EN OFFSET CONTRERAS



MEDIO AMBIENTE

Diferenciamos dos puntos de análisis de medio ambiente. Uno, el "Clima Organizacional", que no es más que la forma en la que perciben el entorno psicológico y motivacional las personas que laboran dentro de la empresa. Este es un punto de vista quizás subjetivo, pero que se siente y percibe al interior de la empresa. Por otra lado podemos hablar del medio ambiente en cuanto a su "Entorno físico y/o meteorológico", que es una percepción más objetiva y palpable que podemos sentir y definir a través de los cinco sentidos, interpretado por grados o niveles de temperatura, humedad, iluminación, ventilación etc.

MANO DE OBRA

En este punto podemos hacer referencia a algunos aspectos laborales que impactan en el desempeño de los trabajadores, así como las estrategias que pueden ser seguidas en la contratación y motivación de los trabajadores.

MAQUINAS

Aquí podemos hacer un análisis de las características de las máquinas y herramientas empleadas, así como de los defectos de estas o características esenciales que se deben mantener constantes para el eficiente proceso de manufactura, como es la línea y secuencia del proceso, los programas de mantenimiento preventivo, el tipo de proceso etc.

MATERIA PRIMAS

El análisis de los insumos que entran en cualquier empresa es vital para ofrecer un producto que satisfaga las necesidades de los clientes, ya que en la transformación de estos insumos se disminuyen los riesgos que implica trabajar con materia prima defectuosa que puede afectar tanto a la máquina o herramienta como al producto que está siendo elaborado, es por esto que en muestras a la entrada del almacén general, debe de realizarse bajo una metodología que arroje datos confiables en cuanto al producto que entra y salir, dar entrada aquella que se ajusta a los requerimientos y estándares establecidos para la elaboración de un producto acorde a los requerimientos del cliente.

MÉTODOS

Definir los métodos y procedimientos en cualquier empresa es parte esencial para su buen funcionamiento, tanto para la manufactura del producto, su comercialización y la capacitación del personal en cuanto a los requerimientos necesarios en los que se debe capacitar para dar soporte a la tecnología empleada, cuyo fin último es cubrir tanto las necesidades de los clientes externos como de los clientes internos, enfocándose a presentar con oportunidad los productos y servicios que ofrece la empresa, así como a mantener la rentabilidad de esta a través de los procedimientos adecuados obteniendo los mejores resultados en cuanto a las utilidades generadas sobre los recursos empleados.

MEDICIONES

Este punto debe de estar enfocado a todas aquellas mediciones o comparaciones que se deban hacer antes, durante y al finalizar el proceso por supuesto que estas deberán ser realizadas en sus puntos críticos para mantener el adecuado flujo y las características del producto o servicio. Esto tiene que verse directamente con los procesos estandarizados del flujo de operaciones.

3.5 DIAGNOSTICO

Como ya lo mencionamos, el diagnóstico lo elaboramos a partir de la metodología del "diagrama causa efecto de Ishikawa". El orden que intentamos seguir nos permitió hacer conclusiones desde lo más general hasta lo más particular.

MEDIO AMBIENTE

CLIMA ORGANIZACIONAL:

Comportamientos individuales y de grupo: El personal en general se comporta con apatía y sin un gran compromiso hacia su trabajo, ya que suelen llegar hasta veinte minutos tarde a su centro de labores, y por las urgencias que tiene la entrega del producto no se les niega la entrada, por su parte los jefes, gerentes y directores no tienen definidos una norma formal de comportamiento al interior de la empresa.

Así mismo es inexistente un sentido de pertenencia hacia la empresa por parte de los trabajadores, ya sean administrativos u operativos, es decir si estos no forman parte de la "familia Contreras". Incluso existe hasta resentimiento por parte de los trabajadores con la figura patronal, diciendo que sus necesidades básicas en la empresa no les son cubiertas, ya que por ejemplo no les han dado uniformes en tres años, lo cual es una herramienta indispensable para desempeñar con seguridad e higiene su trabajo, así mismo no existen grifos y botellones con agua limpia y purificada para beber.

Por otra parte la producción no se encuentra planeada, si no que muchas de las veces se trabaja de acuerdo a las urgencias y exigencias que tienen los clientes, con sus productos estos son los llamados "bomberazos".

Al interactuar grupalmente no tienen conciencia del impacto que tiene valor de su trabajo bien o mal hecho con respecto a las áreas subsiguientes, ocasionando con esto resentimientos y fricciones al no tener un compromiso ni respeto por el trabajo propio ni de los otros. Por otro lado los Jefes y Gerentes son quienes "negocian" el producto que no sale con las características de calidad requeridas previamente por el cliente, de esta manera los trabajadores se dan cuenta que aunque el producto no vaya en buen estado no importa ya que su entrega se podrá negociar.

Motivación: En realidad los aspectos motivacionales son cubiertos de forma no muy amable para el trabajador, ya que los estímulos que se les proporcionan con "trabajando más horas" es decir trabajar horas extras, las cuales les son pagadas sencillas, dobles triples según sea el caso, llegando a rebasar las nueve horas semanales máximas que marca nuestra Ley Federal del Trabajo en sus Arts. 66, 67 y 68.

En realidad los trabajadores no se encuentran motivados por la dirección, al contrario, muchas cosas que se les han prometido no se han podido llevar a cabo o no se les han otorgado, como sus uniformes, grifos con agua para beber, el pago puntual de su S.A.R.

(Sistema de ahorro para el retiro) así como sus aportaciones al INFONAVIT donde se ha dado el caso de que el trabajador al querer tramitar un crédito con este organismo se le ha informado que sus pagos correspondientes a esta entidad no se han efectuado durante un año.

Liderazgo: El liderazgo ejercido en la empresa por parte de sus Directores y Gerentes en general es Autocrático, es decir completamente enfocado a la tarea y sin embargo los problemas que se suscitan no son atacados de raíz, sino que se dan soluciones solo para el momento. La atmósfera que se tiene, sobre todo con la Dirección de Finanzas, es de miedo, amenaza y castigo, esto podríamos entenderlo desde el punto de vista de que la empresa se encuentra descapitalizada, sin embargo esto no justifica el tipo de liderazgo que se ejerce que ha creado en los trabajadores tanto administrativos como operativos, sentimientos de temor, hostilidad y resentimiento, insatisfacciones con su trabajo y con sus compañeros, con sus jefes y con la empresa, además de una resistencia oculta a ejecutar las ordenes que se les comunican.

ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION:

Como ya lo hemos visto en el capítulo "3.3 Estructura Organizacional" la estructura que presenta Offset Contreras no es congruente con una estructura gerencial diseñada y orientada a la satisfacción total de los clientes, ya que en la práctica no se observan definidos con claridad los límites de autoridad y las líneas de mando presentados en el organigrama, e incluso podríamos afirmar que la función gerencial no existe, es decir, las tareas de gerente como administrador de un proceso, planear, organizar, dirigir y evaluar se ven diluidas en la bonanza de la práctica cotidiana.

Un ejemplo de lo anteriormente mencionado es que en varios casos los directores tienen que integrarse al proceso de acabado de producto, esto como consecuencia de una nula planeación de la producción y manejo inadecuado de los flujos operativos.

Por otra parte los inspectores de calidad se encuentran dependiendo directamente de los Jefes de Producción y Producto Terminado, cuanto debería existir una estructura fuera de estas Jefaturas que diera apoyo físico y moral para poder desempeñar su trabajo como verdaderos inspectores de aseguramiento de la calidad, es decir, no se puede ser Juez y parte del proceso.

PROCEDIMIENTOS ORGANIZACIONALES:

Los procedimientos no se encuentran diagramados ni escritos en ninguna parte, si no que se han trabajado de acuerdo a las necesidades de la organización, sin dar tiempo a una adecuado diseño y planeación acorde a las políticas de la empresa ni a las normas de calidad de ISO9000 o a la Norma Mexicana de Calidad NMX-C.

Los procedimientos en Offset Contreras no se encuentran claramente definidos, es decir que a pesar de ser una empresa pequeña existen confusiones al hacer algún requerimiento

de material o manejar ciertos formatos e información, como los requerimientos específicos que debieran tener las órdenes de producción o los pedidos de clientes. Pocos son los registros que se efectúan en cuanto a producción y aseguramiento de la calidad así como para imponderables que existan dentro de las empresa.

Desde un estricto marco de Calidad enfocada a la "Norma ISO9000"³⁾ no existían "Manuales de Políticas, Procedimientos y Organización" por tanto no era posible en ese momento efectuar la certificación de calidad de la empresa.

ESTRUCTURA FÍSICA DE LA EMPRESA:

La empresa se encuentra localizada al sur de la Ciudad de México, es una nave industrial de aproximadamente 1500 m². La ventilación a pesar de ser una empresa que maneja tintas y solventes en realidad no es muy buena, hace falta algunos respiradores de aire en el techo de la nave, la luz es en algunas partes muy sombría, es decir la luz no es de la misma intensidad en diversas zonas de la planta. En sus oficinas tienen muebles un poco descuidados y viejos incluso el piso se encuentra en algunas de ellas desnivelado, la luz al igual que en la planta es sombría.

Sus almacenes no se encuentran limpios y ordenados, los desperdicios de tintas y cartón se encuentran muchos de ellos a un lado de las imprentas de offset. Las imprentas se encuentran sucias de tintas y grasas, el área de producto terminado se encuentra siempre con basura del desbarbe por causa del desprendimiento de las calas para su pegado, incluso los pasillos de esta área se encuentra obstruido con producto listo para embarque, el cual de no debera de estar allí por seguridad de personal y de producto mismo, ya que puede ser dañado durante alguna maniobra, o provocar un accidente al estorbar el libre tránsito o acceso.

MAÑO DE OERA

SELECCIÓN Y DESARROLLO:

Indudablemente que el desempeño del trabajador se encuentra ligado íntimamente con el proceso de selección de personal, es decir el candidato a ocupar el puesto vacante, deberá cubrir no solo los requisitos académicos y laborales que este requiere, sino también un perfil de personalidad acorde a lo requerido por el puesto y por su entorno laboral, es decir, que las actitudes, valores y creencias del sueto, deberán estar en función con la filosofía y necesidades de la empresa, para que la integración a su nuevo ambiente resulte ser "lo más rápido y menos incomodo posible", logrando de esta manera cubrir el puesto de manera óptima y efectiva.

³⁾ Marco normativo internacional que certifica a las organizaciones a sus productos y/o servicios como sujetos confiables de calidad con base en sus procesos. (Ver ISO-9000 o Norma Mexicana de Calidad NMX-CC)

Otro aspecto importante que debemos resaltar es el proceso de inducción inexistente también en Offset Contreras siendo este un punto de gran importancia para el nuevo trabajador, quien puede en este momento liberar sus ansiedades, temores y dudas con respecto a la empresa. Aun para la empresa es una excelente oportunidad para comenzar a involucrar al sujeto con sus valores, creencias y conductas en general que se viven al interior de la misma, y que serían reforzadas por sus compañeros y equipo de trabajo si realmente existiera una cultura organizacional enfocada a la calidad y al servicio.

Señalamos esto porque en nuestras visitas por cierto, cuenta de la ansiedad de los nuevos trabajadores contratados por la empresa, ya que no sabían a ciencia cierta que es lo que se espera de ellos, incluso no fueron presentados a sus compañeros de trabajo.

Con todo esto hacemos evidente que antes de cualquier procedimiento de selección, la descripción y el perfil del puesto deberán estar definidos en el Manual de Organización de la empresa, para tomar la decisión de selección adecuada y de esta manera el puesto pueda ser ocupado por la persona adecuada y con el mayor potencial de desarrollo.

Partiendo de este punto hacemos notar la necesidad de un Manual de Organización dado que la gente que se contrata no llega a cubrir un perfil específico deseado por la empresa, si no que se selecciona por recomendaciones e intuición durante el proceso de selección.

Como hemos señalado varios puestos en la empresa no están ocupados por la gente ideal, tampoco queremos decir que no se esfuerzan por desempeñar de la mejor manera su puesto, pero es patente la carencia de formación e información académica para su desempeño sus labores.

La mayoría del personal que labora en la empresa no tiene un nivel académico adecuado al puesto que desempeñan, como ejemplo los líderes de la empresa, el Gerente de Producción no tiene la formación académica requerida para su puesto, sin embargo, tiene una fuerte formación empírica en el área de la impresión, por otra parte el Gerente de Producto Terminado tiene una licenciatura en Archivonomía y no tienen ninguna formación en producción e in área a fin, salvo la experiencia que le ha dejado trabajar en esta empresa. La Contadora General no es titulada y su experiencia la ha adquirido al trabajar solo en esta empresa. La mayoría de los vendedores tienen solo la preparatoria. Las únicas personas que han tenido una formación académica y laboral adecuada son los Directores de área y el Director General, quienes tienen la Licenciatura en Administración de Empresas.

Por su parte, el personal operativo tienen un promedio de escolaridad nivel secundaria y pocos son los trabajadores que han asistido a cursos técnicos o de actualización sobre las máquinas que utilizan, el aprendizaje del manejo de la maquinaria ha sido de manera empírica. Incluso existe gente en la empresa que no sabe leer ni escribir o que les cuesta trabajo hacerlo.

En conclusión, la mayoría de los líderes como Gerentes y personal en general, no cubren los requisitos indispensables para desempeñar su puesto. La capacitación y desarrollo del personal en lo que va de vida de la empresa ha sido pobre, casi nula, es por esto imprescindible diseñar un plan de capacitación emergente para transformar a la

organización y desarrollar una "Nueva Cultura Organizacional", hacia nuevo un tipo de liderazgo orientado altamente a la gente y a la tarea, puesto que la base de una empresa grande, es que tenga siempre gente grande y dispuesta a promover el cambio.

CONTRATACIÓN Y REMUNERACION:

Es este punto uno de los más delicados para la empresa y sus trabajadores tanto desde el punto de vista legal como desde el punto de vista motivacional ya que según las visitas y entrevistas que hicimos a la empresa la contratación de personal la fundamentan un contrato individual de trabajo que muchas de las veces es por honorarios o personal de confianza salvo el personal de producción que tienen contrato individual a sueldo fijo.

Hacemos notar que el personal en general carece de una copia de este contrato para cualquier aclaración y duda sobre las relaciones laborales entre trabajador y patron. También podemos señalar que muchos trabajadores están contratados por una serie de contratos que vencen siempre a los tres meses, violando lo estipulado en los Art. 35 y 37, de la Ley Federal del Trabajo donde se señalan los tipos de contrato laborales permitidos por la ley.

Desde este punto de vista el trabajador se encuentra desmotivado y desvalido con ciertas reservas hacia la figura patronal ya que el anterior no tiene la suficiente confianza para participar al patron sobre sus inquietudes con respecto a sus relaciones laborales.

Por su parte la remuneración por los servicios que presta el trabajador se efectúa acorde al sueldo o salarios por los que fue contratado, es decir a sueldo fijo, teniendo apenas las prestaciones básicas que se señala la ley, las dos o algunas veces no se efectúan como orden de ser ejemplo de esto es la aportación de \$11. sobre el salario integrado de cada trabajador al INFONAVIT que el patron debe de realizar en dicha institución o la presentación de los comprobantes de depósitos de S.A.R. a trabajadores por parte del patron. Estos señalamientos que hacemos no son sino ejemplos de la situación que vive la mano de obra de la empresa.

Por otra parte observamos que es inexistente un programa de bonificación a la productividad lo único posible para los trabajadores que quieran percibir un dinero extra sobre sus sueldos, salarios u honorarios es el trabajar horas extras las cuales son pagadas según marca nuestra ley Federal del Trabajo en sus Arts. 66, 67 y 68, excediéndose de las nueve horas semanales por trabajador.

Por lo anteriormente mencionado podemos afirmar que las relaciones laborales no son del todo amables y es un tanto irregular la situación entre trabajador y patron en un ambiente de desconfianza por parte de los trabajadores y de ignorancia hacia como llevar acabo una la motivación adecuada por parte de la figura patronal.

En este punto podemos concluir que existe desconfianza por parte de los trabajadores hacia la figura patronal, además que debería ser preocupante tanto para la empresa como para los trabajadores, mantener este tipo de relación que influye negativamente y de

manera directa sobre la productividad de los trabajadores y el clima organizacional, el cual a su vez afecta a la calidad de los productos y servicios que ofrece la empresa.

MAQUINAS

En el caso de las maquinas observamos que no existe un plan de mantenimiento preventivo y el mantenimiento correctivo que se efectua es solo en situaciones muy apremiantes nos atrevemos a decir que es solo cuando definitivamente alguna de las maquinas se encuentra detenida sin producir absolutamente nada. Por lo que es necesario crear conciencia en los responsables de mantenimiento de las maquinas para que se lleve a cabo a un programa definido, pero sobre todo que este sea respetado.

Para conocer y respaldar lo anteriormente mencionado se presenta la transcripción literal del reporte presentado al Director de Operaciones en lo concerniente a las fallas técnicas en Impresoras suajadoras, y pegadoras. Hemos constatado que las fallas fueron detectadas por sus propios operadores, y que muchas de ellas ya habian sido reportadas verbalmente al Jefe de Producción. (Ver anexo 1)

MATERIAS PRIMAS

Las materias primas que se utilizan para el procesamiento de las cajas de carton microcorrugado principalmente son las siguientes: Carton, Tintas y Pegamento, de los cuales nunca se toma un muestreo al ingresar a sus almacenes por tanto los problemas con las materias primas se hacen notar afectando la calidad y productividad de la empresa, sobre todo con el carton que viene defectuoso (rasgado, abierto, etc.) y que afecta directamente a la impresion y a la funcionalidad optima de las maquinas, ya que si se introduce una hoja de carton a la impresora y esta se encuentra rasgada, pueden romper los rodillos de caucho de la impresora, afectando la impresion de Offset, no solo del producto en turno sino de los siguientes.

Por otro lado el manejo de Tintas no se efectua de acuerdo a un procedimiento de mezclas definido o estandarizado. En cuanto a las tintas no existen problemas graves mas que este. Algunos de los Negativos con que se trabaja el offset se encuentran muy desgastados, incluso muchos de ellos no son originales, provocando con esto una impresion borrosa o con tonalidad en los colores muy variada.

Los problemas principalmente en cuanto a las materias primas son con el carton por defectos posiblemente generados en el embarque o corte del carton por el proveedor y en cuanto a al grado de humedad que debe presentar el carton para el proceso de manufactura.

MÉTODOS

Los métodos y procedimientos en Offset Contreras como ya lo hemos mencionado no han sido descritos en documento alguno y la carencia de personal capacitado para el diseño, desarrollo e implementación de estos tiene como efecto la mala planeación de la producción y por tanto el mal aseguramiento de la calidad. Quien quiere decir lograr la satisfacción del cliente previniendo las no conformidad con los requisitos puesto el diseño hasta el servicio del producto, por su puesto que el responsable del aseguramiento de la calidad debe ser una entidad vic persona con la experiencia, formación y perfil de personalidad adecuado para el puesto.

No se encontró documentación alguna que hicieran referencia al flujo de operaciones tanto "administrativas" como de "producción". Los controles de datos que se fueron encontrando en las entrevistas y observaciones en la planta, no estaban clasificados ni organizados y no llegaban a las personas a quienes podían interesar alguna de esta información, incluso algunos de los controles se encontraban en desuso por la razón de que no eran solicitados por el Gerente o Jefe de área correspondiente.

Esto ha triado como consecuencia el descontrol en la producción, ya que a veces no se sabía que producto pasa de una área a otra o en que cantidad ni siquiera el número de "orden de pedido de cliente" al cual correspondía, así como el "número de producción" que le fue asignado. Por tanto el rastreo de producto no era muy ágil, sin embargo era posible rastrearlo máquina por máquina o área por área por el tamaño de la planta, ya que esta no es muy grande, lo cual no justifica la responsabilidad de mantener un orden y status de la información administrativa y de producción para un mejor servicio.

En realidad desde nuestro punto de vista, los problemas que se generan en cuanto a los métodos y procedimientos se basan en una política organizacional no definida entre los Directores de la empresa, esto es en cuanto a la visión integral que se tiene de ella, ya que al parecer se encuentran más preocupados por su área de responsabilidad y el aseguramiento de algunos de sus intereses que por la integración de una política articulada que encamine a la empresa al desarrollo integral de sus procesos a través de una mejora continua. Lo que trae como consecuencia, el descompromiso y desorientación sobre los objetivos y metas a alcanzar, la manera de comportarse y la forma de ver el trabajo por los empleados y trabajadores.

La misión, políticas y lineamientos de la empresa no se encuentran escritos, definidos ni autorizados por parte de la Dirección. Por tanto, si queremos efectuar un cambio real al interior de la empresa, necesitamos definir estas políticas, sean de calidad, producción, finanzas o de recursos humanos.

Concluimos entonces la necesidad de un manual de Calidad, el cual es inexistente en la empresa y que servirá como soporte para una futura certificación con la Norma ISO 900. Es

²³ NMX-CC-002/1-1995 IMNC Administración de la Calidad y Aseguramiento de la Calidad (ISO9000:1994), p.17

recomendable que el manual contenga los tres aspectos básicos requeridos por la norma Políticas de Calidad, Procedimientos y Organización de la empresa.³⁴

MEDICIONES

En consecuencia de no tener disponible un flujo de operaciones (las únicas áreas que llevan reportes, controles y análisis estadísticos son por su naturaleza, el área de contabilidad y finanzas así como el área de ventas y un inspector de calidad en el área de impresión, sin embargo fuera de estas áreas la información es desconocida por otras personas o departamentos que tenga interés en ella).

Señalamos también que el muestreo del producto se hace de forma aislada y que los datos arrojados en dichos muestreos no son siempre presentados a la Dirección correspondiente, en este caso Operaciones, y que los datos se quedan con los inspectores de calidad.

Los instrumentos de medición que se utilizan son el densitómetro electrónico³⁵ para corroborar la densidad y tono de las combinaciones de tintas del "off set"³⁶ en el cartón, sin embargo este aparato no se utiliza con frecuencia por la razón de que, según el inspector de calidad de impresión, este instrumento se encuentra "descalibrado" y la información que nos revela el aparato no es fiel ni verificada, por tanto las muestras que se realizan se hacen con base en una "mascarilla" es decir con una "prueba tipo" que más o menos cubre los requisitos de las tonalidades de los colores del producto a elaborar. Esta prueba tipo se recorta el interior en forma de pequeñas ventanas que dejan comparar a esta con una muestra de tira.³⁷ Como podemos observar este tipo de muestreo no es confiable ya que se encuentra sujeta a un mayor número de variables que si fuera con el "densitómetro" como son la luz, el cansancio o debilidad visual de la persona que toma la muestra etc.

También se utiliza un "Pantone" que es un catálogo de colores que muestra las tonalidades de las tintas y sus mezclas. Este también es ocupado para hacer comparaciones visuales con el producto que se está elaborando.

Por otra parte no se lleva un control sobre los desperdicios de tinta y cartón en cuanto al producto elaborado, sino que simplemente se van acumulando en diversos lugares al rededor de las máquinas, incluso la mayoría de las veces se desconoce exactamente el nivel de producto de desperdicio que se ha generado durante el proceso de transformación de las materias primas.

Por otra parte en la recepción de materias primas no se hacen muestreos ni al cartón que se utiliza ni a ningún insumo que se ocupa para su transformación, esto se vuelve hacer evidente en la salida del producto donde incluso han existido conflictos y diferencias entre Directores y Gerentes por el producto embarcado, terminado y procesado.

³⁴Walter J. Allen D. Burns A. El Manual de Administración de la Calidad, Editorial Panorama México 1995

³⁵Método de impresión en que un rodillo de caucho toma la tinta del molde (negativo) para transportarla al papel o cartón.

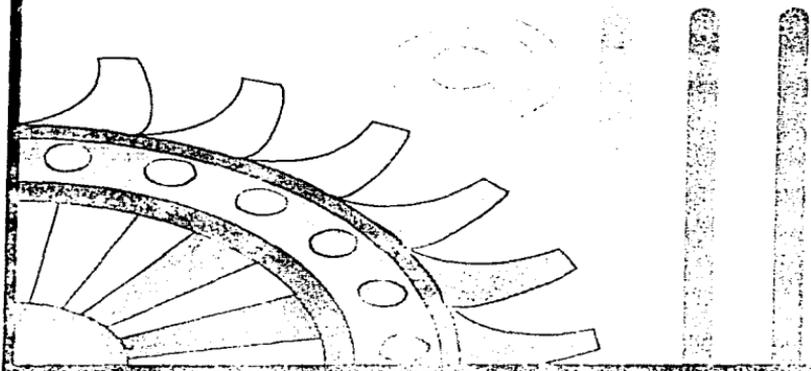
³⁶Serie de impresiones que efectúa la máquina impresora en un tiempo definido según la alimentación que se le haya dado de cartón.

Por otra parte métodos de análisis de productividad en el personal no existen como tales, tampoco elementos psicométricos para evaluar a los candidatos en el la selección de personal.

Concluimos en este aspecto que es necesario definir los controles oportunos según el flujo de operaciones para efectuar los análisis estadísticos correspondientes tanto a los aspectos de calidad del producto como a los aspectos de diseño y producción del mismo. Además de rediseñar el flujo de operaciones correspondiente a la producción e información que se maneja a través de los niveles y personas de la empresa. Así mismo cotejar con veracidad el estado de los instrumentos de medición empleados o que deberían ser empleados para el análisis y muestreo estadístico del producto.

Capítulo IV

Conclusiones y Estrategias



4.1 CONCLUSIONES GENERALES

Indiscutiblemente que en este caso el pedagogo en la postura de consultor externo, no le corresponde solucionar los problemas de la empresa sino determinar como pueden resolverse. Por tanto lo ideal es que en el análisis y diagnóstico de la situación comparta su tarea con otros especialistas como pueden ser Ingenieros Industriales, Químicos, Administradores, Contadores, etc. dependiendo por su puesto del caso y de la tarea a desarrollar. En este caso compartimos créditos con Ingenieros Industriales especialistas en procesos de producción.

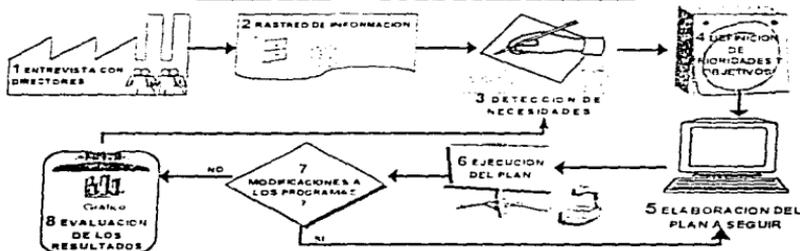
Nuestra función es dar una asesoría especializada en los aspectos de Calidad y Desarrollo Organizacional presentando las situaciones que desde nuestro punto de vista externo impacta en el desarrollo de la empresa, en la calidad del producto y en el servicio que se ofrece.

Es por esto que cuando se trata de establecer un sistema de Calidad Total, necesariamente debemos hacer una labor de sensibilización con los Directores o dueños de la empresa, exponiendo el diagnóstico y las conclusiones a las que se han llegado así como los beneficios que podrá brindarles el adoptar tal o cual estrategia diseñada exclusivamente para su caso particular.

Es importante que este encuentro con la Dirección tenga la fuerza e impacto suficiente para llegar a un consenso y que sean analizadas las conclusiones desde una perspectiva particular y en conjunto para poder formular un plan estratégico que pueda satisfacer todas las necesidades en cuanto al proyecto mismo.

A continuación presentamos el "Procedimiento General de Consultoría" que manejamos para llegar al diseño de las estrategias y a la implementación de las mismas.

"PROCEDIMIENTO DE CONSULTORIA"



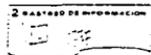
Aunque en el flujo anterior señalamos solo ocho pasos el proceso de consultoría no es siempre de la misma forma, sin embargo el flujo representa de manera general las tareas principales de este proceso. Desde luego que cada una de estos momentos se subdividen en otros pequeños pasos que le darán soporte y continuidad a todo el procedimiento.

Tuvimos la ventaja de relacionarnos con la empresa a través de su propia iniciativa, haciendo notar una "necesidad de cambio identificada por la propia empresa facilitando de esta manera nuestra tarea, ya que contamos con el respaldo y compromiso de la Dirección.

En lo que al flujo mismo concierne y dentro de este marco trataremos de explicar brevemente las referencias que se hacen en cada paso.



En este primer paso nos hacemos las preguntas: ¿Por que nos llama la empresa? ¿Cua es su problemática? ¿Cuales son las perspectivas de nuestro cliente? etc



En este momento nos interesa involucramos con la empresa, conocerla preguntando acerca de su estructura funcional y sus procedimientos, organigramas, reportes, clima organizacional, imagen corporativa, publicidad, etc.



Para elaborar el plan de capacitación es necesario tener en cuenta: El tipo de producto o servicio que ofrece la empresa, los procesos de manufactura de la empresa, la disponibilidad del personal, las necesidades de los clientes internos y externos, el inventario del personal (comparación nombre puesto, plan de carrera, etc.).



En este punto necesitamos sensibilizar a la dirección y hacer que reconozcan la necesidad del cambio en la empresa por fundamento en la detección anterior. Como referencia tenemos que las causas que suscitan un cambio generalmente son de dos tipos: EXTERNAS e INTERNAS, las primeras tienen que ver con el mercado del producto, su tecnología, la economía nacional e internacional, las leyes, etc. por otra parte las segundas se subdividen en cuanto al PROCESO, que tiene que ver con la toma de decisiones, inadecuadas, comunicación, problemática, relaciones personales, tensas, etc. y en cuanto a la GENTE, que tiene que ver con la falta de motivación, ausentismo y rotación, liderazgo inadecuado, colaboración entre empleados, etc.



En el momento de elaborar el plan a seguir en cuanto a la capacitación del personal es necesario hacemos por lo menos las siguientes preguntas: ¿Que? contenido, ¿Como? Técnicas y ayudas, ¿Donde? Lugar, ¿Cuando? Fechas y horarios, ¿A quien? Destinatarios, ¿Quien? Instructor, ¿Cuanto? Presupuesto.



Este es el momento en que se efectúa e implementa el proceso didáctico y de entrenamiento.



Durante el proceso mismo de la ejecución es necesario muchas veces hacer cambios, pero siempre con el objetivo de satisfacer las necesidades que se van encontrando por parte de las personas que están obteniendo los beneficios de la capacitación, por tanto nos preguntamos ¿Necesita modificaciones el plan o alguno de los programas? ¿En que parte? Esto puede ser en cuanto a la programación a la profundidad de los temas en los cursos o al diseño de actividades.



Finalmente y cerrando el ciclo nuevamente se efectúa una evaluación ya que consideramos a la Detección de Necesidades como una evaluación es importante señalar que esta evaluación deberá partir del concepto de enseñanza aprendizaje que se ha manejado a través de la planeación, organización e instrucción.

La evaluación comprende una MICROEVALUACION que son los productos de aprendizaje que tienen que ver con el suceso de aprendizaje y LA MACROEVALUACION que tiene que ver con los recursos empleados ya sean humanos tecnológicos o materiales pero sobre todo con el impacto y beneficio en la empresa.

ESTRATEGIAS

Ya descrito el proceso de Consultoría las conclusiones y estrategias propuestas fueron los:

1. Manual de Calidad de Offset Contreras

- 1.1 Elaboración del Manual de Calidad de Offset Contreras tomando como referencia la norma mexicana de calidad NMX-CC-003:1995 IMNC (equivalente a la norma mundial ISO 9001: 1994), en los tres niveles que señala la misma: Políticas de Calidad, Procedimientos y Organización.
- 1.2 Autorización del Manual de Calidad por las Direcciones de la empresa.
- 1.3 Implementación del Manual de Calidad.

2. Plan General de Capacitación

- 2.1 Elaboración de un plan de Capacitación dirigido a tres niveles: Gerentes y Directores, Personal Administrativo y Personal Operativo.
- 2.2 Autorización del Plan General de Capacitación por la Dirección General de la empresa.
- 2.3 Implementación del Plan de Capacitación.

En el Capítulo siguiente presentamos el Plan Estratégico de Capacitación, que se diseñó con base en los problemas de la empresa más urgentes a resolver. Su programación

logística se efectuó de acuerdo a las necesidades y conveniencias de la empresa en cuanto a tiempo y lugar donde se efectuaría la Capacitación. De antemano señalamos que en este documento no incluimos fechas en cada evento ya que para el caso del "informe académico", no tiene relevancia sustancial solo mencionamos que la mayoría de los cursos o actividades, se realizaron por la mañana antes de comenzar las labores cotidianas de los empleados y trabajadores. La programación se efectuó en el orden de aparición que se presenta en el Plan.

Por otra parte no presentamos el manual de Calidad de la empresa por el volumen de información que representa además de no ser el objetivo de nuestro "Informe Académico" baste señalar que en su diseño e implementación se participó activamente y que este sirvió como parte de la DNC.

4.2 Plan de Capacitación

PROBLEMÁTICA:	ACCIONES O CURSOS A IMPLEMENTAR:	DIRIGIDO A:	ÁREAS:	OBJETIVOS	TIEMPO
Devoluciones y rechazos de clientes externos por el incumplimiento de requerimientos y defectos en el producto	Curso: Conciencia de Calidad para Gerentes y Directores.	Directivos y Gerentes	Dir. General, Dir. de Operaciones, Dir. de Finanzas, Gerencia de Producción, Gerencia de Producto Terminado	Al finalizar el curso los participantes desarrollarán una mayor sensibilidad con respecto a la calidad del producto y servicio que se esperan de ellos, mediante el conocimiento de aspectos fundamentales de la Calidad Total, elevando de esta manera su desempeño profesional con su trabajo y desarrollo profesional.	15 hrs.
	Curso: Conciencia de Calidad para personal Administrativo.	Personal Administrativo	Administración, Contabilidad y Ventas		15 hrs.
	Curso: Conciencia de Calidad para personal Operativo.	Personal Operativo y de Inspección	Almacenes, Guías/Tras, Impresión, Producto Terminado y Aseguramiento de Calidad	Al finalizar el curso los participantes desarrollarán una mayor sensibilidad con respecto a la calidad del producto que elaboran y a los servicios que prestan mediante el conocimiento de aspectos fundamentales de la Calidad Total, elevando de esta manera su desempeño profesional con su trabajo y desarrollo profesional.	15 hrs.
Integración del Personal para el logro de objetivos y metas Grupales	Curso: Formación de equipos de Trabajo	Directivos y Gerentes	Dir. General, Dir. de Operaciones, Dir. de Finanzas, Gerencia de Producción, Gerencia de Producto Terminado	Al finalizar el curso los participantes identificarán la necesidad y urgencia de aprovechar los recursos grupales a través del grupo para el desempeño de sus funciones laborales como para el desarrollo de su vida profesional.	10hrs
	Curso: Formación de equipos de Trabajo	Personal Operativo y de Inspección	Almacenes, Guías/Tras, Impresión, Producto Terminado y Control de Calidad		10hrs
	Curso: Formación de equipos de Trabajo	Personal Administrativo	Administración, Contabilidad y Ventas		10hrs

4.2 Plan de Capacitación

PROBLEMÁTICA:	ACCIONES O CURSOS A IMPLEMENTAR:	DIRIGIDO A:	AREAS:	OBJETIVOS	TIEMPO
Deficiencias en el proceso productivo y la calidad del producto con respecto a los requerimientos del cliente.	Curso: Herramientas Estadísticas y Administrativas para el Aseguramiento y Control de la Calidad	Directivos y Capataces	De Control de Calidad Operación, De de Finanzas, Gerencia de Producción, Gerencia de Producto Terminado	Elaborar el manual de procedimientos para el control de calidad del producto, definir aspectos en el aseguramiento y control de calidad, y definir los procedimientos de control de calidad, como el control de calidad y el seguimiento al cliente, de la calidad en los productos y servicios que ofrece la empresa.	20 hrs
	Curso: Herramientas Estadísticas y Administrativas para el Aseguramiento y Control de la Calidad	Personal Administrativo	Gerencia Administrativa y Contable		20 hrs
	Curso: Herramientas Estadísticas y Administrativas para el Aseguramiento y Control de la Calidad	Personal Operativo y de Inspección	Almacenes, Guadinas Impresión, Producto Terminado y Aseguramiento de la Calidad	Atender al cliente, los participantes reconocen la importancia del Control Estadístico del Proceso, así como el apego a los requerimientos y normas establecidas para el Control Total de la Calidad en los productos y servicios que ofrece la empresa.	15 hrs
Falta de compromiso del personal con su trabajo, impactando a la cadena cliente proveedor	Visitas Guadinas a empresas de Clientes de Offset Contreras (4 grupos)	Personal Operativo de la empresa	Almacenes, Guadinas Impresión, Producto Terminado y Control de Calidad	El participante debe ver las necesidades de los clientes de Offset Contreras, así como el impacto de su trabajo en la cadena cliente proveedor, a través de las visitas a las plantas de los clientes, que se realiza en cuanto a las necesidades, que este cumple en calidad y servicios, de esta forma un mayor nivel de satisfacción y compromiso.	6hrs
Falta de compromiso del personal con su trabajo, impactando a la cadena cliente proveedor	Visitas Guadinas a empresas proveedoras de Offset Contreras (4 grupos)	Personal Operativo y de inspección	Almacenes, Guadinas Impresión, Producto Terminado y Control de Calidad	El participante observa el proceso general de la elaboración de las matrices primas comprometiendo a las empresas en su control de trabajo, identificando los requerimientos y aspectos básicos necesarios de los productos que utiliza para su adecuada ejecución, manejo y control.	6hrs

4.2 Plan de Capacitación

PROBLEMATICA:	ACCIONES O CURSOS A IMPLEMENTAR:	DIRIGIDO A:	ÁREAS:	OBJETIVOS	TIEMPO
Problemas interpersonales al interior de la empresa e inadecuado liderazgo para la implementación de un sistema de Calidad Total	Curso Liderazgo y supervisión	Directores Generales y Supervisores	Dir. General, Dir. de Operaciones, Dir. de Finanzas, Gerencia de Producción	Al finalizar el curso los participantes se concientiarán el tipo de liderazgo y supervisión que hasta el momento han ejercido, comparándolo con el liderazgo necesario para implementar un sistema de Calidad Total y poder llevar a cabo los cambios pertinentes en cuanto a sus roles de líderes.	20hrs
	Curso Relaciones Humanas	Personal Administrativo	Ventas, Administración y Contabilidad	Al finalizar el curso los participantes se concientiarán y reflexionarán sobre los aspectos más relevantes de las relaciones humanas, como comportamientos conductas y necesidades del ser humano en su interacción con el medio que lo rodea. Buscando a cabo los cambios necesarios en su conducta para mejorar sus relaciones interpersonales dentro y fuera de la empresa.	15hrs
	Curso: Relaciones Humanas	Personal Operativa y de Inspección	Atenciones, Clientes, Inspección, Producto Terminado y Calidad		15hrs
Definir las políticas, procesos, canales de comunicación flujos de producción en Offset Contreras.	Juntas: Revisión y autorización de los manuales de Políticas de Calidad, Organización y Procedimientos	Directivos y Generales	Dir. General, Dir. de Operaciones, Dir. de Finanzas, Gerencia de Producción	Al finalizar las reuniones los participantes aprobarán a través de consenso los Manuales de Calidad, Procedimientos y Criterios de Offset Contreras que posteriormente han sido preparados por un Comité ad-hoc para su implementación posterior en la empresa.	20hrs
Deficiencia en el Servicio, Calidad del producto y trato al cliente.	Curso: Calidad en el Servicio.	Generales, Personal Administrativo y personal que tenga trato directo con los clientes	Gerencia de Producción, Producto Terminado, Ventas, Administración	Al finalizar el curso los participantes reconocerán la importancia de la calidad en el servicio y trato al cliente, como el elemento generador de la "imagen corporativa" y del desarrollo personal.	15hrs

4.2 Plan de Capacitación

PROBLEMATICA:	ACCIONES O CURSOS A IMPLEMENTAR:	DIRIGIDO A:	AREAS:	OBJETIVOS	TIEMPO
Deficiencia en el Servicio, Calidad del producto y trato al cliente.	Junta Presentación de las Políticas y normas de Calidad de Ofisel Contreras	Directores Gerentes personal Administrativo y Operativo	Todas	Al finalizar la sesión los empleados y trabajadores conocerán las nuevas políticas y normas de Calidad que se llevarán a cabo dentro de la empresa para elevar la Calidad del producto y servicio que esta ofrece.	2horas
	Junta Presentación de las políticas y normas internas (reglamento interno de trabajo) y programa incentivo de productividad.	Directores Gerentes personal Administrativo y Operativo	Todas	Al finalizar la sesión los empleados y trabajadores conocerán las nuevas políticas y normas laborales que se llevarán a cabo al interior de la empresa, así como un plan de incentivos y bonificaciones sobre producción. El área que exhiba el mejor desempeño en la entrega de la motivación y la calidad de los trabajadores.	2horas
Deficiencia en el Servicio, Calidad del producto y trato al cliente.	Implementación a pue de máquina y puesto de los nuevos procedimientos acordados en los manuales de Calidad Procedimientos y Organización.	Todo el personal de Almacén	Almacén	Al finalizar la sesión los empleados y trabajadores conocerán los procedimientos establecidos en los manuales de Calidad.	10horas
		Todo el personal de Guadalupe	Guadalupe	Los manuales de Calidad. Ponerlos al día y Organizar a los trabajadores, apeguados a	10horas
		Todo el personal de Impresión	Impresión	Los manuales de Calidad establecidos en otros con el fin de bajar las métricas	10horas
		Todo el personal de Equipos	Equipos	Señaladas en las políticas de Calidad de la empresa	10horas
		Todo el personal de Plegado	Plegado		10horas
		Todo el personal de Aseguamiento de la Calidad	Aseguamiento de la Calidad		10horas
		Todo el personal de Administración y Contabilidad	Administración y Contabilidad		10horas
		Todo el personal de Ventas	Ventas		10horas

4.2 Plan de Capacitación

PROBLEMÁTICA:	ACCIONES O CURSOS A IMPLEMENTAR:	DIRIGIDO A:	ÁREAS:	OBJETIVOS	TIEMPO
Rotación del personal y tiempo perdido en entrevistas para selección.	Curso: Habilidades de Reclutamiento y Selección de Personal	Directores y Gerentes.	Div. General de las Operaciones, División Finanzas, Gerencia de Producción y de Producto Terminado	Actualizar el curso los participantes aplicarán las técnicas fundamentales de reclutamiento en proceso de contratación de personal para elevar el nivel de rendimiento de los obreros y cubrir el puesto vacante en el Hospital de Optimización de mantenimiento de esta manera la rotación del personal disminuyendo el porcentaje de desarrollo de los trabajadores.	6hrs
Prevención de accidentes y seguridad e higiene en la empresa	Curso: Seguridad e Higiene	Gerentes, Personal Operativo y Administrativo	Área de Gestión, Ingeniería, Grupo Proyecto Calidad Administración y Contabilidad	Actualizar el curso los participantes conocerán los conceptos fundamentales y aplicarán las principales técnicas de seguridad e higiene del OHS por la S. I. P. S. para la prevención de accidentes al interior de la empresa.	10hrs
Prevención de accidentes y seguridad e higiene en la empresa	Curso: Primeros auxilios	Gerentes, Personal Operativo y Administrativo	Área de Gestión, Ingeniería, Grupo Proyecto Calidad Administración Contabilidad y Ventas.	Actualizar el curso los participantes podrán aplicar las técnicas básicas de primeros auxilios enseñadas a su actividad laboral y a la vida cotidiana para prevenir las principales emergencias, secuelas y complicaciones productivas por una lesión y/o trauma desde el que se haya expuesto.	15hrs
Mejora continua	Plata: Círculos de Calidad	Personal Operativo y Administrativo	Área de Gestión, Ingeniería, Grupo Proyecto Calidad Administración y Contabilidad	Actualizar las sesiones los participante tendrán una visión amplia sobre los beneficios de los círculos de Calidad, tanto para su desarrollo personal como para el de su empresa.	2hrs
	Implementación de Círculos de Calidad	Personal Operativo y Administrativo	De acuerdo a los grupos que se definan durante el taller	Durante las sesiones los participantes aplicarán las técnicas necesarias para el constante desarrollo de la mejora continua en la empresa en cuanto a sus puntas, métodos, materias primas, y mano de obra de esas áreas para elevar el nivel de calidad del producto y servicio que ofrece la empresa al cliente.	1hr/sem.

4.3 OBSERVACIONES DEL SEGUIMIENTO

Al concluir la consultoría la cual duró aproximadamente seis meses nos dimos cuenta que en realidad muchas de las cosas seguían estando casi igual³⁷ que al principio que varios de los procedimientos diseñados no fueron adoptados después de su implantación, y que fundamentalmente el problema lo encontramos hoy en los procedimientos además de las acciones y actitudes gerenciales más que en las actitudes de personal operativo.

En realidad cuando nosotros hablamos de hacer la consultoría es el compromiso de los directores y mandos medios no era el mismo que el del personal operativo además que las solicitudes de estos no producían efecto al llegar a casa de la gente que podía resolver los problemas, siendo incluso actitudes que planteamos como parte del diagnóstico referido en el capítulo III en lo que concierne las máquinas (ver anexo 1).

Desde el desarrollo de los cursos nos pudimos dar cuenta de la disposición de los gerentes y directores cuando incluso se tenían que cancelar estas por concepto de inasistencias incluso el Director General y la Directora de Finanzas nunca asistieron a los cursos cuando eran parte medular de plan para poder hablar en el mismo idioma tener los objetivos claros y saber a donde se quería llegar. Esto nos habla de una ideología que el mexicano en general sigue manifestando con respecto a su compromiso con los demás y con el mismo donde quiere cambiar las cosas pero solo en las que no se vean afectados sus intereses personales.

Es realmente preocupante que algunos líderes de este sector industrial de la micro y pequeña empresa basen su desarrollo en la explotación desconsiderada de sus recursos sin tomar en cuenta una planeación que pueda proyectar a la empresa hacia un futuro mediano mas prometedor. Cuando hablamos de recursos nos referimos fundamentalmente a dos: a los recursos humanos y materiales, en donde a los primeros no se les proporciona los satisfactores básicos para desempeñar su trabajo adecuadamente, por su parte en sus cuadros gerenciales no existe la correspondencia con los perfiles requeridos por los puestos.

Por otra parte la prevención en el mantenimiento de las máquinas es fundamental para elevar el nivel de calidad y productividad de la empresa, creemos que para que pase algo extraordinario fuera de la empresa, se requiere que suceda algo extraordinario dentro de la misma³⁷, esto hace referencia a nuestra práctica personal y la práctica de los líderes empresariales, quienes debemos ser el detonador y ejemplo de la búsqueda del cambio y la mejora continua.

Por supuesto que tenemos que pensar que la competencia a vencer no está dentro de nuestras empresas, ni siquiera en el mercado donde estas comercializan, sino en el mercado internacional al que es necesario acceder con productos y servicios que puedan competir con los mejores del mundo. Las tendencias actuales de la comercialización de los servicios y productos no centra su atención en la competencia sino en los requerimientos y expectativas del cliente.

³⁷ McCann Ron, El Placer de Servir México 1952 p 9

Por lo anterior queda como experiencia que en las primeras sesiones de las negociaciones de la Consultoría, se deben definir los alcances de la implantación de un sistema de Calidad Total y los compromisos por parte de los líderes de la empresa tanto como los compromisos de la entidad Consultora. Así mismo corresponde al consultor hacer cumplir el compromiso de asistencia a los eventos planeados en coordinación con mismos, pero sobre todo buscar los siguientes factores que impulsan al sistema de Calidad Total.

- *La necesidad de sobrevivir de la organización*
- *El liderazgo y ejemplo del máximo directivo*
- *El liderazgo y ejemplo del equipo Gerencial*
- *La inversión en capacitación de la gente*
- *El poseer una planeación estratégica en calidad total*
- *El clima participativo de la organización*
- *La congruencia entre los "valores" prometidos y los "valores" que se practican*
- *La persistencia en el proceso de concientización*
- *El empuje de "agentes de cambio" internos*
- *Dar reconocimiento a la gente*
- *La aceptación del servicio al cliente*

Y en congruencia para facilitar la implantación del Sistema de Calidad Total, evitar los siguientes factores:

- *Desconocimiento de las bondades del proceso*
- *Falta de planes de acción y seguimiento*
- *Que la Alta Gerencia "delegue" el liderazgo*

- *Falta de tiempo para dedicarlo al proceso de cambio*
- *Incongruencia entre lo que se dice (planca) y lo que realmente se hace*
- *Falta de recursos para el proceso*
- *Presión por obtener los frutos antes de madurar*
- *Poner en segundo termino las necesidades del cliente*

Con lo anterior no queremos decir que después de toda una labor de medio año el trabajo efectuado no haya servido para nada, por lo contrario para la empresa queda claro que sus políticas y procesos son inadecuados y que por lo pronto no corresponden al consultor ejecutarlas, si no a la propia empresa apearse a lo que ella misma se comprometió en búsqueda de una mejor calidad en su producto y servicio.

Lo que sí corresponde al consultor es el diseño adecuado de las políticas y lineamientos de la organización con base en las normas internacionales establecidas y en coordinación con la Alta Gerencia, además de proporcionar la información y formación para un entorno de calidad Total.

Por esto mismo hacemos las correcciones pertinentes a Plan de Capacitación anexando partes importantes del cual carecía el original, las sesiones, actividades, elementos o cursos anexados fueron los siguientes:

1. Los cursos se deberán de impartir con el siguiente orden:

1º lugar las **DIRECCIONES Y GERENCIAS** puesto que serán nuestro punto de apoyo y respaldo en las acciones a establecer en cuanto a los procedimientos y requerimientos del sistema mismo de Calidad Total.

2º lugar el **PERSONAL ADMINISTRATIVO** que es quien da soporte al servicio que ofrece la empresa.

3º lugar el **PERSONAL OPERATIVO** que es quien está en contacto directo con la manufactura del producto.

2. Visitas guiadas a empresas de Clientes y proveedores de la empresa

3. Presentación a todo el personal de las nuevas políticas y normas de calidad por parte de la Dirección General.

4. Definición de un reglamento interno de trabajo y presentación ante los empleados y trabajadores
5. Definición de un programa de incentivos y bonificaciones a la productividad
6. Implementación de cursos sobre seguridad e Higiene y primeros Auxilios
7. Círculos de calidad

Todos estos puntos se hacen ya presentes en el plan de Capacitación que se anexa en este mismo capítulo (página 50).

Podemos concluir que para la empresa las bases de un sistema de Calidad Total están dadas y que es necesario cambiar la visión "medidora" de su manera de querer alcanzar la calidad en sus productos y servicios que es a través del menor costo posible de inversión es decir trabajando con máquinas que no rinden lo que deberían por falta de mantenimiento preventivo adecuado que sus cuadros gerenciales están suretos a intereses personales y que no están preocupados por su propia formación y desarrollo no asumiendo un verdadero papel de líderes que sus "jefes" están más preocupados por la seguridad de mantener sus puestos y entregar sus trabajos de la forma que sea que por la satisfacción total del cliente que las políticas de compras o contratación de personal muchas veces se basan en el costo que implica y no en los beneficios que se pueden obtener, que el ser libre hoy en día no es hacer que los otros hagan las cosas si no hacer que los otros quieran hacer las cosas y comprometerse con su tarea.

Por nuestra parte podemos concluir que el pedagogo como consultor en la implantación de un sistema de calidad total tiene que actuar con firmeza y debe estar altamente orientado a los objetivos que se persiguen que su conocimiento y aplicación deben estar orientados al desarrollo del potencial humano sea creativo, afectivo, cognitivo o psicomotor, partiendo de una propuesta educativa que ofrezca más que una metodología, una forma de satisfacer las necesidades del mercado laboral y de los clientes que pueden hacer uso de sus servicios.

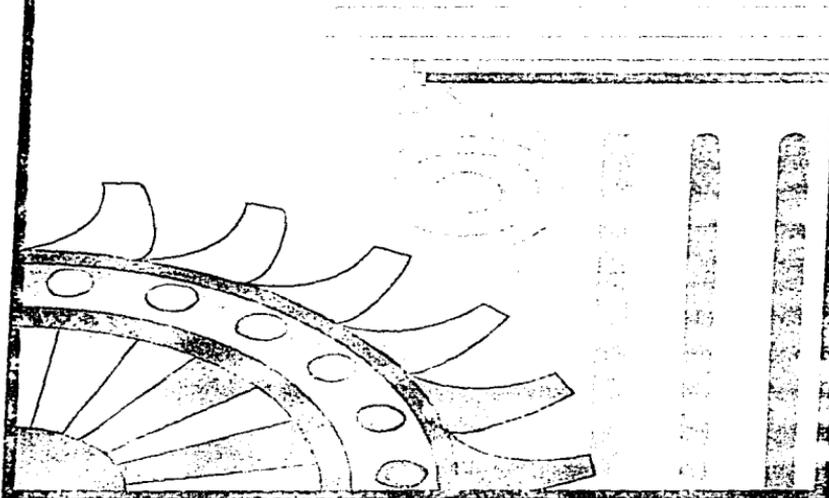
Para esto es necesario que en muchas ocasiones se concenran aspectos técnicos por lo menos de manera general en la actividad a la cual se orienta sus servicios para que de esta forma el producto que ofrece de manera coordinada con los demás líderes, gerentes o directores de área sea un resultado tangible que ofrezca beneficios tanto a la empresa como a cada uno de los que en ella laboran. El pedagogo en materia de capacitación por tanto tiene la ventaja que le da el valor agregado de su propia profesión que es el conocimiento y diseño de ambientes educativos deseados para el desarrollo de una sociedad.

Indudablemente que hoy por hoy nuestra sociedad está cambiando a una velocidad inimaginable es por esto que el pedagogo como formador de recursos humanos y agente de cambio debe de estar informado y a la vanguardia de los recursos tecnológicos que surgen en el mundo, siendo el más que nadie, quien debe comprometerse con la "mejora continua", en pro de su desarrollo profesional y personal para de esta manera acceder a las mejores oportunidades u ofrecer mejores servicios en comparación con los

profesionistas orientados al desarrollo de sistemas empresariales o sociales, con la ventaja que le da su perspectiva educativa.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

Anexos y Bibliografía



México D.F. a 10 de Mayo de 1996

LIC. RAFAEL CONTRERAS
DIRECTOR DE OPERACIONES
PRESENTE:

REPORTE DE FALLAS TECNICAS EN LAS MAQUINAS DE OFFSET CONTRERAS

El siguiente reporte es un concentrado de las fallas detectadas en las maquinas de Offset Contreras por parte de sus operadores.
La relacion de fallas tecnicas que a continuacion se presentan deberan ser solucionadas a la brevedad posible, ya que estas afectan directamente la calidad de nuestro producto ademas de la productividad de la planta.

PARVA 1 COLOR:

Es necesario recubrir la bateria Completa y los molidores ya que todos estan muy panzones", produciendo con esto una linea de demarcacion o retinte en el producto.

Hace falta un aumento en la escuadra de la Pila.
Hacen falta curretillos de baquelita y de hule para jalar el carton.

OPERADOR: JULIAN G.

PARVA 2 COLORES:

Es necesario rectificar los tintadores, ya que sacan lineas al imprimir plastas.
Faltan 4 curretillos para el feeder, esto ocasiona falta de precision para ajustar la venacion.

Es necesario cambiar los tornillos laterales de las mordazas, ya que el operador ajusta manualmente y la mordaza se esta echando a perder.

OPERADOR: ERNESTO B.

ROLAND MUEHLE:

Los rodillos de esta maquina se encuentran muy desgastados. Tintadores, intermedios, Mojador, tomador de agua Tomador de tinta etc.

Falta lampara de Oxy-drive.

Todo lo anterior ocasiona variacion en los tonos y sobre todo piojos.

Falta lampara de recidor.

Focos infrarrojos para el secado.

Mantenimiento preventivo para la lubricacion de engranes cadenas y baleros.

Falta la palanca del recidor para cambiar hojas, esto puede ocasionar un accidente con los operadores.

OPERADOR: JUAN

MAQUINA ROLAND RECORD 2 COLORES:

Los inyectores se encuentran en mal estado faltan repuestos.

El diametro de los molidores es defectuoso.

El compresor del recidor arroja humo.

En el feeder hay escasez de rotaciones como chupadores separadores de hojas etc.

Los tornillos de los hules y de las placas se encuentran barridos o defectuosos.

Existe escasez de hules, debido a su rompimiento por carton defectuoso.

Los motores de las bombas del agua no funcionan.

OPERADOR: RUITO CERON

MAQUINA SUAJADORA BORST AUTOPLATINA-1080:

Es necesario cambiar la bomba o compresora de aire.

Falta un perno al brazo del feeder.

Existe una falla eléctrica en la llegada de la hoja (tacon izq.).

Los pernos de las cadenas de las barras que conducen los pliegos se encuentran desgastados, ocasionando con variación en el registro.

Falta un tornillo en la platina de arreglo, ocasionando con esto una desnivelación en el corte.

Falta de una lamina de arreglo original ocasionando con esto desnivelamiento en el corte.

El interruptor de principal tiene una se "desprende" originando con esto paro en la marcha de la maquina.

Faltan 12 tornillos 12 dados y 4 escuadras originales en las ramas.

Falta un emparejador en la llegada y caída del pliego.

Faltan 20 pinzas para las barras que conducen el pliego.

Existe una falla en el automático para bajar la pila de llegada del pliego ya suajado.

Las tarimas de la llegada están en mal estado.

La tarima lateral del operador se encuentra en mal estado.

Falta herramienta en general para el mantenimiento y buen funcionamiento de la maquina.

OPERADOR: AARON

MAQUINA SUAJADORA BORST AUTOPLATINA-1080:

El contador de hojas no sirve, cuenta mas o menos de las que en realidad está suajando.

El emparejador de hojas del receptor del lado derecho se encuentra en mal estado.

Faltan tornillos para enramar 10 mm y 11 mm especiales.

Faltan 4 taciones de llegada.

La hoja doble y stop se encuentra en mal estado.

La palanca para sacar y meter la rama se encuentra batida de la cuerda.

Las pinzas y tornillos para las ramas se encuentran en mal estado.

El feeder en general tiene demasiado movimiento, es necesario ajustarlo.

Los tornillos (10 mm) para puentes y emparejadores de la parte posterior se encuentran en el estado.

Existe fuga de aceite en las ventas, parte inferior.

Falta una banda para el funcionamiento de la bomba de aire.

La palanca de marcha y enclotchar no aguanta la presión, suministrada, es necesario revisarla.

No existe herramienta en general para el funcionamiento adecuado de la maquina, como son pinzas, alcatas, desarmadores etc.

El automático del volante para subir y bajar la pila de transporte hace juego.

Hace falta 4 templadores o tornillos con rodillo para abrir las pinzas.

OPERADOR: JOSE LUIS

PEGADORA BORST FILS MEDIA 6.5:

Falta material para el mantenimiento general de la maquina, así como para efectuar los arreglos.

Faltan tornillos para la maquina en diferentes medidas.

Bandas de diferentes medidas.

Una engrasadora exclusiva para las maquinas pegadoras.

Ganchos de diferentes medidas para el fondo automatico: largos, cortos, medianos, anchos etc.

OPERADOR: ALBERTO COTE

PEGADORA ANTER-750:

Es necesario hacerle mantenimiento preventivo cada 3 meses.

Es necesario arreglar el Separador de cajas.

Es necesario tener un juego de bandas para el feeder.

Es necesario un juego de bandas para cada Carril.

Son necesarios tornillos Alien de diferentes medidas.

Son necesario tornillos Alien planos de diferentes medidas.

Son necesarios baleros de diferentes de diferentes medidas.

Falta un juego de resortes para inyectores del Pafra.

Falta un calador para la goma del Pafra.

Falta un juego de bandas para el motor.

Falta un juego de puntas para inyectores del No. J,4 y 5.

Falta un juego de Ganchos de diferentes medidas.

OPERADOR: FEDERICO

Las fallas técnicas de las maquinas que arriba se describen son las mas apremiantes, mas no las unicas, por lo que se sugiere sean tomadas en cuenta para su reparacion y/o revision a la brevedad posible, sugiriéndose establecer un programa de mantenimiento preventivo especializado para cada máquina.

ATTE.

VANGUARDIA EMPRESARIAL

BIBLIOGRAFÍA

- Bain, David. Productividad la solución a los problemas de la empresa Ed. Mc Graw Hill México 1994
- Cartwright, E. Juegos en que Participamos Ed. Diana México 1964
- Chiavenato Idalberto Administración de Recursos Humanos Ed. Mc Graw Hill México 1985
- Deming W. E. The New Economics Cambridge MIT Press 1992
- Díaz Jesús. El trabajo en equipo Productividad y calidad de vida en el trabajo. Ed Addison Wesley Iberoamericana 1985
- Duhalt Krauss M. Los Manuales de Procedimientos en las Oficinas Públicas, Ed Fondo Editorial FCA UNAM México 1990
- Feigenbaum Control Total de la Calidad Ed. Díaz de Santos España 1985
- Fernández Arena José Antonio. La auditoría Administrativa Ed. Diana México 1973
- Johannot H. El individuo y el grupo. Ed. Aguilar Madrid 1961
- Katz D. Kahn R. L. Psicología de las Organizaciones Ed. Trillas México 1985
- Lewicki R. J. Bower D. D. Hall D. T. Hall F. S. Desarrollo Organizacional, Guía de Capacitación. Ed. Limusa S. A. de C. V. México 1993
- Lourcer Münch Métodos y Técnicas para la Administración y la Ingeniería Ed. Mc Graw Hill México 1954
- Luft J. Introducción a la Dinámica de Grupo. Ed. Hereder Barcelona 1982
- McCann Ron. El placer de Servir Ed. Pax México 1992
- Mendoza N. Alejandro Manual para determinar Necesidades de Capacitación. Ed Trillas México 1991
- NAFIN Control de Calidad Colección de Temas de Administración para Microindustrias. Ed. Nacional Financiera S. N. C. México 1990
- NAFIN El Mercado de Valores, No. 3 Ed. NAFIN México Marzo de 1994
- NAFIN-ITAM Paquete de Administración, Módulo 1, Ed. Marsa S. A. de C. V. México 1990

BIBLIOGRAFÍA

- NMX-CC-002/1:1995 IMNC Administración de la Calidad y Aseguramiento de la Calidad (ISO9000-1:1994)
- Napier, W y Gershenfeld, K. Grupos: Teoría y Experiencia. Ed Trillas México 1979
- O.I.T. Introducción al Estudio del Trabajo. Ed Fareso Madrid 1995
- Pacheco Espejel, A. "La Productividad como espiral de mejora continua" Rev. UPIICSA Tecnología Ciencia y Cultura Num 2
- Panza González M Fundamentación de la Didáctica. Ed Gerinka México 1988.
- Pinto Villatoro R. Proceso de Capacitación Ed Diana Mexico 1994
- Revista Administrate Hoy. Ed Grupo Gasca Mexico 1995
- Rodríguez Estrada M Integración de Equipos. Ed Manual Moderno Mexico 1988.
- Rodríguez Estrada M Relaciones Humanas. Ed Manual Moderno México 1988.
- México. Secretaría del Trabajo y Prevención Social: "Art" Definiciones de Productividad. Ed S T y P S México 1985
- México. Secretaría del Trabajo y Prevención Social: Seminario Conceptos Básicos de Calidad. Marzo 1995 S T y P S
- Sheldon, Arthur. Diccionario de Economía. Ed Mc Graw Hill México 1994
- Viesca A. M. La Didáctica en la Práctica Educativa. V Forc Nacional de Investigación en el Proceso de Enseñanza-aprendizaje. Noviembre de 1985 CCH-UNAM
- Waller J., Allen D., Burns A. El Manual de Administración de la Calidad. Ed Panorama México 1995