

68
24.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN.



MODELO DE CALIDAD TOTAL APLICADO AL PROCESO DE INDUCCION A NIVEL GERENCIAL EN UNA EMPRESA DEPARTAMENTAL

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A
JOSE ALBERTO MONTOTO JUANICO

MEXICO, D. F.

1997

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



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

ESTUDIOS
 CUAUTITLAN

ESTADISTICA NACIONAL
 SECRETARIA DE
 EDUCACION

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

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

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

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

Modelo de Calidad Total Aplicado al Proceso de Inducción
a Nivel Gerencial en una Empresa Departamental.

que presenta el pasante: José Alberto Montoto Juanico
 con numero de cuenta: 8706647-8 para obtener el TITULO de:
Licenciado en Administración.

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

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

"POR MI PAZ, HABLARA EL ESPIRITU"
 Cuautitlan Iccalli, Edo. de Mex., a 11 de Junio de 1997

PRESIDENTE	<u>LAE. Arturo Sánchez Mondragón</u>	
VOCAL	<u>L.A. Juan José Castillo Hernández</u>	
SECRETARIO	<u>Ing. José Luis Morales Pruneda</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>Ing. Vicente Martínez Domínguez</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.A. Arturo Frausto Coronado</u>	

HOY UNA META SE CUMPLE, PERO NO EL SUEÑO DE SEGUIR CADA DÍA LUCHANDO Y BUSCANDO UNA MEJOR Y DIFERENTE FORMA DE VIDA, QUE LLEVE A TODOS LOS QUE ME RODEAN A SENTIRSE ORGULLOSOS JUNTO CONMIGO DE SEGUIR ; VIVIENDO : Y DISFRUTANDO DE LAS GRANDEZAS QUE CADA DÍA SE NOS PRESENTAN.

PERO ESTE LOGRO NO ES RESULTADO DE UN SÓLO ESFUERZO, ES TAMBIEN LA REALIZACIÓN DEL PROYECTO DE MIS PADRES EL CUAL CIMENTARON CON LO MEJOR DE ELLOS: SU EJEMPLO Y DEDICACIÓN, ASÍ COMO EL APOYO Y ALEGRÍAS QUE MI HERMANO GERARDO Y FAMILIA MIRANDA MONTOTO , LOURDES, JOSÉ, GIOVANNA, JOSÉ ALBERTO, ME BRINDARON TAN SOLO CON LA INTENCIÓN DE ALCANZAR SUPERACIÓN Y DESARROLLO; TAMBIÉN ES EL SUEÑO COMPARTIDO DE MI NOVIA QUE CON CARÍÑO, PACIENCIA Y COMPRESIÓN ME HA APOYADO INCONDICIONALMENTE, POR LO QUE, EN ESPECIAL A TI Y A TODOS MI AMOR Y CARÍÑO ETERNO.

AGRADEZCO A MIS MAESTROS Y AMIGOS:

POR SU AMISTAD SINCERA Y COLABORACION EN CADA PASO DE MI CARRERA PROFESIONAL, SU HERMANDAD, SENCILLES Y LA VOLUNTAD PARA HACER DE ESTE SERVIDOR MAS FUERTE Y CON EL VALOR DE SEGUIR ADELANTE CADA DÍA.

" A MÉXICO Y LA UNIVERSIDAD ":

A MI PATRIA POR HABERME DADO LA OPORTUNIDAD DE CRECER EN ESTA TIERRA Y LLEVANDO ASÍ SU SANGRE DE BUEN MEXICANO. A LA U.N.A.M. POR SER LA CREADORA DE PILARES PROFESIONALES EN NUESTRO MÉXICO. Y CON MUCHO CARÍÑO Y RESPETO A LA F. E. S. CUAUTITLAN POR PERMITIRME FORJARME EN SUS INSTALACIONES.

TAMBIÉN AGRADEZCO A EDUARDO SALLES:

POR EL APOYO Y CONOCIMIENTOS QUE CON SU VALIOSA AMISTAD ME FORMARON UNA ACTITUD PROFESIONAL Y LO MEJOR DE SU TIEMPO QUE ME PERMITIO CONOCER A UN GRAN AMIGO Y UNA EXCELENTE FAMILIA.

A TODOS ELLOS GRACIAS

LA IMPORTANCIA DE DAR...

**NO ES LO QUE SABEMOS LO QUE VALE SINO
LO QUE HAGAMOS CON LO QUE SABEMOS.
NI ES LO QUE TENEMOS LO QUE VALE SINO
PARA LO QUE SE UTILICE LO QUE TENEMOS.
DEMOS NUESTRO AMOR Y CONOCIMIENTOS A
LOS DEMAS Y APORTAREMOS PARA UNA MEJOR
HUMANIDAD, SOLO AMANDO SABREMOS LO QUE
ES EL AMOR Y SOLO DANDO SABREMOS LO GRANDE
QUE ES EL SERVIRNOS UNOS A OTROS.**

ALFIO

ÍNDICE

OBJETIVO	i
HIPÓTESIS	i
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO 1 FUNDAMENTOS DE CALIDAD TOTAL	
1.1. Desarrollo de calidad total	4
1.1.1. Concepto de Calidad	8
1.1.2. Prueba de Calidad	10
1.2. Teorías actuales de calidad total	11
1.2.1. Kaoru Ishikawa	12
1.2.2. Edwards Deming	14
1.2.3. Joseph M. Jurán	18
1.2.4. Genichi Taguchi	19
CAPITULO 2 GENERALIDADES DE LA EMPRESA DEPARTAMENTAL	
2.1. Naturaleza de la Empresa	21
2.2. Antecedentes de la Empresa	24
2.3. Beneficios al personal	26

2.4. Organización de la empresa	35
2.4.1. Concepto de Organización	35
2.4.2. Importancia de la Organización	37
2.4.3. Clasificación de las organizaciones	39
2.4.4. Organigrama de la empresa departamental	54
2.4.5. Principales funciones	56
CAPITULO 3 EL FACTOR HUMANO EN EL PROCESO DE CALIDAD TOTAL	
3.1. Implantación de la teoría de Calidad Total de la empresa	62
3.2. La filosofía de Calidad Total de la empresa en el factor humano	65
3.2.1. Integración del nivel gerencial	69
3.2.2. Integración a nivel general	75
CAPITULO 4 LA IMPLANTACIÓN DE CALIDAD TOTAL EN EL PROCESO DE INDUCCIÓN A NIVEL GERENCIAL EN UNA EMPRESA DEPARTAMENTAL	
4.1. Principios basicos	85
4.2. Manual de bienvenida	87
4.3. Periodo de prueba	95
ANEXOS	97
CONCLUSIONES	112
BIBLIOGRAFÍA	115

OBJETIVO-

Determinar los beneficios de un modelo de Calidad Total en su proceso de inducción a nivel gerencial de una empresa departamental para incrementar su productividad.

HIPÓTESIS-

Mediante la aplicación de un modelo de calidad total aplicado al proceso de inducción a nivel gerencial de una empresa departamental permitirá mejorar su nivel de productividad y proporcionar mejores resultados.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas mexicanas luchan cada día para sobrevivir participando en un mercado cada vez mas competitivo. Pero esa lucha no es solo para ganar un espacio, sino también para lograr un desarrollo de su producto más eficiente y competitivo, que realmente satisfaga las necesidades de su cliente.

Los empresarios mexicanos deben darse cuenta que al orientarse hacia los clientes y satisfacer necesidades brindando bienes y/o servicios con calidad aumentan el grado de evolución y éxito de sus empresas; por ello en la actualidad es importante que las personas que las integran cambien su mentalidad y se interesen por hacer bien su trabajo. Sin duda alguna para mejorar la calidad de las empresas se deben de apoyar en la más valioso que tienen, el personal; lo cual les permitirá alcanzar sus objetivos y metas satisfaciendo las necesidades de los clientes de las empresas que las integran.

Una alternativa que ha dado buenos resultados para mejorar la calidad y aumentar la productividad, es la calidad total por medio de este modelo se ha logrado que el personal tenga grandes cambios, el modelo de calidad total puede ser implementado en cualquier tipo de organización ya que esto no

significa cambiar la estructura, lo que va a cambiar es la mentalidad y la forma de trabajar.

Así pues, la empresa departamental pensando en el mejoramiento de sus actividades, se ha propuesto a realizar cambios que ayuden a solucionar sus problemas sobre calidad. El objetivo principal que persigue es brindar un buen servicio al cliente a través de la venta de artículos en tienda, esto hace que dichas tiendas jueguen un papel fundamental para la organización, por lo que esta área es propicia para la organización del presente trabajo, además de que se cuenta con la plena aceptación de la Gerencia General para la implementación del modelo de calidad total.

La finalidad de este trabajo es el desarrollo de un modelo de implementación de calidad total en el área de la gerencia en una empresa departamental para lo cual es necesario observar sus principales características y necesidades actuales.

La información que contiene se ha estructurado de manera que el lector conozca los aspectos generales de los temas tratados, para luego ubicarlo en base a éstos concretamente sobre la empresa en cuestión. Se han formulando cuatro capítulos, en el primero contiene información sobre aspectos del desarrollo de calidad total; en el segundo capítulo se establece las generalidades de la empresa departamental en estudio; el tercer capítulo

contempla la integración del factor humano en el proceso de calidad total; el cuarto capítulo presenta propiamente el desarrollo del modelo de calidad total para la implementación en la empresa departamental en el proceso de inducción, para lo cual se retorna la información de los capítulos anteriores para realizar la construcción paso a paso de dicho modelo de una manera especialmente adecuada a la empresa.

CAPITULO 1 FUNDAMENTOS DE CALIDAD TOTAL

1.1. Desarrollo de calidad total.

El control de Calidad Moderno, o control de calidad estadístico (CCE) como se conoce hoy en día tuvo sus inicios en la década de los 30's, con la aplicación de un cuadro de control ideado por el Dr. A. Shewhart, de Bell Laboratories.

Las industrias estadounidenses durante la segunda guerra mundial, pretendieron cumplir con las exigencias que el medio les demandaba y procedieron a una reorganización de sistemas productivos la cual resultó inadecuado. Fue aquí donde surge como solución el Cuadro de Calidad el cual se aplicó a varias industrias dando como resultado que la producción norteamericana, durante este periodo, fuera muy satisfactoria en términos cuantitativos, cualitativos y económicos y además estimula el avance tecnológico. Podrá llegar a especularse que la Segunda Guerra Mundial llegaron a ganar el Control de Calidad y la estadística moderna ya que ciertos métodos de investigación estadísticos que fueron empleados estuvieron clasificados como, secretos militares hasta la derrota de la Alemania nazi.

Esta forma de producción dio origen a las primeras normas que en este caso en particular se denominaron Normas Z-1. Estas normas establecen claramente los términos y definiciones fundamentales relativos a los

conceptos de aseguramiento de la calidad que se aplican en productos y/o servicios.

Es así como todos y cada uno de los países comienzan a desarrollar sus Sistemas de Normas, dando lugar a que surgiera un Organismo a nivel mundial, que controlara estas relaciones, denominado International Organization for Standardization (ISO). La Norma ISO 9000 es la más usada internacionalmente debido a la necesidad de los países por elevar la competitividad de sus productos ante la apertura de las fronteras a las relaciones comerciales.

Japón desarrolla su primer sistema de Normas en base a las Normas Británicas 600 durante el periodo de la preguerra. Es así como algunos académicos japoneses se dedicaron seriamente al estudio de la estadística moderna pero su trabajo se expresaba en un lenguaje matemático difícil de entender y la estadística no logró una acogida popular

Derrotado en la segunda guerra mundial, el Japón quedó en ruinas. Se había destruido prácticamente toda su industria y el país carecía de alimentos, vestuario y vivienda. Cuando las fuerzas de ocupación norteamericanas desembarcaron en el Japón, tuvieron que afrontar de inmediato un obstáculo grande: las fallas en el servicio telefónico. El problema no se debía tan solo a que la guerra acababa de terminar, sino a la escasa calidad en el equipo.

Viendo estos defectos las fuerzas norteamericanas ordenaron a la industria japonesa de comunicaciones que empezaran a aplicar el control de calidad moderno. Además las fuerzas de ocupación impartieron enseñanzas a la industria transfiriendo el método norteamericano sin ninguna modificación apropiada para el Japón. Esto creó algunos problemas, pero los resultados fueron bastante prometedores y el método norteamericano se difundió más allá de las telecomunicaciones.

En 1949 la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (UCIJ), estableció un Grupo de Investigación en Control de Calidad (GICC) con miembros procedentes de las universidades, las industrias y el gobierno. Su objetivo era efectuar investigaciones y difundir información sobre el control de calidad.

El GICC efectuó su primer curso en septiembre de 1949, utilizando los textos y las normas norteamericanas y británicas traducidas al japonés. Después de este primer curso se dieron cuenta que la química, la física y las matemáticas son universales y aplicables en cualquier parte del mundo, pero en el caso del control de calidad como todo lo relacionado con "control", entran en juego factores humanos y sociales. Fue así como crearon un método japonés, elaborando sus propios textos y evitando traducir más obras.

En los años 50's se puso de moda en las fábricas japonesas el control de calidad moderno o control estadístico, con una amplia difusión de los métodos

estadísticos, cuadros de control e inspección por muestreo. También durante este año la UCIJ realizó una conferencia con el Dr. Edwards Deming de los Estados Unidos orientando a gerentes e ingenieros, el cual reforzó este auge. Más sin embargo en la practica se dieron algunos problemas.

1- Los empleados experimentados, sostenían que tales métodos eran inútiles ya que ellos siempre habían confiado en su experiencia y su sentido común.

2- Para manejar una planta la empresa tenía que fijar normas en cuanto a niveles de tecnología, trabajo e inspección, y estas no existían.

3- Para su aplicación el control de calidad requiera datos, pero esto era muy escaso.

4- Los métodos de muestreo y división no se empleaban correctamente en la recopilación de datos.

5- En algunos casos los obreros destruían los dispositivos de medición y registradoras automáticas porque pensaban que estaban allí para controlar su trabajo.

Ante estos problemas el Japón, invito al Dr. J.M. Juran a través de la UCIJ a impartir unos seminarios para gerentes altos y medios, para explicarles cual

era su función dentro del control de calidad, marcando una transición en las actividades del mismo.

Con esta visita el Dr. Juran creó un ambiente en que se reconoció el CC como instrumento de la gerencia. Así se abrieron las puertas para el establecimiento del control total de calidad tal como lo conocemos hoy en día.

1.1.1. CONCEPTO DE CALIDAD

Hay una forma para mejorar el margen de utilidades en la operación sin tener que contratar un empleado nuevo o adquirir un equipo adicional; esta forma se llama calidad.

Para conceptualizar la calidad se tomará a los principales precursores de este concepto, los cuales la consideran de la siguiente manera:

Edwards Deming W.

"La calidad significa incremento en la productividad y un decremento en los costos". 1

Joseph M Juran.

"La calidad es la adecuación de un producto para el uso que tendrá.

1 Edwards Deming W. Calidad productividad y competitividad. P. 1

Kaoru Ishikawa.

"La calidad se da cuando se logra que un servicio o un producto cumpla con los requisitos de los consumidores". 2

Genichi Taguchi.

"Nos dice que la calidad es la pérdida mínima provocada por un producto desde el momento en que es embarcado".

Con mucha frecuencia se ha conceptualizado la calidad como adicionar a un producto o servicio lujoso caracteres extras proporcionando un costo mayor. Sin embargo el concepto de calidad total requiere de una definición más dinámica ya que proviene de una acción por lo tanto diremos que:

"LA CALIDAD TOTAL ES EL MEJORAMIENTO CONTINUO DE TODOS LOS PROCESOS INVOLUCRADOS EN UNA EMPRESA LOGRANDO LA INTEGRACION DE LA PRODUCTIVIDAD".

2 Ishikawa Kaoru ¿ Qué es el control de Total de Calidad ?
(La modalidad Japonesa) P. 42.

Como se podrá observar el concepto de productividad resalta en este concepto por lo que diremos que Productividad es la utilización Eficaz y Eficiente de los recursos humanos materiales y técnicos en la producción de satisfactores realizados con Calidad Total.

Por lo tanto diremos que la Calidad Total beneficia a la Productividad, mientras que la Productividad forma parte de la calidad total.

1.1.2. PRUEBA DE CALIDAD TOTAL.

Para aplicar desde el comienzo la prueba de calidad en la etapa de desarrollo de un producto y servicio será preciso que todas las divisiones de la empresa y todos sus empleados participen en el control de calidad.

Cuando el control de calidad solo hace hincapié en la inspección, únicamente interviene una división, ya sea de inspección o la de calidad, y esta se limita a verificar en la puerta de salida para impedir que salgan productos defectuosos. Sin embargo, si el programa de control de calidad hace hincapié en el proceso de fabricación se hace extensiva a las líneas de ensamblaje, a los contratistas y a las divisiones de compras, ingeniería de productos y mercadeo. En una aplicación más avanzada del control de calidad, que viene a ser la tercera fase, todo lo anteriormente señalado se torna insuficiente. En esta tercera fase la participación ya que tiene que ser a escala de toda la empresa. Esto significa que quienes intervienen en la planificación, diseño e

investigación de nuevos productos, así como quienes están en la división de fabricación y en las divisiones de contabilidad, personal y relaciones laborales, tienen que participar sin excepción.

En esta tercera fase, la división de mercadeo cumple un papel significativo porque es la ventana a través de la cual se escuchan las opiniones del consumidor. Estas opiniones deben incorporarse desde el comienzo en las etapas de planificación del producto, para que este responda a las verdaderas necesidades de los consumidores.

La prueba de calidad debe llegar a esta fase de desarrollo, que es la aplicación de la prueba de calidad desde las primeras etapas del desarrollo de un producto. Al mismo tiempo, el control de calidad ha acogido el concepto de la participación total por parte de todas las divisiones, departamentos, secciones y sus empleados. La convergencia de estas dos tendencias dará origen al control de calidad en toda la empresa .

1.2. Teorías actuales de calidad total

Conociendo entonces los conceptos de calidad total y de productividad se desarrollara las teorías más conocidas.

1.2 1. KAORU ISHIKAWA (TEÓRICO JAPONÉS)

El Dr. Ishikawa menciona que el " Control de Calidad deberá prolongarse por toda la empresa y una vez comenzando, el movimiento tiene que promoverse y renovarse continuamente". Por lo tanto el compromiso es implantar Control Total de Calidad para siempre.

El Dr. Ishikawa menciona que es posible desarrollar calidad en todos los pasos de todos los procesos y lograr una producción cien por ciento libre de defectos. Esto se hace con el Control de Procesos, no basta con encontrar los defectos, fallas y corregirlos, lo que hay que hacer es encontrar la causa de los defectos y fallas. El Control Total de Calidad y el Control de Procesos ayudan a los empleados a identificar y eliminar estas causas.

Otra importante aportación del Dr. Ishikawa fue la definición del proceso de control en cuatro etapas, a su vez subdivididas y estas a su vez en seis categorías las cuales denominó Círculos de Deming que son planear, hacer, verificar y actuar.

Etapas**Categorías****A. Planear****1- Determinar metas y objetivos****2- Determinar métodos de alcanzar metas.****B. Hacer****3- Dar educación y capacitación.****4- Realizar el trabajo.****C. Verificar****5- Verificar los efectos de la realización.****D. Actuar****6- Tomar la acción apropiada.**

También el Dr. Ishikawa definió algunas actividades prioritarias para el buen logro del control total de calidad y que son las siguientes:

1- Que la alta dirección reconozca la necesidad del mejoramiento continuo de la calidad y decida iniciar con un esfuerzo permanente.

2- Establecer un departamento de promoción a cuyo cargo esté un directivo.

3- Diseñar un programa de instrucción para la calidad que abarque toda la empresa.

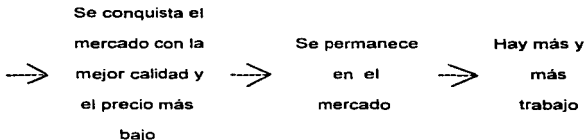
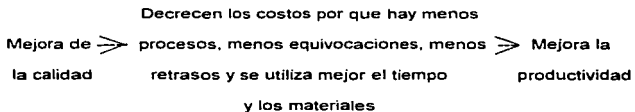
4- Logra la formación y funcionamiento de pequeños equipos de trabajo (Círculo de Calidad).

5- Realizar auditorías de calidad periódicamente, encabezadas por el más alto directivo.

1.2.2. EDWARDS DEMING (TEÓRICO AMERICANO)

El gran mérito del Dr. Deming ha consistido en originar toda una revolución conceptual en la administración, logrando convencer a directivos de que con métodos estadísticos sencillos pero potentes, se detecta la existencia de causas especiales de variación y que es fundamental la mejora continua de los procesos, creando así un compromiso el cual comienza con la idea de calidad total la cual es establecida por los directivos, y que los ingenieros y otros deben traducir en planes, especificaciones, ensayos y finalmente en producción. Más sin embargo con lo que el Dr. Deming logró la aceptación mundial fue con la exposición de la reacción en cadena la cual surge de la observación de que para el operario, la calidad significaba que su actuación le satisface, le hace estar orgulloso de su trabajo. Por lo tanto al mejorar la calidad, se transfieren las horas -hombres y las horas- máquinas malgastadas

a la fabricación de productos buenos y a dar servicio para mejorar. El resultado es una reacción en cadena, se reducen los costos, se es más competitivo, la gente está más contenta con su trabajo, hay trabajo y empleo. Así al mejorar la calidad se engendra de manera natural e inevitable la mejora de la productividad. A continuación se presenta en forma gráfica esta reacción en cadena:



El proceso de Calidad total del Dr. Deming, esta contenido en los 14 puntos para la Calidad Productividad y la Competitividad, resaltando que estos sirven

en cualquier parte, tanto en las pequeñas organizaciones como en las grandes, en las de servicios como en las dedicadas a la fabricación

14 PUNTOS PARA LA CALIDAD, PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD

- 1- Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio, con el objetivo de llegar a ser competitivos y permanecer en el negocio.
- 2- Adoptar la nueva filosofía los directivos deben de ser conscientes del reto y deben aprender sus responsabilidades y hacerse cargo del liderazgo para cambiar.
- 3- Dejar de depender de la inspección para lograr la calidad.
- 4- Acabar con la practica de hacer negocios sobre la base del precio, tender a tener un solo proveedor para cualquier articulo, con una relación a largo plazo de lealtad y confianza.
- 5- Mejorar constantemente y siempre el sistema de producción y servicio para mejorar la calidad y la productividad, y así reducir los costos continuamente.
- 6- Implantar la formación en el trabajo.

7- Implantar el liderazgo. El objetivo de la supervisión deberá consistir en ayudar a las personas y a las maquinas y aparatos para que hagan un trabajo mejor.

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

9- Desechar las barreras entre los departamentos. Las personas en los departamentos de investigación diseño y producción deberán trabajar en equipo para prever los problemas que pudieran surgir con el producto.

10- Eliminar los eslóganes, exhortaciones y metas para pedir a la mano de obra cero defectos y nuevos niveles de productividad.

11- Eliminar los estándares de trabajo, la gestión por objetivos y la gestión por números y sustituirlos por el liderazgo.

12- Eliminar las barreras que privan a los trabajadores de cualquier nivel a sentirse orgullosos de su trabajo.

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

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

1.2.3. JOSEPH M. JURAN (TEÓRICO AMERICANO)

De acuerdo con la definición que de calidad nos proporciona el Dr. Juran, esta se orienta a las necesidades del consumidor y debe ser la consigna de la calidad de una copia u organización, mientras que para un departamento o individuo debe ajustarse a los requerimientos y especificaciones.

El proceso del Dr. Juran comienza con la ruptura de actitudes, se procede a trabajar dentro de una secuencia de eventos derivados del concepto del proyecto. Este proyecto es la planeación programada para la solución de un problema. Toda mejora se logra trabajando proyecto por proyecto.

Se debe conjuntar un grupo de directivos para guiar el programa anual de mejoramiento. Se solicitan los proyectos, se analizan y seleccionan los que serán atacados en este año.

Es necesario que participen todos los niveles directivos en el mejoramiento de la calidad, que tengan participación directa y que trabajen en sus propios proyectos de calidad. Todo problema debe ser transformado en proyecto de mejoramiento de calidad.

Para trabajar en la solución, el Dr. Juran nos hace una división de esfuerzos, una etapa que va del síntoma a la causa y otra que va de la causa al remedio. El camino más difícil es ir del síntoma a la causa, porque se desconoce en donde recae la responsabilidad.

El Dr. Juran concuerda con otros autores en la importancia de la capacitación y el entrenamiento, enfatiza el uso de técnicas de solución de problemas y practicas de dirección de calidad. Reconoce la importancia de la medición y de la verificación de que el plan siga su curso.

También el Dr. Juran esta en contra de tomar acciones inmediatas de corrección sin antes haber encontrado y removido la causa. En este método para cada problema se elabora un proyecto.

1.2.4. GENICHI TAGUCHI (TEÓRICO JAPONÉS)

Los métodos de Taguchi han provocado ya un gran efecto al cambiar la forma de operación de muchas compañías americanas.

Taguchi ideó un procedimiento estadístico que reduce el número de opciones de diseño y producción, agrupándolos y cambiando algunas variables simultáneas y como resultado, los ingenieros pueden delimitar muy

cercanamente el proceso óptimo efectuando unos cuantos experimentos. De ahí la optimización de la calidad y la reducción de los costos.

Dentro del esquema de ingeniería de calidad de Taguchi, el control de calidad fuera de línea debe incluir tanto el diseño del producto como el diseño del proceso, ambos deben cubrir tres pasos para llegar a la optimización de tal proceso o producto.

1- Diseño de Sistema. Involucra innovación y requiere de conocimientos de ingeniería y del campo de la ciencia, incluye la selección de materiales, los parámetros de valores de partes y productos, la selección del equipo de producción y los valores tentativos para los factores del proceso.

2- Diseño de Parámetros. En esta etapa se determinan los valores paramétricos y los niveles de operación de elementos del proceso que son menos sensibles a los cambios ambientales y a los factores de ruido. Este es el paso clave para alcanzar alta calidad sin incrementos de costos.

3- Diseño de Tolerancia. Se emplea si la reducción de la variación obtenida con el diseño de parámetros no es suficiente. Incluye tolerancias críticas sobre parámetros de productos o factores de proceso cuya variación provoca efectos en los productos resultantes.

El método de Taguchi de Calidad ensambla todas las etapas del desarrollo de un producto. El elemento clave para lograr alta calidad es el diseño de parámetros con el cual los niveles de factores de proceso y producto están determinados de tal forma que las características funcionales son optimizadas y los efectos de ruido son minimizados.

CAPITULO 2 GENERALIDADES DE LA EMPRESA DEPARTAMENTAL

2.1. NATURALEZA DE LA EMPRESA.

Existen diversos conceptos de empresa con diferentes enfoques (económico, jurídico, filosófico, social, etc.), de los cuales se tomarán algunos para determinar el concepto que pueda ser utilizado en este trabajo, tales como:

Enciclopedia Hispánica

“ organización económica dirigida a la producción de bienes y servicios para el mercado ”³

3 Enciclopedia Hispánica. México, Encyclopaedia Británica Pag. 286

José Antonio Fernández Arena

" Es la unidad productiva o de servicio que construida según aspectos legales o prácticos se integra por recursos y se le vale de la administración para lograr objetivos " 4

Louredes Munch Galindo

" Grupo social en el que a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios que están pendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad " 5

Agustín Reyes Ponce

" La empresa la integran bienes materiales, hombres y sistemas, que se pueden estudiar en cuanto a los siguientes aspectos : económico, jurídico, administrativo, sociológico y de conjunto" 6

Con base a lo anterior se puede concluir el siguiente concepto de empresa:

Es la unidad económica y social que por medio de la administración, coordina los recursos para la producción de bienes y/o servicios.

4 Fernández Arena, José Antonio. El proceso administrativo Pag. 85

5 Munch Galindo, Lourdes / José García Martínez. Fundamentos Pág. 42.

6 Reyes Ponce, Agustín. Administración de empresas: Teoría y práctica. Pag. 72 y sig.

OBJETIVOS DE LA EMPRESA

Son los fines o metas que por medio de sus actividades y funciones espera alcanzar, los cuales se dividen en:

Objetivos de Servicio.

Son aquellos que la empresa cubre por medio de la atención a los requerimientos de una comunidad.

Objetivos Sociales.

Son aquellos que se relacionan con el entorno y están enfocados al bienestar comunitario.

Objetivos Económicos.

Son aquellos que las empresas realizan para la inversión, reinversión y retribución a inversionistas.

RECURSOS DE LA EMPRESA

Para el logro de objetivos de una empresa es imprescindible que cuente con los recursos necesarios para su desarrollo los cuales se clasifican como:

Recursos Humanos

Es el conjunto de personas de diferentes niveles jerárquicos que integran una empresa, para la realización de un objetivo determinado y poseen características como: experiencia, creatividad, habilidades, etc..

Recursos Materiales

Son los bienes tangibles que son propiedad de la empresa y que sirven para la realización ya sea de actividades, productos y/o servicios como son, los equipos, mobiliarios, materias primas, maquinaria, etc..

Recursos Técnicos

Son las herramientas e instrumentos auxiliares que en coordinación con los demás recursos permiten alcanzar los objetivos de la empresa, como son: los sistemas de administración, sistemas de ventas, sistemas de producción, patentes y marcas, etc..

2.2. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.

En 1847 un francés llamado Juan Bustillos manejaba en su ciudad un negocio de telas de la mejor calidad, estas eran traídas de Inglaterra. Cuando el Sr. Bustillos decide venir a México e introducir su mercancía lo hace a través de medios de transporte como el tren y el barco.

Su decisión resulto acertada ya que en primera instancia instaló un pequeño local en el cual solo había un cajón de madera, y en su interior unas cuantas

telas, con el tiempo la gente se percataba de la diferencia en las texturas de las telas y por supuesto de la calidad de éstas.

Transcurrido el tiempo las personas deciden hacer ahí sus compras y el negocio comienza a crecer y crecer, hasta que en 1934 se funda la primera tienda departamental llamada **Liverpool Centro**; se le denomina así por ser Liverpool Inglaterra el lugar específico en donde el Sr. Bustillos hacía sus compras para luego importarlas aquí a nuestra ciudad y Centro por ser el primer lugar donde se instaló. Cabe destacar que cuando se pone al servicio del público este almacén, resultó que la gente lo visitaba por pura curiosidad ya que era la primera tienda departamental en la ciudad que contaba con escaleras eléctricas y esto les llamaba la atención en forma desmedida.

Para 1962 surge nuevamente una tienda departamental de esta empresa Liverpool Insurgentes, en 1970 Liverpool Polanco, 1972 Liverpool Satélite, 1974 Bodegas Tacubaya, 1980 Liverpool Perisur, 1982 Liverpool Villa Hermosa, entre otras.

Liverpool es líder entre todas las tiendas departamentales en México y goza de una imagen de excelencia, ganada día a día desde hace 150 años.

Siendo una empresa con fines lucrativos, en función de su mercado, ha elegido calidad y servicio ya que estos son los aspectos que al cliente le brinda.

Cabe mencionar que en 1989 **Liverpool México** se hizo socio mayoritario de las tiendas departamentales **Fábricas de Francia** sumando así más tiendas dentro del país con la misma calidad y servicio.

2.3. BENEFICIOS AL PERSONAL.

Una prestación es un beneficio que las empresas otorgan a sus trabajadores en forma adicional a su salario.

Algunas prestaciones, como el derecho de afiliación al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), el aguinaldo y la participación de utilidades, se otorgan a los empleados en forma obligatoria de acuerdo a lo señalado por las leyes. Pero otras, como las descritas en este trabajo de investigación, así como algunas ventajas adicionales a las prestaciones legales, se otorgan en forma independiente.

En Liverpool, los empleados disfrutaban de un plan de prestaciones que es motivo de constantes actualizaciones y nuevas adiciones. En esta tesis se describirán beneficios que el lector ya conoce, pero también hallará otros que

son muestra de la preocupación de Liverpool por fortalecer y mejorar el nivel de vida de sus empleados de acuerdo a las circunstancias imperantes.

AGUINALDO

El personal de Liverpool recibe su aguinaldo en los primeros días de diciembre, y su importe varía de acuerdo a lo siguiente:

a) Al personal de planta con menos de un año de trabajo en Liverpool:

- Personal no vendedor: Un día de salario por cada 24 días trabajados.
- Personal con comisiones: Un día de sueldo base por cada 24 días trabajados, más, un día de su promedio de comisiones por cada 24 días trabajados

b) Al personal de planta con un año o más de trabajo en Liverpool:

- Personal no vendedor: Un mes de sueldo.
- Personal con comisiones: Un mes de sueldo base, más, 15 días de su promedio de comisiones.

INCAPACIDAD CON SUELDO COMPLETO

Aparte de los beneficios que otorga el IMSS a los trabajadores, el personal de Liverpool goza de una prestación adicional denominada " Incapacidad con Sueldo Completo ".

Esta prestación entra en vigor cuando el empleado presenta una incapacidad y Liverpool paga la diferencia entre el importe que otorga el Seguro Social y el

salario por cuota diaria del trabajador. De esta forma, el empleado recibe su sueldo completo durante todo el periodo de su incapacidad para laborar.

Para disfrutar este beneficio, el empleado deberá dar aviso de su incapacidad al Departamento de Personal correspondiente y presentar los documentos de incapacidad expedidos por el IMSS.

COMEDOR DE EMPLEADOS

Para comodidad de sus empleados, Liverpool mantiene en todos sus almacenes un servicio de comedor exclusivo para su personal.

Por un precio accesible que sólo cubre parte del costo del servicio, los empleados pueden disfrutar de una buena comida.

Los boletos de comida pueden adquirirse a la entrada del comedor de cada almacén .

SEGURO DE VIDA

Liverpool tiene contratado un seguro de vida para todos aquellos empleados de planta con antigüedad mínima de dos años en la empresa. La finalidad de este seguro es la de tratar de ofrecer cierta protección económica a la familia del empleado en caso de fallecimiento de éste.

SEGURO DE GASTOS MÉDICOS MAYORES

Con este seguro, los empleados de planta con antigüedad mínima de dos años pueden, en caso de enfermedad, recurrir a la atención médica más adecuada o a la que más le convenga y, aparte, pueden recuperar la mayor parte de los gastos que efectúen por concepto de: honorarios médicos, gastos de hospitalización, intervenciones quirúrgicas, análisis de laboratorio y otros más relacionados con el tratamiento de la enfermedad.

Como en el caso del Seguro de Vida, éste de Gastos Médicos no cuesta nada al personal; Liverpool se encarga de cubrir el total de las primas correspondientes.

FONDO 1 DE AHORRO

A través de este Fondo de Ahorro, el empleado forma, con la participación de Liverpool, un patrimonio que podrá, brindarle seguridad y tranquilidad económica al momento que decida retirarse de la empresa.

Establecido en 1968, el fondo 1 de ahorro ha dado muestras, desde aquel entonces, de solidez económica y financiera que a reportado muchas ventajas a los empleados jubilados y aquéllos que se han retirado de la empresa luego de una prolongada relación de trabajo. En este Fondo participan todos los empleados de planta con dos años de trabajo ininterrumpidos en Liverpool.

FONDO 2 DE AHORRO

Instituido por Liverpool en 1990, el propósito de este segundo Fondo de Ahorro es fomentar y alentar el hábito del ahorro entre el personal. En Liverpool, se cree que es uno de los mejores medios para formar un patrimonio y para fortalecer, cuando sea necesario la economía del empleado.

A diferencia del Fondo 1 de Ahorro, en el cual es recomendable hacer el retiro de la aportación total hasta el término de la relación de trabajo, el Fondo 2 ofrece al personal participante la posibilidad de disponer de su ahorro anualmente a través de préstamos especiales que le serán otorgados en función de la cantidad que el empleado tenga a su favor al momento de solicitar tal préstamo. El personal participante en este fondo también podrá optar por acumular su ahorro hasta el momento de su retiro de la empresa.

El ingreso al fondo 2 de ahorro es voluntario, pero sólo podrá hacerse si el empleado también participa en el fondo 1.

PRESTAMOS

Como una ayuda en circunstancias especiales Liverpool puede otorgar a discreción préstamos personales a sus empleados.

Las solicitudes para préstamos pueden obtenerse en el Departamento de Personal y deberán ser autorizadas por la Dirección correspondiente, considerando la urgencia del caso.

VALES DESPENSA

Como un apoyo adicional a la economía familiar, los empleados de planta de Liverpool tienen derecho a recibir al final de cada mes, un monto determinado de Vales Despensa que pueden ser canjeados en diferentes tiendas.

A fin de mantener esta prestación como una ayuda efectiva en el gasto familiar, Liverpool aumenta los montos Vales Despensa anualmente de acuerdo a las condiciones imperantes en la situación económica del país, dentro de los límites legales.

PLAN DE JUBILACIÓN

A sus empleados jubilados Liverpool, a través de este Plan de Jubilación, quiere hacerles patente su gratitud y reconocimiento por el esfuerzo constancia y dedicación demostrados durante su relación laboral con la empresa.

El importe de la pensión que se le entrega al empleado se forma con la diferencia entre la pensión que otorga el IMSS y la cantidad que resulte de multiplicar del promedio del salario neto mensual de los últimos doce meses de labor del empleado por el factor obtenido al multiplicar 3.5 por el número de años de trabajo ininterrumpido en la empresa. Este factor no podrá exceder del 100 % de ese salario.

VACACIONES Y PRIMA VACACIONAL

A) Vacaciones: El personal de Liverpool tiene derecho a disfrutar de los siguientes periodos de vacaciones:

Por el primer año de servicios:	una semana
De 2 a 9 años de servicios:	2 semanas
De 10 a 23 años de servicios:	3 semanas
De 24 a 39 años de servicios:	4 semanas
De 40 años de servicios en adelante:	5 semanas

B) Prima vacacional:

Al disfrutar sus vacaciones, el personal recibirá, en adición a su salario y de acuerdo a su antigüedad, una prima vacacional calculada conforme a lo siguiente:

B.1) Por el primer año de servicios:

El 25 % de su sueldo correspondiente a seis días.

B.2) A partir del segundo año de servicios:

1.- Personal no vendedor: un mes de sueldo, más el 25 % del sueldo que le corresponda durante su período de vacaciones.

2.- Personal con comisiones: un mes de sueldo base más el 25 % de su promedio diario de comisiones correspondientes a su periodo de vacaciones y una compensación de su periodo diario de comisiones durante su periodo de descanso.

DESCUENTOS ESPECIALES EN LAS COMPRAS

Otros de los beneficios que obtiene el empleado de Liverpool es el descuento que la empresa le ofrece al hacer sus compras en cualquiera de sus almacenes.

En sus compras de contado, el personal eventual tiene derecho a un 10% de descuento. Al obtener la planta, la empresa le otorga una tarjeta de crédito Liverpool, y en sus compras al contado o a crédito, tendrá derecho a un 20 % de descuento. La aplicación de esta rebaja puede hacerse efectiva en todos los departamentos de la tienda a excepción de Dulcería, Gourmet y el Restaurante. Cuando se trate de mercancía rebajada, el descuento será únicamente del 10 % tanto para el personal eventual como personal de planta.

Es muy importante mencionar que estos descuentos se aplicarán exclusivamente a las compras efectuadas por los empleados, sus padres, esposa e hijos, siempre y cuando éstos dependan económicamente del empleado.

REPARTO DE UTILIDADES GARANTIZADO

Este beneficio se añadió en 1990 al Plan de Prestaciones que Liverpool ofrece a sus empleados.

Su propósito es garantizar al personal de planta la entrega anual, por concepto de Reparto de Utilidades, del equivalente a dos meses del salario que perciba en ese momento. Dicho pago será entregado en el transcurso del cuarto mes siguiente al cierre de cada ejercicio de la empresa.

Si una vez concluido el procedimiento para la determinación legal del Reparto de Utilidades, la cantidad a entregarse resultara menor que la cantidad garantizada, la diferencia quedará a favor del empleado como una gratificación extraordinaria; pero si resultara superior, la diferencia será entregada a cada empleado en el transcurso del quinto mes siguiente al cierre del ejercicio.

En el caso del personal que recibe comisiones, se considerará como parte de dicho salario el promedio de las comisiones que percibió durante el ejercicio al que correspondan las utilidades que se pagan. Los empleados de planta que no hayan trabajado el año fiscal completo tendrán derecho a recibir una parte proporcional de esos dos meses de salario.

Con este nuevo beneficio, Liverpool trata de eliminar, en la medida de lo posible, la inquietud que causa entre el personal la determinación de la cantidad a repartirse en forma individual por concepto de Reparto de Utilidades. En dicha determinación intervienen conceptos diversos y muy variables que, de un ejercicio a otro, provocan que su resultado, cambie considerablemente. Además existen factores de orden económico, fiscal y

político sobre los cuales la empresa no tiene ningún control que pueden provocar a un mayores variaciones en las utilidades de cada ejercicio.

Por tanto, este sistema resulta de gran beneficio para los empleados de planta de Liverpool pues, una vez al año podrán contar con una cantidad de dinero perfectamente conocida por cada uno de ellos.

2.4. ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA.

Para que una empresa pueda cumplir con sus objetivos debe hacerlo a través de una estructura que le permita dirigir, integrar y controlar por medio de una jerarquización coordinando los recursos. La organización más que un fin es un medio para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

2.4.1. Concepto de Organización.

Existen una gran variedad de conceptos sobre organización de los cuales se tomarán los siguientes:

Enciclopedia Salvat Universal

" Utilización racional y coordinada de las distintas partes de una empresa, con el fin de conseguir la máxima eficacia de los métodos empleados " 7

7 Diccionario Enciclopédico Salvat. España, Salvat, 1976. T. 11. Pág. 214.

José Antonio Fernández Arena

" Sistema que permite una utilización equilibrada de los recursos " 8

Herbert G. Hicks

" Una organización es un proceso estructurado en el cual las personas interactúan por objetivo " 9

Lourdes Munch Galindo

" El establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social " 10

8 Fernández Arena, José Antonio. El proceso administrativo . Pág. 136.

9 Hicks, Herbert G. / C. Ray. Gullett. Administración. Pág. 71.

10 Munch Galindo, Lourdes / José García Martínez. Fundamentos de administración. Pág. 108.

De acuerdo a lo anterior se puede concluir el siguiente concepto de organización:

Es la estructuración de niveles jerárquicos, que coordinan funciones y actividades para aprovechar los recursos y lograr los objetivos de la empresa.

2.4.2. Importancia de la Organización.

La organización detalla como es la empresa, es importante saber que cuando hay cambios en la entidad también los hay en su organización por lo tanto se debe revisar constantemente su estructura para detectar cambios importantes ya sea de funciones o productos; además es el medio a través del cual se pueden delimitar funciones y actividades para un adecuado manejo y control.

PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN

Son las bases que una organización debe tomar en cuenta para su buen funcionamiento, los más conocidos son:

División del trabajo

Es la manera en que un proceso se descompone en una serie de tareas pequeñas con el fin de realizarlas con precisión y eficiencia, llevando a la especialización en el trabajo.

Especialización

Es la realización de una actividad limitada o específica; para obtener eficiencia, precisión y destreza, la especialización es útil cuando se tiene conocimiento de las actividades que tienen relación.

Jerarquía

Es la consecuencia de la división del trabajo surge como una función de mando, cuyo propósito es dirigir y controlar actividades con base a las funciones; su naturaleza puede ser operativa de apoyo o servicio; su carácter de dirección, supervisión o ejecución; por lo tanto la organización además de una estructura de funciones necesita una jerarquía que divida a la empresa en niveles de autoridad, a lo que se le llama principio escalar o de jerarquía que generalmente divide a la empresa en tres niveles; el nivel decisional, el nivel intermedio y el nivel operacional y ejecutor.

Equilibrio de autoridad - responsabilidad

Precisa que a cada nivel jerárquico corresponde cierto grado de autoridad con su correspondiente responsabilidad, ya que ésta es inherente al puesto.

Equilibrio de dirección - control

Es cuando se delega autoridad y se deben establecer controles adecuados porque también se comparte una responsabilidad, ya que al finalizar las

actividades realizadas por un subordinado, éstas se controlan para poder corregir errores y orientar las acciones de éstos.

Unidad de mando.

Se debe establecer un centro de autoridad y decisión para cada función, donde debe asignarse un solo jefe para un cierto número de subordinados, ya que al recibir órdenes de dos o más se ocasiona confusión e y duplicidad de mando.

2.4.3. Clasificación de las organizaciones.

Son las formas por medio de las cuales se estructura la empresa, para llevar acabo los objetivos de la misma y se expresan por medio de organigramas o cartas de organización, los más usuales son:

ORGANIZACIÓN LINEAL O MILITAR

Se caracteriza por tener una estructura sencilla, donde hay una jerarquización de la autoridad, entre el superior y los subordinados, existiendo líneas directas de autoridad y responsabilidad, siendo esta la unidad de mando, donde cada subordinado reporta a un solo jefe existiendo comunicaciones lineales y formales descritas en el organigrama, hay una centralización de decisión y control a cargo de una autoridad máxima, tiene una forma piramidal donde a

medida que se le aumentan niveles jerárquicos , aumenta hacia abajo y hacia los lados, tomando forma de pirámide.

Ventajas de la organización lineal

Las ventajas son entre otras, que cuenta con una estructura simple y comprensible, delimita bien las responsabilidades y la autoridad estableciendo control y disciplina por lo tanto, no hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad es un sistema estable y permanente, el control y la decisión están centralizados y es útil para empresas pequeñas por su fácil manejo.

Desventajas de la organización lineal

Carece de flexibilidad en caso de crecimiento, dificultando la innovación y la adaptabilidad a situaciones o condiciones de cambio; la autoridad lineal esta basada en la unidad de mando lo que provoca una disciplina rígida y dificulta la cooperación y la iniciativa (se convierte en una dirección autocrática), depende de hombres clave y al irse estos producen trastornos además que los jefes tiene demasiado trabajo lo que provoca que no se dediquen a la dirección sino a la operación, ya que no delegan responsabilidades impidiendo la especialización; la comunicación es lineal y tiende a ser indirecta a través de intermediarios, por lo tanto sujeta a distorsiones.

ORGANIZACIÓN STAFF

Son un grupo de actividades que tienen por objeto asesorar, informar y sugerir por medio de la prestación de servicios especializados, surge en las grandes empresas, por la necesidad de ayuda en el manejo de detalles por medio de especialistas técnicos capaces de dar una solución objetiva de algún problema, por lo general son externos, no tienen autoridad o decisión, en el organigrama generalmente se encuentran situados entre el primero y segundo nivel jerárquico, y esta representado por medio de líneas punteadas, se da en combinación con otros tipos de organización y es utilizada principalmente por empresas medianas y grandes.

Tipos de staff

Estos son determinados por el nivel que ocupan o las funciones que realizan y son la siguientes:

Staff personal.- Apoya a la dirección por medio de consejos analizando los problemas a través de conocimientos de ayuda o servicio.

Staff especializado.- Es un miembro especializado en un área específica.

Staff general.- Es el asesor responsable de desempeñar una función en la organización.

Ventajas de la organización staff

Su objetivo es asesorar a los directivos en la solución de problemas oportunamente, logrando que sus conocimientos influyan sobre la manera de resolver los problemas, permite una especialización del staff en una o varias áreas, las cuales son objeto de sus análisis, no estando vinculado con los empleados.

Desventajas de la organización staff

Hay una confusión entre la autoridad lineal y el staff, si no se delimitan claramente las funciones puede existir una mala interpretación de sus recomendaciones y aplicarse en forma equivocada; existe también una desconfianza para aplicar sus ideas por parte de los jefes de otros departamentos, etc..

ORGANIZACIÓN LINEAL Y STAFF

Es la combinación de la organización lineal y la organización staff, donde cierto número de trabajadores sirven a un solo jefe conservando la autoridad y responsabilidad transmitida en línea, son responsables directamente para alcanzar objetivos, tienen el mando de dirección sobre su trabajo y el staff que se dedica al análisis y solución de aspectos o problemas concretos por medio de asesores cuya función es dar asesoramiento y servicio especializado, éstos no gozan de autoridad de mando porque no están directamente relacionados con el trabajo por lo tanto tampoco con los objetivos de la empresa.

Ventajas de la organización lineal y staff

Asegura una asesoría especializada e innovadora, mantiene la autoridad de línea; el staff ofrece una ayuda a la línea en tareas especiales, permitiendo que ésta se dedique a otras actividades principales y responsabilidades simultáneamente.

Desventajas de la organización lineal y staff

Existe desacuerdo entre la línea y staff con respecto a la experiencia y a la práctica, ya que el staff no tiene responsabilidad sobre los planes, propiciando conflictos sobre la aplicación por parte del personal de línea que piensa que éstos son muy teóricos, es fácil confundir la autoridad staff y de línea, el personal de línea tiene resentimiento hacia el staff, existiendo problemas de estatus al considerarse más importantes que los otros, representan un costo adicional o elevado a la empresa, debe haber un equilibrio entre la línea y el staff ya que si uno sobresale del otro la empresa presentará un bajo rendimiento, el asesor debe ser realista, oportuno, objetivo, profesional, etc., para que sus recomendaciones y planes sean efectivos.

ORGANIZACIÓN POR COMITÉS

Se denominan también como comisiones, juntas o consejos, es un conjunto de personas de diferentes departamentos y niveles jerárquicos que se reúnen para analizar problemas que se les encomienda, su funcionamiento es por

tiempo determinado o al terminar la tarea, deben tener bien definidos sus objetivos, el número de participantes está entre 5 y 10 miembros; son una herramienta de trabajo y pueden ser aplicados en cualquier tipo de organización.

Clasificación de los comités

La organización por comités da origen a diversos tipos de comités que son:

Directivo.

Representa a los accionistas y tiene como finalidad analizar y resolver asuntos relacionados con la empresa.

Ejecutivo.

Es el responsable de llevar a cabo actividades y funciones definidas por el comité directivo, coordinándolas y revisándolas.

Consultivo.

Son especialistas que emiten dictámenes sobre asuntos de la empresa, que son utilizados para la toma de decisiones.

Vigilancia.

Es la inspección que realizan los empleados de confianza, sobre las actividades del personal.

Deliberativo.

Es el encargado de realizar actividades para limitar la actividad de algún funcionario, que exige que al decidir o resolver sobre una acción se requiere la mayoría de votos de los integrantes.

Los comités pueden ser independientes o coordinados, algunas están subordinados a otros, así pues los directivos son los principales y los subordinados serían los ejecutivos o de vigilancia; y algunos dependen de otros como los consultivos de los ejecutivos y directivos.

En relación con el tipo de funciones que realizan los comités pueden ser lineales o staff, formales e informales, permanentes o temporales, etc. , y se definen como:

Con autoridad lineal.- Tienen facultades para la toma de decisiones y operan en cualquier nivel de la organización.

Con autoridad staff.- Actúan como grupos de consulta o asesoramiento.

Como grupos de información.- Son utilizados para recopilar datos, observaciones y opiniones de sus miembros o de los demás integrantes de la empresa que no forman parte de los consejos.

Formales.- Cuando forman parte de la estructura con deberes y autoridad específica, su existencia es duradera.

Informales.- Cuando son organizados por una persona para el análisis de un problema, no forman parte de la estructura.

Temporales.- Cuando tratan el estudio de un problema y al ser resuelto se desintegra el comité.

Permanentes.- Cuando la existencia de los comités es prolongada por tiempo indeterminado.

Diferentes actividades.- En labores diversas relacionadas con la empresa.

Ventajas de la organización por comités

Los comités al estar integrados por personas de diferentes áreas. Tienen una variedad de enfoques y criterios que enriquecen las alternativas de solución, siendo el medio por el cual se transmite información a otra divisiones de la empresa y se aprovechan los conocimientos de los integrantes al máximo.

Desventajas de la organización por comités

En la deliberación de los comités pueden ser tardías las decisiones y el costo elevado en cuanto al tiempo para que se lleven a cabo. Si son utilizados para realizar funciones administrativas de autoridad debilitan la iniciativa de mando; un comité es difícil de desintegrar y deben tener buenos coordinadores.

ORGANIZACIONES ALTAS Y PLANAS

La empresa se define por la forma de su estructura, por el número de niveles y funciones que contiene, por el grado de autoridad y responsabilidad, por la fluidez de la comunicación, etc, esto origina que las organizaciones sean altas o planas presentando las características siguientes:

Organizaciones altas

La estructura de las organizaciones altas es de crecimiento vertical donde hay un aumento de niveles y funciones lo que implica nuevas funciones y nuevos jefes que dependen directamente de una autoridad donde se les otorga facultad de toma de decisión a los subordinados y la supervisión es de un mínimo de personas, algunas limitaciones que tienen son las relacionadas con la comunicación, esta suele ser confusa y complicada ya que crea una dificultad para comunicar objetivos, planes, políticas, etc., existiendo una mala interpretación de la información; el control es más difícil a medida que aumentan los niveles, la planeación pierde coordinación y claridad al subdividirse en los niveles y el problema de la comunicación incrementa el grado de control (ver anexo 1).

Organizaciones planas

Se caracterizan porque el crecimiento es horizontal, habiendo un aumento de funciones y jefes sin que aumenten los niveles, la responsabilidad-autoridad está en el nivel superior, la comunicación directa con los empleados, así que la información es objetiva y fluida, los superiores se ven obligados a delegar funciones a los subordinados. Sus desventajas son que el aumento del control origina que el jefe que supervisa tenga demasiado trabajo, creando ineficiencia y un retardo en solucionar los problemas, exige que los jefes controlen los resultados finales, delegan un grado mayor en la toma de decisiones y conservan el control en los niveles altos (ver anexo 2).

DEPARTAMENTALIZACION

Es la forma en que la organización se estructura y delimita de acuerdo a los productos que maneja o a las funciones que realiza, ya sea para la producción o para la prestación de un servicio, dependiendo de las características de la empresa, de los departamentos o áreas.

Concepto de departamento

Es la división o reunión de funciones, actividades similares y específicas en áreas, divisiones o sectores distintos que conforman la empresa, lo que facilita la supervisión de los diferentes ejecutivos o jefes.

TIPOS DE DEPARTAMENTALIZACION

Son las diversas formas en las que se estructura la empresa, departamento o área para cumplir los objetivos que persigue, en relación al producto o servicio: la departamentalización puede ser:

Funcional

Consiste en agrupar actividades y tareas en relación a las funciones principales que realiza la empresa, es la más usual y proporciona una especialización en las habilidades de las personas que realizan las actividades, es la más adecuada para tareas rutinarias, pero también crea barreras entre los departamentos (ver anexo 3).

Por producto y servicio

Consiste en el agrupamiento de actividades relacionadas con el producto o servicio, es recomendable para las empresas que ofrecen diversas líneas de artículos o servicios, facilita la coordinación interdepartamental, el departamento es evaluado por los resultados, facilita la innovación. (ver anexo 4)

Geográfica o por territorio

Consiste en la agrupación de actividades que son física o geográficamente dispersas, en relación a la localización del trabajo o área de mercado, se

encuentra orientada hacia su ambiente más que a sus aspectos internos y su finalidad es cubrir grandes áreas del mercado (ver anexo 5).

Por clientes

Consiste en la división de actividades para atender las necesidades de clientes con características variadas que puedan influir en el consumo de un bien o servicio, estas pueden ser: edad, sexo, nivel socio económico, tipo de consumidor, etc. (ver anexo 6).

Por proceso o equipo

Consiste en agrupar las secuencias del proceso productivo u operacional en diferentes departamentos, es utilizada en los niveles más bajos de las áreas de producción y operación, la tecnología es el punto de referencia para el agrupamiento de las unidades (ver anexo 7).

Por proyecto

Consiste en agrupar actividades encaminadas a la realización de proyectos específicos de acuerdo a las necesidades del cliente, se requiere de un tipo de organización que pueda adaptarse a los cambios para poder realizar diferentes proyectos; para la realización de éstos se necesitan especialistas y al término se despiden a las personas, la coordinación debe ser rígida, un ejemplo de ellos serian los proyectos para combatir la contaminación que realizan alguna empresas publicas (ver anexo 8).

Matricial

Consiste en la combinación de las áreas funcionales y las de productos, clientes o territorios representadas como redes o mallas, teniendo interrelación e interdependencia entre si favorece el desarrollo de habilidades de los integrantes para tratar con problemas y tareas variadas, hay una comunicación donde se exige una mayor interacción entre los individuos para la mejor utilización de los recursos de la empresa, tienen la autoridad para el diseño de programas que deben realizar en conjunto las áreas que se interrelacionan ya que los programas representan redes y sistemas que interactúan; además en cada departamento hay una autoridad de mando, tiene facilidad para adaptarse a los cambios del medio que lo rodea, tiene desventajas como la duplicidad de funciones y de autoridad de mando lo que propicia confusiones, hay una rivalidad y lucha por obtener el liderazgo de ambas áreas, existe una pérdida de tiempo en reuniones y un exceso de decisiones en grupo (ver anexo 9).

ORGANIGRAMAS

Es la representación diagramática de la estructura formal de una empresa representando niveles jerárquicos y su interrelación, se les conoce también como cartas de organización, diagramas u organigramas. Estos deben ser claros, contener puestos o funciones importantes y sus formas pueden ser las siguientes:

Verticales

Consiste en la representación de los puestos subordinados hacia abajo unidos por líneas que representan la comunicación y autoridad formal; son los más utilizados por su fácil comprensión, tienen una jerarquía objetiva, pero se produce el efecto de triangulación después de dos o más niveles, una solución para esto es utilizar una carta para los primeros niveles y un suplementario para cada departamento o colocando a los subordinados uno sobre otro, ligado por líneas a los lados (ver anexo 10).

Horizontales

Consiste en la representación de los puestos comenzando de lado izquierdo con el nivel máximo y los siguientes hacia la derecha por lo general para representarlo se hace por medio de rectángulos donde los canales de autoridad son más extensos de lo normal, sigue la forma tradicional de leer, son poco utilizados (ver anexo 11).

Circulares

Consiste en hacer un cuadro central correspondiente al primer nivel, trazando además círculos concéntricos cada vez más alejados del centro donde cada uno represente un nivel, están unidos por líneas y permiten colocar un mayor número de puestos en un mismo nivel, sin embargo tienden a ser confusos y difíciles de interpretar (ver anexo 12).

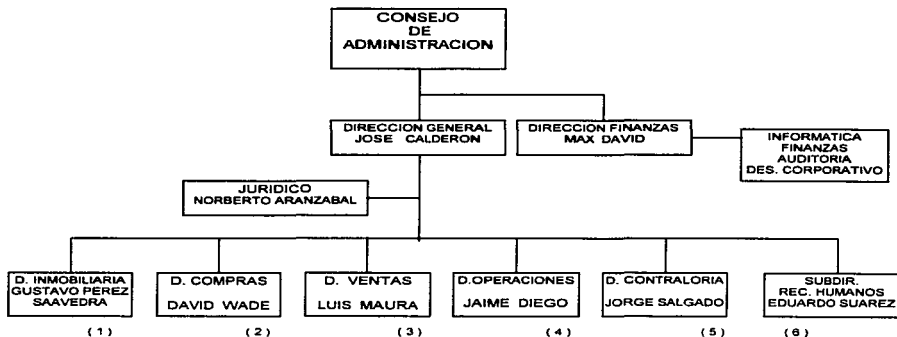
Escalares

Consisten en el uso de sangrías distintas en el margen izquierdo, señalando con diferentes tipos de letras los niveles en los cuales los de mayor jerarquía están más cargados a la izquierda, son sencillo sin embargo no destacan los puestos importantes, son poco objetivos y por lo tanto poco utilizados (ver anexo 13).

Mixtos

Consisten en hacer combinaciones de los diagramas anteriores de manera que se adapten mejor a las necesidades de la empresa (ver anexo 14).

2.4.4. Organigrama de la empresa departamental.



Las áreas por dirección que se encuentran a su cargo.

(1).- **DIRECCION INMOBILIARIA.**

- NUEVOS PROYECTOS
- ADMINISTRACION INQUILINARIA
- ADMINISTRACION CENTRAS COMERCIALES

(2).- **DIRECCION DE COMPRAS.**

- COMPRAS

- ADMINISTRACION INVENTARIOS
- IMPORTACIONES
- PUBLICIDAD
- DISPLAY Y PRESENTACION VISUAL

(3).- DIRECCION DE VENTAS.

- COORDINACION ALMACENES
- CAPACITACION DE VENTAS
- ADMINISTRACION DE INCENTIVOS
- VENTAS POR: TELEFONO, CUPONES, GOBIERNO

(4).- DIRECCION DE OPERACIONES.

- MANTENIMIENTO
- CENTROS DE DISTRIBUCION
- PREVENCIÓN DE PERDIDAS
- PLANEACION DE TIENDAS
- OPTIMIZACION DE AREAS

(5).- DIRECCION DE CONTRALORIA.

- CONTABILIDAD
- ANALISIS FINANCIERO
- IMPUESTOS

- CREDITO
- PRESUPUESTOS

(6).- **SUBDIRECCION DE RECURSOS HUMANOS.**

- RELACIONES LABORALES
- ADMINISTRACION DE SUELDOS
- RECLUTAMIENTO Y SELECCION
- DESARROLLO PROFESIONAL Y CAPACITACION

2.4.5. Principales funciones.

Dirección de Compras

La dirección de compras tiene como objetivo adquirir productos de buena calidad, a precios razonablemente bajos y con aceptables márgenes de utilidad para la empresa. Esta área se encuentra departamentalizada por productos, ya que posee una gerencia de compras para línea de artículos como: línea blanca, línea muebles, línea enseres menores, electrónica, bebes, deportes, caballeros, damas, etc.. Es necesario dividirlos de esta manera porque cada una de las líneas tiene características diferentes en la compra y por lo tanto requiere un manejo especializado para cada una de ellas. (ver anexo 15).

Las funciones más importantes que realiza la dirección de Compras son:

- Determinar las fuentes de suministro (Proveedores).
- Comprar a los proveedores productos para la venta
- Formular y establecer las políticas de compras.
- Establecer las políticas de pagos.
- Establecer procedimientos y controles de su área.
- Desarrollar técnicas eficientes de compras.
- Planear, organizar, dirigir y coordinar el trabajo de los gerentes de compras de cada línea.
- Administrar los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades de compras.
- Elaborar presupuestos, informes o reportes de las operaciones del área para la dirección.
- Establecer máximos y mínimos, así como controlar los inventarios de mercancía en tiendas y almacenes.
- Manejar registros de requisiciones, facturas, etc.
- Acudir a lugares tales como ferias donde se exhiban productos modernos e innovadores.
- Mantenerse informado de los productos nuevos en el mercado.
- Comprobar que los artículos entregados correspondan con lo pedido.
- Determinar los precios de venta.

- Atender las requisiciones de mercancía tanto de las bodegas como las de los almacenes.
- Realizar rebajas sobre artículos descontinuados, de lenta rotación, sobrantes, maltratados, etc.
- Estudiar condiciones de entrega de los proveedores.

Contraloría

El área de contraloría se encuentra dividida por funciones, como su contabilidad que se encarga de realizar los procedimientos necesarios para la elaboración de los estados financieros, balances y reportes de cada departamento ya sea de gastos u operaciones realizadas, etc., su objetivo es establecer, realizar y controlar los movimientos financieros que se desarrollan en la empresa.

También se integra el departamento administrativo que se encarga de la revisión de todos los documentos generados por la venta y el movimiento de artículos que maneja la compañía; tales como folios consecutivos, cobros, transferencias entre almacenes, etc., además de archivarlos.

Y el departamento de sistemas que se encarga del desarrollo de nuevos programas administrativos mediante sistemas de cómputo y de su constante revisión, así como de realizar reparaciones al equipo y correcciones a los programas a través del servicio de soporte técnico (ver anexo 16).

Las funciones principales del área de contraloría son las siguientes:

- Determinar políticas de pagos a proveedores.
- Establecer normas de cuentas por pagar y por cobrar.
- Atender la contabilidad general de la empresa.
- Elaborar procedimientos contables.
- Elaborar estados financieros y reportes contables.
- Realizar la revisión diaria de los documentos generados por las operaciones de la compañía.
- Verificar que los documentos de venta correspondan a los reportes contables arrojados por las computadoras en tienda.
- Revisar que todo movimiento de mercancía entre almacenes sea respaldado con documentos administrativos.
- Desarrollar nuevos sistemas computacionales.

Dirección de Recursos Humanos

El departamento de recursos humanos tiene como objetivo obtener, desarrollar, evaluar y mantener la calidad del personal que contribuye a la realización de los objetivos de la empresa, se encuentra dividido por funciones a través de departamentos que realizan actividades de reclutamiento y selección, capacitación y elaboración de nóminas.

El departamento de reclutamiento y selección tiene como objetivo hacer llegar a la compañía un buen número de candidatos a ocupar las vacantes en todas las áreas, por medio de las fuentes de reclutamiento más efectivas, así como de realizar una óptima selección de éstos por medio de entrevistas, exámenes e investigaciones, que permitan elegir a los candidatos más aptos para cubrir los puestos.

El departamento de capacitación tiene como objetivo desarrollar al personal por medio de la capacitación y el entrenamiento, incrementando sus conocimientos y capacidades en la realización de las funciones de un puesto en particular, a través de programas, cursos, métodos y otras actividades.

El departamento de nóminas tiene como objetivo la realización oportuna y eficiente del pago a los empleados de la empresa, haciendo efectivas las prestaciones, pagos de tiempo extra, premios y otros conceptos, así como la realización de recibos de pago de nómina, reportes para los departamentos que correspondan, elaboración de pagos y trámites de Infonavit, SAR, IMSS, y demás prestaciones como fondo de ahorro 1 y 2, prestamos, etc., también se encarga de dar atención a los problemas de los empleados en lo relacionado con las actividades nóminas y de elaboración de documentos con respecto a seguro de vida a la separación o jubilación de empleados de la empresa con finiquitos y pago correspondiente, así como todo lo referente a su retiro o liquidación (ver anexo 17).

Las funciones principales que realiza la dirección de recursos humanos son:

- Formular, coordinar y revisar las políticas del personal.
- Mantener el control sobre la plantilla de empleados de la empresa.
- Elaborar e implementar programas de capacitación, adiestramiento y desarrollo del personal.
- Verificar la elaboración de nómina.
- Controlar el tabulador de sueldos y salarios.
- Coordinar todo lo relacionado con el Instituto Mexicano del Seguro Social.
- Publicar avisos informativos internos.
- Elaborar reportes de índices de rotación de personal.
- Controlar el ausentismo y falta de personal implementando sistemas para su reducción.
- Realizar evaluaciones de puestos periódicas.
- Determinar las fuentes y medios de reclutamiento para hacer llegar a los aspirantes a la empresa.
- Formular y actualizar los análisis de puestos.
- Determinar la participación de utilidades a los empleados.
- Auditar las funciones de los puestos tipo de la empresa.
- Controlar los cambios y promociones del personal.
- Desarrollar procesos y técnicas de selección de personal.
- Diseñar técnicas de contratación e inducción de personal.

- Controlar la evaluaciones de calificación de méritos al personal eventual y de planta periódicamente.
- Elaborar reportes dirigidos a la dirección general.
- Contribuir a la solución de problemas de los empleados relacionados con su trabajo.
- Desarrollar sistemas de compensaciones y prestaciones.
- Evaluar los programas de capacitación y entrenamiento.
- Elaborar sistemas de incentivos a los empleados.
- Formular políticas de sueldos y salarios.

CAPITULO 3 EL FACTOR HUMANO EN EL PROCESO DE CALIDAD TOTAL

3.1. Implantación de la teoría de calidad total de la empresa.

Nadie lucha y se entrega a una causa que no conoce o por la que no siente cariño. La Calidad es una causa trascendente dentro de una organización, pero no toda la gente lo sabe. Cambiar actitudes, modificar hábitos, introducir nuevos valores y desechar vicios son tareas que exigen esfuerzo tenaz y consistencia en su aplicación. Esta tarea es por ende uno de los principales problemas que se deben afrontar cuando una empresa decide implantar seriamente el Proceso de Control Total de la Calidad como su filosofía

administrativa, a partir de la cual orientará todas sus actividades, tanto presentes como futuras.

Una empresa es un universo de personalidades que no sólo tienen distintos niveles jerárquicos sino además distintos antecedentes culturales, geográficos, académicos, administrativos y laborales. El reto al implantar y desarrollar una nueva cultura organizacional, está en aprovechar la riqueza implícita en tal diversidad y heterogeneidad y, sin perder su esencia, apoyar en ella el fomento de nuevos valores, como el hábito de la mejora constante.

Dar a conocer y explicar la filosofía como una manera de afrontar el cambio, así como las políticas para el aseguramiento del logro de la meta, reviste una gran importancia, ya que el no involucrar al trabajador a los cambios de la empresa, ha traído como consecuencia trabajadores apáticos y sin interés por el destino de la fuente del trabajo.

Alfredo Acle Tomasini en su libro "Planeación Estratégica y Control Total de la Calidad", propone la creación de un Plan Maestro el cual es desarrollado su implantación en la empresa Peña Colorada, y que se describe a continuación.

El plan maestro lo dividió en cuatro áreas, siendo la primera de ellas aquella que da significado y orientación a las tres restantes, tal como se aprecia claramente en el siguiente esquema:

PLAN MAESTRO

Filosofía y políticas de Calidad

(I)

**Organización y Administración
Técnica para la Calidad**

**Desarrollo Humano
y Organizacional**

**Desarrollo para
para la Calidad**

(II)

(III)

(IV)

ACTIVIDADES DEL PLAN MAESTRO

I. Filosofía y políticas de Calidad

- Credo
- Políticas Generales
- Políticas por Gerencia

II. Organización y Administración para la Calidad

- Establecimiento del Consejo de Calidad.
- Establecimiento del Comité de Aseguramiento de Calidad.
- Establecimiento del Comité Directivo de Círculos de Calidad.
- Modificación de la Gerencia de Planificación y Desarrollo.
- Integración de Equipos de Mejora, Grupos y Círculos de Calidad.
- Congreso Anual de Calidad.

III. Desarrollo Humano y Organizacional

- Análisis y mejoramiento del Clima Organizacional.
- Arranque Formal del Proceso.
- Programa de Excelencia del Personal.
- Programa Educativo.
- Programa de Difusión.
- Formación e Integración de Equipos de Trabajo.
- Sistema de Reconocimientos.

IV. Desarrollo Técnico para la Calidad.

- Sistema de Aseguramiento.
- Programa de Mejoramiento de Calidad y Reducción de Costos.
- Programa de Control y Mejora de Funciones Administrativas.
- Programa de Círculos y Grupos de Calidad.

De esta estructura del Plan Maestro, analizaremos lo que es la tercera etapa, ya que es materia de la tesis que nos ocupa.

3.2. La filosofía de Calidad Total de la empresa en el factor humano.

Lo más difícil en esta filosofía es que la persona "quiera" las cosas y no "tenga" que hacerlas. La fuerza legítima está en el comprometer al personal y que este se mueva con fuerza propia hacia los objetivos previamente señalados. Es por esto que el Plan Educativo forma parte fundamental de un cambio de cultura organizacional, ya que este representa una actividad permanente, que comprende todos los aspectos de capacitación para la calidad, y tiene dos propósitos principales: concientizar a todo el personal respecto a la naturaleza, alcances y objetivos de Control de Calidad e iniciar la capacitación sobre su metodología de análisis y aspectos técnicos. Estas actividades se inician desde la etapa de preimplantación.

La modificación de Hábitos y actitudes que conlleva el Proceso de Control de la Calidad, son los aspectos de su implantación más complejos, lentos y

difíciles y, seguramente, los más fascinantes de observar cuando los cambios empiezan a suceder. Por tanto, el objetivo central del programa de desarrollo organizacional, que debe acompañar a la implantación es crear actitudes favorables, desarrollar nuevos conocimientos y habilidades, y propiciar un sentido de pertenencia a la organización, procurando, que todo esto sea congruente con el desarrollo y la satisfacción individual de cada obrero y empleado. De esta manera, la búsqueda por la calidad debe extenderse a mejorar la calidad de vida de todos los miembros de la empresa ya sea dentro o fuera de las instalaciones, sobre todo cuando es fuera de éstas donde precisamente pasan la mayor parte de su tiempo.

Una tarea de la magnitud planeada, requiere de un amplio y permanente esfuerzo de comunicación, orientado no sólo a transmitir mensajes aislados, sino a estimular al personal hacia la idea del Control de la Calidad.

Hay varios factores que impiden el control y las mejoras que de él resultan. Esos factores suelen emanar de las personas, cuyas actitudes erradas constituyen las causas principales. A continuación enumeramos algunas:

1. Pasividad entre los altos ejecutivos y gerentes; los que evaden responsabilidad.
2. Personas que piensan que todo marcha bien y que no hay ningún problema; están satisfechas con el status quo y les falta comprensión de aspectos importantes.

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

Para despejar estas actitudes erradas, los activistas del Control de Calidad requieren de firmeza en sus convicciones, espíritu entusiasta de pionero, y deseo de lograr adelantos importantes. También necesitan confianza en su propia capacidad para perseverar y buenas tácticas y estrategias para superar dificultades.

Como decía el Dr. Ishikawa "Cuando se desea poner en practica algo nuevo, el principal enemigo de este esfuerzo se hallará dentro de la propia organización y dentro de la propia persona. Si no se puede vencer este enemigo, no habrá Progreso".

Para alentar el espíritu de conciencia y responsabilidad hacia la calidad esencial para la introducción exitosa de los programas de Control Total de la Calidad, algunas compañías han considerado lo que se llama unidad de Promoción de Calidad. Este grupo que algunas veces reporta a la función de control de calidad y algunas veces lo hace directamente a la gerencia, es responsable de la educación y entrenamiento sobre calidad y de actuar como unión sobre asuntos entre las varias funciones de la compañía.

Por lo tanto el aspecto fundamental de un cambio de cultura organizacional es el programa educativo, éste representa una actividad permanente, que comprende todos los aspectos de capacitación para la calidad, y tiene dos propósitos principales: concientizar a todo el personal respecto a la naturaleza, alcances y objetivos del Control de Calidad, e iniciar la capacitación, su metodología de análisis y aspectos técnicos.

Como un aspecto fundamental del Programa Educativo destaca la capacitación al directivo y en especial al supervisor, dado que a él corresponde encabezar los círculos de calidad.

3.2.1. INTEGRACIÓN DEL NIVEL GERENCIAL.

El Control Total de la Calidad, así como cualquier cambio que pretenda desarrollarse en una organización, exige un decidido esfuerzo de la alta dirección por llevarlo adelante y se extiende a la participación activa en todas las áreas que correspondan a su nivel jerárquico. No basta tener la idea y proponer que otros la desarrollen para después pedirles cuentas, sino que hay que tomar parte en su ejecución; el directivo no es el entrenador del equipo, es un importante jugador que se necesita en el terreno de juego y cuya jerarquía le da la visión estratégica al conjunto.

Es por esto de gran importancia que los Directivos de una empresa estudien el control de calidad antes que cualquier persona de la compañía. Más sin embargo con sólo estudiar no se puede adquirir el gusto por el control de calidad, deberá practicarse durante dos o tres años a fin de adquirirlo y apreciarlo ya que según el Dr. Ishikawa "cuanto más se mastica mejor sabe la comida, y así ocurre con el Control de Calidad".

Por lo tanto cada organización deberá tener en su Director General a su principal y más entusiasta promotor, y ello no se refiere a que ordene su realización, sino a que se involucre decididamente en el proceso del cambio.

como ya se maneja con anterioridad. Su función no sólo debe ser la del **estratega** que define rumbo, sino convertirse en la chispa que encienda la mecha. Y esta es precisamente una de las funciones más fascinantes ya que, además de trazar la ruta y señalar un destino, dará vida al proceso mismo.

Por ello, **la personalidad del director tenderá a reflejarse en la administración cotidiana**. Si él no está comprometido, no habrá compromiso de los demás; si él no cree en el Control de Calidad, éste no existirá y será, posiblemente, tan sólo un **esfuerzo aislado que realiza un grupo de la organización**, el cual con seguridad, vivirá frustrado al ver que su entusiasmo nunca cristalizó en nada concreto.

Sin embargo para que el director pueda actuar como un verdadero agente de cambio, **deberá reconocer sus carencias**. Por lo que , al igual que el resto de sus compañeros, habrá de incorporarse a un proceso de desarrollo personal que implique la asistencia a cursos y seminarios, realice sistemáticamente la **lectura de libros y artículos** y esté abierto a la consulta con asesores externos.

Hay quienes **erróneamente** piensan que la necesidad de preparación marcha en sentido inverso a la posición jerárquica. Seguramente son los mismos que piensan que **la humildad transita en la misma dirección**, puesto que es preciso reconocer que no lo sabemos todo, menos aún si tomamos en cuenta la **creciente rapidez con la que evoluciona el conocimiento humano**. La **capacitación no es sólo un precepto aplicable en épocas de niñez y juventud**,

sino que debe ser norma de vida que nos permita adecuarnos a nuestro tiempo. cualquiera que éste sea.

Si este desarrollo se da en el director, subdirector y gerentes de área se logrará un núcleo en donde se discutirán y evaluarán los aspectos fundamentales de la empresa, tanto de carácter estratégico como operativo. Puede afirmarse que esto permitirá amalgamar un estilo de dirección participativa con la experiencia acumulada por los miembros del grupo. Así pues, el grupo gerencial tendrá los siguientes beneficios:

a) Mecanismos de coordinación- El grupo gerencial permitirá un intercambio de información constante, de tal forma que cada uno de los gerentes conozca y se involucre de la problemática de otras áreas. Esto es muy importante, porque la relevancia de cada una de ellas es variable en el tiempo, de tal forma que su papel puede cambiar de apoyadora a apoyada.

B) Comunicación. Liderazgo y trabajo en equipo- Administrar requiere una gran dosis de comunicación. Algo que debe hacer un director general es transmitir sus impresiones, comunicar su percepción de las cosas, marcar el énfasis, priorizar los problemas. Sin embargo, este sería un esfuerzo incompleto si no se repitiera a cada nivel, para que otros grupos trabajen como células que, de acuerdo a su responsabilidad específica dentro de la organización, detallen el problema y la solución que les compete. Se debe

buscar que se incorpore en la cultura de la empresa el trabajo en equipo, como uno de sus valores, y el liderazgo directivo como una de sus características.

NO hay liderazgo por carta o por memorándum; hacerlo efectivo requiere del trato personal: convencer, involucrar, hacer sentir que no son proyectos de la dirección, sino de la empresa y que todos los empleados, por modestos que sean sus puestos, participen en ellos, lo cual significaría el éxito de todo el conjunto. El éxito de cualquier empresa, y de hecho de toda organización requiere de un liderazgo efectivo a todos los niveles. Cada nivel de mando, desde el director hacia abajo, necesita conocer que no basta la autoridad jerárquica para dirigir, por el contrario, se hace preciso legitimarla a través de una sólida autoridad moral. Y ésta no se confiere con el cargo, sino que debe ganarse a diario, con detalles y conducta personal y, desde luego, mediante decisiones que resulten exitosas y confirmen al líder frente a su grupo, haciéndolos sentir que se avanza en el sentido correcto.

c) Formación de cartas de Reemplazo- El grupo gerencial tiene un papel fundamental en la formación de cartas de reemplazo de mandos medios y altos. De hecho, desarrollar a los subordinados para que eventualmente ocupen la posición inmediata superior, es una obligación para con la empresa y de lealtad hacia los compañeros. Exponerlos a confrontar problemas para que los conozcan y participen en su solución, representa uno de los mecanismos más efectivos para la formación de ejecutivos. Desde luego que

ello requiere de madurez y seguridad personal, puesto que el director o jefe inseguro preferirá el viejo lema de "divide y vencerás", o aislará al subordinado brillante por temor a que un día éste le haga sombra.

d) Planear y Ejecutar- Una de las razones más frecuentes del fracaso de muchos planes es que en su elaboración no participan quienes tienen que hacerlo realidad. Tarea que es desarrollada por un grupo que trabaja aislado, hasta que un día presenta su proyecto a quienes supuestamente deberán realizarlo, los que apenas en ese momento son informados de lo que se pretende. Desde luego que el resultado final de este procedimiento, es una serie de inconsistencia entre medios y fines que hacen inoperante a cualquier plan. La función de las gerencias o direcciones, debe ser actuar como apoyo técnico de un grupo que, compuesto por el personal del nivel más alto de todas las áreas, asuma en su seno las decisiones fundamentales respecto a la planeación de la empresa.

Para que exista una verdadera posibilidad de convertir los planes en hechos concretos, los encargados de llevarlos a cabo deben participar en su elaboración. De lo contrario, terminan por ser adornos de un librero y se traducen en efectos negativos, pues ante el incumplimiento de los objetivos se pierde la credibilidad del grupo de planeación y la del director además de la derrota que supone para la organización en su conjunto no haber sido capaz de convertir los planes en realidad.

e) Como perder el poder sin darse cuenta- Si se entiende el poder como la capacidad del hombre para hacerse tangible por su voluntad mediante la realización de un hecho concreto, puede afirmarse entonces que al restringir en una empresa la toma de decisiones y la participación en ellas a sólo unas cuantas personas, suponiendo que con esta acumulación de poder existiera un mejor control, se terminará por perderlo.

El verdadero poder de un general no radica en acumular todas las decisiones que pueden determinar el curso de una batalla, sino ganarla. Para ello es preciso, además de ciertas cualidades personales, que se le reconozca liderazgo y tenga la confianza para delegar en el resto del equipo funciones, responsabilidades y capacidad de decisión, lo que en una empresa se definiría como administración participativa.

En este grupo gerencial recaerá posteriormente el proceso de implementación del Control de Calidad, la difícil tarea de iniciar con el primer punto del Plan Maestro, así como en el Consejo de Calidad.

3.2.2. INTEGRACIÓN A NIVEL GENERAL

"Una empresa es su gente". Solemos repetir más por costumbre que por convicción, dado que las tendencias del avance tecnológico y la obsesión por buscar altos beneficios a corto plazo, han propiciado que cada vez pensemos en esa gente como entes abstractos, incapaces de presentar valores, evidenciando que la parte humana ha quedado sojuzgada a los aspectos materiales. Así parece que el individuo se despersonaliza al ingresar a la empresa, para convertirse en un "número" que, junto con otros "números", realizará ciertas tareas y con quienes, además de pertenecer a la misma organización poco o nada comparte.

Rara vez también se concibe a la empresa como parte de un país, ni se comprende con suficiente claridad que su avance o retroceso contribuye positiva o negativamente. No es la simple existencia de individuos agrupados al rededor de una nacionalidad lo que conforma y hace viva a la nación, sino que ésta se construye con sus acciones diarias, y la empresa es una de sus acciones más tangibles.

Ante la ausencia de estos conceptos, es frecuente encontrar empresas deshumanizadas, cuyos propósitos se encuentren en buscar de inmediato las utilidades más altas, aún a riesgo de sacrificar su futuro y el del país al que pertenecen. Resulta lógico, por ende, que sus empleados y obreros piensen

para sí mismos de igual forma, puesto que la miopía de ese enfoque administrativo no será más que la expresión de sus propias convicciones.

La política de cualquier empresa es sólo la manifestación de los valores de los hombres que la integran porque, a fin de cuentas, ellos son la empresa: su acción diaria la proyectan, le dan imagen, la hacen crecer hasta alcanzar el éxito o la conducen al fracaso.

Conocer y percibir que los valores de la organización donde se trabaja coinciden con los personales, genera confianza y propicia satisfacción en el empleado y el obrero al sentir que aquellos se materializan a través de su trabajo cotidiano. Además por realizar sus tareas junto con otras personas, favorece el desarrollo de un espíritu en grupo.

El control de la calidad y el sistema de calidad implican de esta forma una amplia gama de programas que enfatizan el aseguramiento de una modificación positiva hacia la calidad y un logro de calidad agresivo por parte del personal de la compañía en cuando menos tres áreas fundamentales.

La primer área es su actitud hacia la calidad. Aquí es esencial la creencia genuina de los empleados de la compañía en la importancia de la buena calidad, excelente mano de obra, diseños bien concebidos y ventas centradas en el servicio.

La segunda área es su conocimiento sobre la calidad. En esta conexión es vital el entendimiento del empleado de las clases de problemas de calidad que recaen tanto sobre sus trabajos individuales como la planta en general, apreciación de los empleados de la existencia de métodos modernos para resolver sus problemas específicos de calidad; aceptación positiva de principios, hechos y prácticas de los medios modernos para construir, mantener y controlar la calidad.

La tercer área son sus habilidades de calidad. Aquí son importantes las habilidades, tanto físicas como mentales, a través de las cuales el personal de la planta realmente desempeña las operaciones esenciales para la calidad conforme se requiere.

El rango de estos programas puede incluir actividades de educación y entrenamiento sobre la calidad de la mayor amplitud, desde actividades planeadas para maximizar la exposición y experiencia en el trabajo, para la participación organizada del empleado en la solución del problema de calidad. Por tanto, entre las áreas fundamentales para el logro del compromiso con la calidad, está la educación sobre la calidad. El objetivo administrativo básico puede, por tanto ser rápidamente formulado. Este objetivo puede enunciarse como:

El desarrollo para el personal de la compañía en todas las funciones y a todos los niveles aquellas actitudes, aquel conocimiento, y aquellas habilidades en calidad que puedan contribuir a los productos

de la compañía al costo mínimo siendo consistentes con la satisfacción completa del cliente.

Este objetivo no es nuevo. Mucho antes que los programas de control total de la calidad hubieran atraído la atención generalizada, los gerentes de planta estaban tratando de enfatizar el entrenamiento sobre la calidad de los nuevos operadores, en cursos diseñados para capataces y supervisores, en los tipos de tareas usadas en la rotación planeada de ingenieros y personal de ventas.

La educación para la calidad nunca puede terminar en una compañía vigorosa y agresiva, cuyos productos están efectivamente dentro de la creciente economía. Por tanto la solución a los problemas de la calidad será como un libro que se está escribiendo, al cual se le agregarán constantemente más capítulos, pero sin que nunca se llegue a escribir el último.

Algunos miembros, profesionales en la educación que han estudiado el proceso de enseñanza a grupos y a individuos en todos los niveles de una compañía moderna, nos hablan repetidas veces de su unánime conclusión: los adultos, hombres o mujeres, en la industria pueden aprender y retener únicamente aquellas cosas que creen que necesitan conocer, lo que genuinamente piensan que les va a servir en su trabajo, lo que suponen que más agradablemente les puede ayudar a resolver los problemas diarios que los agobian y lo que en realidad quieren aprender.

Se deduce de lo anterior y la experiencia que en la educación para la calidad lo ha confirmado, que los cursos de adiestramiento sobre control de calidad más efectivos, son aquellos que se concretan en los problemas de la calidad, más que los que están orientados a la teoría de la calidad, aquellos cuyo contenido del curso están basados sobre la ayuda específica para que los hombres y mujeres desarrollen mejor su trabajo de calidad, aquellos cuyo objetivo sea la divulgación de los principios y prácticas para la solución básica, inmediata y sencilla de la calidad, más que sobre la discusión de amplias teorías generales, únicamente para el examen de la calidad.

El primer principio general para estructurar un programa de adiestramiento en control de calidad, es el siguiente:

Principio 1- Formúlese al nivel más bajo y orientado sobre los problemas reales de la calidad de la fábrica. Concéntrense sobre lo práctico, con material significativo para la calidad y sobre casos concretos.

Durante la década pasada se han elaborado otros principios, basándose en la experiencia industrial, éstos son:

Principio 2- Para el desarrollo de los programas educativos sobre control de calidad, el ingeniero de control de calidad y el grupo de adiestramiento deben trabajar y consultar con el personal de la línea lo más exactamente posible.

especialmente lo que se refiere a la amplitud y clase de material que deba emplearse en los programas.

Ante todo, el personal de la línea debe presentar a ese grupo los problemas que se deben resolver para la compañía y, con vistas al mercadeo, representar con sus empleados a un consumidor durante el entrenamiento sobre control de calidad. Por tanto, a los obreros de línea se les debe animar para que comprendan que el trabajo del curso que se está impartiendo por la oficina de control de calidad, es una ayuda para la línea y no para el trabajo.

Principio 3- Los programas educativos sobre control de calidad deben estar fincados en el reconocimiento de que las soluciones a los problemas industriales siempre estarán cambiando, por consecuencia, la educación sobre los métodos de calidad y las técnicas, no se consideran terminadas, incluyendo la preparación de los propios educados. Se deduce de esto, que a los participantes en los cursos se les debe de animar para que continúen su educación bajo la forma de un entrenamiento propio, después de haber pasado por el curso formal, empleando los medios que crean más apropiados a este propósito. También se deduce que después de los cursos de entrenamiento formal para el control de calidad, se debe tener la precaución firme de organizar cursos periódicos de repaso para el personal de la planta que haya asistido a los cursos básicos.

Principio 4- A largo plazo se debe incluir y considerar como participantes en los programas de entrenamiento, al personal de todas las escalas, desde el gerente general hasta el hábil mecánico. Como el interés y los objetivos difieren entre todos los niveles de la organización, los cursos individuales del programa de entrenamiento deben de ajustarse para que cumplan estas diferentes necesidades, se evitará formar un sólo curso de entrenamiento en control de calidad que se avenga tan extensas como la del gerente general, el entrenador de control de calidad y el jefe de inspección.

Pasos para el logro de un compromiso generalizado para el control de calidad.

Presentación del programa por el gerente general- Siempre será inevitable alguna resistencia de cierto grado entre el personal de la compañía para un programa como el de control de calidad, a menos que sea introducido con propiedad. Esta resistencia se origina, por lo general, en la falta de información conveniente, de los procedimientos y objetivos del programa.

Por la razón anterior, antes de iniciar alguna acción para establecer las actividades propuestas dentro del plan básico de control de calidad, es indispensable que el gerente general haga una exposición de la importancia de este plan a todo el personal clave. La presentación de esta forma tiene por objeto varios propósitos: proporciona el medio de información de las bases para el control total de la calidad al personal clave; demuestra en una forma real que el programa propuesto tiene el apoyo amplio de la gerencia.

proporciona un medio por el cual los individuos que no hayan tenido oportunidad, tomen participación en la revisión de las actividades propuestas.

La exposición que haga el gerente general se puede efectuar de una manera tranquila e informal, si es que se estima mejor para las condiciones de la compañía una junta privada. O bien, si el gerente desea alentar el entusiasmo general para la instalación del control total de la calidad, convocará a una asamblea promocional "bien organizada".

Esta junta de introducción proporciona una oportunidad excelente para anunciar la selección de la persona a quien se asigne la responsabilidad de gerente del control de calidad. Siempre que sea posible y práctico, la persona que se seleccione deberá formar parte del personal de la organización que este familiarizado con los problemas de la calidad y que haya tenido trato personal con el resto del personal de la planta.

Un inicio paso a paso- A su vez, la iniciación real de las actividades de calidad de la compañía se desarrollará probablemente con mayor suavidad cuando esté coordinado sistemáticamente. La instalación paso a paso del programa puede entonces seguirse secuencialmente. En paralelo, con el desarrollo continuo del programa, se debe concentrar también la atención, cuando sea apropiado, hacia el manejo de problemas de calidad particularmente difíciles.

Resultados tangibles- Puesto que el crecimiento del programa de control de calidad depende directamente de los resultados que se produzcan, es en extremo importante que se establezca un medio conveniente para dar a conocer estos resultados. Esta información la debe dar periódicamente el gerente de control de calidad al gerente general y a otros jefes importantes, probablemente cada mes. Las primeras comunicaciones se harán sobre los primeros proyectos particulares y se irán ampliando estos informes a medida que se expandan las actividades de control de calidad. Se tendrá cuidado de anotar en estos informes, que los resultados obtenidos se deben a los esfuerzos combinados de varios grupos funcionales o individuos, más que el éxito personal del grupo de control de calidad.

Comunicación y Participación- El principal origen de la calidad en una planta es la mano de obra escrupulosa. Por tanto, para una franca aceptación del control de calidad, es esencial el desarrollo de un verdadero sentido de responsabilidad de la calidad entre los miembros de la compañía.

El fortalecimiento de esta aptitud se alienta por medio de la información de los objetivos de la calidad a todo el personal. Esto se puede lograr aprovechando el periódico de la planta, enviando publicidad especial sobre el control de calidad, con reuniones de los empleados para revisar peculiaridades de la calidad de los productos, con cartones colocados en los tableros o en las paredes, o en una exposición de información de la calidad y las actividades

del control de calidad, son las relaciones personales entre el supervisor y los empleados, medio por el cual se va transmitiendo la información. Esta cadena de información se debe iniciar desde luego, con el gerente general.

El desarrollo de la conciencia de la calidad se fortalece alentando a los empleados a participar en las actuales actividades de la calidad: la calidad en toda el área de la planta se debe dirigir con objetivos bien definidos, pueden ser de mucha efectividad los comités para la calidad que se reúnen periódicamente para la revisión de las recomendaciones tendentes al mejoramiento de la calidad. También es muy importante incitar a discusiones durante las reuniones de información a los empleados, o entre el supervisor y los obreros, sobre la identificación y solución de los problemas sobre calidad.

El éxito en esta etapa de introducción del control de calidad, se podrá juzgar por la cantidad de empleados de la compañía que vayan reconociendo la importancia de sus esfuerzos personales para el diseño, la manufactura, la venta y el embarque de un producto de calidad.

CAPITULO 4. LA IMPLANTACIÓN DE CALIDAD TOTAL EN EL PROCESO DE INDUCCIÓN A NIVEL GERENCIAL EN UNA EMPRESA DEPARTAMENTAL.

Dentro de este modelo se verá que la inducción es necesaria, ya que el trabajador o empleado debe ser adaptado a los métodos y formas de la

empresa lo mas rápidamente posible, para así evitar fallas, demoras pérdidas, de tiempo y dinero, etc.

Siempre y en todo lugar. la primera visión que tenga el trabajador será perdurable debido a que constantemente las primeras impresiones son las que más se quedan asentadas en nuestra memoria, por lo que cotidianamente se debe de tratar con cortesía, respeto, admiración, diplomacia e integridad entre otros puntos clave.

La Inducción en el departamento de Recursos Humanos, debe llevarse a cabo de la siguiente manera:

4.1. Principios básicos

Nuestra empresa cuenta con una filosofía o principios básicos que han sido fijados por la Dirección. Sobre estas bases está forjada nuestra Empresa y sus lineamientos rigen toda la organización. Es muy importante que se conozcan estos conceptos y que los hagan parte de su trabajo.

- La idea de la empresa en que va a trabajar, su historia, sus productos, sus servicios, su organización, sus principales funcionarios y todo lo que respecta a la empresa.

- Dentro de la inducción se contemplarán las políticas generales del personal, como pueden ser lo que la empresa espera de él y lo que él espera de la empresa;
- Reglas generales sobre disciplina; es decir, lo que debe hacer y lo que no debe hacer;
- Los beneficios que puede disfrutar, como sus prestaciones adicionales a las de la Ley y que las otorga Liverpool con mucho gusto para sus empleados, fondo 1 de ahorro, fondo 2 de ahorro, vales despensa, etc.
- Se le debe llevar a conocer el almacén con el fin de que se ubique dentro de la empresa y conozca personalmente las instalaciones.

En la inducción en el puesto, se debe presentar con su jefe inmediato para que se conozcan mutuamente; el jefe por su parte debe presentarlo con sus demás compañeros y de ser posible comentarle en que consistirá su trabajo, aquí también se puede utilizar la descripción del puesto.

También incluye esta fase el hecho de mostrarle al empleado los sitios que debe conocer, como es el comedor, bodegas, sanitarios, herramientas, etc., y se le debe asignar un auxiliar para que lo oriente sobre el trabajo que desempeñará.

Dentro de las ayudas técnicas contamos con el folleto o manual de bienvenida que contiene los siguientes tópicos:

- El folleto debe ser amistoso.
- Conviene que sea lo más gráfico posible, ya que cuanto mayor es su contenido, es más difícil de que sea leído.
- Debe estar dividido en secciones, para que le sea más factible al empleado buscar lo que le interesa.
- No debe contener promesa de cosas que no se puedan realizar.
- No debe sustituir a la instrucción, sino sólo ser un auxiliar de la misma pero siempre y cuando sea con calidad.

Para la implantación de calidad total en el proceso de inducción a nivel gerencial en una empresa departamental y seguir cumpliendo con el nivel que requiere, se presentara a continuación un manual de bienvenida que servira como guia para obtener mejor calidad y conseguira que la productividad sea satisfactoria.

4.2. Manual de bienvenida.

• PRINCIPIOS BÁSICOS DE LIVERPOOL MÉXICO

La función social de Liverpool es muy amplia pero en sus principios se condensa el espíritu y la visión emprendedora para nuestra Empresa.

A MÉXICO

Que nuestro esfuerzo contribuya a la productividad y el progreso.

A NUESTROS CLIENTES

Proporcionarles el mejor servicio, la mejor calidad con los mejores productos y al mejor precio.

A LOS INTEGRANTES DE LA EMPRESA

Que siempre exista un ambiente de armonía cooperación y desarrollo.

A NUESTROS PROVEEDORES

Que nuestro mutuo esfuerzo cristalice en beneficio de los clientes.

PROPÓSITOS

Que la Empresa logre sus objetivos y su continuidad, para darles la mejor calidad a todo el público.

• TU PRESENTACIÓN

Nuestro aspecto personal es la primera carta de presentación o recomendación con la que debemos contar. Muchas veces el éxito en nuestro trabajo, se ve frenado si no ponemos especial atención en el primer impacto que causamos. La limpieza, la higiene, el arreglo personal, el cuidado de nuestro cabello y de nuestra ropa, son aspectos que debes tomar en cuenta. Asegúrate que tu presentación personal sea la adecuada, ya que esta es el reflejo de tu persona.

Parte importante de tu vestir es el gáfete, éste te acredita como miembro de la Empresa en la que trabajas. Además, te identifica y permite que los clientes a los cuales ofreces tu atención y servicio, te conozcan, logrando una mejor comunicación. Las diferentes formas de identificar al personal vendedor o de servicio con los jefes, gerentes o directores es que los primeros utilizan el gáfete de identificación del escudo de Liverpool con su nombre y los segundos llevan consigo una insignia (pin) de oro del logo de Liverpool en la solapa de su traje o un dije en la blusa según sea el caso. Este gáfete deberás portarlo en el interior del almacén, del lado izquierdo de tu uniforme.

De la misma forma, la presentación de nuestra tienda y específicamente de tu departamento, es un elemento vital en nuestra organización debes tener en cuenta que siempre hay que dar el 100 % porque la calidad no se improvisa se adquiere con experiencia poniendo atención a los detalles que no vemos a simple vista. La buena imagen tanto de nosotros como de nuestros almacenes repercute en el interior de nuestra Empresa, como un factor determinante de nuestro orgullo personal con y ante la clientela y el mundo externo; nuestra organización es lo que la población percibe en cada uno de nosotros, en nuestras tiendas, fachadas, limpieza, orden, servicio, atención, etc.

• QUE ESPERAMOS DE TI

Nuestra empresa sigue creciendo y rompiendo records y a la vez establece metas más tentativas, anticipándose a la competencia, imponiéndose al mercado, demostrando su vocación a la calidad y el éxito.

Su historia y filosofía, son una línea que no se ha de abandonar. Bajo estas bases primordiales, nuestra organización está preparada para el futuro. Somos líderes en:

-Ventas.

- Mercadotecnia.

- Recursos Humanos.

- Instalaciones y Servicio en nuestros almacenes.

Ofrecemos alternativas y nos incorporamos al cambio que día a día requiere nuestra sociedad. El futuro nos llena de nuevos y grandes logros, de nosotros depende conquistarlos, demostrando con la calidad de nuestro servicio y esfuerzo, la entrega y solidez a nuestra Empresa.

El factor más importante que tenemos es nuestra gente, personas que son llevadas con un buen sentido de liderazgo por sus superiores que conocen profundamente las metas y objetivos de la organización porque en ellos esta la calidad en el guiar, planear, hacer, verificar, actuar, para poder así llevar hacia el cliente la misma satisfacción que nosotros deseamos. Como miembro de Liverpool México, tu trabajo es de vital importancia para la organización. Esperando así que en cada una de tus actividades se vean reflejados los lineamientos de nuestros Principios Básicos, siendo personas que se demuestren su esfuerzo, su efectividad y responsabilidad en el trabajo, sintiendo un gran amor por la Empresa y por nuestro país. Logrando así no solo nuestro desarrollo profesional, sino nuestro desarrollo personal.

• **ATENCIÓN Y SERVICIO**

Para todas las personas que formamos parte del Liverpool México, Atención y Servicio, son dos palabras que tienen un significado muy especial, ya que en ellas se debe en gran parte el éxito que ha tenido nuestra empresa a través de muchos años de haber iniciado sus operaciones. El logro de la Atención y el Servicio va aunado con el buen ejercicio que sigue el Nivel Gerencial porque

es la pieza medular de los diferentes departamentos de los almacenes ya que si él esta trabajando con calidad nuestros dos factores aumentan y se prolongan hacia toda la empresa, obteniendo así el resultado que queremos.

La atención y servicio, son primordiales porque el cliente es el principio y fin de nuestro trabajo, todas y cada una de las actividades que realizamos están enfocadas al cliente, porque él es nuestra razón de ser, él es nuestro trabajo.

ATENCIÓN:

Es el trato amable, (respetuoso) y adecuado que debemos de tener para con nuestros clientes, nuestros proveedores y nuestros propios compañeros de trabajo, la cortesía es parte principal de la atención al cliente, recuerda la calidad esta en ti y en tus acciones mejóralas cada día.

SERVICIO:

Dar servicio significa ayudar a los demás y esto se logra con el correcto aprovechamiento de todos los recursos materiales, técnicos y humanos con los que contamos en cada departamento para el desarrollo de nuestras actividades diarias y para la debida atención al cliente.

La razón para esto es muy sencilla, ya que los ingredientes principales que mantienen a nuestra Empresa en el liderazgo son:

- Nuestra Clientela.
- Nuestros Proveedores.
- Nuestra Gente
- Nuestros Líderes.

A NUESTRA CLIENTELA:

Debemos siempre de ofrecerles un trato muy especial, preocupándonos día con día de que nuestra atención y servicio, sean una de las causas por las que sigan manteniendo a nuestra Empresa.

A NUESTROS PROVEEDORES:

Ya que por medio del servicio y atención seguiremos logrando el abastecimiento necesario y oportuno de los productos que necesita nuestra Empresa para prestar servicio al público.

A NUESTRA GENTE:

Ya que habiendo servicio y atención mutuo podremos más fácilmente desempeñar nuestras actividades diarias.

A NUESTROS LÍDERES:

- Por la buena forma de guiar a todos hacia la calidad en el trabajo y el desempeño que se mantiene por su merecido conocimiento en los recursos humanos.

● REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO

En Liverpool México contamos con un reglamento interior de trabajo, para el buen funcionamiento de la Empresa de tal manera que puedas desarrollar tu trabajo en un ambiente de cordialidad y orden.

- Llega puntual a tus labores debidamente aseado y vestido, recuerda que tu imagen es tu tarjeta de presentación y la de tu tienda.
- Si por accidente o enfermedad faltas a tus labores deberás presentar la incapacidad que otorga el I.M.S.S., para justificar tus faltas.
- Deberás utilizar los uniformes o los equipos asignados incluyendo el gáfete de identificación.
- De acuerdo a las necesidades de tu departamento el trabajo se te distribuirá 56 horas semanales gozando de dos a tres días de descanso a la semana.
- Cuando la empresa lo requiera deberás someterte a los exámenes médicos correspondientes.

- Para faltar a tus labores, llegar tarde o salir temprano con causa justificada necesitas pedir antes permiso del Jefe de departamento, de la Gerencia de piso del almacén.
- No vayas a olvidar que no puedes usar en beneficio propio los bienes o los servicios del personal y de la Empresa.
- Recuerda también que no debes comer, fumar, ni asearte en el área de trabajo; porque esto da una mala imagen a la gente que acude a la tienda y para eso se encuentra tu área de descanso.
- Los días 15 y último de cada mes recibirás tu salario en el departamento en el cual trabajas.
- Tendrás un horario determinado, para poder realizar tus compras personales en el almacén.
- Deberas dejar tus paquetes y objetos personales en el área de personal. No puedes llevar objetos al pasar al piso de ventas.

• **PRINCIPALES ÁREAS DE LA EMPRESA**

El área comercial abarca una serie de actividades cuyo fin es llevar los productos a todos los almacenes y coordinar todas la actividades que implica su venta.

Esta tarea se inicia con la detención de las necesidades del consumidor y con la compra de mercancía a fabricantes y proveedores, seleccionando previamente los productos y alimentos de la mejor calidad al mejor precio.

La empresa cuenta con un sistema de almacenamiento y transporte que garantiza el abasto oportuno de esta mercancía a todos los almacenes. Este sistema de distribución se da desde las bodegas de Tacubaya y Tultitlan en donde se reúne y selecciona la mercancía y una red de transporte acorde con las necesidades de está Empresa.

Las actividades del área comercial incluyen también la operación de las tiendas, estableciendo como deben funcionar desde el momento en que se recibe la mercancía hasta que se vende. Esto implica coordinar las actividades de cada una de las personas que trabajan en los almacenes para asegurar que todo funcione en forma eficiente.

Y por último, el área comercial se encarga también de supervisar y dirigir todos los esfuerzos de mercadotecnia y publicidad que mantienen nuestra imagen en la mente de los consumidores siendo ésta una forma de comunicarnos con nuestros clientes.

El área Administrativa es la responsable de la administración de los recursos financieros de la empresa, siendo su responsabilidad registrar correcta y oportunamente los resultados obtenidos y proporcionar información que oriente a la toma de decisiones. Estas actividades se desarrollan principalmente en los centros de oficinas y cuentan con el apoyo del centro de informática que mediante los más modernos sistemas de computación, cubre las necesidades de control Administrativo e información de la Empresa.

El área de Recursos Humanos tiene como objetivo principal crear un ambiente de trabajo humano y eficiente, dando al personal los conocimientos que necesita para realizar bien su trabajo y estimulándolo a formar parte del esfuerzo que se desarrolla en la empresa. Para cumplir este objetivo, las actividades de esta área consisten en seleccionar, capacitar, y desarrollar el personal de la organización.

El área Legal atiende los aspectos jurídicos y laborales que afectan a la organización, es decir, se encarga de que las relaciones legales de la empresa con los proveedores, los empleados, los clientes y el gobierno, sean satisfactorias.

En Nivel Gerencial usted verá que la buena inducción combinada con la Calidad Total llevará a un mejor camino pues cuenta con la íntegra formación que aplicada a su personal obtendrán éxito por el buen desempeño de ambas partes.

Como parte adicional y complementaria al manual de bienvenida se deberá llevar a cabo el periodo de prueba, para tener un mejor resultado en la evaluación del empleado que va a ingresar a nuestra empresa y nos ayudará a mejorar nuestro personal.

4.3. Periodo de prueba

Algunos lo toman como la continuación de la introducción y aquí es donde se pueden hacer las investigaciones que no se hicieron antes, por lo que respecta que es un punto primordial para cualquier departamento en especial el gerencial.

Es muy conveniente que antes de que el empleado cause planta, el superior llene unas hojas en el cual deberá indicar el nivel de Calidad con el que se trabaja esto es hacer un llenado de calificación para saber si el trabajador puede o ha desarrollado bien su trabajo o si se han tenido problemas con él.

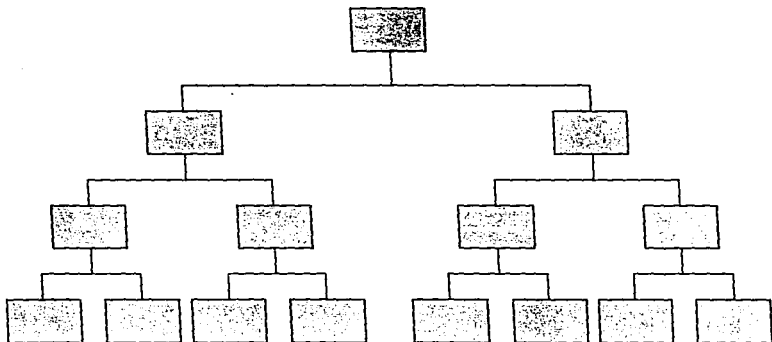
Ya que el trabajador va a causar planta en la empresa, se debe realizar la entrevista o entrevistas adecuadas a las necesidades que esta requiera tomando en cuenta la efectividad de los resultados que se han generado a lo largo del periodo de prueba para conocer sus grados de avance, mejoramiento, fracasos, etc.

Se debe preparar como una plática con el superior inmediato para conocer la conducta y eficiencia del empleado durante el periodo de prueba.

Por lo que respecta al trabajador, se debe hacer notar que ingresa en forma definitiva a la empresa y resolverle preguntas que hayan surgido durante el periodo de prueba; así también, se le pueden pedir informes sobre cómo encuentra su trabajo, sus compañeros, sus jefes, ambiente físico, etc., esto también sirve para detectar fallas que el nuevo empleado ha descubierto y que los demás trabajadores las pasan como inadvertidas.

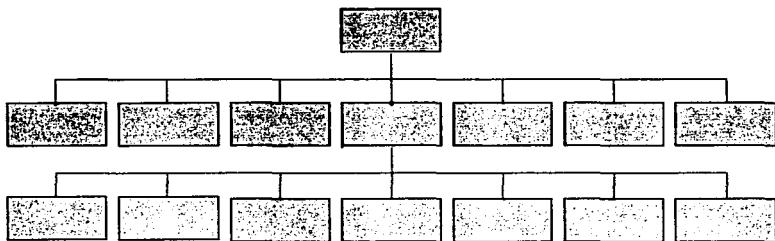
ANEXOS

ORGANIZACIONES ALTAS



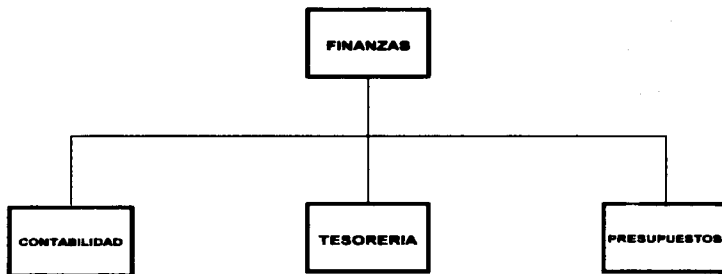
ANEXO 1

ORGANIZACIONES PLANAS



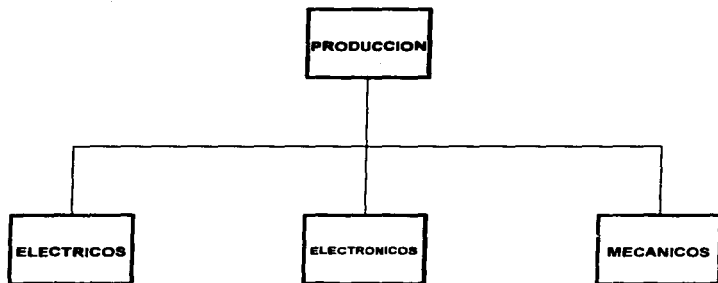
ANEXO 2

DEPARTAMENTALIZACION FUNCIONAL



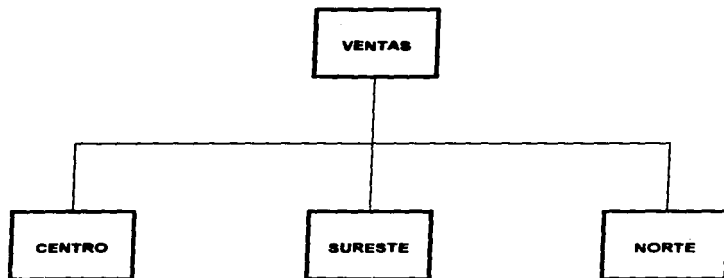
ANEXO 3

**DEPARTAMENTALIZACION
POR PRODUCTO O SERVICIO**



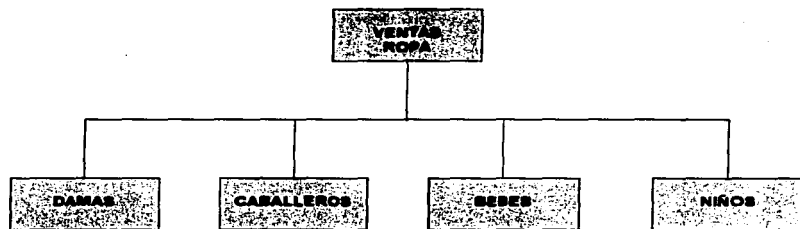
ANEXO 4

**DEPARTAMENTALIZACION
GEOGRAFICA O POR TERRITORIO**



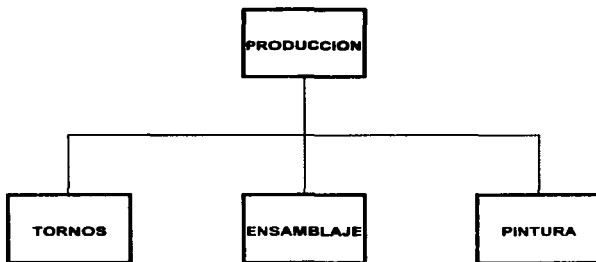
ANEXO 5

DEPARTAMENTALIZACION POR CLIENTES



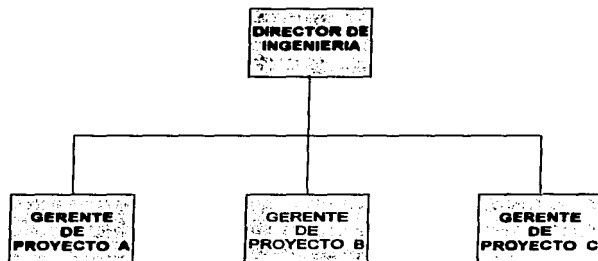
ANEXO 6

**DEPARTAMENTALIZACION
POR PROCESO O EQUIPO**



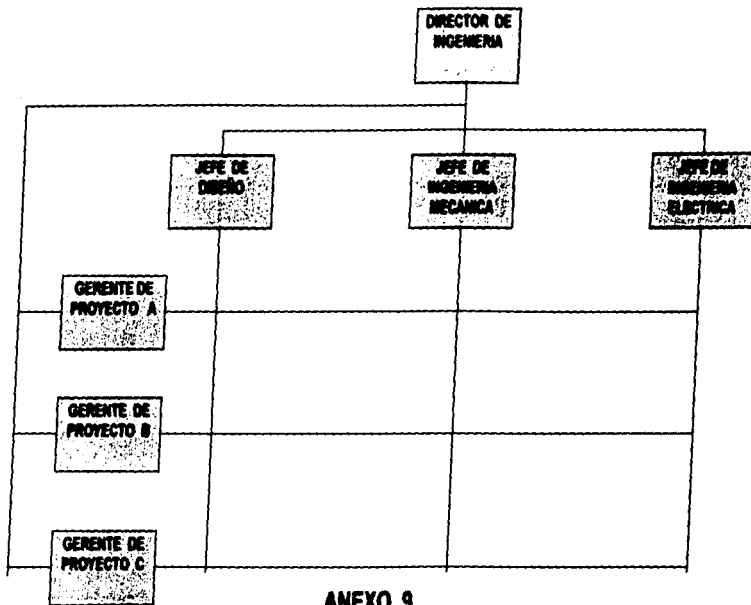
ANEXO 7

DEPARTAMENTALIZACION POR PROYECTO



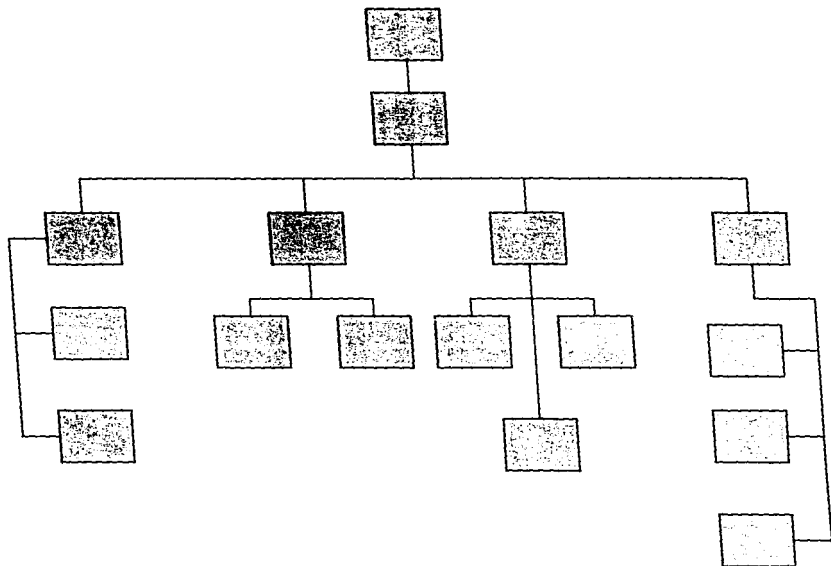
ANEXO 8

DEPARTAMENTALIZACION MATRICIAL



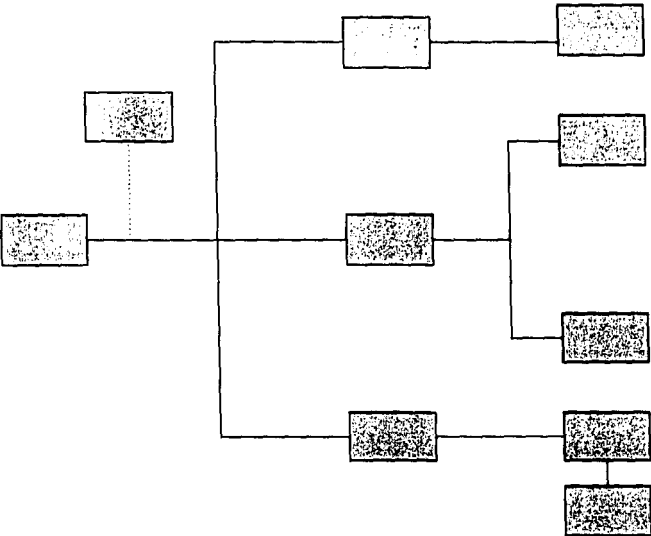
ANEXO 9

ORGANIGRAMAS VERTICALES



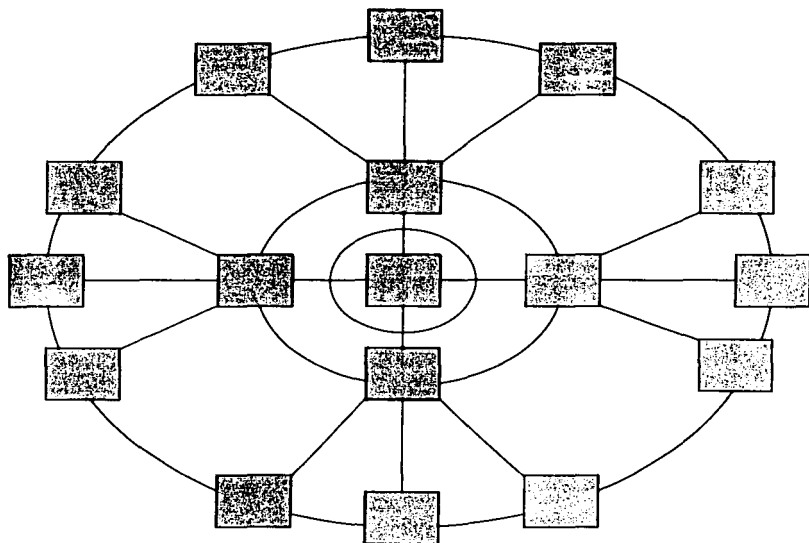
ANEXO 10

ORGANIGRAMAS HORIZONTALES



ANEXO 11

ORGANIGRAMAS CIRCULARES



ANEXO 12

ORGANIGRAMAS ESCALARES

DIRECCION GENERAL

GERENCIA DE VENTAS

VENTAS MAYOREO

VENTAS MENUDEO

GERENCIA DE PERSONAL

REC. Y SELECCION

CAPACITACION

GERENCIA DE FINANZAS

CONTABILIDAD GRAL.

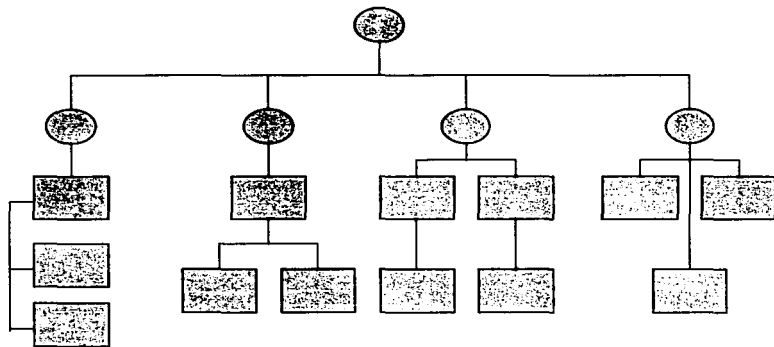
TESORERIA

GERENCIA DE PRODUCCION

PRODUCTO " A "

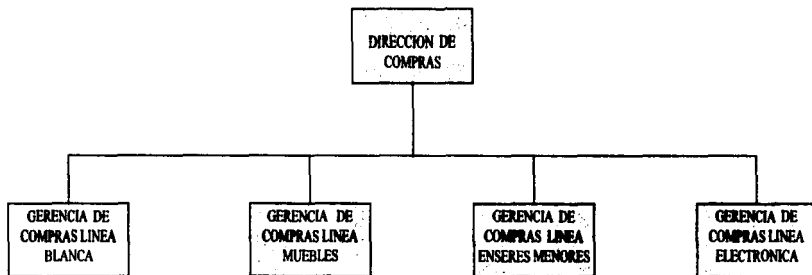
PRODUCTO " B "

ORGANIGRAMAS MIXTOS



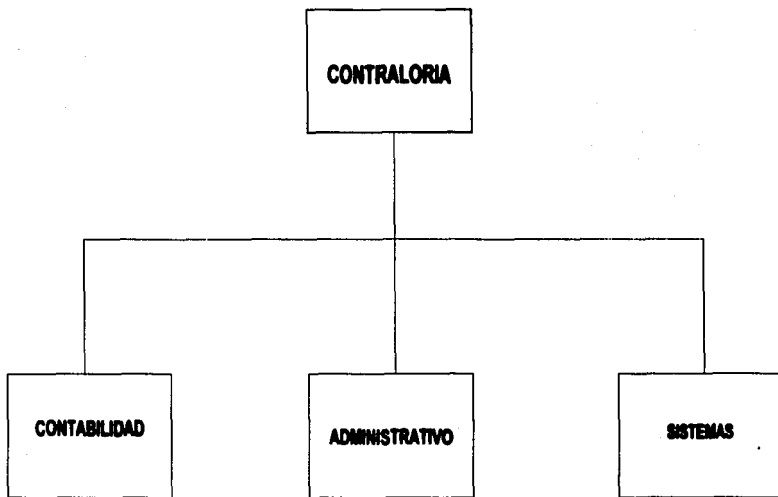
ANEXO 14

ORGANIGRAMA DE LA DIRECCION DE COMPRAS



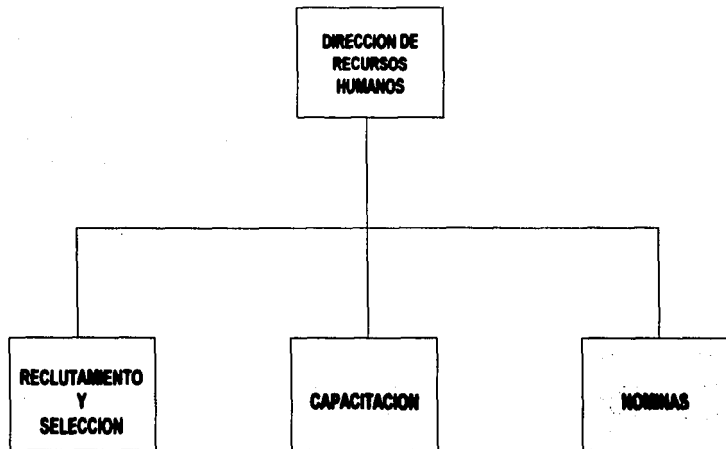
ANEXO 15

ORGANIGRAMA DE CONTRALORIA



ANEXO 16

**ORGANIGRAMA DE LA
DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS**



ANEXO 17

CONCLUSIONES

El control de calidad, como hemos desarrollado aquí, es una herramienta empresarial que debe ser ejecutada de inmediato en las empresas mexicanas por la oportunidad de crecimiento que brinda a las mismas, ya que adecuandola a las necesidades propias de cada una, logrará el éxito que se espera.

Pero para poder desarrollarla adecuadamente, se debe tener una cuenta al factor humano como pieza importante y fundamental de este proceso.

De acuerdo con el concepto de calidad, podemos darnos cuenta que en una parte al mencionar los procesos, no solo se refiere al productivo sino a todas y cada una de las actividades de la empresa que son: contabilidad, recursos humanos, almacenes, y en sí todo acto donde intervenga el ser humano dentro de la organización, ya que calidad es también " Hacer bien las cosas desde la primera vez, evitando los errores ".

De ahí que el concepto de productividad sea importante y necesario en el vocabulario de la alta gerencia, para dar ejemplo a los niveles inferiores.

Para implantar el proceso del Control de Calidad, como vimos en el tercer capítulo así como para toda herramienta organizacional, es necesario crear un plan de acción, esto es plasmar por escrito las acciones a seguir para poder coordinarlas y evaluar resultados y grado de avance del mismo. Esto nos permitirá conocer desviaciones y corregir con oportunidad hasta conseguir la implementación satisfactoriamente.

Una vez elaborado el plan de acción, hay que poner un especial cuidado en la estrategia a seguir con el factor humano. La idea de informar y capacitar al

personal, pero con bases sólidas y tangibles, es crear la conciencia de que son parte importante y fundamental en el proceso, ya que sin ellos esto no podría tener los resultados deseados. De hecho hay que recordar que el recurso humano es quien le da forma y vida a una organización, llevandola al triunfo o al fracaso.

Un punto muy importante a ser considerado, son las actitudes y hábitos de las personas, los cuales pueden ser controlados con mayor información y conocimiento que se les da acerca del proceso, haciendolos partícipes de alguna forma en esta aventura de la empresa.

Como hemos manejado, la inducción incluye varios pasos a seguir para lograr un mayor compromiso de lo personal a conseguir los objetivos que la empresa se plantea, más sin embargo al hablar de inducción casi siempre se entiende que esta debe ser proporcionada a niveles medios e inferiores, por lo contrario, en este proceso se debe comenzar por la gerencia general y las demás gerencias. Esto permitirá al grupo gerencial, que posteriormente se convierta en un grupo de control de calidad, un panorama más claro y amplio de cuál es su participación en el proceso, por que es básico e imprescindible lograr en ellos el compromiso de calidad y sin conocimientos en el tema, sobre el trabajo y en general, no se puede considerar que ésta persona sea útil para la empresa.

Como manejamos en el tercer capítulo, y así lo manifiestan los teóricos, el tener personal que desarrolle liderazgo es una ventaja, ya que el nivel jerárquico no garantiza que el ocupante del puesto tenga las características de un líder.

En lo que respecta al personal, este deberá estar bien capacitado en todo lo relativo a calidad, para tener por objetivo el mismo que pretende alcanzar la organización, básico será entonces que el sistema de información y el

programa creado para la inducción se lleve acabo fielmente y en caso de ser necesario se realicen los ajustes, procurando obtener el logro en la implantación del Proceso de Control Total de la Calidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Acle Tomasini, Alfredo.
Retos y riesgos de la Calidad Total.
México, Grijalbo, 1994.
- Barra, Ralph
Círculos de Calidad en operación: estrategia practica para aumentar la productividad y las utilidades.
México, McGraw-Hill, 1987.
- Berry, Thomas H.
Como gerenciar la transformación hacia la Calidad Total.
Colombia, McGraw-Hill, 1992.
- Deming, Edwards W.
Calidad y Productividad y Competitividad.
España, Díaz, Santos, 1989.
- Feigenbaum, Armand V.
Control Total de Calidad.
México, Cía. Editorial Continental, S.A. de C.V., 1991.
- Ishikawa, Kaoru.
Qué es el control de Calidad.
Colombia, De. Norma, 1994.
- Koontz, Harold / Heinz Wehrich.
Elementos de Administración.
México, McGraw-Hill, 1992.
- Reyes Ponce, Agustín.
Administración Moderna.
México. Limusa, 1995.
- Robson, Mike.
Círculos de Calidad en Acción.
México, Ventura, 1992.
- Thomsom, Philip C.
Círculos de Calidad: Como hacer que funcionen.
Colombia, Norma, 1984.