

122



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES.  
CUAUTITLAN

CALIDAD DE LAS ORGANIZACIONES PUBLICAS Y  
PRIVADAS. "PROPUESTA DE UN METODO DE  
CALIDAD PARA DISMINUIR LA ROTACION DE  
PERSONAL EN UNA TIENDA DEL GRUPO INDITEX".

**TRABAJO DE SEMINARIO**  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
**LICENCIADA EN ADMINISTRACION**  
**P R E S E N T A :**  
**NORMA EUGENIA SALINAS CONTRERAS**

ASESOR: L.A.E. CELIA RODRIGUEZ CHAVEZ

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO

2002

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

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



DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN  
P R E S E N T E

ATN. Q. Ma. del Carmen García Mijares  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautitlán

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

Calidad de las Organizaciones Públicas y Privadas.

"Propuesta de un método de calidad para disminuir la rotación  
de personal en una tienda del grupo INDITEX".

que presenta la pasante: Norma Eugenia Salinas Contreras  
con número de cuenta: 9413573-3 para obtener el título de  
Licenciada en Administración

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

A T E N T A M E N T E

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 19 de marzo de 2002

MODULO	PROFESOR	FIRMA
<u>I</u>	<u>L.A.E Celia Rodríguez Chávez.</u>	<u>[Firma]</u>
<u>II</u>	<u>L.A.E. Jesús Alberto Viveros Pérez.</u>	<u>[Firma]</u>
<u>III</u>	<u>Inq. Juan Rafael Garibay Bermúdez.</u>	<u>[Firma]</u>

---

Dedico este trabajo a las dos personas más importantes de mi vida,

***Mis Padres:***

Por darme la vida e inculcarme los valores que ahora poseo y que han sido piedra angular para poder terminar con éxito mi carrera profesional, principalmente por tener en ustedes a mis mejores amigos, pues siempre me alentaron a seguir adelante.

Sé que no existirá forma alguna de compensar sus sacrificios y esfuerzos..... deseo que sientan que el objetivo logrado hoy, también es suyo.

Los Amo.

Nena

---

---

# **Agradecimientos**

## **A Dios:**

*Por permitirme llegar a este momento tan especial e importante, pero sobre todo por darme la mejor bendición, mis padres.*

## **A mi Mami:**

*Por ser mi mejor amiga y estar siempre e incondicionalmente conmigo. Por los consejos y todo tu amor, por tu fuerza, por apoyarme y cuidarme. Por todo mil gracias*

*Má.*

*TE AMO*

## **A ti Papá:**

*Porque siempre has confiado y creído en mi, por tu enorme corazón y bondad, sobre todo por tu gran amor. Muchísimas gracias!!!*

*Yo también TE AMO PAPÁ.*

## **A mis hermanos:**

*A Hert, por tu cariño, tu sentido del humor y tu ganas de vivir, no cambies!!*

*T.Q.M.*

*A Edgarín, por tu alegría y tu cariño. T.Q.M.*

*A los dos 1000 Gracias!!!*

## **A mi abuelita †:**

*Abue, porque sé que estás conmigo, por demostrar siempre el amor verdadero e incondicional, porque tu recuerdo será inseparable.*

*Donde quiera que estés.....gracias!!*

*T.Q.M.*

---

---

**A Babys:**

*Por apoyarme y cuidarme, però  
sobre todo por tu cariño.*

*T.Q.M. Tía.*

**A una persona especial:**

*Porque siempre has estado ahí, en  
el momento en que te he  
necesitado; por todos los buenos  
momentos, pero sobre todo por tu  
gran cariño.*

*T.Q.M.*

**A Mary:**

*Por tus locuras, por escucharme,  
por tu chispa.....*

*T.Q.M. Papis.*

**A Celia Rodríguez Chávez:**

*Por apoyarme y guiarme desde el  
primer día, por cada uno de sus  
consejos y por todo el tiempo  
brindado. .*

*Muchas Gracias.*

**A mis amigos:**

*Por compartir una de las etapas  
más importantes de mi vida, , pero  
sobre todo por su amistad,*

*Gracias a todos.*

---

<b>📖</b> <b>Introducción</b> .....	1
<b>📖</b> <b>Planteamiento del problema</b> .....	3
<b>📖</b> <b>Objetivo General</b> .....	4
<b>📖</b> <b>Objetivos Específicos</b> .....	5
<b>📖</b> <b>Hipótesis</b> .....	6
<b>📖</b> <b>CAPÍTULO I Aspectos Generales de la Administración.</b>	
1.1 Concepto de Administración.....	7
1.2 Características de la Administración.....	8
1.3 Importancia de la Administración.....	9
1.4 Principios Administrativos.....	10
1.5 Campo de acción de la Administración.....	13
1.6 Proceso Administrativo.....	15
<b>📖</b> <b>CAPÍTULO II La Organización como Grupo Social.</b>	
2.1. ¿Qué es la organización?.....	18
2.2. Objetivos de la organización.....	21
2.2.1 Servicio.....	22
2.2.2 Social.....	22
2.2.3 Económico.....	22
2.3. Clasificación de las organizaciones.....	22
2.4 Áreas funcionales.....	27
2.4.1 Producción.....	27
2.4.2 Mercadotecnia.....	28
2.4.3 Finanzas.....	30
2.4.4 Recursos humanos.....	31

---

## **☐ CAPÍTULO III Rotación de Personal.**

3.1 Concepto.....	34
3.2 Tipos de rotación.....	38
3.3 Causas de la rotación.....	41
3.4 Consecuencias de la alta rotación para una organización.....	44
3.5 Costos de la rotación de personal.....	46
3.6 ¿Cómo calcular el índice de rotación?.....	48

## **☐ CAPÍTULO IV Calidad, parte esencial de una Organización.**

4.1 ¿Qué es la calidad?.....	50
4.2 Importancia de la Calidad en las Organizaciones.....	53
4.3 Tipos de calidad.....	55
4.3.1 Calidad Tangible.....	56
4.3.2 Calidad Intangible.....	57
4.4 Diferentes Enfoques de Calidad.....	58
4.4.1 Edwards Deming.....	58
4.4.2 Joseph Juran.....	61
4.4.3 Kaoru Ishikawa.....	62
4.4.4 Philip Crosby.....	63
4.5 Calidad Personal.....	65
4.5.1 Nivel de Autoestima.....	66
4.5.2 Nivel de Actuación.....	68
4.6 Círculos de Calidad.....	74
4.6.1 Principios de los Círculos de Calidad.....	77
4.6.2 Objetivos de los Círculos de Calidad.....	77
4.6.3 ¿Cómo funcionan los Círculos de Calidad?.....	79
4.6.3.1 Estructura de los Círculos de Calidad.....	80

---

4.6.3.2 Temas a tratar en las reuniones de los Círculos de Calidad.....	82
4.6.4 Técnicas utilizadas por los Círculos de Calidad.....	83
4.6.5 Ventajas que tienen los Círculos de Calidad.....	90
4.7 Calidad en los Equipos de Trabajo.....	91
 <b>CAPÍTULO V Caso Práctico.</b>	
5.1 Antecedentes de Grupo INDITEX.....	95
5.2 Diagnóstico.....	99
5.3 Investigación.....	100
5.4 Resultados.....	103
5.5 Propuesta.....	110
Anexo.....	114
 <b>Conclusiones.....</b>	<b>115</b>
 <b>Bibliografía.....</b>	<b>119</b>

---

---

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad vivimos en una época donde tenemos constantes cambios, económicos, tecnológicos, políticos y sociales. Gracias a esto los criterios se unifican para enfrentar los cambios que se puedan presentar; por ejemplo los bancos, los partidos políticos, entre muchos otros. De esta manera se fortalecen para crecer día a día y ser más competitivos.

Para poder lograr la Calidad en sus actividades necesitan planear y fijar objetivos claros y alcanzables, para obtener los resultados esperados.

En los últimos años se han estudiado diferentes métodos de calidad, de la misma manera que las empresas se refuerzan para lograr el éxito empresarial, y que éste beneficie a todos los integrantes de ésta y no sólo a los más altos ejecutivos; éstos se preocupan por que los esfuerzos sean de todos y no sólo de unos cuantos.

Hoy en día, cada vez es más notorio que a las empresas les interesa más su personal, pues saben que gracias a ellos pueden obtener mayores utilidades; es por eso que se esmeran en conocer nuevas técnicas que logren que todos los elementos se integren para "hacerlos sentir parte de la empresa".

En el presente trabajo hablaremos en el primer capítulo de la Administración como disciplina, su significado y la importancia que tiene para las organizaciones.

---

En el capítulo dos abarcaremos de manera general a la organización, mejor conocida como “empresa”, así como las diferentes áreas funcionales que la integran y las actividades que se realizan en cada una de ellas.

En el tercer capítulo se trata la rotación de personal y las consecuencias que trae consigo en las empresas, en sus diferentes áreas y en su personal. En el capítulo cuatro, hacemos referencia a la calidad, lo que implica tenerla, darla y recibirla.

Por último, en el quinto capítulo, describiremos el caso práctico, en donde hablaremos de la empresa en donde se realizó la investigación, así como sus principales problemas, propuestas de solución y gráficas en las que se mostrarán los resultados obtenidos.

---

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En las tiendas del Grupo INDITEX, específicamente en una ubicada al sur del D.F., en su Sección Señora, existe un alto nivel de rotación de personal, lo que ocasiona una pérdida de tiempo efectivo en las labores de la empresa y un fuerte desembolso monetario.

---

## **OBJETIVO GENERAL**

**Lograr un mejor ambiente y cultura laboral en la Sección Señora, para incrementar la productividad de la misma.**

---

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Conocer los diferentes factores que provocan la rotación en dicha sección.
- ✓ Conocer las necesidades que existen, para poder aplicar un método de calidad.
- ✓ Proponer un método de calidad para disminuir la rotación de personal en la Sección Señora y así obtener una mayor productividad.

---

## HIPÓTESIS

No existe una correcta coordinación y organización en las funciones que realiza cada empleada en la sección, lo cual ocasiona una alta rotación de personal. Si logramos una correcta organización y un ambiente de 'equipo de trabajo', entonces cada empleada realizará su trabajo con más entusiasmo, sin tiempos muertos y disminuirá la rotación de personal; logrando de esta manera la calidad en la sección y como consecuencia en toda la tienda.

---

# **CAPÍTULO I**

## **ASPECTOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN**

---

---

## **CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN.**

### **1.1 Concepto de Administración.**

La administración es una de las actividades más importantes que han existido desde que el ser humano ha buscado subsistir; sin embargo su estudio sistemático comienza a partir de que la sociedad intenta que cada una de sus labores sean lo más productivas posible. De esta manera se empiezan a agrupar las personas para que el logro de sus objetivos se realicen de manera más rápida y sencilla. Así, los grupos crecen día con día, convirtiéndose ya en organizaciones sociales, por lo tanto se vuelve más difícil el manejo de éstos y se ven obligados a realizar una Administración. Por lo anterior, hoy por hoy resulta más complejo el administrar correctamente para obtener objetivos que se han planeado.

Existen “n” cantidad de conceptos acerca de lo que es la Administración. Agustín Reyes Ponce dice que es: “la función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros u obtener a través de otros”.

Por su parte Robert F. Buchele nos dice que es: “el proceso de trabajos con y a través de otras personas a fin de lograr los objetivos de una organización formal”.

Mientras que Henry Sisk la define como: “la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, dirección y control, a fin de lograr objetivos establecidos”.

En los conceptos anteriores y en muchos otros, se encontraron palabras en común, entre las más importantes encontramos a los objetivos, a las personas y a los procesos; por lo que podemos decir que la Administración es:

***El proceso de planear, organizar, dirigir y controlar eficaz y eficientemente cada uno de los recursos con que cuenta una organización, con el fin de lograr objetivos planeados, en un periodo determinado.***

## **1.2 Características de la Administración.**

La Administración, al igual que otras disciplinas, poseen diferentes características que la hacen diferentes de las demás, entre ellas encontramos:

### ***a) Universalidad.***

La administración existe en cualquier grupo social, ya que deberá existir siempre una buena coordinación entre todos los elementos que lo integran. Por esta razón, la administración se da lo mismo en un hospital, que en la iglesia, en el ejército, etc.

### ***b) Amplitud de Ejercicio.***

La administración es aplicable en cualquier nivel de una organización formal, ya que todos los pertenecientes a ella, participan en diferentes modalidades y grados.

### ***c) Unidad Temporal.***

Aunque existan diferentes etapas y fases del proceso administrativo, esto no quiere decir que cada una de éstas sean independientes, por el contrario, cuando en una empresa se planea algo, también se dirigirá, controlará, etc.

*d) Especificidad.*

La administración a pesar de que se ayuda de otras disciplinas afines, tiene características propias que la hacen inconfundible y diferente a las demás.

*e) Flexibilidad.*

La administración y su proceso se adaptan a las necesidades de cada organización y de los individuos que la integran.

### **1.3 Importancia de la Administración.**

Una vez observadas las características de esta disciplina, debemos mencionar el porqué la administración es de suma importancia en la vida del ser humano y del grupo social al que pertenezca.

Los argumentos de más relevancia, que demuestran la importancia de esta disciplina son:

- La administración se dará y aplicará en cualquier grupo, y resulta imprescindible para el buen funcionamiento del mismo, aunque siempre será más necesaria en los grupos de más magnitud.
- El éxito de cualquier empresa depende totalmente de la correcta aplicación de la administración, ya que su productividad y eficiencia irán siempre de la mano de una buena administración.
- Para cualquier país, pero sobre todo para los más desarrollados, el estar continuamente mejorando su calidad administrativa, es de suma importancia, pues todo se canalizará en un mejor aprovechamiento de los recursos. Lo anterior es indispensable para lograr una excelente coordinación y un rápido y buen desarrollo.

- Por último, podemos mencionar que la administración contribuye al bienestar de la sociedad, de comunidad y del individuo mismo, ya que proporciona lineamientos para mejorar las relaciones humanas y a la vez generar empleos.

#### **1.4 Principios Administrativos.**

Los Principios de la Administración, surgen de las aportaciones que Henry Fayol hace a esta disciplina. Estos son de gran utilidad para la administración, pues ayuda a que la aplicación de ésta sea totalmente universal, sin importar el lugar, la organización ni el tamaño de ésta. En cualquier espacio se seguirán las mismas reglas para emplear cada una de las fases del proceso administrativo.

Antes que nada, mencionaremos que un principio es la base o fundamento que se sigue para realizar cualquier actividad, pero en la administración los principios son flexibles y susceptibles de adaptarse a todas y cada una de las necesidades de las organizaciones, se deben saber utilizar, pues es un arte difícil que exige mucha inteligencia, experiencia, decisión y tacto.

Entonces, las llamadas “reglas” en otras materias, en ésta son “principios” a seguir, para que podamos lograr cada uno de los objetivos planteados en cualquier parte y en cualquier momento.

Los Principios Administrativos se dividen en:

• **Relaciones Humanas.**

- a) *La subordinación del interés individual al general;* para lograr los objetivos de una organización, deberá estar primero satisfecho el interés de cada uno de los integrantes de ésta, para que en conjunto se obtengan los objetivos planteados por la organización, jamás deberá predominar el interés de una persona o grupo de éstas, contra el interés de la misma organización.
- b) *Equidad.* Éste nos menciona que no se debe de exigir a una persona más de lo que puede dar, asignarle labores en donde pueda dar su 100%. Fayol dice que la equidad resulta de la combinación de la benevolencia y la justicia.
- c) *Estabilidad.* No deberá existir un alto nivel de empleo y desempleo en cualquier ente económico, esto siempre demostrará la buena o mala marcha del negocio.
- d) *Iniciativa.* Lograr que el personal tenga la mayor creatividad posible, que realice sus labores por cuenta propia, o sea, que el trabajador tenga libertad de proponer y ejecutar.
- e) *Espíritu de equipo.* Tratar que dentro de una organización exista un ambiente de convivencia entre los integrantes de cada área y por consiguiente entre todos los departamentos pertenecientes a la misma.

• **Eficiencia de la producción.**

- a) *División especializada del trabajo.* Separar minuciosamente cada una de las tareas que se realizarán en la empresa, de tal manera que cualquiera lo pueda hacer.

• **Administración.**

- a) **Autoridad - Responsabilidad.** Saber mandar y hacerse obedecer, “la autoridad se delega, pero la responsabilidad se comparte”. Estas dos partes deberán estar siempre de la mano.
- b) **Disciplina.** Toda persona que se integre a una organización, tendrá que acatar las reglas establecidas por la empresa.
- c) **Unidades de mando.** Un integrante de la organización, no deberá recibir órdenes o instrucciones de dos personas, ya que éstas muchas veces pueden ser contradictorias y lo único que lograremos será confundir al subordinado.
- d) **Unidad de Dirección.** Es aquella persona que tiene autoridad sobre todo y todos. Se dice que deberá haber una sola persona responsable para la solución de problemas de un grupo determinado.
- e) **Centralización.** Esto es cuando las funciones, la autoridad y las responsabilidades están a cargo de un sola persona, una unidad o departamento.
- f) **Jerarquía.** Es la división que existe en una organización, muestra todos y cada uno de los niveles existentes en ésta.
- g) **Orden.** Éste nos dice que deberá haber “un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar”.
- h) **Remuneración.** Se deberá hacer un pago justo de acuerdo a la actividad que se está desempeñando, no pagar ni más ni menos.

### **1.5 Campo de Acción de la Administración.**

Para poder conocer el campo tan amplio que tiene la administración y las personas que aplicarán ésta, primero se mencionarán brevemente los roles que se le asignan a los administradores, que se encargarán de que cada uno de los objetivos de la Administración se cumpla.

Inicialmente debemos decir, que un 'rol' es un papel que desempeña una persona dentro de la sociedad y los grupos que la integran. Los roles asignados a un Licenciado en Administración son:

- ✓ *Maximizador de la eficiencia y las utilidades.* Esto nos quiere decir que el administrador debe hacer más con menos, o sea, producir con los menores recursos posibles.
- ✓ *Neutralidad equilibradora.* Un administrador jamás deberá de estar más inclinado por un interés personal, deberá ser líder, para que tanto sus subordinados, como sus superiores estén satisfechos con el trabajo que está realizando.
- ✓ *Ejecutor – Tecnócrata – Burocrático.* Este punto hace referencia a la persona que está a cargo de aplicar la administración, tendrá que ejecutar órdenes para que se realice un trabajo a través de diferentes técnicas rutinarias.

Por último podemos decir que las cualidades de un administrador siempre serán sus habilidades, éstas le ayudarán a que pueda desarrollarse en cualquier actividad, desde la más sencilla hasta la más complicada, o bien, en cualquier nivel jerárquico.

Ahora bien, una vez vistos los roles que desempeña un administrador en cualquier organización, conozcamos el campo de acción que tiene la Administración.

El campo en el cual realizan sus actividades es muy amplio, ya que abarca, se aplica y se desarrolla tanto en organizaciones privadas comerciales, industriales y de servicios, como en empresas públicas y todas las entidades que las componen.

En cada una de estas empresas, los Licenciados en Administración tienen la responsabilidad de:

- ✓ Formular estrategias empresariales innovadoras.
- ✓ Diseñar e implantar estándares de calidad en las organizaciones.
- ✓ Crear manuales de organización, administración, así como técnicas para aplicar correctamente éstos.
- ✓ Establecer y utilizar modelos administrativos para la toma de decisiones.
- ✓ Prever, detectar y demostrar los errores y desviaciones en los procesos administrativos.
- ✓ Adecuarse, de tal manera que con los avances y cambios tecnológicos y económicos, la empresa mejore su desarrollo, estando siempre al día.<sup>1</sup>

El campo de acción puede resultar infinito, ya que la Administración puede aplicarse en cualquier organización por muy pequeña que ésta sea; desde la familia, pasando por las organizaciones civiles, sindicatos, despachos, hospitales, escuelas, entre otras muchas más.

### **1.6 Proceso Administrativo.**

Un proceso, es un conjunto de pasos para lograr un objetivo, pero ¿qué es el proceso administrativo?. Mencionemos que el Proceso Administrativo es una herramienta que utiliza la Administración, para alcanzar y llevar a cabo los objetivos planteados por una organización.

Existe una infinidad de criterios sobre las etapas que componen el Proceso Administrativo, pues mientras algunos autores mencionan seis diferentes etapas, otros la reducen y conjuntan sólo en tres.

Los enfoques más utilizados son los de Agustín Reyes Ponce y José Antonio Fernández Arena, a continuación mostraremos cada uno de estos enfoques del proceso administrativo, la diferencia y similitud entre ellos.

A. Reyes Ponce, nos dice que el Proceso Administrativo se divide en:

1. *Previsión*.- (pre-ver, ver anticipadamente) implica el anticiparse a los acontecimientos y situaciones que se realizarán en un futuro.
2. *Planeación*.- consiste en fijar objetivos, procedimientos y programas que se seguirán para realizar cada una de las actividades.
3. *Organización*.- para establecer las funciones y actividades que se realizarán, se dan jerarquías, obligaciones y responsabilidades, todo esto con el fin de lograr la máxima eficiencia en los planes y objetivos señalados.

4. *Integración.*- Ésta es la que se encarga de obtener y coordinar los diferentes recursos, enfocándose más a los humanos, ya que los recluta, selecciona y logra el desenvolvimiento de las capacidades del personal.
5. *Dirección.*- Se encarga de dirigir cada uno de los planes hechos, a través de los esfuerzos de su personal mediante la motivación, la comunicación y supervisión.
6. *Control.*- Establece medios de control, para comparar los resultados con lo planeado, así mismo valora e interpreta cada uno de los resultados obtenidos, con el fin de mejorar, corregir y realizar nuevas acciones.

Por su parte José A. Fernández, nos menciona que sólo existen tres etapas:

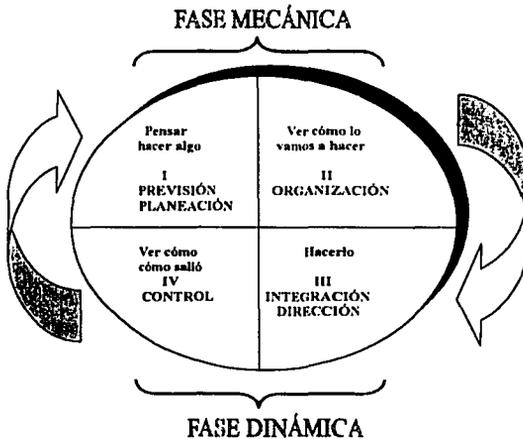
1. *La planeación.*- Aquí es donde se fijan los objetivos para seguirlos y programas para poder realizarlos; él integra en esta primera fase a la previsión.
2. *La implementación.*- En esta fase se decide la mejor alternativa de solución, seleccionando el plan más adecuado para el problema, aquí se conjunta a esta fase, la organización, la integración y la dirección.
3. *El control.*- Se aprecia el resultado de la acción, para poder compararlo con lo establecido, observar las causas, desviaciones si las hay y dar una posible solución.

Como los anteriores, hay muchos autores que tienen diferentes puntos de vista acerca de las fases del proceso administrativo, pero cada uno de ellos se ha basado en el proceso administrativo que Henry Fayol realizó; el resto, son solo diferentes enfoques que se van modificando con el transcurso de los años.

Podemos decir que todo se resume en:

*pensar hacer algo, ver cómo lo vamos a realizar, hacerlo y ver cómo salió*

Por otro lado mencionemos que el proceso administrativo tiene dos fases. “Lyndall F. Urwick les llama fase mecánica y fase dinámica de la administración, la mecánica es la parte teórica en la que se establece lo que debe hacerse. Mientras que en la dinámica se refiere a cómo manejar de hecho el organismo social”.<sup>2</sup>



<sup>2</sup> Münch Galindo, Lourdes / García Martínez, José. Fundamentos de Administración. Ed. Trillas, México 1995. pág. 33

---

## **CAPÍTULO II**

### **LA ORGANIZACIÓN COMO GRUPO SOCIAL**

---

---

## CAPÍTULO II. LA ORGANIZACIÓN COMO GRUPO SOCIAL.

### 2.1 ¿Qué es una Organización?

La organización la podemos percibir de dos maneras una como fase del proceso administrativo y otra como un ente económico (empresa). A cerca de éste último, haremos referencia en este capítulo.

Las organizaciones son tan antiguas como el mismo hombre, ya que a través del tiempo las personas se han unido a otras para alcanzar sus metas, se da primero en las familias, después en tribus y poco a poco en grandes grupos que con el tiempo se han vuelto más complejos.

La creación de las organizaciones no se da en forma espontánea, sino por la iniciativa del ser humano; donde se establecen jerarquías dadas por las diferentes funciones (directivas y operativas) que deben desempeñar los individuos para alcanzar los objetivos por los que fue creada la organización, ésta es denominada “organización formal”. Las que nacen naturalmente, en el seno de la organización formal, por identificación de los individuos, por gustos similares, por voluntad propia, en donde no existen las jerarquías, se le denomina “organización informal”.

Hablando de la organización como empresa (organización formal), resulta un poco complicado definirla, pues la han definido en sumadas ocasiones desde diferentes enfoques, como el jurídico, económico, social, entre muchos otros.

Mencionaremos algunos conceptos, para después definir lo que es una Organización y/o Empresa.

José Antonio Fernández Arena nos dice que la organización es “una unidad productiva o de servicios que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la Administración para lograr sus objetivos”.

Isaac G. Valdivia, menciona que es “ una unidad económico - social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa”.

Münch Galindo y García Martínez, la definen como “el grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y /o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad”.

Para poder definir la organización, debemos saber que dentro de ella existen recursos, objetivos y diferentes características que hacen se diferencien unas de otras.

Entre las características más importantes encontramos:

- Que es un grupo social.
- Se integra por recursos.
- Tiene aspectos legales y prácticos.
- Produce bienes y servicios.
- Utiliza a la administración para lograr sus objetivos.
- Satisface necesidades de la comunidad.

Teniendo en cuenta lo anterior, podemos decir que la organización es:

***un grupo social integrado por diferentes recursos, que con la ayuda de la administración logra sus objetivos, produciendo bienes y/o servicios; todo para satisfacer las necesidades de los integrantes de una comunidad.***

Hablando de los recursos que integran a la organización, mencionaremos brevemente a qué se refiere cada uno de ellos.

- *Recursos Materiales.*

Son bienes tangibles con los que cuenta una organización. Estos van desde edificios, instalaciones en donde se ubica y opera la organización, equipos de trabajo, materias primas, etc.

- *Recursos Económicos.*

Estos son los recursos monetarios (tanto propios como ajenos) con los que cuenta la empresa, sirven para poder realizar cualquier operación y llegar a tomar decisiones, como ejemplo tenemos: el dinero, aportaciones de socios, utilidades, entre otras.

- *Recursos Humanos.*

Muchas veces se toman menos en cuenta, pero debemos tener presente que son los más importantes en cualquier organización; ya que a través de ellos surgen las ideas y la creatividad para desarrollar cualquier actividad en la organización. A través de estos recursos, es como funcionan y se manejan el resto, además ellos poseer: características únicas y que los hacen indispensables en cualquier organización. Entre ellos encontramos a los directores, técnicos, los de oficina, hasta los obreros.

- *Recursos Técnicos.*

Estos recursos son los que sirven a la organización para coordinar a los otros tres. Son instrumentos que ayudan a realizar sistemas de ventas, sistemas administrativos, tecnología, etc.

Con lo anterior tenemos ya, más claro lo que es una organización, pues sabemos ahora los recursos que la integran y las características con las que ésta cuenta.

## **2.2 Objetivos de la Organización.**

La administración es parte esencial en cualquier organización, para que ésta pueda lograr su desarrollo y funcione adecuadamente. Además de ser una ciencia social, pues se preocupa por el individuo, las organizaciones y el ambiente en que se desarrolla, los grupos sociales que cada ser humano forma y siendo las organizaciones un campo activo de trabajo, persigue objetivos, desde los particulares hasta los generales, pero los principales y más importantes son:

- Servicio.
- Social.
- Económico.

### **2.2.1 Servicio.**

Cada ser humano tiene necesidades que satisfacer, y las organizaciones atienden a los usuarios a través de sus servicios, o bien, a los consumidores a través de sus productos, todo dependerá siempre del giro que tenga la organización. Para poder obtener la completa satisfacción del cliente, sea consumidor y/o usuario, se necesita que el producto y servicio sean de calidad.

### **2.2.2 Social.**

Este objetivo hace referencia a la generación de empleos dentro de una comunidad, pagos al gobierno, realizando obras de beneficencia pública, entre otras. Siempre se enfocará al bienestar de todas y cada una de las personas que se encuentran dentro de la sociedad en conjunto.

### **2.2.3 Económico.**

Tiende a crear y lograr beneficios monetarios, genera específica y principalmente riquezas. Su objetivo es cumplir con los intereses de cada uno de los socios a través del pago de dividendos justos, cubrir pagos a acreedores, entre otras actividades; con el fin de aumentar los activos de la empresa.

## **2.3 Clasificación de las organizaciones.**

La palabra *clasificación* se define en el diccionario Larousse como: “ la distribución sistemática en diversas categorías, siguiendo criterios precisos”, o bien, “ordenar por clases”.

La clasificación de las organizaciones se origina cuando los grupos de personas a través del tiempo empiezan a crecer, a buscar diferentes propósitos, se agrupan dependiendo de los objetivos a cumplir.

Los cambios que se han sufrido en el campo de trabajo, han originado el nacimiento de una gran variedad de organizaciones, por lo que resulta complicado analizar todas y cada una de las diferentes clases de organizaciones existentes.

Por lo anterior, las empresas se clasifican con el propósito de aplicar una administración más adecuada, de acuerdo a las necesidades de cada una de ellas, dependiendo siempre de la actividad que desarrollen.

A continuación se mostrarán algunos de los criterios más estudiados acerca de la clasificación de las organizaciones.

1. *Etzioni*. Nos menciona que las organizaciones se clasifican en:

- **Coercitivas.** Cuyo objetivo es mantener una conducta específica dentro de la entidad.
- **Utilitarias.** Son aquéllas que generan una utilidad, desde el punto de vista de servicio. Como ejemplo tenemos a las aseguradoras, los bancos, etc.
- **Morales.** Donde su objetivo es proporcionar un servicio para el conocimiento de valores, donde la gente se va a agrupar para adquirirlos.

2. *Blaw Scott*. Él hace la siguiente división:

- **Mantenimiento.** Su objetivo es mantener la estabilidad de los integrantes de una organización o grupo determinado.
- **Económica.** Su objetivo primordial es el de generar riquezas.
- **Adaptativa.** Como su nombre lo indica, adapta a las personas a un medio o grupo específico.

3. *Existe una clasificación general*, en donde las organizaciones se dividen de acuerdo a su actividad o giro<sup>3</sup>, éstas son:

- **Económicas.** Aquéllas que generan todo tipo de riquezas, para ellas y para la sociedad en que se desarrollan.
- **Servicio.** Estas organizaciones pueden o no tener fines de lucro. Proporcionan principalmente un servicio a la comunidad. Entre ellas encontramos a: los hospitales, organizaciones de educación, servicios públicos, etc.
- **Comerciales.** Tienen como función la compraventa de productos, suelen ser el intermedio entre los consumidores y los productores. Entre ellas encontramos a: los mayoristas, detallistas y comisionistas.
- **Industriales.** Su objetivos es producir bienes a través de la transformación de materias primas. Entre éstas podemos encontrar a las organizaciones manufactureras y a las extractivas.

4. En México, la clasificación más aceptable es la de *Nacional Financiera*, que divide a las organizaciones en pequeñas, medianas y grandes.

*NAFIN* fundamentó su clasificación conjuntando el giro, magnitud, el bien y/o servicio que proporciona la organización.

Con las características anteriores se muestra el monto de su capital, el número de personas contratadas, la magnitud de sus instalaciones y su actividad principal.

En fin, existe un sinnúmero de clasificaciones, las privadas, las públicas, las centralizadas, desconcentradas, entre muchas otras; pero podemos decir que la clasificación se basa en el origen y fin que persigue cada organización.

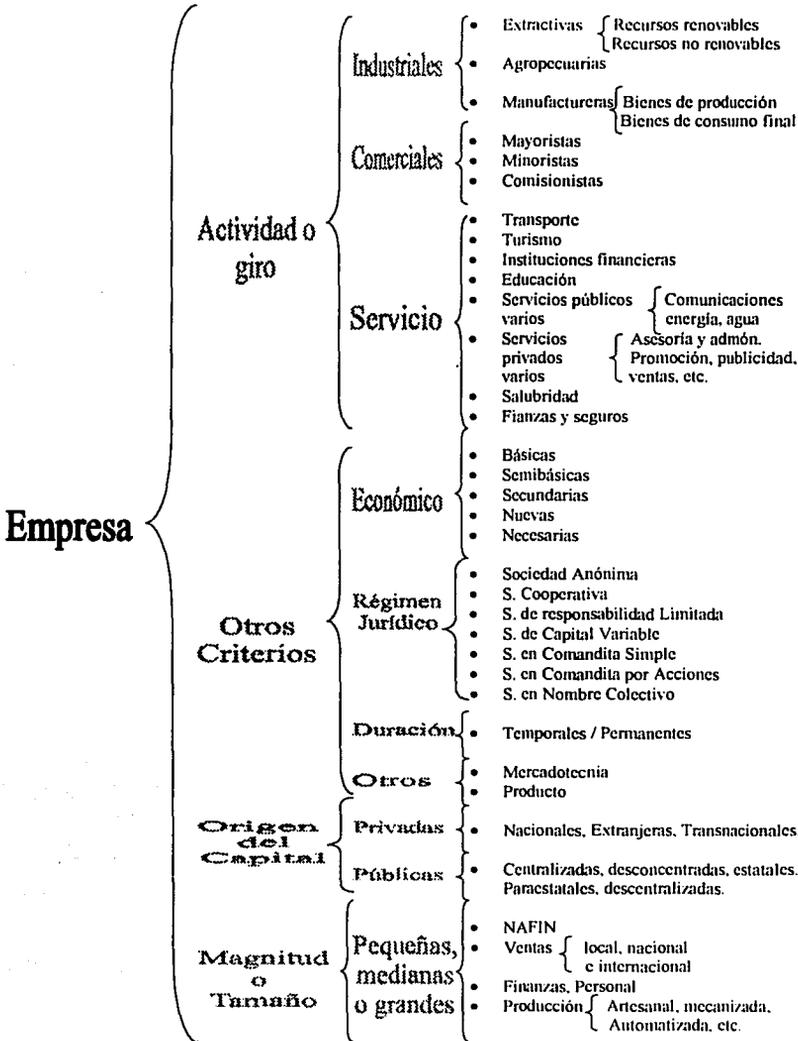
En la actualidad, la mayoría de las organizaciones no pueden recaer en una sola clasificación, pues pueden pertenecer a las organizaciones privadas, siendo a la vez de servicio y grandes. Como ejemplo de esto tenemos lo siguiente:

- Un supermercado es: una organización grande, privada, comercial y de servicio.
- Un cine puede ser: una empresa de servicio, económica y comercial.
- Un club deportivo: una organización mediana, adaptativa y de servicio.

A continuación se muestra un cuadro sinóptico de la clasificación de las empresas.

---

<sup>3</sup> Münch galindo y García Martínez. Fundamentos de Administración Ed. Trillas, México, 1995. pág.



TESIS COM  
 FALLA DE ORIGEN

Clasificación de las empresas. Fundamentos de Administración, 1995

## **2.4 Áreas Funcionales.**

Como resultado de la fase de organización, una empresa divide su funcionamiento en áreas llamadas funcionales u organizacionales, con el fin de poder lograr cada uno de los propósitos y objetivos planteados, es por eso que necesita hacer una división de trabajo.

Esto es de gran utilidad, pues ayuda a que todas y cada una de las actividades que las personas que trabajan en la organización, realicen de una manera más rápida y fácil sus labores.

Debido a que existe una necesidad de división, surge en las organizaciones departamentos que realizan actividades, labores y funciones homogéneas, con el fin de llegar a un mismo objetivo, "*el éxito organizacional*"

Las áreas más comunes en la mayoría de las organizaciones son:

- Producción.
- Mercadotecnia.
- Finanzas.
- Recursos Humanos.

Todas las áreas tienen la misma importancia dentro de una organización, pues la administración en una empresa no atiende sólo a un área en específico, sino busca la coordinación de todas y cada una de ellas, para lograr la productividad.

### **2.4.1 Producción.**

Esta área existe de acuerdo al giro de la organización, pues algunas producen, otras prestan servicios y algunas realizan las dos actividades.

Considerando a las organizaciones que producen; este departamento es de suma importancia, ya que desarrolla y planea los métodos más adecuados para fabricar los productos, coordinar la materia prima y el material, así como los equipos necesarios para realizar cada actividad.

Dentro de ésta encontramos diferentes actividades, las cuales dependerán de la magnitud y giro de la misma, entre ellas encontramos las siguientes:

- *Planeación y control de producción.*
- *Control de calidad.*
- *Ingeniería del producto.*
- *Fabricación de productos.*
- *Abastecimiento, entre otras.*

#### **2.4.2 Mercadotecnia.**

La finalidad que tiene esta área es la de estudiar e investigar los factores que influyen en el mercado; una vez identificados éstos, se crea lo que el consumidor desea, quiere y necesita; después, mediante la promoción se llega a la distribución, todo con el fin de poner el producto a disposición del cliente en el lugar preciso, en el momento adecuado y con el precio justo.

Lo anterior es conocido como la combinación de las cuatro P (4 P's), éstas están diseñadas para cubrir las necesidades de un grupo específico de consumidores, esto lo ejemplificamos con el siguiente diagrama.

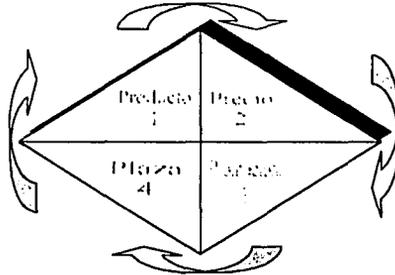


Diagrama de las 4 P's

Cada una de las partes antes mencionadas hacen posibles a la mercadotecnia, cada una de las 4P's hacen referencia a lo siguiente:

- 1 Producto. Es la combinación de los bienes y servicios, se manifiesta a través del producto físico.
- 2 Precio. Es el valor que estamos dispuestos a pagar como consumidores o usuarios, se manifiesta a través de las ofertas, gangas, etc.
- 3 Promoción. Son cada una de las actividades que se realizan para dar a conocer el producto a nuestros consumidores y de esta manera lo puedan adquirir. Se da mediante la publicidad en diferentes medios de comunicación, como las revistas, los espectaculares, la radio, la T.V., entre otros.
- 4 Plaza. Es el lugar en donde se vende el producto, de esta manera se realizan las ventas, a través de diferente canales de distribución.

Dentro del área de mercadotecnia se realizan las siguientes funciones:

- *Investigación de mercados.*
- *Administración de ventas.*
- *Planeación y desarrollo del producto.*
- *Asignación del precio del producto.*
- *Promoción.*
- *Publicidad.*
- *Distribución del producto.*
- *Estrategias de mercado.*

### **2.4.3 Finanzas.**

Esta área tiene una importancia extrema, pues toda la organización basa su trabajo con movimientos de efectivo. A través de ella funciona la organización con la distribución del capital, obtención de fondos. De esta manera procura que el resto de las áreas realicen sus actividades con los recursos económicos necesarios y adecuados.

Esta área tiene muchos objetivos, pero el primordial es el de administrar y aprovechar al máximo los recursos financieros. En esta área se realizan las siguientes actividades:

- *Contraloría.* Se realizan funciones como la contabilidad general, la contabilidad de costos, crédito y cobranzas, presupuestos, impuestos, auditoría interna, entre otras.

- *Financiamiento.* Aquí entran las actividades de tesorería, inversiones, planeación y control financiero, etc.

#### **2.4.4 Recursos Humanos.**

Por último encontramos el departamento que es fundamental en cualquier empresa, pues a través de éste encontramos que las demás áreas logran su funcionamiento.

El objetivo de esta área es el de conseguir y hacer que permanezca un grupo humano de trabajo, con características que van de acuerdo con los objetivos y necesidades de la organización, todo a través de etapas de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo del mismo, de igual manera deberá detectar las necesidades que tienen las personas pertenecientes a la empresa.

Dentro del área de recursos humanos encontramos las siguientes funciones:

- *Determinar las necesidades de los recursos humanos de la empresa.*

A esta parte también se le conoce como planeación de recursos humanos, primero se evalúa al personal actual que tiene la organización, después se delimitan los requisitos que deberá tener el próximo personal que pueda ingresar a la empresa, todo de acuerdo a los objetivos y planes de la misma. Una vez analizado esto, se realizan diferentes etapas para después incorporarlo como nuevo integrante de la organización.

- *Reclutar y seleccionar.*

La labor a realizar aquí es, que se busca a un determinado grupo de personas que puedan ser los candidatos idóneos para los puestos vacantes que hay en la empresa, de la misma manera se seleccionará al mejor candidato, el que se apegue más a las necesidades y objetivos de la empresa.

- *Contratación y empleo.*

En donde se realizan actividades como el reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal.

- *Capacitación y desarrollo.*

Como su nombre lo indica, capacitan al personal para su total desarrollo dentro de la organización.

- *Relaciones laborales.*

En donde se llevan a cabo los contratos colectivos de trabajo, las relaciones que se dan dentro de la organización, la investigación de personal, etc. Esta función sirve de enlace entre los sindicatos y entidades que son gubernamentales, realiza el proceso de negociación que beneficie a las dos partes.

- *Sueldos y salarios.*

Aquí se hace la evaluación y análisis de puestos, calificación de labores, así como la remuneración del mismo. También se pueden dar recompensas a los empleados por los logros y méritos que ha realizado al desempeñar su trabajo.

- *Seguridad industrial.*

En donde se realizan campañas de higiene y seguridad en caso de accidentes dentro de la organización, servicio médico, entre otras.

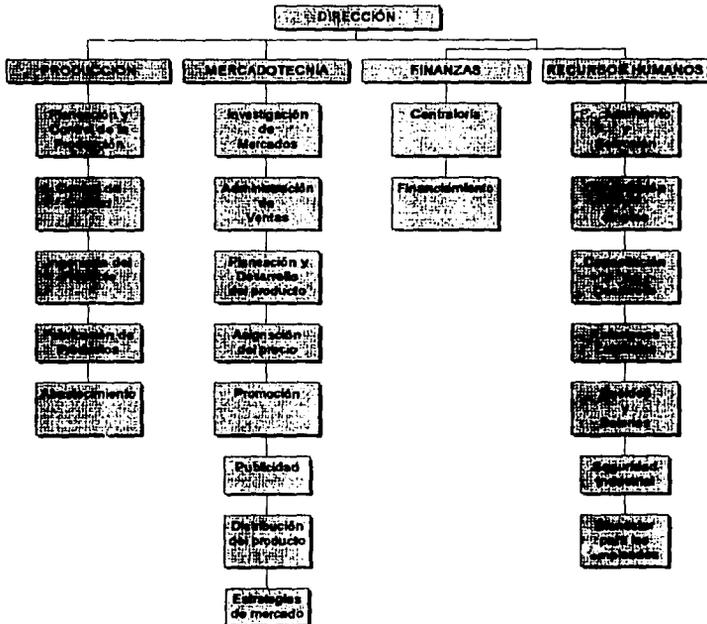
- *Bienestar para los empleados.*

En esta función existen diversos aspectos, entre ellos salud y seguridad del empleado, su motivación, recreación; esto con la intención de que el empleado se encuentre satisfecho con su trabajo, el lugar en el que labora y el trato que se le da, con el fin de que tengan un mejor y mayor rendimiento.

En el siguiente organigrama se presenta, cómo se dividen las áreas funcionales de una organización.

## ÁREAS FUNCIONALES DE UNA ORGANIZACIÓN

*Principales Actividades*



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

---

# **CAPÍTULO III**

## **ROTACIÓN DE PERSONAL**

---

---

## **CAPÍTULO III. ROTACIÓN DE PERSONAL.**

### **3.1 Concepto.**

La rotación de personal pertenece a una de las funciones que tiene a su cargo Recursos Humanos, la planeación de recursos humanos.

La rotación la podemos ver como movimientos constantes de personal dentro de una organización, en ocasiones la empresa desea renovar al personal, tener en sus filas alguien con más conocimientos, habilidades, etc., es decir, planean el momento de entrada y salida de personas y esto es para bienestar de la misma; pero en la mayoría de las veces no se tiene conocimiento de las salidas de las personas, lo cual perjudica de gran manera a la empresa, pues hay pérdidas, gastos financieros innecesarios, etc.

Paul Pigors nos dice que la rotación es “el intercambio de personas entre la organización y su ambiente, esto se define por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización”.

Felipe Blancas nos menciona que la rotación de personal es “ la medida en que los empleados, por la razón que sea se separan de la empresa”.

Idalberto Chiavenato por su parte dice que la rotación de personal “se usa para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, o bien, el número porcentual que ingresan y que salen de la empresa”.

La rotación de personal puede ser mostrada a través de una relación entre las entradas y salidas del recurso humano en un periodo determinado, en la mayoría de las ocasiones se expresa en índices mensuales o anuales, según lo requiera el departamento o la misma empresa. Lo anterior sirve para poder realizar cualquier tipo de comparación y así desarrollar acciones que permitan tomar acciones oportunas y correctas.

En una organización existe un enorme flujo de personal, ya que necesita de cada uno de ellos para realizar todas las actividades y obtener los resultados planteados. Podemos definir entonces, que la rotación de personal es:

***La entrada y salida de personal dentro y fuera de una organización, en donde se separa de ésta por voluntad propia o por decisión de la empresa.***

Como lo dice la definición la rotación muchas veces es provocada por la misma empresa, ya que desea substituir el personal actual por uno de más calidad, pero de la misma manera tiene que controlar que su rotación no sea ni muy baja ni muy alta, pues puede originar pérdida de tiempo, dinero, entre otros muchos elementos que dañarán a la organización; por lo tanto, como en todo, la rotación debe tener una estabilidad, que debe ser el punto óptimo (ver gráfica\*).

R o t a c i ó n	+	
	✓	
	-	

\*

( + ) Más rotación de lo normal.

( ✓ ) Nivel óptimo de rotación.

( - ) Menor rotación.

En ocasiones cuando en la empresa ocurren pérdidas de personal diferentes e independientes a los objetivos de ésta, se deben detectar los motivos que están provocando la salida del personal, de manera que se actúe rápidamente sobre ellos y disminuir la elevada salida de las personas.

La rotación de cierta manera puede promover también las necesidades de las organizaciones, sobretodo cuando se encuentran en una economía creciente y en constantes cambios tecnológicos.

Para cualquier empresa, es de suma importancia conocer su situación de rotación de personal. Para poder realizarlo y lograrlo se debe tener conciencia de lo que necesita la organización, así como del promedio entre las entradas y salidas que tiene la empresa o un departamento en particular.

Para esto, necesitamos estar en constante contacto con nuestro personal, hacerles saber que estamos con ellos y reconocerles su trabajo, de la misma manera se deben realizar entrevistas de salida o finales a los empleados que salen por decisión propia. Lo anterior nos ayudará de gran manera a determinar y estudiar los factores que influyeron para que el personal deje su puesto y así corregir las mismas, esta entrevista suele ser el mejor medio para determinar las causas de la rotación.

Algunos de los elementos más importantes que debe tener la entrevista son:

- Opinión del empleado sobre la empresa.
- Opinión del empleado sobre su jefe directo.
- Opinión del empleado sobre su puesto directo.
- Opinión del empleado sobre su horario de trabajo.
- Opinión del empleado sobre su salario.
- Opinión del empleado sobre las oportunidades de desarrollo y progreso.

Así mismo, se debe verificar cuál fue el motivo fundamental de la desvinculación, sea por parte de la empresa o del empleado. No se debe dejar de lado la fecha de entrada y salida, así como el nombre del empleado.

El cuestionario nos ayudará significativamente, pues conoceremos los defectos (si los hay) y sabremos cosas que tal vez los empleados que están aún en la empresa no nos dicen por miedo a represalias.

Algo que nos debe quedar muy claro es que un individuo que se integra a una empresa, puede hacerlo para toda su vida o por un periodo muy breve.

### **3.2 Tipos de rotación.**

#### **○ Rotación Interna.**

La rotación interna de personal es también conocida como “movilidad interna de personal; que podemos definirla como, el número de trabajadores que cambian de puesto pero sin salir de la empresa”<sup>4</sup>, o sea, se da dentro de un mismo departamento, o bien, dentro de los diferentes departamentos con los que cuenta la organización.

Por lo tanto podemos definirla como el número de personas que cambian de puesto, sin salir de la empresa.

Los motivos por los que se da esta rotación son muchos, entre ellos encontramos:

#### **a) Transferencias.**

Éstas se realizan sólo cuando necesitamos cubrir una vacante, donde la jerarquía y el salario seguirán siendo los mismos. En ocasiones las transferencias se dan cuando se quiere reforzar a un equipo de trabajo.

*b) Ascensos.*

Aquí el empleado si adquiere un puesto de mayor importancia y sueldo, esto se da por: la capacidad que tenga el empleado o por la antigüedad que tenga laborando para la empresa.

*c) Promociones.*

Es cuando un empleado obtiene un puesto de confianza a través de su misma promoción. O sea, la manera en que realiza su trabajo y la que le haga su jefe. Esto no quiere decir que se ayude o se dé este puesto al empleado por preferencias.

*d) Descensos.*

Como su nombre lo indica, es cuando el empleado tiene un puesto y un sueldo inferior al que tenía.

Todos estos tipos de movimientos se dan cuando en alguno de los departamentos tenemos vacantes y hasta ese momento no hay quien pueda ocupar el puesto. Por lo tanto una persona que esté integrada ya a la empresa y que sabe realizar las funciones de ese puesto, la llevarán a cubrir la vacante y realizar las actividades que se están quedando pendientes por falta de personal.

Lo negativo aquí, es que el otro puesto quedará también vacío; es entonces donde una sola persona puede tener a su cargo dos labores diferentes que realizar, teniendo con el tiempo una saturación de trabajo.

---

<sup>1</sup> Pigors, Paul. Administración de personal. Ed. Continental, México 1985, pág. 166.

Lo anterior en ocasiones, es porque efectivamente, no se encuentra a la persona que cumpla con los requisitos que se necesitan para dicho puesto. En otras, la empresa prefiere pagar menos y que un solo empleado realice hasta tres labores por el precio de uno, teniendo a la larga exceso de trabajo y malestar en el empleado.

Este tipo de rotación puede resultar muy provechosa, ya que nos ayudará a prevenir la rotación externa y así mantener la imagen de la empresa. Todos los ajustes que se hagan aquí, serán para satisfacer las necesidades tanto del empleado como de la empresa y así resolver cualquier conflicto interno que pueda existir.

#### ○ *Rotación Externa.*

Aquí, la rotación se da cuando el empleado no desea estar más en la empresa, o bien, por que la organización desea tener una persona en determinado puesto con mejores cualidades al actual.

Esta rotación se visualiza cuando el empleado tiene que salir de la empresa por diferentes circunstancias y entra en su lugar alguien que es totalmente ajeno a la empresa y a las actividades que ahí se realizan. Cuando entra personal nuevo a la organización, se le tiene que capacitar, integrar y dar a conocer cada una de las labores que realizará en el puesto para el que fue contratado.

La rotación externa no debe confundirse con la sola salida de personal. En la rotación, salen los empleados de la empresa y del mismo modo son sustituidos, pero si esto no sucede, puede tratarse solo de un reajuste o crecimiento de la organización.

En este tipo de rotación se da un intercambio entre el ambiente externo que rodea a la empresa y los integrantes que están por salir; además de ser probablemente el problema más claro de personal que tiene la dirección y para el cual se deben tener medidas preventivas y resolutorias.

La rotación de personal, ya sea interna o externa puede resultar positiva para la empresa, siempre y cuando sea con planeación y a través de puntos claros, para que día a día se logren desarrollar las actividades y así mismo obtener resultados.

### **3.3 Causas de la rotación.**

La rotación de personal es “una expresión directa de la satisfacción o insatisfacción que los empleados sienten acerca de sus puestos y de la compañía para la cual trabajan”<sup>5</sup>

En este punto, nos enfocaremos específicamente a las causas de la rotación externa. Podemos decir que una de las mayores causas por las que se da la rotación en una empresa, es el descontento que existe entre un empleado con la organización y/o viceversa, los motivos son muchos, entre ellos:

- Mala comunicación entre el empleado y su superior, pues se maneja de manera deficiente.
- Falta de oportunidad para desarrollarse dentro de su mismo puesto, o bien, dentro de la empresa.
- Remuneraciones inadecuadas, ya que en ocasiones el empleado no recibe el pago justo por el trabajo que realiza.

Con esto podemos ver que la rotación no es una causa sino un efecto “es la consecuencia de ciertos fenómenos localizados interna o externamente en la organización sobre la actitud y el comportamiento del personal”<sup>6</sup>.

Tomando como base lo anterior, podemos decir que existen muchas causas por las que se da la rotación, pero todas ellas las podemos dividir en dos, causas internas y causas externas de la rotación de personal.

***a) Causas Internas.***

Estas las podemos identificar como causas que se originan dentro de la empresa. Entre ellas tenemos las políticas salariales de la organización, las condiciones en que laboran los empleados, las excesivas cargas de trabajo, la motivación que se le da a los integrantes de la empresa, los procesos de reclutamiento y selección de personal, horarios de trabajo no respetados, maltrato a los empleados, criterios para evaluar el desempeño, tipo de relación entre el jefe y subordinados, oportunidades de crecimiento, jubilación, entre otras.

---

<sup>5</sup> Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Ed. Mc Graw Hill, Colombia, 1994. pág. 155.

<sup>6</sup> Bis, pág. 159.

Este tipo de causas pueden ser o no planeadas por la organización; son planeadas cuando la organización desea tener un mejor recurso, más capaz, entonces decide reclutar y seleccionar a las personas adecuadas, para que la empresa logre tener una mayor productividad. No es planeada, cuando el personal no desea estar laborando más para la organización.

Las causas que se dan en estos casos provocan una insatisfacción en el personal, pues si su trabajo es excesivo y no recompensado, entonces afecta a nivel general la productividad de la empresa.

***b) Causas Externas.***

Como su nombre lo indica, éstas se dan la mayoría de las veces por razones que no tienen relación con el trabajo o la organización, son ajenas y no previsibles por la empresa. En ocasiones el empleado desea abandonar su empleo y la empresa no quiere perderlo.

La mayoría de las veces éstas son impredecibles y por la misma razón no se pueden prevenir, ya que en su mayoría las causas de esta separación se da por motivos personales del empleado.

Dentro de estas causas podemos mencionar las más importantes y comunes: distancia existente entre el trabajo y el hogar del empleado, enfermedad de éste o algún familiar, retiro voluntario o hasta la muerte del mismo, incapacidad permanente, inestabilidad natural, etc.

### **3.4 Consecuencias de una alta rotación para la organización.**

En una organización, el alto nivel de rotación debe ser uno de los principales puntos a solucionar rápidamente, ya que directa e indirectamente afecta de gran manera la productividad.

Si en la empresa o en alguno de sus departamentos existe una alta rotación, las consecuencias son muchas y algunas impredecibles, ya que todo dependerá del tiempo y momento en que ésta se dé.

Como en todas las cosas que se realizan, en la rotación también existen ventajas y desventajas, en esta caso, las consecuencias podrán ser favorables o en contra, todo irá de la mano de la planeación que hayamos tenido.

En esta ocasión dividimos en dos partes las consecuencias de la rotación, las positivas y las negativas. Entre las más importantes podemos encontrar las siguientes:

- ***Consecuencias Positivas.***
  - a) La empresa al contratar personal nuevo, habrá en el área más ánimo por realizar cada una de las actividades, ya que querrán que lo reconozcan e identifiquen como un empleado responsable y con ganas de trabajar, esto provocará una mayor productividad en el departamento y en la organización.
  - b) Los nuevos empleados, tendrán derechos de antigüedad menores en caso de renunciaciones o retiros.
  - c) Devengarán salarios menores a los empleados que tienen más tiempo que ellos.

- d) Aportan ideas frescas y realizan su trabajo por gusto, no por obligación y/o rutina.
- ***Consecuencias Negativas.***
    - a) Pérdida de tiempo efectiva en contratación, selección, reclutamiento y capacitación de personal.
    - b) Costos inútiles.
    - c) Menor productividad, pues el empleado requiere de tiempo para poder aprender las actividades que va a realizar y los programas para llevarlas a cabo.
    - d) Se crea un ambiente de incertidumbre y el empleado puede trabajar con cierta desconfianza, si se entera que no es el primero en determinado tiempo en estar en ese puesto.
    - e) La integración que tiene un empleado en una organización y/o un nuevo puesto es difícil y lleva tiempo, ya que no resulta fácil lograr la adaptación rápida a su puesto ni a sus compañeros; por lo tanto cuesta más trabajo coordinar las actividades que se están realizando en ese departamento.
    - f) La imagen de la empresa da mucho de que hablar, pues cuando una organización tiene un alto nivel de rotación, se juzga a ésta por las condiciones en que se puedan encontrar sus empleados, los tratos que se les da, entre otras muchas cosas.

- g) Cuando la rotación es constante y externa, se presenta la posibilidad de que se divulguen fórmulas, sistemas y muchas otras cosas con las que cuenta la empresa, ya que es muy fácil comentar y dar a conocer cada una de las cosas que hicieron en su trabajo anterior y los programas que utilizaban para realizar cada una de sus labores.

### **3.5 Costos de la rotación de personal.**

La rotación de personal tanto interna como externa, provoca un descontrol de la empresa en todos los sentidos, ya que origina una pérdida tanto de personal, de tiempo, pero sobre todo de dinero.

Cuando se rebasa el estándar establecido de rotación, debemos sugerir a los altos ejecutivos, el detectar, evaluar y corregir las causas que están originando el alto nivel de rotación.

El costo que tiene la rotación en una empresa es más elevado de lo que se puede imaginar, pues va de los gastos más sencillos hasta los más complicados. Entre ellos mencionaremos los más relevantes:

- Costo de exámenes psicométricos, médicos, socioeconómicos, etc.
- Costo de autorización del seguro para un nuevo empleado.
- Costo del papeleo que se requiere para poder introducir al empleado a la nómina.
- Costos de todos los anticipos por aguinaldos, vacaciones, etc.
- El tiempo que se invierte en reclutar, seleccionar y capacitar al empleado.

- Pago de horas extras, éste se hace para cubrir el vacío existente en determinado puesto.

Los costos que se mencionaron, los podemos definir como cuantitativos, o sea, tangibles, ya que se pueden evaluar numéricamente; en caso contrario también podemos encontrar los intangibles, que son más difíciles de detectar y los podemos identificar como costos cualitativos, entre ellos encontramos los siguientes:

- Desgaste físico de personal, ya que están realizando doble trabajo, y esto resta productividad en el mismo.
- Se dan más los errores en el transcurso de la adaptación del empleado con sus actividades.
- La actitud del personal, pues se empieza a crear una mala imagen acerca de la empresa por los constantes cambios que se hacen en ella.

Definitivamente el punto más importante, es que debemos tener claro cuáles son las necesidades de los puestos que requieren personal, para poder elegir al más adecuado y al que aportará más a la empresa, de la misma manera, permitirle un pleno desarrollo para que todas las actividades que realice las haga con gusto y de la mejor manera posible.

Así mismo, debemos concientizar a los directivos, para que puedan prevenir el alto nivel de rotación, si éste se llega a dar, se deben detectar las causas y resolverlas lo más rápido posible, pues esto afecta tanto al individuo como a la misma empresa.

### **3.6 ¿Cómo calcular el índice de rotación?**

El cálculo del índice de rotación de personal, nos ayuda a saber el número de entradas, salidas y existencias de personal en la empresa, departamento o área determinado en un periodo establecido; este índice siempre será expresado de manera porcentual.

Existen diferentes ecuaciones para medir el índice de rotación, la más recomendada y utilizada es la propuesta por I. Chiavenato:

$$\frac{A + D}{2} \times 100$$

---

**EM**

En donde:

**A**= son las entradas de personal que se han tenido en el área y periodo determinados.

**D**= son las salidas de personal (por voluntad propia o decisión de la empresa) en el área y periodo considerados.

**EM**= es el personal que se encuentra actualmente laborando en el área. Podemos obtenerla con la suma de personas existentes al inicio y final del periodo que hemos determinado, dividida entre dos.

La rotación debe ser calculada en función de los recursos humanos disponibles y no solo con relación a las entradas y salidas, pues así los datos que obtengamos serán más aproximados a la realidad.

---

# **CAPÍTULO IV**

## **LA CALIDAD, PARTE ESENCIAL PARA UNA ORGANIZACIÓN**

---

---

## **CAPÍTULO IV. LA CALIDAD, PARTE ESENCIAL PARA UNA ORGANIZACIÓN.**

### **4.1 ¿Qué es la Calidad?**

La calidad es algo que todos creemos conocer, pero cuando nos preguntan 'si sabemos lo que es la calidad', se nos vienen a la mente muchas frases y/o palabras y no podemos definirla. Mucha gente confunde la calidad con el precio o con una marca "si es caro es de calidad".

Debemos tener en cuenta que no todas las personas tenemos una idea clara e igual acerca de la palabra '*calidad*'; esto dependerá siempre de diferentes factores como la necesidad, la experiencia, los gustos, el estado de ánimo, la edad, la moda, etc.

Con lo anterior nos podemos dar cuenta que todos y cada uno de nosotros tenemos un significado diferente para la palabra calidad.

Existen muchos conceptos acerca de la calidad, entre los más importantes tenemos los siguientes:

Marcelo Labastida Yépez nos dice que la calidad es, " el conjunto de características, requisitos que debe poseer una persona, un producto o un servicio; de manera que cumpla con las normas y estándares establecidos".

Por su parte, Carlos Colunga Dávila menciona que la calidad "indica el conjunto de atributos finales de un producto o servicio que nos permite emitir un juicio de valor acerca de él".

Por último tenemos a Luis Castañeda que dice la calidad es: “proporcionar un producto o servicio a los consumidores, que satisfaga plenamente sus expectativas y necesidades a un precio que refleje el valor real que el producto o servicio les provoca, que esté disponible y con la oportunidad que les convenga y que genere la empresa las utilidades suficientes para desarrollarse saludablemente como empresa y grupo humano y así poder continuar sirviendo con eficacia a sus clientes”.

Con los conceptos anteriores de la ***Calidad***, sobresalen las siguientes palabras:

- Satisfacción.
- Necesidades.
- Servicios.
- Productos.
- Estándares establecidos.

Con esto podemos definir a la calidad como:

***El grado de excelencia que alcanza una persona, grupo, producto y/o servicio, que les permite cumplir con las normas establecidas y necesidades de los clientes.***

La calidad representa el éxito, el ser mejor o hacer mejor las cosas; pero para poder obtener esto, debemos conocer la base a seguir para realizar un plan de calidad, las tres C de la calidad:

Capacidad.

Compromiso.

Comunicación.

- a) *Capacidad*. 'Saber cómo'. Ser capaz de realizar las cosas convenidas, estar dispuesto a aprender y enseñar.
- b) *Compromiso*. Elección decisiva personal u organizacional, que se persigue a través de un plan de acción acordado.
- c) *Comunicación*. Debe existir un entendimiento entre las partes que participarán en el plan, 'acuerdo mutuo'.

Las tres C, son los cimientos para llevar a cabo un plan de calidad.

Debemos tener en cuenta que siempre tenemos que estar dispuestos a modificar conductas y/o comportamientos que puedan impedir que seamos personas con calidad, o bien, realicemos y entreguemos calidad.



*Calidad en el trabajo, Diana Bone y Rick Grigs. Serie 50 minutos*

#### **4.2 Importancia de la Calidad en las Organizaciones.**

En la actualidad se viven cambios constantes y radicales; económicos, tecnológicos, etc.; que afectan o benefician a las organizaciones, dependiendo siempre de la preparación y capacidad que tengan para enfrentar éstos.

Hoy por hoy, una empresa se mantiene en el mercado mientras es competente, esto sobresale cuando la organización tiene una estabilidad y a la vez es confiable al satisfacer las necesidades de los clientes. Lo anterior nos lleva a estar mejorando continuamente en todos los aspectos.

Cuando las mejoras se están dando en todos los sentidos, se nota rápidamente, ya que la empresa empieza a tener más productividad, pues cada una de las actividades que se están realizando se están haciendo con calidad, con esto las organizaciones y las personas que la integran tendrán enormes beneficios.

Entre los beneficios más importantes tenemos:

- Reducción de costos.  
Esto se aprecia de tal manera que se aprovechan mejor los recursos, se evitan los reprocesos, ya que se sabe, manejar correctamente la maquinaria y los materiales, disminuyendo así los errores.
- Presencia y permanencia en el mercado.  
Cuando se tiene calidad en todo lo que se realiza, pero sobre todo, cuando se es mejor que la competencia tanto en precio como en productos, el mercado identifica y reconoce la calidad del producto y/o servicio, creando así la confiabilidad en las personas que adquieren el bien.

Como consecuencia podemos entonces, permanecer en el mercado, debido a que tenemos credibilidad y obtenemos fidelidad por parte de nuestros consumidores o usuarios.

- **Disminución de precios.**

La reducción de costos que tengamos, se canalizará tanto en el material como en las horas que trabajen (hrs. hombre), así la productividad aumentará y se otorgará al cliente un menor precio del producto que se encuentra en el mercado.

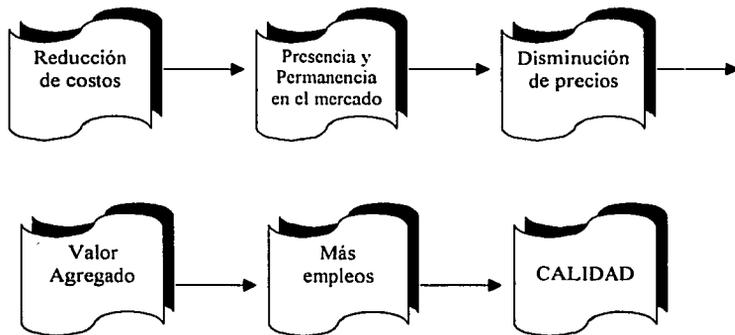
- **Valor Agregado.**

Como consecuencia a los puntos anteriores, se crea un ambiente agradable dentro y fuera de la empresa, pues se reconoce el esfuerzo de todos los participantes en ella a la vez, se les motiva para que sean mejor en todo lo que realizan. Así el empleado proporcionará un valor agregado a sus funciones, sin obligaciones, por iniciativa y con gusto, ya que entenderán que todos deben conocer y trabajar por un mismo objetivo.

- **Más empleos.**

El terminar el ciclo de calidad satisfactoriamente, no quiere decir que tengamos un éxito eterno, ya que las necesidades de los clientes pueden cambiar, o bien, la competencia puede mejorar. Es necesario estar en constante mejora, siempre enfocándonos a las necesidades de los clientes, tanto presentes como futuras. Por lo tanto al existir más competitividad, y el querer ser mejor día a día, llevará a un crecimiento de la empresa, como consecuencia la oportunidad de empleo crecerá, pues necesitarán de personas que deseen participar en el desarrollo de la organización.

Edwards Deming llama a esto “Reacción en Cadena”, la cual se empezó a conocer aproximadamente en 1950, y desde entonces en Japón y muchos otros países se quedó grabado como un ‘estilo de vida’. (Diagrama 1)



*Diagrama 1 "Estilo de vida" Deming.*

### **4.3 Tipos de Calidad.**

En la actualidad hay diversas opiniones acerca de los tipos de calidad existentes, sobre todo porque casi siempre asociamos a la calidad con los productos, pero nos hemos preguntado qué hay de la calidad de los servicios o de las personas, también existe?. Pues sí, la calidad la llevamos todos y todos la podemos dar. Es por eso que hemos dividido a la calidad en dos tipos:

- Tangible.
- Intangible.

### **4.3.1 Calidad Tangible.**

Responde básicamente a las demandas y expectativas concretas, a través de ciertas especificaciones como: la cantidad, el tiempo, el índice de defectos, la garantía, la durabilidad, etc.

La calidad tangible es palpable, pues se puede apreciar físicamente en los productos que se encuentran en el mercado. A su vez deben cumplir con ciertas características para que no carezcan de calidad y los hagan productos defectuosos. Estas características son:

- *De Diseño.*

También es conocida como característica sustituta, aquí se deben cumplir con normas básicas para que el producto cumpla con las funciones primarias.

Por ejemplo: la principal función de un automóvil es la de transportarnos, pero esto no es un punto clave para que una persona pueda adquirirlo, existen otros puntos que logran la plena satisfacción del cliente y que serán siempre diferentes de una persona a otra, como lo son: el color, el tamaño, el modelo, si es austero, edición especial o de lujo, automático o estándar, entre muchos otros. Todos estos son elementos que determinarán la decisión de compra de una persona.

- *De aceptación.*

También se le conoce como calidad real. Ésta cumple con las expectativas y es más aproximada a las necesidades reales del consumidor.

Esta calidad se obtiene a través de una investigación de mercados en donde se muestran las necesidades de la mayoría de los consumidores, en donde se hacen pruebas del producto antes de lanzarlo al mercado, para saber si se asemeja a lo que el cliente desea.

#### **4.3.2 Calidad Intangible.**

Aquí se responde a las expectativas y deseos emocionales, que difícilmente se pueden expresar en unidades, como ejemplo tenemos: las actitudes, el compromiso, el comportamiento, la atención, la credibilidad, la lealtad, entre otras.

La calidad intangible no es palpable, más bien se siente; se da una relación entre producto y servicio, ya que la nueva mentalidad del consumidor es la de 'no adquirir sólo un bien, sino que además busca el servicio que pueda dar el producto'; esto en muchas ocasiones se ve reflejado en el 'extra' que hace sentir al consumidor mejor.

Por ejemplo: una persona al adquirir un cereal \* Special K \* cubre su característica básica, que es la de alimentarse, pero a la vez satisface otras necesidades como su salud y condición física, esto proyecta un nivel de aceptación social, "imagen". Esta se convierte en una de las características de la calidad intangible, que hoy en día son esenciales para que un producto permanezca en el mercado.

#### **4.4 Diferentes Enfoques de Calidad.**

Los enfoques que se tienen de la calidad todos y cada uno de ellos buscan hacer realidad dentro de las empresas la aplicación de la prevención, satisfacción de los clientes, el trabajo en equipo, control del proceso y la mejora continua.

Por lo que respecta a las organizaciones, buscan siempre el mejorar sus actividades, procesos y resultados, para esto necesitan seleccionar un modelo que sirva de guía para el mejoramiento de la calidad en la empresa.

Existe una gran variedad de modelos y metodologías a seguir para que las organizaciones utilicen esto para desarrollar proyectos de calidad. Entre los modelos más conocidos están los propuestos por los pioneros de los enfoques de la calidad: Deming, Juran, Ishikawa y Crosby.

##### **4.4.1 *Edwards Deming.***

Es conocido como el padre de la revolución de la calidad japonesa y un gurú estadounidense; él es el que más influencia ha tenido en la administración de la calidad.

Al principio sus métodos fueron más aceptados en el Japón, es hasta 1980 en Estados Unidos, cuando sale en programa la frase *If Japan can, Why can't we?* (Si Japón puede, porque no podemos nosotros?).

Es entonces cuando las propuestas de Deming empiezan a tener más importancia en ese país y como consecuencia en el resto del mundo.

Su filosofía se enfoca a descubrir mejoras en la calidad de productos y/o servicios, en reducir la incertidumbre y la variabilidad en el diseño y proceso de manufactura. Su propuesta se enfoca más a obtener evidencias estadísticas de los procesos.

Como lo vimos en puntos anteriores plantea una reacción en cadena, que culmina en una mayor y mejor productividad de la organización.

El método de E. Deming tiene catorce puntos a seguir:

1. Crear constancia de propósito para la mejora continua de productos y servicios.
2. Adoptar la nueva filosofía de calidad.
3. Dejar de depender de la inspección para poder lograr la calidad.
4. Mejorar de manera permanente y constante los sistemas de producción y servicios, con el fin de obtener la calidad, la productividad y así reducir los costos.
5. Eliminar todas aquellas barreras que le impidan al empleado realizar bien su trabajo y sentirse orgulloso de éste.
6. Eliminar el miedo, de tal manera que cada uno de ellos pueda realizar su trabajo con eficacia.
7. Destruir las barreras existentes entre los diferentes departamentos que pertenezcan a la empresa.
8. Desechar lemas, exhortos y objetivos que piden a los trabajadores, cero defectos y nuevos niveles de productividad, sin proporcionar métodos para realizarlo.
9. Instruir un programa moderno de capacitación.

10. Eliminar los estándares de trabajo (las cuotas) y metas numéricas en planta, sustituir esto por el liderazgo.
11. Establecer el liderazgo, encaminado a ayudar a las personas a realizar un mejor trabajo.
12. Establecer un programa de educación que fomente la automejora.
13. Terminar con la práctica de hacer negocios con base al precio.
14. Hacer participar a todos los miembros de la empresa a trabajar para conseguir la transformación y la calidad que se busca.

Podemos concluir diciendo que Deming promovió fuertemente el uso del control estadístico de los procesos, para así lograr la calidad. Así mismo, propone un círculo en el que se deben seguir cuatro etapas en el desarrollo del plan para mejorar la calidad, éstas son:

- *Planear.* Esta etapa hace referencia a la fijación de objetivos, se determina la situación actual, se definen los problemas a resolver, se establece un plan de trabajo y los pasos a seguir para implementar las acciones de mejora.
- *Hacer.* Se realiza la implementación de la solución tomada, se deben establecer mecanismos de control para ir evaluando los progresos e ir corrigiendo las fallas.
- *Verificar.* Permite comparar resultados obtenidos contra los esperados, se da en dos partes, mediante la implementación del proceso y cuando se tienen los resultados.
- *Actuar.* De acuerdo con los resultados de la verificación, se deben ir haciendo ajustes y replanteando acciones para lograr los beneficios esperados.

#### **4.4.2 Joseph Juran.**

Sus aportaciones en la industria japonesa radican en haber logrado transmitir a las personas del nivel medio y alto de la organización, que el control total de calidad no es un instrumento que debe aplicarse sólo en la planta sino en la organización completa.

Su filosofía busca proporcionar cambios dentro del sistema actual de administración, a través de tres pasos, o mejor conocidos como la “trilogía de calidad” que consta de:

- *Planeación de la calidad.*  
Se elaboran presupuestos para el desarrollo del negocio.
- *Control de calidad.*  
Controlar los costos, los gastos y las existencias.
- *Mejora de calidad.*  
Tratar de reducir los costos, para poder mejorar las utilidades.

Su modelo de calidad contiene los siguientes puntos:

1. Crear conciencia de la necesidad y oportunidad de la mejora.
2. Establecer infraestructura necesaria para asegurar la mejora de la calidad.
3. Identificar las necesidades específicas para mejorar, ‘proyectos de mejora’.
4. Proporcionar capacitación adecuada.
5. Realizar proyectos para solucionar los problemas.
6. Informar a las personas responsables sobre el progreso que se tiene.
7. Otorgar reconocimientos.
8. Comunicar los resultados obtenidos.
9. Mantener registro de los resultados.

10. Mantener el impulso, al hacer que la mejoría anual sea parte de los sistemas y procesos regulares de la compañía.

#### **4.4.3 Kaoru Ishikawa.**

Es conocido como el creador del diagrama de causa y efecto, este enfoque a la solución de los problemas es la técnica más enseñada y utilizada para estudiar y analizar las probables causas de un efecto ya conocido, también se le conoce como el padre de los círculos de calidad (de los que hablaremos más adelante).

Sus aportaciones son de gran importancia en el movimiento de calidad japonés, ya que propone un procedimiento de control de calidad para toda la empresa, esto es indispensable para lograr el éxito total.

K. Ishikawa hace énfasis en que el control de calidad debe ser aplicado no solo en las actividades de producción, sino en todas y cada una de las actividades de la empresa. Nos dice que el control de calidad tiene como objetivos:

- Mejorar la productividad en la organización.
- Mejorar la calidad en los productos.
- Aplicar calidad a cada una de las actividades que se realicen.
- Que los beneficios se dividan entre los consumidores, empleados y accionistas.
- Mejorar el nivel de vida de la gente.

K. Ishikawa nos dice que primero es la calidad, pues si ponemos énfasis primordialmente a la calidad, las utilidades serán la consecuencia, éstas se incrementarán a largo plazo.

Él denomina herramientas a los puntos a seguir, que son básicos para la administración de la calidad, que son:

1. Implantar un control de calidad en toda la compañía.
2. Establecer programas de capacitación y educación, como parte fundamental para el desarrollo de una cultura de calidad.
3. Formar círculos de calidad.
4. Realizar auditorías en el control de calidad.
5. Establecer y aplicar métodos y herramientas estadísticas.
6. Promocionar las actividades de control de calidad.

#### **4.4.4 Philip Crosby.**

Él crea el movimiento de “cero defectos” e hizo popular el concepto de “calidad es hacer las cosas bien desde la primera vez”, pues dice que cuando algo tiene errores y debe ser corregido, se añaden costos extras tanto para el productor como para el cliente.

Su teoría se basa en conocer lo que realmente desea el cliente, luego desarrollar una estrategia para prevenir posibles errores, capacitar y convencer al personal para producir con calidad.

Crosby proporciona cuatro puntos para la administración de la calidad:

- Cumplir con los requisitos.
- El sistema para lograr la calidad es la prevención.

- El estándar de desempeño es igual a “cero defectos”.
- El sistema de medición es igual a los costos de calidad, lo que cuesta el no cumplir con los requisitos.

La metodología que tiene Crosby para poner en práctica la mejora de calidad contiene catorce pasos, que están basados en sus experiencias, estos pasos han resultado muy exitosos en muchas compañías, pero a la vez ha recibido demasiadas críticas a cerca de su método. Los pasos son:

1. Establecer un compromiso de la dirección con la calidad.
2. Formar un equipo de trabajo, para mejorar la calidad.
3. Establecer mediciones de calidad.
4. Evaluar los costos de la calidad.
5. Crear conciencia a todo el personal de lo que representa la calidad.
6. Tomar acciones correctivas, proponer métodos para la solución de problemas.
7. Planificar el día cero, preparar a los empleados para el lanzamiento formal del programa cero defectos.
8. Día cero defectos, es un acontecimiento en el que los empleados comprendan mediante sus experiencias, que se producirá un cambio.
9. Fijación de metas, convirtiendo las promesas en acciones, al estimular a las personas a mejorar para su beneficio y para el bien de los grupos a los que pertenece.
10. Eliminar las causas de error, conocer qué es lo que impide al empleado cumplir correctamente con sus labores.
11. Dar reconocimiento a todos aquéllos que participaron en el proceso.

12. Capacitar al personal en los conceptos de calidad, sobre todo a los supervisores, que llevarán a cabo el programa de mejora continua.
13. Formar equipos de calidad, reunir a las personas con amplios conocimientos sobre la calidad.
14. Repetir todo el proceso, insistir que el programa de mejora nunca termina, pues es continuo.

#### **4.5 Calidad Personal.**

Hemos hablado mucho de la calidad en un producto, en un servicio, en una organización, en los procesos, pero ¿qué hay de la calidad en las personas?, pues es la calidad que más nos debe de interesar, pues gracias a ellas la calidad en todo lo demás se hace posible; son las personas el recurso más valioso e importante, además de ser los responsables de controlar ésta.

Hoy en día, el futuro de una empresa depende en gran parte de su recurso humano y de las actividades que ellos realicen, ya que a través de las personas se puede llegar a la Calidad Total.

Para que se logre la calidad personal se debe empezar a desarrollar una actitud y actuación positiva ante cualquier circunstancia que se nos pueda presentar, es decir, el individuo dirige sus actividades con una mentalidad optimista, de cordialidad, de respeto, que tenga un nivel de autoestima satisfactorio (alto), para que haya una armonía entre su persona (tanto física como mentalmente) y el ambiente social en el que se desarrolla, a esto le podemos llamar *equilibrio*, que afectará directamente al individuo en todas sus relaciones; personales, familiares, laborales, y sobre todo con él mismo.

#### **4.5.1 Nivel de Autoestima.**

Cuando una persona no tiene satisfechas cada una de sus necesidades, es imposible que tenga autoestima alta, ya que carecerá de confianza en sí mismo y en lo que pueda realizar, por lo que es muy importante conocer en primer término las necesidades que un individuo tiene y en qué medida las tiene satisfechas.

Abraham Maslow nos dice que las necesidades tienen un nivel de jerarquía, en las que existe un orden primordial. Éstas son:

- **Fisiológicas.**  
Son las necesidades básicas, que surgen por la naturaleza misma, como el dormir, el alimentarnos, etc..
- **Seguridad** en ésta se hace referencia a la necesidad de no sentirnos amenazados por las circunstancias que existen en el medio en que nos desarrollamos, seguridad personal, económica, etc..
- **Social.**  
Es conocida también como de 'amor' o 'pertenencia', en la que se manifiestan los deseos de establecer relaciones afectivas con la gente que nos rodea, "amor a los demás".
- **Estimación.**  
Es aquí cuando entra el 'amor propio', confianza en sí mismo, valoras lo que eres, haces y tienes. Es el deseo de competir y lograr lo que quieres.
- **Autorrealización.**  
Conocida también como realización personal, es la necesidad de realizar todo lo que nos hemos propuesto, 'hacer realidad nuestros sueños'.

Esta realización se da a través del desarrollo de sus propias habilidades, conocimientos, 'potencialidad'. Se llega a este nivel, una vez satisfechas las otras necesidades.



*Münch Galindo. Fundamentos de Administración. Trillas. México, 1995.*

Las necesidades antes mencionadas, se satisfacen en el orden en el que están escritas, así cuando la necesidad fisiológica ha sido cubierta, la necesidad de seguridad automáticamente se activa para ser cubierta y así sucesivamente; no podemos llegar a la realización personal cuando alguna de las necesidades básicas no han sido cubiertas.

Conociendo esto, sabemos que una persona que tenga la mayoría de sus necesidades satisfechas, entonces podrá creer en él mismo, valorarse y por lo tanto su nivel de autoestima y actuación crecerá.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

#### **4.5.2 Nivel de Actuación.**

Todas las personas tiene un gran potencial, pero éste y su nivel de actuación dependerá de muchos factores. Así mismo, dar lo mejor de sí será diferente de una persona a otra.

Existen dos estándares para medir la calidad de las personas, que son: el nivel actual de actuación y el nivel ideal de actuación.

##### *○ Nivel Actual de Actuación (Nivel A).*

Es el nivel de calidad que muestra el cómo se está actuando en el presente, influenciado tanto por lo que esperamos de nosotros mismos como por las exigencias que los demás tienen de su actuación.

El Nivel A no es estático, ya que puede cambiar constantemente, de una situación a otra, de un minuto a otro; de acuerdo a las influencias que tengamos del medio en el que estamos actuando.

Existen muchos factores que pueden influir en el Nivel Actual de Actuación, de los cuales puede depender que el nivel A sea alto o bajo. El factor más influyente en el Nivel A es el autoestima, que se determina por el reconocimiento propio y el que se recibe de otras personas. Las recompensas, reprimendas y críticas también pueden elevar o disminuir nuestro Nivel A.

El nivel Actual de Actuación decaerá si el objetivo personal, departamental u organizacional, no están del todo claros, lo mismo sucede si no se llega a comprender el porqué se están realizando determinadas tareas.

Sin lugar a dudas el éxito siempre aumentará nuestro Nivel A, esto no quiere decir que durará toda la vida, por el contrario, tendremos que estar en constante crecimiento, para que nuestro nivel A sea estable. De la misma manera un fracaso causa durante un tiempo un descenso en nuestro nivel A, pero dependerá sólo de nosotros el aumentarlo.

Los entornos que nos pueden ayudar a mejorar y elevar nuestro nivel A son: la confianza, la seguridad, el buen humor, el afecto, el respeto mutuo, la experiencia, nuestras habilidades, entre muchas otras. En el otro caso, los entornos que logran disminuir nuestro nivel A son: el miedo, la desconfianza, la frialdad, los rumores, el ocio, etc.

○ *Nivel Ideal de Actuación (Nivel I).*

Este nivel es una mera expresión de los deseos, expectativas y exigencias más íntimas de una persona con respecto a la actuación. El nivel I está estrechamente relacionado con la personalidad.

Se estará plenamente satisfecho con los esfuerzos que hagamos, hasta que no hagamos lo que nuestras propias demandas nos exigen, así nuestro nivel A estará más próximo a nuestro nivel I; cuando logremos esto nos sentiremos orgullosos de lo que somos y hemos hecho, estaremos tranquilos y satisfechos con lo que hemos logrado.

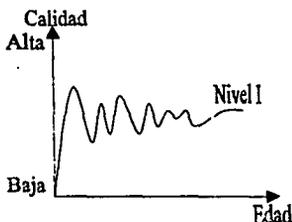
Nos podemos dar cuenta que hemos alcanzado el Nivel Ideal cuando:

- Creamos que no podemos hacerlo mejor.
- Estemos orgullosos de nuestra actuación.
- Realizamos con satisfacción nuestro trabajo.

El nivel I también está influenciado por muchos factores, como la formación que tuvimos, lo que hemos aprendido, nuestros valores, etc. Este nivel tiene un efecto decisivo sobre: nuestro desarrollo, nuestra eficacia, las realizaciones con el mundo que nos rodea y sobre todo en nuestras oportunidades futuras. También logran influenciar nuestro nivel I las personas, sobre todo aquellas que estuvieron más cerca de nosotros durante los primeros años de nuestra vida, como nuestros padres, hermanos, amigos, maestros; así como la exposición a los diferentes medios de comunicación; la radio, el televisor, las revistas, los periódicos, entre otros.

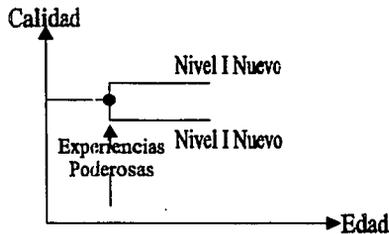
El nivel I es especialmente moldeado, de acuerdo a las experiencias que hemos vivido y; nuestras expectativas, el comportamiento, el reconocimiento y gratificaciones. Si en la infancia nos exigimos mucho de nosotros mismos, de acuerdo a nuestra edad y habilidad, entonces nuestro nivel I será probablemente elevado, de la misma manera si esperamos y exigimos poco de nosotros mismos, el nivel I es muy probable que sea bajo.

A continuación se mostrarán dos gráficas en las que se ilustrarán el desarrollo y la estabilidad del nivel I.



*Gráf. 1 Time Manager International, 1992*

En la gráfica anterior (1) nos muestra como en la infancia el nivel I varía, pues en esta etapa el medio social en que nos desarrollamos influye de gran manera sobre nosotros. Conforme vamos creciendo, se vuelve más difícil influir en nosotros, a partir de los 25 años nuestro nivel I se encuentra ya relativamente estable (gráfica 2).



*Gráf. 2 Time Manager International, 1992*

A través de nuestra manera de actuar con los demás, es como mostraremos nuestra calidad como personas y la calidad que tenemos para realizar nuestras actividades.

Hay que recordar que hay muchos factores que influyen en nuestra personalidad y comportamiento y que jamás podremos cambiarlos, menos si toda la vida hemos actuado de esa manera, pero sí podemos modificar ciertas conductas que nos ayuden a ser personas de calidad y de la misma manera brindar calidad.

Al entrar en el campo laboral, la calidad personal habla mucho de uno mismo, pues así distinguen a una persona sin problemas para relacionarse, con la capacidad para platicar y escuchar cuando hay problemas, etc. En una empresa, es necesario e importante que la(s) persona(s) encargada de supervisar las labores de cada uno de sus subordinados, tenga la capacidad suficiente y la calidad personal necesaria para poder dirigir el grupo de personas que se le ha encomendado. Para esto se requiere de características como; el coraje, amistad, la justicia, la amabilidad, la lealtad, la consideración, mente abierta, entre otras; para que pueda influir en el grupo y así obtener los resultados esperados.

Primeramente esa persona debe saber que al ser asignado a esa posición, es por que cumple con la mayoría de las cualidades requeridas y por que su labor necesitará de decisión, pero sobre todo de autoridad.

La autoridad se podemos dividir en tres:

*a) Autoridad Formal.*

Ésta se da por el solo hecho de pertenecer a una organización.

*b) Autoridad Profesional.*

Es la actividad que realiza una persona con base a sus conocimientos, experiencias e información adquirida.

*c) Autoridad Personal.*

Es el poder ser, tener autoestima, proyección, es hacer bien lo que queremos hacer.

Uniendo la autoridad profesional y la personal el individuo puede adquirir la "Calidad Personal", que nos ayudará de gran manera a tener dentro de una organización personas capaces de mover un grupo y de enfrentar con éste los problemas.

Existen diferentes maneras en que una persona puede ejecutar la autoridad, entre las más importantes encontramos:

- *Autoritaria.*  
Se dirige al grupo en base únicamente a la autoridad que le da la organización formal, o sea la empresa, no ejerce su propia autoridad, por creer que no será obedecido, utiliza de manera equivocada la autoridad que le da su puesto. No capacita a su gente, pues se dedica sólo a dar instrucciones.
- *Paternalista.*  
Se le llama así, pues trata sus subordinados como si fueran sus hijos, se conduce a ellos con la misma suavidad, cariño, dominio y control, como lo hace con su familia.
- *Demócrata.*  
Es la autoridad más efectiva, pues se dirige al grupo basándose en la autoridad personal, sabe que el poder de influir en las personas reside en las relaciones humanas; afronta sus obligaciones y responsabilidades y respeta las actividades de sus empleados, de la misma manera les otorga los medios necesarios para que las puedan realizar mejor, haciendo hincapié en que el éxito depende de ellos mismos y de nadie más.

La manera en que cada persona ejerza la autoridad, dependerá el éxito del grupo al que dirige, del que está encargado.

Podemos decir entonces, que una persona no se debe dejar influenciar por su sólo nombramiento, sino debe desempeñarse como una persona “Lider”, capaz de hacer reaccionar a su grupo en momentos difíciles, compartiendo labores con ellos, deberá tener pasión por lo que hace; con esto; tendremos un grupo más comprometido con su trabajo, con más rendimiento, inyectados de motivación para realizar sus labores, para tener como resultado una satisfacción en todos los integrantes del equipo de trabajo.

“La cualidad que define a los líderes es su habilidad para crear y llevar a cabo una visión”<sup>7</sup>.

#### **4.6 Círculos de Calidad.**

Los círculos tienen su origen en Japón, durante la segunda guerra mundial, debido a esto y al poco personal que había, se forman grupos en donde los obreros realizaban labores de administración y control, que normalmente las realizaban los supervisores, con esto se da un nuevo estilo gerencial en ese país.

Las consecuencias de la guerra provocaron que los productos japoneses carecieran de calidad, pues eran los peores del dentro del mercado. Es entonces cuando buscan ayuda de especialistas, que los apoyen a recuperar el mercado y sobre todo a sus clientes internacionales.

En 1950 E. Deming muestra el control estadístico para la calidad como una herramienta de mejora continua del proceso productivo pero este no tuvo el éxito que se esperaba.

En 1954 Juran llega con el Control de Calidad Total para ampliar los conocimientos de calidad que se tenían; pero es hasta 1962 cuando K. Ishikawa, introduce el método de "círculos de calidad", en donde cada miembro de la organización debe participar en el desarrollo de la mejora continua de toda la empresa, en la que se opera a través de un proceso de retroalimentación constante, que genera optimismo, satisfacción y una amplia posibilidad de tener en el futuro buenos resultados. Este método recibió un enorme un enorme impulso.

Por lo anterior, los círculos tienen el éxito esperado y es cuando Japón empezó a crecer y a mejorar la calidad de sus productos y servicios, éstos obtienen mayor prestigio y una mejor aceptación; tan es así, que las compañías procedentes de ese país son hoy por hoy las más exitosas del mercado, entre ellas encontramos a Sony, Toyota, Nissan, etc. Gracias a los Círculos de Calidad y al éxito que tuvieron, el trabajador se siente parte de la empresa y de los buenos resultados que ésta obtiene, pues a diario ponen lo mejor de sí, todo su empeño y dedicación.

---

<sup>7</sup> Revista ITSMO, Centros Culturales de México, A.C. México, 2001.

“Círculos de calidad” es uno de los modelos que se han tomado más en cuenta para mejorar la eficiencia de una organización; con el propósito de estar mejorando continuamente en la calidad de los sistemas, procesos, costos, personas, o sea, tener calidad en toda la organización.

Debemos tener en cuenta que para iniciar en una empresa con los círculos de calidad, es de suma importancia que exista una integración entre las ideas de la alta dirección y las gerencias, es decir, los objetivos deben ser comunes, se deberá sensibilizar a todos los integrantes de la organización, pero sobre todo, a aquéllos que están involucrados en el problema a solucionar. Pero ¿qué son los círculos de calidad?:

- a) “El Círculo de Calidad es el mejor sistema para aprovechar el potencial creativo e innovador que tienen todos los hombres y mujeres que conforman una empresa”<sup>8</sup>.
- b) “un círculo de calidad es un pequeño grupo de trabajadores que realizan tareas semejantes, y se reúnen para identificar, analizar y solucionar problemas del propio trabajo, ya sea en cuanto a calidad o a productividad”<sup>9</sup>.

A los círculos de calidad los podemos definir como:

---

<sup>8</sup> Palom Izquierdo, Francisco. Círculos de Calidad “Teoría y Práctica”. Ed. Marcombo, Barcelona 1991, pág. 36.

<sup>9</sup> Bis, pág. 35.

*grupos de trabajo, integrados de cuatro a siete personas, que brindan propuestas para la solución de un problema determinado; a través de reuniones continuas y participativas*

#### **4.6.1 Principios de los Círculos de Calidad.**

Los principios que mantienen a los círculos de calidad son:

- El que todos y cada uno de los que participen en el círculo, sepan que nadie conoce mejor sus actividades que el mismo que las realiza.
- Respetar a cada integrante, lo que piensa, sus actividades y lo que dice.
- Aumentar las capacidades individuales, a través del trabajo en equipo.
- Los temas a tratar en las reuniones, serán únicamente los relacionados con el trabajo.

Los principios que se establecen en los círculos de calidad, ayudan al buen funcionamiento de éstos.

#### **4.6.2 Objetivos de los Círculos de la Calidad.**

K. Ishikawa nos dice que los objetivos que tienen los círculos son para mejorar en todos los niveles de la empresa y en todos los sentidos; los objetivos son:

- Mejorar la calidad.

Cada vez el mercado es más competitivo, en el que los clientes exigen lo mejor de nuestros productos y servicios, por lo que la calidad es una de las mayores preocupaciones que tiene una organización.

La calidad deberá ser un objetivo primordial en cada una de las áreas de la empresa, ventas, recursos humanos, producción, etc.

- Contribuir a desarrollar y perfeccionar la empresa. -

Los círculos ayudan a aumentar la productividad en todos los departamentos de una empresa, pues logran que los empleados se sientan parte importante de la empresa, de los éxitos obtenidos y realizan las actividades con más gusto y por iniciativa.

- Proporcionar el desarrollo de todas las personas que se encuentran en la empresa, a través de la integración.

En muchas ocasiones el empleado sólo conoce su trabajo, y no tiene idea de lo que realizan sus compañeros; por lo tanto, los círculos facilitan la modificación de las conductas, eliminando la antipatía y estancamientos del personal, para lograr de esta manera que cada integrante conozca su trabajo y el de sus compañeros y así los objetivos se cumplan de la mejor manera posible.

- Participación de los empleados.

Esta la lograrán a través de la motivación, ésta se puede dar de diferentes formas; otorgándoles incentivos económicos, conferencias, entre otros; pero estos tienen una duración momentánea. Sin embargo los círculos de calidad pueden motivar al personal de manera constante a los empleados, ofreciéndoles participar en las actividades más relevantes de la empresa y valorándolos y reconocerles por su trabajo.

Debemos tomar en cuenta que la mayoría de las ocasiones se requerirá un esfuerzo de arriba hacia abajo de la estructura de la empresa.

Con la actitud positiva, voluntaria y cooperativa, se evitarán cualquier tipo de enfrentamientos entre unas y otras personas.

#### **4.6.3 ¿Cómo funcionan los Círculos de Calidad?**

El modo en que funcionan los círculos de calidad es a través de diferentes puntos a seguir, con el número de integrantes recomendados, entre los pasos a seguir encontramos:

- **Participación.**

Es voluntaria, no debe existir la obligación para colaborar, pero sí deben apoyar todas aquellas personas que no participen en el círculo. Es difícil que una compañía mejore su nivel si inicia por obligar a sus trabajadores a participar. Si no hay libertad, se rompe uno de los principios antes mencionados.

- **Formación.**

La retroalimentación entre las personas debe ser constante y no rutinario. Cada integrante dirá sus puntos débiles, para poder modificarlos a través del tiempo, día a día se deben de adquirir nuevos conocimientos, no sólo para tener una satisfacción como empleado, sino también, como ser humano.

- **Punto de reunión.**

Deberá ser un lugar accesible y cómodo para que se pueda trabajar, de preferencia, fuera de las instalaciones, evitando así cualquier tipo de interrupción, y distracción, por ejemplo: el hacer o recibir llamadas telefónicas. Pidiendo apoyo a la alta dirección y/o gerencia, para que apoye a los círculos a tener un lugar de reunión aceptable.

- Duración de la reunión.

No hay una regla universal en la que se establezca un tiempo determinado para que los círculos puedan realizar sus reuniones, sin embargo, se sugiere que el tiempo no exceda de 5 horas a la semana. El tiempo variará según la importancia y urgencia del problema a resolver. Se recomienda que estas horas se entiendan como horas de trabajo y no como actividades extraordinarias. Las reuniones si son muy largas, dejan de ser productivas, pues sólo se tendrá una mayor participación al inicio de la misma. Se debe respetar el horario establecido y tomar mucho en cuenta la puntualidad de cada uno de los integrantes, pues el retraso de una sola persona, provoca distracción en el resto del grupo.

- Trabajo en equipo.

Deberá de existir espíritu de equipo, en donde los méritos serán colectivos y no individuales; elegirán a su líder democráticamente, que podrá o no ser un ejecutivo. De igual manera se deben intercambiar las opiniones en un clima de confianza y respeto, si esto no se cumple es posible que el círculo fracase.

#### ***4.6.3.1 Estructura de los Círculos de Calidad.***

En los círculos de calidad también encontramos diferentes funciones que cada integrante debe de tomar; la manera en que se organizan es la siguiente:

a) *Dirección o Gerencia.* Sus actividades son:

- Autorizar las reuniones en días laborales, así como apoyar en la selección del lugar en donde se realizarán las reuniones.

- Financiar los programas que se llevarán a cabo.
- Evaluar de manera detallada los informes que les sean presentados, para poder aprobarlos al final.
- Poner en práctica los proyectos aprobados lo más rápido posible.
- Autorizar las recompensas.
- Respetar la autonomía de los círculos.

La dirección debe ser la primera en animar a los integrantes del círculo, hacerles ver que su participación es importante y que su trabajo ayudará a que toda la organización mejore.

b) *Facilitador o Coordinador.* Sus principales funciones son:

- Coordinar las actividades que realizarán los círculos.
- Colaborar en la obtención de información.
- Realizar las reuniones del círculo con la dirección o gerencia.
- Orientar a los líderes y a los integrantes del círculo al momento de escoger el principal problema, las alternativas de solución, etc.
- Recoger el informe de los círculos y preparar el reporte final que se entregará a los ejecutivos.

c) *Líder.* Su función es indispensable en el círculo, para que éste marche adecuadamente; los buenos o malos resultados que se puedan tener dependerá en gran parte de las capacidades del líder. Un líder debe tener un poder de convicción, capacidad de mando, criterio, etc. Sus actividades son:

- Dirigir las reuniones del círculo.
- Sirve de enlace entre los integrantes del círculo y el facilitador.
- Prepara las reuniones que tendrán los círculos.
- Crear un ambiente adecuado en el círculo.

d) El círculo de calidad y sus integrantes. Sus actividades son:

- Identificar el problema, analizarlo y elegir la solución de éste.
- Identificar las causas que ocasionan el problema.
- Poner lo mejor de sí en sus actividades, para que el crecimiento sea individual y colectivo.

#### **4.6.3.2 Temas a tratar en las reuniones de los Círculos de Calidad.**

“Algunas veces los círculos estudian y analizan los problemas que les presenta la dirección de la empresa, otras es el propio círculo quien decide la cuestión que va a intentar resolver”<sup>10</sup>. Entre los más comunes encontramos: la mejora del trabajo que realiza cada empleado, la calidad en su servicio y productos, los costos, la organización del trabajo, etc. A menos que la dirección solicite ayuda, en temas de horario, salarios, entre otros; estos temas quedarán excluidos

En las reuniones se llevarán a cabo los siguientes pasos:

- a) Se mencionarán todos los problemas existentes.
- b) Se selecciona el problema principal, el de mayor importancia.
- c) Una vez conocido el problema, se toman los datos, se analizan y se discuten los diferentes puntos de vista.
- d) Se proponen posibles soluciones.
- e) Se informa a la gerencia a cerca de la conclusión a la que se ha llegado.
- f) Por último implementan la solución acordada.

---

<sup>10</sup> Palom Izquierdo, Francisco. Círculos de calidad “teoría y práctica”. Ed. Marcombo, Barcelona 1991, pág 41.

La dirección o gerencia son las únicas que determinan si la propuesta de solución es aceptada, modificada o definitivamente rechazada.

#### **4.6.4 Técnicas utilizadas por los Círculos de Calidad.**

Cuando Deming introduce las técnicas estadísticas a Japón, se manifiesta la enorme importancia que tienen éstas para controlar la calidad, tanto de sus productos como de sus servicios.

Con esto los miembros de los círculos empiezan a utilizar estas técnicas para analizar los problemas de producción, de recursos humanos, ventas, etc.

Utilizar las técnicas estadísticas nos ayuda a controlar, verificar y evaluar la calidad, a la vez comprobaremos que los servicios y productos que se otorgan cumplen con los estándares establecidos, y así lograremos la plena satisfacción de los clientes. De igual manera, nos ayudan a detectar el problema y las principales causas por las que se da.

Las herramientas que utilizan son:

- Brainstorming o lluvia de ideas, a través de éste podemos recabar la información que necesitamos.
- Diagramas como el de Pareto, histogramas, gráficos de control, que nos ayuda a clasificar los datos obtenidos.
- Diagramas de 'causa y efecto', 'de flujo', 'de dispersión', entre otros a través de ellos podemos diagnosticar las causas que están originando el problema.

Utilizando algunas de las técnicas antes mencionadas podremos crear y proponer soluciones, más veraces y con datos estadísticos que respalden nuestra información.

A continuación, mencionaremos las herramientas más utilizadas y a lo que se refieren cada una de ellas.

○ *Diagrama de flujo.*

Es una representación gráfica en la cual se muestran los pasos de un proceso a seguir, dónde inicia y dónde finaliza el mismo, así como las acciones y sus alternativas.

Básicamente se utilizan los siguientes símbolos:



Inicio o Fin del proceso.



Hechos o datos.



Describe brevemente el proceso a realizar.



Símbolo de documento.



Conector, se utiliza para indicar el fin o inicio de una página.



Conectan a cada uno de los elementos del proceso.

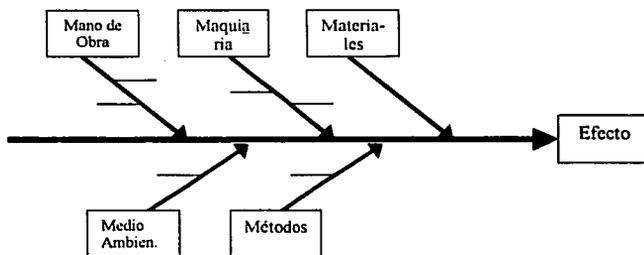
○ *Diagrama de Causa y Efecto.*

Éste fue diseñado por K. Ishikawa, y es conocido también como diagrama de pescado por la forma similar al del esqueleto de un pescado o diagrama de 5 M, donde no será necesario que tenga todas, ya que dependerá de las necesidades de la empresa.

Su objetivo es mostrar con más claridad y de manera organizada las posibles causas del problema así como los efectos que éste ha tenido.

Para realizar este diagrama necesitamos:

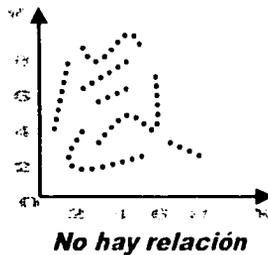
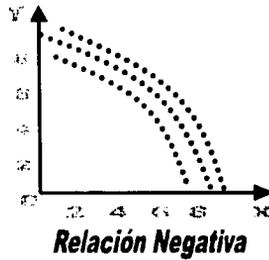
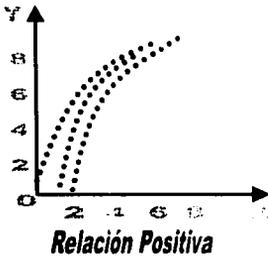
- Identificar las probables causas a través de una lluvia de ideas, desde las principales hasta las aparentemente menos importantes.
- Registrar las causas identificadas y colocarlas sobre el diagrama.



○ *Diagrama de Dispersión.*

Este diagrama es una herramienta que se utiliza para saber si existe una posible relación entre variables. No determina cuál es la variable causante de otra, pero sí nos permite observar qué tan cercana y fuerte es esa relación.

- Se busca y se registran pares de datos de variables, que tal vez estén relacionadas.
- El diseño es: se dibuja un eje vertical en donde se representará una variable y otro horizontal en donde se encuentre la posible variante causante, en donde se observará el crecimiento de izquierda a derecha o de arriba hacia abajo.
- Con un punto señalaremos cada par de datos, identificando con un símbolo la repetición de pares repetidos.

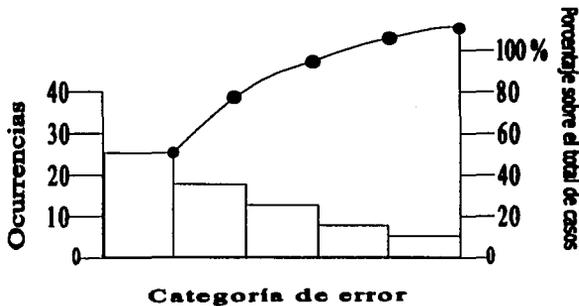


○ *Diagrama de Pareto.*

El economista Pareto, estableció una regla, en la que según sólo una pequeña parte de una gran número de unidades, eran las realmente significativas. Se le conoce también como la regla del 20/80, pues por lo general el 20% de los elementos de un conjunto constituye el 80% del total considerado. Este diagrama se utiliza para detectar la causa principal que está originando el problema a resolver. Este tipo de análisis resulta práctico y efectivo, ya que sólo se necesita concentrar el estudio en pocas causas, las de más importancia, pues así se solucionarán la mayor parte de los problemas.

Para poder elaborar el diagrama se deben seguir cinco etapas, que son:

- 1- Identificar las categorías de problemas o causas que deban ser comparadas.
- 2- Seleccionar una unidad estándar de medida y periodo de tiempo a ser analizado.
- 3- Reunir y resumir la información.
- 4- Trazar los ejes verticales y horizontales.
- 5- Dibujar las barras del gráfico.

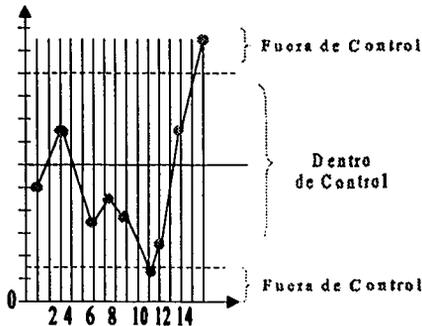


○ *Gráfico de Control.*

Este tipo de gráficas se utilizan para poder interpretar la información que tiene el comportamiento de un proceso, así mismo se pueden detectar las variaciones que pueda tener éste conforme el transcurso del tiempo y determinar si el proceso está controlado o fuera de control.

Los pasos para elaborar el Gráfico de Control son:

- 1- Determinar qué es lo que vamos a medir.- debemos identificar una medición diferente al tiempo, preferentemente que indique “calidad/productividad”; por ejemplo: el volumen, errores y defectos, etc.
- 2- Reunir los datos.- en donde se lleve una relación y secuencia, con fecha, número de datos obtenidos, número de defectos encontrados, tipo de defectos, porcentaje de errores o defectos, etc.
- 3- Ingresar los datos.- después de haber tomando por lo menos veinte muestras y calcular el porcentaje de defectos para cada muestra, se vacian los datos que hemos obtenido en la gráfica.
- 4- Calcular los límites del control.- los límites nos mostrarán si el proceso está bajo control, estadísticamente hablando; si las variaciones son comunes o anormales.



○ *Brainstorming.*

Es conocido también como lluvia de ideas, y es utilizada para conseguir el mayor número de ideas sobre algún tema, o bien, de soluciones a un problema determinado, por lo tanto es el conjunto de ideas o soluciones que se anotan y analizan de una por una.

Los pasos a seguir son:

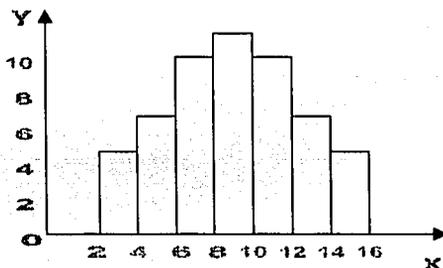
- a) Especificar claramente el problema que se quiere resolver.
- b) Cada integrante del círculo dará en forma breve y sencilla su opinión, el líder anotará todas las ideas sin excepción.
- c) Todos deben tener la misma oportunidad de hablar, recibiendo al final de su participación palabras de agradecimiento y aliento.
- d) Se deben aportar todas las ideas posibles, mientras más sean, más fácil será encontrar las posibles soluciones; así mismo de las ideas o soluciones anotadas, se elegirán las mejores en las siguientes sesiones, de tal manera que acepten todos los miembros del círculo que son las más convenientes.

○ *Histogramas.*

Es una gráfica de barras que nos ayudará a clasificar las causas del problema y dependiendo de la altura de sus barras, serán la importancia que tendrá para resolver el problema, de igual manera la podemos utilizar para dar a conocer la información de las diferentes variaciones que se dan en el proceso y para tomar la mejor decisión.

El histograma comprende los siguientes puntos:

1. Recolectar y tabular los datos.
2. Se calculan el ancho y rango del intervalo.
3. Se trazan los ejes verticales y horizontales.
4. Se ingresan los datos.
5. Se analizan los resultados arrojados en el histograma.



#### **4.6.5 Ventajas que tienen los Círculos de Calidad.**

El aplicar los círculos de calidad a una organización ofrecen las siguientes ventajas:

- Estimulan la creatividad e inteligencia de las personas.
- Impulsan la calidad de la empresa.
- Analizan e investigan las causas por las que se originó el problema, dan propuestas de solución y la ponen en práctica una vez que ha sido aceptada.
- Se logra una mayor identificación de los empleados con la organización.

- Generan motivación, participación y como consecuencia productividad.
- Se obtiene flexibilidad organizativa, al confrontar un problema.

Los círculos de calidad son los encargados de lograr eliminar la resistencia al cambio, pues hacen partícipes a todos los integrantes de la empresa, así mismo, utilizan y aumentan la experiencia y la creatividad de las personas.

En los círculos se aprende a escuchar, cooperar y respetar los diferentes puntos de vista de cada uno de los integrantes de éste.

#### **4.7 Calidad en los Equipos de Trabajo.**

Las personas siempre hemos necesitado de otras para realizar la mayoría de nuestras actividades, pues no funcionamos aislados de los demás, de la sociedad en que vivimos.

El actual modo de vida exige una interacción constante entre las personas y sobre todo con las que convivimos cotidianamente, y para poder vivir en armonía debemos adaptarnos a diferentes reglas, actividades o circunstancias que se nos van presentando con el transcurso del tiempo. Por lo tanto necesitamos unírnos con otras personas, para poder convivir, trabajar, en fin para realizar muchas cosas.

En el tiempo en el que la doctrina clásica administrativa se consolidó, las organizaciones se nominaban como sistemas técnicos y completamente cerrados cuando se enfrentaban a diferentes cambios ambientales; actualmente se reconoce que las empresas actúan en una dinámica del cambio social; por lo que hoy por hoy se consideran a las organizaciones como sistemas abiertos en los que se interactúa constantemente con el medio social en el que se desarrollan.

Debido a esto, surgen los equipos de trabajo, ya que se conjuntan las personas en un grupo para manifestar ideas, inconformidades, etc.

Arias Galicia define a los equipos de trabajo como “el conjunto de personas con objetivos comunes, con lazos cohesivos efectivos e intensos, comunicación fluida y abierta, con orgullo de pertenecer al mismo y con un manejo provechoso de los conflictos”

Un equipo es un conjunto de personas que se integran de manera organizada para lograr los propósitos que tienen en común, o bien un grupo pequeño de personas con habilidades complementarias, que se comprometen a obtener un fin común.

Por lo tanto podemos decir que un equipo de trabajo lo establece la organización en donde cada uno de sus integrantes interactúan para lograr un mismo objetivo, este equipo maneja provechosamente los problemas a través de una comunicación abierta.

El pertenecer a un equipo de trabajo, implica que sus integrantes estén comprometidos con lo que van a realizar, para lograr los objetivos y satisfacer las necesidades.

Para que un equipo de trabajo funcione se necesita cumplir con los siguientes puntos:

- **Objetivo común.**

Se deben plantear los objetivos que se seguirán, de tal manera que cada miembro los acepte y se comprometa a seguirlos exitosamente; aplicando la regla “la autoridad se delega, pero la responsabilidad se comparte”.

- **Habilidades Adecuadas.**

Los equipos se forman por personas competentes, que tengan los conocimientos y habilidades necesarias para que puedan en un momento dado enfrentar los conflictos y alcanzar los objetivos planteados.

- **Respeto y Confianza mutua.**

Deben existir estos dos elementos, pues son fundamentales para lograr las actividades adecuadamente. Los integrantes deben de creer en la integridad, carácter, valores y capacidades que posee cada uno de ellos. La confianza es cambiante, por lo que debe estar en constante observación con el fin de mantenerla.

El respeto y la confianza se logran a través de una buena comunicación.

- **Buena Comunicación.**

Los miembros del equipo deben ser capaces de comunicar clara y rápidamente cualquier punto entre ellos, realizar una retroalimentación sana entre los integrantes del equipo de trabajo y los diferentes niveles jerárquicos de la empresa, evitando así los malos entendidos.

- **Compromiso Personal.**

Surge a partir de que se definen los objetivos y la aceptación de las tareas, deben mostrar que les interesa e importa el estar integrados y su dedicación. Tienen que estar dispuestos a sobresalir como equipo.

- **Organización.**

Se refiere a la estructura que debe tener el equipo, en los que contendrán los roles que se le asignan a cada miembro.

✓ Los equipos de trabajo tienen como función:

- a) Mantener y reforzar la autoestima de cada uno de los integrantes.
- b) Apoyar las buenas ideas y conductas.
- c) Escuchar y responder con precisión cualquier duda que se presente en el desarrollo de un proceso determinado.
- d) Entender preocupaciones y sentimientos.

Debemos tener muy claro, que en los equipos de trabajo todos son responsables del éxito y del buen funcionamiento del plan, lo más importante es aprovechar y sumar esfuerzos.

---

**CAPÍTULO V**  
**CASO PRÁCTICO.**

---

---

## **CAPÍTULO V. CASO PRÁCTICO. “PROPUESTA DE UN MÉTODO DE CALIDAD PARA DISMINUIR LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN UNA TIENDA DEL GRUPO INDITEX”.**

### **5.1 Antecedentes del Grupo INDITEX.**

Esta organización surge en el año de 1975 en Coruña España, donde el señor Ramón Ortega inicia con la sola idea de diseñar prendas sofisticadas, actuales, diferentes a lo comúnmente visto.

En muy poco tiempo, logra con sus prendas un éxito inesperado, ya que conquista el mercado de esa ciudad y después el de España entera, pues aunque muchas de sus prendas eran para mujeres, los hombres en este caso no fueron ignorados.

Una vez sustentada su imagen en el país, logra ampliar la colección y comercialización de sus prendas, extendiéndose así al resto de Europa y muy pronto a muchos países nunca imaginados. Es entonces cuando empieza a crecer el grupo no solo con una tienda, sino con cinco, las cuales son:

- Zara. En donde se comercializa prendas para mujeres, hombres y niños.
- Bershka. Su mercado es exclusivamente femenino.
- Oysho. Sus productos son ropa interior “básicos” para dama y caballero, de todo tipo.
- Palland Bear y Massimo Dutti. Enfocados únicamente a caballeros.

Cada uno de estos grupos tiene su propia gente, organización y coordinación, son independientes en operación y función, aunque concentran su administración en una sola.

Grupo INDITEX está constituido por 36 oficinas receptoras en cada uno de los países donde se comercializan sus prendas, entre ellos están: Alemania, Arabia Saudita, Francia, Grecia, Holanda, Israel, Japón, Canadá, Luxemburgo, Polonia, Katar, Turquía, Uruguay, Venezuela, México y por supuesto España, país de origen de la empresa y donde se ubica la casa matriz.

En agosto de 1992 inician sus primeras actividades comerciales en México, con su plato fuerte 'Tiendas Zara' en el sur de la ciudad, la aceptación fue buena, pues la gente veía con agrado que una sola tienda pudiera satisfacer los gustos de toda la familia, sin cambiarse de lugar.

Su desarrollo en el país ha resultado extraordinario, ya que a pesar de que no hay publicidad en ningún medio, se han expandido casi a todo lo largo de la república, con la sola recomendación de sus productos.

En la actualidad, Zara cuenta con 27 tiendas a nivel nacional, en ciudades como: D.F. y Área metropolitana en donde 15 de ellas están ubicadas en esta zona, también encontramos ciudades como Monterrey, Guadalajara, León, Morelia, Puebla, Cancún, entre otras.

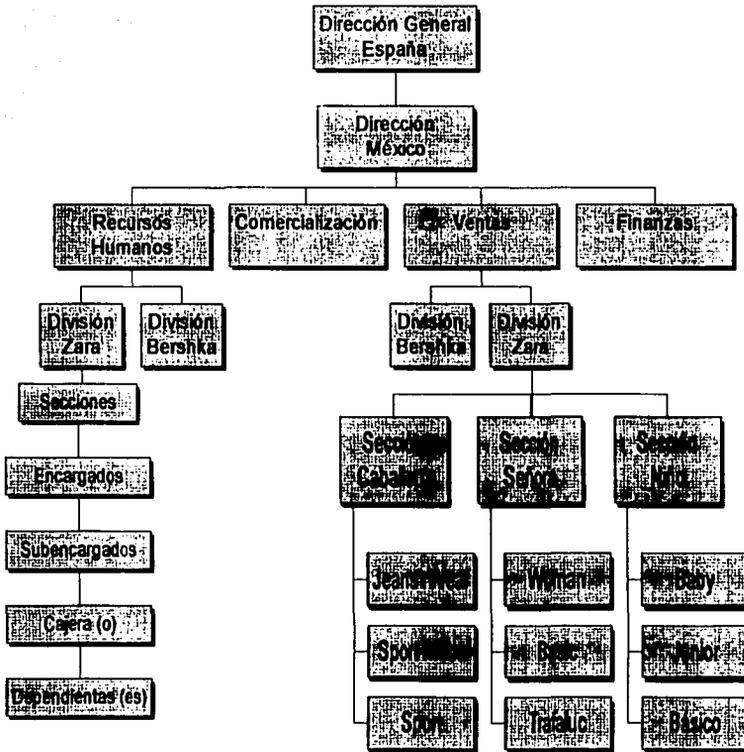
En conjunto tiendas Zara cuenta con aproximadamente 1500 empleados a nivel nacional y 3800 a nivel internacional. Las oficinas centrales de grupo INDITEX México, las encontramos en Culturas Prehispánicas No. 329, Col. Granjas de San Antonio, Del. Iztapalapa.

Zara tiene seis mínimos de "atención al cliente", que deberá seguir cada uno de los integrantes de las tiendas, éstos son:

1. Una mirada amable.
2. Disponibilidad.
3. Siempre una alternativa.
4. Encargado: contacta con más clientes que cualquier otra dependienta.
5. En probadores, siempre vendiendo.
6. Caja: mira a los ojos, da el dinero en mano y agradece amablemente.

A continuación se presentará el organigrama, en el que se muestra cómo está integrado grupo INDITEX, las secciones que integran su tienda principal y los diferentes puestos que existen en la misma.

## GRUPO INDITEX (México)



## **5.2 Diagnóstico.**

El presente trabajo está enfocado a la Sección Señora de una de las tiendas ubicadas al Sur de la Ciudad de México, donde a pesar de todos los esfuerzos realizados por la dirección, esta sección ve fracasado su éxito total, debido a su alta rotación.

Por lo tanto, el problema principal es la rotación de personal, pero ésta se visualiza más en el puesto de “dependientas”; estas personas son las responsables de que esa sección día con día se encuentre impecable a la vista de los clientes, así como de vender el producto, por ello consideramos que son parte esencial de la empresa y del logro de los objetivos.

Se observó que para la empresa esta rotación causa diferentes problemas, entre los que encontramos: pérdida de tiempo en reclutar y seleccionar gente, trámites de IMSS y bancarios para el pago de nómina, adaptación, capacitación, entre otros.

Además no existe un buen ambiente de trabajo, es apático a cualquier circunstancia, pero sobre todo no hay una buena relación entre las dependientas y la encargada de la sección, esto de alguna manera provoca que el trabajo lo hagan solo por cumplir con las tareas y horarios establecidos y no porque estén convencidas de que el logro será de todos, además de que afectan a terceras personas, “los clientes”, pues en ocasiones a las dependientas se les nota en su rostro molestia y fastidio, además de otorgar una fría y mala atención.

Por este motivo, por mi experiencia y por la investigación realizada se determina que se necesita concientizar a la encargada del área y a sus dependientes que tienen que mostrar interés por el trabajo en equipo, así como motivar a los integrantes de esta sección para que realicen con más entusiasmo cada una de sus tareas, ya que no existe una organización y coordinación en dicha sección, y como consecuencia se doblan turnos y se realiza un trabajo extra. Lo anterior provoca la rotación en la Sección Señora.

### **5.3 Investigación**

Para poder observar cuál es la rotación con que cuenta esta tienda, pero en específico dicha sección, necesitamos calcular el índice a través de la fórmula antes mencionada, pues podremos observar cuántas personas han entrado, cuántas han salido y cuántas están actualmente trabajando en la tienda.

*Fórmula para obtener el índice de rotación de personal.*

$$\frac{A + D}{2} \times 100$$

---

EM

Donde los valores son:

A= 12

D= 30

EM= 21.5

Sustituyendo la fórmula:

$$\frac{\frac{12 + 30}{2} \times 100}{21.5} = 97.67$$

Por lo tanto, podemos decir que el *Índice de Rotación de personal en la Sección Señora es del 98%*.

Así mismo la investigación se desarrolló a través de la aplicación de un cuestionario a las 30 personas que se separaron de la tienda, en el lapso de un año, las cuales salieron desde diciembre del 2000 a enero del 2002 ( ver anexo 1).

El cuestionario aplicado, reveló cuáles son las principales razones por las que las dependientas abandonan su trabajo, siendo éste uno de los objetivos específicos de esta investigación.

**CUESTIONARIO**

**Nombre:** \_\_\_\_\_ **Edad:** \_\_\_\_\_

**Puesto:** \_\_\_\_\_ **Sección:** \_\_\_\_\_ **Tienda:** \_\_\_\_\_

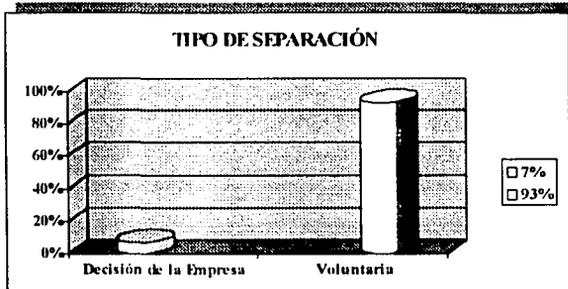
**Fecha en la que empezaste a laborar en la tienda:** \_\_\_\_\_

**Fecha de separación:** \_\_\_\_\_

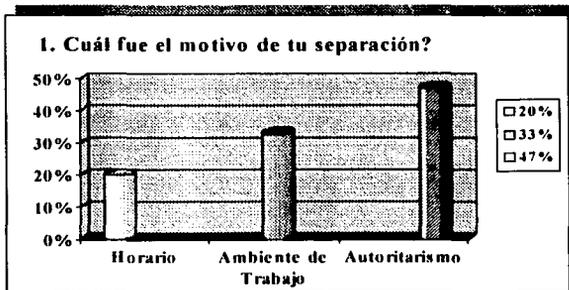
1. Cuál fue el motivo de tu separación?  
a) Horario    b) Ambiente de Trabajo    c) Autoritarismo
2. Al entrar a la empresa, recibiste capacitación.  
a) Sí    b) No
3. Tu encargado(a) te motivaba para que mejoraras en tus actividades?  
a) Sí    b) No
4. Tu encargado(a) te explicaba claramente las tareas a realizar, te daba un ejemplo?  
a) Sí    b) No
5. Recibiste más de una vez órdenes por dos personas?  
a) Sí    b) No  
si tu respuesta es si contesta la siguiente pregunta.
6. Lo anterior influyó alguna vez en tu manera de trabajar?  
a) Sí    b) No
7. Por qué? \_\_\_\_\_
8. La relación con tu encargado(a)?  
a) Buena    b) Regular    c) Mala
9. Tu sección en coordinación y organización era:  
a) Buena    b) Regular    c) Mala
10. Tu sueldo fue adecuado a las actividades desempeñadas?  
a) Sí    b) No
11. Cuando realizabas tus actividades, ponías lo mejor de ti?  
a) Siempre    b) Regularmente    c) Rara vez    d) Nunca
12. Por qué? \_\_\_\_\_

### 5.4 Resultados

Los resultados obtenidos fueron graficados, para poder tener una mejor percepción de las principales causas que han provocado las renunciaciones.

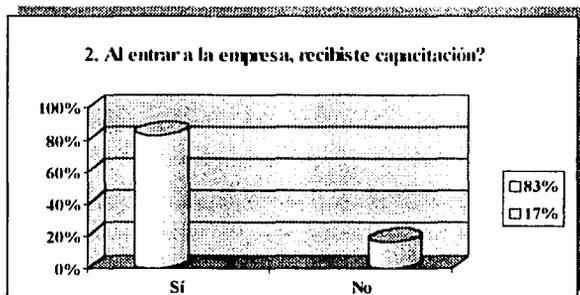


En esta primera gráfica observamos que el 7% se ha separado de la empresa por decisión de ésta y el 93% por decisión propia.

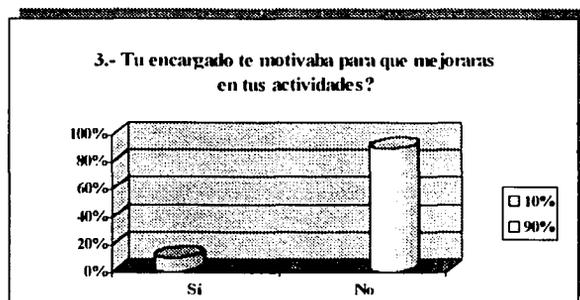


En esta gráfica las barras muestran que el 20% de las dependientas se separó por el horario de trabajo que tenían, el 33% por el ambiente de trabajo y el 47% por el autoritarismo que caracterizaba a su encargada.

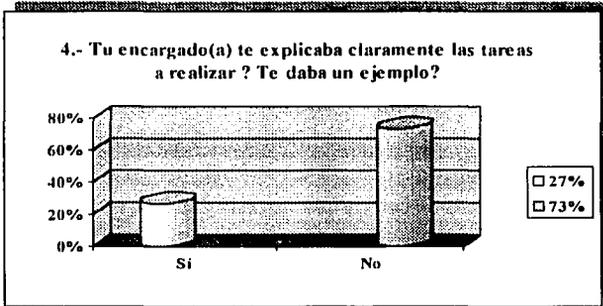
TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



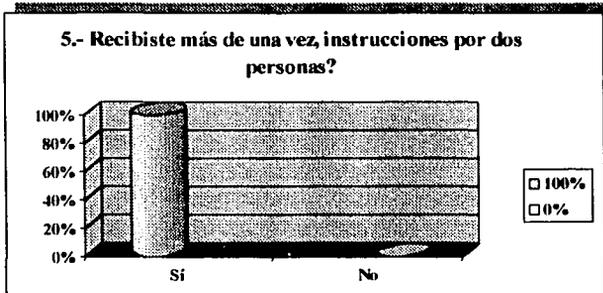
Aquí los datos indican que al entrar a la tienda el 83% sí recibió capacitación, y el 17% no la recibió.



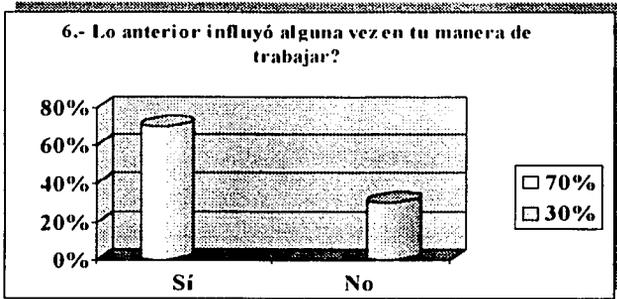
El 90% de las dependientas coinciden al mencionar que no recibían motivación por parte de su encargada al realizar las actividades y sólo el 10% nos dice que sí.



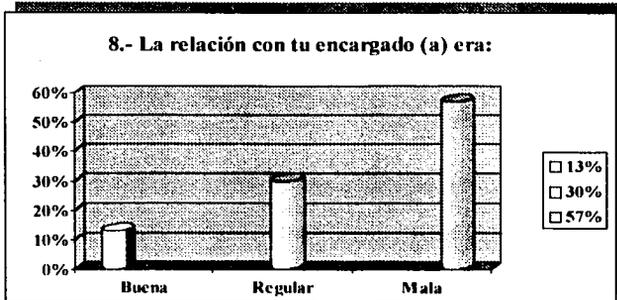
En esta gráfica los resultados nos arrojan que al 27% si le explicaban claramente las actividades que tenían que realizar, pero el 73% nos dice que no le daban ejemplos de las tareas que tenían que desempeñar.



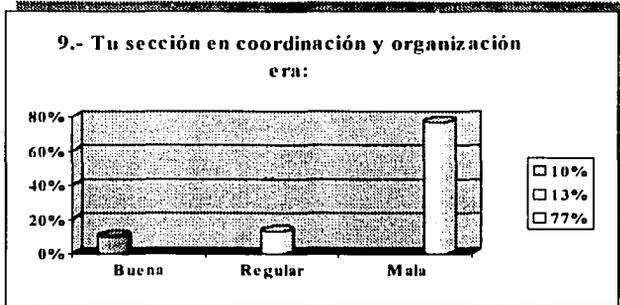
Todas las integrantes de esta sección sin excepción, o sea, el 100% nos dice que sí recibieron más de una vez instrucciones por dos personas.



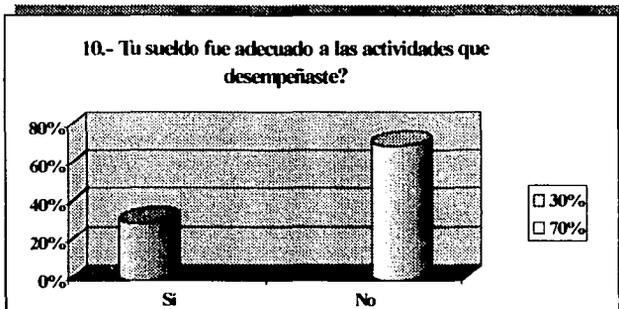
En esta gráfica observamos que el 70% de las dependientas dice que al recibir instrucciones diferentes por dos personas, influyó y mucho en su manera de trabajar, mientras que el 30% nos dijo que no afectó de ninguna manera en su trabajo.



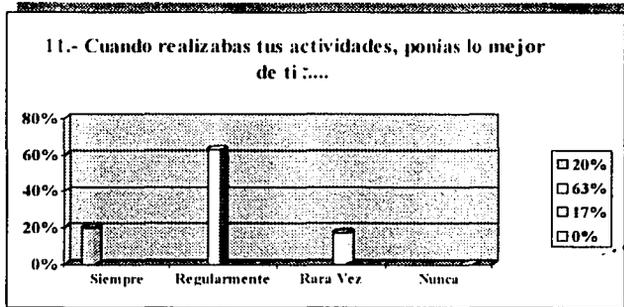
En ésta se muestra que la mayoría de las dependientas no tenían una buena relación con su encargada, pues el 30% considera su relación como regular, el 57% como mala y el 13% como buena.



El 77% de las empleadas que salieron y fueron entrevistadas, nos dijo que su sección estaba mal organizada y coordinada, el 13% que estaba regular y el 10% considera que su sección tenía una buena organización.



Aquí observamos que el 70% considera que el sueldo que recibieron no fue adecuado a las actividades que desempeñaron, mientras que el 30% nos dijo que sí.



En esta última gráfica se muestra que el 20% de las dependientas siempre ponían lo mejor de si al realizar sus actividades, mientras que el 63% lo hacía con regularidad y el 17% rara vez.

Como podemos observar, todas las dependientas como primera expresión, mencionaron que esperaban más, que imaginaban un ambiente de cordialidad, además nos quedó claro que sólo 2 de las 30 salidas fueron por decisión de la empresa, las otras 28 por inconformidades relacionadas con su trabajo. Después se aplicó el cuestionario, para que de esta manera fueran más específicas las causas de las separaciones. Los resultados son los siguientes:

De las 30 personas entrevistadas, la mayoría mencionan que su salida de la empresa fue por falta de motivación y organización en la Sección Señora, ya que no les reconocen sus labores, les da lo mismo el que alguna empleada tenga en orden su zona o no.

No existen palabras de aliento cuando hay excesivas cargas de trabajo, al contrario, en ocasiones hay críticas y burlas si es que una pared está mal coordinada.

.. Además son muy claras al mencionar que la relación entre ellas y su encargada deja mucho que desear, inclusive, se trabajaba mejor cuando ella no estaba en la tienda, pues existía cierto “despotismo” de la encargada hacia ellas. De igual manera no fomenta el trabajo en equipo, pues sin una de las dependientas está colaborando con otra que tiene exceso de trabajo, la pone a realizar actividades en el almacén que son menos productivas.

Algo que cabe resaltar es que todas las personas que salieron, dicen que en muchas ocasiones recibieron instrucciones por dos personas, que si recordamos va en contra de uno de los principios administrativos (unidad de mando), a ellas les afectaba de manera importante, pues perdían tiempo, trabajaban doble, etc. Otra de las inconformidades manifestadas es la de su sueldo, ya que la mayoría de las dependientas creen que merecían una mejor gratificación por las horas que trabajaban y las actividades que realizaban.

Por último podemos decir que las dependientas consideran que su sección era entre regular y mala en relación a la sección de niño y la de caballero, pues su poca organización, hacía que su hora de salida fuera hasta las 11:00 p.m. ó 12:00 a.m., mientras que los miembros de las otras secciones salían a su hora normal 9:00p.m..

Lo anterior influyó demasiado para que las actividades las realizaran sólo por cumplir con su horario de trabajo, sin poner un 'extra'.

### **5.5 Propuesta.**

En cualquier empresa, es necesario crear conciencia de que el personal es el recurso más valioso que tenemos, y por lo mismo debemos realizar varias acciones para que se sienta satisfecho y contento de trabajar para nosotros, logrando así, que permanezca un largo tiempo en la empresa.

Tomando como base los resultados obtenidos en la investigación, hacemos la siguiente propuesta:

Aplicar el método de "Círculos de Calidad" en la Sección Señora, en la que pueda estar incluida la encargada de dicha sección, las dependientas y una persona del nivel ejecutivo, para que así participen todos los implicados en el problema "la rotación de personal".

¿Porqué círculos de calidad?, primordialmente porque es uno de los mejores métodos que logran incrementar la eficiencia en una organización; además, debemos de integrar las ideas de las personas que se ven afectadas por la rotación, y así se logren involucrar realmente a solucionar el problema. Además podemos hacer partícipes a todos los integrantes de la sección, y los círculos nos ayudarán a aumentar la creatividad de las integrantes de esta sección.

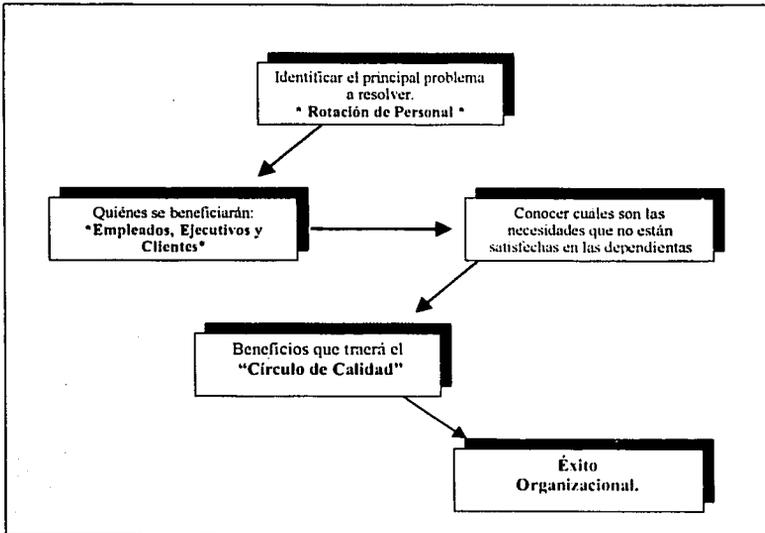
El círculo lo podemos integrar por siete personas, de las cuales una será la encargada de la sección, otro de la gerencia de Recursos Humanos, dos dependientas del turno matutino y dos del vespertino, y una cajera, ésta última es alguien que realiza actividades diferentes, pero pertenece a la sección y puede aportar ideas diferentes.

Se elegirá un lugar que no tenga nada que ver ni con la tienda ni con oficinas, que resulte cómodo para todas, en donde se pueda plantear claramente el principal problema de la sección, así como las causas primordiales por las que se da la rotación. De preferencia los días de reunión que sean entre semana, ya que los fines de semana, es cuando más gente se necesita en la tienda, por la gran afluencia de clientes en esos días. Se debe especificar en el momento de la integración que en las reuniones quedarán prohibidas las llamadas, o cualquier tipo de interrupción, para así tener el 100% de atención de todos y cada uno de las integrantes del círculo.

La importancia que tiene la rotación de personal, como lo mencionamos anteriormente, es el de mayor interés para el departamento de Recursos Humanos en cualquier empresa, por ello y por el porcentaje de rotación arrojado (98%) es de carácter urgente el resolver este problema. Por lo tanto proponemos que las reuniones sean aproximadamente de una hora, tomando sólo dos días entre lunes y jueves durante un mes.

Entre las siete personas que integrarán el círculo, una de ellas deberá ser el líder, quien apoye, organice cada una de las reuniones, de preferencia una de las dependientas, para que así puedan plantear mejor sus inquietudes e inconformidades, pues si el líder es la encargada o la de gerencia, entonces la verán como su "jefe", a la que forzosamente tendrán que darles explicación, por eso cualquiera de las otras chicas deberá tomar la batuta, para que haya más confianza al plantear y platicar las ideas.

Como presentación en la primera reunión proponemos se presente un diagrama como el siguiente:



TESIS CON  
FALTA DE ORIGEN

De igual manera proponemos que algunos temas de introducción, sean la organización en una empresa, la importancia que tienen los recursos humanos para ésta, así como la calidad personal que debe tener todo ser humano y lo importante que es el líder en un equipo de trabajo.

También debemos dejar claro que el respeto a las ideas de todas las integrantes del círculo es fundamental para que todo marche en orden, de igual manera, deberán manifestar cualquier inquietud o duda que tengan por muy pequeña que sea, pues así la idea o tema a tratar podrá llegar de la misma manera a todas las personas que integran al círculo.

Al implementar este método, entonces cada una de las integrantes a esta sección, sentirá que sí es tomada en cuenta, se sentirá satisfecha con la relación que tiene con su encargada y así mismo con sus demás compañeras, así las rotación de personal disminuirá, y los beneficios serán: el aumento de productividad, se evitarán problemas para organizar el trabajo por falta de personal, las dependientas no tendrán que absorber sobrecargas de trabajo y doblar turnos.

**ANEXO**

MES	SALIDAS
Diciembre '00	-----
Enero '01	3 personas
Febrero '01	-----
Marzo '01	1 persona
Abril '01	2 personas
Mayo '01	-----
Junio '01	3 personas
Julio '01	3 personas
Agosto '01	2 personas
Septiembre '01	1 persona
Octubre '01	-----
Noviembre '01	3 personas
Diciembre '01	8 personas
Enero '02	4 personas
Total	30 personas

---

## CONCLUSIONES

Hoy en día las organizaciones buscan a toda costa sobresalir en todos los aspectos, para ser mejor que la competencia, su finalidad es tener una Calidad Total, pero para que éstas la obtengan es necesario que estén conscientes de que su mejor recurso es su personal.

El presente trabajo nos ha dejado ver la importancia que tiene el ser humano en una empresa, valorar sus actividades, sus opiniones, pero sobre todo a él mismo; significa que el logro de los objetivos lo verán como el *logro de todos* y no sólo de sus jefes o directivos.

La Administración es una disciplina que muchos ven como económica, pero también es social, ya que se preocupa por mejorar los recursos de toda su empresa, las actividades que realizan los miembros de ésta y las mejoras continuas que se le puedan hacer a los sistemas o procesos que se siguen para obtener los objetivos planteados. Es una materia que nos permite proponer diversas ideas para dar diferentes alternativas de solución, nos permite tener iniciativa y no nos obliga a seguir un solo método para llegar a un resultado.

Una buena aplicación de la administración acompañada de calidad total nos augura un éxito, en cualquier circunstancia o lugar.

Actualmente vivimos momentos de cambios constantes, en los que nos enfrentamos a momentos de transformación, adaptación y desarrollo, es decir, debemos buscar la mejor manera de que nuestra persona, lo que realizamos y otorgamos sea y tenga calidad.

Debemos tener muy en cuenta que para poder tener calidad, debemos de saber primeramente qué significa esto para nosotros, después saber cuáles podrían ser nuestros puntos débiles para modificarlos y mejorarlos, y cuáles los fuertes para mantenerlos; de esta manera podremos tener una autoestima alta y como consecuencia tendremos a la *Calidad Personal* como “*la base de las demás calidades*”. Si esta calidad nos caracteriza, entonces con el tiempo podremos ser buenos compañeros de trabajo, excelentes jefes, líderes o ejecutivos.

Hablando de nuestro caso práctico podemos decir que si la encargada de la Sección Señora conoce lo que significa ser un buen líder, entonces no tendrá que estar detrás de cada una de sus subordinadas para que realicen su trabajo, pues si el trabajo en equipo, el compañerismo, la motivación y los reconocimientos se dan a todas las dependientas, entonces cada una de ellas realizará con gusto y por iniciativa cada una de sus actividades, dando como consecuencia que la atención al cliente será la correcta, de manera atenta y siempre con una sonrisa en la boca (como lo indican sus básicos). Así mismo, debemos mostrarles a los involucrados en este problema, que se están rompiendo muchos de los principios administrativos, por ejemplo: estabilidad (alta rotación), autoridad – responsabilidad, unidad de mando, orden, entre otros; esto de alguna manera impide el éxito esperado por la sección, por la tienda en general y sobre todo por el grupo INDITEX.

Con lo anterior, el departamento de Recursos Humanos no tendrá que estar gastando tiempo y dinero en reclutar gente nueva, entrevistarla, capacitarla, etc., pues tendrá satisfechas a las dependientas que pertenecen a la sección y estarán contentas de pertenecer a la tienda y no pensarán en dejar el trabajo en la primer oportunidad..

A través del análisis que se realizó con las 30 personas que salieron de la sección, podemos reafirmar que la necesidad es trabajar en equipo, de reconocer sus actividades, de respetar sus horarios (pues al no tener personal doblaban su turno y tenían excesivas cargas de trabajo), tener un buen ambiente de trabajo para que haya más productividad; no hay que perder de vista que el objetivo primordial es “vender” mejor que cualquier otra sección, pero sobre todo mejor que cualquier tienda; pero esto no lo lograremos si no tenemos al personal motivado, satisfecho con sus actividades y con el equipo que trabaja; por lo tanto el éxito será a medias y se verá reflejado claramente en la afluencia de clientes en la tienda y en sus ventas mensuales.

Lo anterior lo podemos lograr como mencionamos en nuestra propuesta a través de los círculos de calidad, que nos ayudarán a que las dependientas participen voluntariamente y sin miedo, haciéndoles saber que este método se aplicará para que la sección a la que pertenecen mejore en todos los sentidos, pero que sin ellas este objetivo no se podrá cumplir; de igual manera podremos ocupar diferentes técnicas que faciliten la participación e integración de éstas al círculo, en donde podrán salir infinidad de opiniones que ni la encargada ni la gerencia pudieran imaginar que perjudica el desarrollo de la Sección Señora.

Cabe mencionar que la mayoría de las personas que salieron dijeron, que este tipo de estudio hubiera ayudado de gran manera meses atrás para que conocieran abiertamente todo lo que ellas opinaban, sus insatisfacciones, el cómo pensaban que se podía solucionar, etc.; "esto", dicen, tal vez influiría ahora al momento de tomar la decisión de separarme de la empresa.

Este trabajo pretende concientizar y sensibilizar a los ejecutivos, encargados y dependientes que integran la tienda, de la importancia que tiene el personal en cualquier área y empresa a la que pertenezcan, de igual manera la calidad personal que cada uno de ellos debe poseer para que al realizar todas sus actividades den lo mejor de sí, ya que así lograrán un desarrollo pleno en su vida profesional, personal y social.

## BIBLIOGRAFÍA.

1. Anda Gutiérrez, Cuauhtémoc. Administración y Calidad. Limusa. México, 1997.
2. Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Trillas. México, 1991.
3. Barra Ralph. Círculos de Calidad en operación. Mc Grawll Hill. México, 1985.
4. Bone Diana / Grigs Rick. Calidad en el Trabajo. Serie 50 minutos.
5. Brojt, David. Cómo mejorar la rentabilidad empresarial y ganar competitividad. Ediciones Macchi. Buenos Aires, 1995.
6. Byars Lloyd L. Administración de Recursos Humanos. Interamericana. México, 1984.
7. Castañeda, Luis. La calidad la hacemos todos. Ediciones Poder . México, 1997.
8. Colunga Dávila, Carlos. Administración para la calidad. Panorama. México 1995.
9. Colunga Dávila, Carlos. Los costos de la calidad. Panorama. México 1994.
10. Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Mc Grawll Hill. Colombia, 1994.
11. Deming W., Edwards. Calidad, productividad y competitividad. Ediciones Díaz Santos. Madrid, 1989.
12. Evans James R. Administración y Control de Calidad. Ediciones Thomson. México.

14. Fernández Arena, José Antonio. Introducción a la administración. U.N.A.M. México, 1984.
15. Frondizi Risicri. ¿Qué son los valores?. Fondo de cultura económica. México.
16. Hall H. Richard. Organización, Estructuras, Procesos y Resultados. Prentice Hall. México, 1996.
17. Hicks Herbert G. Administración Organizacional. Continental. México, 1982.
18. Labastida Yépez Marcelo. La calidad ¿Nace o se Hace?. Emprendedores. México, 1995.
19. La Boucheix Vicent. Tratado de la Calidad Total. Tomo II, Limusa. México, 1994.
20. Mc Beath Gordon. Organización y Planeación de Recursos Humanos. Logos Consorcio Editorial. México, 1976.
21. Mercado Ramírez Ernesto. Calidad Integral Empresarial e Institucional. Limusa. México, 1996.
22. Moller Claus. Calidad personal "La base de todas las demás calidades". Time Manager International. 1992.
23. Münch Galindo Lourdes. Fundamentos de Administración. Trillas. México, 1995.
24. Palom Izquierdo Francisco. Círculos de Calidad "teoría y práctica". Marcombo. Barcelona, 1991.
25. Pigors Paul. Administración de Personal. Continental. México 1985.
26. Rees Mike. El liderazgo en los grupos de trabajo. Panorama. México, 1995.
27. Reyes Ponce Agustín. Administración de Empresas, teoría y práctica. 1ª y 2ª parte. Limusa. México, 1984.

27. Reyes Ponce Agustín. Administración de Personal. Limusa. México, 1983.
28. Rico Rubén Roberto. Calidad estratégica total "Total Quality Management". Ediciones Macchi. Buenos Aires.
29. Robson Mike. Círculos de calidad en Acción. Ediciones Ventura. México, 1991.
30. Senn Larry E. Liderazgo para el siglo XXI. Mc Graw Hill. Colombia, 1996.
31. Werther William / Davis Keith. Administración de Personal y de Recursos Humanos. Mc Graw Hill. España, 1981.

**Hemerografía.**

Revista ISTMO, Centros Culturales de México, A.C. México 2001.

Recopilación de apuntes del seminario Calidad de las Organizaciones Públicas y Privadas: L.A.E. Celia Rodríguez Chávez, L.A.E. Alberto Viveros Pérez, Ing. Juan Garibay Bermúdez y L.A.E. Sergio Ortega.