



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**



**ESCUELA NACIONAL DE TRABAJO SOCIAL**

**LA CAPACITACIÓN COMO ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO DE  
UNA CULTURA DE CALIDAD EN LA SECRETARÍA DE ECONOMÍA.**

**TESIS  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN TRABAJO SOCIAL  
PRESENTAN:**

**HERRERA MENDIOLA ANGELA AURORA  
ROSALES VELA GRICELDA**

**DIRECTORA DE TESIS: MTRA. VERÓNICA MALPICA VALENCIA**

**MÉXICO D.F.,**

**2004**

**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.

PARA TI

ESPECIALMENTE PARA TI  
PARA LA MUJER VALIENTE  
QUE A PESAR DE TODAS LAS ADVERSIDADES  
HA SOBRESALIDO Y EMPUJADO A SUS HIJOS

PARA TI

QUE SIEMPRE HAS ESTADO A MI LADO  
Y ME HAS SABIDO GUIAR A LO LARGO DE MI VIDA

PARA TI

LA MUJER QUE ADMIRO Y AMO PROFUNDAMENTE  
POR SER COMO ERES, UNA TRIUNFADORA, UNA  
LUCHADORA INCANZABLE,

PARA TI

PARA TI, MI MAMITA QUERIDA  
A LA CUAL AMO SOBRE TODAS LAS COSAS,  
GRACIAS POR TODAS LAS OPORTUNIDADES  
BRINDADAS, GRACIAS MAMITA, POR QUE TODO  
ESTE TRIUNFO ES TUYO Y TE LO OFREZO,  
CON TODO MI AMOR,

AURORA HERRERA MENDIOLA  
(TU GORDITA PREFERIDA)

*PARA MI HERMANA PREFERIDA*

*SI EXACTAMENTE ESO ERES  
MI HERMANA QUERIDA  
A LA CUAL AMO Y RESPETO.*

*HERMANITA*

*GRACIAS POR SEMBRAR EN MÍ,  
TODO ESA FUERZA, QUE HIZO QUE ESA PEQUEÑA,  
QUE TU CONOCISTE, SE CONVIRTIERA EN UNA  
MUJER RESPONSABLE Y TENAZ.*

*HERMANITA*

*GRACIAS POR TODO TU APOYO  
GRACIAS POR TUS REGAÑOS  
GRACIAS POR SER MI HERMANITA,  
A LA CUAL QUIERO MUCHO Y NUNCA,  
PERO NUNCA, OLVIDARE TODO SU APOYO.*

*GRACIAS HERMANITA.*

VECINITA, PARA MI INIGUALABLE VECINITA

VECINITA, GRACIAS, PERO MUCHAS GRACIAS,  
GRACIAS VECINITA  
POR ESTAR CUANDO MÁS TE NECESITABA

GRACIAS VECINITA  
POR HACERME SENTIR TAN BIEN A TU LADO  
GRACIAS POR SOPORTAR A ÉSTA VECINA TAN PESADA

VECINITA  
COMO AGRADECERTE TU APOYO INCONDICIONAL  
COMO AGRADECER TU COBIJO

VECINITA  
SABES ALGO VECINITA  
NUNCA, PERO NUNCA PODRE PAGARTE TU APOYO,  
SIN EMBARGO, SI PUEDO AGRADECERTE  
TODO TU AMOR Y TU PACIENCIA

VECINITA  
MIL GRACIAS TE DOY Y TE OFREZCO,  
QUE NUNCA ME CAMBIES,  
YA QUE YO NUNCA TE CAMBIARE POR  
NINGUNA OTRA VECINA.

LA TIA BOBA.

FOR YOU

MY FRIEND, COMO DECIRTE ESTO,  
BUENO EMPEZARÉ, DICIENDOTE,  
QUE AL IGUAL QUE TÚ  
NUNCA IMAGINE, QUE LLEGARAMOS,  
A SER TAN ENTRENABLES AMIGAS,  
SI, PORQUE PARA MI,  
NO SOLO ERES MI AMIGA, SINO TAMBIEN,  
MI HERMANITA,  
LA CUAL ME HA APOYADO DURANTE,  
TODO ESTE TIEMPO.

AMIGA

GRACIAS POR TU APOYO  
GRACIAS POR HACERME SENTIR,  
QUE NUNCA ESTUVE SOLA,  
GRACIAS POR ESCUCHARME,  
Y POR ESTAR SIEMPRE A MI LADO.

GRACIAS NORMITA.

Y FINALMENTE, PERO NO MENOS IMPORTANTE  
GRACIAS A LA ENTIS Y A TODOS MIS,  
MAESTROS, PORQUE CADA UNO DE ELLOS,  
FUE BASE FUNDAMENTAL EN MÍ,  
DESARROLLO PERSONAL.

GRACIAS A CADA UNO DE ELLOS,  
POR BRINDARME SUS CONOCIMIENTOS,  
EN ESPECIAL AL MTRO. GUMARO,  
EL CUAL FUE PARTE FUNDAMENTAL,  
PARA UN CRECIMIENTO PROFESIONAL,

GRACIAS MTRA. VERONICA MALPICA,  
POR BRINDARNOS SU EXPERIENCIA,  
POR SU APOYO,  
PERO SOBRE TODO POR GUIARNOS,  
EN UN SUEÑO MATERIALIZADO EN ESTA INVESTIGACIÓN.

GRACIAS A LA ENTIS, DIGNA ESCUELA,  
DE LA UNAM.

AURORA HERRERA MENDIOLA

## DEDICATORIAS

*A Dios y a mi protector por guiarme en el difícil andar de la vida.*

*A mis papás por el apoyo recibido desde antes de nacer, durante mi infancia, acompañándome en mis desvelos de estudio, estando ahí sin pedírseles, orientándome en el andar de lo máspreciado, pero lo más complicado la Vida, mil gracias por su derroche de amor.*

*A mi mamá Rita Vela, por el cariño y amor del cual formo parte; Agradezco y valoro la fortaleza y empeño que depositas en cada momento de la vida no importando las adversidades que se presenten enseñándome que no importa que tan grande o pequeño sea el miedo, éste puede ser derrotado con voluntad de cambio, el cual muchas veces cuesta trabajo.*

*A mi papá Simón Rosales, gracias por el cúmulo de emociones que me provoca el ser tu hija, valorando que éste tren que iniciamos épocas pasadas, ahora la vivimos de ésta manera, tratando de completar la misión o finalidad a la cual venimos, sabiendo que en nuestro espíritu siempre tendremos una conexión.*



*Vilma y Mao, gracias por compartir alegrías, ilusiones, anhelos, secretos, confesiones, tristezas, penas y un sin fin de sentimientos, con los cuales he aprendido a crecer y valorar a la familia.*

*Gaby, Aurora, Norma, Cony, Diana, Erika, por su amistad, paciencia, apoyo, cariño, tristezas, vivencias durante éste recorrido, siendo personitas especiales en mi vida, aprendiendo de la integridad y fortaleza que las caracteriza.*

*Au: te agradezco el haberme invitado a realizar conjuntamente este sueño, contagiándome de tu alegría y deseos de superación, por siempre gracias.*

*A la maestra Verónica Malpica por brindarnos su tiempo en la elaboración de ésta tesis y a todos los profesores y maestros que han contribuido al principio de éste fin.*

*A todas aquellas personas que han contribuido con su apoyo profesional, intelectual y moral en la realización de éste trabajo, con el cual valore tanto las habilidades que tenía, desarrolle otras; pero sobre todo las debilidades con las que cuento, convirtiéndose en retos*

*Gracias*

*Una cultura grande nace cuando un alma grande, despierta de su estado primario y se sorprende del eterno infantilismo humano.*

*Oswald Spengler*

*Gracias a todas las personas que han influido en mi trayectoria los quiero GRS*

## INDICE

	PÁG.
<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b><i>CALIDAD EN EL TRABAJO</i></b>	
1.1 Calidad	5
1.1.2 Concepto de calidad	6
1.2 Como se integra la calidad en México	11
1.3 Actores que participan en el proceso de calidad	12
1.3.1 Directivos	15
1.3.2 Mandos medios	17
1.3.3 Personal operativo	18
1.4 Concepto de ISO 9000	20
1.4.1 Antecedentes de ISO	21
1.4.2 Evolución de ISO 9000	22
1.5 Impacto de la calidad a nivel nacional	27
1.6 Qué involucra un sistema de calidad y la mejora continua	29
1.6.1 Sistema de calidad	29
1.6.2 Mejora continua	31
1.7 Calidad en el servicio	34
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b><i>CULTURA LABORAL</i></b>	
2.1 Concepto de cultura	39
2.2 Cultura organizacional	41
2.2.1 Valores	44
2.2.2 Función y características de la cultura organizacional	46
2.2.3 Topología de la cultura organizacional	48
2.3 Visión a nivel mundial de la cultura organizacional	49
2.3.1 Cultura Japonesa	49
2.3.2 Cultura Española	50
2.3.3 Cultura Mexicana	51
2.4 Influencia de la cultura en el medio laboral	53
2.5 Cultura de calidad en el trabajo	55
2.5.1 Cambio cultural hacia la calidad	58

### **CAPÍTULO III**

#### **CAPACITACIÓN**

3.1	Concepto de calidad	62
3.2	Proceso de capacitación	64
3.3	Tipos de capacitación	72
3.4	Estrategias para y en la capacitación	74
3.5	Ventajas y desventajas de la capacitación	78
3.6	Capacitación para la calidad	79
3.7	Importancia para la capacitación laboral	81
3.8	Competencias laborales	82
3.9	Antecedentes de la Secretaria de Economía	85
3.9.1	Cronología de la Secretaria de Economía	91

### **CAPÍTULO IV**

#### **DIAGNÓSTICO**

4.1	Método	94
4.2	Resultados	95
4.3	Diagnóstico de calidad y cultura en áreas certificadas y no certificadas de la Secretaria de Economía	99

### **CAPÍTULO V**

#### **PROPUESTA**

5.1	Intervención del trabajador social en la capacitación	118
5.2	Estrategias para desarrollar una cultura de calidad	121
5.3	Proyecto de capacitación como estrategia para el desarrollo de una cultura de calidad	123
a)	Introducción	123
b)	Justificación	124
c)	Objetivo	126
d)	Objetivos específicos	126
e)	Metas	126
f)	Conformación de grupos	126
g)	Recursos humanos	127
h)	Recursos materiales	127
i)	Recursos financieros	127
j)	Actividades	128

k) Cronograma	129
l) Cartas descriptivas	131
<b>CONCLUSIONES</b>	143
<b>ANEXOS</b>	
a) Instrumentos	145
b) Dinámicas grupales	165
c) Glosario	175
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	183

## INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo de investigación, tiene como eje principal la conformación de un proyecto de capacitación que desarrolle una cultura de calidad en la Secretaría de Economía y puesto que el Licenciado en Trabajo Social cuenta con los elementos teóricos - metodológicos, así como con las habilidades para abordar dicha temática bajo un enfoque integral, se consideró que dicha investigación era factible de estudio por parte de la Licenciatura de Trabajo Social.

Respecto al contexto histórico nacional que se vincula directamente con la temática abordada, en la década de los ochentas, México atravesó por un cambio estructural en su economía terminando con el proteccionismo a las empresas nacionales, así mismo la apertura comercial y la inserción a la globalización exigieron a las empresas proporcionar un alto nivel de calidad a los productos; por lo cual se llevó a cabo la implantación de sistemas de calidad, los cuales implicaron la capacitación del personal, la realización de manuales de calidad, procedimientos y organizacional, así como la aplicación de auditorías internas y externas, que en conjunto conllevaban a un gasto de alrededor de \$50,000.00. Por otra parte, no solo las empresas privadas se enfrentaron a la adquisición de sistemas de calidad, sino también las Secretarías de Estado han implantado dichos sistemas al considerarlos necesarios para el desarrollo de sus servicios, tal es el caso de la Secretaría de Economía, dicha institución ha implantado sistemas de calidad bajo la Norma ISO 9000 en casi todas sus unidades administrativas, sin embargo, en ésta investigación se demuestra que no existe un involucramiento de todo el personal llámese directivos, mandos medios y personal operativo en el desarrollo de los sistemas de calidad adquiridos.

La concepción de la calidad ha sido abordada por diferentes autores e instituciones, así mismo, se han desarrollando diferentes conceptos, como la mejora continua o Kaizen entre otros. Sin embargo la influencia de un mercado globalizado no ha permitido que las empresas analicen la importancia y ventajas que puede ofrecer un sistema de calidad en la vida laboral y personal de los trabajadores. Es por eso que las empresas públicas y/o privadas implementan sistemas de gestión de calidad como un requisito más de la comercialización que como parte del desarrollo de una cultura de calidad.

En el país la calidad se integra por la necesidad de comercializar productos en diversos países, enfrentándose a desventajas económicas puesto que las pymes representan un 95% de el total de las empresas nacionales, asimismo la falta de una cultura de calidad, así como de calidad en la vida laboral, repercuten en la competitividad de las empresas, dichas desventajas son contrarias a los modelos practicados como es el ejemplo de la cultura japonesa, en donde la calidad se ha trabajado desde el factor humano.

Otro aspecto que se ha visto afectado a causa de los fenómenos económicos y sociales, es la cultura de las organizaciones, la cual se ve alterada, debiendo darle la importancia como un aspecto coyuntural, ya que por medio de ésta se ve el cómo y a través de que forma el ser humano la adquiere y desarrolla, siendo que la cultura crea un sentido de pertenencia e identidad a un grupo, haciéndolo actuar y/o conducirse de

determinada forma. Al respecto Robbins, menciona que al igual que los individuos las organizaciones pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras o conservadoras, así mismo, cuentan con valores, creencias y principios donde cada uno de ellos y en su conjunto la definen dándole una personalidad propia.

El concepto de cultura organizacional, es definido en forma similar a nivel mundial, pero entendido y aplicado de distinta manera, trayendo como resultado el avance, estancamiento o retroceso de las organizaciones. Ejemplo de ello es Japón, considerado como uno de los países, en donde la cultura organizacional es definida y valorada por cada integrante y por consiguiente hace que su permanencia sea estable.

Cabe destacar que dentro de los ejes principales de la cultura se encuentran: la motivación, la integración, el fomento de espíritu emprendedor y un sistema de valores compartidos, que han traído grandes beneficios, no sólo a la organización, sino a la propia sociedad.

Con base a lo antes expuesto, surge el interés por abordar, la importancia que tiene la cultura de calidad, teniendo como base a la capacitación, por considerarla una estrategia factible, para desarrollar una cultura de calidad en la Secretaría de Economía, en donde todos los actores de la institución participen activamente.

Para ser llevado a cabo lo anterior se propone un proyecto de capacitación el cual busca que la calidad sea entendida y manejada de acuerdo a las necesidades del contexto tanto social como cultural.

Como parte de la investigación se realizó una revisión bibliográfica referente a la calidad, cultura y capacitación; así como se elaboraron y aplicaron cuestionarios a directivos, mandos medios y personal operativo de áreas certificadas y no certificadas de la Secretaría de Economía, conociéndose de esta forma la visión que tienen los empleados respecto a los temas antes citados.

Cabe mencionar que la investigación se encuentra estructurada en 4 apartados:

En el primer capítulo se ha indagado y desarrollado temas referentes a la implantación de sistemas de calidad entre los que destacan; antecedentes, su conformación e integración en México, actores que participan en su proceso, norma ISO 9000, así como el impacto a nivel nacional.

Debido a que la finalidad de la investigación tiene que ver con la cultura de calidad; el segundo capítulo hace referencia al concepto de cultura, la visión a nivel mundial, su influencia, así como los valores, actitudes y costumbres presentes en la cultura, los cuales se encuentran relacionados con el comportamiento que se desarrolla en la organización, siendo trascendentales para que la cultura organizacional sea acogida y respetada por cada integrante y que por consiguiente genere beneficios para el personal y para la propia institución.

Una vez abordados tanto la calidad como la cultura se retoma en el tercer apartado a la capacitación al considerarla como una estrategia para el desarrollo de una cultura de calidad.

En este punto se destaca tanto su concepto, el proceso, tipos, técnicas de enseñanza-aprendizaje y estrategias que dan fundamento a esta investigación.

Posteriormente se conformo un diagnóstico con base en los resultados que arrojo la aplicación de cuatros diferentes instrumentos (cuestionarios), destinados tanto a unidades administrativas que cuentan con un sistema de calidad como a unidades administrativas que aún no cuentan con dicho sistema. Los cuestionarios se enfocaron al impacto que ha tenido, el hecho de trabajar bajo un sistema de calidad, así como la apreciación que se tiene sobre la cultura laboral.

Los resultados obtenidos a raíz de la conformación del diagnóstico, muestran una variación significativa de opiniones entre personal operativo y personal mando medio y directivos. Dicha variación radica principalmente, en que para personal operativo no es tan importante la conformación de material de apoyo, como lo son los manuales de calidad, procedimientos u organización, en cambio dicho aspecto es fundamental para mandos medios y directivos, puesto que dichos manuales son considerados la base de una estructura organizacional, descuidando aspectos mas relevantes para personal operativo, como lo es la prestación de un servicio eficaz y eficiente, si bien ambos niveles jerárquicos buscan insertarse en el sistema de gestión de la calidad, la forma de hacerlo no se combina con las expectativas de cada grupo, dejando que se considere al sistema de gestión de la calidad, más como un estorbo burocrático que como una ventaja que proporcione herramientas a sus usuarios para el mejor desarrollo de su trabajo y de la prestación de un servicio de calidad.

El quinto capítulo, aborda la intervención del Licenciado en Trabajo Social en la capacitación, analizando cómo y a través de que forma se puede intervenir en el proceso de capacitación, así como la interrelación que tienen con la cultura y la calidad.

Con base al diagnóstico, se elaboró un proyecto enfocado a las necesidades individuales de cada grupo de trabajo (personal operativo, mandos medios y directivos); dicho proyecto consta de diferentes técnicas y actividades a desarrollarse en un plazo relativamente variable según sean las circunstancias de aplicación, los requerimientos para el desarrollo de este proyecto son accesibles en relación a la adquisición de infraestructura, material logístico, así como de asesores que llevaran a cabo la capacitación del personal.

Es importante señalar que el proyecto realizado con base en el diagnóstico está encaminado ha obtener resultados favorables, por lo que es necesario que el factor humano esté involucrado bajo una misma línea, ya que la capacitación estará encaminada a buscar el interés e involucramiento de todos los niveles jerárquicos, para trabajar con las necesidades de la población involucrada en la implantación de sistemas de calidad que lleve a cabo la Secretaría de Economía, con la finalidad de proporcionar



herramientas que sirvan para el desarrollo de una cultura de calidad en el área laboral, tendiente a elevar la productividad, tanto profesional como personal.

Por último es importante reiterar que dicho programa se vislumbró desde un principio, como una propuesta fundamentada en las necesidades palpables de una muestra de sujetos-tipo de la Secretaría de Economía, para el desarrollo de una cultura de calidad.

**CALIDAD**

**EN EL**

**TRABAJO**

## CAPITULO I

### CALIDAD EN EL TRABAJO

#### 1.1 CALIDAD.

La calidad se enfoca y se entiende, como la satisfacción que se debe ofrecer al cliente, en la prestación de un servicio o en la elaboración de un producto, tomando en cuenta tanto necesidades explícitas como implícitas; ante lo cual se desarrolla a continuación, los antecedentes por los cuales ha atravesado el término o concepción de la calidad.

##### **a) Administración científica – Segunda Guerra Mundial.**

Ante la aparición de la Administración Científica (Taylor, Smith), a finales del siglo XIX en Estados Unidos, se da la separación entre la responsabilidad del trabajo y la calidad de lo hecho, es decir, el trabajador quedaba exento de la responsabilidad de realizar un trabajo bien hecho, aunado a esto la racionalización del trabajo y la especialización de tareas aumentó la diferencia entre trabajadores, puesto que unos trabajaban el producto mientras otros realizaban una revisión final.

Una de las repercusiones que trajo ésta forma de trabajo, conocida como división del trabajo, fue el control de la calidad el cual se trabajaba una vez concluida la labor y no como ahora, durante el proceso de elaboración de un bien o servicio.

El hecho de contar con un control de calidad al final trajo grandes males como: la desconfianza en el proceso y en el trabajador, el control y aceptación de todo lo producido y la corrección de lo defectuoso, "provocando la deshumanización del trabajo."<sup>1</sup>

Ejemplo de ello fue la confianza del artesano u operario que disminuyó en las industrias manufactureras a consecuencia del distanciamiento con los clientes, por lo que en esta etapa la calidad no fue considerada importante, sino hasta principios del S. XX, en donde se le relacionaba con la inspección, dicho término ha ido cambiando hasta entenderlo como prevención.

Por lo que es hasta 1924, cuando se dio mayor énfasis al control de calidad, siendo Shewhart quien desarrolló y puso en práctica, gráficas y métodos estadísticos, los cuales se centran en el control del proceso, mientras que la inspección se basaba en el producto.

A partir de la Segunda Guerra Mundial toma mayor peso, siendo Estados Unidos quien inicia la producción de suministros bélicos, los cuales y ante la guerra tenían que ser fabricados rápidamente y con elevada fiabilidad, por tal motivo entre 1941 y 1942 la

<sup>1</sup> Como incrementar la calidad - productividad en su empresa-; Dr. Harrinton, H.J, Editorial Mc Graw Hill, México 1998, Pág. 22.

industria armamentista de Estados Unidos elaboró una serie de normas para controlar y asegurar su producción.

#### **b) Segunda Guerra Mundial – Década de los setenta.**

Al finalizar la Segunda Guerra Mundial la calidad siguió dos caminos, por un lado Occidente continuaba con el enfoque de inspección, por otro, Japón, tras la destrucción de la guerra; la ocupación norteamericana propuso que la industria de comunicaciones empezará a aplicar el control de calidad de acuerdo a su visión.

Por lo que Japón invitó tanto a Deming como a Juran a impartir seminarios sobre el proceso de calidad en las empresas, siendo estos los primeros autores que desarrollaron los sistemas de calidad; por su parte Deming elaboró 14 puntos de calidad "cuyo objetivo fue hacer competitivas a las empresas, en tanto Juran mencionó que la calidad reside sobre todo en el grado de mentalización de todo el personal"<sup>2</sup>. Dichos avances no fueron tomados muy en cuenta por Estados Unidos ya que en ese momento era el principal exportador y la calidad no era vista como un requisito para sus empresas, puesto que se enfrentaban a un mercado en donde sus productos se vendían con facilidad.

A causa del éxito alcanzado por la implantación de sistemas de calidad en Japón; Estados Unidos se preocupó por la pérdida de mercado por lo que a partir de la década de los ochentas, retomó a la calidad como elemento básico de su competitividad fundando en 1946 la American Society for Quality Control (Sociedad Americana para el Control de Calidad), como resultado de la fusión de 17 sociedades locales de control de calidad en Estados Unidos, su objetivo era compartir información sobre control estadístico de la calidad, luego de los avances obtenidos durante la Segunda Guerra Mundial para mejorar y mantener la calidad de los materiales de guerra.

#### **1.1.2. Concepto de calidad**

Como se puede observar, a través de la historia se ha ido modificando la concepción que se tiene de la calidad, ésta se ha perfeccionado con base en las necesidades surgidas.

A continuación se abordarán acepciones del concepto de calidad, retomando a algunos autores representativos, así como a instituciones fundadoras de esta nueva etapa que encierra la calidad.

Es importante mencionar que los autores, que se mencionan, son representativos de Estados Unidos y Japón, debido a que dichos países son pioneros tanto en el desarrollo de conceptos referentes a la calidad, como en implementar sistemas de calidad.

---

<sup>2</sup> Desarrollo de una cultura de calidad, García Cantu, Humberto, Editorial Mc Graw Hill, México 1997, Pág.8

<u>PRECURSORES</u> <u>CALIDAD TOTAL</u> <u>ESTADOS UNIDOS</u>	<u>PRECURSORES</u> <u>CALIDAD TOTAL</u> <u>JAPON</u>
JOSEPH M. JURAN	KAORU ISHIKAWA
PHILIP B. CROSBY	
ARMAND FEINGENBAUM	
EDWARD W. DEMING	

Para **Josep M. Juran** "la calidad debe de controlarse e implementarse en cada una de las etapas del proceso, sin llegar a ser un sistema mecánico, teniendo siempre en cuenta la prevención y el control de los procesos."<sup>3</sup>

**Philip Crosby** refiere que la calidad es cumplir con los requisitos del cliente dentro de un sistema de calidad y de acuerdo al estándar de cero defectos. Siendo el precio de la calidad el incumplimiento<sup>4</sup>.

Mientras que **Armand Feingenbaum** la define como "el control que debe empezar al momento de identificar los requerimientos de calidad del cliente y finaliza al momento de que el producto deja completamente satisfecho a éste".<sup>5</sup>

Para **Kauro Ishikawa** la calidad empieza con el diseño, la fabricación y finaliza con la venta de la calidad determinada que satisfaga realmente al cliente, por lo tanto no se refiere únicamente a la obtención de bienes o servicios de elevadas prestaciones.

Por su parte **Edward W. Deming** elaboró 14 puntos, los cuales de acuerdo al autor pueden apoyar a toda la organización para desarrollar una mejora en la calidad de ésta.

- Ser consistente con los propósitos planteados.
- Crear una filosofía de mejora.
- No utilizar la inspección en masa.
- Suspender la costumbre de recompensas sin mérito.
- Mejorar constantemente en la producción y servicio.
- Capacitar al trabajador.
- Liderazgo – supervisión.
- Eliminar el temor hacia los directivos.
- Crear equipos de diferentes departamentos con el fin de romper barreras entre estos.
- Eliminar exhortaciones y objetivos numéricos hacia la fuerza de trabajo. Siendo que esta fuera del alcance de ellos las causas de la baja productividad y calidad producida por el sistema.
- No cuotas de producción, sino administración por objetivos.
- Reconocer el trabajo de los empleados.

<sup>3</sup> Administración de la calidad total para ingenieros, Zairi, Mohamed, Editorial Panorama, México 1993, Pág.27

<sup>4</sup> Desarrollo de una cultura de calidad, Cantú Delgado, Humberto, Editorial Mc Graw Hill, México 1997, Pág. 48

<sup>5</sup> Administración de la calidad total para ingenieros, Zairi, Mohamed, Editorial Panorama, México 1993, Pág.31

- Autodesarrollo – educación.
- Motivación al personal.

**Crosby** planteó a su vez, 14 puntos para la mejora de la calidad que en forma resumida son los siguientes.

- Compromiso gerencial.
- Conformación de equipos con personal de cada departamento.
- Medir la calidad en toda la empresa.
- Establecer el costo de la evaluación para las acciones correctivas.
- Comunicar a todos los empleados las fallas que se detectaron en la medición.
- Acciones correctivas.
- Formación de comités.
- Programa formal de orientación de cero defectos.
- Día cero defectos.
- Reuniones periódicas entre supervisores y obreros para revisar metas.
- Eliminación de causa de errores que se hará por grupos.
- Estimulación-reconocimientos, no necesariamente tienen que ser económicos.
- Reuniones periódicas por parte de los consejos de calidad.
- Establecer nuevos equipos de trabajo cada 12 o 18 meses.

A pesar de la concepción que cada autor hace de la calidad, en la implementación de ésta coinciden o son afines en los siguientes aspectos.

Consideran que la calidad:

- No se controla, sino que se produce.
- Debe ser vista como prevención y no como detección de fallas.
- Se basa en un mejoramiento constante de todas las partes que la conforman.
- Se origina desde el momento en que un bien o servicio es adquirido.
- Debe ser orientada al consumidor con el fin de crear un plan que satisfaga sus necesidades.
- Es compromiso de todos.
- Se logra haciendo bien las cosas desde la primera vez.
- Es un estándar de cero defectos.
- Empieza, evoluciona y se consolida con la educación.

Por lo tanto y para fines de esta investigación se entiende a la calidad como un valor encaminado a satisfacer las necesidades y expectativas de cualquier persona independientemente del papel que desempeñe como parte de la esfera social. Al ser concebida como un valor, debe ser relacionada con la responsabilidad, el respeto, la confianza y la iniciativa, los cuales deben ser trabajados conjuntamente para alcanzar la calidad no solo de bienes y servicios sino del propio desarrollo del ser humano.

Una vez abordadas las diferentes acepciones que se le han dado a la calidad es necesario resumir la variante entre la calidad tradicional y la calidad moderna siendo que la primera afecta al bien o servicio, detectando los errores para posteriormente corregirlos, mientras que en la segunda se involucra en todas las actividades de la empresa; en donde la prevención así como la participación de todos los miembros son elementos importantes para la conservación de la calidad.

Ante la necesidad de realizar bienes y servicios con y de calidad, se han desarrollado una serie de procesos, los cuales deben ser aplicados conjuntamente para que se refleje el objetivo deseado, que en este caso es la calidad de bienes y servicios.

**Administración de la calidad;** se define como todas aquellas actividades de la función administrativa general, que determinan políticas, objetivos y responsabilidades con y para la calidad.

**Sistema de calidad;** "es la estructura organizacional (organigramas) y la consecuente asignación de autoridad y responsabilidad para el desahogo práctico de la gestión o administración de la calidad, así como los procedimientos, procesos físicos, administrativos, recursos materiales, económicos y humanos, que le dan vida a una organización".<sup>6</sup>

**Control de calidad;** es visto como la aplicación que se hará en cada etapa de producción tanto de principios como de técnicas estadísticas, logrando así un producto de niveles más económicos que satisfagan al cliente sin demeritar la calidad del producto.

**Aseguramiento de calidad;** a principios de los años cincuentas Joseph Juran impulsó el concepto de aseguramiento de calidad que se fundamentó en el proceso de manufactura, el cual requería de servicios de soporte de calidad en el que se debían coordinar esfuerzos entre las áreas de diseño, producción del producto e ingeniería del proceso de producción, abastecimiento, laboratorio, etc. Por lo anterior el aseguramiento de calidad son "todas aquellas medidas planeadas y sistemáticas del sistema de calidad con los que la gerencia se da confianza a sí misma y a sus clientes de que sus productos o servicios satisfacen las necesidades de quienes lo usan, de forma económicamente efectiva para todos".<sup>7</sup>

Como se ha observado, el proceso de calidad encierra un sin fin de elementos o mecanismos para su consecución, por lo que es necesario echar mano de estrategias favorables para su desarrollo, citándose a continuación dos de las más completas dentro del campo de la calidad:

**Círculos de calidad;** son un tipo especial de trabajo en equipo, nacen en Japón a principios de los años sesentas como parte de su programa de mejoramiento de calidad a nivel nacional.

---

<sup>6</sup> Calidad total aquí y ahora, Zoccolotto, Héctor, Editorial Panorama, México 1992, Pág. 169

<sup>7</sup> Ibidem Pág. 167

El propósito de los círculos de calidad es identificar, analizar y resolver problemas relacionados con el trabajo de los miembros del equipo, con el objeto de mejorar su productividad y calidad; se caracterizan por ser grupos pequeños y voluntarios, integrados por miembros de una misma área, unidos por un objetivo común relacionado con el control y el mejoramiento de su trabajo; utilizan herramientas sencillas y un procedimiento preestablecido de análisis; sus actividades son continuas y permanentes, con reuniones dentro de las horas de trabajo; además buscan el desarrollo intelectual y humano, así como el reconocimiento y respeto de sus miembros.

**Sistema Justo a Tiempo;** en 1950 fue creado un concepto que se ha convertido en la guía para lograr un *Sistema Justo a Tiempo*. Originalmente recibió el nombre de "producción esbelta", surgió de una campaña iniciada en Toyota City, Japón, para la reducción de desperdicios. Dentro de los razonamientos que propició este sistema, fue observar el tiempo que se perdía en reparar los productos defectuosos debido a una deficiente planeación del proceso o por la acumulación de tiempo desperdiciado que afecta la respuesta al cliente, lo cual normalmente ésta asociada con valor; mientras más rápido reciba un producto o un servicio, mayor valor podrá crear con él.

El sistema Toyota creado por Taichi Ohno, se dispersó al resto del mundo, ejemplo de ello la fue la capacitación que se dio a empleados y proveedores de una de sus plantas de co-inversión con General Motor California en 1984.

El Sistema Justo a Tiempo, parte de la idea de que la demanda jala a la oferta a través de toda la cadena, teniendo como principios:

- Producir partes y productos solamente cuando se requieren, "justo a tiempo" y no para acumular en inventario.
- Cada individuo en el proceso debe inspeccionar la calidad que recibe de procesos previos.
- Se debe pensar en la compañía en términos de una cadena de valor que se extiende desde los proveedores hasta los clientes.

Empresas de servicio como Wal-Mart (E.U y México) y Tesco (Gran Bretaña) utilizan ampliamente esta idea creando sistemas de entrega justo a tiempo en donde los proveedores se encuentran conectados directamente a una base de datos para el reabastecimiento del producto. Mediante este sistema se han podido reducir niveles de inventario a menos de la mitad con respecto a los niveles promedio del resto de las empresas de este sector, incrementando el nivel del servicio al cliente (disponibilidad y variedad de producto), pues el sistema permite que cualquier artículo vendido se reemplace automáticamente en menos de 24 horas.

Una vez analizados los antecedentes de la calidad y su concepto es importante mencionar aquellas ideas erróneas que se han atribuido a la calidad y que desafortunadamente han sido aplicadas por instituciones y empresas.

- ✓ "Creer que la calidad significa excelencia, lujo, brillo o peso.



- ✓ Creer que existe una economía de la calidad, lo que se quiere decir es que no se puede pagar lo que cuesta hacerse bien.
- ✓ Todos los problemas de la calidad son originados por los obreros, en especial del área de producción.
- ✓ La calidad se origina en el departamento de calidad.<sup>8</sup>

Todos estos elementos son aplicados en diversas instituciones, independientemente de que generen un bien o servicio, por lo que en ocasiones la calidad se utiliza únicamente como parte ficticia del procedimiento para seguir aumentando los ingresos de los dueños, por lo que es importante trabajar para que ideas erróneas se vayan disipando y se adquiera el verdadero fin de la calidad, que es la satisfacción de cualquier individuo.

## 1.2. COMO SE INTEGRA LA CALIDAD EN MEXICO

En México, el término calidad ha estado presente al igual que en el resto del mundo desde años remotos; sin embargo no era considerado como un elemento básico para el desarrollo de las industrias ya que éstas básicamente se conformaron para la distribución de consumo interno, por lo que no existía o no era vista como necesaria para la competencia.

A partir de la década de los 80's, la política económica estuvo enfocada a la estimulación de exportaciones por lo que la industria se enfrentó a grandes empresas extranjeras y dentro de las medidas que se tomaron para salir de la situación económica vivida en ese momento y hacer frente a las exportaciones de productos, en 1987 se pactó la firma del Acuerdo General de Aranceles (GATT), cuyas estipulaciones se enfocaron a la reducción de barreras arancelarias, privatización de empresas estatales, libre flujo de bienes (productos) hacia el país, así como dejar libre los precios al mercado. Estas reformas se tomaron como medidas para salir de la situación económica en la que se encontraba el país, así como, adquirir dentro de las industrias una competitividad en la que se inserta la calidad y productividad de bienes y servicios.

Es importante puntualizar que no necesariamente llevar a cabo un sistema de calidad y/o tener un certificado, condiciona u obliga a la empresa a llevar una adecuada aplicación de los estándares de calidad que ello implica, por ello las empresas mexicanas se han visto en la necesidad de cambiar determinados aspectos de su administración, en donde lo importante es incrementar su eficacia, productividad y calidad, siendo estos los primeros esfuerzos en la promoción de prácticas orientadas a mejorar la productividad, así como a la creación de organismos orientados a la calidad; ejemplo de ello es el Centro Industrial de Productividad (1954); que en 1966 cambia a Centro Nacional de Productividad (CENAPRO); en ese mismo año se constituye el Centro de Productividad en Monterrey; cuyo objetivo es promover, difundir y aportar acciones tendientes a establecer los procesos de mejora continua hacia la calidad, productividad y la competitividad en las organizaciones empresariales educativas y

<sup>8</sup> La calidad no cuesta, Crosby, Philip B., Editorial Continental, México 1987, Pág. 22-24

sociales e impulsar el desarrollo económico de Nuevo León; en 1973 se crea el Instituto Mexicano de Control de Calidad (IMERCCA), que desde sus inicios, ha realizado una importante difusión de las técnicas de control de calidad mediante seminarios, congresos y talleres.

Dentro de una conferencia organizada por empresas privadas en 1981, en la que se trataron temas relacionados con el comercio, la productividad y la permanencia de las empresas, el Lic. Joaquín Peón abordó la importancia que tiene la calidad en las organizaciones, y como resultado de esto conformó el grupo "Desarrollo de Calidad de Vida", "cuyo fin era discutir los mecanismos idóneos para mejorar la calidad en el trabajo de las empresas mexicanas, así mismo convocó a empresas mexicanas a competir por el Premio Nacional de Calidad de Vida en el Trabajo, y fue en 1986 que la Secretaría de Comercio publicó en el Diario Oficial de la Federación, el Premio Nacional de Calidad";<sup>9</sup> por su parte el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey en 1984 funda su Centro de Calidad, el cual ha promovido las técnicas de control de calidad con el apoyo de la Ford Motor Company y la participación de especialistas de la Unión de Científicos e Ingenieros del Japón; en 1985 surge la Asociación Mexicana de Administración de Calidad Total (AMACAT), que es una red de expertos ejecutivos y consultores dedicados a la difusión de la cultura de la calidad total, por medio del intercambio de experiencias y relaciones en la materia; mientras que personas del sector privado, académicos y laboral en 1988 crearon la Fundación Mexicana para la Calidad (FUNDAMECA) como respuesta de la sociedad civil ante los cambios por los que atravesaba el país, asimismo se ha convertido en la institución promotora más importante de México en difundir la cultura de calidad total en el país y cuyas actividades están enfocadas a proporcionar a los líderes de opinión, conceptos y estrategias para lograr un genuino cambio cultural, además colabora con la Secretaría de Economía como brazo técnico del Plan Nacional de Calidad (PNC).

En 1989, el Presidente Carlos Salinas de Gortari firmó un nuevo decreto para el Premio Nacional de la Calidad en México, que sigue el esquema del premio Deming (Japón), el más prestigiado que una empresa japonesa puede obtener. El Premio Nacional de Calidad desde su primera versión (1990-1993) a aportado elementos que han servido para otros países de América Latina e incluso para el mismo Premio Baldrige, establecido en la sesión de Mejoramiento Nacional de la Calidad, cuya ley fue firmada por el presidente Reagan el 20 de agosto de 1987, siendo su finalidad promover y reconocer los logros de calidad de compañías estadounidenses así como publicar estrategias exitosas de calidad.

El hecho que dio un mayor interés a la calidad fue la firma del *Tratado de Libre Comercio* celebrado con Estados Unidos y Canadá en 1994, donde "se sentaron las bases de cambios estructurales en la economía en general, con la que se pretendía estimular inversiones y promover una mayor competitividad entre las empresas; dicho tratado se vislumbró tanto como una oportunidad de desarrollo comercial como un reto para las empresas mexicanas.

---

<sup>9</sup> Administración para la Calidad, Colunga Dávila, Carlos, Editorial Panorama, México 1995, Pág. 45-46

Sin embargo la globalización de la economía, la abrupta apertura del mercado, el Acuerdo General de Aranceles (GATT), el Tratado de Libre Comercio entre otros aspectos, dan cuenta de un proceso que ha puesto en crisis a las empresas mexicanas, ya que muchas de estas han cerrado sus puertas al no poder subsistir y menos aún competir, otras más se han visto obligadas en buscar modelos que las ayuden a ser más competitivas y productivas para no perder sus mercados nacionales y poder ganar otros en el extranjero. Dentro de este grupo que busca nuevos modelos hay algunos que han optado por el control total de calidad, ejemplo de ello es la industria ensambladora mexicana y todo el sector de autopartes quienes introdujeron severos cambios y mejoras en sus sistemas de calidad desde mediados de los años ochenta, y ahora estos cambios están dando frutos ya que se cuenta con una calidad reconocida internacionalmente; tal es así que en 1998 la industria mexicana pudo exportar mas de un millón de vehículos.

La preocupación por la calidad llegó también al gobierno, de tal manera que en 1997 el Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI), dio inicio a un programa de mejora de la calidad. Así mismo, la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) actualmente Secretaría de Economía, realizó el diseño e implementación de un sistema de aseguramiento de calidad, siendo la Delegación Federal de Aguascalientes la primera dependencia del gobierno federal en contar con un servicio público certificado.

Aunado a esto, la Secretaria de Economía va a poner en operación el sello de excelencia, a fin de identificar los productos de mayor calidad en cada sector productivo. Se trata de un programa de nivel federal que permitirá impulsar la comercialización de productos en cada rama fabril.

Sin embargo y a pesar de que la Secretaría de Economía tiene registradas a 564,479 empresas, sólo 3500 llevan acabo sistemas de calidad, de las cuales 1000 están certificadas bajo alguna norma de calidad nacional o internacional, considerándose a México como uno de los países con menor porcentaje de empresas con calidad certificada, pero a pesar de ello algunas de estas no llevan acabo una continuidad en el proceso que requiere la norma implantada, en tanto que la cultura de calidad es si no nula, sí mínima, debido a que no existe un involucramiento del personal en todo lo que conlleva el proceso de calidad, la cual debe ser vista mas allá de hacer algo bien, aunado a esto, una de las cuestiones que dificulta llevar a cabo un proceso completo de calidad, es la falta de planeación, continuidad y en ocasiones nula evidencia de lo que se realizó.

Entre los beneficios internos y externos que trae consigo la implementación de sistemas de calidad en las empresas, se encuentran los siguientes:

#### ***Beneficios Internos:***

1. "Concientizar al personal de la empresa hacia la calidad y cambios culturales positivos.
2. Mejorar la organización, control y orden de las operaciones.

3. Lograr mejoras en su documentación, desarrollar manuales de operación de negocio (en caso de no tenerlos).
4. Incrementar la eficiencia y productividad.
5. Reducir costos de operación y re-trabajo.
6. Agilizar tiempos de respuesta.
7. Suministrar de manera confiable productos y servicios a sus clientes.

### **Beneficios Externos:**

1. Incrementar la satisfacción del cliente.
2. Reconocimiento de la comunidad nacional e internacional de que la empresa cuenta con un sistema de calidad y cumple con los requisitos de calidad necesarios.
3. Incrementar las ventas y en su caso las exportaciones."<sup>10</sup>

Como se puede ver los beneficios obtenidos llegan a ser favorables para la sobrevivencia de cualquier empresa pero, para que estos puedan lograrse se necesita que cada miembro de la organización se haga responsable de su función o actividad y más aún que se comprometa con el cambio que se requiere en su desarrollo personal y laboral.

Es importante mencionar que si bien hasta el momento no se han obtenido los resultados comentados en la mayoría de las empresas, es por el hecho de que ven a los sistemas de calidad, como una vía para la adquisición de ingresos, pero no como el desarrollo del personal, así como de la institución. Consideran a los sistemas como un requisito que deben cumplir para entrar al libre mercado, pero no se hacen responsables de lo que implica todo el proceso de calidad, el cual busca como fin último la mejora continua de bienes y servicios, es decir, el mejorar día a día los procesos productivos y administrativos-laborales.

Otra de las dificultades que han enfrentado las empresas, es el hecho de que los directivos no hacen coparticipes a todo el personal de aspectos como la delegación de autoridad, la toma de decisiones, la responsabilidad, la iniciativa, la creatividad, entre otros, ya que muchas de las administraciones aún conservan y aplican las teorías tayloristas y fordistas, sin ver las ventajas que trae consigo dejar que la gente se comprometa y participe activamente en el proceso productivo, así como de la construcción de los objetivos, metas, visión y misión que persigue la empresa, es decir que se sientan parte de la empresa y que vean el porqué es importante su participación en el desarrollo de la organización.

### **1.3 ACTORES QUE PARTICIPAN EN EL PROCESO DE CALIDAD**

Los actores que participan y se involucran en los sistemas de calidad se clasifican en clientes externos e internos.

---

<sup>10</sup> <http://compite@org.com.mx>

Primeramente se abordarán a los clientes externos los cuales hacen uso del bien o servicio y que son ajenos a la empresa.

Es importante mencionar que un cliente externo que adquiere un bien o servicio que satisfaga sus necesidades y expectativas será o se convertirá en un cliente que difícilmente se alejará de la empresa o institución y así mismo se convertirá en un vínculo con otros clientes, ya que al difundir el servicio o bien, otros en la medida de sus necesidades se interesarán por dicha empresa.

En cuanto a los clientes internos, son aquellos que engloban a los receptores de un bien o servicio.

Dentro de los actores internos se encuentran directivos, mandos medios y personal operativo quienes son vitales para el desarrollo de los procesos de calidad. Por tal motivo se describirá tanto su participación como la importancia que tienen en los sistemas de calidad.

### **1.3.1 Directivos**

"Su participación es fundamental ya que al ser la cabeza de un sector son en determinado momento los responsables de que un sistema de calidad se lleve adecuadamente".<sup>11</sup>

Los directivos deben comprometerse con todo el proceso y tomar las acciones correspondientes a elevar la calidad, dicho personal debe mantener una actitud de aprendizaje que deberá transmitir a toda la organización, así mismo debe tener la capacidad para desarrollar grupos de trabajo que ayuden a implantar la calidad en los procesos de trabajo y en la medida de lo posible en su vida diaria, mejorar la comunicación y colaboración entre los diferentes niveles y mantener una actitud respetuosa hacia cada miembro de la organización. Para lograr lo anterior es necesario que el directivo mantenga un trabajo constante.

Este tipo de trabajo-responsabilidad no es algo fácil ya que los directivos deberán romper con muchos mitos que giran alrededor de su nivel como es: que los directivos únicamente resuelven problemas importantes, que a un directivo es muy difícil acercársele, que son muy difíciles de complacerlos, entre otros.

Por lo anterior la dirección debe de ser conciente y capaz de distinguir qué problemas son derivados del sistema (la forma en como trabaja) y cuales no, al respecto Deming menciona que existen dos tipos de causas que originan problemas que atañen a la calidad:

**Causas comunes:** llamadas también desviaciones normales y que son ocasionadas por el sistema.

---

<sup>11</sup> Calidad y dirección de empresas, Clave Cortes Enrique; Editorial Continental, México 1999; Pág 45

**Causas especiales:** "llamadas desviaciones anormales y ocasionada por el personal las cuales suelen ser acontecimientos efímeros y locales".<sup>12</sup>

Ante esto se dice que los mayores problemas o causas que se presentan son las desviaciones normales es decir las que atañen al sistema por lo que será el directivo el encargado de resolverlas. Para entender mejor lo anterior se ilustra con un ejemplo de causas comunes y/o especiales.

Cuando un trabajador lleva a cabo incorrectamente su función la cual ha sido plasmada en un papel o fue indicada así, la dirección aun no ha definido claramente en que consistirá su trabajo. Siendo ésta una causa especial ya que el error fue humano. Con base a esto es necesario que el directivo distinga que tipos de problemas son los que se presentan para poder atacarlos y por lo tanto es necesario que exista un compromiso de la alta dirección y un involucramiento de todo el personal con la calidad.

Dentro de las funciones que directivos tienen que desempeñar para llevar a cabo un procedimiento de calidad se contemplan las siguientes:

- 👍 "Fijación de objetivos relacionados con la calidad incluyendo el aspecto de mejora continua (hacer siempre bien el trabajo desde el principio) dentro de la estrategia general de la empresa.
- 👍 Establecer la forma en que se medirán los resultados de la calidad y cotejarlo con los objetivos planteados."<sup>13</sup>
- 👍 Permitir que todos los mandos medios participen en el proceso, así como determinar cuales serán sus funciones de acuerdo a la calidad.
- 👍 Propiciar que exista una comunicación entre todos los niveles.
- 👍 Promover la participación e involucrarse en la formación del personal con el objetivo de motivarlos a integrarse en el procedimiento de calidad y reconocer el desempeño que el empleado hace en su trabajo.

Independientemente del puesto que se tenga dentro de una organización o institución, una característica básica para que un proceso de calidad se lleve adecuadamente, es la participación de cada integrante de la organización, por medio del trabajo que se da en equipo, por lo que es básico "la formación", lo cual incluye que los métodos, sistemas y herramientas sean adecuadas a cada ambiente de trabajo y a cada situación.

"Dicha formación debe de conceder al personal mayor iniciativa en su espacio de trabajo y dejar en claro que cada uno es responsable del trabajo efectuado y en la medida de que esté lo realice adecuadamente, los resultados serán los esperados por la organización."<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> Ibidem Pág. 54

<sup>13</sup> Calidad y Mejora Continua, Domingo, José; Editorial Mc Graw Hill, México 1999, Pág. 25

<sup>14</sup> Calidad y dirección de empresas, Clave Cortes Enrique; Editorial Continental, México 1999, Pág. 58.

### **1.3.2 Mando Medio**

Es el personal que tienen a su cargo a un grupo de personas, como son, jefes de departamento, supervisores, personal operativo de base o confianza.

Dichos clientes son igual de importantes que los directivos, ya que tienen mayor contacto con clientes internos y externos, por lo que su responsabilidad y participación es sumamente importante.

Asimismo dentro del proceso de calidad, los mandos medios en muchas ocasiones se sienten aislados de este proceso; puesto que piensan y consideran que al delegar responsabilidad al personal operativo su nivel de autoridad decaerá, restándole poder para desempeñar su función.

Entre los lineamientos de la calidad se menciona que cada integrante de la empresa u organización debe tener participación en la toma de decisiones. Por lo que se propone que todos los empleados asuman su responsabilidad y autoridad para llevar a cabo su función.

Para los mandos medios este punto no es muy aceptado ya que les es difícil reconocer que una persona de menor puesto pueda dar opciones de solución a un problema determinado, consideran que lo anterior les restará autoridad, pero no ven las ventajas que conlleva la participación del personal operativo en la toma de decisiones; quieren seguir en el esquema de, "administración = hombre fuerte" quien resolvía todos los problemas por mínimos que fueran, acostumbrando al propio personal a depender excesivamente de ellos.

Dentro de las ventajas que se logran con la participación de todos se tiene:

- Los mandos medios distribuyen mejor su trabajo.
- Se fomenta y alimenta la participación y compromiso del personal operativo.
- Se desarrolla la iniciativa en el personal operativo.
- Aumenta la confianza entre mandos medios y personal operativo.
- Se hace una comunicación factible.

Este personal desarrollará la función de líder de equipo más que de jefe, su función será dirigir al grupo para que desarrollen las habilidades necesarias y las pongan en práctica dentro de su área de trabajo, así como verificar que tanto la responsabilidad como la autoridad sean aceptadas y llevadas a cabo por cada integrante.

Al momento de delegar responsabilidad y autoridad es importante marcar límites en las funciones, esto con la finalidad de evitar conflictos que dañen tanto la productividad como el ambiente laboral. Aunado a lo anterior es importante que definan y entiendan los siguientes elementos básicos para el desarrollo de calidad en bienes y servicios.

- "Estándar de desempeño.

- Prevención.
- Mejoramiento de cada área de trabajo.
- Entendiendo que no es sólo un programa sino un cambio de actitud, el cual tiene que ver con la personalidad y estilo gerencial de la empresa.<sup>15</sup>

Como se mencionó, el personal de mando medio tiene que dirigir a su equipo de trabajo, por lo que tendrán que desarrollar habilidades y actitudes propias de un líder, es importante que no pretendan cambiar de un día a otro las actitudes del personal que tiene a su mando, así como reconocer con que habilidades cuenta y con cuales no, e identificar al personal que sepa desarrollarlas, delegándole dicha responsabilidad.

Otro aspecto importante del cambio hacia la calidad es el compromiso que deben de adquirir todos los clientes, en este caso dicho compromiso no sólo debe de ser verbal sino reflejo del hacer diario, es decir, la satisfacción de clientes tanto internos como externos.

Para llegar a dicho cambio es importante motivar al personal con el reconocimiento, por la contribución que se haga a la calidad. Cabe resaltar que el reconocimiento no sólo es económico, sino puede manejarse de diferente forma:

- Económico: monto extra en su nómina.
- Constancias: Es menos palpable, pero de gran satisfacción para el empleado, ya que se siente reconocido y valorado por la organización.
- Lugar de trabajo: tiene que ver con modificaciones al espacio laboral, con el fin de mejorar el acondicionamiento y confortabilidad del empleado.

### **1.3.3 Personal operativo**

Son todas aquellas personas que realizan una actividad, la cual esta enfocada básicamente a la producción de un bien o servicio, podría decirse que son la mano de obra de las organizaciones.

Tradicionalmente el personal operativo únicamente recibía órdenes acatándolas al pie de la letra, no podía opinar ni sugerir: pero con el enfoque de calidad, dicho actuar queda atrás ya que dentro de sus fundamentos establece la importancia de que cada parte de la empresa participe en el proceso. Pero es la misma administración tradicional la que impide o obstaculiza que el personal operativo participe más en su trabajo, que asuma responsabilidad y compromiso de lo que hace y en como lo hace.

“El compromiso de cada miembro es fundamental para consolidar la calidad dentro de la organización, cabe destacar que dentro del compromiso se encuentra involucrado la toma de decisiones, la responsabilidad y la autoridad que cada parte debe ejercer, esto con el propósito de llegar a una competitividad tanto a nivel organización como individual.”<sup>16</sup>

<sup>15</sup> Como incrementar la calidad productiva en su empresa, Dr. Harrington, H.J, Mc Graw-Hill, México 1988, Pág. 69.

<sup>16</sup> Calidad y dirección de empresas, Clave Cortes, Enrique, Editorial Continental, México 1999, Pág. 68.



Sin embargo, no basta con adoptar prácticas modernas, sino realmente integrar a cada empleado en la realización de sus funciones de manera clara, donde lo básico es la adopción de determinadas conductas que propicien el compromiso de trabajar en equipo, la aceptación de nuevas ideas, diferentes formas de realizar el trabajo, la toma de decisiones, la capacidad de experimentar y sobre todo el compromiso de realizar el trabajo bien desde el principio.

Dentro de los aspectos que el personal operativo tendrá que trabajar se encuentra la autoridad que en determinado momento se les confiere con la finalidad de llevar a cabo sus propuestas para que el proceso de la calidad tenga el éxito deseado. Ya que a pesar de que se deslindan ciertas responsabilidades, estas en muchas ocasiones no pueden llevarse a cabo ya que no cuentan con el respaldo ni de los mandos medios, ni de directivos y en ocasiones ni el de sus propios compañeros.

En muchas ocasiones se menciona que para implementar procesos de calidad son útiles los círculos de calidad, los equipos de trabajo, equipos de mejoramiento, entre otros, pero la dificultad es que los empleados no saben y menos aún se les enseña a trabajar en equipo, por lo que los intentos fracasan en muchas ocasiones provocando que los participantes se sientan desilusionados al no ver resultados, perdiendo el interés de participar de nuevo en otros programas.

Dentro de los equipos de trabajo, es importante *identificar, analizar y tomar decisiones relacionadas con las actividades asignadas, en donde la responsabilidad y participación maximicen el proceso de calidad*, no sólo a nivel administrativo, sino también, en el desarrollo profesional e individual de cada miembro de la organización.

Como se sabe no todos los empleados pueden o quieren trabajar directamente en los equipos de trabajo, pero se debe trabajar también con ellos, debido a que en ocasiones no comprenden el proceso y menos aún lo valoran, así mismo llegan a sentir resentimiento por los integrantes que conforman los equipos de trabajo, que en ocasiones pueden provocar problemas que generen un ambiente hostil de trabajo y en consecuencia la calidad buscada se vea limitada o coartada.

Las sugerencias que el personal operativo puede aportar para desarrollar su trabajo deben considerarse valiosas ya que es éste sector el que trabaja directamente con el bien o servicio prestado. Al respecto un ex-gerente de IBM declaró: "las ideas de los empleados son el fluido vital de las organizaciones y las sugerencias una herramienta clásica para llevarlas a la práctica."<sup>17</sup>

Al involucrar a este sector de la empresa en el proceso de la calidad los beneficios a obtener son entre otros:

- Oportunidad de desarrollo tanto en su trabajo como individualmente.
- Sentirse parte de la organización, al ser tomados en cuenta.

---

<sup>17</sup> Ibidem, Pág. 70.

- Satisfacción en y con su trabajo, se elimina la monotonía y los puestos adquieren mayor estatura.
- Capacitación, la cual aumentará o desarrollará habilidades y conocimientos que en determinado momento promuevan un ascenso.
- Al ser capacitados constantemente su nivel intelectual aumenta favoreciendo a ambas partes.
- Seguridad en el trabajo debido a que la organización aumenta su rentabilidad.

Al participar activamente el personal operativo se crea una relación más estrecha entre mandos medios y directivos, en donde la base de esta relación tiene que ver con la comprensión de lo que cada parte espera del otro lo cual implica:

- 1) El desarrollo de un plan de desempeño entre administrador y empleado, que no es otra cosa que realizar un bitácora de lo que se realizará diariamente teniendo en mente los objetivos que persigue la organización.
- 2) Preparar un plan de desarrollo para encauzar el crecimiento del empleado, tiene que ver con satisfacer en determinado momento aquellos cursos o talleres de desarrollo profesional que los empleados necesiten, como son los cursos de computación básica, intermedia y avanzada, cursos de inglés u otro idioma, término de la educación básica, media superior, superior e incluso de alguna especialidad o maestría entre otros.

Para llevar a cabo dicho punto es necesario que primero se identifiquen cualidades, preferencias y necesidades de desarrollo de las personas y ver que actividades o funciones permiten aprovechar las preferencias y cualidades que satisfagan esas necesidades.

Por lo tanto una *Cultura de Calidad* implica la participación de los actores antes citados, ya que son ellos los que generaran el cambio que se desea alcanzar.

Si bien es cierto que los cambios o modificaciones serán paulatinas, nunca se debe perder el interés por las propuestas hechas a la calidad ya que serán estas la que generen un avance en el progreso de la institución, dicho progreso puede empezar con la competitividad la cual no significa, contar con ventas elevadas, sino, elaborar y recibir calidad en todo lo que el ser humano realice.

Otro de los beneficios que se obtendrán con la implementación de una cultura de calidad y será reflejada por los actores antes citados, es la adquisición de nuevos valores, hábitos, actitudes y formas de comportamiento que generaran un ambiente de trabajo más óptimo tanto para la productividad como en la relación interpersonal.

#### **1.4. CONCEPTO DE ISO 9000.**

Dentro de los mecanismos llevados a cabo para que las empresas lleguen a comercializar sus productos más fácilmente y por ende competir, es la creación de la

Organización Internacional de Estandarización (ISO), la cual formula una serie de normas, para establecer la calidad de bienes y servicios con la finalidad de ser competentes en cualquier territorio.

"ISO es el acrónimo de la International Organization for Standardization (Organización Internacional de Estandarización), fundada el 23 de febrero de 1947; según los funcionarios de la ISO, la organización tomó prestadas las siglas de la palabra griega *isos*, que significa igual.

Esta organización se encuentra conformada por 100 países aproximadamente. Cada país está representado por un organismo integrante; la estructura de la ISO está formada por alrededor de 200 comités técnicos que elaboran el borrador de diferentes normas que son aplicables a bienes y servicios entre los que se encuentran los alimentos, los automóviles, las comunicaciones, el sector eléctrico, la medicina, el medio ambiente entre otros.

Las naciones integrantes constituyen comités nacionales, que en Estados Unidos se conocen como "Technical Advisory Groups, TAG (grupos de asesoría técnica), quienes establecen la postura y las estrategias de negociación del país y seleccionan delegados que puedan aportar sus conocimientos al proceso de elaboración de las normas de la ISO. Dicho mecanismo permite que la norma reciba variadas aportaciones y establezca consenso, antes de promulgar una norma, entre la industria, gobierno y demás entidades interesadas".<sup>18</sup>

#### **4.4 Antecedentes de ISO**

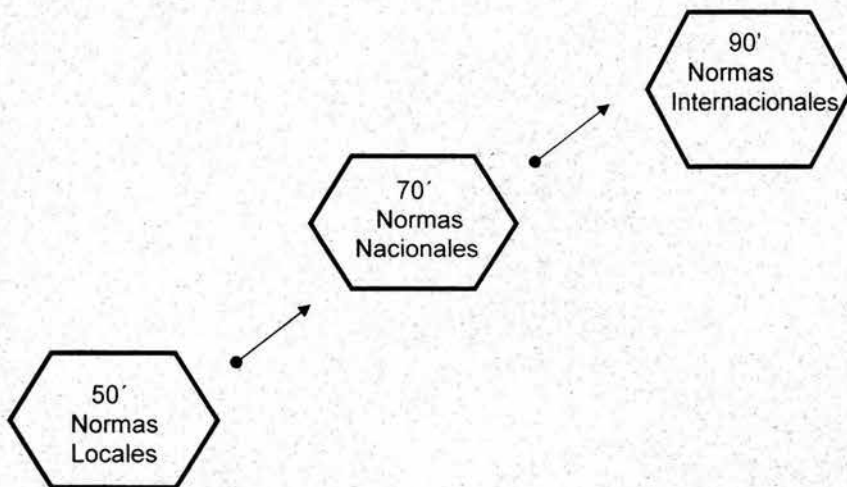
La Organización Internacional de Estandarización (ISO) fue creada con el fin de que existieran normas comunes para el sector manufacturero, el comercio y las comunicaciones, las cuales facilitarían la exportación de los productos; reduciendo las barreras arancelarias que existían. Es por eso que en 1947 aproximadamente 25 países, básicamente europeos se reunieron en Ginebra Suiza, para formular una norma que estableciera estándares tanto de un bien como de un servicio, asegurando que tanto su producción, procesos y servicios fuesen adecuados para determinado propósito.

Entre los trabajos pioneros para establecer estándares, se tiene que en 1900, la industria electromecánica contaba con estándares de producción, y en 1926 fue inaugurada la Federación de Asociación Nacional de Estandarización pero debido a la Segunda Guerra Mundial ésta tuvo que desaparecer en 1942. Así mismo la calidad en esa época tenía cierta categoría en el comercio internacional, por lo que fue necesario crear normas tanto nacionales como multinacionales, que en ese momento dieron respuesta a las necesidades militares y de la industria nuclear, por lo que: en 1959 el Departamento de Defensa de Estados Unidos creó un programa de Aseguramiento de la Calidad denominado MIL Q9858; en 1979 el Instituto de Normas Gran Bretaña creó una serie de normas destinadas al comercio y a la industria de ese país, las cuales

<sup>18</sup> Manual de ISO 9000, Peach, Robert W., Editorial McGraw-Hill, E.U 1997, Pág. 15

fueron consideradas como las primeras normas que hablaban de un sistema de aseguramiento de calidad conocidas como BS 5750 consideradas el antecedente de la norma ISO 9000.

Para 1987 la ISO difundió las normas conocidas como ISO 9000 estimadas "como el resultado natural y necesario de la globalización, conocidas en más de 100 países."<sup>19</sup> El siguiente esquema representa el desarrollo que han tenido los estándares de calidad en el mundo.



#### **1.4.2 Evolución de ISO 9000**

Con la finalidad de mejorar el enfoque empresarial respecto a la aplicación del proceso de calidad, surge la norma ISO 9000-2000 puesto que anteriormente se confundía con facilidad que la norma representaba necesariamente la certificación, ocasionando un gasto económico que no todas las empresas pueden asumir, luego entonces no debe ser vista la certificación como el fin último de trabajar con un sistema de calidad, sino como un paso más dentro del proceso.

ISO 9000-2000 es una norma que se ha renovado, cuyas modificaciones son importantes para mejorar la definición del involucramiento de la alta dirección. Esta norma aborda además el compromiso con la sociedad, dirigido a los nuevos sistemas mundiales de integridad, ética profesional y la importancia de la ecología, en donde deja de involucrar el esquema interior de la empresa para abrirse a la sociedad y los problemas económicos, sociales y ecológicos.

<sup>19</sup> Ibidem Pág. 21

Esta es la tercera edición de la Norma ISO 9000 que anula y reemplaza a la segunda edición ISO 9000:1994; por lo que organizaciones que en el pasado se hayan certificado con ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003 versión 1994, pueden utilizar esta norma excluyendo determinados requisitos de acuerdo a las especificaciones que se hagan.

Dentro de las modificaciones que se le hicieron se encuentra la eliminación del término aseguramiento de la calidad sustituido por el concepto de sistema de gestión de la calidad ya que en éste se engloba al aseguramiento, así mismo, toma gran importancia la satisfacción del cliente interno o externo.

Cabe destacar que los idiomas oficiales de la norma son el inglés, francés, ruso y el 15 de diciembre de 2000 agregaron el español. Para la versión en español colaboraron empresarios de Argentina, España, Perú, Venezuela, Colombia, Ecuador, Chile, Costa Rica, Uruguay, Estados Unidos y México.

Es importante recalcar que dicha norma, no busca proporcionar uniformidad en la estructura de los sistemas de gestión de la calidad o de los documentos, sino llevar un orden en los procesos, teniendo como resultado la eficiencia y eficacia para el logro de los objetivos de la organización y de la misma competitividad.

Por otra parte, ahora, se aborda el término Enfoque Basado en Procesos, donde el proceso es entendido como los resultados que se obtienen de una actividad en la que se gestionaron y utilizaron recursos. El resultado de un proceso constituye el elemento de entrada del siguiente proceso.

Entre las aportaciones del Enfoque basado en Procesos está el énfasis que se le da a la:

- a) Comprensión y cumplimiento de los requisitos.
- b) Necesidad de considerar a los procesos en términos que aporten valor.
- c) Obtención de resultados de desempeño y eficacia del proceso.
- d) La mejora continua de los procesos en base a mediciones objetivas.

"El siguiente cuadro muestra la estructura de la norma ISO 9001-2000".<sup>20</sup>

REQUISITOS	DESCRIPCIÓN
<b>4. Sistema de gestión de la calidad.</b>	
<b>4.1 Requisitos generales</b>	La organización debe de establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad, así como, mejorar continuamente su eficacia, se puede aplicar la metodología de Deming el PHCA, que significa Planear, Hacer, Controlar y Actuar.

<sup>20</sup> Curso-taller Formación de evaluadores y verificadores internos de competencia laboral, Organismo de Certificación de Competencias Laborales, RICSA, Octubre 2002

4.2 Requisitos de la documentación.	Son todos aquellos documentos que registren las actividades a realizar, se deben incluir: la política de calidad y objetivos de la misma, el manual de calidad, el establecimiento, implementación y mantenimiento de los documentos y los requisitos de la norma.
4.2.2 Manual de calidad.	Incluye el alcance del sistema de gestión de la calidad, los procedimientos documentados, así como una descripción de la interacción de los procesos del sistema de gestión de la calidad.
4.2.3 Control de los documentos.	Sirve para estandarizar los documentos, es decir que tengan la misma partitura.
4.2.4 Control de los registros.	Sirve para mantener evidencias de la conformidad con los requisitos de la norma.
<b>5. Responsabilidad del director.</b>	
5.1 Compromiso del director.	El objetivo es satisfacer tanto los requisitos del cliente, como los requisitos legales y reglamentarios
5.2 Enfoque al cliente.	Es considerado como el nivel máximo, por lo que la alta dirección debe asegurarse que los requisitos del cliente se determinen y cumplan.
5.3 Política de calidad.	Es el estandarte de la organización y nos indica hacia donde va el sistema de gestión de la calidad.
5.4.1 Objetivos de la calidad.	Son planteados por la alta dirección, se deben de incluir los objetivos necesarios para cumplir con los requisitos de la norma y del producto.
5.4.2 Planificación del sistema de gestión de la calidad.	Se hace con el objetivo de reducir procesos y reclamaciones del cliente, aunado a esto con la planificación se mantiene la integridad del sistema de gestión de la calidad.
5.5.1 Responsabilidad y autoridad.	Asegurarse que ambas se encuentren definidas y en caso de cambios sean comunicadas a todo el personal.
5.5.2 Representante de la dirección.	Es un miembro de la organización que tiene la responsabilidad y autoridad para asegurarse que el sistema de gestión de la calidad sea aplicado adecuadamente e informar a la alta dirección del desempeño de éste
5.5.3 Comunicación	Tiene la función de establecer un proceso de

interna. (punto nuevo).	comunicación adecuada, considerando la eficacia del sistema de gestión de la calidad.
5.6 Revisión por la dirección.	Tiene que revisar a intervalos planificados el sistema de gestión de la calidad para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia, tanto de la mejora del producto, del sistema y de la asignación de recursos.
<b>6. Gestión de los recursos.</b>	
6.1 Provisión de los recursos.	Determinar y proporcionar los recursos necesarios para implementar, mantener el sistema de gestión y aumentar la satisfacción del cliente.
6.2 Recursos humanos. ( punto nuevo).	Este elemento junto con la infraestructura y el ambiente de trabajo son los ejes de ISO 9000-2000; cuyo objetivo es mejorar y procurar la satisfacción del cliente tanto interno como externo.
6.2.2 Competencia, toma de conciencia y formación.	Establecer la capacitación adecuada a las actividades que lleve a cabo el recurso humano y no sólo dar la capacitación por darla. Al igual que la capacitación, la educación es la base de la mejora continua. Lo que respecta a la competencia del recurso humano esta puede ser evaluada por las normas de competencias laborales editadas por el CONOCER.
6.3 Infraestructura.	Determinar, proporcionar y mantener la infraestructura de la organización, se incluye el mobiliario, espacio de trabajo, equipo de procesos y servicios de apoyo como transporte y comunicaciones.
6.4 Ambiente de trabajo. (punto nuevo).	Se incluye al clima y la cultura de la organización. Lo importante es que el recurso humano se sienta a gusto en su lugar de trabajo.
<b>7. Realización del producto.</b>	
7.1 Planificación de la realización del producto.	Esta sección es la más laboriosa ya que se lleva a cabo en el campo de batalla. Planificar y desarrollar procesos necesarios para la realización del producto, es decir, poner todas las actividades de manera esquemática para ver los puntos de control y de fallas, como lo son los planes de evaluación, herramientas matriciales, etc.
7.2 Procesos relacionados con el cliente.	Determinar los requisitos que el cliente solicita tanto en la entrada de información, como al momento de entregar el producto. Revisar los requisitos, antes de que la organización se comprometa para proporcionar un bien o servicio.

7.3 Diseño y desarrollo.	Planificar y controlar tanto el diseño como el desarrollo del producto, se deben de cubrir tanto las necesidades como las expectativas de los clientes.
7.4 Compras.	Saber estrictamente lo que se va a comprar. En éste punto intervienen los proveedores a los que se tendrá que evaluar para complementar la calidad del bien o servicio, la oportunidad y el precio.
7.5 Producción y prestación del servicio.	Cómo se está realizando el producto o servicio.
7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio.	Llevar a cabo la producción y prestación del servicio bajo condiciones controladas.
7.5.2 Validación de procesos productivos y de la prestación del servicio.	Cuando lo productos se puedan verificar antes de que salgan.
7.5.3 Identificación y rastreabilidad del producto	Identificar el producto en forma única y establecer un símbolo, como la NOM: norma mexicana, CSA: norma canadiense.
7.5.4 Propiedad del cliente.	Identificar, verificar, proteger y salvaguardar los bienes que son propiedad del cliente.
7.5.5 Preservación del producto.	Cuidar los bienes que son proporcionados por el cliente mientras están bajo control de la organización.
7.6 Control de los dispositivos de seguimiento y medición.	Se refieren a controlar los productos que necesitan calibrarse, como por ejemplo los hornos de las donas Bimbo.
<b>8. Medición, Análisis y Mejora.</b>	
8.2.1 Satisfacción del cliente.	Es importante saber cual es la percepción del cliente, por lo que es necesario implementar estrategias como puede ser, un buzón de quejas y/o sugerencias, en el que se mida la satisfacción e insatisfacción del cliente.
8.2.2 Auditoria interna.	Para determinar si el sistema de gestión de la calidad es conforme con las disposiciones planificadas y si se mantiene de manera eficaz.
8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos.	Utilizar métodos que demuestren la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados. Deben llevarse a cabo correcciones y acciones correctivas según sea el caso.
8.2.4 Seguimiento y medición del producto.	Medir y hacer un seguimiento de las características del producto para verificar que cumplan con los requisitos del mismo. Mantener evidencias de las conformidades con los



	critérios de aceptación.
8.3 Control del producto no conforme.	La organización debe asegurarse de que el producto o servicio sea conforme con los requisitos, se identifica y controla para prevenir su uso o entrega no intencional.
8.4 Análisis de datos.	Procesar la información de los procesos, productos y de los clientes para demostrar la competitividad y la eficacia del sistema de gestión de la calidad.
8.5.1 Mejora continua.	Mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión.
8.5.2 Acción correctiva.	Acciones para eliminar la causa de no conformidades con el objeto de prevenir que ocurran nuevamente.
8.5.3 Acción preventiva.	Determinar acciones para eliminar causas de no conformidades, es decir anticiparse a que sucedan.

Las modificaciones aplicadas a la norma ISO, implican que las empresas vean al proceso como parte integral del desarrollo de sus organizaciones y no como tradicionalmente se venía haciendo, es decir, como un requisito más para la distribución de sus productos o servicios.

Llevar a cabo la implementación de sistemas de calidad va más allá de cumplir con un requisito, a los que se ven expuestos, tanto las instituciones como las empresas; puesto que independientemente de la versión en que se encuentren certificadas, la norma exige el respaldo de directivos que encabecen las políticas de calidad, por lo tanto es importante fomentar una *cultura de calidad* a través de la capacitación como medio o estrategia para mantenerse, puesto que la implementación necesita de una constante retroalimentación e involucramiento de todo el personal.

El hecho de contar con sistemas certificados bajo la norma de la Organización Internacional de Estandarización, debe verse como un elemento más del proceso de competitividad, en el cual se está inserto; pero nunca considerarlo como el fin último de la calidad de un bien o servicio ya sean de organizaciones privadas o Secretarías de Estado.

## 1.5 IMPACTO DE LA CALIDAD A NIVEL NACIONAL

La economía de México se ha desarrollado con un margen de estabilidad desde 1995, debido principalmente al Acuerdo del Sistema de Libre Comercio con América del Norte (NAFTA), aunado a la disponibilidad de mano de obra "disciplinada", combinada con las proporciones obreras comparativamente baratas, han hecho a México un destino atractivo para las corporaciones multinacionales e incluso compañías pequeñas que buscan establecer operaciones en *América del Norte*; todos estos factores han desarrollado la adopción de ISO 9000:2000 en México.

La economía mexicana es altamente de exportación (manejada, principalmente con sus socios del *NAFTA*). En 1998, Estados Unidos importó 88% de las exportaciones de México en relación con el 74% de las importaciones de México. El tipo de exportación de la economía mexicana, ha sido indudablemente un estímulo para la adopción de ISO 9000:2000, por lo cual, los proveedores internos pueden satisfacer los requisitos de clientes extranjeros para asegurar la calidad.

La adopción de sistemas de calidad en México se ha aplicado tanto en empresas privadas como en dependencias gubernamentales, ejemplo de ello es la empresa de telecomunicaciones Teléfonos de México S.A de C.V. (TELMEX), líder en el país con más de 10 millones de clientes, iniciando en el mes de mayo de 2002, una campaña masiva de difusión de la cultura de la calidad y certificación en todos sus documentos de facturación, incluyendo los recibos de cobro a sus usuarios, al colocar un sello de certificación ISO 9002, otorgado por el Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A.C. (IMNC).

Cabe mencionar que TELMEX, ha sido reconocida con el *Premio Nacional de Tecnología 2000*, y recientemente fue clasificada por la Revista Forbes, como la mejor empresa de telecomunicaciones del mundo del año 2001. Teléfonos de México inició desde hace tiempo su política de calidad, obteniendo hasta la fecha, la certificación ISO 9000 de por lo menos 10 áreas de su corporativo. Siendo la certificación más reciente la de su área de facturación, y continuará con su programa ISO 9000.

Otro ejemplo de la implementación de sistemas de calidad es en empresas de computación, como IBM, Hewlett-Packard y Compaq, de los cuales sólo Compaq no está certificada; los consorcios de la Televisión Mexicana, Televisa y Televisión Azteca, es esta última la que cuenta con ISO 9002 (pionera en su ramo en América Latina, con esta norma internacional).

Corporativos certificados: Grupo Bimbo, Gedas, John Deere México, Kimberly Clarck, Corporación Durango, Hylsamex, Dupont, Vitro, Grupo Posadas, Grupo Cydsa, Bayer de México, Basf, Motorola, etc.

Mientras que en el sector público las primeras dependencias de gobierno que han puesto en marcha la implementación de sistemas de calidad han sido, Petróleos Mexicanos (PEMEX) y Comisión Federal de Electricidad ( C.F.E ) al igual que la Secretaría de Economía (antes Secretaría de Comercio y Fomento Industrial).

Por otra parte directivos de Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) del denominado Tercer Mundo que planean exportar a la Unión Europea (UE), lanzaron un llamado a los organismos certificadores y consultoras en ISO 9000, para que reduzcan sus costos, pues la asesoría, implementación y posterior certificación fluctúa entre 50 mil y 60 mil dólares, siendo esta cantidad sumamente elevada para este tipo de negocios. Ante esto los países subdesarrollados, se encuentran en desventaja ante naciones como Malasia, Estados Unidos, China y Canadá, quienes pueden cubrir los gastos de asesoría.

## 1.6. QUE INVOLUCRA UN SISTEMA DE CALIDAD Y LA MEJORA CONTINUA.

Un sistema de calidad está conformado por "la estructura organizacional, la asignación de autoridad y responsabilidad para el desahogo práctico de la administración de la calidad (políticas, objetivos y responsabilidades con la calidad), así como por los procedimientos, procesos y recursos tanto materiales, financieros y humanos".<sup>21</sup>

Es importante destacar que la dirección sea la responsable de desarrollar e implantar un sistema de calidad que esté acorde a los recursos con los que cuente la institución u organización, teniendo siempre en mente la política y los objetivos establecidos y tomando en cuenta las circunstancias tanto internas como externas.

### 1.6.1 Sistema de calidad

Para llevar a cabo un sistema de gestión de la calidad (SGC), es preciso tomar en cuenta el tamaño de la empresa, la estructura, el tipo de actividad y la exigencia de sus clientes, con el fin de conformar un sistema que funcione y de confianza por ser un sistema eficaz que satisfaga las necesidades del cliente interno como externo, previniendo los riesgos.

Para implementar un sistema de calidad es importante que exista un ambiente favorable entre los integrantes de la institución u organización, siendo necesario tomar en cuenta tres puntos básicos:

- *Integración del personal:* es necesario tomar en cuenta tanto los "valores, capacidades y habilidades del personal para poder conjuntarlos al ambiente de la institución y de la calidad".<sup>22</sup>
- *Adecuación social:* esta se genera a partir de la afinidad y la relación que existe entre los valores de cada miembro de la institución con los valores del entorno.

En este punto también son importantes las habilidades del personal, las cuales una vez detectadas pueden generar capacidades que modifiquen la forma de actuar de cada miembro de la institución.

- *Prevención:* la cual ésta enfocada a prevenir aquellos problemas que puedan suscitarse y que se encuentren al alcance de la institución poniendo en peligro el desempeño de ésta.

Favorecer la iniciativa de los empleados es también un elemento importante ya que por medio de ésta, se pueden obtener mejores resultados en el desempeño de su trabajo y por consiguiente del sistema de calidad, ya que se conocerá lo que se tiene que hacer, como se tiene que hacer y que resultados se esperan. Dentro de éste proceso la comunicación verbal es un punto sobresaliente del sistema de calidad, donde el flujo de

<sup>21</sup> Manual de ISO 9000, Peach, Robert W., Editorial McGraw-Hill, E.U. 1997, Pág.37

<sup>22</sup> Calidad y dirección de empresas, Claver Cortes, Enrique; Editorial Civitas, Madrid 1999, Pág. 95.

información se da en todos sentidos y respetando siempre las pautas de un sistema de información.

Para desarrollar e implementar un sistema de calidad, es necesario no sólo la participación del personal, sino acceder a 2 etapas, las cuales a su vez son subdivididas para su mejor entendimiento.

### *1<sup>era</sup> Etapa: Conocimiento del entorno*

1. **Necesidad de un sistema de calidad:** etapa enfocada a descubrir cuáles son las necesidades de contar con un sistema de calidad, siendo la cabeza de la organización quien debe darse cuenta de la necesidad de adoptar un estilo de dirección, el cual le permita a la empresa (incluidos clientes internos y externos) adaptarse a los requerimientos de la competitividad. Cabe señalar que el querer transmitir y cambiar nuevas actitudes no es fácil ya que se necesita del apoyo y la convicción de todo el personal y de la importancia de actuar o conducirse de forma diferente.
2. **Alta Dirección:** el compromiso de la dirección es fundamental, ya que si no existe un entendimiento de la filosofía de la calidad, ¿qué es?, ¿por qué es?, ¿para qué es? y ¿cómo es?, de nada servirán los miles de intentos que se hagan por llevar a cabo un sistema de calidad y aún más por acceder a modificar determinadas actitudes que en ocasiones merman el proceso de la calidad.
3. **Estructura para la calidad:** en este punto la tarea básicamente la llevará a cabo la dirección, quien determine cuál será la estructura organizativa que corresponda a la nueva estrategia a implantar (calidad), la cual permita crear tanto bienes como servicios que satisfagan al cliente.
4. **Diagnóstico:** dicho punto es primordial ya que a base de éste se detectará la situación en la que se encuentra la institución con respecto al grado o nivel de calidad que se maneje en los bienes o servicios que produzca. Dentro del diagnóstico existen componentes que debe tomarse en cuenta como son:
  - El costo de la calidad: se analizará cual es el monto que traerá el implantar un proceso de calidad.
  - Posición en el mercado: cual es el desempeño que tiene la institución en comparación con otra del mismo ramo. Así mismo sirve como una autoevaluación para ver los pros y contras que tienen con respecto a la calidad y a otros elementos que atañen el desempeño de la institución.
  - Cultura de calidad: se distinguirán e identificarán los valores, hábitos, costumbres y creencias que son compartidas por los miembros de la institución con relación a la calidad.

Dentro de este punto es necesario evaluar "tres características de la necesidad de implantar una cultura.

1. Definición del estado cultural ideal.
2. Conocer los valores existentes, su motivación y su trabajo.

3. Evaluar las desviaciones entre ambas.<sup>23</sup>

## 2<sup>da</sup> etapa: Desarrollo

1. **Comunicación:** aquí se persiguen las modificaciones en cuanto a la actitud que tendrán los clientes internos al llevar a cabo un proceso de calidad, en donde el sistema de información que se maneja debe permitir el flujo de información que debe ser tanto de arriba hacia abajo y viceversa, así como entre los empleados del mismo nivel jerárquico.
2. **Formación:** esta etapa es imprescindible para que un proceso de calidad sea aplicado de forma adecuada, ya que sin ello de nada servirá que se implemente tal.

Para que un "trabajador realice mejor su trabajo no es suficiente que sepa ejecutarlo, sino que entienda porque se llevará a cabo de tal o cual forma."<sup>24</sup>

### 1.6.2 Mejora Continua

La mejora continua es un proceso en el que se involucran aportaciones incrementales llamadas mejoras-combinadas con aportaciones radicales, saltos significativos a cambios estructurales que se integran y son sucesivas. Por aportaciones incrementales, podemos entender a la mejora que compete a la dirección, la cual incluye innovaciones tecnológicas así como grandes inversiones, en tanto que la aportación radical es aquella que incluye un proceso continuo y que no solo atañe a la dirección sino que involucra a todo el personal.

La cultura de la empresa tradicional echa mano sobre todo de la mejora incremental la cual es propiciada por un requisito externo -solicitud del cliente(s)-, o por una necesidad de la propia empresa como lo es su estabilidad en el mercado.

Un ejemplo de la aportación incremental es la innovación tecnológica que se llega a dar en toda empresa como parte de su desarrollo, dicha innovación puede causar gastos económicos extraordinarios al invertir en la capacitación del personal.

Si la capacitación fuera parte de una cultura organizacional y no sólo se aplicara cada que se fuera a introducir nueva tecnología, los costos serían menores y se contaría con personal preparado para cualquier contingencia, se estaría hablando de una mejora radical en donde las ventajas serían las siguientes:

- ☞ "Elevada eficiencia del sistema.
- ☞ Retrasar una gran inversión, sin perder competitividad y ahorrando el compromiso de recursos financieros durante un periodo largo."<sup>25</sup>

<sup>23</sup> Calidad y mejora continua, Domingo José, Editorial Mc Graw-Hill, México 1999, Pág.61

<sup>24</sup> Ibidem Pág. 67

<sup>25</sup> Competitividad es calidad total, Fea Goglielmetti, Ugo, Editorial Morcombo, España 1995, Pág. 195

Luego entonces se entiende por mejora continua hacer el trabajo de la mejor forma, en el cual se refleje tanto la calidad como el precio, no sólo en el producto y/o servicio, sino en la atención que se le da al cliente.

Para llevar a cabo una mejora continua es necesario que la institución u organización conozca detenidamente cual es la filosofía de la mejora continua, la cual debe llevarse a cabo en dos niveles; el individual y a nivel organizacional.

En el nivel individual una de las premisas es: realizar las cosas bien sin compararnos con los demás. Para llevar a cabo este nivel es necesario abarcar tres tipos de formación:

**Formación humana:** "Aquí se desarrollan o trabajan aspectos de la forma de actuar ante determinadas situaciones que se presenten en el ámbito laboral y que afecten a éste, en donde la finalidad es estar a gusto en el trabajo, para llevarlo a cabo adecuadamente y en las mejores condiciones"<sup>26</sup>.

**Formación profesional:** En este punto se proporciona a los empleados los conocimientos necesarios para que su trabajo lo lleven a cabo eficaz y eficientemente, con el objeto de que se sientan realizados y/o satisfechos profesionalmente.

**Formación de participación activa:** En el cual se reunirán grupos de trabajo para que den a conocer sus experiencias y posibles soluciones a su problemática, así como el adquirir experiencia en la resolución de estos.

Por lo que respecta al nivel de la organización se tiene que tomar en cuenta lo siguiente:

**Elección:** esta tiene que ver con la elección que se haga del personal el cual tiene que cubrir el perfil deseado por la propia institución.

**Formación:** la cual debe darse constantemente, para garantizar que los empleados están llevando a cabo sus actividades de la forma que más retribuciones les de.

**Participación:** dejar que los empleados se involucren en el proyecto, cuando se realizan los proyectos muchas veces el personal que lo va a ejecutar o sobre el que tendrá mayor peso no es involucrado en el proceso de planeación por lo que a la hora de ejecutarlo es diferente a las necesidades de su realidad.

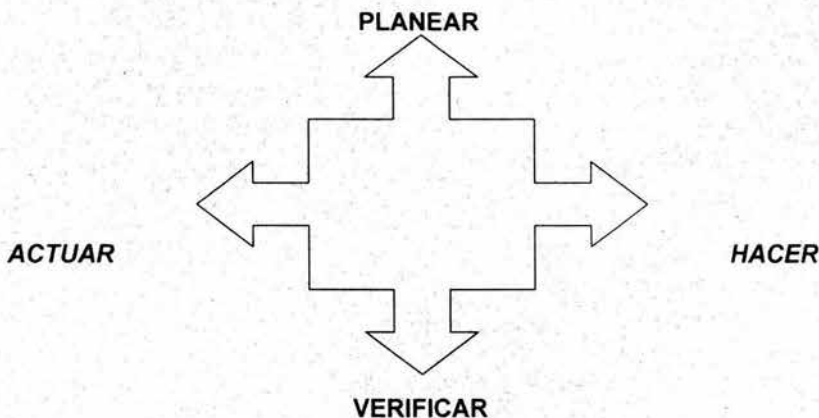
**Comunicación:** al respecto se menciona que esta tendrá que ser abierta, ágil y flexible ya que es uno de los principales elementos para que la mejora continua tenga el éxito deseado.

Dentro de las técnicas para llevar a cabo el proceso de mejora continua se cuenta con el:

---

<sup>26</sup> Calidad y dirección de empresas, Claver Cortes, Enrique, Editorial Civitas, Madrid 1999, Pág. 72

➤ “Ciclo Plan-Do-Check-Action (PDCA) o “rueda de Deming”<sup>27</sup>



Deming desarrolló dicho método (PDCA) para solucionar problemas operativos de la empresa, los cuales se convertirán en oportunidades de desarrollar una experiencia benéfica en el futuro.

Dicho ciclo-método se divide en cuatro fases.

Siendo su **primer fase** el plan, lo que significa:

- “Definir exactamente los temas, límites y contenidos del área que se desea explorar.
- Verificar los motivos que han determinado la elección.
- Establecer el orden prioritario de los objetivos.
- Analizar los hechos para determinar las causas de lo que se pretende mejorar.
- Decidir las acciones a realizar para conseguir los objetivos planteados.”<sup>28</sup>

Como **segunda fase** se contempla la ejecución en la cual las tareas a seguir son:

- Capacitar a los operarios para que comprendan exactamente las modificaciones a introducir.
- Explicar las acciones correctivas.

El **siguiente paso** consiste en verificar los resultados obtenidos, comparando estos con los antes planteados.

<sup>27</sup> Sistemas de calidad, “Instrumentos de cambio para optimizar las organizaciones”, De la Cruz B. Julio, Editorial CIE Madrid 1999 Pág. 166

<sup>28</sup> Competitividad es calidad total, Fea Goglielmetti Ugo, Editorial Morcombo, España 1995, Pág. 196

Y como **último paso** se considera la estandarización del cambio, teniendo en cuenta que si los resultados obtenidos corresponden a los planeados, se debe:

- ☉ "Estandarizar las acciones correctivas.
- ☉ Extender las nuevas modalidades a todos los trabajadores mediante el adiestramiento.
- ☉ Así como identificar problemas colaterales y en caso de surgir nuevamente el problema, se inicia de nuevo el ciclo PDCA (planear, ejecutar, verificar y actuar)."<sup>29</sup>

Por lo que el propósito de mejora continua es la optimización de la relación cliente – proveedor de todas las unidades organizativas para propiciar la evaluación incesante de la calidad del producto y servicio que se produce.

Después de tomar en cuenta dichas fases, es importante recordar el compromiso de la dirección como rector de este proceso, así como la capacitación e involucramiento de todo el personal, para que en conjunto se logre tanto la satisfacción del cliente, como la estabilidad de la organización o empresa, tomando en cuenta que la mejora continua es algo permanente y versátil, la cual se debe desarrollar también a nivel individual, de tal forma que se construya una nueva cultura de la institución con fines a una mejora continua y calidad empresarial.

Es importante reflexionar en la importancia que tiene la mejora continua, así como la implantación de sistemas de calidad, lo cual no ha tenido relevancia en las dependencias de gobierno, en comparación a las empresas privadas, puesto que en las primeras a pesar de prestar un servicio a la población, no se considera que pueda tener tanto impacto la no aplicación de la calidad, puesto que no esta en "riesgo" la estabilidad de dichas instituciones. En tanto que para una empresa privada se encuentra en juego el recurso económico, así como la imagen de la empresa y por supuesto su estabilidad en el mercado, por ello es importante llevar a cabo una verdadera capacitación con miras a un cambio de cultura organizativa, así como una mejora continua como parte de esta.

## **1.7 CALIDAD EN EL SERVICIO**

Como se ha venido mencionando la calidad no sólo tienen que ver con la elaboración de un bien o servicio, sino se encuentra implicado la atención que se le da al cliente sea éste interno o externo, y en la medida de que las empresas o instituciones consideren el valor que tienen dicho aspecto, se podrá hablar de que realmente el servicio en este caso es de calidad.

De acuerdo con la Secretaria de turismo en 1992 el 62% del total de la mano de obra mexicana laboró en empresas de servicios, es decir dicho sector generó alrededor del 66% del producto interno bruto (PIB). Por lo cual es necesario ver a la calidad en la

---

<sup>29</sup> Ibidem Pág. 198



prestación del servicio como parte fundamental no sólo de la productividad sino de la competitividad que como país deseamos alcanzar.

Pero que se entiende por calidad en el servicio "el cual tiene que ver con cumplir con las expectativas del cliente."<sup>31</sup>

Por lo cual es fundamental tomar en cuenta los siguientes puntos:

1. Convertir al cliente en lo más importante de la organización.
2. Medir y mejorar la calidad de los servicios internos en todos los niveles.
3. Medir y mejorar la calidad interna en los procesos de los servicio más importantes.<sup>32</sup>

De acuerdo con Müller de la Lama, cultura de calidad en el servicio, menciona que dentro de los problemas que enfrenta una empresa prestadora de servicio se encuentran:

- No se tienen claros los conceptos de cultura y calidad del servicio.
- La calidad de servicio no se mide estadísticamente y no se controla.
- Las instituciones no ven los beneficios de laborar bajo una cultura de calidad.
- Existen rotación de personal.
- No se cuanta con estándares de calidad ni de productos.
- Sus programas de calidad son eso y no cambios culturales.
- No existe conciencia de que la competitividad actual se encuentra en la calidad del servicio.

Así mismo es importante analizar los ocho pecados del servicio, con la finalidad de comprender de que manera puede atacarse la problemática.

1. La apatía, es la actitud que le dice al cliente "me vale sorbete"
2. Sacudirse al cliente a "ese no es mi departamento o área."
3. La frialdad, hostilidad, impaciencia, con que tratan al cliente.
4. La condescendencia, decir a todo sí, tratar al cliente como un ser no pensante y olvidarlo lo antes posible
5. La negación, "disculpenos", "no lo trabajamos", "no es posible"
6. El robotismo, "gracias, el que sigue"
7. La regla de tres, primero la empresa, luego la política de la empresa, después la empresa y su políticas
8. El rebote, "disculpe llame a la extensión", "es en el departamento de"

Por lo cual es importante abordar tres dimensiones de la calidad para las empresas de servicios:

---

<sup>31</sup> La calidad en el servicio, Colunga Dávila, Carlos, Editorial Panorama, México 1995, Pág. 25.

<sup>32</sup> Ibidem Pág.52.

### **Primera dimensión**

- ? La banda horizontal del servicio
- ? Alternativas para mejorar la calidad
- ? Mejorar la satisfacción del personal
- ? Mejorar la satisfacción del cliente

### **Segunda dimensión**

- ? La banda vertical del servicio interno
- ? Medir y mejorar la calidad de los servicios internos en todo nivel
- ? Invertir la pirámide, es decir, convertir al cliente en lo más importante de la organización
- ? Se da el poder a la gente para mejorar el servicio

### **Tercera dimensión**

- ? La calidad penetra en todo el personal
- ? Se mejora la calidad de las personas
- ? Se mejora la calidad de la empresa
- ? La calidad se irradia en todo lo que rodea a las personas y la empresa, la familia, proveedores, clientes y sociedad en general
- ? Entonces se alcanza la calidad total

Una vez que las organizaciones interioricen la importancia de que la calidad tiene que ver con la prestación del servicio, se podrá hablar de que la empresa u organización se encuentra laborando bajo calidad en toda la extensión de lo que implica el término.

"Como conclusión de este punto se describe en el siguiente cuadro la evolución de las etapas por las cuales ha pasado la calidad, incluyendo el año y país al que pertenece cada acontecimiento referente al tema".<sup>30</sup>

<b>AÑO</b>	<b>PAIS</b>	<b>HECHO</b>
2150 A.c.	Egipto	Código Hammurabi.
S. XVII	Edad Media evolución industrial.	Gremios artesanales.
S. XIX	Revolución Industrial	Diversificación de artesanos.
1881	Estados Unidos	Taylor – precursor de la División del trabajo.
1924	Estados Unidos	Uso de gráficas y métodos estadísticos para el control de la calidad, desarrollados por Shewhart.

<sup>30</sup> Cuadro sinóptico elaborado por las realizadoras de ésta investigación.

1941	Estados Unidos	El gobierno establece las normas de control de la calidad en suministros bélicos.
1946	Estados Unidos	Se funda la Sociedad Americana del Control de Calidad (ASQC).
1947	Suiza	Se crea la Organización Internacional de Estandarización (ISO).
1950	Japón	JUSE invita a Deming, a impartir seminarios de control estadístico de calidad.
1950	Japón	Se crea el sistema justo a tiempo.
1951	Japón	Se crea el premio Deming.
1954	México	Se funda el Centro Industrial de Productividad (búsqueda de la productividad).
1966	México	El Centro Industrial de Productividad cambia a Centro Nacional de Productividad.
1973	México	Se crea el Instituto Mexicano de Control de Calidad (IMERCCA).
1979	Reino Unido	Surge el estándar de calidad BS-5750, que es el antecedente de la norma ISO 9000.
1981	México	Se conforma el grupo "Desarrollo de Calidad de Vida".
1985	México	Se funda la Asociación Mexicana de Administración de la Calidad Total (AMACAT).
1986	México	Se instituye el Premio Nacional de Calidad.
1986	México	El Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey funda su Centro de Calidad.
1987	Estados Unidos	Se crea el premio "Malcolm Baldrige".
1988	México	Se instituye la Fundación Mexicana para la Calidad Total A.C. (FUNDAMECA).
1989	México	Actualización del Premio Nacional de la Calidad.
1997	México	INEGI da inicio a un Programa de Calidad.
1997	México	La Secretaría de Economía realiza el diseño de implantación de un sistema y

		aseguramiento de la calidad.
1997	Estados Unidos	ASQC cambia su nombre a Sociedad Americana de Calidad (ASQ).
2000	Suiza	Se actualiza la versión de la norma ISO, estableciéndose la norma ISO 9000:2000.

**CULTURA**

**LABORAL**

## CAPÍTULO II

### CULTURA LABORAL

#### 2.1 CONCEPTO DE CULTURA

Retomando lo expuesto en el capítulo anterior, en donde se menciona que llevar a cabo procesos con calidad no solo afecta a la forma de trabajo, sino que incide en la actitud que el personal tome con respecto a los valores impulsados por la organización y los valores, costumbres y comportamiento que el propio factor humano tenga de acuerdo a su estilo de vida; por lo tanto es necesario que el aspecto cultural se encuentre ligado a la calidad, al ser ambos factores primordiales para el desarrollar una cultura de calidad, la cual genere una mayor identidad del personal con la institución.

La investigación realizada, está encaminada a concluirse en una propuesta que implique el desarrollo de una cultura de calidad, con base en la capacitación, por ello es importante abarcar conceptos generales y básicos, como son las diferentes definiciones que se le han dado a la *cultura*. Para analizar el concepto de *cultura* es necesario ver la concepción que diferentes autores le dan, cabe destacar que la mayoría de ellos coinciden en que la *cultura* es la forma en como una sociedad, grupo social o individuo se comporta en determinado ambiente.

**Clifor, Geertz** menciona que antropológicamente la cultura es entendida como: "un sistema de concesiones heredadas y expresadas en forma simbólica por medio de la cual los hombres se comunican, perpetúan y desarrollan sus conocimientos y actividades en relación con la vida."<sup>33</sup>

Este autor destaca la intervención de dos factores que deben ser tomados en cuenta.

**Cosmovisión:** entendida como la comprensión e interpretación del mundo–realidad; por medio de esta se puede detectar como piensa el pueblo.

**Ethos:** comprende la motivación, los valores, actitudes y convicciones; con este elemento se puede entender el modo en como el ser humano la enfrenta.

La combinación de estos factores es la forma en como los individuos se relacionan y se comportan ante circunstancias que se van presentando en su entorno, ya sea laboral, familiar, social, político y/o religioso.

Al respecto **Siliceo** menciona que la "cultura es un modo indispensable de ordenar la realidad para entenderla, conducirse en ella, sobrevivir y convivir con los seres humanos."<sup>34</sup>

<sup>33</sup> Liderazgo, valores y cultura organizacional, Siliceo Alonso, Editorial Mc Graw-Hill, México 1999, Pág. 43.

<sup>34</sup> Desarrollo de una cultura de calidad, Cantú Delgado Humberto, Editorial Mc Graw-Hill, México 1999, Pág. 77

**Schein** entiende a la cultura como:

"Un patrón de supuestos compartidos, inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo dado.

Es la medida en la se aprende a enfrentar los problemas de adaptación externa e integración interna, en el que se enseña a nuevos miembros del grupo la forma de comportamiento y es el modo correcto para cada sociedad de percibir, pensar y sentir en relación con determinados problemas."<sup>35</sup>

En la revisión de los conceptos antes citados, se observa que los autores coinciden en que la cultura reúne características semejantes, por lo que a continuación se desarrolla el concepto que las engloba.

**Cultura:** Es el conjunto de conocimientos adquiridos, de acuerdo a la educación formal e informal, modos de vida, costumbres y creencias propias de una persona, pueblo o época, es decir, el saber científico y tecnológico, su producción artística y literaria, su lengua, religión, usos, procedimientos y hábitos de trabajo, el deporte, la gastronomía propia y cuantos elementos materiales o inmateriales constituyen el patrimonio cultural del individuo, grupo étnico, región o generación de una época o área geográfica; teniendo como núcleo esencial ideas tradicionales, es decir, derivados y seleccionados históricamente. Un punto importante del término *cultura* son, los valores que pueden considerarse productos de la actividad; por otro lado, elementos condicionantes de la actividad futura.

Al participar en la cultura todos los miembros de una sociedad, se vuelve dinámica y móvil ya que cambia de acuerdo a las situaciones que se van presentando a lo largo de la vida social.

Es importante señalar que la cultura va cambiando de acuerdo a las situaciones que se le van presentando a la sociedad y en la medida en que ésta las vaya asimilando y aceptando es como se van transmitiendo de generación en generación.

Este es el caso de vivir ahora en un mundo, en donde tanto el sistema político, familiar, religioso, educacional y organizacional se encuentran en permanente mutación, aunado a esto la era de la información, la tecnología y el conocimiento hacen que cambie nuestra forma de vida que está integrada entre otras cosas por costumbres, hábitos, creencias, tradiciones y valores. Esta tendencia marca la necesidad de que los individuos vivan con una cultura modificada y con la cual logren su propio desarrollo en una sociedad cada vez más competitiva y compleja en la cual tanto organizaciones y más aún los individuos deben de sacar lo benéfico o provechoso para su propio desarrollo-evolución.

---

<sup>35</sup> La Creatividad y la administración del cambio, Todor Rickards, Editorial Oxford, México 2001, Pág. 147

## 2.2. CULTURA ORGANIZACIONAL

En este punto se describirá y analizará el concepto de **cultura organizacional** vista por diferentes áreas y autores, es importante mencionar que la conceptualización tiene como base la definición de cultura que se abordó anteriormente.

Desde el punto de vista antropológico, la **cultura organizacional** son todos aquellos elementos interactivos, compartidos grupalmente, sedimentados a lo largo de la vida de la empresa, transmitidos a los nuevos integrantes.

Para la psicología, la **cultura organizacional** es entendida como el "sistema de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actividades y conductas que dan identidad, personalidad y destino a una organización en la consecución de sus fines económicos y sociales."<sup>36</sup>

**Toverner, Llopis** menciona que la **cultura organizacional** es una vía por medio de la cual se transmite la forma de como una institución se desarrolla, en donde la propagación es realizada por el propio personal.

**Schein** describe a la **cultura organizacional** como "el modelo de presunciones básicas que son desarrolladas por un determinado grupo, al ir aprendiendo a enfrentarse con problemas de adaptación externa e integración interna, en donde dichas presunciones ejercen la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y en consecuencia ser transmitida a los nuevos integrantes como el modo correcto de percibir pensar y sentir."<sup>37</sup>

Por lo anterior se puede decir que la **cultura organizacional** está conformada por todos los valores que predominan en el personal de una empresa, los diversos sistemas de dirección y de trabajo, la forma de realizar las actividades asignadas, la actitud del personal, el vestido, el lenguaje, los chistes, la manera de comportarse, los héroes, las leyendas, los rituales, las tradiciones, las metas, los símbolos etc. La **cultura organizacional** nos dice como es el ciclo de la vida de un empleado y el cómo dicho ciclo influye en la institución; así mismo, es entendida como el conjunto de valores, símbolos y rituales que son compartidos por los integrantes de una institución y/o empresa, dichas interrelaciones describen la forma en como se solucionan los problemas internos y/o externos.

Al analizar éste concepto, es necesario verlo como un término dinámico, por el simple hecho de que es el factor humano, el eje primordial del desarrollo de la institución independientemente del papel que desempeña el aspecto económico; asimismo la **cultura organizacional**, con el paso del tiempo adquiere fortaleza y obedece a una necesidad empírica para la resolución de problemas en la institución; es única y le da personalidad a la institución.

<sup>36</sup> Liderazgo, valores y cultura organizacional, Siliceo Alonso, Editorial Mc-Graw Hill, México 1999, Pág. 48

<sup>37</sup> Dirigir con calidad total, Alonso Vicente, Blanco Adolfo, Editorial Esic "Colección cultural empresarial e innovación", Madrid 1990, Pág. 48.



Por lo tanto a una institución se le puede ver como una comunidad humana que al igual que la familia desarrolla valores y creencias que dan forma al estilo de vida de una organización. En palabras sencillas, se considera como la "personalidad" o el "espíritu" de la organización, en donde los aspectos socioeconómicos y políticos siempre se encuentran presentes, por lo que deberán ser tomados en cuenta.

Otro aspecto importante en las organizaciones es la socialización, ya que por medio de ésta se adquiere el conocimiento y la aceptación por parte del trabajador de las reglas y políticas que determinan en un momento dado la cultura de la misma. Asimismo, la socialización es el proceso por medio del cual el trabajador se va integrando de acuerdo a sus experiencias. Éste proceso es la clave del aprendizaje social en el cual podrán haber cambios de conducta de acuerdo al medio en el que se desenvuelve.




Por lo anterior, *para llevar a cabo una modificación a la cultura organizacional es necesario primero trabajar con el cambio individual para posteriormente llevar a cabo el cambio organizacional.*

Anteriormente la cultura era considerada como un aspecto separado de la institución, sin embargo retoma su importancia al entender que las partes que la conforman son individuos, que traen consigo un cúmulo de experiencias, que moldean su comportamiento generando la personalidad de la empresa.

Por lo tanto se describe a la *cultura organizacional* como las características compartidas por cada miembro de la institución que le da identidad y carácter a ésta. Dichas características tienen que ver tanto con los valores como con las creencias que se desarrollan en la institución, las cuales tendrán que ser acordes a la filosofía que se lleve a cabo.

Un ejemplo de la fuerza que ejerce la *cultura organizacional* es la relación que existe con la selección del personal, ya que las instituciones establecen un perfil de empleados con el propósito de que su integración sea más rápida, fácil y se mantenga un ambiente agradable.

Edgar **Schein** afirma que dentro de la cultura existen tres factores que hay que tomar en cuenta para su análisis:

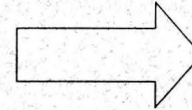
-  Los artefactos y creaciones que están visibles pero no siempre son interpretables como puede ser un informe anual, el boletín interno, las divisiones que separa los lugares de trabajo y el mobiliario.
-  Los valores o las ideas que son importantes para la gente. Los valores son los deseos o las necesidades afectivas y conscientes.
-  Los supuestos básicos que las personas hacen para guiar su comportamiento. Se incluyen los supuestos que le indican a la gente cómo debe percibir, considerar y sentir su trabajo; las metas de desempeño, las relaciones humanas y el desempeño de sus colegas.

## MODELO DE ORGANIZACIÓN DE TRES ESTRATOS DE SCHEIN<sup>38</sup>

- *Ejemplos de atributos culturales:*

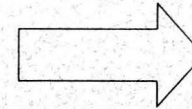
- Documentos
- Distribución básica del espacio
- Mobiliario
- Lenguaje
- Jerga
- Ética y practicas de trabajo
- Un buen trabajo por una buena paga
- Lealtad
- Compromiso
- El apego a los demás
- El desempeño conduce a los compromisos
- Equidad gerencial
- Sí importa ser competente

I  
**“Artefactos y creaciones”**  
 Tecnología  
 Arte  
 Patrones visibles y audibles de comportamiento



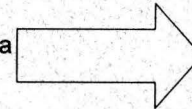
**Visibles pero no siempre descifrables**

II  
**“Valores”**  
 Comprobables en el entorno físico  
 Comprobables sólo por consenso social



**Mayor nivel de conciencia.**

III  
**“Supuestos básicos”**  
 Relación con el entorno  
 Naturaleza de la realidad de tiempo y espacio  
 Características de la naturaleza humana  
 Naturaleza de la actividad humana  
 Naturaleza de las relaciones humanas



**Se dan por hecho, invisibles, preconcientes**

<sup>38</sup> Las organizaciones, Bibson Ivancevich, Donnelly, Editorial Ad Dison-Wesley Iberoamerica, S.S. EE.UU. 1994, Pág. 43.

## 2.2.1 Valores

Como hemos visto, todas las definiciones mencionan que la cultura organizacional es la conformación de diversos valores, por ello es conveniente revisar su concepto, para distinguir entre aquellos que se podrán mantener y aquellos que se tendrán que modificar una vez realizado el análisis, con el objeto de no obstaculizar el progreso de la institución.

**Valores:** argumentos relacionados al comportamiento que la sociedad acepta o rechaza. Antropológicamente los valores son: normas ideales de actuar, tratan de salvar lo fundamental de la cultura, identifican y reproducen las actitudes y concepciones aceptadas o rechazadas, son heredados o pueden formarse en generaciones futuras y tiene que ver con la seguridad, el desarrollo y la voluntad; ejemplo de ellos son la honestidad, calidad, lealtad, iniciativa, capacitación, liderazgo, respecto, responsabilidad, etc.

Como hemos visto el concepto de cultura aborda a los valores como parte fundamental para el análisis de la cultura organizacional y para poder entenderlos y/o analizarlos es necesario remitirnos a varios modelos que los describen.

**Modelo Ágil de Parsons:** menciona que para que un sistema social pueda funcionar es necesario que las instituciones contemplen 4 elementos.<sup>39</sup>

**Adaptación:** es la habilidad que se debe tener para adaptarse a situaciones cambiantes

**Logro de metas:** tiene que ver con la habilidad para alcanzar los objetivos de la institución, tomando en cuenta el punto anterior.

**Integración:** es la habilidad para mantener unidas a las diferentes partes de la institución.

**Legitimidad:** relacionado con el derecho a sobrevivir (se estudian los medios para subsistir) y el ser aceptado.

**Modelo de Ouchi:** este modelo es utilizado cuando se quiere analizar la situación cultural de un grupo específico de la institución.

Ouchi llevó a cabo una investigación en la cual analizó a 3 tipos de grupos de empresa diferentes, se tomó a una empresa considerada "típicamente americana", a una "típicamente japonesa" y a una empresa denominada tipo Z. Cabe señalar que ésta empresa también es americana pero su actuar es diferente a la primera.

---

<sup>39</sup> Tres culturas, organización y recursos humanos, Agarmedndia, José, Editorial ESIC. Madrid 1999, Pág. 57

Al terminar su análisis, concluyó que tanto la empresa japonesa como las de tipo Z comparten algunas características que las consolidan dentro de su ramo, por lo que "Ouchi propone 7 dimensiones en las cuales una empresa o institución se puede comparar y así ver las ventajas y desventajas que le ocasiona trabajar bajo dichas dimensiones."

VALOR CULTURAL	EMPRESAS <sup>40</sup>		
	JAPONESA	TIPO Z	AMERICANA
1) Compromiso por los empleados	Empleo de por vida	Empleo a largo plazo	Emplea a corto plazo
2) Evaluación	Lenta y cualitativa	Lenta y cualitativa	Rápida y cuantitativa
3) Carrera	Muy amplia	Moderadamente amplia	Limitada
4) Control	Implícito e informal	Implícito e informal	Explícito y formal
5) Proceso de toma de decisiones	Grupal y concensado	Grupal y concensado	Individual
6) Responsabilidad	Grupal	Individual	Individual
7) Preocupación por la gente	Holística	Holística	Limitada

**Modelo de Peters y Waterman**, ellos dan mayor importancia a la relación existente entre la cultura organizacional y el desempeño de los miembros de la institución. Mencionan que existen 7 atributos primordiales de contar con una empresa o institución de éxito.

- 1) "Propensión a la acción.
- 2) Cercanía con el cliente.
- 3) Estimulo de autonomía y de actividad empresarial.
- 4) Estimular la productividad a través de la gente.
- 5) Apoyo en el conocimiento de la empresa.
- 6) Limitarse a las tareas que se conocen bien.
- 7) Ser simultáneamente rígida y flexible."<sup>41</sup>

Aunado a esto existen 3 formas relacionadas con los anteriores modelos para el análisis de una cultura organizacional.

<sup>40</sup> Dirigir con calidad total, Alonso Vicente, Blanco, Editorial Esic "Colección cultural empresarial e innovación, Madrid 1990, Pág. 65.

<sup>41</sup> Ibidem, Pág. 69.

Utilizar la cultura existente	→	Para conocer valores
Enseñar la cultura que se desea –socializar	→	Trabajar con los nuevos valores
Cambiar la cultura existente	→	Es trabajo primeramente de los directivos y será llevado a cabo por medio de símbolos así como lidiar con resistencias.

En un estudio llevado a cabo por **Deal y Kennedy** a 80 empresas, de las cuales destacaron 8, por contar con una cultura sólida. Propusieron que los siguientes principios fueran tomados en cuenta por las organizaciones.

**Filosofía.** Es la esencia cultural de la organización.

**Héroes.** Son las personas que personifican los valores.

**Ritos.** Rutinas programadas y sistemáticas en la vida cotidiana de la empresa.

**Red cultural.** Es el transportador de los valores de la organización, es el medio de comunicación ya sea formal o informal.

Como se puede observar, todos los elementos que se desarrollan en una institución o empresa, tienen que ver con la socialización, forman parte de la cultura, en la que se tendrá que buscar cuales son los elementos que la conforman y ver si son los más adecuados para el desarrollo de la organización.

## 2.2 Función y características de la cultura organizacional

A continuación se abordarán las **funciones** que la cultura organizacional debe llevar a cabo para la adaptación de los trabajadores a la institución:

**a) Definición de límites:**

Tiene que ver con las reglas y valores que cada institución tiene y que la hacen diferente a otra.

**b) Sentido de identidad:**

Se impregna en el actuar de cada miembro.

**c) Intereses comunes:**

En la medida en como se comporten las personas con valores y principios, se creará un compromiso y una estabilidad que mantendrá unida a la organización.

**d) Socialización al trabajador:**

La convivencia generada entre los miembros será en la medida en que la cultura los integre.

**e) Coordinación de toda la organización:**

Una vez llevado a cabo lo anterior, la cultura será la guía que moldee las actuaciones de cada miembro con el fin de establecer un bien común.

Para que los anteriores puntos lleguen a consolidarse es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos:

**Valores de la dirección:** este aspecto es elemental para el cambio de cultura; el cual debe referir, cómo el directivo ve a la organización y cómo quiere que funcione de acuerdo a la necesidad de la propia empresa.

Los valores a tomar en cuenta por parte de la dirección deben estar relacionados con la satisfacción del propio empleado y de su estabilidad. (el amor al prójimo, libertad, justicia, compromiso y el bien entre otros).

**Filosofía, principios y credo:** Relacionado con los valores que la propia empresa tiene con respecto al porque se creó, aunado a esto sirve como marco de acción; es el sistema del pensamiento.

**Comportamiento:** es la forma en como se vive en la empresa teniendo como guía la filosofía de la misma.

De lo anterior, se puede establecer que el fin de la cultura de una organización es compaginar los intereses, valores, virtudes y creencias de las personas.

En cuanto a las características de la cultura organizacional, las cuales definen aún más como es ésta, a continuación se retoman las más importantes:

1. **Autonomía individual.** Tiene que ver con la iniciativa y con la resolución que se le de tanto a sus problemas como a la realización de su trabajo.
2. **Estructura.** Se refiere, a cómo esta conformada la institución y bajo que normas y políticas se rige.
3. **Identidad.** Es la pertenencia que se genera entre la institución, empleados y trabajo.
4. **Desempeño.** Relacionado con las evaluaciones hechas a los integrantes de la institución, con respecto al tipo y forma de trabajar. Dentro de éste punto se incluye la motivación enfocada al desempeño laboral y los reconocimientos que se brindan, los cuales no deben de ser exclusivamente económicos.
5. **Tolerancia al conflicto.** Es la forma en como se manejan las dificultades entre compañeros de trabajo.
6. **Tolerancia al riesgo.** Tiene que ver con la capacidad de enfrentarse a situaciones de peligro.

Al abordar tanto las funciones como las características de la **cultura organizacional**, se debe tomar en cuenta, que en todo momento el factor humano se encuentra presente y que su participación e involucramiento en las decisiones tomadas, al menos en la

función que desempeñe, es de gran relevancia; pues en primer instancia; al reconocer la iniciativa y participación de cada miembro, estos llegan a poner mayor cuidado y atención en las funciones asignadas.

### **2.2.3 Tipología de la cultura organizacional**

**Handy** establece 4 tipos de cultura organizacional.

- Modelo de poder: entre mayor poder se tenga mayor cercanía habrá hacia el centro, las decisiones son tomadas en base a aspectos políticos, que al propio beneficio de la institución, aquí el éxito depende de la orientación del poder.
- Cultura de rol o de la burocracia: se trabaja en base a la lógica y racionalidad del funcionamiento y estructura, los miembros ponen resistencia al cambio, son considerados como leales, cuentan con roles definidos en donde el poder tiene que ver con la posición y la influencia que ejerzan a través de las reglas y procedimientos. Considerada como una cultura aplicada a entornos estables.
- Cultura de las tareas y de los resultados: su meta es terminar con la tarea asignada. En este caso la influencia y el poder reside más en las personas expertas que en la posición o el poder personal; es vista como una cultura de equipo, el personal tiene el control de su propio trabajo. Es una cultura adecuada a entornos flexibles, cambiantes y competitivos.
- Cultura de la persona: Aquí los miembros son libres de abandonar su trabajo cuando así lo deseen. Los individuos se enfocan a su autorrealización, la base en la que se establecen es por medio de consensos mutuos, ejemplo pueden ser los despachos de abogados.

**R. Sinsalie** identifica 4 tipos de cultura organizacional, en donde las relaciones interpersonales son la base de dicha cultura.

- Cultura de la fusión: es característica de los obreros especializados en donde los valores son de unidad y camaradería.
- Cultura de negociación y de diferencia: existen valores de independencia, autonomía y dominio sobre sí mismo.
- Cultura de la exclusión y de afinidades colectivas: Existe una notable adhesión al espíritu de la empresa y a los jefes, marcada por el rechazo a grupo de iguales y por las relaciones personalizadas.
- Cultura de retraimiento: se valoran más el status y los aspectos económicos que las relaciones con iguales.

## 2.3 VISION A NIVEL MUNDIAL DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La **cultura organizacional** desarrollada en cada país es diferente, ya que en ella intervienen distintos aspectos, como lo son las costumbres, tradiciones, valores que los caracteriza, es por ello, que para llevar a cabo una comparación equilibrada entre diferentes culturas, se han escogido a tres países representativos tanto por su ubicación como por su nivel de competitividad a nivel internacional.

Japón, es en éste momento el país que mayor interés ha puesto en la cultura de sus empresas e instituciones, y el país representativo de Oriente; por parte de Europa e integrante de la Comunidad Europea se verá a España; y para fines de ésta investigación se retomará, el caso de México.

### 2.3.1 Cultura japonesa

La clave del éxito de la mayoría de las empresas japonesas, es la participación de cada uno de sus integrantes, siendo sus ejes principales la motivación e integración del personal, el fomento de un espíritu emprendedor y un sistema de valores compartidos.

Se dice que el secreto de los japoneses para que sus ideas sean aceptadas en los mercados, es el gran interés que ponen a sus clientes internos y externos; otra diferencia es que los japoneses siempre se están preguntando que es lo que necesitan sus trabajadores para desarrollar mejor su función o actividad y por consiguiente ser responsables, cubriendo así primero sus necesidades, lo cual favorece al establecimiento de una cultura fuerte dentro de la institución. Mientras que los estadounidenses y mexicanos intentan concientizar al trabajador del porque, deben de ser un buen elemento, es decir, la satisfacción del empleado es a nivel teórico; sin ofrecer las facilidades y herramientas para llevar a cabo dicho cambio.

Por otra parte, los japoneses tienen muy en cuenta el concepto denominado "Derechito en círculo", que significa, atacar a los problemas de manera directa, dándole solución al conflicto o percance que se produzca, se garantiza la seguridad del empleado como personal fijo; existe la lealtad personal, entre otros aspectos.

El estilo que los japoneses han llevado a cabo a partir del termino de la Segunda Guerra Mundial se resume en las siguientes características que han sido enfocadas a la cultura de calidad la cual es vista como un movimiento nacional y no sólo empresarial.

#### "Características del Estilo Japonés."<sup>42</sup>

Selección del personal para una nueva carrera  
Evaluación informal  
Orientación a la organización  
Flexibilidad productiva  
Sindicalismo de empresa



<sup>42</sup> Tres culturas, organización y recursos humanos, A Garmendia, José; Editorial ESIC, Madrid 1994, Pág. 27.



## Orientación al cliente

### **a) Selección del personal para una carrera.**

Con un horizonte de empleo vitalicio, se recluta al personal pensando en su trayectoria laboral dentro de la organización más que en la ejecución de una tarea concreta, por lo mismo se valora especialmente la adaptabilidad/flexibilidad del candidato y su capacidad de aprender nuevas habilidades, se comprende igualmente el peso concedido a la adquisición de polivalencia y a la formación continua.

### **b) Evaluación informal.**

Es una filosofía de empleo prolongado; con el tiempo se hace evidente la eficacia y la ineficacia de individuos y grupos. Por ello la evaluación del rendimiento no precisa tanto el recurso o técnicas repetitivas y formales.

### **c) Orientación a la organización.**

En éste punto se incluyen las condiciones de trabajo, seguridad de empleo y participación. Una cultura así, valora la movilidad funcional y carreras en zig-zag, siendo el comienzo, la especialidad en un departamento o área.

### **d) Flexibilidad del proceso productivo.**

Es la implantación de "nuevas formas de organización del trabajo"; grupos semiautónomos responsables de las distintas etapas de ejecución y control de calidad, con relación a México, éste punto sería de mayor trabajo, ya que una de sus limitantes es la falta de confianza en el personal.

### **e) Sindicalismo de empresa.**

Es menos posible en un marco de relaciones laborales que exige luchar contra la organización.

### **f) Orientación al cliente.**

Es un sistema de calidad total y búsqueda de cero defectos, la responsabilidad de la calidad se sitúa en el punto de producción mismo. El departamento de control de calidad tiene tan sólo funciones de auditoría.

## **2.3.2 Cultura Española**

Los ejes primordiales de su cultura organizacional son los siguientes:

### **a) Integración y motivación.**

El personal es el encargado de la formación, por lo que debe de encontrarse altamente integrado en la institución. La formación se realiza mediante políticas de motivación y promoción interna del personal, aumentando confianza tanto de la institución hacia el personal como de ellos hacia la institución.

### **b) Fomentar un espíritu emprendedor.**

"Existe autonomía e iniciativa en la realización de sus trabajos y se genera un equilibrio en la solución de proyectos. Son estructuras sencillas que cuentan con

poco personal directivo y descentralizan las funciones con la correspondiente delegación de responsabilidad."<sup>43</sup>

c) *Sistema de valores de orden superior.*

Todos los clientes son tomados en cuenta, el trato de directivos es honesto, serio y cordial, teniéndose informado al personal de las situación de la empresa y las posibilidades futuras, por lo que los miembros ven a la institución como su propia casa a la que tendrán que cuidar.

### **2.3.3 Cultura Mexicana**

La cultura del país ha pasado por diversos cambios a los cuales se ha tenido que adaptar, pero existen valores y principios que han permanecido en la sociedad, que pueden ser favorables al ser tomados en cuenta en una organización, entre los que se encuentran la creatividad, la familia, la cooperación, el respeto, entre otros.

- a) **Familia:** En el país, la familia es considerada como la base de la sociedad; tanto en el ámbito educativo y familiar se desarrollan valores como la integridad, fraternidad, respeto, seguridad, entre otros.
- b) **Religión:** La organización de diversas costumbres religiosas favorecen al proceso de socialización.
- c) **Educación:** El problema fundamental, es que el país no cuenta con un sistema propio y adecuado a la idiosincrasia de la sociedad, por lo que la educación se basa en la memorización y no en un proceso, por medio del cual se adquieren conocimientos a través de la enseñanza (enseñanza-aprendizaje).

La educación dentro de la organización es vital para su desarrollo, ya que a través de ella se adquieren conocimientos, habilidades, actitudes, valores y normas que favorecen a la organización.

- d) **Prácticas antiéticas:** Como son el soborno, la preferencia por algún miembro de la organización, el ausentismo, la dependencia, centralización en la toma de decisiones, el no ser visionario, son elementos que ocasionan fracturas en las organizaciones.
- e) **Nacionalismo:** El amor y respeto que se le tenga al país, son elementos que fortalecen a las empresas mexicanas, para ser empresas productivas.
- f) **Sensibilidad:** Cuando el director tiene encauzado éste aspecto, se convierte en un líder de relaciones, debiendo enfocar la satisfacción del empleado y de él mismo. Como complemento de este punto se encuentra el compromiso que el director ponga por la institución y por los empleados; el que actué de acuerdo a lo que

---

<sup>43</sup> Ibidem, Pág. 33

predica, que cumpla lo que promete, teniendo como resultado la confianza de los empleados.

Para un análisis más completo de la situación del país, se expondrán las circunstancias que se presentan en las organizaciones mexicanas.

- La estructura jerárquica: la distancia o la falta de acercamiento entre director y empleados operativos hace que no exista la confianza entre estos grupos laborales, por lo cual los procedimientos o estrategias de trabajo, como los círculos de calidad son difíciles de implantar si no existe confianza.
- Actitud hacia el trabajo: en donde la propia Ley del Trabajo presupone dentro de sus estipulaciones un abuso al trabajador, por lo que es conveniente generar la empatía en las actitudes de personal de cada nivel jerárquico.
- Orientación de tiempo: en referencia a la administración del tiempo, la prevención de errores y la planeación estratégica, son aspectos que no están implícitos en la administración de las empresas mexicanas, salvo algunas, siendo importante trabajar paulatinamente con ejercicios constantes que desarrollan este tipo de actividades, propiciando un ambiente confortable.
- "La visión de la naturaleza humana del mexicano es una mezcla del "bien y el mal", por lo que la confianza e iniciativa son aspectos difíciles de construir."<sup>44</sup>

La cultura japonesa ha sido la que mayormente ha enfocado su cultura organizacional a la calidad, la cual ha traído cambios significativos tanto en su economía, como en el ámbito personal, ante lo cual Lawrence y Yeh, en 1994, llevaron a cabo una comparación entre la cultura organizacional de Japón y México, dichos autores buscaron analizar las posibilidades de éxito que tendría la aplicación de las técnicas de manufactura japonesa en empresas mexicanas.

El modelo de comparación se enfocó en cinco filosofías japonesas que se describen a continuación.

- *Administración a través de valores compartidos*

Se caracteriza por el uso de controles implícitos e informales, socialización intensiva, hincapié en la no-especialización profesional, comunicación abierta y franca, la información compartida con los trabajadores y el establecimiento de relaciones a largo plazo con los proveedores.

- *Toma de decisiones y responsabilidades compartidas*

Las prácticas asociadas con esta filosofía son los sistemas de sugerencia de mejora por parte de los empleados, se considera a los proveedores como socios, se da autoridad a los miembros de la organización sobre el proceso. La formación de círculos de calidad,

<sup>44</sup> Desarrollo de una cultura de calidad, Cantú Delgado Humberto, Editorial Mc Graw-Hill, México 1999, Pág. 82.

otorga el poder de inspección a los empleados sobre la calidad de su trabajo y conceden suma importancia al trabajo en equipo.

- *Enfoque en el desarrollo de recursos humanos.*

Se proporciona entretenimiento continuo a los trabajadores, las empresas ofrecen empleo de por vida y muestran una preocupación por el empleado en su totalidad, existe interés de la administración por las relaciones humanas, los trabajadores están entrenados para realizar diversas tareas y no existen diferencias visibles entre rangos organizacionales.

- *Uso eficiente de los recursos y optimización de todas las operaciones.*

Las empresas que aplican esta filosofía cuentan con un lugar de trabajo limpio, mantienen mínimos niveles de inventarios, programan lotes de producción pequeños, utilizan ayudas visuales de producción, cuentan con un programa de producción en donde los equipos operan con un sistema de mantenimiento totalmente preventivo.

- *Mejora continua a largo plazo*

Las características de este principio son las actividades de mejora en grupos pequeños, la planeación a largo plazo y el despliegue de políticas de calidad en toda la compañía.

## **2.4 INFLUENCIA DE LA CULTURA EN EL MEDIO LABORAL**

Se abordará el impacto de la cultura en el medio laboral, la cual tiene que ver con la transmisión de conocimientos, actitudes, valores, mitos, presunciones, también denominadas creencias, todas ellas relacionadas con la interrelación dada entre los miembros de la institución. Para que sea transmitida a cada miembro es primordial que se conozcan los siguientes componentes:

**Historia**, son todas aquellas anécdotas de la institución, por medio de la cual se transmiten las normas, los valores y creencias que le dan vida a la organización establecidas por los iniciadores de la organización. Cabe mencionar que los valores y creencias así como las normas en determinado momento pueden ser modificados con la intención de mejorar la situación laboral, económica, productiva y competitiva de la institución.

**Rituales**, se refieren a las acciones que constantemente son realizadas, las cuales también refuerzan los valores que se están siguiendo.

**Símbolos Materiales**, hacen referencia al grado de autoridad que cada miembro tenga, pueden ser identificados como los títulos profesionales y tipo de mobiliario.

**Lenguaje**, tiene que ver con la comunicación tanto verbal como corporal, desarrollada en cada ambiente de trabajo, por medio de la cual se transmite y preserva la cultura.

Para desarrollar una cultura tanto a nivel laboral como a nivel personal, se pueden retomar los siguientes puntos (niveles), en el que se involucra el aspecto social y profesional.

El **nivel social** no se relaciona con los gustos, creencias o preferencias personales, sino con todos los aspectos que pueden influir en el desarrollo de la calidad, en la persona sin estar necesariamente relacionados con el desempeño profesional de ésta, tiene que ver con el traslado de los valores y actitudes que se adquieren en la empresa, al ámbito familiar y viceversa.

El **nivel profesional**, se refiere, a que la persona alcance un profundo conocimiento, de su área profesional, de tal forma que pueda aplicarla y en un momento dado innovarla; es decir, una vez que cuente con los elementos necesarios, los cuales sean proporcionados por la formación profesional, pueden ser llevados a la práctica, en cuyo caso el resultado es el desempeño profesional.

La cultura influye en el ámbito laboral, en los valores y las creencias, ejemplo de ello son los siguientes factores:

El **ámbito económico**, es un aspecto en el cual la cultura también influye, ya que si bien el salario está tabulado de acuerdo al cargo y número de horas, existen estímulos, que utilizan los directivos como cambios de conducta, dicha motivación puede ser por medio de recompensas, cartas de asistencia y puntualidad, cuadro de empleados con mayor productividad y con calidad, entre muchas otras formas que existen para hacer sentir al factor humano parte de la empresa y mejor aún parte del grupo en el cual labora.

Otra forma en que la cultura interviene en el ámbito laboral, es en la comunicación que se transmite por medio de los mitos, leyendas, metáforas, así como la comunicación escrita.

En cualquiera de ambas formas, el personal en muchas ocasiones es persuadido lo cual trae como consecuencia que exista un cambio en su actuar.

Un aspecto de igual importancia, es el lenguaje verbal y corporal como base de la comunicación, existiendo sistemas formales e informales, en donde el lenguaje corporal, en muchas ocasiones expresa más que el verbal.

Asimismo, dentro de los grupos existen líderes, los cuales influyen en la cultura, ya que muchas ocasiones son personas a las que se les tiene mayor confianza para solucionar problemas de índole laboral, así mismo los líderes en muchas ocasiones funcionan como guía de actuar, para determinados empleados.

## 2.5 CULTURA DE CALIDAD EN EL TRABAJO

Al abordar este apartado es importante mencionar que para que la cultura de calidad sea aceptada y llevada a cabo por el personal, es necesario que los trabajadores estén vinculados con los términos de calidad y cultura y los lleven a cabo, mientras que la *expresión calidad de vida laboral se utiliza para referirse a la filosofía gerencial que mejora la dignidad de los trabajadores, propicia cambios en la cultura de la organización y mejora el bienestar físico y emocional de los empleados.*

**Cultura de calidad** es el "conjunto de valores y hábitos que posee una persona tanto en la vida laboral como personal, que complementados con el uso de prácticas y herramientas de calidad en el actuar diario, le permiten colaborar con su organización a enfrentar los retos que se presenten en el cumplimiento de su misión."<sup>45</sup>

También es entendida como la satisfacción que se da al cliente mediante la mejora continua, para llevar a cabo dicha calidad es necesario la participación de todo el personal (factor humano).

Esta cultura se presenta desde dos perspectivas: el de la actitud y el de la vivencia diaria. Contar con un sistema de atención al cliente, no prosperará si el personal que atiende al cliente no tiene interiorizado el espíritu del servicio.

La *cultura de calidad* es un aspecto que afecta no sólo a la empresa y a sus integrantes sino a toda la sociedad, debido a que dicha cultura es transmitida por el bien o servicio, asociado a esto es considerada como un conjunto de ideas, actitudes y sentimientos que se convierten en la búsqueda de la calidad como algo deseable. Pero es importante mencionar que la *cultura de calidad* se conforma paulatinamente y colectivamente.

Todas las actividades que el factor humano realiza deben estar enfocadas a la cultura de calidad, ya que tiene sus reflejos en aspectos como, la calidad de los productos, beneficios físicos y de servicio, en la calidad de vida, en la calidad de la sanidad, etc.

Un aspecto importante para llevar a cabo un cambio de cultura, es la confianza y flexibilidad que se le da al personal para desarrollar su trabajo, la cual también tiene que ver con la responsabilidad que se les da, así como, de sus actos (prevención): en lugar de esto se lleva a cabo el control de la actividad laboral, siendo las modificaciones de corrección.

Como mencionamos la *cultura de calidad* aboca tanto a los valores como a los hábitos que posea el factor humano por lo que es importante referir que entre los valores que posee una persona con *cultura de calidad* se encuentran, el interés continuo por el desarrollo intelectual, saber colaborar con un grupo, el espíritu de servicio a la comunidad, la permanencia de largo plazo en la empresa, el respeto y buen uso del tiempo propio y de otros, y un comportamiento acorde con el "decálogo del desarrollo"; propuesto por Octavio Mavila investigador del Perú quien observó que las personas de

---

<sup>45</sup> Ibidem, Pág. 91

países desarrollados tienen en común ciertos hábitos que son clave para el desarrollo económico y social.

Dicho autor desarrolló diez principios que llevan por nombre el "decálogo del desarrollo"

### DECÁLOGO DEL DESARROLLO

- 1) Orden
- 2) Limpieza
- 3) Puntualidad
- 4) Responsabilidad
- 5) Deseos de superación
- 6) Honradez
- 7) Respeto al derecho de los demás
- 8) Respeto a la ley y a los reglamentos
- 9) Gusto por el trabajo
- 10) Afán por el ahorro y la inversión

Los hábitos son un componente importante de la *cultura de calidad* son entendidos como comportamientos observables que reflejan los valores internos de las personas. Una persona con *cultura de calidad* tiene, entre otros, los siguientes hábitos: la mejora continua, la atención y responsabilidad en el trabajo, la prevención de errores, hacer bien el trabajo al primer intento, la planeación de sus actividades en un corto y largo plazo, la evaluación constante de su desempeño, la disciplina y constancia en el cumplimiento de sus compromisos.

Para desarrollar una *cultura de calidad* es conveniente aplicar valores y creencias, para conseguir su éxito.

#### Principales valores y creencias de una Cultura de Calidad

- "Involucramiento de la dirección con la calidad.
- Orientación al cliente y búsqueda de su satisfacción a través de una buena comunicación con el mismo.
- Orientación al empleado. Interés de la dirección por todos los trabajadores como recurso esencial. La empresa valora la participación activa de las personas, de manera que una organización solo puede satisfacer a sus clientes externos si satisface a sus empleados, que a su vez son vistos como clientes internos.
- Orientación al proceso y espíritu de mejora continua. La organización debe perseguir el progreso constante de todos los procesos de trabajo.
- El involucramiento de los trabajadores en todos los niveles jerárquicos quienes deben sentirse responsables por la calidad, lo que implica una sesión de autoridad a los mismos y el reconocimiento del importante papel que juegan en el desarrollo de la calidad.
- Delegación de responsabilidad al recurso humano.

- La capacidad de trabajo y espíritu de trabajo en equipo.
- Comunicación abierta. Se facilita mas información a los individuos o equipos. Valoración del trabajo bien hecho a la primera.
- Disciplina de los empleados en su lugar de trabajo.
- Orientación a la formación que se proporciona para asegurar que los empleados que la necesitan tienen los conocimientos y habilidades necesarios para mejorar continuamente la calidad.<sup>46</sup>

Para llegar a una modificación de la *cultura de calidad* es necesario analizar algunas de las paradojas referentes al tema. Al respecto Handy menciona las siguientes.

**Paradoja del trabajo:** Ahora las empresas diversifican su producción, es decir cuando las empresas producen por ejemplo calzado, la propia empresa cuenta con pocos empleados, ya que la mayoría del proceso de fabricación, es realizado fuera de la empresa, puesto que en muchas ocasiones resulta más barato, no sólo en cuanto al material, sino también en la eliminación de prestaciones.

Al respecto el trabajador es quien debe contar con iniciativa para vender su trabajo, debe de crear un valor en su trabajo y ser emprendedor, pero desgraciadamente no se ha educado para eso.

**Paradoja de la productividad:** Ante la tecnología se logra mayor productividad con menos trabajo por parte de las personas, pero en contrapartida los trabajadores ya no son costeables por lo que habrá que equilibrar ambas.

**Paradoja del tiempo:** "Las empresas han empezado a comprar el tiempo de las personas, en lugar de lo que aportan."<sup>47</sup>

**Paradoja de las organizaciones:** Las organizaciones consideran que para tener mayor éxito, los empleados deben de balancear su creatividad de acuerdo a la misión, visión, estrategia de la organización, productividad; con flexibilidad y espíritu de equipo, sin embargo no se dan las herramientas necesarias para que esto se realice.

Por lo anterior los retos que enfrentan las organizaciones son entre otros:

- El aumento de competencia.
- Nueva fuerza laboral; conocimientos, habilidades, valores, honestidad y seguridad.
- Respeto y puntualidad.
- Reducción del margen de errores.

<sup>46</sup> Calidad y dirección de empresas, Claver Cortés, Enrique, Llopis taverner, Juan; Editorial Civitas, España 1999, Pág. 135.

<sup>47</sup> Desarrollo de una cultura de calidad, Cantú Delgado Humberto, Editorial Mc Graw-Hill, México 1999, Pág. 68.



### **2.5.1 Cambio cultural hacia la calidad.**

Para llevar a cabo un cambio, uno de los aspectos importantes a tomar en cuenta es la comunicación, que debe de existir entre clientes internos hacia clientes externos y viceversa (expresar puntos de vista), así como, el involucramiento de cada parte de la institución. Para que un cambio resulte, es importante que se tenga paciencia ya que este proceso debe de ser pausado. Es fundamental que se tome en cuenta la cultura que se tiene y en base a ésta, se desarrollen las modificaciones necesarias, las cuales deben de ser llevadas cuidadosamente para no alterar drásticamente las tradiciones existentes.

Dentro de los procesos para el cambio de la cultura se retomó el siguiente grado de cambio cultural.

- a) Información: Tiene que ver con la comunicación en la cual se da a conocer al factor humano las modificaciones que se pretenden llevar a cabo.  
Dicha información debe de ser clara y consistente con la *cultura de calidad*.
- b) Actitud: Ésta es el resultado de la anterior, en la medida que la información realmente convenza y satisfaga al factor humano, la actitud será favorable teniendo en cuenta la motivación con la que cuente el propio personal hacia el cambio de cultura.
- c) Comportamiento: Es vista en cómo el factor humano se desenvuelve o desarrolla con respecto a las modificaciones de la cultura.
- d) Hábito: Es cuando el comportamiento se realiza en forma natural.
- e) Cultura: Es el momento en que todo el factor humano lleva a cabo sus actividades en donde su comportamiento es reflejo de las modificaciones hechas a la cultura las cuales son benéficas para el propio desarrollo y competitividad de la empresa, pero también debe de ser el resultado de la satisfacción del factor humano en su trabajo.

Para llevar a cabo el análisis de la cultura es esencial tomar en cuenta tres pasos:

- 1) Determinar el estado ideal al que se quiere llegar.
- 2) Conocer cuales son los valores y creencias que existen tanto individualmente como colectivamente, así como la motivación y los objetivos que cada factor humano tenga con respecto a la calidad y a la empresa.
- 3) Una vez hecho lo anterior, se deben evaluar las diferencias entre ambas para sacar las necesidades y los medios a trabajar.

Como parte de un cambio en la cultura organizacional, se ha desarrollado como una vía alterna el siguiente proceso.

**"Método propuesto para la modificación de la cultura organizacional"<sup>48</sup>**

1. Diagnóstico de la cultura
  - a) Argumento de valoración
  - b) Definición de valores
2. Concientización de los directivos
3. Comunicación a los empleados
4. Reflejo en la formación
5. Cambio de los símbolos
6. Revisión periódica de valores

**1) Diagnóstico:** se hace para saber el tipo de cultura y el estado de calidad que se tiene. El diagnóstico puede llevarse a cabo de forma individual en el cual se analicen el coste de calidad, posición competitiva y cultura existente.

Coste de calidad: "Son todos aquellos gastos que se hacen debido a la mala calidad, así como los que la propia empresa incurre para adquirir determinado nivel de calidad."<sup>49</sup>

Conocer los costes, incentiva la mejora de calidad. Los costes deben ser considerados más que la ventas, todo aquello que involucra la producción de un bien o servicio desperdicios, mermas, hacer de nuevo el trabajo, etc.

Los costes se clasifican en:

- a) Costes de evaluación: cuando se llevan a cabo inspecciones-pruebas para observar si el producto cumple con las especificaciones planteadas.
- b) Costes de prevención: basada en la prevención de errores.

Posición competitiva en el mercado (Berchmarking) en esta etapa la institución lleva a cabo una comparación con otra institución para medir su desempeño. Se puede realizar de tres formas:

- a) Interno: cuando se hace la comparación con algún departamento.
- b) Competitivo: cuando el análisis se lleva a cabo con un competidor.
- c) Con el mejor: cuando la comparación es hecha con la mejor empresa del ramo.

La comparación sirve también como una autoevaluación cuyo propósito es mejorar el proceso de elaboración de un bien o servicio.

Cultura existente: en la que se estudiará tanto los valores como las creencias básicas referentes a la calidad, las cuales son compartidas por el factor humano.

<sup>48</sup> Calidad y dirección de empresas, Claver Cortés, Enrique, Llopis taverner, Juan Editorial Civitas, Madrid 1999, Pág 42.

<sup>49</sup> Ibidem, Pág. 71.

Un elemento útil para el diagnóstico es evaluar los medios, por lo que se recomienda lo siguiente:

- a. *Análisis documental*: documentos existentes relacionados con la descripción de actividades y funciones (manual de organización y de procedimientos).
- b. *Análisis de la organización*: documentos relacionados con los antecedentes de la organización, con su filosofía, credo y propósitos de ésta, así como los documentos formales de la alta dirección (estrategias planeadas, organigramas)
- c. *Entrevistas con el factor humano*: encaminadas a conocer el ambiente que se desarrolla en la institución, también se toma en cuenta las aptitudes, la respuesta a las quejas que presentan los clientes (internos y externos), y que aspectos se guarda en relación a la calidad.
- d. *Trabajo en grupo*: este aspecto sirve para construir información relacionada con la calidad, la actitud y aptitud hacia esta.
- e. *Observación directa*: (objetiva) es de acuerdo a la percepción de cada persona, teniéndose que abordar los símbolos materiales, el inmobiliario, los carteles que sirvan para dar una aproximación referente a la calidad.

**2) Concientización de directivos:** para implantar la calidad en una institución la participación del área directiva es básica ya que serán ellos los primeros en comprometerse con ésta, practicar el comportamiento que se quiere impulsar. "Al respecto Goetsch y Davis mencionan que una vez identificados los cambios se deben de documentar y establecer un plan de acción el cual responda a las siguientes preguntas: qué, cómo, cuándo, quién y dónde se instrumentaran dichos cambios/modificaciones."<sup>50</sup>

**3) Comunicación con los empleados:** Es importante que desde el momento que se quiera llevar a cabo las modificaciones, éstas sean comunicadas a todo el personal, así como explicar el porque de los cambios, los beneficios y los efectos que tendrán.

**4) Reflejo de la formación:** Para observar este punto es necesario primero adoptar un programa relacionado a la calidad, la cual tenga como base lo que se desee alcanzar.

**5) Cambio de símbolos:** estos deben de ser tanto materiales como inmateriales, básicamente se relaciona con analizar cuales son los valores a los que se desea llegar. "Los símbolos materiales están relacionados con el tipo de vestuario, el mobiliario, el diseño de espacio, etc; mientras que los inmateriales se refieren a los privilegios concedidos, actuaciones de los directivos, los títulos de puesto, la comunicación la relación entre factor humano de mismo nivel y de mayor nivel."<sup>51</sup>

---

<sup>50</sup> Ibidem, Pág. 74.

<sup>51</sup> Ibidem Pág. 140.

**6) Revisión periódica de valores:** analizar el desarrollo de los nuevos valores adquiridos con relación a la calidad, teniendo en cuenta siempre, si dichos valores están identificados con la propia organización.

Para el desarrollo de una *cultura de calidad* es necesario contar con elementos favorables para su desarrollo; dentro de estos tenemos: la iniciativa, la participación activa, el compañerismo, trabajo en equipo, comunicación en cada nivel y a la vez con todos los niveles, sentido de pertenencia, creatividad, respeto, entre otros; todos estos elementos forman parte de los valores y de actitudes que debe de tener el personal que labora en una organización, siendo fundamental de la *cultura de calidad*, por lo que con la modificación de éstos se busca la eliminación de la indiferencia, elemento que en cualquier situación esta presente y sobre todo en las relaciones laborales; ya que se ha hecho creer, que buscar el propio beneficio bastará, para el desarrollo de cada persona, pero desgraciadamente al estar conviviendo dentro de un grupo, las acciones que éste genere afectarán a cada parte de un colectivo. Por lo mismo las actitudes deben de estar orientadas hacia la cooperación, participación, unidad, trabajo en equipo, respeto, confianza, responsabilidad, seguridad en el trabajo y para el trabajo. Así mismo muchos modelos organizativos no aprovechan a su personal, no dinamizan su inteligencia, ni la desarrollan, provocan una pérdida de valor tanto para el propio individuo como para la organización.

Por lo tanto la cultura de calidad implica una conjunción de hábitos, costumbres, tradiciones que involucran a la mayoría de los trabajadores, es por ello que a partir de la capacitación es posible brindar valores de conducta que fortalezcan tanto a la cultura organizacional como al desarrollo de una cultura de calidad en el servicio prestado por dicha institución. En el próximo capítulo se vera con mayor amplitud de conocimientos, las diferentes partes que conforman a la capacitación.

**CAPACITACIÓN  
EN LA  
SECRETARÍA DE  
ECONOMÍA**

## CAPITULO III

### CAPACITACION EN LA SECRETARIA DE ECONOMIA

#### 3.1 CONCEPTO DE CAPACITACION

Al ser la capacitación el eje de ésta investigación, los aspectos que se abordarán, se encuentran relacionados con la cultura, en donde será necesario indagar cuales son las necesidades del trabajador para desarrollar su actividad y por consiguiente proporcionar las herramientas que puedan adecuarse a los cambios, ante esto la capacitación es considerada como un elemento para conseguir que el factor humano traspase su cultura a la calidad del servicio que presta.

Hoy en día la capacitación juega un papel fundamental en los procesos productivos, laborales y de bienestar en toda empresa u organización, pública o privada, debido a que la capacitación es considerada una estrategia por medio de la cual las personas adquieren actualización, crecimiento y desarrollo en sus conocimientos, habilidades, capacidades y actitudes para el desempeño eficaz de sus funciones laborales.

La capacitación es un proceso continuo e integral de enseñanza aprendizaje, donde los trabajadores adquieren determinadas herramientas que pueden poner en práctica con la finalidad de mejorar su entorno laboral y personal. Por lo tanto la capacitación debe ser vista como una inversión que impulsa el crecimiento del personal y contribuye al desarrollo organizacional.

Dentro del concepto de capacitación se enuncian diferentes términos que son base de su definición, los cuales habrá que entenderlos, ya que de ésta forma, la aplicación del concepto será más puntual. A continuación se abordarán de forma breve los términos que se consideran base en la capacitación.

**a) Conocimiento:** Entendido como las experiencias adquiridas a lo largo de la vida, a través de la familia, los amigos, la escuela, el trabajo, la política, entre otros; las cuales son puestos en práctica independientemente de su aceptación por parte de la sociedad.

**b) Habilidades:** Consideradas como el resultado de llevar a la práctica los conocimientos adquiridos, ya sean físicos o mentales; es decir, saber hacer determinada cosa o actividad.

Las habilidades pueden relacionarse con dos tipos de aspectos; el primero referente al cálculo, la expresión y la acción; el segundo relacionado con la comunicación, la interrelación con personas y la facilidad de palabra. Conocer ambos tipos es importante para saber cual es la capacidad que las personas tienen respecto unos de otros y de ésta forma entender cuales habrá que desarrollar.

c) *Actitudes*: Es la predisposición que tienen los individuos para actuar o pensar de determinada forma ante algún hecho o suceso; constituyendo el conjunto de ideas, valores y creencias vividas.

d) *Conducta*: Entendida como la forma de actuar de una persona (s); los modos en que se relaciona(n) con los demás y con las cosas que los rodean.

Por lo anterior es importante que dentro de la capacitación no solo se trabaje sobre los conocimientos y habilidades, sino sobre la conducta que tiene que ver directamente con las actitudes y para esto es necesario apoyarse en los valores, los cuales serán la base de las actitudes a desarrollar.

El siguiente cuadro rescata algunos de los objetivos, fines y ventajas de desarrollar programas de capacitación en instituciones o empresas.

OBJETIVOS	FINES	VENTAJAS <sup>52</sup>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar la productividad.</li> <li>• Proporcionar preparación que permita desempeñar puestos de mayor responsabilidad.</li> <li>• Promover un ambiente de mayor seguridad en el trabajo.</li> <li>• Promover la eficiencia del trabajo.</li> <li>• Involucrar a las partes que conforman la institución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover el desarrollo integral del personal.</li> <li>• Lograr un conocimiento técnico especializado necesario para el desempeño eficaz del puesto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interiorización de empleados a un nuevo trabajo.</li> <li>• Comprensión de las personas con respecto a su empleo actual.</li> <li>• Lograr que el trabajador aplique criterios racionales y con mayor rendimiento en su lugar de trabajo.</li> <li>• La capacitación busca que el factor humano se siente bien consigo mismo y con su entorno social.</li> <li>• Disminución de riesgos de trabajo, aumento de la productividad.</li> <li>• Aumento de la productividad.</li> </ul>

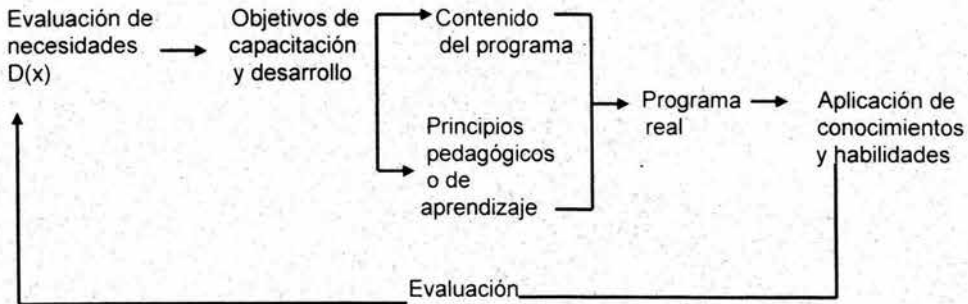
Independientemente del concepto que se maneje en la capacitación, ésta se encuentra enfocada a la modificación de actitudes, aptitudes y valores aunados a la participación del recurso humano, en donde éste descubrirá nuevas formas de conocimiento-comportamiento.

<sup>52</sup> Cuadro elaborado por las realizadoras de ésta investigación.

### 3.2 PROCESO DE LA CAPACITACIÓN

Para desarrollar en empresas o instituciones programas de capacitación, es necesario abordar diferentes etapas, entre las cuales se encuentran: evaluación de necesidades, objetivos de capacitación, contenido del programa, programa real y la aplicación de conocimientos que conforman un proceso de capacitación accesible a las necesidades.

Por lo que dichas etapas se desarrollan a continuación.



- **Evaluación de necesidades:** Permite elaborar un diagnóstico (Dx) de los problemas actuales y desafíos ambientales a los que se enfrenta la organización.

Dentro de las circunstancias que se presentan en la evaluación de necesidades, se encuentra: el cambio de tecnología, procedimientos, personal, relaciones laborales, niveles bajos de motivación, entre otros, sin embargo hay que recordar que la capacitación no debe utilizarse siempre como respuesta automatizada en el mejoramiento de la empresa.

Una de las formas de llevar a cabo la evaluación, es a través de entrevistas a los empleados, así como identificar las áreas que se deseen perfeccionar.

Es importante que en la evaluación se mantenga alerta a las fuentes de información ya que estas pueden indicar una necesidad de capacitación, ejemplo de ello son: las cifras de producción, la información del control de la calidad, quejas, información sobre la seguridad laboral, ausentismo, índice de rotación de personal, entre otros.

- **Objetivos de la capacitación:** Para llevar a cabo los objetivos, es importante que la evaluación de necesidades sea correcta, de lo contrario es poco probable que los objetivos de capacitación y contenido de los programas sean acordes a la realidad sentida.

Dentro de los objetivos habrá que estipular los logros que se quieren alcanzar y los medios que se utilizarán, Asimismo se debe tomar en cuenta el desempeño individual y compararlo con lo que se pretende alcanzar



- **Contenidos del programa:** Se construye en base a la evaluación de necesidades y con los objetivos de aprendizaje, sin olvidar las necesidades de la organización y de los participantes.
- **Principios de aprendizaje:** El aprendizaje es observable una vez que existe un cambio en el comportamiento; constituyen guías de los procesos por los que una persona aprende de manera más efectiva.

"El aprendizaje es el resultado de las capacidades que se logran al observar, escuchar y actuar determinado comportamiento."<sup>53</sup>

Para que se pueda producir un cambio de comportamiento es importante la existencia de un intercambio entre factores personales y ambientales, teniendo como resultado que la persona pueda desarrollar las habilidades o actitudes que se aprendieron, llevándolas de manera fácil al campo de trabajo.

Es necesario contemplar los siguientes aspectos, los cuales son factores que interactúan entre el aprendizaje y la capacitación, con la finalidad de comprender el impacto generado en la capacitación:

- **Motivación:** donde el recurso humano tenga motivos para responder a estímulos dados.
- **Estímulos apropiados:** requisito primordial del aprendizaje, consiste en aplicar a la par teoría y práctica y de esta forma provocar mayor retención por parte de los trabajadores.
- **Respuesta:** acción efectuada por el recurso humano como resultado del proceso de aprendizaje.
- **Confirmación:** corroborar que el nuevo conocimiento, habilidad o actitud sea alcanzada.

Un empleado que se siente respetado y considerado como es, será capaz de aplicar sus aptitudes y actitudes al desempeño laboral.

Como se ha mencionado el aprendizaje se encuentra muy ligado a la capacitación, por lo tanto es necesario conocer y entender los diferentes principios del aprendizaje y contemplar cual de ellos podrán ser utilizados en los programas de capacitación.

Entre los **principios** aplicables a los diversos modelos de capacitación se encuentran:

- 👍 **Participación:** se da cuando el factor humano participa activamente en el proceso de aprendizaje, siendo la duración de retención más prolongada.
- 👍 **Repetición:** consiste en repetir palabras o acciones claves con la finalidad de recordar el nuevo comportamiento (conocimiento), pero no es la más

<sup>53</sup> Pedagogía laboral, Pineda Pilar (coord.), Editorial Ariel, España 2002, Pág. 133.

recomendable, ya que la repetición puede provocar un comportamiento no deseado.

👍 **Relevancia del aprendizaje:** recibe gran impulso cuando el material didáctico o de apoyo tiene sentido e importancia para quien va a recibir la capacitación.

👍 **Trasferencia:** "A mayor concordancia del programa de capacitación con las demandas del puesto, corresponde mayor velocidad en el proceso de dominar las funciones del puesto y las tareas que conlleva."<sup>54</sup>

👍 **Aprendizaje total o parcial:** se hace referencia a la forma en que se dividirá el tema a tratar, ya que se corre el peligro de abarcar tanto en una sesión que la comprensión sea mínima.

👍 **Retroalimentación:** Parte esencial de la capacitación, en donde, tanto interlocutor como receptor comparten la información, sabiendo de esta forma si el contenido abordado esta siendo entendido.

👍 **Sobrepaprendizaje:** Conforme se va avanzando en el tema a tratar, se van olvidando cosas, que pueden ser significativas dentro de la capacitación, siendo recomendable retomar parcialmente lo antes expuesto, "siempre se tendrá en cuenta y será menor la curva de olvido."<sup>55</sup>

👍 **Lo primero y lo reciente:** Es importante hacer hincapié en la información proporcionada a mitad de las sesiones o del curso, puesto que la información tanto del principio como del final, es más retenida por el factor humano.

👍 **Aprendizaje multisensorial:** Es importante el apoyo de material audiovisual para la capacitación; expertos mencionan que la mayor asimilación de lo aprendido es a través del sentido de la vista seguido del oído y otros órganos como el tacto.

Pero no sólo es importante saber bajo que principios de aprendizaje se llevará a cabo la capacitación sino también los diferentes métodos o técnicas a utilizar.

Dentro de la capacitación es conveniente utilizar técnicas adecuadas por lo que es necesario analizar los siguientes factores:

- a) La efectividad del método con respecto al costo.
- b) Contenido deseado del programa.
- c) Idoneidad de instalaciones con las que se cuente.
- d) Preferencias y capacidades de las personas que recibirán el curso.

<sup>54</sup> Recursos humanos para no especialistas, Aquino, Jorge, Editorial Macchi, Buenos Aires 1993, Pág. 76.

<sup>55</sup> Ibidem, Pág.78.

- e) Preferencias y capacidades del capacitador.
- f) Principios de aprendizaje ejemplar.

Una vez analizados dichos puntos se deberá seleccionar algún método de acuerdo al impacto que se desee alcanzar.

Cabe resaltar que el éxito de que el aprendizaje sea aplicado adecuadamente al área de trabajo, tiene que ver con la selección del método, por lo que a continuación se mencionaran algunos de los más usuales:

- **Método de conferencia:** se presentan puntos básicos de cómo actuar en forma positiva, son impersonales y no existe la retroalimentación.
- **Método de estudio de casos:** (ficticios o reales), se presentan puntos o problemas que requieren soluciones o acciones por parte del capacitando.

Útil para el trabajo con supervisores, así como para desarrollar aptitudes en la toma de decisiones, la retroalimentación es rápida, en ocasiones dentro del propio estudio de caso.

- **Método de representación de papeles:** sirve para observar actitudes y a la vez desarrollar aptitudes con la finalidad de mejorar el comportamiento utilizado.
- **Método de instrucción programada:** tiene como base la auto-instrucción, en la cual se proporciona poca información por medio de un programa y en base a éste se desarrolla el aprendizaje. La retroalimentación es tardía siendo fácil que el recurso humano pierda el interés.
- **Método de Simulación:** se realiza una réplica de situaciones organizacionales en un ambiente donde las actuaciones sean acordes con la forma de comportarse; que sean ellos mismos, que tomen decisiones, que tengan un efecto real en la simulación, la retroalimentación es al instante.

Al igual que la selección del método tienen gran relevancia, los modelos de capacitación, es por ello importante evaluar el más conveniente para el tipo de capacitación que se desee desarrollar. Los siguientes son ejemplos de ello.

#### ➤ **Programas de inducción o de orientación**

"El trabajador de nuevo ingreso recibe información sobre la empresa o área en la que se desempeñará, así como sobre las responsabilidades y tareas que corresponden a su puesto."<sup>56</sup>

---

<sup>56</sup> La capacitación practica en las organizaciones "Métodos y técnicas"; Mendoza Nuñez Alejandro, Editorial trillas, México 1994, Pág.29.

### **Ventajas.**

- ↪ "Facilita la integración del personal a la compañía.
- ↪ Reduce el tiempo en conocer las características de la empresa.
- ↪ Proporciona una visión general de los productos y/o servicios que la institución o compañía ofrece."<sup>57</sup>

### **Desventajas.**

- ↪ El tiempo es un factor de desventaja en este modelo, ya que al aplicarse en pequeñas y medianas empresas, se lleva mayor tiempo de preparación y ejecución al no ser en la mayoría de veces su aplicación general, sino personalizada.

### ➤ **Capacitación en el puesto**

"El supervisor enseña al trabajador las tareas de su puesto de manera paulatina, verifica que se vayan logrando los objetivos de aprendizaje utilizando la maquinaria, el equipo y los materiales con los que realiza su función."<sup>58</sup>

### **Ventajas.**

- ↪ Considera un trato personal y directo hacia el trabajador.
- ↪ Se reducen en su totalidad los problemas de la transferencia del aprendizaje.
- ↪ Proporciona un adiestramiento a la medida de las necesidades y características del trabajador.
- ↪ No exige instalaciones, ni equipo especial.
- ↪ Puede asegurar el cumplimiento de los principios de aprendizaje eficiente (motivación, ejemplificación, ejercitación, aplicación, corrección y refuerzo).
- ↪ Se adapta al ritmo de aprendizaje del trabajador, quien avanza según sus intereses y características.
- ↪ No requiere que los trabajadores se ausenten de la empresa ni de su puesto.

### **Desventajas.**

- ↪ "La enseñanza de labores complejas resulta lenta y a veces complicada, en estos casos el supervisor debe realizar un análisis cuidadoso de las operaciones y preparar los documentos respectivos.
- ↪ En ocasiones puede introducir al trabajador de forma muy rápida en situaciones que pueden ser peligrosas, para él, para el equipo y/o los materiales.

---

<sup>57</sup> Ibidem Pág. 36.

<sup>58</sup> Ibidem Pág. 42.

- ↙ El contacto permanente con las condiciones y presiones de la empresa puede desvirtuarla, el supervisor puede tener, justificaciones para interrumpir el adiestramiento y posponerlo indefinidamente.<sup>59</sup>

### ➤ Reuniones de trabajo

"Consiste en reunir a un grupo de empleados o trabajadores, dirigidos o no por un jefe, con el propósito de unificar criterios, revisar procedimientos, tomar decisiones o tratar algún aspecto involucrado con conocimientos y habilidades relacionadas con la labor que realizan."<sup>60</sup>

#### **Ventajas.**

- ↙ "Las reuniones de trabajo permiten proporcionar información, unificar criterios, revisar prácticas, etc., casi tan inmediatamente como surjan las necesidades.
- ↙ Exigen un mínimo de actividades preparatorias y de planeación.
- ↙ Se pueden realizar normalmente dentro de la jornada de trabajo del personal, sin que se entorpezcan las labores de la empresa.
- ↙ No implica instalaciones ni equipos especiales.
- ↙ Permite la fácil agrupación de los trabajadores en función de sus necesidades."<sup>61</sup>

#### **Desventajas.**

- ↙ No es posible dar una atención profunda y especializada a necesidades de capacitación compleja.
- ↙ No dispone de todos los medios y roles para asegurar siempre un aprendizaje significativo, ya que proporcionar información, resolver algunas dudas y preguntar si todo ha sido comprendido no significa, obtención del aprendizaje deseado.
- ↙ Las presiones propias del trabajo pueden tomarse como una serie de interferencias que jueguen negativamente sobre las reuniones.
- ↙ Las relaciones interpersonales y la dinámica de grupo que se vaya generado entre los trabajadores y su jefe, pueden significar obstáculos o puntos de conflicto en las reuniones.

---

<sup>59</sup> Ibidem Pág. 51.

<sup>60</sup> Ibidem Pág. 60.

<sup>61</sup> Ibidem Pág. 63.

## ➤ Rotación de puestos

"Consiste en el traslado previsto y planeado de uno o varios empleados de un puesto a otro, dentro de un período determinado, con la finalidad de que adquieran habilidades y/o amplíen sus conocimientos y experiencias."<sup>62</sup>

### **Ventajas.**

- ↳ "Elimina prácticamente todos los problemas de transferencia del aprendizaje a la situación laboral.
- ↳ No necesita en si misma, de técnicas y materiales didácticos que reflejen la realidad de trabajo.
- ↳ Adecuadamente manejada es muy motivadora para el personal, dado que lo enfrenta a un importante reto, a situaciones novedosas posibilitando su autodesarrollo.
- ↳ Proporciona un apropiado vehículo para incentivar el aprendizaje, ya que da a éste un marco de referencia muy definido."<sup>63</sup>

### **Desventajas.**

- ↳ Implica en muchas ocasiones plazos largos, lo cual hace que se pierda la conciencia de que su propósito es el aprendizaje y no el trabajo en si mismo.
- ↳ Puede ocasionar trastornos a ciertas áreas de la empresa en virtud de los cambios.
- ↳ Para algunas personas representa una situación emocional tensa y difícil de sobrellevar, inhibiendo no solo el aprendizaje sino que introduce un elemento desestabilizador.
- ↳ No siempre es sencillo deslindar las responsabilidades que debe enfrentar el personal de rotación y no se esta seguro de que pueda encararlas con éxito.
- ↳ Requiere actividades preparatorias y de coordinación que involucran mucho tiempo y trabajo, en este sentido es un método caro.

## ➤ Cursos en aula

"Se conforma un grupo de empleados o trabajadores que reciben de un instructor, conocimientos teóricos-prácticos durante un tiempo establecido."<sup>64</sup>

### **Ventajas.**

- ↳ "Se pueden alcanzar objetivos de aprendizaje a nivel de psicomotricidad.

<sup>62</sup> Ibidem Pág. 71.

<sup>63</sup> Ibidem Pág. 81.

<sup>64</sup> Ibidem Pág. 89.



Se puede aplicar de manera intensiva.

Permite atender a los diferentes grupos en función de sus características, dada la enorme gama de técnicas y materiales de que se puede echar mano en los cursos.<sup>65</sup>

### **Desventajas.**



Difícilmente satisface las necesidades particulares de cada trabajador y no considera las diferencias individuales.



Tiende a desvincularse de la realidad laboral, al ser académica y memorística dificulta la transferencia de los conocimientos al puesto de trabajo.



No asegura, en muchos casos, las condiciones necesarias para lograr aprendizajes significativos.



El costo de la elaboración del curso, suele ser elevado.



El tiempo de los trabajadores, especialmente cuando los cursos se imparten dentro de la jornada o cuando se da fuera de ésta, constituyen un costo considerable.

### **➤ Programa de lecturas**

"Consiste en la revisión de manuales, instructivos, folletos, artículos de revistas, textos, etc, por parte de un empleado o trabajador, con el objeto de que adquiera de manera autodidacta conocimientos sobre la empresa, los procesos o su puesto."<sup>66</sup>

### **Ventajas.**



"Permite proporcionar, según las exigencias del caso, bibliografía técnica sobre aspectos básicos o complementarios de la empresa, los procesos, los productos, etc, lo cual puede analizarse y discutirse en poco tiempo.



Es posible confeccionar programas individuales según las necesidades, las cuales se aplican también de manera diferencial.



Al basarse casi exclusivamente en documentos ya existentes, se reducen considerablemente las actividades de preparación.



Buena parte del tiempo que implique el programa lo dedica el participante a estudiar sin que sea necesaria la supervisión de un instructor o capacitador."<sup>67</sup>

---

<sup>65</sup> Ibidem Pág. 99.

<sup>66</sup> Ibidem Pág. 120.

<sup>67</sup> Ibidem Pág. 124.

### **Desventajas.**

- ↪ "Dado que se basa en la lectura, la eficiencia de este método recae en las habilidades y aptitudes del participante.
- ↪ Es difícil disponer de documentos que cubran satisfactoriamente las necesidades, por otro lado, elaborarlos especialmente para los propósitos de este método solo se justifica cuando se requiera un uso repetido que implique a un número elevado de personas, (manuales de organización, manual de procedimientos, etc).
- ↪ Aunque se maneje adecuadamente el programa de lecturas, por si solo no garantiza el logro del proceso de aprendizaje.
- ↪ No resulta, en términos generales, interesante y motivador comparado con otros métodos."<sup>68</sup>

Como se puede analizar, independientemente del método, técnica o modelo que se pretenda utilizar, es primordial que cualesquiera de éstos, vaya acorde a la realidad laboral y social de la institución. Así como, tomar en cuenta las necesidades y perspectivas no sólo del beneficio productivo, sino del beneficio que el factor humano recibirá; quien a final de cuentas es el factor de mayor peso en las empresas o instituciones.

### **3.3. TIPOS DE CAPACITACIÓN**

En la actualidad se pide a las empresas u organizaciones que su productividad sea de calidad, donde el factor humano juega un papel importante, por lo que no sólo es importante que se prepare, sino que comprenda cual y en que consiste el funcionamiento integral de la organización, para que de esta forma cuente con herramientas útiles y aporte a la institución u organización, tanto su trabajo físico como aquellas propuestas que sirvan para mejorar su situación laboral, entre las que se encuentran: las condiciones de seguridad, prestaciones, incentivos, acondicionamiento, de capacitación, entre otros.

Cabe destacar que la responsabilidad asumida dentro de esta concepción debe ser compartida por cada miembro que participe en el proceso productivo, así mismo, la productividad no sólo depende del factor humano sino de la tecnología, del trabajo y de la organización-administración.

Aunado a los cambios constantes en la política, economía y a nivel social que se han venido suscitando a partir de la década de los 80's, los sistemas tecnológicos, organizacional y de administración se han visto en la necesidad de modificar su actuar para acoplarse a los cambios entre los que destacan:

---

<sup>68</sup> Ibidem Pág.125.



- El desarrollo de la información provoca una apertura para el factor humano al contar con una participación activa dentro de la organización, trayendo una mayor integración al sistema organizativo-administrativo, pero a la vez puede crear alteraciones o descontrol para la alta gerencia, puesto que sino cuentan con el funcionamiento suficiente de nada servirá este cambio. Algunos empresarios consideran una pérdida de tiempo el que sus empleados tengan acceso a la información, por medio de conferencias, talleres, cursos y peor aun ocupan la frase "dedícate a tu trabajo, que otros pensarán por ti".

Otro elemento que se desperdicia dentro de las empresas es la creatividad del personal; no toman en cuenta sus opiniones u observaciones para mejorar las relaciones laborales, por considerarlas nulas o no trascendentales para el desarrollo de la organización; pero en la mayoría de las veces quien más puede saber como es la relación laboral, que el propio trabajador que es quien la vive.

- El avance tecnológico que día a día modifica la calidad de bienes o servicios, pone a las empresas en la necesidad de actualizar su maquinaria y/o procesos y procedimientos de trabajo, con la finalidad de elevar su productividad. Un punto importante es que por más tecnología nueva que se adquiera, se tendrá que analizar que tan conveniente es para la empresa contar con ella; primero se tiene que contar con personal facultado para hacer funcionarla, de lo contrario la adquisición será obsoleta.
- El factor de la competencia no es a nivel local sino global lo cual genera en las organizaciones la necesidad de modificar su forma de producir ya que los consumidores se fijan ahora en dos aspectos: calidad-precio.
- El cambio ecológico produce que la población se preocupe por la degradación que se está ocasionando, generada tanto por las empresas como por particulares, tomándose cada día medidas proteccionistas al recurso natural.

Como conclusión se puede decir que las constantes situaciones a las que tanto organizaciones como el personal que labora en ella se enfrentan deben ser analizadas, incluyendo los cambios que se realizan en la ideología, la estrategia y la técnica de trabajo, así como, hasta que punto este es asumible o no por los empleados, en caso de ignorar estos cambios se corre el riesgo, que tanto competitividad, productividad y calidad caigan por la borda y por ende la supervivencia de la organización.

Asimismo es importante diferenciar en que momento se va aplicar la capacitación en cada una de las etapas, teniendo en cuenta que dentro de los tipos de capacitación se encuentran los siguientes y que cada uno de ellos tiene un objetivo específico.

- Capacitación para el trabajo, cuando los trabajadores van a desarrollar una nueva función.
- Capacitación en el trabajo, desarrollo de habilidades y actitudes de los trabajadores para el desempeño eficaz de sus funciones con la finalidad de mejorar el ambiente de trabajo.

- Desarrollo, cuando se incluye a las anteriores, es decir, la conjunción de ambas con el propósito de dar una formación integral al individuo.

### 3.4 ESTRATEGIAS PARA Y EN LA CAPACITACIÓN

Existen tres maneras para hacer que la gente se interese por modificar su comportamiento: "como consecuencia del un nuevo comportamiento en la cual se verán beneficiados tanto intereses de trabajo como personales; estar concientes de las mejoras que dejará el nuevo comportamiento en el desempeño de las actividades y, saber que la nueva forma de desempeño es más gratificante."<sup>69</sup>

Aunado a esto, se pueden retomar aspectos de la motivación como estrategia para la capacitación y de ésta forma integrar los intereses de ésta y del propio factor humano.

A continuación se abordaran diferentes aspectos relacionados con la motivación. Cabe recalcar que existen dos tipos de motivación; la interna o intrínseca se encuentra dentro de la propia actividad y es el modo más efectivo para que el trabajador se esfuerce por encima de lo estrictamente exigido, ya que la persona "disfruta" con su propio esfuerzo, es decir se orienta a la satisfacción, mientras que la motivación externa está condicionada por cuatro factores básicos:

- 1) "Las cualidades personales del trabajador.
- 2) La naturaleza del trabajo.
- 3) Las cualidades del jefe.
- 4) La filosofía y cultura de la empresa."<sup>70</sup>

Cabe recalcar que independientemente del tipo de motivación existen fuerzas que mueven a las personas a actuar en un determinado sentido: el interés por conseguir algo o el miedo a perder o tratar de evitar que se produzca algo.

Aunado a esto la infraestructura de la motivación se compone de cuatro elementos: la necesidad, la conducta, el objetivo y la satisfacción, donde la:

- ✓ La **necesidad** es el origen de toda motivación, sin necesidades es casi imposible mover y motivar a las personas.

Las principales necesidades que mueven a las personas son:

- 1) **Subsistencia**: consideradas como las necesidades básicas (comer, beber, vestir, tener una vivienda, etc).

<sup>69</sup> Administración del recurso humano, "Conceptos de conducta interpersonal", O. Jeff Harris, Editorial Limusa México 1995, Pág. 425.

<sup>70</sup> Dirigir personas en tiempos de cambio, Urcola Telleria, Juan Luis, Editorial Esic, Madrid 1999, Pág. 260.

- 2) **Seguridad:** que encierra un puesto de trabajo, una vejez tranquila, cuidados médicos, cobertura en caso de accidente o enfermedad.
- 3) **Sentimiento de pertenencia:** sentirse integrados en la empresa participando en la resolución de los problemas y toma de decisiones.
- 4) **Estima y reconocimiento,** el ser considerado, valorado tratado como un individuo y no como un engranaje de máquina.
- 5) **Orgullo profesional,** satisfacción del propio trabajo.
- 6) **Retos,** tener desafíos que resulten estimulantes.
- 7) **Poder,** capacidad de decidir y el poder influir sobre otros.
- 8) **El logro y el progreso,** deseo de superarse y hacer mejor las cosas, sentir que se evoluciona profesionalmente, logrando metas y adquiriendo experiencia.
- 9) **Afiliación,** el deseo de ser apreciado y aceptado por otros, llevarse bien con los compañeros y el contar o tener buenas relaciones personales.
- 10) **Satisfacción en el trabajo,** poder realizar el trabajo adecuadamente.

- ✓ La **conducta**, es la manifestación externa de lo que un trabajador está dispuesto a realizar para lograr un determinado objetivo, si se conocen cuales son las necesidades de los colaboradores, se podrá motivarles siempre y cuando se disponga de los medios necesarios.
- ✓ El **objetivo**, enfocado al fin que se pretende alcanzar, tomando en cuenta las necesidades, la conducta y la satisfacción del factor humano a lograr. Cuando una persona no logra alcanzar un objetivo, cuando queda frustrada por una necesidad no cubierta, las reacciones que pueden producirse varían notablemente en función del sujeto afectado.
- ✓ La **satisfacción**, es la consecuencia de lograr el objetivo deseado, es el resultado de una conducta que ha cumplido las expectativas esperadas.

Sin embargo la cobertura de las necesidades de orden motivador tales como contar con un trabajo interesante y desafiante, acceder a información privilegiada, participar en el análisis de problemas, tomar decisiones, son las que producirán la auténtica satisfacción en el trabajador.

Todo trabajador estará dispuesto a "aportar" más de lo esperado o de lo comprometido, cuando considera que está recibiendo más de lo estrictamente obligatorio y a la inversa.



- Desarrollo, cuando se incluye a las anteriores, es decir, la conjunción de ambas con el propósito de dar una formación integral al individuo.

### 3.4 ESTRATEGIAS PARA Y EN LA CAPACITACIÓN

Existen tres maneras para hacer que la gente se interese por modificar su comportamiento: "como consecuencia del un nuevo comportamiento en la cual se verán beneficiados tanto intereses de trabajo como personales; estar concientes de las mejoras que dejará el nuevo comportamiento en el desempeño de las actividades y, saber que la nueva forma de desempeño es más gratificante."<sup>69</sup>

Aunado a esto, se pueden retomar aspectos de la motivación como estrategia para la capacitación y de ésta forma integrar los intereses de ésta y del propio factor humano.

A continuación se abordaran diferentes aspectos relacionados con la motivación. Cabe recalcar que existen dos tipos de motivación; la interna o intrínseca se encuentra dentro de la propia actividad y es el modo más efectivo para que el trabajador se esfuerce por encima de lo estrictamente exigido, ya que la persona "disfruta" con su propio esfuerzo, es decir se orienta a la satisfacción, mientras que la motivación externa está condicionada por cuatro factores básicos:

- 1) "Las cualidades personales del trabajador.
- 2) La naturaleza del trabajo.
- 3) Las cualidades del jefe.
- 4) La filosofía y cultura de la empresa."<sup>70</sup>

Cabe recalcar que independientemente del tipo de motivación existen fuerzas que mueven a las personas a actuar en un determinado sentido: el interés por conseguir algo o el miedo a perder o tratar de evitar que se produzca algo.

Aunado a esto la infraestructura de la motivación se compone de cuatro elementos: la necesidad, la conducta, el objetivo y la satisfacción, donde la:

- ✓ La **necesidad** es el origen de toda motivación, sin necesidades es casi imposible mover y motivar a las personas.

Las principales necesidades que mueven a las personas son:

- 1) **Subsistencia**: consideradas como las necesidades básicas (comer, beber, vestir, tener una vivienda, etc).

<sup>69</sup> Administración del recurso humano, "Conceptos de conducta interpersonal", O. Jeff Harris, Editorial Limusa México 1995, Pág. 425.

<sup>70</sup> Dirigir personas en tiempos de cambio, Urcola Telleria, Juan Luis, Editorial Esic, Madrid 1999, Pág. 260.

- 2) **Seguridad:** que encierra un puesto de trabajo, una vejez tranquila, cuidados médicos, cobertura en caso de accidente o enfermedad.
- 3) **Sentimiento de pertenencia:** sentirse integrados en la empresa participando en la resolución de los problemas y toma de decisiones.
- 4) **Estima y reconocimiento,** el ser considerado, valorado tratado como un individuo y no como un engranaje de máquina.
- 5) **Orgullo profesional,** satisfacción del propio trabajo.
- 6) **Retos,** tener desafíos que resulten estimulantes.
- 7) **Poder,** capacidad de decidir y el poder influir sobre otros.
- 8) **El logro y el progreso,** deseo de superarse y hacer mejor las cosas, sentir que se evoluciona profesionalmente, logrando metas y adquiriendo experiencia.
- 9) **Afiliación,** el deseo de ser apreciado y aceptado por otros, llevarse bien con los compañeros y el contar o tener buenas relaciones personales.
- 10) **Satisfacción en el trabajo,** poder realizar el trabajo adecuadamente.

- ✓ La **conducta**, es la manifestación externa de lo que un trabajador está dispuesto a realizar para lograr un determinado objetivo, si se conocen cuales son las necesidades de los colaboradores, se podrá motivarles siempre y cuando se disponga de los medios necesarios.
- ✓ El **objetivo**, enfocado al fin que se pretende alcanzar, tomando en cuenta las necesidades, la conducta y la satisfacción del factor humano a lograr. Cuando una persona no logra alcanzar un objetivo, cuando queda frustrada por una necesidad no cubierta, las reacciones que pueden producirse varían notablemente en función del sujeto afectado.
- ✓ La **satisfacción**, es la consecuencia de lograr el objetivo deseado, es el resultado de una conducta que ha cumplido las expectativas esperadas.

Sin embargo la cobertura de las necesidades de orden motivador tales como contar con un trabajo interesante y desafiante, acceder a información privilegiada, participar en el análisis de problemas, tomar decisiones, son las que producirán la auténtica satisfacción en el trabajador.

Todo trabajador estará dispuesto a "aportar" más de lo esperado o de lo comprometido, cuando considera que está recibiendo más de lo estrictamente obligatorio y a la inversa.

Pero cuando un trabajador ve que otro compañero aporta lo mismo que él a la empresa, en términos de productividad y sin embargo recibe una compensación sea esta económica o no, desarrolla un sentimiento de injusticia que lo lleva a reducir su aportación o exigir una mayor compensación.

Al producirse este sentimiento de inequidad, o sea, cuando el trabajador considera justa o injustamente que su aportación es inferior a lo que recibe y la empresa no valora su contribución, entonces se produce la ruptura de lo que se denomina **contrato psicológico**; integración de fidelidad, crecimiento profesional, promoción y recompensas potenciales, ocasionando la disminución de rendimiento, tensión, quejas, pasividad, etc.

Lo anterior trae como consecuencia un sin fin de repercusiones, una de ellas enfocadas en el nivel productivo, donde trabajadores como el representante de la empresa otorgan al aspecto monetario un sentido simbólico que en ocasiones representa el éxito profesional o personal, prestigio, poder o seguridad.

Como se ha visto, así como existen elementos motivacionales en los procesos o áreas de trabajo, también se encuentran factores o causas desmotivacionales, las cuales están relacionadas con la actitud mostrada ante las situaciones presentadas.

Se dice que una persona se encuentra desmotivada cuando su actitud es contraria o indiferente a los objetivos establecidos por la empresa. Por lo tanto la desmotivación es un elemento que precede a la frustración, siendo sus síntomas:

- ✓ Poca cantidad y mala calidad de trabajo.
- ✓ Deficiente economía de los materiales que se utilizan.
- ✓ Accidentes frecuentes por falta de atención.
- ✓ Agresividad, críticas de los superiores, roces personales.
- ✓ Ausencias frecuentes del puesto de trabajo.
- ✓ Rigidez y actitud negativa a los cambios.
- ✓ Desinterés y despreocupación por el trabajo.

La desmotivación es una actitud que ocurre con mayor frecuencia de la que sería deseable en el ámbito empresarial, muchas veces basta con una simple mala mirada para que un trabajador se desmotive.

Entre las causas más habituales que dan pie a la desmotivación se encuentran:

- ✓ El sentimiento de injusticia apreciada por el trabajador.
- ✓ La falta de reconocimiento de los méritos y esfuerzos realizados.
- ✓ La amonestación o crítica delante de otros.
- ✓ El hacer promesas y luego no cumplirlas.
- ✓ La falta de interés del jefe por sus colaboradores, el ser inaccesible para ellos, el no escucharles ni admitir sugerencias.

- ✓ La debilidad en el mantenimiento de las normas y de la disciplina.
- ✓ El no definir con claridad las tareas o funciones a realizar.
- ✓ El inducir en el equipo de trabajo sentimientos de fracaso o desconfianza.
- ✓ El esquivar la responsabilidad en los momentos precisos.
- ✓ La parcialidad.
- ✓ El mal humor, el descontrol y la irritación.
- ✓ La falta de apoyo en situaciones necesarias.

Siendo las anteriores algunas de las muchas causas que suscitan o tienen un peso importante en el actuar de los trabajadores, donde no sólo se necesita saber con quien se trabaja sino el conocerle y saber cuales son sus necesidades y de esta forma poder conjuntar su trabajo con sus expectativas dentro de las que se tienen:

- Las necesidades de realización y logro, como facilitar la posibilidad de efectuar innovaciones y participar en la planificación, fijación de objetivos, en el análisis y resolución de problemas así como o en la toma de decisiones.
- Las necesidades de reconocimiento, entre las que se consideran tener un ambiente de aprobación, reconocimiento y aprecio de los superiores, los ascensos por méritos, las gratificaciones discrecionales, la participación en beneficios, las felicitaciones personales o por escrito, las alabanzas públicas por ideas o aportaciones efectuadas y los premios extraordinarios.
- Las necesidades de responsabilidad, consideradas como la libertad de actuación, delegación de funciones, el acceso a información reservada, otorgar una mayor autoridad o nuevas responsabilidades, conceder mayores niveles de riesgos o actuar en representación de la empresa en ámbitos externos.
- Las necesidades de crecimiento, de formación o desarrollo profesional.

Como parte de la conclusión se puede decir que la motivación es el querer saber, querer ser y el querer hacer, en donde el querer saber es cuando el recurso humano esta dispuesto a obtener conocimiento; el querer ser es cuando el conocimiento adquirido se selecciona entre los que se consideran más favorables para su desempeño y el querer hacer, es cuando se pone en práctica el conocimiento.

Por lo que es importante que en los procesos de capacitación se contemplen estos tres factores con la finalidad de que el impacto deseado sea más integral.

Como bien se sabe las personas poseen un sin fin de capacidades, las cuales deben ser estimuladas para que su desarrollo sea dinámico.

Un ejemplo en el cual podrían desarrollarse las capacidades es el lugar de trabajo, donde erróneamente al nivel operativo se le asignan tareas ignorando y desperdiciando sus capacidades, tales como: la toma de decisiones, la participación, el análisis, la gestión, entre otros.

El hecho de no tomar en cuenta al trabajador en estos aspectos en ocasiones crea un sentimiento de frustración y desaliento, ya que se menosprecia su inteligencia; provocando la no participación, así como el no sentirse parte de la organización.

Las consecuencias que acarrea lo anterior es que el personal lleve a cabo su trabajo de manera mecánica (se olvida de disfrutarlo) y desconocen para qué y por qué están realizando su trabajo, por lo que es importante que se active la participación de cada miembro con la finalidad de mejorar tanto su ambiente laboral como su propio ambiente social.

Para llevar a cabo una participación adecuada es necesario que las personas comprendan cual es la necesidad de satisfacción de cualquier cliente; lo que implica la empresa; los objetivos, misión y visión; función que implica realizar un trabajo de y con calidad; es decir dejar de lado las estrategias rígidas para pasar a una integración de cada engranaje de la organización, en donde se trabaje hacia objetivos comunes de competitividad.

### 3.5 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA CAPACITACIÓN

Dentro de las múltiples ventajas y desventajas por las que atraviesa la capacitación en instituciones públicas o privadas, destacan las que a continuación se mencionan.

#### Ventajas de la Capacitación:

- Auxilia a desempeñar el trabajo actual.
- Constituye una de las mejores inversiones que sobre el recurso humano se hace y es una de las principales fuentes de bienestar para el personal.
- La capacitación debe de evaluar necesidades, objetivos, contenido y principios de aprendizaje.
- Ahorrar dinero, si los empleados saben hacer el trabajo en la forma correcta, los costos se reducen y las ganancias aumentan.
- Conservar empleados. Los empleados que saben trabajar de acuerdo con las expectativas de su jefe, estarán menos preocupados y la rotación de personal disminuirá.
- Conservar clientes y conseguir nuevos. Los clientes están contentos, cuando reciben los productos o servicios que satisfacen sus necesidades reales.

Dentro de las **desventajas** por los cuales atraviesa la capacitación en México, se encuentran los siguientes:

Falta de bibliografía referencial (seria y sólida) que den una amplia gama de los momentos por los cuales ha pasado la capacitación.



Inasistencia de planeación en las empresas que incluya la capacitación como una parte esencial del desarrollo de la misma, sino es vista como una obligación tanto de la Constitución como de la Ley General del Trabajo, por otra parte se considera un gasto, lo cual en parte es justificable ya que muchas de las empresas nacionales son pymes, que no cuentan con un recurso para implementar programas de capacitación diseñados e implantados por profesionales, teniendo que llevar a cabo dicha tarea los propios dueños de las empresas.

La falta de interés de los empresarios ya que ven a la capacitación como un requisito u obligación, que deben cumplir ante el Estado; en tanto que los empleados en ocasiones no tienen interés en ésta, sino en los estímulos económicos que pueden obtener.

Así mismo los encargados de la capacitación, en muchas ocasiones ante la falta de profesionalización, no cuentan con las herramientas adecuadas para manejar grupos de trabajo o bien con materiales didácticos para la capacitación.

Finalmente si se lleva a cabo un programa de capacitación, no se realiza un seguimiento previo y posterior, por lo cual no se sigue una evaluación dificultando el análisis y corrección de resultados.

### 3.5 CAPACITACIÓN PARA LA CALIDAD

Como se ha venido desarrollando, la capacitación es un elemento trascendental en el proceso organizativo-productivo de toda empresa u organización tomando en este caso gran relevancia al ser enfocada al aspecto de la calidad, donde para llevarla a cabo es necesario que se construya a partir de dos fases: establecer en que lugar se encuentra la calidad como parte de la personalidad de la institución y posteriormente analizar que se necesita para implementar y dar soporte a la personalidad que se desea. Por lo que la capacitación debe ser dividida en 5 partes: conciencia, verdades sobre calidad, cambio de actitud, ciencia de la calidad e implantación.

- ↪ Conciencia: se encuentra relacionada con la responsabilidad que cada miembro de la organización tenga por mejorar la calidad de sus actividades.
- ↪ Verdades sobre calidad: se da a partir del momento en que se cuantifican los beneficios y/o obstáculos de la calidad, dicha cuantificación debe basarse en términos simples, con la intención de que cada miembro la entienda y la relacione con su actividad o función.
- ↪ Cambio de actitud: los anteriores puntos son la base para el cambio y para dar soporte, si verdaderamente se quiere generar un cambio es necesario presentar información que ayude a los integrantes a tomar decisiones personales con la finalidad de mejorar la calidad de su trabajo.



"Ciencia de la calidad: independientemente de la capacitación se debe proveer al factor humano de herramientas y metodología necesaria para conocer, emplear e implementar un proceso de mejoramiento."<sup>71</sup>



Implantación: tiene que ver con la aplicación de los conocimientos adquiridos en la capacitación a las actividades o funciones desempeñadas.

Como se observa, la capacitación en calidad implica no sólo aplicar un programa, sino dar un seguimiento detallado de llevar a la práctica los conocimientos y habilidades adquiridos durante el proceso, por lo que se sugiere que sea dividido en tres niveles, con el objetivo de que cada miembro participe en el proceso.

- **Capacitación en calidad para directivos.**

Las sesiones debe conformarse en base a conceptos, herramientas y técnicas de administración orientadas a la calidad que promuevan el desarrollo de la conciencia y habilidades para alcanzar los objetivos de mejoramiento en la institución.

- **Capacitación en calidad para mandos medios.**

Los supervisores o gerentes son quienes caracterizan la personalidad de la institución ante los operativos, los que producen el mayor efecto sobre la moral, la actitud, los hábitos y los estándares de calidad de éstos. La alta dirección sólo es quien prepara el escenario y mandos medios se encarga de dirigir al nivel operativo. Por lo tanto la capacitación no sólo debe estar enfocada en conocimientos referentes a la calidad, sino en proporcionar herramientas-habilidades para implementarla, donde temas como toma de decisiones, formación de equipos, técnicas grupales, comunicación, etc.

- **Capacitación en calidad para personal operativo.**

Al ser este sector quien básicamente tiene a cargo, la producción o bien la prestación de un servicio, es decir quienes llevan a cabo las tareas básicas de la empresa, se debe fomentar la confianza tanto en el propio personal operativo como de directivos y mandos medios, por lo que es necesario que se reconozca el desempeño que efectúan los empleados; por lo tanto la capacitación de este grupo debe estar relacionada con la participación en la toma de decisiones, así como generar la confianza para que personal operativo pueda resolver problemas que se presenten en el área laboral.

Dentro de la confianza generada es importante que el compromiso que los empleados obtengan con la calidad se vea reflejado en sus funciones, lo cual depende no sólo de que conozcan qué es la calidad y para qué sirve sino el cómo operarla, cuándo y porqué se desea que trabajen bajo esta perspectiva, por lo que el éxito de su aplicación no depende sólo de la técnica sino de la actitud y la capacidad que tenga el personal operativo, por lo que es necesario trabajar sobre estos aspectos.

Otra característica importante tienen que ver con el perfeccionamiento de las habilidades del personal operativo, creando un ambiente favorable para la delegación de autoridad, la creación de equipos de trabajo, la mejora continua y el respeto a los

<sup>71</sup> Calidad productiva en su empleo, Pág. 72.

principios de calidad. De esta forma los empleados deben sentir que sus esfuerzos van a mejorar su propio trabajo y por consiguiente el desarrollo de la institución. Ante lo cual todos deben conocer la estrategia del negocio, los valores y principios de la calidad y enfocarse a que todas las tareas de la institución persiguen la satisfacción del cliente, independientemente de que sea interno o externo, es decir suministrar al cliente un bien o servicio de calidad.

Al llevar a cabo un programa de capacitación en calidad debe de tenerse muy en cuenta, que aspectos se abordaran y que no sólo se enfoquen a un mejoramiento mental ya que esto limita las posibilidades del desarrollo de la institución.

## **3.7. IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN LABORAL**

En los años 40's, los programas de capacitación tomaron un rumbo diferente, donde no sólo interesaba el desarrollo de aptitudes para la solución de problemas funcionales de mercadotecnia, finanzas, costos de producción, entre otros, sino que se veía la manera de conseguir un desempeño óptimo, donde la toma de decisiones estuviera presente; por lo que primero se trataron de cambiar actitudes y hábitos de interacción entre los miembros de las organizaciones, lo que posteriormente fue llamado "**cambio del clima organizacional**" tendencia que actualmente se conoce como cambio en las **interacciones interpersonales**.

En México dentro de los aspectos importantes que se generaron durante los 70's en la política de capacitación destacan:

En 1970, se instauró la obligatoriedad de la capacitación dentro de las empresas. (*Ley Federal del Trabajo* Art. 132 fracción XV).

En 1978, en la Constitución Política se agrega al Art. 123 la fracción XIII; donde se establece que tanto la capacitación como el adiestramiento son parte de los derechos sociales.

La *Ley Federal del Trabajo* contempla a la capacitación en el trabajo y para el trabajo, pero a pesar de contar con objetivos claros al respecto llama la atención el que no se tome en cuenta la promoción del trabajador dentro del escalafón de la empresa como resultado del mayor conocimiento en las labores desempeñadas y la segunda se deriva de la anterior, donde la relación entre el incremento del conocimiento con el mejoramiento en sus ingresos es diferencial y a pesar de que existe una Secretaría que se encarga de regular la capacitación, es responsabilidad de los patrones y los trabajadores proporcionarla y exigirla.

En el período presidencial del Lic. Carlos Salinas de Gortari, se estipuló la necesidad de que los trabajadores contaran con una capacitación y un cambio tecnológico que hizo que el Tratado de Libre Comercio (TLC) tuviera mayor aceptación y éxito tanto de la planta productiva nacional como extranjera, con la finalidad de aumentar las remuneraciones del intercambio.

En este sexenio la *Ley Federal del Trabajo* sufre otra modificación (1992), donde se anticipa la posibilidad de certificar la capacitación del desempeño laboral iniciándose el proyecto de educación tecnológica y modernización de la capacitación enmarcado en la Ley General de Educación (Art. 45), donde también se propone la creación de un régimen de certificación de habilidades y destrezas laborales conocido hoy como Competencias Laborales.

Durante el sexenio del Dr. Ernesto Zedillo Ponce de León se prosigue con la política económica siendo el objetivo del Plan Nacional de Desarrollo Social (1994-2000) en materia laboral, crear las condiciones adecuadas para el empleo, en donde se precisa elevar la productividad de la fuerza laboral con la finalidad de lograr mayores empleos y mejores ingresos. Sin embargo al agravarse la situación económica y social del país dicho objetivo pasó a un segundo plano.

"El Lic. Vicente Fox Quesada en su anteproyecto de **Reforma laboral**, pretende que la vía de la productividad sea el eslabón del desarrollo, pero siempre pensando en el factor humano, en la capacitación y el adiestramiento de éste."<sup>72</sup>

Siendo los hechos más significativos de la estrategia de modernización, las relaciones laborales orientadas a la productividad y por ende a la competitividad siendo necesario impulsar la formación de la fuerza de trabajo con la finalidad de mejorar tanto la eficacia como la eficiencia y la capacidad productiva en términos de calidad.

Como se ha mencionado las organizaciones cuentan con recursos básicos para su permanencia en los mercados, como son los físicos, (inmueble, maquinaria) organizacionales, (procesos de trabajo, la visión de la organización) humanos (trabajadores) y con "base en el incremento de la eficiencia y eficacia de cada uno de ellos es como se podrá ver un avance y sobre todo una permanencia en el mercado el cual, día a día es más competitivo."<sup>73</sup>

Dentro de los beneficios que las empresas obtendrán con el mejoramiento de cada uno de sus recursos, se tienen a la capacitación, ya que al contar con personal preparado para enfrentar los cambios constantes en los que el país se encuentra, así como aumentar su productividad-competitividad. Pero esta ventaja no sólo debe verse en el aspecto económico sino en lo social y cultural, ya que el desarrollo que adquiere el ser humano con la capacitación debe ser vista de manera integral, es decir, que se abarquen aspectos relacionados a su trabajo como aquellos aspectos que contribuyan a su formación como ser humano, buscando el mejoramiento de su personalidad.

### **3.8. COMPETENCIAS LABORALES**

Si bien a lo largo de la investigación se ha recalcado la importancia que tiene que la empresa labore bajo un enfoque de calidad, el cual no sólo involucra la elaboración de

<sup>72</sup> La jornada, 7 Diciembre de 2000, Pág. 3.

<sup>73</sup> Capacitación al trabajo, Grediaga y Asociados, Ediciones Gernika, México 1992, Pág. 12.

un bien o servicio, sino va más allá, es decir en que prestación y/o atención se de calidad ya que a través del complemento de ambas se estará hablando de que la calidad se encuentra presente en determinada institución o empresa.

Es también importante que se considera que como factor humano se puede obtener un reconocimiento que avale que las habilidades con las que cuenta en el desempeño de sus funciones, por lo que a continuación se abarca someramente el ámbito de competencias laborales con la cual se da mayor soporte o puede ser considerado como una opción más del desarrollo de la calidad. Así como un plus para la propuesta expuesta como parte de esta investigación.

Nacen como respuesta ante la necesidad de mejorar la productividad y competitividad de las empresas, así como posibilitar el desarrollo y permanencia del ser humano en el área laboral, esto se plasma en 1995 en el proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación (PMETYC), que a su vez se coordina con la Secretaría de Educación Pública y con la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, sectores empresarial, laboral y educativos con la finalidad de impulsar una nueva relación empresa –trabajo-capacitación.

Ante lo cual el objetivo primordial de Competencias Laborales es:

- Estructurar las distintas formas en como se capacita la fuente laboral y que la formación eleve su calidad y gane permanencia, respecto a las necesidades de los trabajadores y de la planta productiva nacional. Abarcando el “saber” el “saber hacer” y el “saber ser”.

Lo anterior es desarrollado a través de cuatro componentes:

<b>Componente</b>	<b>Compete a:</b>
<b>1) Sistema Normalizado y Certificación de Competencias.</b>	<b>1) Consejo de Normatización y Certificación Laboral.</b>
<b>2) Transformación de la oferta de formación y capacitación.</b>	<b>2) Secretaría de Educación Pública y Secretaría del Trabajo y Previsión Social.</b>
<b>3) Estímulos a la demanda de Capacitación y Certificación de Competencia laboral.</b>	<b>3) Secretaría de Educación Pública y Secretaría del Trabajo y Previsión Social.</b>
<b>4) Información, evaluación y estímulos.</b>	<b>4) Conjunción de las 3 instituciones.</b>

Para llevar a cabo lo anterior se necesita de 3 organismos base para el desarrollo de la competencia laboral: Consejo de Normatización y Certificación Laboral (CONOCER), Sistema Normalizado de Competencia Laboral (SNCL) y el Sistema de Certificación de Competencia Laboral (SCCL).

## **CONOCER**

### **Propósito:**

- Promover junto con otras entidades un proceso de cambio que contribuya a la formación y capacitación como eje central del progreso personal y profesional del factor humano.

### **Objetivos:**

- Integrar el Sistema Normalizado de Competencia Laboral.
- Desarrollar el Sistema de Certificación de Competencia Laboral que reconozca formalmente los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, independientemente de cómo, cuándo y dónde las hayan adquirido.
- Para mañana establecer lineamientos generales para la construcción y operación de comités de Normalización, Organismos de Certificación y Centros de Evaluación que aseguren la calidad, transparencia y equidad de los sistemas.

### **Sistema Normalizado de Competencia Laboral (SNCL)**

#### **Propósito:**

- Favorecer la formación integral y continua del ser humano, con la finalidad de desempeñarse en diversas funciones, fortaleciendo su autoestima.

#### **Objetivos:**

- Desarrollar y establecer Normas Técnicas de Competencia Laboral.
- Facilitar diagnósticos de necesidades del personal, factor humano, por las empresas que sirvan como guía de actividades, formación y capacitación para el trabajo.

### **Sistema de Certificación de Competencia Laboral (SCCL)**

#### **Propósito:**

- Proporcionar reconocimiento formal al factor humano que ha sido adquirido a lo largo de la vida, independientemente del modo en que se haya adquirido.

#### **Objetivos:**

- Garantizar el libre acceso e igualdad de oportunidades.
- Definir criterios que satisfagan los procedimientos de evaluación para verificar si el factor humano posee la competencia definida en las Normas Técnicas de Competencia laboral.
- Acreditar organismos de tercera parte para realizar la Certificación de Competencia Laboral, así como Centros de Evaluación y Evaluadores independientes.

Como se observar lo que se busca a través de la competencia laboral es el favorecer al factor humano, por medio de reconocimiento el cual eleva tanto su beneficio económico

como personal ya que se le reconoce el conocimiento, habilidades y actitudes con las que cuenta para desarrollar o efectuar su labor o función como trabajador.

Con esto se abren mayores beneficios no sólo para la empresa sino para el propio factor humano, que como sabemos es el eje principal y primordial de una empresa o institución, viéndolo no sólo como la fuerza laboral sino como ser humano, el cual a través del su propio desarrollo personal y profesional da mayor peso a una institución.

### **Beneficios de Competencias laborales**

Nivel	Beneficios
Factor Humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transferir su competencia a través de áreas de su actividad laboral.</li> <li>• Contar con un reconocimiento oficial de conocimientos, habilidades y destrezas adquiridas mediante diferentes procesos.</li> <li>• Factor motivacional para seguir capacitándose en el desarrollo de sus funciones en base a la habilidades que tenga.</li> <li>• Acceso a mejores puestos de trabajo.</li> </ul>
Empresas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar con personal competente para el desarrollo de ventajas competitivas y de productividad.</li> <li>• Reducción de costos en la selección, capacitación y promoción del factor humano.</li> <li>• Darán mayor soporte a las normas de calidad tal como ISO 9000</li> </ul>

Es importante recalcar que la competencia laboral debe verse como una opción más para el desarrollo de la calidad, que como se ha mencionado a lo largo de este trabajo tiene que ver no sólo con la satisfacción que la empresa tiene sino sobre todo y lo más importante el reconocimiento que el factor humano obtiene, el cual aumenta tanto su estatus, pero sobre todo da mayor seguridad y autoestima por ser reconocido en el área o función que realiza la cual la lleva a cabo con calidad.<sup>74</sup>

### **3.9 ANTECEDENTES DE LA SECRETARÍA DE ECONOMÍA**

Al ser la Secretaría de Economía el campo de trabajo de ésta investigación, es importante saber su desarrollo así como la importancia que ha tenido como elemento detonador del desarrollo de la industria y el comercio en México a lo largo de la historia; a continuación se dará una visión de los logros y cambios que ha tenido ésta Secretaría.

El primer antecedente que se tiene es la Secretaria de Relaciones Exteriores a la cual se le confiere la economía y la industria del país a partir del 8 de noviembre de 1821, siendo el primer ministro de Relaciones Exteriores el **Dr. José Manuel de Herrera**.

<sup>74</sup> Recopilación del curso-taller "formación de evaluadores y verificadores internos de competencia laboral, impartido por el Organismo Certificador RICSA, Octubre 2002

En 1842 **Nicolás Bravo**, presidente interino crea la *Dirección General de la Industria Nacional*, quedando como titular de dicho órgano **Lucas Alamán**, teniendo como objetivo el fomento industrial, pero en 1846 es sustituida por la Dirección de Colonización e Industria.

**Antonio López de Santa Anna** durante su último período presidencial, crea el *Ministerio de Fomento, Colonización, Industria y Comercio* siendo éste el antecedente más directo de lo que ahora es la *Secretaría de Economía*, cuyo ministro fue **Joaquín Velázquez de León** en 1853, entre las principales acciones del ministerio destaca la política proteccionista manifestada por los altos impuestos a los productos de importación, con lo que se esperaba favorecer la producción nacional.

Durante la gestión de **Manuel Siliceo**, 1855, **Manuel Lorocho** y **Bernardo Flores** (1855-1858); la política proteccionista del gobierno conservador, fue cambiada por una apertura comercial, acorde con las ideas capitalistas de los liberales, influida por los modelos europeos y principalmente por los norteamericanos.

El presidente **Benito Juárez** designa a **Sebastián Lerdo de Tejada**, **José María Iglesias** y **Jesús Terán**, quienes planeaban, discutían e instrumentaban las medidas necesarias para promover el desarrollo de México.

Al ocupar la presidencia **Porfirio Díaz** nombra a **Vicente Riva Palacio** como ministro de la Secretaría de Fomento cuya temática fue promover la libertad de empresa como factor del desarrollo del país, ya que era necesario atraer capitales extranjeros, uno de los primeros pasos que dio, fue fortalecer las relaciones diplomáticas con distintos países, convencido de que México debía liberarse de la excesiva influencia norteamericana.

Por otro lado los inversionistas extranjeros vieron en el país la posibilidad de industrialización y comenzaron a establecer gran número de industrias sobre todo textiles, cerveceras y se desarrolló una muy importante, la minería.

Posteriormente durante la gestión de **Manuel Fernández Leal**, la estructura organizativa del poder ejecutivo dio como resultado la separación de funciones entre dos dependencias: la Secretaría de Fomento, Colonización e Industria y la Secretaría de Hacienda, Crédito Público y Comercio.

Al llegar al poder **Madero** nombró como ministro de fomento a **Rafael Hernández Madero** y después a **Manuel Bonilla**; respecto a la economía del país a finales de 1912 **Madero** envió a la Cámara de Diputados y a la Cámara de Senadores, tres iniciativas que pretendían alentar el desarrollo de la industria nacional y disminuir las importaciones para aumentar las percepciones salariales de los obreros por lo que pedía que se aumentara el gravamen de los artículos extranjeros.

El 20 de agosto de 1917 **Venustiano Carranza** es nombrado presidente, entre las acciones que realizó en referencia a la industria y el comercio esta la *Ley Orgánica de*



la *Administración Pública*, la cual dictaminó que las Secretarías de Estado serían seis, además de crearse tres Departamentos de Estado:

Secretaría de Estado (relaciones Exteriores y Gobernación), Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Secretaría de Guerra y Marina, Secretaría de Comunicaciones, Secretaría de Fomento, Secretaría de Industria, Comercio y Trabajo, Departamento Judicial, Departamento Universitario y de Bellas Artes y Departamento de Salubridad Pública.

Siendo los secretarios de la Secretaría de Industria Comercio y Trabajo, **Pastor Rouaix, Alberto J. Pani, León Salinas y Plutarco Elías Calles.**

**Álvaro Obregón** al llegar al poder tenía dos propuestas dentro las que se encontraba la estimulación a la inversión extranjera, sin lesionar el desarrollo de las clases trabajadoras, y capitalizar la formación de la pequeña propiedad en el campo.

Otro hecho importante, fue la expedición de un Decreto para el Fomento de las Industrias de Transformación. A la muerte del General **Obregón** fue nombrado **Emilio Portes Gil** como Presidente provisional nombrando durante su gestión como secretarios de *Industria, Comercio y Trabajo* a **José Manuel Puig Cassauranc y Ramón P. de Negri.**

En 1924 **Plutarco Elías Calles** fue electo presidente de la República, para el período 1924-1928 siendo los secretarios de *Industria, Comercio y Trabajo*, **Luis N. Morones y José Manuel Puig Cassauranc.**

**Pascual Ortiz Rubio** asumió la presidencia encargando en 1931 a **Aarón Saenz** un estudio que dio por resultado la promulgación de la *Ley federal del Trabajo*, el 18 de agosto de ese año.

Durante la presidencia del general **Abelardo L. Rodríguez** (1932-1934) entre las primeras acciones se encuentran la modificación de la organización del Poder Ejecutivo, que dio por resultado que la Secretaría cambiara su nombre por el de *Secretaría de Economía Nacional*, conservando sus funciones divididas en cinco áreas:

- Investigación, aprovechamiento de Recursos Naturales, distribución, consulta y servicios.

De 1934 a 1940 siendo presidente de la república el general **Lázaro Cárdenas** la *Secretaría de Economía Nacional* quedó facultada para supervisar la formación de las Cámaras de Comercio e Industria y para disolverlas en caso de que no cumplieren con los requisitos ordenados, se crearon diversas instituciones para promover la infraestructura industrial, en 1936 nace el *Banco Nacional Obrero de Fomento Industrial* que se encargo de otorgar créditos a programas cooperativos industriales, en 1937 el *Banco Nacional de Comercio Exterior*, con el objeto de apoyar la exportación de bienes e importaciones de éstos, este mandato se caracterizó por la crisis económica de 1938,

por los avances en materia agrícola, petrolera y ferrocarrilera, el gran impulso a la industrialización y la creación de instituciones de apoyo para tal fin.

Durante este periodo los secretarios fueron: **Francisco J. Mújica**, quien fue sustituido por **Rafael Sánchez** en diciembre de 1937 y reemplazado por **Efraín Buenrostro**.

Así mismo la Secretaría llevó medidas para alentar la industrialización, se procedió a la unificación de la legislación industrial, se dieron facilidades para la creación de nuevas industrias, en acuerdo con la SHCP dictaminó la Ley de Franquicias Postales.

El comercio y la industria crecieron en este sexenio y se inicio un proceso de industrialización y crecimiento económico. En 1940, al quedar como presidente el general **Manuel Avila Camacho** nombra como secretario a **Francisco Javier Gaxiola** siendo sustituido por **Gustavo P. Serrano**, durante este sexenio la *Secretaría de la Economía Nacional* creó instituciones para buscar la articulación de las actividades gubernamentales con la iniciativa privada, encontrando de esta manera la solución a problemas como: escasez de productos básicos, dificultades por la exportación e importación, especulación e inflación, por otra parte se alentó a la industria brindándole la protección del gobierno dando comienzo al *proteccionismo en México*. Para fomentar la industria en nuestro país, el gobierno emprende diversas tareas, en 1941 reorganiza *Nacional financiera* y sus trabajos los orienta a sustentar la política tendientes a crear y fortalecer la industria básica, se emite la *Ley de Industria de Transformación*, se funda la *Cámara Nacional de la Industria de la Transformación* y en 1942 se funda *Altos Hornos de México*.

**Miguel Alemán Valdés**, toma posesión de la Presidencia el 1 de diciembre de 1946 llevando a cabo tres medidas para evitar un colapso económico con la participación de la *Secretaría de Economía*, nombre que asumió la institución a partir del 13 de diciembre de 1946.

- a) Estableció un sistema de tarifas para proteger la industria nacional de la competencia extranjera.
- b) Trató de mantener y ampliar los mercados latinoamericanos obtenidos durante la guerra, que había significado casi el 15% del total de sus exportaciones.
- c) Estableció un adecuado control de la inflación para proteger tanto a la industria como a los consumidores y se propuso utilizar los créditos hacia las actividades industriales.

Siendo los secretarios de la institución, **Antonio Ruiz Galindo** sustituido por **Antonio Martínez Báez**.

El Presidente **Alemán** en junio de 1948 exhortó a ajustar *normas de calidad* en toda la producción, para mantener y ampliar las exportaciones manufactureras.

La producción de hierro, acero y cemento tuvo un gran auge convirtiéndose México en el segundo productor de cemento en América Latina, el gobierno se preocupó por impulsar la industria de las empacadoras de carne, pescado, frutas y legumbres,

industrias como la del hule, alcohol, papel y química, crecieron ampliamente esta última comenzó a producir grandes cantidades de fertilizantes, para 1952 "México tomó un sitio entre los grandes países manufactureros del mundo". El crecimiento económico y social fue tan contundente, que en todo el mundo se hablaba del "*milagro mexicano*".

El licenciado **Adolfo López Mateos** asumió la Presidencia en 1958 poniendo al frente de la *Secretaría de Economía*, al licenciado **Raúl Salinas Lozano**, un mes más tarde, la Secretaría cambiaría su nombre por el de *Industria y Comercio*, la nueva estructura incluía 12 direcciones generales, se incorporaron los Departamentos de Gas y Automóviles, de Organización y Sistemas, y el de Delegaciones Federales, se crea también la Oficina de Prensa y se desincorpora la Dirección General de Minas y Petróleo.

Durante este sexenio se lograron los objetivos de aumentar las exportaciones, se atendió la inflación y se desarrollaron nuevas industrias como: el petróleo, la petroquímica, la electricidad y la siderurgia.

Las inversiones gubernamentales para el fomento industrial, se incrementaron casi, al 50% de las inversiones públicas, la confianza generada por el gobierno durante sus primeros dos años de gestión, provocó que en 1961 aumentara la inversión extranjera, que se dirigió hacia los sectores relacionados con la química, farmacéutica, aparatos eléctricos, alimentos procesados y se lanzó un programa de integración de la Industria Automotriz.

Cuando el licenciado **Gustavo Díaz Ordaz**, llegó a la Presidencia de la República, (1964) nombra al licenciado **Octaviano Campos Salas**, secretario de *Industria y Comercio*; una de las tareas primordiales de la Secretaría, sería la de proteger a la industria a través de un fuerte control de licencias para la importación.

Durante el gobierno de **Gustavo Díaz Ordaz**, México participó en la asociación Latinoamericana de Libre Comercio (ALALC), lo que permitió al país, fortalecer su presencia en el comercio de nuestro continente, los capitales extranjeros fluyeron constantemente al país y fueron usados sustancialmente para mejorar la infraestructura en general. Para finales del mandato de **Díaz Ordaz**, México era en gran parte autosuficiente en la producción de comestibles, productos petroleros básicos, acero y la mayor parte de los bienes de consumos, asimismo se expandió la industria llamada de *maquila*.

Al inicio del mandato del licenciado **Luis Echeverría Álvarez** nombró para encargarse de la entonces *Secretaría de Industria y Comercio*, al licenciado **Carlos Torres Manzo**, dicha secretaria tendría que abocarse a aumentar las exportaciones, modernizar y automatizar la industria, fortalecer el funcionamiento de las empresas paraestatales, impulsar la descentralización industrial, estimular el desarrollo de la frontera norte otorgando estímulos fiscales y abatir el desempleo.

El primero de Diciembre de 1976 asumió el cargo de presidente el licenciado **José López Portillo**, nombrando como Secretario de *Industria y Comercio* al licenciado

**Fernando Solana Morales**, colaborando en la Secretaría de la Presidencia y en Conasupo.

Al tomar posesión de la presidencia el licenciado **Miguel de la Madrid Hurtado** nombra como secretario a **Héctor Hernández Cervantes** la cual cambia de nombre en enero de 1983 convirtiéndose en la **Secretaría de Comercio y Fomento Industrial**, la política comercial se orientó a las exportaciones de productos no petroleros, la sustitución selectiva y eficiente de exportaciones y ampliación y diversificación de los mercados de exportación, la política de comercio exterior se apoyo en la racionalización de la protección comercial, el fomento a las exportaciones no petrolera, el fortalecimiento de las negociaciones comerciales internacionales y el desarrollo de las franjas fronterizas y zonas libres del país.<sup>75</sup>

---

<sup>75</sup> [www.economia.gob.mx](http://www.economia.gob.mx)

**CRONOGRAMA DE LA SECRETARÍA DE ECONOMÍA**

<b>PRESIDENTE TITULAR</b>	<b>PERIODO</b>	<b>TITULAR DE LA SECRETARIA</b>	<b>NOMBRE DE LA SECRETARIA</b>
Antonio López de Santa Anna.	1853	Joaquín Velásquez de León y Miguel Lerdo de Tejada.	Ministerio de Fomento, colonización, Industria y Comercio.
Ignacio Comonfort.	1855-1858	Manuel Siliceo, Bernardo Flores y Manuel Orozco y Berra.	Ministerio de Fomento, colonización, Industria y Comercio.
Félix Zuloaga. Benito Juárez .	1858-1869	Juan Hierro, Sebastián Lerdo de Tejada, José Maria Iglesias y Jesús Terán.	Ministerio de Fomento, colonización, Industria y Comercio.
Sebastián Lerdo de Tejada.	1870	Joaquín M Alcalde.	Secretaria de Fomento.
Porfirio Díaz.	1876-1881	Vicente Riva Palacio Manuel Fernández Leal, Leandro Fernández, Manuel González Cosío, Blas Escantria Olegorio Molina Solís y Manuel Marroquí Rivera.	Secretaría de Fomento, Colonización e Industria.
Francisco y Madero.	1911	Manuel Bonilla.	Secretaría de Fomento, Colonización e Industria.
Victoriano Huerta.	1913	Alberto Robles Gil, Adolfo de la Lama, Manuel Garza Aldape, Eduardo Tamariz y Sánchez y Carvajal Pastro Rouaix.	Secretaría de Fomento, Colonización e Industria.

<b>PRESIDENTE TITULAR</b>	<b>PERIODO</b>	<b>TITULAR DE LA SECRETARIA</b>	<b>NOMBRE DE LA SECRETARIA</b>
Venustiano Carranza.	1914-1920	Pastor Rouaix, Alberto J. Peni, León Salinas, Plutarco Elías Calles.	Secretaría de Industria, Comercio y Trabajo.
Adolfo de la Huerta (sustituto).	1920	Jacinto B. Treviño.	Secretaría de Industria, Comercio y Trabajo.
Álvaro Obregón.	1920-1924	Rafael Zubaran Campmang, Miguel Alessio Robles, Manuel Pérez Treviño.	Secretaría de Industria, Comercio y Trabajo.
Plutarco Elías Calles.	1924-1928	Luis N. Morrones, Jose Manuel Paig Cassauranc.	Secretaría de Industria, Comercio y Trabajo.
Emilio Portes Gil (provisional).	1928-1930	José Manuel Puig, Ramón P de Negri.	Secretaría de Industria, Comercio y Trabajo.
Pascual Ortiz Rubio.	1930	Luis L. León, Aarón Sáenz, Abelardo I Rodríguez, Primo Villa Michel.	Secretaría de Industria, Comercio y Trabajo.
General Abelardo L. Rodríguez.	1932-1934	Primo Villa Michel.	Secretaría de Economía Nacional.
Lázaro Cárdenas.	1934-1940	Francisco M. Mujerca, Rafael Sánchez y Efraín Buenrostro.	Secretaría de Economía Nacional.
Miguel Ávila Camacho.	1940-1946	Francisco Javier Gaxiola, Gustavo P Serrano.	Secretaría de Economía Nacional.
Miguel Alemán Valdés.	1946-1952	Antonio Ruiz Galindo , Antonio Martínez Báez.	Secretaría de Economía Nacional.
Adolfo Ruiz Cortines.	1952-1958	Lic. Gilberto Loyo González.	Secretaría de Economía
Adolfo López Mateos.	1958-1964	Raúl Salinas Lozano.	Secretaría de Industria y Comercio.
Gustavo Díaz Ordaz.	1964-1970	Octavio Campos Salas.	Secretaría de Industria y Comercio.

<b>PRESIDENTE TITULAR</b>	<b>PERIODO</b>	<b>TITULAR DE LA SECRETARIA</b>	<b>NOMBRE DE LA SECRETARIA</b>
Lic. Luis Echeverría Álvarez.	1970-1976	Lic. Carlos Torres Manzo Y José Campillo Sainz.	Secretaria de Industria y Comercio.
Lic. José López Portillo.	1976-1982	Lic. Fernando Solana Morales, Jorge de la Vega Domínguez.	Secretaria Comercio.
Lic. Miguel de la Madrid Hurtado.	1982-1988	Héctor Hernández Cervantes.	Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.
Lic. Carlos Salinas de Gortari.	1988-1994	Lic. Serra Puche.	Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.
Dr. Ernesto Zedillo Ponce de León.	1994-2000	Dr. Herminio Blanco Mendoza.	Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.
Lic. Vicente fox Quesada.	2000-2006	Dr. Luis Ernesto Derbez Bautista, Lic. Fernando de Jesús Canales Clariond.	Secretaría de Economía

**DIAGNÓSTICO**



## **CAPÍTULO IV**

### **DIAGNÓSTICO DE LA CALIDAD Y CULTURA EN ÁREAS CERTIFICADAS Y NO CERTIFICADAS DE LA SECRETARÍA DE ECONOMÍA**

#### **4.1 MÉTODO**

En este apartado se hace referencia a la forma en como fue llevada a cabo el trabajo de tesis.

Primeramente se determinó cual sería la temática de investigación, teniendo como propósito el estudiar, analizar tanto las necesidades y problemas que se generan en unidades administrativas de la Secretaría de Economía, con respecto a la calidad en y para el trabajo. Donde la capacitación constituye una estrategia viable para dar inicio al desarrollo de una cultura de calidad.

En primer instancia se presentó ante el área de tesis el proyecto de investigación cuyo planteamiento del problema quedó estructurado de la siguiente manera ¿Qué importancia concede la Secretaría de Economía a la capacitación del recurso humano?, una vez otorgado el registro de tesis se procedió a trabajar la temática la cual se encontró dividida en tres segmentos, el primero enfocado a la revisión bibliográfica, y de esta forma contar con los elementos primordiales que le dieran sustento y llevar a cabo el análisis de la información, posteriormente se elaboró el instrumento para la recolección de datos enfocados a sistemas de calidad y cultura laboral, aplicándose a unidades administrativas certificadas y no certificadas y con base en los resultados se elaboró la propuesta presentada.

Con la finalidad de contar con un panorama de los sistemas de calidad y cultura laboral de la Secretaría de Economía, se determinó realizar un estudio exploratorio ante la flexibilidad y fiabilidad de éste; por lo cual en el período de abril a junio de 2003, se recabó la información necesaria para elaborar el presente diagnóstico.

Por lo que respecta al tipo de investigación desarrollada, ésta es no experimental transversal, ya que con ambas pueden retomarse aspectos tal cual se presentan en la dependencia en un determinado lapso.

Para obtener la muestra, primeramente se investigó el número de empleados de los tres niveles jerárquicos, sin embargo dicha información es considerada confidencial, ante lo cual se determinó aplicar una muestra no probabilística de sujetos – tipo, debido al acceso que se tuvo hacia el personal.

Se optó por trazar una ruta de aplicación en 4 de las diferentes sedes que conforman a la dependencia ( Alfonso Reyes, Insurgentes, Picacho y Frontera), para de esta manera poder elaborar un diagnóstico que conjuntara las diferentes opiniones de clientes

internos (personal operativo, mandos medios y directivos), obteniendo una muestra de 202 personas. Siendo sus características:

Sistemas de calidad y cultura laboral: Personal en sus tres niveles, quienes laboran en unidades administrativas certificadas o en vías de migrar u obtener sistemas de gestión de calidad basados en la Norma ISO 9000-2000.

No certificadas: Personal en sus tres niveles que laboran en unidades administrativas no certificadas, quienes hasta el momento de la aplicación del cuestionario desconocían si se incorporarían a la Norma ISO 9000-2000.

Con la finalidad de realizar un comparativo entre las unidades administrativas que laboran bajo un sistema de gestión de la calidad y unidades administrativas que no emplean tal; relacionadas ambas con la cultura de calidad que vive cada sector.

Para la recolección de datos en un primer momento se ubicaron las sedes de la dependencia mencionadas anteriormente, posteriormente se elaboró una carta-permisó, dirigida al director general de recursos humanos de la Secretaría de Economía, solicitando autorización para la aplicación de cuestionarios referentes a sistemas de calidad y cultura laboral y obtener datos sobre el impacto que ha causado la implementación de sistemas de calidad en la cultura desarrolladas en la institución. Incluyéndose los 4 tipos de cuestionarios a aplicar, bajo la temática:

- Sistemas de calidad para personal operativo.
- Sistemas de calidad para mandos medios y directivos.
- Áreas no certificadas.
- Cultura de calidad para todos los niveles. (ver anexo 1al 4).

## **4.2 RESULTADOS**

A continuación describiremos fortalezas y debilidades que consideramos palpables a raíz de la aplicación de cuatro cuestionarios, los cuales abordaron la temática de sistemas de calidad-cultura laboral, tanto a unidades administrativas certificadas como no certificadas, abordando a una muestra de la población sujeto-tipo, abarcando los tres niveles jerárquicos (personal operativo, mandos medios y directivos), asimismo expondremos algunas alternativas de solución.

Respecto a la población encuestada tanto de personal operativo como mandos medios y directivos de áreas certificadas, encontramos a una población que oscila entre los 21 a 60 años de edad, siendo mayoritariamente una muestra de edad adulta (21 a 35 años), contemplando una antigüedad laboral mayor, la que representa el nivel operativo a comparación de mandos medios y directivos, asimismo la escolaridad varía, teniendo una frecuencia mayor, a nivel educación superior (Licenciatura) en todos los niveles a diferencia de las unidades administrativas aun no certificadas, que tiene un menor

grado de escolaridad, sobresaliendo la educación media superior para personal operativo y licenciatura completa para mandos medios y directivos.

Por otra parte con respecto al involucramiento del cual se hizo participe a la muestra al inicio de la implantación de un sistema de gestión de calidad, la población encuestada refiere en un mayor porcentaje haber sido participe de tal evento, sin embargo el involucramiento a nivel adquisición de conocimientos respecto a los manuales de procedimientos y de calidad, es superado por mandos medios y directivos, de igual forma la identificación de sus funciones dentro de los manuales antes citados, es de menor ventaja para personal operativo.

Aunado a lo anterior la mayoría de personal operativo encuestado refiere que a raíz de la implantación de los sistemas de gestión de calidad, la calidad en su trabajo se ha incrementado a diferencia de mandos medios y directivos los cuales sobrepasan relativamente esta respuesta, si bien la muestra indica que la calidad a nivel laboral se ha incrementado e incluso se considera como una de las principales razones de implantar sistemas de gestión de calidad dentro del sector gobierno, el brindar un mejor servicio, esto es contradictorio a lo que se concibe como concepto de calidad, la cual refiere con hacer el trabajo bien a la primera, revelando mas una actitud administrativa en base a manuales, que a lo que se debería considerar como prestar un servicio que satisfaga las necesidades del cliente.

Para llevar a cabo la implantación de un sistema de gestión de calidad en las diferentes unidades administrativas de la Secretaria de Economía, se ha utilizado como mecanismo de información mayoritariamente los cursos, reuniones, platicas internas, así como conferencias, quedando en cuarto lugar, la capacitación como medio para el desarrollo de un sistema de gestión de calidad, sin embargo es importante señalar que la población encuestada concuerda en que la capacitación no son platicas, reuniones internas o conferencias, sino que este hace referencia a todo un proceso de enseñanza-aprendizaje.

Entre las ventajas que se contemplan a raíz de la implantación de sistemas de gestión de calidad, se encuentra la realización de trabajo asignado en menor tiempo, así como una mayor y mejor organización, quedando en últimos lugares aspectos relativos a una cultura laboral y de calidad, como lo es el caso del escaso compromiso con el trabajo, así como el desinterés por conocer la estructura de la Secretaria de Economía, aspectos que se han retomado en la propuesta, por otro lado encontramos que dentro de las desventajas de llevar a cabo un sistema de gestión de calidad, es considerado como tedioso y aburrido, así como una mayor carga de trabajo por parte de mandos medios y directivos.

Haciendo un recuento del impacto que han tenido los sistemas de gestión de calidad, podemos concluir que si bien una mayoría de la muestra refiere el involucramiento del cual fue participe durante la implantación del sistema de gestión de calidad, el impacto que ha tenido sobre personal operativo, mandos medios y directivos, es diferente su asimilación, puesto que se hace palpable el interés por parte de mandos medios y directivos por cuestiones relacionadas a un sistema de gestión de calidad a nivel teórico

y organizacional (manual de calidad, manual de procedimientos, auditorias, etc.) en tanto que para personal operativo dicho interés radica en obtener una mayor y mejor capacitación para poder brindar un mejor servicio a través de sus funciones, a los cliente externos.

Respecto a la muestra de unidades administrativas (33 personas) aún no certificadas encontramos entre las principales diferencias en comparación a unidades administrativas certificadas, el grado de escolaridad que varía de primaria a licenciatura completa, dicho muestra refiere con una tercera parte de sus respuestas que no sabe en que consiste un sistema de gestión de calidad, mientras que las subsecuentes opciones contemplan el realizar con calidad su trabajo, estandarizar actividades en base a un manual de procedimientos apegado a la norma ISO 9000. Si bien una de las estrategias para crear el interés del personal para desarrollar un sistema de gestión de calidad ha sido un estímulo económico, este no es visto por la muestra de unidades administrativas no certificadas como el motor o la ventaja para insertarse en un sistema de gestión de calidad, la cual es una ventaja para la propuesta que se plantea a continuación, teniendo la oportunidad de desarrollar otros valores y aptitudes dentro del personal certificado o en vías de certificación.

Como se sabe en toda organización es importante que desde que el factor humano ingresa a la institución se le proporcione capacitación con la finalidad de que vaya adquiriendo las herramientas indispensables para llevar a cabo las funciones que le han sido asignadas, así mismo es importante que se le informe del lugar donde esta laborando, es decir se le proporcione información sobre los antecedentes, fines y objetivos de la institución para de esta manera ir desde un inicio creando un sentido de pertenencia.

Y en este caso, sí bien los encuestados de ambos niveles mayoritariamente mencionan haber recibido capacitación al ingresar a la dependencia, así mismo recibir capacitación a lo largo de su trayectoria, sin embargo esta ha sido a través de cursos o pláticas, tratando aspectos a nivel teórico sin que exista una retroalimentación y por consiguiente sin que lo abordado se traspase a las actividades.

Algo a destacar es la diferencia que existe en cuanto al tipo de capacitación que se le proporciona tanto a mandos medios y directivos y a operativos, donde a los primeros se les facilita capacitación en el trabajo o bien de desarrollo, por su parte operativos básicamente es para el trabajo, ante los cambios que se van presentando, como fue en la implementación de sistemas de gestión de la calidad, donde se les instruyó la forma en como aplicar o llevar a cabo el sistema, si abordar aspectos de compromiso e identificación con el cambio que se deseaba alcanzar

Aunado a lo anterior destaca la relación que mantienen tanto con compañeros como con jefes, donde, y si bien ambos niveles al ingresar a la dependencia sintieron una relación agradable con más de la mitad de la población encuestada, actualmente la valoran como de trabajo, es decir únicamente se abordan aspectos laborales, sin embargo para laborar bajo equipos de trabajo, el cual es una premisa para alcanzar la calidad, es importante, si bien, hay que analizar aspectos como la integración,

comunicación, confianza, el respeto, elementos que en la dependencia únicamente son considerados a nivel teórico, sin ser llevados a la práctica.

Dicho aspecto contrasta en la forma en como para la muestra de personal operativo, mandos medios y directivos son identificados por parte de su jefe, donde mayoritariamente, consideran que se les ve como un miembro que labora en la institución, sin embargo la falta de confianza, la no responsabilidad y autoridad no depositada en personal operativo obstaculiza que efectivamente sean considerados como un miembro del la dependencia, el cual busca crecer tanto profesional como personalmente.

Así mismo la existencia de aspectos que causan malestar al personal encuestado, las cuales obstaculizan que efectivamente se lleve a cabo un trabajo de y con calidad, dentro de los aspectos destacan: la no unificación en la forma de laborar, a pesar de la existencia de manuales, los cuales son considerados como elemento básico de un sistema de gestión de la calidad empujados por las unidades administrativas encuestadas, dejando ver una vez más que en la práctica, los involucrados desconocen en si cual es la finalidad de éstos.

#### **4.3 DIAGNÓSTICO DE LA CALIDAD Y CULTURA EN ÁREAS CERTIFICADAS Y NO CERTIFICADAS DE LA SECRETARÍA DE ECONOMÍA**

En seguida se describe el diagnóstico obtenido raíz de la aplicación de los instrumentos antes citados (sistema de calidad y cultura laboral) agrupados en los siguientes rubros:

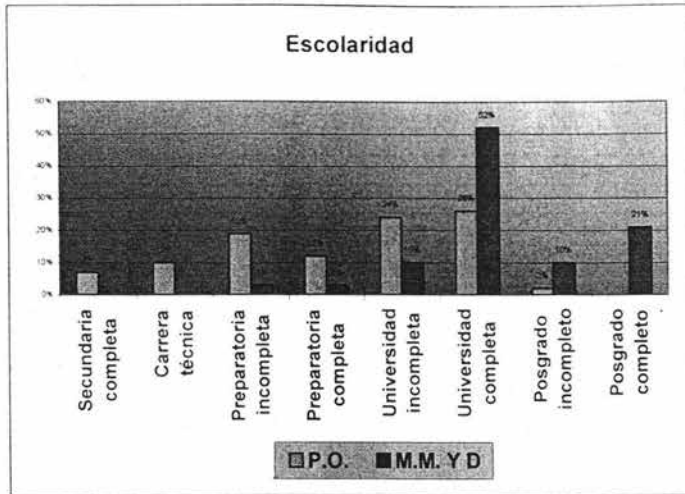
##### **INFORMACION GENERAL DE ÁREAS CERTIFICADAS**

A continuación se mencionan las Unidades Administrativas que conformaron la muestra representativa de Unidades certificadas y posteriormente se describirán los diferentes rubros que contuvo dicho instrumento.

- Dirección de Evaluación de la Gestión e Información Estratégica, Coordinación General de Delegaciones Federales, Dirección de Programación y Presupuesto Estatal, Dirección de Mantenimiento y Conservación de Inmuebles, Dirección de Evaluación y Contabilidad, Subsecretaría de Normatividad, Inversión Extranjera y Practicas Comerciales Internacionales, Dirección de Capacitación, Promoción y Competitividad de la Industria Metalmeccánica, Subdirección de Negociaciones Comerciales Internacionales, Dirección General de Asuntos Comerciales y Regionales, Subsecretaría de Recursos Financieros, Dirección de Enlace de Industria y Difusión, Competitividad Exportadora, Coordinación Administrativa de Recursos Humanos, Subdirección de Informática, Dirección General de Industrias, Dirección de Programas de Administración Desconcentrados, Dirección General Adjunta de Practicas Jurídicas Internacionales, Dirección General de Comercio Exterior, así mismo un 41% de la población (encuestados) no contestó.

La edad del personal que labora en unidades administrativas certificadas contempladas en la muestra, oscila entre los rangos de 21 a 60 años, siendo la media del personal operativo el rango de 36 a 40 años, mientras que la edad promedio de mandos medios y directivos es de 31 a 35 años, asimismo la antigüedad laboral del personal operativo varia de 16 a 20 años, mientras que para mandos medios se establece una antigüedad de 2 a 5 años.

La escolaridad del personal operativo, mandos medios y directivos corresponde a la universidad completa, cubriendo en algunos casos el nivel de posgrado (mandos medios y directivos), contrario a las unidades no certificadas, en donde el nivel escolar varia de primaria a preparatoria completa, como nivel máximo de estudios, dicho factor debe tomarse en consideración, al desarrollar un programa de capacitación en el cual deberá manejar diferentes técnicas de capacitación que cubran las necesidades de cada grupo.



## SISTEMA DE CALIDAD

Respecto al involucramiento del cual se hizo participe al nivel operativo durante la implantación y desarrollo de los sistemas de calidad, el 86% del personal operativo (42 entrevistados) afirmó haber sido informado al respecto, quedando con un 7% la opción de *no recuerdo dicho cuestionamiento* y 7% omitió la respuesta; de los entrevistados el 95% afirmó que conoce los manuales de organización, a diferencia de un 5% que no los conoce; asimismo el 79% y 90% del personal operativo y en conjunto mandos medios y directivos, afirma saber utilizar los manuales de calidad, quedando con un 19% la negación por parte del personal operativo y con un 10% mandos medios y directivos, omitiendo dicha respuesta el 2% de personal operativo, en cuanto al cuestionamiento que se planteó respecto a la identificación de las funciones asignadas tanto a personal operativo como a mandos medios y directivos dentro de los puntos que aborda la norma ISO 9000:2000, el 81% y el 93% de personal operativo, mandos medios y directivos menciona que si existe una identificación al respecto en tanto que el 14% y 7% respectivamente indica que hasta ese momento no se había identificado las funciones asignadas en relación a los puntos de la norma, así mismo el 5% de personal operativo no contesto a dicha interrogante.

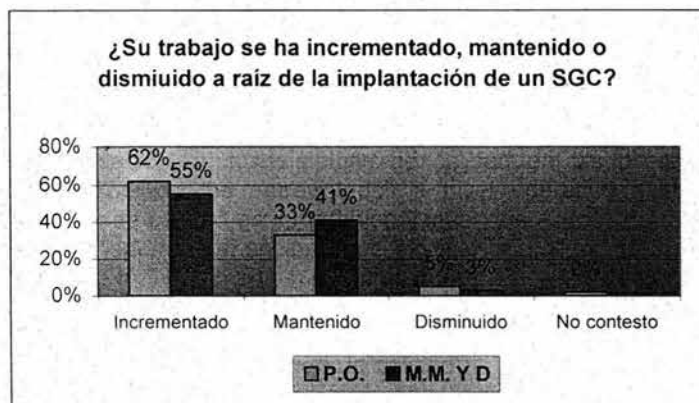
Los resultados muestran que no hay una gran diferencia en la información asimilada por ambos grupos, si bien en ocasiones la teoría no es muy significativa para el personal operativo en comparación con la apreciación que tienen mandos medios.

Cabe mencionar que dicha diferencia de apreciación puede llegar a ser dañina para el sistema de gestión de la calidad, ya que mientras mandos medios se avocan en aspectos teóricos, personal operativo no encuentra la manera de aterrizar las

propuestas realizadas, como es el caso en la atención a clientes ya sean internos o externos.

## CALIDAD EN EL AREA LABORAL

A raíz de la implantación de los sistemas de calidad en las diferentes unidades administrativas, el 62% de los entrevistados a nivel operativo afirma que se ha incrementado el nivel de calidad en su trabajo, al igual que el 55% de mandos medios, el 33% del personal operativo mencionó que el nivel de calidad se ha mantenido, a diferencia del 41% de mandos medios, mientras que el 2% y 3% de personal operativo y mandos medios respectivamente piensa que éste ha disminuido, y solo el 2% de operativos no contestó a dicha pregunta, si bien la mayoría considera y ha comprobado que llevar a cabo un sistema de gestión de calidad ha incrementado la capacidad de brindar un mejor servicio; es necesario contemplar a la cuarta parte de la población, quienes consideran que un sistema de gestión de la calidad no ha afectado su desempeño laboral, lo cual podría hacer creer que en lugar de ser una ventaja, es un estorbo burocrático, es por ello que al llevar a cabo la capacitación del personal sobre calidad - cultura laboral, ésta debe de estar enfocada a reiterar las ventajas, así como, desarrollar dinámicas que fortalezcan el desempeño laboral.



Entre las principales razones que encuestados de mandos medios y directivos consideran importante implantar sistemas de calidad en las Secretarías de Estado, tiene que ver con el mejoramiento en la prestación de los servicios (45%), quedando en segundo lugar el compromiso con los estándares de servicio que satisfagan las necesidades de los usuarios (24%), evitar variaciones en los procesos (10%), asimismo reducir y/o simplificar trámites y actividades (7%), para que exista competitividad entre el sector privado y el sector público y así recuperar la confianza en los servidores públicos (7%), finalmente el resto (7%) no considera importante la implantación de sistemas de calidad dentro del sector público.



Por otra parte, respecto al cuestionamiento que se planteo tanto a mandos medios como a directivos en relación al impacto que se había suscitado a raíz de la implantación de los sistemas de gestión de calidad, el 86 % de ambos niveles consideran que se ha iniciado una estandarización en cuanto a formatos utilizados en las diferentes áreas, lo cual conlleva un mayor orden sobre sus actividades, puesto que se trabaja y manejan documentos similares, de esta forma se ha mejorado la organización de los procesos y existe una reducción de tiempo en la entrega de trabajo, lográndose un estándar de tiempo y calidad, aunque dicho trabajo aun no es percibido por los clientes externos, de esta forma el 14% restante considera que no existen cambios a raíz de la implantación de sistemas de gestión de calidad, puesto que falta una cultura de calidad a nivel directivo.

En su mayoría el personal a nivel mando medio, expresó literalmente, que un sistema de gestión de la calidad es visto por ellos mismos como una pérdida de tiempo, ya que se requiere de varias sesiones para llevar a cabo la capacitación, asimismo se considera como un trabajo extra a las tareas asignadas, aunado a esto se le da mas atención a las tareas cotidianas, que a la capacitación, por ello es importante encauzar la participación del personal en el desarrollo de un sistema de gestión de la calidad, para que de ésta manera se vea como un complemento (mejora continua) y no como una tarea extraordinaria, haciendo del personal de mando medio un enlace entre el nivel directivo y el personal operativo.

Entre los mecanismos utilizados por parte de mandos medios y directivos, para llevar a cabo la implantación de sistemas de calidad, se mencionaron los siguientes, por orden prioritario:

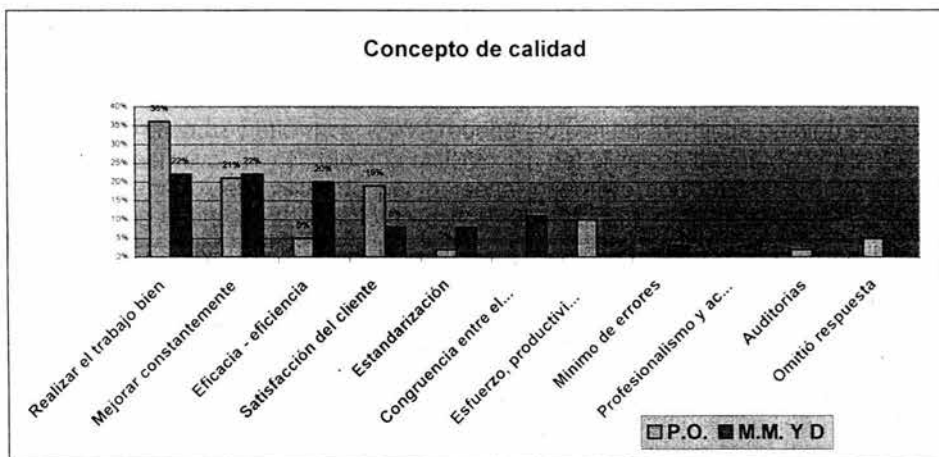
- Cursos, reuniones, pláticas internas, conferencias (33%).
- Difusión mediante trípticos, carteles o calendarios referentes a la calidad (25%).
- Medios electrónicos (computadoras, red, y formato) (11%).
- Capacitación (6%).
- Manual de calidad (6%).
- Equipos de mejora (6%).
- Evaluación de procesos (3%).
- A través de desarrollo y actualización de actividades (3%).
- Estímulos económicos (3%).
- No ha habido mecanismos de implantación (2%).
- Omisión de respuesta (2%).

Es interesante observar que la población encuestada no considera a las reuniones internas, pláticas, conferencias, como una capacitación formal, la cual en verdad aborda más aspectos, como son las estrategias de enseñanza-aprendizaje, técnicas de grupo, casos prácticos en el trabajo, etc.

Por otra parte la mayoría de la población entrevistada se certificó bajo la norma ISO 9000:1994, la cual no daba tanto énfasis a la mejora continua, así como al trabajo con grupos (círculos de calidad), siendo que ambos aspectos son rescatados como parte

fundamental del desarrollo integral de un sistema de gestión de la calidad que trae como consecuencia brindar un mejor servicio tanto a clientes internos como externos.

Respecto al concepto de calidad que se conformó a raíz del consenso aplicado, el 36% de personal operativo, opina que es realizar el trabajo "bien" a la primera, dicha opinión es compartida por el nivel de mandos medio y directivos con un 22%, así como mejorar constantemente en el trabajo (22%), siendo secundario este punto para el personal operativo con el 21% de sus respuestas, asimismo mandos medios y directivos lo relacionan con eficacia y eficiencia (20%), quedando con un 5% dicha opinión por parte del personal operativo, en cambio a la satisfacción del cliente a través de la prestación de un buen servicio, es calificado por personal operativo con un 19%, mientras que mandos medios y directivos, lo valoran con un 8%, asimismo tanto personal operativo como mandos medios y directivos relacionan a la calidad con la estandarización del servicio a través de las normas internacionales (ISO) con un 2% y 8% respectivamente, así como la congruencia entre lo que se dice y se hace en cumplimiento a la norma (11% mandos medios y directivos) a través, del esfuerzo, productividad y disciplina (10% personal operativo) con un mínimo de errores (3% mandos medios y directivos) en el cual exista un involucramiento (3% mandos medio y directivos) de manera profesional y actitud de servicio según asentaron el 3% de mandos medios y directivos, contemplando un 2% por parte del personal operativo, la relación entre la calidad y las auditorías, terminando con un 5% de personal operativo que omitió la respuesta o cuestionamiento relacionado con el concepto de calidad.



En resumen se constituye que la calidad para la población encuestada, se basa en procesos de gestión de calidad, tomando como base una norma internacional con la cual se desarrollan manuales y procedimientos de calidad, de los que se apoya el

personal para brindar un servicio, con mínimos errores que satisfagan plenamente las necesidades de los clientes externos e internos.

### VENTAJAS DEL SISTEMA DE CALIDAD

A continuación se presenta un cuadro comparativo de personal operativo y personal de mandos medios y directivos, en relación a las ventajas que consideran ambos grupos, al contar con un sistema de gestión de la calidad.

PERSONAL OPERATIVO	MANDOS MEDIOS y DIRECTIVOS
1. Trabajo en menor tiempo (22%)	1. Mejor organización (32%)
2. Capacitación (15%)	2. Menor número de errores a través del compromiso, la eficiencia y la eficacia con que se trabaja (21%)
3. Mejor organización (11%)	3. Trabajo en menor tiempo (12%)
4. Prestigio (11)	4. Satisfacción del cliente (11%)
5. Mejora continua (9%)	5. Reconocimiento económico (8%)
6. Disminución de gastos y mayor productividad (7%)	6. Cultura de calidad en el trabajo (4%)
7. Comunicación interna (5%)	7. Prestigio (4%)
8. Reconocimiento económico (4%)	8. Capacitación (3%)
9. Transparencia en la información (4%)	9. Comunicación interna (2%)
10. Trabajo equitativo (3%)	10. Conocer el fin de la certificación (1%)
11. Compromiso con el trabajo (2%)	11. Mayor conocimiento respecto a la estructura de la Secretaría de Economía (1%)
12. No contesto (7%)	12. Confianza (1%)

Este cuadro comparativo nos muestra que hay un desfase completo, en relación a las ventajas que se vislumbran por parte de cada grupo, así como uniformidad de los objetivos, si bien, se quiere lograr lo mismo, las prioridades para llegar al mismo objetivo son diversas, un ejemplo de ello es que la mayoría del personal operativo se inclina por los resultados, como lo es la satisfacción del cliente a través de la mejora continua y la integración de un equipo de trabajo, mientras que mandos medios, se preocupan más por la estructura organizacional, que por los rubros antes citados, es por ello que sería mas fructífero unificar intereses.

### DESVENTAJAS DEL SISTEMA DE CALIDAD

Siguiendo con la descripción de rubros rescatados a través de los instrumentos aplicados, se encuentran las desventajas de contar con un sistema de calidad, las cuales se describen a continuación:

<b>PERSONAL OPERATIVO</b>	<b>MANDO MEDIO</b>
1. La mayoría del personal operativo no contestó a esta pregunta (36%)	1. Mayor carga de trabajo (30%)
2. Consideran al SGC tedioso (21%)	2. La organización (22%)
3. Todo lo quieren relacionar con la calidad (12%)	3. La capacitación no es uniforme (15%)
4. Existen mayores requerimientos en relación a los trámites (10%)	4. La norma ISO 9000, como base del SGC (13%)
5. No consideran ninguna desventaja (9%)	5. Resistencia al cambio (5%)
6. Se trabaja con más documentación (7%)	6. Menor flexibilidad en el trabajo (4%)
7. La capacitación requiere más tiempo que una sola sesión (5%)	7. No existe reconocimiento (4%)
	8. Auditorias constantes (2%)
	9. La calidad en el servicio es deficiente (2%)
	10. Falta de compromiso por parte de los Directivos (2%)
	11. No contesto (2%)

Del cuadro anterior se puede observar que la mayoría de las desventajas se encuentran relacionadas con un cúmulo de trámites que se tiene que llevar a cabo para conformar una estructura organizacional, seguido de ésta, se encuentran las inconformidades con la capacitación recibida, puesto que se considera que ésta no es uniforme, es por ello que el capacitador debe de considerar las habilidades de la población sujeta a capacitarse, así como diferentes características entre las que resaltan: edad, nivel de escolaridad, relación entre su trabajo y el sistema de gestión de la calidad aplicado en su área; la capacitación no puede ser igual para todos tomando en cuenta estos aspectos, sin embargo debe ser universal en su contexto, considerar lo más importante que conforma un sistema de gestión, como son los procedimientos que conforman al manual de calidad, la norma que sirve de base para el sistema de gestión de la calidad en la que se ven insertadas las funciones y/o actividades de los trabajadores, así como al trabajo cotidiano, etc.

### **ÁREAS NO CERTIFICADAS**

Como se describe al inicio del diagnóstico, se aplicaron diferentes instrumentos en unidades administrativas adscritas a la Secretaría de Economía, que aún no cuentan con la certificación de los servicios que prestan; la aplicación de éstos fue hecha a una 20 personas de nivel operativo y 13 de mandos medios y directores.

## INFORMACIÓN GENERAL

La mayoría de la población a nivel operativo oscila entre los 21 a 35 años al igual que el grupo de mandos medios, el rango de antigüedad oscila en la media de 6 a 10 años, decreciendo en los sucesivos rangos, las principales causas de una antigüedad relativamente joven, son los retiros voluntarios que están dirigidos tanto a personal operativo como a mandos medios, seguido del cambio de administración pública, que trajo como consecuencia el cambio de personal.

A continuación se citan a las unidades administrativas que se escogieron por ser áreas no certificadas, así como por la accesibilidad con la que se contó para aplicar los instrumentos, entre estas áreas se encuentran la:

- Dirección de Asuntos Jurídicos, Coordinación Administrativa de la SNIIEPCI, Coordinación Administrativa de la Subsecretaría de Industria y Comercio, Subsecretaría de Negociaciones Comerciales Internacionales, Dirección General de Mejora Regulatoria, Coordinación Administrativa del Secretariado Técnico, Planeación, Comunicación y Enlace.

La escolaridad de la población encuestada de personal operativo varía de primaria completa a universidad completa, siendo la media la preparatoria terminada, no así de mandos medios que va de secundaria incompleta a posgrado completo, siendo su media la universidad completa al igual que los directores encuestados, teniendo como menor grado, la universidad incompleta.

Respecto al conocimiento que se tiene sobre los sistemas de calidad, la respuesta de personal operativo se divide en dos principalmente, un 30% no sabe en que consiste, mientras que un 27% considera que es hacer el trabajo con calidad y eficazmente, considerando solo un 3% que es contar con un control de trabajo, mientras que la mayoría de mandos medios y directivos (15%), no sabe en que consiste un sistema de calidad, el 12% piensa que consiste en certificar y asegurar procesos así como estandarizar las actividades, así como contar con un manual de procedimientos que este de acorde a la norma (3%), considerando solo un 3% de mandos medios y directivos que conocen regularmente lo que conlleva un proceso de sistemas de gestión de calidad; si bien es cierto ambas opiniones se complementan y llegan a conformar como definición de un sistema de calidad: estructura que busca conformar procesos que faciliten la prestación de un servicio de calidad, considerando la eficacia y la calidad en el trabajo lo cual se debe perfeccionar en base a procesos, es por ello importante complementar ambas.

Es importante mencionar que si bien una de las estrategias para implementar un sistema de calidad en las Secretarías de Estado a sido un estímulo económico denominado "RUCA" (Reconocimiento Único de la Calidad) éste no es visto como una de las mayores ventajas de contar con un sistema de calidad por parte de la población, sino ha sido contar con un certificado, el cual funge como distintivo de prestar un servicio de calidad, así como prevenir errores en el proceso de trabajo, en menor grado se vislumbró como un estímulo económico. Así mismo es de gran interés para las

unidades no certificadas contar con un sistema de gestión de la calidad, con el fin de prevenir errores en el trabajo, cumplir en tiempo y forma, siendo la certificación igualmente importante por representar un estímulo económico, por lo que se debe de aclarar que si bien, un sistema de calidad es considerado como un proceso que permite prestar un servicio de calidad, el certificado de esto, trae consigo un incentivo económico que es solo una recompensa al esfuerzo del trabajador, no así la razón por la cual el trabajo desempeñado es realizado en tiempo y forma. Si bien esta es una de las mayores ventajas con la que se cuenta para la aplicación de proyectos encaminados a una cultura de calidad, a esta ventaja se une la visión, de que una área certificada tiene mayor calidad en su trabajo, por la aplicación de procesos basados y estructurados en una rutina, los cuales proporcionan mayor seguridad tanto a clientes externos como internos al contar y hacer uso de un servicio de calidad, entendido así por un 33% del personal operativo como un mejor desempeño laboral, que es hecho a la primera, aunado a la eficiencia, eficacia y conocimiento con que se trabaja, aunque estas ventajas no solo se pueden ver en áreas no certificadas, quienes opinan que si bien dichas ventajas se ven en un área certificada, también depende de las personas, por lo cual es fundamental la capacitación como base de un entendimiento de la finalidad que tiene el contar con un sistema de calidad.

Es claro que un área no certificada, al adquirir un sistema de gestión de la calidad va a tener cambios, dichos cambios son vistos como ventajas (mejor funcionamiento, evitar errores) y no como un obstáculo; actualmente existe un 60% de la población que conforma a la Secretaría de Economía que ya cuenta con un sistema de gestión de la calidad o sistema de aseguramiento de calidad, y es una ventaja que la población encuestada piense en las ventajas con las que se cuentan, es por ello que la capacitación que se aplique sea acorde tanto a la escolaridad, como a la edad y a la opinión de las personas, con el fin de que ésta no sea un obstáculo, sino una vía efectiva para capacitar, así como fomentar una cultura de calidad.

## **CULTURA LABORAL**

Respecto al resultado obtenido de la aplicación del cuestionario enfocado a cultura laboral, debido al poco acceso con el nivel directivo, se determinó unificar los resultados con mandos medios, con la finalidad de contar con un porcentaje representativo, de esta forma se tiene que la muestra del personal operativo fue de 61 personas, mientras que la muestra de mandos medios y directivos corresponde a 37 encuestados.

El cuestionario aplicado fue dividido en 4 categorías: Secretaría de Economía, capacitación, clima laboral y cultura laboral con la finalidad de contar con suficientes elementos de la situación en que cada nivel jerárquico percibe la cultura laboral en su área de trabajo.

## SECRETARÍA DE ECONOMÍA

El siguiente cuadro muestra una panorámica de lo que representa para personal operativo, mandos medios y directivos; laborar en la Secretaría de Economía.

PERSONAL OPERATIVO	MANDOS MEDIOS Y DIRECTIVOS
1. Horario establecido 43%.	1. Desarrollo profesional 35%.
2. Prestaciones 22%.	2. Prestaciones 16%.
3. Desarrollo profesional 17%.	3. Seguridad en el trabajo (estabilidad) 15%.
4. Ninguna 9%.	4. Conocer lo que el gobierno hace para reactivar a la economía y ser participe de esto 13%.
5. No contestó 5%.	5. Horario establecido 10%.
6. Seguridad en el trabajo 4%.	6. Otros 11%.

Como se puede observar para personal operativo la mayor ventaja es el horario laboral ya que éste les permite realizar otras actividades e inclusive laborar en otra empresa o concluir sus estudios; cabe mencionar que la jornada de trabajo de este nivel jerárquico es de 7 hrs. diarias a diferencia de mandos medios, quienes laboran entre 9 a 11 horas al día, dicha desventaja en el horario se ve equilibrada con el ingreso económico que percibe dicho sector.

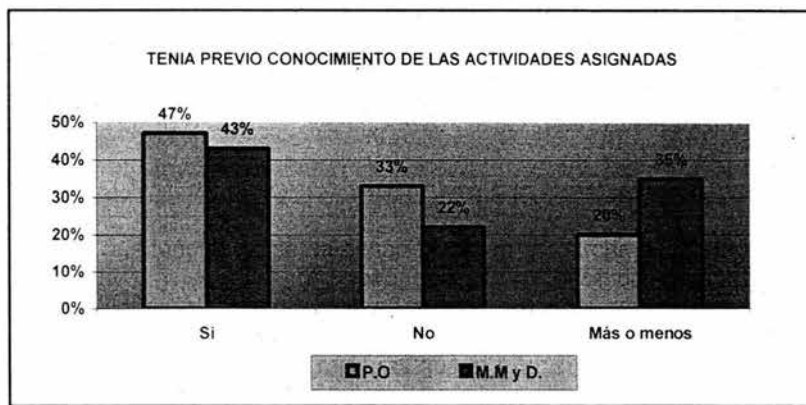
Ambos niveles coinciden en la ventaja que representan las prestaciones que obtienen donde el ingreso económico o sueldo de personal operativo, se encuentra por arriba del salario mínimo, así como las prestaciones relacionadas con los premios que son otorgados por puntualidad y asistencia, vacaciones, vales de despensa, entre otros; mientras que para mandos medios y directivos, dicha opción representa una ventaja del 16%; la mayoría de éste nivel al no estar sindicalizados no cuentan con las mismas prestaciones que el nivel anterior, pero el ingreso percibido es de mayor peso que el asignado al personal operativo.

Dentro del mismo cuadro, algo relevante en donde ambos coinciden es el desarrollo profesional que pueden alcanzar, sin embargo es necesario puntualizar que para mandos medios el desarrollo se encuentra enfocado a la adquisición de nuevas aptitudes, mientras que para personal operativo está enfocado a la capacitación para el trabajo, es decir, únicamente se les prepara para desarrollar habilidades y dejan de lado las aptitudes.

## CAPACITACIÓN

Respecto a la capacitación de inducción que se dirige al personal de nuevo ingreso, 51% del personal operativo mencionó que sí había recibido dicha capacitación, de igual forma mandos medios y directivos; por su parte las personas que no recibieron capacitación representan el 49% de mandos medios y directivos, 46% de personal operativo y el 3% de éste sector no refiere respuesta. Sin embargo, la capacitación para

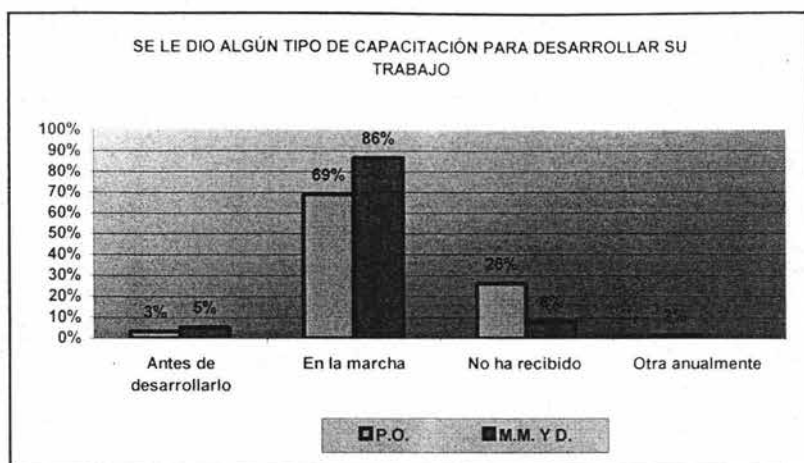
el desarrollo de sus funciones, se ha desarrollado en la marcha según indica el 69% de personal operativo, y el 26% mencionó que no ha recibido capacitación para el desarrollo de su labor, el 2% y 3% refieren que fue antes de desarrollarlo y anualmente respectivamente, así mismo no contaban con conocimientos para llevar a cabo las actividades encomendadas (33%), mientras que el 47% si tenía conocimiento sobre las actividades a desarrollar, 20% conocía más o menos las actividades a realizar, es decir, no habían recibido capacitación y desconocían como realizar las actividades que les fueron asignadas, adquiriendo el conocimiento a través de la observación, como desafortunadamente en muchas instituciones y empresas se presenta, debido a que se considera que la capacitación es un gasto innecesario y una pérdida de tiempo.



De igual forma mandos medios y directivos han recibido capacitación en la marcha (86%) mientras que el 43% contaba con conocimientos sobre las actividades que le fueron asignadas, en tanto que 35% conocían más o menos sus actividades a realizar y el 22% no contaba con conocimientos de éstas, así como 8% no recibió capacitación para desarrollar adecuadamente su trabajo y únicamente el 5% de éste nivel se le proporcionó capacitación antes de iniciar sus funciones.

Independientemente de que ambos niveles contaban con conocimientos para desempeñar las actividades encomendadas, mandos medios y directivos son tomados más en cuenta para proporcionarles capacitación en la marcha, considerándolo así, tal vez por el tipo de responsabilidad que tienen, sin embargo la capacitación debe ser tomada como parte del proceso productivo y no como un segmento aislado.





## CLIMA LABORAL

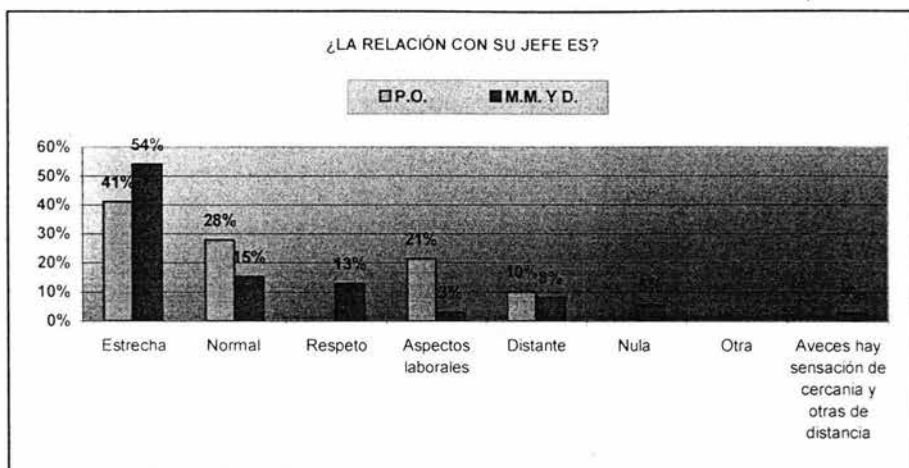
Respecto a cómo se percibió el clima laboral al momento de ingresar a la institución, el personal operativo lo consideró como agradable (59%), de la misma forma pero con un 57%, mandos medios y directivos.

Considerándolo por parte del personal operativo como pesado se encuentra el 23% y para mandos medios y directivos representa el 14%. En tanto lo clasifican como normal: existen momentos en los que se torna pesado 7% (personal operativo), y 5% (mandos medios); cada persona hace lo que le corresponde 5% en ambos niveles; burocrático 8%, existe apoyo por parte del personal y es respetuoso el ambiente cada una con 5%, esto para mandos medios, mientras para operativos se encuentra el hecho de que el estado de ánimo del líder influye en el ambiente, con el mismo por ciento, la integración de empleados y el 3% la percibe como tranquilo.

Ésta pregunta se compara con la relación que personal operativo mantiene actualmente tanto con sus compañeros como con su jefe inmediato, refiriendo con un 31% que es normal la relación establecida con los compañeros, evitar conflictos (15%) y tratar aspectos de trabajo (18%), así como considerarla estrecha (26%) y sólo el 10% la identifica distante

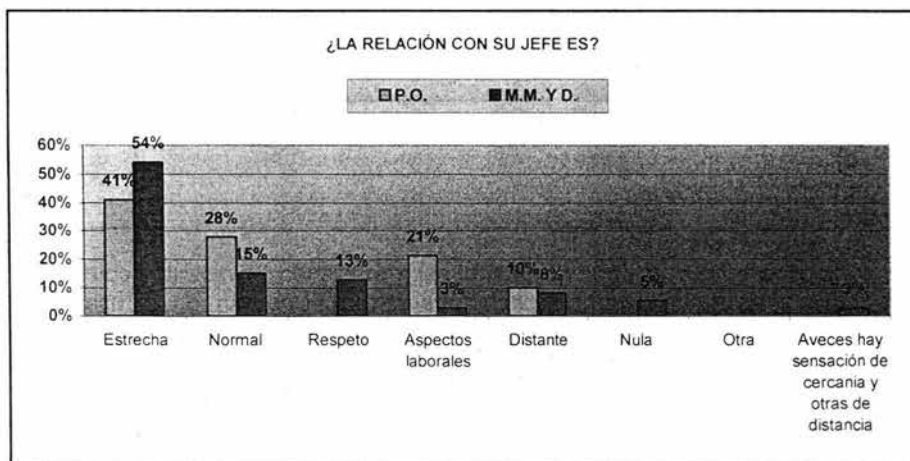
Mientras que la relación con su jefe la identifican como estrecha 41%, como normal (28%) donde únicamente se tratan aspectos de trabajo 21%, siendo tan sólo un 10% que la visualiza como distante.

Asimismo el personal operativo refirió que mantiene una relación, tanto con compañeros como con jefes inmediatos, básicamente de trabajo, por lo que dentro de la capacitación se tendrá que trabajar la integración de ambos niveles con la finalidad de alcanzar una las metas propuestas con la calidad del trabajo.



Mandos medios y directivos, consideran que la relación con sus compañeros del mismo nivel jerárquico es normal, en la que se engloban; adaptarse a la situación 5%, tratar aspectos de trabajo 22% y respeto 16; con un 5% cada opción: distante, tratan de adaptarse y comunicación.

En cuanto a la relación que mantiene mandos medios con sus jefes, refieren que ésta, es estrecha 54% y 14% la clasifican como normal, donde aparece el respeto a que se le asigna un 14% el 8% del personal entrevistado la considera distante, para el 5% es nula y con un 3% a tratarse únicamente aspectos laborales, así como, existe sensación de cercanía y distancia.



En el ambiente de trabajo se relacionan aspectos importantes para la capacitación, como lo es la relación que se mantiene dentro del trabajo, en donde debido a la interrelación que se tiene, la cercanía es más estrecha con los compañeros que con los jefes, esto para personal operativo, mientras que para mandos medios y directivos, la interrelación que consideran más cercana es con sus jefes, dependiendo del nivel jerárquico. Un aspecto importante, es que aún en muchas instituciones existe una lejanía entre jefe y subordinado, es decir se encuentra marcada o así lo perciben los miembros de la institución.

Por otra parte tanto personal operativo (79%) como mandos medios y directivos (73%), consideran que su jefe inmediato los ve como un miembro que participa en el proceso de trabajo, en cuanto a considerarlos como elemento de la institución; personal operativo asignó un 13%; mandos medios y directivos 19%, siendo la mínima opción el que sean considerados como un recurso en donde ambos niveles le otorgaron el 3%. Por su parte 5% de mandos medios y directivos no considera ninguna opción denominándola como otra, si embargo no especifican cual es ésta, en tanto para operativos representa el 3% ésta opción y sólo el 2% de personal operativo omitió su respuesta.

Independientemente de la relación mantenida con el jefe inmediato, el 98% de los 61 entrevistados de personal operativo consideran que su labor dentro de la Secretaría es importante. Algo similar sucede con mandos medios y directivos ya que de los 37 encuestados el 92% indica lo importante que es su desempeño laboral dentro de la institución, por su parte el 5% ve a su trabajo como necesario y con el mínimo porcentaje lo consideran cansado (3%) esto para mandos medios y directivos, en tanto personal operativo clasifica en un 2% tedioso su trabajo.

Respecto a si los reconocimientos laborales son equitativos, el 43% de personal operativo considera que éstos son más o menos equitativos, a diferencia de mandos medios con un 30%.

El 25% del personal operativo reconoce que si son equitativos los reconocimientos laborales, mientras que mandos medios y directivos le asignan un 43%, es decir la catalogan como su primer opción, el 13% de operativos considera que no son equitativos, 8% comentó que existe preferencia por algún miembro de la institución por lo cual lo reconocimientos no son iguales, para operativos representa el 5%; el 6% refiere que los empleados de confianza no cuentan con incentivos, mientras que mandos medios le asigna el 3%, el 5% de operativos omitió su respuesta, en tanto 11% del mandos medios considera que no son equitativos los reconocimientos.

El siguiente cuadro presenta por orden prioritario, los reconocimientos que de acuerdo al personal operativo y mandos medios son más frecuentes.

<b>PERSONAL OPERATIVO</b>	<b>MANDOS MEDIOS</b>
1. Reconocimiento verbal por parte de su jefe 46%.	1. Reconocimiento verbal por parte de su jefe 35%.
2. Algún premio económico 28%.	2. Reconocimiento de sus compañeros 35%.
3. Reconocimiento de sus compañeros 16%.	3. Reconocimientos documentales 13%.
4. Ningún beneficio 6%.	4. Premios económicos 11%.
5. Permisos y reconocimientos documentales 2% c/uno.	5. Permisos y no contestaron 3% c/uno.

Independientemente del nivel jerárquico el reconocimiento que es más significativo, es el recibido por parte de su jefe.

Los reconocimientos principalmente otorgados son diplomas, siendo para mandos medios una satisfacción personal, mientras que personal operativo no menciona opinión al respecto, por lo que será importante retomar dicho punto en la capacitación, ya que puede considerarse como un estímulo el cual potencialice su interés.

Algo importante de destacar es la importancia que personal operativo le da al incentivo o percepción económica haciéndolo ver como el único tipo de reconocimiento al que la Secretaría le da mayor énfasis, como por ejemplo el denominado empleado del mes otorgado al miembro que cuente con el mayor puntaje en asistencia, puntualidad y desempeño laboral, el cual es evaluado por el jefe inmediato; o el Reconocimiento Único de Calidad (RUCAS).

Por otra parte, entre los significados que personal operativo asignó al término iniciativa, 59% lo define como la disposición para aportar soluciones en su área de trabajo con la finalidad de mejorar la prestación del servicio que proporcionan, otra forma de relacionar al término es contar con una actitud emprendedora (21%); el 18% no contestó a éste reactivo y con el menor puntaje 2% se encuentra realizar algo en forma rápida.

Por su parte mandos medios y directivos entienden y aplican el concepto iniciativa a crear formas de trabajo para obtener mejoras (30%); el 27% de la población entrevistada lo atañe a la disposición de aportar soluciones y con el mismo porcentaje a la actitud que el personal tiene, el 11% de los encuestados consideran como el compromiso que se tienen con el trabajo, clasificándose con el menor valor 5%, a planear el trabajo.

La identificación de la palabra iniciativa es favorable tanto para el trabajo como para la cultura que se desenvuelve en la Secretaría ya que mediante la disposición y el valor agregado que pueden depositar en su labor desempeñada se ve reflejado en el servicio que prestan.

Aunado a lo anterior, el 70% del personal operativo considera que las propuestas presentadas, son discutidas por sus compañeros, a diferencia del 65% de mandos medios y directivos.

Así mismo el 15% del personal operativo puntualiza que al momento de proponer una mejora, éstas son completamente aceptadas por sus compañeros y en un 23% es aceptada por parte de sus jefes, siendo el 66% de éste nivel que considera que las propuestas son discutidas con su jefes, lo anterior denota que existe confianza entre jefes y personal operativo, teniendo entre otras causas, el hecho de que en ocasiones éste nivel conoce mejor el procedimiento de trabajo, debido a que es quien tiene mayor contacto con las peticiones por parte de los clientes.

Por su parte el 7% y el 5% de personal operativo y mandos medios refieren que son ignoradas las respuestas y sólo el 5% de operativos no contesto y 3% del mismo nivel menciona que otro, si embargo no lo describen.

En tanto el 8% es ignorado y 3% omitió su respuesta, ambas relacionadas con la respuesta de jefes a operativos.

Por lo que confiere a lo externado por mandos medios y directivos 65% opina que son discutidas, 32% son aceptadas, mientras que la aceptación por parte de sus compañeros es del 30%. Siendo mínimo el porcentaje de encuestados que consideran que las propuestas son ignoradas 3%.

## CULTURA LABORAL

Los rubros que se tomaron en cuenta para la medición de éste punto, se relacionaron básicamente con los valores y costumbres que se presentan en la Secretaría de Economía.

En el siguiente cuadro se representan los puntos en que coincidieron tanto personal operativo como mandos medios y directores, con relación a lo que representa para cada nivel jerárquico la Secretaría de Economía.

CATEGORIAS	PERSONAL OPERATIVO	MANDOS MEDIOS Y DIRECTIVOS
Desempeño de capacidades y habilidades	30%	27%
Desarrollo profesional	16%	41%
Ingreso económico	26%	16%
Orgullo de pertenecer a la Secretaría de Economía	20%	16%

Lugar que le permite crecer	8%	
-----------------------------	----	--

En referencia a la primera categoría, se puede observar que el porcentaje con que se evalúa al desempeño de capacidades y habilidades por parte del personal operativo es mayor en consideración a mandos medios y directivos, sin embargo el desarrollo profesional, a impactado más al personal de mandos medios y directivos, puesto que la capacitación enfocada a estos niveles, es en base al desarrollo de sus habilidades profesionales, mientras que la capacitación a personal operativo está enfocada al desarrollo de habilidades, para el desarrollo de las funciones asignadas.

Con relación a los valores que se presentan en las diferentes unidades administrativas encuestadas, se considera por parte del personal operativo que la confianza, el respeto y la calidad son los valores más presentes en la Secretaría (12% c/uno), en comparación con mandos medios y directivos, quienes ponen en primer opción al trabajo en equipo, el respeto, la honestidad y la calidad, (11% a cada rubro).

En segunda opción se encuentra para personal operativo la tolerancia 11%, en tanto para mandos medios y directivo la cooperación y tolerancia 10% c/uno; siendo la tercera opción de operativos la honestidad, cooperación y amistad 10% cada opción, por su parte mandos medios y directivos consideran que es la confianza 9% con este mismo porcentaje pero para personal operativo se encuentra el trabajo en equipo, seguido con 7% cada opción, la solidaridad y la comprensión.

Mandos medios y directivos colocan en cuarta opción la amistad y la comprensión 8% cada uno considerando a la solidaridad con el 7% y con 3% refieren que ningún valor señalado.

Como complemento de lo anterior los valores que la propia secretaria tiene como ejes y con los cuales se siente identificado el personal operativo se encuentran:

- Calidad.
- Honestidad.
- Tolerancia.
- Trabajo en equipo

Todo ello con un 33% para operativos; por parte de mandos medios y directivos el 62% de los encuestados únicamente refieren que sí se sienten identificados con los valores que persigue la dependencia, sin embargo no definen cuales son éstos.

En contrapartida el 39% de operativos encuestados comentaron que no se sienten identificados con los valores ejes de la institución, mientras que mandos medios y directivos le asignan el 11%, así mismo el 23% y 27% de operativos y mandos medios respectivamente, se identifican más o menos con los valores y el 5% de encuestados a nivel operativo no refiere respuesta alguna. Dejando ver que el trabajo que se ha llevado a cabo sobre la filosofía en especial sobre los valores base de la Secretaría,

para personal operativo ha sido escaso en comparación con mandos medios y directivos, donde más de la sexta parte si se identifican con los valores.

Una vez más sale a flote el término, *trabajo en equipo*, el cual es identificado por los niveles entrevistados, pero desafortunadamente su aplicación dista de lo que es realmente un trabajo en equipo, el cual puede ser conformado a partir de las estrategias como los círculos de calidad, delegación de responsabilidades, rotación de puestos, entre otros.

Como complemento de los valores se encuentran las costumbres que están presentes en la institución, es importante mencionar que los encuestados refirieron más de una opción en esta pregunta por lo que los porcentajes variaran, las costumbres presentes en la institución tienen que ver con la convivencia que se da entre los miembros de ésta; personal operativo otorga un 35% a los convivios que se realizan con motivo de festividades populares así como festejar cumpleaños de los compañeros del mismo nivel jerárquico (25%), mientras para mandos medios y directivos el festejar los cumpleaños de compañeros del mismo nivel jerárquico fue su primera opción con un 33% seguido con una mínima diferencia los convivios de fiestas populares, como pueden ser el día de la candelaria, día de muertos, navidad, entre otros con un 31%, seguido de decorar el lugar de trabajo con un 19%. Por su parte personal operativo encuestado, otorga a ésta opción el 20% colocando al desayunar con compañeros el 8%, realizar intercambios 7%, mientras que con el mínimo porcentaje califican a realizar convivios sin ningún motivo (1%)

En relación al clima laboral existente en las diferentes unidades administrativas, la confianza que existe entre personal operativo, mandos medios y directivos es:

<b>PERSONAL OPERATIVO</b>	<b>MANDOS MEDIOS Y DIRECTIVOS</b>
Algo de confianza 51%	Algo de confianza 51%
Demasiada confianza 26%	Demasiada confianza 27%
Escasa confianza 21%	Escasa confianza 19%
No contesto 2%	Nula confianza 3%

Por otra parte la actitud tomada ante la llegada de un nuevo miembro es de interés por parte del personal operativo (64%) y de un 76% de mandos medios, quedando como rubros secundarios los siguientes:

<b>PERSONAL OPERATIVO</b>	<b>MANDOS MEDIOS Y DIRECTIVOS</b>
Ayudarlo para que se integre al equipo de trabajo 25%	Ayudarlo para que se integre al equipo de trabajo 16%
Respeto 8%	Aceptarlo 5%
Ignorarlo 3%	Ignorarlo 3%

Por lo que respecta a la identificación de líderes y de acuerdo a una categoría que se les ofreció en el instrumento (cuestionario), el personal operativo refiere que para llegar a ser un líder se debe ser responsable (23%), de igual forma para mandos medios ésta característica es la más importante, en segunda opción se coloca la iniciativa que los líderes deben de tener para saber dirigir a su equipo de trabajo, en donde personal operativo lo considera con un 18% y con mínima diferencia se encuentra mandos medios con un 19%.

En tercer lugar se encuentra la facilidad de palabra para personal operativo (16%) mientras que para mandos medios es el ser honesto con un 15%, con un 12% el ser emprendedor, tener facilidad de palabra 15%,. Por su parte operativos considera con un 12% ser honesto, contar con buen carácter 11% y con mínima diferencia ser emprendedor 10%, siendo los de menor importancia el ser igualitario 4%, autoritario 3%, y el 1% no contestó. En tanto para mandos medios se encuentra el contar con buen carácter 6%, autoritario 5% e igualitario 1%.

Como se puede observar los líderes de la Secretaría de Economía considerados como tales son los que tienen las características de responsabilidad, iniciativa, facilidad de palabra y autoridad, elementos que los entrevistados ven como favorables para poder dirigir un equipo de trabajo. Un aspecto importante es que mandos medios y directivos consideran que un líder debe de ser autoritario, dejando ver que el tipo de organización laboral que se desarrolla es de línea-Staff.

La información recabada sirve como base para la conformación de un programa de capacitación, que cubra las necesidades de la población, considerando y reiterando la hipótesis de esta investigación como base para el desarrollo de una cultura de calidad.



**PROPUESTA**

## CAPITULO V

### PROPUESTA

#### 5.1 INTERVENCIÓN DEL TRABAJADOR SOCIAL EN LA CAPACITACIÓN

Al hablar de la intervención del Trabajador Social, es importante remontarse a su historia, es por ello importante redefinir y ubicarnos en un contexto actual, que si bien los inicios de la profesión fueron filantrópicos, asistenciales y satisfactores de necesidades, a lo largo de la historia se ha buscado una identidad propia que nos ubique, como una profesión que echa mano de la metodología basada en las ciencias sociales, hemos conformado y redefinido el objeto de estudio de trabajo social, así como la cientificidad que tiene la profesión.

Cuando hablamos del objeto de estudio es importante recordar que como otras ciencias nuestro objeto es el ser social, y que si bien buscamos su desarrollo biopsicosocial, llevando a cabo una interacción con otras profesiones como la psicología, sociología, antropología, economía, etc; es importante no perder de vista nuestro objeto de estudio, contribuyendo a este en gran medida la reconceptualización, la cual busca hacer participe al ser humano, tanto en sus necesidades como de las alternativas que tiene para resolverlas, siendo su objeto trabajar con el ser racional-pensante encontrando juntos las alternativas viables para la satisfacción de necesidades a través de la acción social, entendiendo a esta como el motor que mantenga, modifique o cambien en su totalidad una situación dada.

Al ser Trabajo Social una profesión multidisciplinaria, retoma conocimientos de la ciencias sociales que le proporcionan métodos, técnicas, instrumentos utilizables en las diferentes áreas de intervención, las cuales se clasifican:

- a) Tradicional
- b) Potencial
- c) Emergente

Donde el objeto de intervención es la problemática social, por lo que a través de sus funciones como la investigación, la planeación, gestión, educación social, administración, promoción social, prevención, rehabilitación, evaluación y capacitación entre otras busca dar estrategias o alternativas a las necesidades demandadas.

Dentro del campo laboral a nivel instituciones gubernamentales, y para cubrir las necesidades sociales, se ha concebido al trabajador social como un mediatizador entre las necesidades de la población y las alternativas del sector gobierno, quedando nuevamente el trabajador social como satisfactor de necesidades y no como gestor, educador, promotor, haciendo hincapié en que dichas funciones son proactivas de cambios favorables para el individuo grupo o comunidad y las cuales hacen participe -conciente de su necesidad o problemática al ser social.

Y al ser la empresa el lugar donde confluyen o se conforman grupos; como trabajadores sociales contamos con la capacidad de trabajar con ellos, identificando y atendiendo sus necesidades de manera integral, atacando aspectos sociales, psicológicos y económicos y de esta forma potencializar sus capacidades, favoreciendo su bienestar y desarrollo del ser humano, racional-pensante y por ende en la productividad de la empresa, ya que en la medida que el ser humano siente cubierta sus necesidades o satisfecho con éstas, pero no sólo en lo económico, sino, en aspectos como, autoestima, desarrollo profesional, se sientan motivados para efectuar su trabajo, pero sobre todo tenga identificación hacia la empresa/institución, se creará un sentido de pertenencia el cual permita que las potencialidades del ser racional-pensante se incrementen.

Siendo la capacitación en esta investigación una alternativa viable para el desarrollo de una cultura de calidad en la secretaria de economía, a lo largo de toda la investigación realizada, se puede reflejar la cientificidad de la profesión de trabajo social, la cual comenzó con una investigación teórica, continuó con un diagnóstico de la problemática y finalmente la planeación (propuesta) sin llegar a ejecutar y evaluar la propuesta, es por ello que esta investigación es de tipo exploratorio.

Durante la revisión bibliográfica respecto a como se ha vislumbrado la capacitación a partir de los trabajos realizados (tesis) por egresados de la ENTS, se percató que ha sido vista como la satisfacción de las necesidades. Uno de los primeros trabajos al respecto fue la tesis presentada por la Lic. María del Pilar Isarias Alos, "Desarrollo de la Capacitación Obrera en México", donde destaca la importancia de la intervención del Lic. en Trabajo Social en la problemática de las empresas al no tomar en cuenta la capacitación como base del desarrollo de la empresa en si, es así como plantea el desarrollo de ésta y su problemática, entre sus principales causas, se sitúa el desinterés de los empresarios, que creen que capacitación solo es un gasto más y no un beneficio, ya que al contar con capacitación en cualquier tipo de empresa, sea de bienes o servicios, brindará un mejor servicio y como consecuencia un mayor rendimiento a largo plazo.

Aunado a esto a partir del los años 60 se da mayor peso a la intervención del Trabajador Social en las empresas, siendo la Lic. María del Pilar Fernández quien refiere la importancia y labor que tiene la profesión, ya que tiende a "humanizar las relaciones capital-trabajo."<sup>76</sup> Dieciséis años después la Lic. Josefina Hernández manifiesta que la especificidad que se tiene como trabajador social en las empresas debe "contribuir a ejercer un equilibrio en la relación obrero patronal."<sup>77</sup>

En 1994 se define la intervención del trabajo social a nivel empresarial, como "aquel que identifica, diagnóstica y contextualiza problemas y necesidades de la empresa y por consiguiente del factor humano, pero bajo una perspectiva integral, considerando

---

<sup>76</sup> El modelo de trabajo social en empresas y la organización, Gasca, R. Guadalupe, México 1997, Pág. 36.

<sup>77</sup> Ibidem. Pág. 37.

aspectos económicos, psicológicos y sociales, cuya posibilidad es conocer las relaciones productivas y humanas tendientes a un aumento de la productividad".<sup>78</sup>

Es dentro del Modelo "Trabajo Social Empresarial" que se aboca a la intervención que como profesionistas se puede tener en el ámbito de la capacitación; la cual para fines de ésta investigación se vislumbra como un área de oportunidad que tiene el trabajador social, como estrategia para desarrollar un bien en vez de satisfacer una necesidad latente que arroja el famoso diagnóstico de necesidades de capacitación, es decir que la capacitación se encuentra en todo el proceso, en una etapa de prevención, para la obtención de un bien o servicio y no como parte del tratamiento de reelaboración. Es así que la capacitación fue vista antes, durante y al final de esta investigación como una estrategia para el desarrollo de una cultura de calidad en la prestación de un servicio público, como es el caso específico de la Secretaría de Economía.

Así mismo es importante retomar aspectos básicos en la intervención del Trabajador Social, ya que hacemos uso de habilidades en la aplicación de entrevistas, lo mismo sucede con el diario de campo, el cual es un instrumento indispensable que en la entrevistas se nos escapa, así como la habilidad que se tienen en la observación.

Sin embargo no hay que olvidar cual es la finalidad de esta investigación (la capacitación como estrategia para el desarrollo de una cultura de calidad) retomaremos el planteamiento del problema el cual menciona "¿Qué importancia concede la Secretaría de Economía a la capacitación del Recurso Humano para el desarrollo de una Cultura de Calidad" ubicando como hipótesis principal que "para desarrollar una cultura de calidad se tendrá que llevar a cabo como estrategia la capacitación en cada nivel jerárquico" la cual fue confirmada a través del diagnóstico que se realizó a través de una muestra sujeto-tipo, llevándonos a concluir que la capacitación como tal solo cuenta con un 6% de otros medios que utiliza la Secretaría de Economía para involucrar a su personal en el Sistema de Gestión de Calidad adquirido para cada unidad administrativa.

Reafirmando el planeamiento del problema de esta investigación, puesto que no existe un involucramiento real que proporcione confiabilidad en el servicio prestado por la institución y mucho menos de la confianza en que dicha institución maneja una cultura de calidad, es por ello que la propuesta que planteamos no solo abarca el escaso involucramiento de todos los niveles jerárquicos en relación a la implantación del sistema de gestión de calidad a nivel dependencia de estado, sino que busca a través de la capacitación una alternativa para lograr el desarrollo de una cultura de calidad que proporcione al grupo (unidad administrativa) de trabajo no solo la consecuente satisfacción de necesidades del cliente externo, sino del propio cliente interno, una cultura no solo se basa en el grado de involucramiento o capacitación (enseñanza-aprendizaje), que reciba el trabajador, sino involucrar los hábitos, costumbres, valores, aptitudes y actitudes que podremos potenciar a través de la comunicación, socialización y motivación, la propuesta no está cerrada a tratar de que el trabajador social abarque todos las áreas de intervención sino que incluye a otras disciplinas como

<sup>78</sup> Manual de trabajo social empresarial, Herrera Loyo Angélica, México 1994, Pág. 343.

puede ser la administración, psicología, ingeniería y sociología, involucrando así a un amplio grupo de trabajo que busque la satisfacción tanto personal como institucional reflejando un bien social.

## **5.2 ESTRATEGIAS PARA DESARROLLAR UNA CULTURA DE CALIDAD**

Si bien la capacitación a lo largo de ésta investigación se ha manejado como elemento trascendental para lograr que todo el personal o factor humano adquiera o desarrolle conocimientos, habilidades y actitudes, será importante aterrizar el cómo aplicar la capacitación, para lograr desarrollar "La cultura de calidad", ya que a través del desarrollo de ésta, el ser humano pueda modificar su entorno laboral y de productividad; siempre y cuando se encuentren comprometidos no solo con proporcionar un servicio que satisfaga las necesidades del cliente, sino también contemplar sus expectativas.

De acuerdo a lo anterior, se enlistan estrategias consideradas favorables para la implementación de una cultura de calidad.

- 👍 Tomar en cuenta los valores, capacidades y habilidades presentes siendo éste un punto de partida para conjuntar los más acordes a la calidad proporcionando así un ambiente favorable para su desarrollo.
- 👍 Integración del personal, mientras que el personal se interese únicamente por su trabajo y no se involucre en todo el proceso productivo, difícilmente la calidad podrá ser vista o palpada.
- 👍 Conformación de equipos de trabajo los cuales establezcan prioridades, siempre y cuando se encuentren enfocados a los objetivos y misión de la unidad administrativa.
- 👍 Favorecer y fomentar la iniciativa y creatividad del personal independientemente del nivel jerárquico, ya que es a través de la iniciativa y del desarrollo de habilidades pueden llegar a sentirse orgullosos e identificados con su equipo de trabajo.
- 👍 Contar con canales de comunicación definidos, conocidos y/o compartidos por todos los miembros, ya que a través de la comunicación verbal, escrita y/o corporal, se pueden prevenir y/o resolver situaciones difíciles.
- 👍 En cuanto a la comunicación corporal es importante proporcionar al personal herramientas necesarias para modificar determinadas actitudes, en el trato con clientes internos y/o externos.

- ☞ Contar con incentivos y reconocimientos con los cuales se motive al personal a laborar bajo un ambiente de calidad; dichos reconocimientos puedan ser a través de diplomas, distintivos enmarcados o galardones donde se exhorte a continuar laborando con calidad.
- ☞ Fomentar el compromiso que todo empleado debe tener no sólo hacia su actitud sino hacia la cercanía que deben procurar con los clientes, ya que ellos son los que verifican si realmente el servicio proporcionado fue con calidad.
- ☞ Contribuir en el desarrollo de valores como: orden, iniciativa, cooperación, respeto, puntualidad, honradez, empatía, superación, creatividad, servicio, para lo cual es básico la conformación de equipos de trabajo en los cuales se aborden estos y se trabaje con ellos en todo momento.

## 5.3 PROYECTO DE CAPACITACIÓN COMO ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO DE UNA CULTURA DE CALIDAD

### a) INTRODUCCIÓN

La siguiente propuesta si bien se encuentra encaminada a unidades certificadas, en fase de migrar a ISO 9000-2000 o en su caso a unidades que al momento de la aplicación de cuestionarios, desconocían en que momento iniciarían el proceso de certificación, es importante hacer hincapié en aquellas tareas que deben de tomarse en cuenta antes de desarrollar la capacitación referente al tema.

Dentro de la investigación se encontraron diferentes aportaciones teóricas, de las cuales sobresale por su importancia las siguientes, como base para el mejor desarrollo y evolución de la importancia que tienen un sistema de gestión de la calidad, no sólo como una meta presidencial, sino como una ventaja a nivel competitivo dentro de los servicios que presta las instituciones públicas.

En primer instancia se debe plantear:

- La necesidad de llevar a cabo un sistema de gestión de la calidad.
- Tener muy en cuenta el compromiso de la parte directiva con relación a la organización, la cual conlleva la realización de un:
  - Coste de la calidad ( recursos materiales, financieros y humanos).
  - Competitividad del servicio que se presta (analizar si se esta cumpliendo con los requerimientos de los clientes).
  - Diagnóstico sobre la cultura actual.

Dentro de la segunda etapa se encuentra la implementación del programa o proyecto con que se cuenta para desarrollar o implantar un sistema de gestión de la calidad, esto se da a través de diversa técnicas de comunicación e integración con la población con la cual se trabaja (directivos, mandos medios y personal operativo).

Así mismo dentro de la capacitación tiene que contemplarse y asegurarse no sólo el cómo se aplican los conocimientos adquiridos, sino el porque de llevarlos a cabo, incluyendo las ventajas tanto de la institución como del propio factor humano

Aunado a lo anterior se contempla dentro del proyectos de capacitación un factor básico para crear en la población un interés no sólo en el desarrollo de un sistema de gestión de la calidad, sino, el de una cultura de calidad, que se vera reflejado en el servicio prestado, así como la satisfacción personal del factor humano, siendo este factor la motivación, la cual involucra las necesidades de los sujetos, en donde las necesidades se pueden trabajar bajo los siguientes aspectos:

- ✓ **Poder:** a todo ser humano le agrada el poder y en este caso la delegación de responsabilidades, que funcionara si se le proporciona al factor humano la autoridad. Dentro de la administración tradicional no se contempla estos dos elementos por considerarlo perjudiciales para la organización, ya que se ve principalmente al nivel operativo únicamente como ejecutor de actividades y no como ser pensante.
- ✓ **Estima y reconocimiento:** este puede ser a través de un "estoy de acuerdo", "es importante tu punto de vista", "que bien los hiciste", entre otros o en su caso un reconocimiento económico o laboral (diplomas, capacitación, ascensos)
- ✓ **Capacitación:** esta debe encontrarse encaminada al desarrollo humano y profesional del factor humano, ejemplo de ello puede ser competencias laborales.

Por otra parte y para concluir la introducción del proyecto de capacitación, retomaremos puntos de apoyo y seguimiento para la conformación de una cultura de calidad:

- ✓ Retomar a la mejora continua a través del Método que propone Deming, denominado Plan o Rueda de Deming, el cual se divide en: Planear, Hacer, Verificar y Actuar.
- ✓ Realizar una propuesta a nivel directivos para conformar parámetros para la contratación de servidores públicos a través de la dirección de recursos humanos o en su caso del sindicato, dentro de las cuales se encuentren características benéficas y acordes a la cultura de calidad que se desea desarrollar.
- ✓ Capacitación continua para y en el trabajo.

## **b) JUSTIFICACIÓN**

El desarrollo de la investigación previa, a la conformación de una propuesta alterna al desarrollo de una cultura de calidad en la Secretaría de Economía, se enfocó en abordar temas relacionados con calidad, cultura y capacitación, con el fin de concentrar conocimientos que proporcionen herramientas para la correcta conformación de un programa que establece necesidades de la población (áreas certificadas y no certificadas) encuestada. Con base en la información arrojada se conformó un diagnóstico (Dx) de las situaciones vividas en la Secretaría de Economía con respecto a calidad y cultura, en la cual se muestra el escaso interés por parte de directivos, así como de mandos medios, en la implantación de un sistema de gestión de la calidad, determinando que los cursos, pláticas, conferencias, pero no propiamente programas de capacitación, se desarrollan en torno a la motivación del personal operativo, para desarrollar un sistema de gestión de la calidad, sin entender que es la "cabeza del barco" (directores) los encargados de conducir un trabajo de equipo que dedique el tiempo necesario para asimilar la importancia, así como las ventajas que conlleva el desarrollo de un sistema de gestión de la calidad en instituciones públicas.



Por lo que con el diagnóstico sistema de calidad-cultura laboral, se determinó elaborar un proyecto referente, el cual diera mayor peso sobre el conocimiento a cada nivel de lo que conlleva un sistema de gestión de la calidad; (operativo, mandos medios y directivos), dicho conocimiento se encargará no sólo a nivel teórico sino a la forma en como aplicarlo y/o aterrizarlo a la situación específica de cada nivel administrativo.

Si bien se analizarán dos tipos de población, una certificada y otra (s) que están en proceso o no han emprendido esta; se detectó que la capacitación que hasta el momento se ha llevado a cabo ha sido a través de pláticas informativas, en donde únicamente se proporciona información general, pero desafortunadamente no se han abordado aspectos importantes como captar el interés de los participantes, enfocarlos u orientarlos a comprender la importancia que tiene el aplicar en su área de trabajo un sistema de calidad y sobretodo el desempeñarse con calidad, sin embargo, únicamente se aborda lo teórico; se proporciona la información y el propio personal es quien tiene que trabajar, sin contar con una orientación adecuada del cómo y a través de que medio pueda aplicarla.

Así mismo se detectó que desafortunadamente la institución aplica o lleva a cabo un curso de capacitación para cumplir con un requisito sin analizar y/o contemplar la funcionabilidad que tiene el contar con una capacitación acorde a las necesidades no sólo de la institución sino del personal, es decir, el trabajar con ellos y que sean ellos mismos quienes vean a la calidad como algo práctico y funcional y no sólo como eslogan o requisito a cumplir para obtener un beneficio económico.

Con este proyecto se pretende, que el personal en la capacitación no sea objeto sino que actúe, que sea sujeto de acción; que sea el mismo quien aplique, desarrolle, proponga herramientas para operacionalizar la calidad en su actividad o función desempeñada. Es por eso que los proyectos se encuentran conformados tanto a nivel teórico como práctico, buscando básicamente que se comprenda como operar y cuál es la utilidad de la calidad, así como desarrollar una cultura de ésta, con la finalidad de mejorar el servicio proporcionado.

Si bien una de las metas presidenciales es desarrollar sistemas de gestión de la calidad en todas las Secretarías de Estado, estos deben estar encaminados tanto al desarrollo institucional como del factor humano, cumpliendo así, no solo con un requerimiento del mercado económico, sino de una necesidad social por adquirir servicios de calidad.

Es por ello, que surge la necesidad de dar a conocer una propuesta viable para el desarrollo de una cultura de calidad en la Secretaría de Economía, a través de un programa que establece estrategias, así como métodos de enseñanza, encauzados al mejor entendimiento e inicio de un trabajo de equipo que establezca los principios para el desarrollo de una cultura de servicio con mejores estándares de calidad.

Si bien la necesidad que implica estar insertados en un mercado competitivo y globalizado nos ha llevado como país, a la aplicación de sistemas de gestión de la calidad, estos deben de estar bien cimentados, es por ello, la importancia de crear una cultura enfocada a la calidad, siendo el desarrollo y no la implantación de un sistema de

gestión de la calidad, una alternativa viable para cimentar el desarrollo económico y social.

### **c) OBJETIVO**

Estimular el interés del factor humano en las actividades relacionadas con la aplicación de un sistema de gestión de la calidad encaminada al desarrollo de una cultura de calidad de la Secretaría de Economía.

### **d) OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Estimular la participación individual y grupal en la aplicación de conceptos básicos relacionados con el desarrollo de una cultura de calidad en la Secretaría de Economía.
- Desarrollar el interés por laborar bajo equipos de trabajo.
- Identificar líderes que encabecen grupos de mejora continua.
- Contribuir al desarrollo e implantación de un sistema de gestión de calidad enfocado en la contribución de una cultura de calidad en la Secretaría de Economía.

### **e) METAS**

- Capacitar al 90% del personal asignado, en temas relacionados con cultura, calidad, sistema de gestión de calidad, etc.
- Conformar por lo menos un equipo de mejora continua en cada unidad administrativa, a fin de que contribuya en el desarrollo de una cultura de calidad.

### **f) CONFORMACIÓN DE GRUPOS**

- ✓ Grupos de 8 a 10 personas
  - ✓ Identificar número de áreas que conforman la unidad administrativa
  - ✓ Número de empleados
  - ✓ Características de empleados
- Comunicación laboral

- Escolaridad
- Nivel jerárquico
- Número de personas que realizan la misma actividad

#### **g) RECURSOS HUMANOS**

- ✓ Trabajador Social
  - Quien deberá estar presente durante la ejecución del proyecto, ya que será el
  - responsable de la aplicación de las dinámicas grupales, así como de las
  - evaluaciones, tanto grupal como individual.
  - Fungirá como coordinador del proyecto.
  
- ✓ Administrador o ingeniero en calidad
  - Quien desarrollará aspectos de calidad e ISO 9000

#### **h) RECURSOS MATERIALES**

- ✓ Aula
- ✓ Laptop
- ✓ Cañón

#### **i) RECURSOS FINANCIEROS**

- ✓ Honorarios 2 capacitadores \$ 72.000.00
- ✓ Material logístico \$ 3.000.00

## **J) ACTIVIDADES.**

- Presentación del proyecto a participantes
- Proporcionar información sobre la historia y funciones de la dependencia
- Abordar aspectos sobre calidad
- Analizar las propuestas de los principales precursores de la calidad (Edward Deming, Joseph Juran, Ishikawa, Crosby).
- Comparar el concepto de calidad (consensado) con la política de calidad de la unidad administrativa en cuestión.
- Evaluación
- Abordar la filosofía, visión y misión de la unidad administrativa
- Revisión de aspectos referentes a la cultura organizacional, cultura de calidad y cultura laboral.
- Identificar los valores presentes en la unidad administrativa.
- Analizar los principales valores para el desarrollo de una cultura de calidad.
- Abordar aspectos de motivación, toma de decisiones y comunicación
- Evaluación
- Revisión de aspectos generales relacionados con la calidad: sistemas de gestión de la calidad, aseguramiento de calidad, mejora continua y calidad total.
- Evaluación
- Ventajas y desventajas del sistema de gestión de la calidad
- Generalidades de ISO 9000
- Evaluación
- Revisión de ISO 9000-2000
- Principios de la norma
- Identificación de puntos en relación a las funciones asignadas
- Evaluación final

**CRONOGRAMA**

ACTIVIDAD	1era Sesión	2da Sesión	3era Sesión	4ta Sesión	5ta Sesión	6ta Sesión	7ma Sesión	8va Sesión
Presentación del proyecto a participantes	■							
Proporcionar información sobre la historia y f(x) básicas de la SE								
Abordar aspectos sobre calidad								
Analizar propuestas de *Deming *Juran *Ishikawa *Crosby	■							
Comparación del concepto calidad con la política da calidad								
Evaluación		■						
Abordar la filosofía, visión y misión de la UA		■						
Revisión de aspectos referentes a la cultura organizacional, cultura de calidad y cultura laboral		■						
Identificación de valores en la SE - UA			■					
Analizar principales valores para el desarrollo de una cultura de calidad			■					
Abordar aspectos de: - Motivación - Toma de decisiones - Comunicación*			■					
Evaluación					■			
Revisión de aspectos generales relacionados con la calidad					■			
- Sistema de gestión de calidad - Aseguramiento de calidad - Mejora continua - Calidad total					■			
Evaluación						■		
Ventajas y desventajas SGC						■		



**HOJA DESCRIPTIVA**

**CAPACITACIÓN PARA AREAS EN FASE DE MIGRACIÓN Y/O NO CERTIFICADAS**

**PERSONAL OPERATIVO, MANDOS MEDIOS Y DIRECTIVOS**

	ACTIVIDAD	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	DINÁMICA O TÉCNICA	MATERIAL A UTILIZAR	TIEMPO	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
<b>AREAS SESION</b>	a) Presentación de participantes.	Crear un clima asertivo en el grupo de trabajo.	Autoestima (anexo 5)	Lápices y papel.	15 a 20 min.	Trabajador Social	
	b) Presentación del proyecto.	Dar una visión sobre los objetivos y metas a alcanzar durante el curso.	Proyección de diapositivas.	Cañón, laptop, presentación en Power Point.	10 min.	Trabajador Social	
	c) Conocer la historia y funciones de la Secretaria de economía.	Ubicar la importancia de la dependencia	Proyección de diapositivas.	Cañón, Laptop, Presentación en Power Point	20 min.	Trabajador Social	
	d) Construcción del concepto de calidad	Definir un concepto general de calidad con el cual se identifique la unidad administrativa.	Phillips 66. (anexo 6)	Lápices, hojas blancas, papel bond..	30 min.	Administrador	
	e) Abordar antecedentes de la calidad a nivel mundial y nacional	Contar con un panorama del término de calidad.	Proyección de diapositivas	Cañón, Laptop, Presentación en Power Point	20 min.	Administrador.	

## CARTA DESCRIPTIVA

### CAPACITACIÓN PARA AREAS EN FASE DE MIGRACIÓN Y/O NO CERTIFICADAS

#### PERSONAL OPERATIVO, MANDOS MEDIOS Y DIRECTIVOS

	ACTIVIDAD	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	DINÁMICA O TÉCNICA	MATERIAL A UTILIZAR	TIEMPO	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
<b>AREAS 00-000</b>	f) Analizar las propuestas de los principales precursores de la calidad (Edward Deming, Joseph Juran, Ishikawa, Crosby).	Conocer diferentes conceptos alternativos de la calidad que conlleven a la construcción de un concepto propio de la unidad administrativa.	Proyección de diapositivas.	Cañón, Laptop, Presentación en Power Point.	30 min.	Administrador.	
	e) Comparar el concepto de calidad (consensado) con la política de calidad de la unidad administrativa en cuestión.	Aterrizar el concepto con el quehacer diario de la unidad administrativa con respecto a su política de calidad.	Exposición grupal.	Concepto de calidad consensado.  Concepto de política de calidad.	20 min.	Administrador/ trabajador social.	



**CARTA DESCRIPTIVA**

**CAPACITACIÓN PARA AREAS EN FASE DE MIGRACIÓN Y/O NO CERTIFICADAS**

**PERSONAL OPERATIVO, MANDOS MEDIOS Y DIRECTIVOS**

<b>SEGUNDA</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD</b>	<b>DINÁMICA Ó TÉCNICA</b>	<b>MATERIAL A UTILIZAR</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
	a) Evaluación de la sesión anterior.	Definir el impacto en la unidad administrativa a partir del desarrollo de las sesiones.	Evaluación.	Instrumento de evaluación	15 min.	Trabajador Social	
	b) Revisión del concepto de cultura. 1. Elementos que conforman el concepto de cultura 2. Conformar un concepto de cultural a nivel grupal.	Analizar las características y funciones de la cultura en el medio laboral y la importancia que tienen ante la calidad.	Exposición.	Cañón, Laptop, Presentación en Power Point.	50 min.	Administrador y Trabajador Social.	
	c) Analizar la filosofía, visión y misión.	Identificarse con la filosofía, misión y visión de la dependencia y área. (para no certificadas conformación de éstas)	Lotería administrativa (anexo 7)	Cañón, laptop, presentación en power point.	50 min.	Administrador y Trabajador Social.	

**SESIÓN**

**CARTA DESCRIPTIVA**

**CAPACITACIÓN PARA AREAS EN FASE DE MIGRACIÓN Y/O NO CERTIFICADAS**

**PERSONAL OPERATIVO, MANDOS MEDIOS Y DIRECTIVOS**

<b>SEGUNDA SESION</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD</b>	<b>DINÁMICA Ó TÉCNICA</b>	<b>MATERIAL A UTILIZAR</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
	d) Revisión de los siguientes conceptos: 1. Cultura organizacional Cultura Japonesa Cultura Española Cultura Mexicana 2. Cultura de calidad Cultura laboral	Reafirmar el concepto a priori con los conceptos antes señalados.	Exposición.	Cañon, laptop, presentación en power point.	30 min.	Administrador	

**CARTA DESCRIPTIVA**

**CAPACITACIÓN PARA AREAS EN FASE DE MIGRACIÓN Y/O NO CERTIFICADAS**

**PERSONAL OPERATIVO, MANDOS MEDIOS Y DIRECTIVOS**

	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD</b>	<b>DINÁMICA Ó TÉCNICA</b>	<b>MATERIAL A UTILIZAR</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
<b>T E R C E R A  S E S I O N</b>	<p>a) Identificar los valores presentes en la unidad administrativa.</p> <p>b) Analizar los principales valores para el desarrollo de una cultura de calidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciativa</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Honestidad</li> <li>• Ética de servicio</li> <li>• Respeto</li> <li>• Puntualidad</li> <li>• Orden</li> <li>• Limpieza</li> <li>• Afán por el ahorro y la inversión</li> <li>• Gusto por el trabajo</li> </ul> <p>c) Reafirmar los valores de la Secretaría de Economía con respecto a la calidad.</p>	Definir cuáles de los valores desarrollados en la unidad administrativa son aplicables a la cultura de calidad.	<p>Proyección de diapositivas</p> <p>Juego de roles (anexo 8)</p>	Cañón, Laptop, Presentación en Power Point.	300 min.	Trabajador Social	

**CARTA DESCRIPTIVA**  
**CAPACITACIÓN PARA AREAS EN FASE DE MIGRACIÓN Y/O NO CERTIFICADAS**  
**MANDOS MEDIOS Y DIRECTIVOS**

	ACTIVIDAD	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	DINÁMICA Ó TÉCNICA	MATERIAL A UTILIZAR	TIEMPO	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
<b>C U A R T A  S E S I Ó N</b>	a) Motivación,* infraestructura de la motivación	Proporcionar herramientas clave para encauzar la motivación hacia personal operativo	Mascotas. (anexo 9) y exposición grupal.	Tarjetas con imágenes de animales	120 min	Trabajador social	
	b) Toma de decisiones.*						
	c) Tipos de comunicación*						

\* únicamente para mandos medios y directivos

**CARTA DESCRIPTIVA**

**CAPACITACIÓN PARA AREAS EN FASE DE MIGRACIÓN Y/O NO CERTIFICADAS**

**PERSONAL OPERATIVO, MANDOS MEDIOS Y DIRECTIVOS**

	ACTIVIDAD	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	DINÁMICA O TÉCNICA	MATERIAL A UTILIZAR	TIEMPO	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
<b>QUINTA SESIÓN</b>	a) Evaluación de la sesión anterior.	Definir el impacto en la unidad administrativa a partir del desarrollo de las sesiones.	La cuerda. (anexo 10)	Cuerda o lazo	15 a 20 min.	Trabajo Social	
	b) Desarrollar aspectos del sistema de gestión de la calidad.	Analizar la importancia de un sistema de gestión de calidad tanto para factor humano como para la empresa.	Proyección de diapositivas	Cañón, Laptop, Presentación en Power Point	30 min.	Administrador	
	b) Revisión de conceptos generales de: 1) Sistema de gestión de la calidad. 2) Aseguramiento de calidad. 3) Norma ISO 9000-2000. 4) Mejora continua. 5) Calidad total.	Conocer conceptos generales relacionados con la calidad y el sistema de gestión de la calidad.	La fotonovela. (anexo 11)	Recortes de revistas.	55 min.	Trabajador Social	

## CARTA DESCRIPTIVA

## CAPACITACIÓN PARA AREAS EN FASE DE MIGRACIÓN Y/O NO CERTIFICADAS

## PERSONAL OPERATIVO, MANDOS MEDIOS Y DIRECTIVOS

	ACTIVIDAD	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	DINÁMICA Ó TÉCNICA	MATERIAL A UTILIZAR	TIEMPO	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
SEXTA SESIÓN	a) Evaluación de la sesión anterior.	Definir el impacto en la unidad administrativa a partir del desarrollo de las sesiones.	Evaluación.	Instrumento de Evaluación.	15 min.	Trabajador Social	
	b) Identificar las ventajas y desventajas de contar con un SGC.	Sensibilizar al grupo de trabajo con la importancia que tiene la aplicación y desarrollo de un SGC en instituciones públicas.	La pecera (anexo 12)	Lápices y hojas blancas	30 min.	Administrador	
	c) Exposición de las principales instituciones nacionales encargadas de difundir y/o trabaja con la calidad.	Visualizar a organismos que son base para la implementación de sistemas de calidad.	Proyección de diapositivas.	Cañón, Laptop, Presentación en Power Point.	30 min.	Administrador	
	d) Revisión de la norma ISO 9000:2000. 1) Significado del acrónimo ISO. 2) Antecedentes de la norma ISO 9000:2000. Características 3) Familia ISO 9000.	Conocer aspectos generales de la norma ISO 9000 con la finalidad de comprender la importancia que reviste para la Secretaría de Economía.	Proyección de diapositivas.	Cañón, Laptop, Presentación en Power Point.	60 min.	Administrador.	

## CARTA DESCRIPTIVA

## CAPACITACIÓN PARA AREAS EN FASE DE MIGRACIÓN Y/O NO CERTIFICADAS

## PERSONAL OPERATIVO, MANDOS MEDIOS Y DIRECTIVOS

	ACTIVIDAD	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	DINÁMICA Ó TÉCNICA	MATERIAL A UTILIZAR	TIEMPO	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
SEPTIMA Y OCTAVA SESION	a) Evaluación de la sesión anterior.	Definir el impacto en la unidad administrativa a partir del desarrollo de las sesiones.	Evaluación.	Instrumento de evaluación.	15 min.	Trabajador Social	
	b) Revisión de la ISO 9000:2000 1. Conceptos generales de la norma. 2. Identificación de los principios de la norma. Identificar en que punto de la norma se insertan las funciones de los participantes.	Definir conceptos técnicos que conforma un SGC.	Exposición	Cañon, laptop, presentación de power point.	240 min.	Administrador	
	Evaluación Final	Determinar el impacto de la capacitación	Evaluación	Cuestionario	30 min.	Trabajador Social	

**NOTA:** Si bien se ha tratado de conformar un programa que contemple actividades, dinámicas, así como recursos humanos, materiales y financieros, es necesario para una correcta capacitación, que se estimule el interés por el desarrollo de una cultura de calidad, por lo cual es importante no olvidarse de aspectos fundamentales para el mejor desarrollo de un sistema de gestión de calidad, entre los que se tienen:

#### **Motivación:**

- 👍 Un punto importante es cómo se promueven los cambios donde las circunstancias que se determinen deben ser estímulos para el factor humano, especialmente mandos medios y personal operativo ya que son los primeros, los que harán que el personal operativo pueda interesarse o generar los cambios esperados.
- 👍 Conocer cuáles son las necesidades que el factor humano requiere para desarrollar su trabajo, dichos aspectos pueden ser de tipo ambiental englobando el espacio asignado, materiales de trabajo, ubicación, relaciones con compañeros, entre otros.
- 👍 Promover el reconocimiento por parte de jefes y compañeros hacia el desempeño del factor humano.
- 👍 Contemplar los diferentes tipos de satisfactores que puedan motivar a personal operativo y mandos medios, recordando que cada uno tienen diferentes necesidades.

#### **Capacitación:**

- 👍 Abordar temáticas relacionadas con la mejora continua, donde el trabajo en equipo sea el eje de mismo.
- 👍 Brindar capacitación relacionada al desarrollo de capacidades y habilidades tanto de mandos medios como de personal operativo, las cuales realmente sean acordes con el tipo de función o actividad que desempeñan, basadas en equipos de trabajo.
- 👍 Fomentar el interés de clientes internos por conforma equipos de trabajo, en los cuales se aborden: la misión, visión, políticas y objetivos de la institución y de área signada. Las cuales deben ser trabajadas con cada nivel, asegurando su comprensión en forma clara, así como, los que la institución busca al laborar bajo un enfoque de calidad.



**CARTA DESCRIPTIVA**

**CAPACITACIÓN PARA AREAS EN FASE DE MIGRACIÓN Y/O NO CERTIFICADAS  
PERSONAL OPERATIVO, MANDOS MEDIOS Y DIRECTIVOS**

	ACTIVIDAD	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	DINÁMICA Ó TÉCNICA	MATERIAL A UTILIZAR	TIEMPO	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
<b>SEPTIMA Y OCTAVA SESION</b>	a) Evaluación de la sesión anterior.	Definir el impacto en la unidad administrativa a partir del desarrollo de las sesiones.	Evaluación.	Instrumento de evaluación.	15 min.	Trabajador Social	
	b)Revisión de la ISO 9000:2000 1. Conceptos generales de la norma. 2. Identificación de los principios de la norma. Identificar en que punto de la norma se insertan las funciones de los participantes.	Definir conceptos técnicos que conforma un SGC.	Exposición	Cañon, laptop, presentación de power point.	240 min.	Administrador	
	Evaluación Final	Determinar el impacto de la capacitación	Evaluación	Cuestionario	30 min.	Trabajador Social	

**NOTA:** Si bien se ha tratado de conformar un programa que contemple actividades, dinámicas, así como recursos humanos, materiales y financieros, es necesario para una correcta capacitación, que se estimule el interés por el desarrollo de una cultura de calidad, por lo cual es importante no olvidarse de aspectos fundamentales para el mejor desarrollo de un sistema de gestión de calidad, entre los que se tienen:

#### **Motivación:**

- 👍 Un punto importante es cómo se promueven los cambios donde las circunstancias que se determinen deben ser estímulos para el factor humano, especialmente mandos medios y personal operativo ya que son los primeros, los que harán que el personal operativo pueda interesarse o generar los cambios esperados.
- 👍 Conocer cuáles son las necesidades que el factor humano requiere para desarrollar su trabajo, dichos aspectos pueden ser de tipo ambiental englobando el espacio asignado, materiales de trabajo, ubicación, relaciones con compañeros, entre otros.
- 👍 Promover el reconocimiento por parte de jefes y compañeros hacia el desempeño del factor humano.
- 👍 Contemplar los diferentes tipos de satisfactores que puedan motivar a personal operativo y mandos medios, recordando que cada uno tienen diferentes necesidades.

#### **Capacitación:**

- 👍 Abordar temáticas relacionadas con la mejora continua, donde el trabajo en equipo sea el eje de mismo.
- 👍 Brindar capacitación relacionada al desarrollo de capacidades y habilidades tanto de mandos medios como de personal operativo, las cuales realmente sean acordes con el tipo de función o actividad que desempeñan, basadas en equipos de trabajo.
- 👍 Fomentar el interés de clientes internos por conforma equipos de trabajo, en los cuales se aborden: la misión, visión, políticas y objetivos de la institución y de área signada. Las cuales deben ser trabajadas con cada nivel, asegurando su comprensión en forma clara, así como, los que la institución busca al laborar bajo un enfoque de calidad.

## Toma de decisiones:

- 👍 Es importante que cada miembro que conforma a la institución sea responsable del papel que desempeña en la institución o área, es decir que vislumbre lo importante que resulta su labor, así como las repercusiones que tendrán sus decisiones, no sólo en el desempeño de su trabajo, sino de la institución; con la finalidad de que la calidad sea respaldada y valorada por los miembros de la institución, contribuyendo al desarrollo de una cultura de calidad.

## Liderazgo:

- 👍 Es necesario que la institución analice y valore el tipo de liderazgo que el personal desempeña, así como analizar si éste es el más adecuado para una cultura de calidad.
- 👍 Es importante contemplar como características de un líder las siguientes:
  - Confianza.
  - Respetar decisiones.
  - Valorar a los miembros del equipo.
  - Conducir eficaz y eficientemente al grupo de trabajo.
  - Respetar y hacer respetar a cada miembro.
  - Delegar autoridad –responsabilidad.

## Valores:

- 👍 Es fundamental identificar bajo que valores esta laborando la institución y cada área o sector, retomando los más factibles para una cultura de calidad, como pueden ser.
  - Respeto.
  - Iniciativa.
  - Mejora continua.
  - Compromiso.
  - Cooperación.
  - Compañerismo, entre otros.
- 👍 Es importante que la connotación que se le de al valor de la calidad, se encuentre relacionado como un factor que satisfaga las necesidades y expectativas del factor humano.
- 👍 Así mismo es recomendable que los valores, una vez identificados y trabajados no se olviden es decir, estar constantemente reiterándoles, a través de

membretes, artículos con leyendas y todo aquello que recuerde que el desempeño del trabajo es bajo la perspectiva de calidad.

### **Comunicación:**

- 👉 El tipo de comunicación que se desarrolle sea lo más factible para la cultura de calidad, siendo la más idónea la comunicación abierta, clara, flexible y ágil; ya que de esta forma los canales de comunicación concurrirán en un solo punto.
- 👉 Con relación al tipo de información es necesario que sea la misma en todos sentidos y percatarse de que cada sector de la institución la entienda y relacione con su función asignada.

## CONCLUSIONES

- La investigación presentada tiene como finalidad, contribuir al desarrollo de una nueva visión, respecto a los sistemas de gestión de calidad, los cuales no deberían de implantarse, sino desarrollarse en base a una capacitación conforme a las necesidades latentes de la población, con el fin de crear una cultura de calidad que se mantenga, para brindar un servicio de calidad como institución pública, contribuyendo de esta forma al crecimiento económico y social del país.
- Un sistema de calidad, no implica, únicamente la elaboración de manuales de organización, calidad y procedimientos, así como el planteamiento de la misión, visión, políticas y objetivos, sino también implica el involucramiento de todo el factor humano, ya que cada parte de la organización (directivos, mandos medios y personal operativo) tiene un papel trascendental en el sistema, derivado de ello se vislumbra un mejoramiento de la institución y del factor humano que en ella participa.
- En el desarrollo de un sistema de calidad deben contemplarse los siguientes factores:
  - Contexto social de la empresa
  - Capacitación del factor humano, para enfrentar los cambios que implica un sistema de calidad.
  - Manejar elementos (estrategias, dinámicas, actividades) que desarrollen confianza en el sistema de calidad.
- La responsabilidad de desarrollar un sistema de gestión de calidad, no depende solo de unos cuantos, sino de todo un equipo de trabajo.
- Entre los factores que se deben de trabajar para la certificación de una unidad administrativa se encuentra el trabajo a través de la capacitación que se debe de realizar para contribuir al interés del personal de nivel operativo, mando medio y directivo, así como la constitución de manuales de organización, procedimientos y calidad que estén íntimamente relacionados con las funciones y actividades de los involucrados, contar con el presupuesto para la contratación de una empresa certificadora del sistema de gestión de calidad que se pretenda certificar, así como desarrollar un programa tendiente a la cultura de calidad y la mejora continua.
- La capacitación es un proceso que conlleva elementos de importancia, entre los cuales destacan, el diagnóstico de necesidades, planteamiento del programa, objetivos de capacitación, contenido del programa basado en principios pedagógicos o de aprendizaje, ejecución del programa y evaluación, no así una serie de pláticas que traten de convencer al personal operativo de su importancia, por ello, es fundamental que el trabajador social se inmiscuya en cada etapa, puesto que se

cuenta con los conocimientos fundamentales para participar activamente en cualquier etapa.

- Un programa de capacitación debe involucrar a todo el personal, tomando en cuenta parámetros de edad, educación, responsabilidad y autoridad dentro de la empresa, ello con la finalidad de contemplar características que puedan afectar el impacto de la capacitación.
- Por ello es importante conformar cursos de capacitación en donde se desarrollen habilidades para modificar la cultura laboral en donde la motivación, comunicación, relaciones interpersonales y la solución de conflictos son elementos indispensables para el desarrollo de la calidad.
- La importancia de llevar a cabo una cultura de calidad es mantenerse en un mercado competitivo, no así cumplir solo con un requisito.
- La calidad no sólo implica, contar con un certificado que avale un servicio o producto prestado o elaborado bajo un procedimiento fundamentado en una norma internacional de calidad, sino tiene que ver con la actitud y convicción que el factor humano muestre; convencido de que trabajar con calidad es trabajar responsablemente.
- Para desarrollar una cultura de calidad, es importante que la toma de decisiones y la responsabilidad sea asumida por todos los miembros de la institución.

**ANEXOS**



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
ESCUELA NACIONAL DE TRABAJO SOCIAL  
SECRETARIA DE ECONOMIA**

**OBJETIVO:** El presente cuestionario tiene como finalidad conocer el impacto que ha tenido la implantación de sistemas de calidad, en el personal mando medio y directores de la Secretaría de Economía.

**Instrucciones:** Le recordamos que la información que usted nos proporcione es confidencial y que será utilizada únicamente con fines estadísticos.

Edad:

Antigüedad laboral:

- a) menos de 6 meses      ( )
- b) de 6 meses a 1 año      ( )
- c) de 2 años a 5 años      ( )
- d) de 6 años a 10 años      ( )
- e) de 11 años a 15 años      ( )
- f) de 16 años a 20 años      ( )
- g) de 21 años a 25 años      ( )
- h) de 26 años a 30 años      ( )
- i) otro (especifique)      ( )

A que departamento pertenece:

Escolaridad: (marque la opción correspondiente)

	Completa	Incompleta
Primaria		
Secundaria		
Preparatoria o Bachillerato		
Universidad		
Posgrado		





**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
ESCUELA NACIONAL DE TRABAJO SOCIAL  
SECRETARIA DE ECONOMIA**

1. ¿Hace cuánto tiempo que en su área de trabajo se implanto un sistema de calidad?

- a) 5 años o más
- b) 3 años
- c) 1 año
- d) meses (especifique cuantos)
- e) no sé

2. ¿Sabe en qué consiste la implantación de un sistema de calidad?

a) Sí, (¡explique en que!) \_\_\_\_\_

b) No

c) Más o menos (explique en que) \_\_\_\_\_

3. ¿Cuál cree que sea la razón por la cuál es importante implantar sistemas de calidad en Secretarías de Estado? \_\_\_\_\_

4. ¿Considera que ha habido cambios a partir de la implementación de los sistemas de calidad?

(En caso de que su respuesta sea afirmativa, desarrolle su respuesta)

- a) Sí
- b) No



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
ESCUELA NACIONAL DE TRABAJO SOCIAL  
SECRETARIA DE ECONOMIA**

5. ¿Considera que hay resistencia ante la implantación de un sistema de Calidad?  
(En caso de no considerar a ningún nivel dentro de esta categoría, pasar a la pregunta 7)

	Mucho	Regular	Poco	Nada
Personal operativo				
Mandos medios				
Directivos				

6. ¿A qué le atribuye dicha resistencia?
7. ¿En su área de trabajo, cuáles han sido los mecanismos utilizados para la implementación de dichos sistemas de calidad?
8. ¿Se ha considerado una capacitación formal para el personal operativo, en relación a los sistemas de calidad?
9. ¿Que implica la *calidad* en el trabajo?
10. ¿Sabe utilizar los manuales de organización y procedimientos?
- a) Sí  
b) No



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
ESCUELA NACIONAL DE TRABAJO SOCIAL  
SECRETARIA DE ECONOMIA**

11. ¿Ha identificado en que punto del manual de calidad se encuentra insertada la función y actividad que lleva a cabo?

- a) Sí
- b) No

12. En una escala del 1 al 10 ¿cómo considera que es el compromiso de sus compañeros respecto al trabajo cotidiano realizado con calidad?

13. Su calidad en el trabajo, a raíz de la implementación de un sistema de Calidad se ha:

- a) Incrementado
- b) Mantenido
- c) Disminuido

14. Mencione 5 ventajas y 5 desventajas de contar con un sistema de calidad.

15. ¿De que manera usted motiva a su personal a cargo, para desarrollar su trabajo?

16. Conteste el siguiente cuadro (Señale su respuesta con una cruz)



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
ESCUELA NACIONAL DE TRABAJO SOCIAL  
SECRETARIA DE ECONOMIA**

Norma en la que se encuentre certificado	9001-94	9002-94	9003-94	9001-2000
Entiende la política de calidad de su área	Si	No	Regular	
Conoce la misión y visión de su área	Si	No	Regular	
Se identifica con la misión y visión	Si	No	Regular	



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
ESCUELA NACIONAL DE TRABAJO SOCIAL  
SECRETARIA DE ECONOMIA**

**OBJETIVO:** El presente cuestionario tiene como finalidad conocer el impacto que ha tenido la implantación de Sistemas de Calidad, en el personal operativo de la Secretaría de Economía.

**Instrucciones:** Le recordamos que la información que usted nos proporcionen es confidencial y que será utilizada únicamente con fines estadísticos.

Edad:

Antigüedad laboral:

- a) menos de 6 meses      ( )
- b) de 6 meses a 1 año      ( )
- c) de 2 años a 5 años      ( )
- d) de 6 años a 10 años      ( )
- e) de 11 años a 15 años      ( )
- f) de 16 años a 20 años      ( )
- g) de 21 años a 25 años      ( )
- h) de 26 años a 30 años      ( )
- i) otro (especifique)      ( )

A que departamento pertenece:

Escolaridad: (marque la opción correspondiente)

	Completa	Incompleta
Primaria		
Secundaria		
Preparatoria o Bachillerato		
Universidad		
Posgrado		



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
ESCUELA NACIONAL DE TRABAJO SOCIAL  
SECRETARIA DE ECONOMIA**

1. ¿Se encuentra certificada su área de trabajo?

- a) Sí
- b) No
- C) No sé

(Si su respuesta es no o no sé, pida al entrevistador le proporcione el cuestionario tipo B)

2. ¿Antes de implantar el sistema de calidad le fue informado que se llevaría a cabo esta actividad?

- a) Sí
- b) No
- c) No recuerdo

3. ¿Formó parte del proceso de implantación del sistema de calidad?

- a) Sí
- b) No

4. ¿Conoce los manuales de organización y procedimientos de su área de trabajo?

- a) Sí
- b) No

5. ¿Con qué frecuencia realizan auditorías internas o externas a su área de trabajo en relación a los sistemas de calidad?

- a) cada 6 meses
- b) cada año
- c) no sé



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
ESCUELA NACIONAL DE TRABAJO SOCIAL  
SECRETARIA DE ECONOMIA**

6. ¿Conoce la misión, visión y objetivos que persigue la Secretaría de Economía?

- a) Sí
- b) No
- c) Más o menos

7. ¿Conoce la misión, visión y objetivos que persigue su área de trabajo?

- a) Sí
- b) No
- c) Más o menos

8. ¿Conoce la política que persigue la Secretaría de Economía?

- a) Sí
- b) No
- c) Más o menos

9. ¿Conoce la política de calidad de su área?

- a) Sí
- b) No
- c) Más o menos

10. En caso de conocer la misión, visión, política de la Secretaría de Economía o de su área, explique alguna de ellas.

11. ¿Su área de trabajo cuenta con manual de calidad?

- a) Sí
- b) No
- c) No sé



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
ESCUELA NACIONAL DE TRABAJO SOCIAL  
SECRETARIA DE ECONOMIA**

12. ¿Sabe utilizar los manuales de organización y procedimientos?

- a) Sí
- b) No

13. ¿Ha identificado en que punto del manual de calidad se encuentra insertada la función y actividad que lleva a cabo?

- a) Sí
- b) No

14. ¿Cuándo escucha la palabra calidad con que la relaciona?

15. ¿Cómo definiría la palabra calidad en su área de trabajo?

16. Como consecuencia de la implantación del sistema de calidad, la calidad de su trabajo se ha:

- a) Incrementado
- b) Mantenido
- c) Disminuido

17. Insertar su actividad al sistema de calidad fue:

- a) Fácil
- b) Difícil
- c) No se reflejó el cambio

18. Mencione 5 ventajas y 5 desventajas de contar con un sistema de calidad.





**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
ESCUELA NACIONAL DE TRABAJO SOCIAL  
SECRETARÍA DE ECONOMÍA**

**Objetivo:** Identificar las características de la Cultura Laboral

**Instrucciones:** Indique su nivel jerárquico

- a) Personal operativo
- b) Mando Medio
- c) Directivo

**A) SECRETARÍA DE ECONOMÍA**

- |  | SI | NO |
|--|----|----|
| 1. De las siguientes opciones marque las que conozca                 |    |    |
| a) Nombres que ha tenido la Secretaría de Economía                   | () | () |
| b) Nombre de los Secretarios en turno (desde que trabaja en la S.E)  | () | () |
| c) Misión, visión, política de la Secretaría de Economía             | () | () |
| d) Reglamento Interno de la Secretaría de Economía                   | () | () |
| e) Derechos y obligaciones dentro de la Secretaría de Economía.      | () | () |
| 2. ¿Por cuál de las siguientes opciones llevo a trabajar en la S.E.? |    |    |
| a) Examen de colocación  |    |    |
| b) Bolsa de trabajo  |    |    |
| c) A través de un amigo  |    |    |
| d) Por medio del sindicato   |    |    |
| e) Por medio de un familiar  |    |    |
| f) Otro (especifique)  |    |    |



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
ESCUELA NACIONAL DE TRABAJO SOCIAL  
SECRETARÍA DE ECONOMÍA**

3. Mencione alguna (s) ventaja (s) que le ofrece el trabajar en la Secretaría de Economía

4. ¿Cuando llego a trabajar a la Secretaría de Economía se le proporcionó capacitación de inducción?

- a) Sí
- b) No

5. ¿Tenia previo conocimiento sobre las actividades que le fueron asignadas en el momento de su contratación?

- a) Sí
- b) No
- c) Más o menos

6. ¿Se le dio algún tipo de capacitación para desarrollar su trabajo?

- a) Antes de desarrollarlo
- b) En la marcha
- c) No he recibido ningún tipo de capacitación

**B) CLIMA LABORAL**

7. ¿Cómo percibió el ambiente de trabajo durante su ingreso?

- a) Agradable
- b) Pesado
- c) Normal (describalo)
- d) Otro (describalo)



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
ESCUELA NACIONAL DE TRABAJO SOCIAL  
SECRETARIA DE ECONOMIA**

8. Durante el tiempo que ha trabajado en la S.E, ¿cuántos cambios de área ha tenido?

- a) Ninguno
- b) 1-2
- c) 3-5
- d) Más (especifique)

9. ¿Cuál ha sido la razón de éstos cambios?

- a) Por necesidades del área
- b) Solicitud de cambio (¿por qué?)
- c) Disposición de personal

10. ¿Cómo considera la relación de trabajo con sus compañer@s?

- a) Estrecha
- b) Normal (defínala)
- c) Distante
- d) Nula
- e) Otra (especifique)

11. La relación con tu jefe inmediato se puede considerar...

- a) Estrecha
- b) Normal (defínala)
- c) Distante
- d) Nula
- e) Otra (especifique)



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
ESCUELA NACIONAL DE TRABAJO SOCIAL  
SECRETARIA DE ECONOMIA**

12. ¿Para su jefe usted es?

- a) Un elemento de la institución
- b) Un recurso de la Institución
- c) Un miembro que participa en el proceso de trabajo

13. Para usted su trabajo es:

- a) Importante
- b) Tedioso
- c) Aburrido
- d) Cansado

14. ¿Son equitativos los reconocimientos laborales al desempeño laboral?

- a) Sí
- b) No (¿Por qué?)
- c) Más o menos

15. ¿Cuáles son los reconocimientos que son más frecuentes en su área laboral?

- a) Reconocimiento verbal de su jefe
- b) Reconocimiento de sus compañeros
- c) Algún premio económico
- d) Ascenso
- e) Permisos
- f) Otro (especifique)

16. ¿Se ha solicitado su punto de vista para la solución de algún problema, por parte de su jefe o compañeros?

- a) Sí
- b) No



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
ESCUELA NACIONAL DE TRABAJO SOCIAL  
SECRETARIA DE ECONOMIA**

17. Como describiría el término iniciativa en el área laboral?

18. ¿Cuándo propone alguna mejora para el área de trabajo como es la respuesta de sus compañeros?

- a) Aceptada
- b) Discutida
- c) Ignorada

19. ¿Cuándo propone alguna mejora para el área de trabajo como es la respuesta de su jefe?:

- a) Aceptada
- b) Discutida
- c) Ignorada

20. Mencione 5 aspectos que le causen incomodidad en su área de trabajo

**C) CULTURA LABORAL**

21. ¿Para usted la S.E representa?

- a) Orgullo
- b) Indiferencia
- c) Apatía
- d) Un medio de ingreso económico
- e) Un lugar donde desarrollo mis capacidades y habilidades
- f) Un lugar que me permite crecer
- g) Un espacio en donde puedo desarrollarme profesionalmente
- h) Otro (especifique)



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
ESCUELA NACIONAL DE TRABAJO SOCIAL  
SECRETARIA DE ECONOMIA**

22. ¿Conoce los valores que persigue la S.E?

- a) Sí
- b) No
- c) Más o menos

23. ¿Se siente identificado con alguno de los valores que persigue la Institución?

- a) Sí (¿Con cuál?)
- b) No
- c) Más o menos

24. De los siguientes valores ¿cuáles considera que están presentes en su área laboral?

Confianza	
Respeto	
Trabajo en equipo	
Solidaridad	
Honestidad	
Calidad	
Cooperación	
Amistad	
Comprensión	
Tolerancia	
Ninguna de las anteriores	



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
ESCUELA NACIONAL DE TRABAJO SOCIAL  
SECRETARIA DE ECONOMIA**

25. De la siguiente lista marque cuales considera que son las costumbres que predominan en su área de trabajo...

- a) Festejar los cumpleaños de los compañeros
- b) Hacer convivios sin ningún motivo, solo por convivencia
- c) Desayunar con los compañeros de trabajo
- d) Adornar la oficina en días festivos
- e) Realizar intercambios
- f) Realizar convivios de acuerdo a días festivos del año (Rosca de reyes, candelaria, 15 de septiembre, ofrendas, fin de año)

26. ¿Se festeja en la S.E, algún acto de tipo religioso?

- a) Sí (mencione cual)
- b) No (pase a la pregunta 28)

27. ¿Ha participado en alguno de estos actos religiosos?

- a) Sí (¡mencione cual!)
- b) No

28. ¿Considera que entre sus compañeros existe confianza y apoyo para la solución de problemas laborales y personales?

- a) Demasiado
- b) Algo
- c) Escaso
- d) Nulo

29. ¿Con cuál de las siguientes características identifica a los líderes de su área?

- a) Facilidad de palabra
- b) Emprendedor
- c) Responsable
- d) Con iniciativa propia



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
ESCUELA NACIONAL DE TRABAJO SOCIAL  
SECRETARIA DE ECONOMIA**

- e) Buen carácter
- f) Igualitario
- g) Honesto
- h) Autoritario

30. ¿Cuál es su actitud ante la llegada de un miembro nuevo en el área del trabajo?

- a) Lo ignoro
- b) Muestro interés
- c) Molestia
- d) Otro (especifique)

31. La mayor de las veces la información que considera importante la recibe por medio de:

- a) Los compañeros
- b) Mi jefe
- c) Del propio trabajo (oficios, notas informativas, memorandum, etc.)
- d) Por medios electrónicos, carteles, etc.





**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
ESCUELA NACIONAL DE TRABAJO SOCIAL  
SECRETARIA DE ECONOMIA**

**OBJETIVO:** El presente cuestionario tiene como finalidad conocer la importancia que reviste para área no certificada la implementación de Sistemas de Calidad en la Secretaría de Economía.

**Instrucciones:** Le recordamos que la información que usted nos proporcione es confidencial y que será utilizada únicamente con fines estadísticos.

Marque la opción correspondiente

- a) Personal Operativo
- b) Mando Medio
- c) Directivo

**Edad:**

**Antigüedad laboral:**

- a) menos de 6 meses
- b) de 6 meses a 1 año
- c) de 2 años a 5 años
- d) de 6 años a 10 años
- e) de 11 años a 15 años
- f) de 16 años a 20 años
- g) de 21 años a 25 años
- h) de 26 años a 30 años
- i) otro (especifique)

**A que departamento pertenece:**

**Escolaridad:** (marque la opción correspondiente)

	Completa	Incompleta
Primaria		
Secundaria		
Preparatoria o bachillerato		
Universidad		
Posgrado		



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
ESCUELA NACIONAL DE TRABAJO SOCIAL  
SECRETARIA DE ECONOMIA**

1. ¿Cuáles cree que sean las ventajas de contar con un sistema de calidad? :
  - a) Un estímulo económico (rucas)
  - b) Prevenir errores en el proceso del trabajo
  - c) Tener un certificado que nos distinga por ser un área que "desempeña su trabajo con calidad"
  - d) Ninguna
  
2. ¿Sabe en qué consiste un sistema de calidad?
  - a) Sí (¿en qué?)
  - b) No
  
3. ¿Le interesaría que su área desarrollara un sistema de calidad?
  - a) Sí (¿por qué?)
  - b) No (¿por qué?)
  - c) No sé
  
4. ¿Cree que es importante que su área se certifique?
  - a) Sí
  - b) No
  - c) No sé
  
5. ¿Cuáles cree que sean los beneficios de contar con la certificación?
  - a) Ninguna
  - b) No sé
  - c) Un estímulo económico
  - d) Otro (especifique cual)



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
ESCUELA NACIONAL DE TRABAJO SOCIAL  
SECRETARIA DE ECONOMIA**


6. ¿Cuál cree que sea la mayor diferencia entre una área certificada y una que todavía no lo está?
- a) La calidad de su trabajo
  - b) Un estímulo económico
  - c) Mayor papeleo por parte de las áreas certificadas
  - d) Más trabajo en las áreas certificadas
  - e) Ninguno
  - f) Otro
7. ¿Defina qué entiende por calidad?
8. ¿En su opinión cual área cree que tenga mayor calidad en su trabajo?:
- a) Un área certificada
  - b) Un área sin certificar
  - c) Ambas
  - d) Depende de las personas
  - e) Otro
9. ¿Cree que es importante la capacitación para desarrollar un sistema de calidad?
10. ¿Cree que existirán cambios en su área laboral al implantar un sistema de calidad?
- a) Sí (¿cuáles?)
  - c) No

A continuación se presentan algunas dinámicas grupales, que se recomiendan para un mejor desarrollo de las actividades señaladas.


**DINAMICAS GRUPALES**

	¿QUÉ ES?	¿PARA QUÉ SIRVE?	DESARROLLO DE LA DINÁMICA
<p style="text-align: center;"><b>AUTOESTIMA</b></p>	<p>Dinámica que tiene como finalidad crear un clima asertivo en el grupo de trabajo.</p>	<p>Reflexionar positivamente sobre nuestros compañeros de trabajo.</p>	<p>a) Se hacen pequeños grupos</p> <p>b) Cada miembro del grupo, le escribe una carta "nominal" a cada uno de los miembros restantes, en la que les manifiesta tres cualidades.</p> <p>c) Puesta en común, donde el colectivo manifiesta sus sentimientos después de haber leído las cartas del resto de miembros del grupo.</p>


## DINAMICAS GRUPALES

	¿QUÉ ES?	¿PARA QUÉ SIRVE?	DESARROLLO DE LA DINÁMICA
	Es una discusión fundamentada.	a) Para defender posiciones b) Aprender a argumentar c) Despertar el interés y estimular la reflexión del grupo.	a) Se forman grupos de seis personas. El capacitador planteará la situación (podrá ser una pregunta que implique tomar una decisión). b) Cada grupo elegirá un coordinador (que controlará el tiempo que cada miembro tiene para exponer sus ideas) y un secretario (anotará las conclusiones para exponerlas ante el grupo-clase). Cada participante expresará su posición en menos de un minuto. Se discutirá y buscará un posible acuerdo. c) Se desharán los grupos y todos los secretarios pasaran a exponer las conclusiones u opiniones de los grupos, anotando en el pizarrón la síntesis.

## DINAMICAS GRUPALES

	¿QUÉ ES?	¿PARA QUÉ SIRVE?	DESARROLLO DE LA DINÁMICA
	<p>Es una discusión fundamentada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Para defender posiciones</li> <li>b) Aprender a argumentar</li> <li>c) Despertar el interés y estimular la reflexión del grupo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>d) El capacitador explicará al grupo la dinámica del debate, aclarando que los participantes deberán defender la posición que les corresponda, aunque no coincidan con ella, ya que la técnica forma parte de una actuación en la que sus protagonistas demostrarán sus capacidades argumentativas y/o persuasivas.</li> <li>e) Se elegirá un moderador y un secretario. El moderador será el encargado de iniciar la discusión, exponiendo claramente las reglas; regulará las intervenciones, suavizará las tensiones y otorgará la palabra. El secretario tomará nota del punto central de las intervenciones.</li> </ul>

**DINAMICAS GRUPALES**

	<b>¿QUÉ ES?</b>	<b>¿PARA QUÉ SIRVE?</b>	<b>DESARROLLO DE LA DINÁMICA</b>
	Es una discusión fundamentada.	a) Para defender posiciones b) Aprender a argumentar c) Despertar el interés y estimular la reflexión del grupo.	f) Ambos resumirán, al final del debate, lo dicho por los compañeros.

**DINAMICAS GRUPALES**

	¿QUÉ ES?	¿PARA QUÉ SIRVE?	DESARROLLO DE LA DINÁMICA
<p style="text-align: center;"> <b>LOTERIA</b>  <b>ADMINISTRATIVA</b> </p>	<p>Reconocimiento de las actividades y/o funciones que se desempeñan en la unidad administrativa.</p>	<p>Identificar las actividades más importantes del área.</p>	<p>a) Se forman equipos de 5 integrantes, se les entrega una hoja con 12 recomendaciones, un cartón con 6 imágenes y un cartón con el título de cada función.</p> <p>b) En la línea derecha del listado de las funciones, colocar la palabra correspondiente de acuerdo al proceso administrativo.</p> <p>c) Realizar una plenaria en donde cada equipo leerá sus respuestas.</p> <p>d) Analizar la situación desarrollada.</p>




## DINAMICAS GRUPALES

	¿QUÉ ES?	¿PARA QUÉ SIRVE?	DESARROLLO DE LA DINÁMICA
<p><b>JUEGO DE ROLES</b></p>	<p>Técnica cuya finalidad es la integración de los miembros</p>	<p>Permite analizar una situación específica, en donde el grupo identifique los aspectos conflictivos a través de las diferentes posturas.</p>	<p>a) Dividir al grupo en dos partes y a cada equipo proporcionar una situación relacionada con la prestación del servicio, uno de los equipos defenderá la postura de valores como el servicio, la confiabilidad, el respeto, el trabajo en equipo, la honestidad, mientras que el otro equipo defenderá la situación contraria a éstos valores.</p> <p>b) Ambos equipos tendrán que defender su postura.</p> <p>c) Así mismo se pedirá que observen la forma de conversación, las relaciones que se establezcan, las frases y gestos significativos</p>

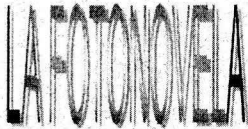
## DINAMICAS GRUPALES

	¿QUÉ ES?	¿PARA QUÉ SIRVE?	DESARROLLO DE LA DINÁMICA
<p style="text-align: center; font-size: 2em; font-weight: bold; letter-spacing: 0.5em;">MASCOTAS</p>	<p>Técnica cuya finalidad, es la integración de los miembros.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Fortalecer la comunicación y las relaciones humanas.</li> <li>b) Convivir y laborar en un ambiente de camaradería.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) A cada integrante se le proporciona una tarjeta cuyo imagen sea de un animal.</li> <li>b) Una vez que todos tengan tarjeta, se pide que actúen de acuerdo al animal asignado y de ésta forma, encontrar a su pareja.</li> <li>c) Una vez que cada integrante este con su pareja, se pide que compartan aspectos relacionados con su trabajo y a su vez con características que se asemejen con el animal asignado.</li> </ul>


**DINAMICAS GRUPALES**

	¿QUÉ ES?	¿PARA QUÉ SIRVE?	DESARROLLO DE LA DINÁMICA
	<p>Es una dinámica que sirve para la reflexión sobre el problema de la competitividad y disputa ente los miembros del grupo.</p>	<p>Para conocer la importancia que cada integrante del grupo representa y en suma, eleva el nivel de competitividad.</p>	<p>a) El capacitador pide a los participantes que se pongan de pie, dos a dos, frente a frente. Con un pedazo de cuerda, cada uno debe tirar de la cuerda, haciendo el máximo de fuerza.</p> <p>b) Después de algunos minutos, cada uno debe contarle al otro que sintió durante el ejercicio y posteriormente al grupo.</p>

**DINAMICAS GRUPALES**

	¿QUÉ ES?	¿PARA QUÉ SIRVE?	DESARROLLO DE LA DINÁMICA
	<p>Es una técnica de creatividad.</p>	<p>a) Para inferir asociaciones b) Compatibilizar ideas</p>	<p>a) El coordinador acercará una hoja de papel afiche y pegamento a cada grupo dando la consigna de elaborar una fotonovela que involucre todas las ilustraciones que haya en la mesa. Los integrantes del grupo deberán escribir los textos correspondientes.</p> <p>b) En plenario, cada grupo presentará su fotonovela, la leerá y explicará. Así como el proceso que realizó para llegar a ese producto.</p>

## DINÁMICAS GRUPALES

	¿QUÉ ES?	¿PARA QUÉ SIRVE?	DESARROLLO DE LA DINÁMICA
	<p>Es una dinámica que propicia la discusión en grupo, de un tema, adoptando alternativamente los papeles de comunicador y observador.</p>	<p>a) Tiene como finalidad estimular la capacidad de argumentación. b) Desarrollo de las capacidades de escucha y observación</p>	<p>Se divide el grupo en dos equipos, formando dos círculos concéntricos, se propone un tema de discusión y se establece un tiempo para ello el equipo que está en el interior (de la pecera) discute sobre lo propuesto, el otro observa. Transcurrido el tiempo, el grupo observador sugiere otros argumentos que se podían haber dado, aspectos no tratados, estrategias, etc. El proceso debe repetirse intercambiando los roles de los grupos.</p>

## **GLOSARIO**

**ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD.** Actividades de la función administrativa general, que determinan políticas, objetivos y responsabilidades con la calidad y que la calidad de estos se vea reflejada.

**AMACAT.** Asociación Mexicana de Administración de Calidad Total, es una red de expertos ejecutivos y consultores dedicados a la difusión de la cultura de la calidad total, por medio del intercambio de experiencias y relaciones en la materia.

**ASEGURAMIENTO DE CALIDAD.** Son todas aquellas medidas planeadas y sistemáticas del sistema de calidad con los que la gerencia se da confianza a si misma y a sus clientes de que sus productos o servicios satisfacen las necesidades de quienes lo usan, de forma económicamente efectiva para todos.

**BALDRIGE MALCOM.** El Premio Nacional de Calidad Malcom Baldrige se crea en Estados Unidos en 1987, con la misión de:  
Sensibilizar al país y a las industrias, promocionando la utilización de la gestión de calidad total como método competitivo de gestión empresarial.  
Disponer de un medio de reconocer formal y públicamente los méritos de aquellas firmas que los hubieran implantado con éxito.

**CALIDAD.** Para fines de este trabajo se entiende a la calidad como un valor encaminado a satisfacer las necesidades y expectativas de cualquier persona independientemente del papel que desempeñe como parte de la esfera social. Al ser concebida como un valor, debe ser relacionada con la responsabilidad, el respeto, la confianza y la iniciativa, los cuales deben de ser trabajados conjuntamente para alcanzar la calidad no solo de bienes y servicios sino del propio desarrollo del hombre.

**CIRCULOS DE CALIDAD.** Tipo especial de trabajo en equipo, tiene como propósito, identificar, analizar y resolver problemas relacionados con el trabajo del equipo, con el objeto de mejorar su productividad y calidad; se caracterizan por ser grupos pequeños, voluntarios, integrados por miembros de una misma área, unidos por un objetivo común relacionado con el control y el mejoramiento de su trabajo, las reuniones se llevan a cabo dentro de las horas de trabajo; se busca el desarrollo intelectual y humano, así como el reconocimiento y respeto de sus miembros.

**CLIFOR, GEERTZ.** Nació en San Francisco California, (Estados Unidos), realizó estudios de antropología en el Antioch College de Ohio y en la Universidad de Harvard, ha publicado cerca de una docena de libros, algunos de ellos considerados como verdaderos "clásicos" de la disciplina antropológica, como La Religión en Java (1960) o La interpretación de las culturas (1973) y a raíz de ésta se le ha considerado como el creador de la llamada "Antropología simbólica", que se centra en las diferentes maneras en las que la gente entiende su alrededor, así como las acciones de los demás miembros de su sociedad.

**CONTROL DE CALIDAD.** Es visto como la aplicación que se hará en cada etapa de producción tanto de principios como de técnicas estadísticas, logrando así un producto de niveles más económicos que satisfagan al cliente sin demeritar la calidad del producto.

**CULTURA:** Conjunto de conocimientos adquiridos ya sea de acuerdo a la educación formal e informal, modos de vida, costumbres y creencias propias de una persona, pueblo o época, es decir, el saber científico y tecnológico, su producción artística y literaria, su lengua, religión usos, procedimientos y hábitos de trabajo, el deporte, la gastronomía propia y cuantos elementos materiales o inmateriales constituyen el patrimonio cultural del individuo, grupo étnico, región o generación de una época o área geográfica; teniendo como núcleo esencial ideas tradicionales, es decir, derivados y seleccionados históricamente, un punto importante del término *cultura* son, los valores que pueden considerarse productos de la actividad; por otro lado, elementos condicionantes de la actividad futura.

**CULTURA DE CALIDAD.** Es el conjunto de valores y hábitos que posee una persona tanto en la vida laboral como personal, que complementados con el uso de prácticas y herramientas de calidad en el actuar diario, le permiten colaborar con su organización a enfrentar los retos que se presenten en el cumplimiento de su misión.

**CULTURA ORGANIZACIONAL.** Está conformada por todos los valores que predominan en el personal de una empresa, los diversos sistemas de dirección y de trabajo, la forma de hacer las cosas, la actitud del personal, el vestido, el lenguaje, los chistes, la manera de comportarse, los héroes, las leyendas, los rituales, las tradiciones, las metas, los símbolos etc.

**CROSBY PHILIP B.** Nació en Wheeling, Virginia el 18 de junio de 1926, su formación es de ingeniero de calidad, comenzando sus trabajos como profesional de la calidad en una escuela médica. Su carrera comenzó en una planta de fabricación en línea donde decidió que su meta sería enseñar administración en la cual previniendo problemas sería más provechoso que ser bueno en solucionarlos. Menciona que la calidad es gratis, definiéndola como "conformancia a los requerimientos" e indicando que el 100% de la conformancia es igual a cero defectos., el cual debería de ser un estándar de medición del desempeño gerencial y no un programa de motivación para los empleados. Promueve sus 14 pasos para administrar la calidad en otro libro denominado "Calidad sin Lagrimas"

En 1979 fundó Philip Crosby Associates, Inc. (PCA), y durante los diez años siguientes la convirtió en una organización con 300 empleados alrededor del mundo y con \$80 millones de dólares en ganancias. PCA enseñó a la gerencia cómo establecer una cultura preventiva para lograr realizar las cosas bien y a la primera. GM, Chrysler, Motorola, Xerox, hospitales y cientos de corporaciones alrededor del mundo vinieron a PCA para entender la Administración de la calidad. En esta propuesta abarco aspectos de prevención, determinación, educación e implementación, los cuales deben ser considerados para la consecución de la calidad.

En 1991 se retiró de PCA y fundó Career IV, Inc., compañía que proporciona conferencias y seminarios dirigidos al desarrollo de los actuales y futuros ejecutivos. En 1997 compró los activos de PCA y estableció Philip Crosby Associates II, Inc. Ahora el colegio de la calidad funciona en 20 países alrededor del mundo. PCA II sirve a clientes que van desde conglomerados multinacionales hasta las pequeñas compañías de manufactura y servicio, asistiéndolas con la puesta en práctica de su proceso de mejora de calidad. A principios de 1998 publicó su libro- "Quality and Me" (su autobiografía) y posteriormente " The Reliable Organization" a finales de 1999. Philip Crosby Falleció en agosto del 2001.

**DEAL, TERRENCE E.** Se ha enfocado en la investigación en torno a la simbología y al cambio organizacional, en 1983 junto con Kennedy A.A publicó el best seller "Culturas Corporativas". Profesor de educación de desarrollo humano en el Peabody College de la Vanderbilt University, así mismo ha impartido clases en universidades como Stanford , Escuela de Educación y Harvard . Cuenta con una maestría en Administración de la Educación (1961) y con un doctorado en Educación y Sociología (1972).

**DEMING EDWARD W.** Nació en 1900 en Wyoming, E.U., al inicio de su carrera se dedicó a trabajar sobre el control estadístico de la calidad, pero la entrada de los E.U. a la segunda guerra mundial y la demanda excesiva de productos por parte de los aliados provocó que las empresas americanas se orientarán a la producción en masa satisfaciendo dicha demanda en un mercado muy estandarizado y muy cerrado, dejando de lado las ideas de Shewhart, Deming y otros precursores. En 1950 W. Edward Deming visitó Japón, invitado por la JUSE (Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses) dando una serie de conferencias sobre control de calidad, Japón asumió y desarrolló los planteamientos de Deming y los convirtió en el eje de su estrategia de desarrollo nacional. En 1951 se estableció el Premio Nacional de Calidad en honor dicho autor, el cual premia instituciones o personas que se caracterizan en su interés por implementar la calidad. Deming no tuvo un reconocimiento en su país, hasta que en 1980 se le descubrió al participar en un documental de televisión titulado "Si Japón puede ¿por qué nosotros no?". Deming centra su aplicación del control de la calidad en la instalación en los procesos del ciclo Plan-Do-Check-Act o cómo mejorar la calidad mediante el ciclo planear, hacer, verificar y actuar; ciclo relacionado con diseño, producción, ventas, encuestas y rediseño. Se le considera el "Padre" de la Tercera Revolución Industrial o La Revolución de la Calidad, con sus famosos 14 puntos así como las 7 enfermedades mortales de una compañía. Entre sus libros se puede citar "Calidad, Productividad y Competitividad", en donde hace ver la necesidad del liderazgo en la calidad.

**FUNDAMECA.** Fundación Mexicana para la Calidad, surge como respuesta de la sociedad civil ante los cambios por los que atravesaba el país en 1988, así mismo se ha convertido en la institución promotora más importante de México en difundir la cultura de calidad total en el país y cuyas actividades están enfocadas a proporcionar a los líderes de opinión conceptos y estrategias para lograr un genuino cambio cultural; además colabora con la Secretaría de Economía como brazo técnico del Plan Nacional de Calidad (PNC).



**HANDY, CHARLES.** Es el pensador en Administración más influyente y conocido de Europa, nació en Irlanda y tiene una larga y distinguida carrera tanto en el mundo empresarial como en el académico. Es graduado de la Universidad de Oxford, de la *Sloan School* de M.I.T. y fue fundador de la *London Business School*, entre sus libros más recientes están **The Age of Paradox** (*La Edad de la Paradoja*) y **Age of Unreason** (*La Edad de la Insensatez*). Él tiene conceptos como el de **La sociedad comunitaria** para el modelo corporativo del futuro, dice que el verdadero patrimonio de las empresas no son las cosas sino la gente que las maneja y que para mantener a éstas personas dentro de la Corporación no podemos seguir considerándolos como "los empleados". Para conservar a la gente en la Empresa debe haber cierto tipo de continuidad y cierto sentido de pertenencia. También tenemos que hablar de compromiso, pero un compromiso de doble vía: de la empresa hacia sus miembros y de sus miembros hacia la empresa, su concepto de sociedad comunitaria incluye no solamente a los empleados, sino también a todos aquellos que estén relacionados o tengan intereses con la empresa, incluidos sus principales accionistas y sus fuentes de recursos financieros.

**IMERCCA.** Instituto Mexicano de Control de Calidad, que desde sus inicios, ha realizado una importante difusión de las técnicas de control de calidad mediante seminarios, congresos y talleres.

**ISHIKAWA KAORU.** Representante del movimiento del control de calidad en Japón es el Dr. Kaoru Ishikawa, nacido en 1915, se graduó en la Universidad de Tokio el año 1939 en Química Aplicada, de 1939 a 1947 trabaja en la industria y en la armada, fue profesor de ingeniería en la misma universidad, donde comprendió la importancia de los métodos estadísticos, ante la dispersión de datos, para hallar consecuencias.

En 1949 participa en la promoción del control de calidad y desde entonces trabajó como consultor de numerosas empresas e instituciones comprometidas con la estrategia de desarrollo nacional. En el año de 1952 Japón entra en la ISO (International Standard Organization), Asociación internacional encargada de establecer los estándares para las diferentes industrias y servicios, se incorpora como miembro en 1960 y desde 1977, ha sido el presidente de la representación japonesa, además, es presidente del Instituto de Tecnología Musashi de Japón, participó en el movimiento de calidad japonés, siendo sus principales contribuciones el Diagrama de Causa y Efecto, también conocido como Diagrama de Pescado o Diagrama de Ishikawa.

Integró lo que hoy conocemos como las siete herramientas estadísticas básicas del control total de calidad, de donde se le considera inclinado hacia las técnicas estadísticas.

Entre sus libros se encuentra "¿Qué es el control total de calidad?", donde indica que el CTC en Japón se caracteriza por la participación de todos, desde los más altos directivos hasta los empleados más bajos. Ha obtenido el premio Deming y el premio de la sociedad norteamericana de control de calidad, esta misma le concedió en 1982 la medalla Shewart "por sus sobresalientes contribuciones al desarrollo, teorías y métodos del control de calidad", define el control de calidad como: "desarrollar, diseñar, realizar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre más

satisfactorio para el consumidor". "el control total de calidad, significa simplemente que hacemos lo que debemos hacer", "el control de calidad empieza con formación y termina con formación".

**ISO 9000.** ISO es el acrónimo de la International Organization for Standardization (Organización Internacional de Estandarización) la cual se fundó el 23 de febrero de 1947; según los funcionarios de la ISO, la organización tomó prestadas las siglas de la palabra griega *isos*, que significa igual.

**JURAN JOSEPH MOSES (1904-1999).** Nace en Rumania en 1904, se traslada a Minnesota en 1912, después de la II Guerra Mundial trabajó como consultor, en 1954 fue invitado por el JUSE para dar conferencias en Japón, por lo que junto con Deming e Ishikawa se les considera los principales promotores del éxito de Japón; convierte el control de la calidad en instrumento de la dirección de la empresa. Imparte su conferencia sobre: "Gestión sistemática del control de calidad". Se le descubre a raíz de la publicación de su libro, desechado por otras editoriales: "Manual de control de calidad". Describe la calidad como la "adecuación de los Productos y Servicios al uso para el cual han sido concebidos" y desarrolló una trilogía de calidad: establecer un plan de calidad, efectuar el control de calidad e implantar la mejora de la calidad. Su fundamento básico de la calidad, es que sólo puede tener efecto en una empresa cuando ésta aprende a gestionar la calidad. La calidad hay que incorporarla dentro del propio proceso productivo. Para impartir sus conocimientos, crea el Instituto Juran de la Calidad. Ha publicado numerosos libros, artículos y divulgado, mediante una gran cantidad de conferencias por todo el mundo, los efectos revolucionarios de la gestión total de la calidad.

Afirma que la alta administración es la responsable del cambio, abogando por crear el cambio cuando el proceso necesita mejorarse y por prevenir el cambio cuando los problemas son esporádicos. Logró desarrollar la técnica de los costos de calidad, elaborando un manual de calidad, en donde existe un fuerte contenido administrativo enfocado a la planeación, organización y responsabilidad.

**LLOPIS TOVERNER, JUAN.** Profesor titular de la universidad de organización de empresas en Alicante, España. Se ha desarrollado en el ámbito académico junto con Enrique Tari, Clave Cortes, ha escrito textos como "Manual de organización de empresas", "Los recursos humanos de la empresa", "La cultura de empresa", entre otros.

**MEJORA CONTINUA.** Proceso continuo en el que se involucran aportaciones incrementales llamadas mejoras-combinadas con aportaciones radicales - saltos significativos a cambios estructurales que se integran y son sucesivas. Por aportaciones incrementales, podemos entender a la mejora que compete a la dirección, la cual incluye innovaciones tecnológicas así como grandes inversiones, en tanto que la aportación radical es aquella que incluye un proceso continuo y que no solo atañe a la dirección sino que involucra a todo el personal.

**OUCHI WILLIAM.** Autor de la teoría Z del best seller de los tiempos de Nueva York: "¿Cómo la gerencia americana, puede resolver el desafío japonés?" (Addison-Wesley, 1981). La teoría Z estaba en la lista del mejor vendedor por cinco meses, se ha publicado en 14 ediciones extranjeras y se enlistó en el séptimo lugar, sostuvo lo más extensamente posible el libro de 12 millones de títulos llevados a cabo en las 4.000 bibliotecas de E.E.U.U. Es autor de dos libros adicionales y de artículos de estudiante sobre la organización y la gerencia. En UCLA, el Dr. Ouchi enseña cursos en la gerencia y en diseño de organización y conduce la investigación sobre la estructura de organizaciones grandes. Él era co-silla del programa de la gerencia de la escuela de UCLA y continúa como presidente de los programas de Riordan, que sirven a estudiantes de la High School y de la universidad de la minoría en California meridional. Él también participó en el instituto del verano de Nissan-HBCU, que sirve al profesorado de las universidades y de las universidades históricamente negras de los E.E.U.U. En servicio a la profesión, Ouchi ha servido en los comités de redacción de cuatro diarios y servicios de estudiante como consejero a varias agencias que concedían. Él desempeña servicios en los tableros de la universidad de Williams, televisión pública de KCET, Allegheny-Teledyne, primer banco federal fundación de la comunidad de California, California Aprende, museo nacional americano japonés y la comisión en discusiones presidenciales. Él es también un miembro del comité consultivo del consumidor de las seguridades de EU y de la Comisión del intercambio y del comité consultivo de las propiedades inmobiliarias de la compañía de confianza del oeste.

**PETERS Y WATERMAN.** Examinaron características de 43 empresas exitosas, en busca de atributos en común que pudieran ser transferibles y utilizables por otros. Algunos de sus hallazgos indicaban que la gerencia norteamericana sufría de miopía que no les permitía experimentar e innovar, prevenía la participación en la toma de decisiones y tenía gerentes poco experimentados. Abordó ocho principios para la excelencia que le permiten a cualquier gerente mirarse al espejo y evaluar su desempeño, además ayuda a identificar ideas excelentes que otros utilizan, así como aplicarlas.

Aunque las ideas pueden parecer de sentido común, fue la primera vez que se expusieron en forma sistemática y respaldada por una investigación.

Peters alcanzó el éxito con "In Search of Excellence" en 1982, con Robert H. Waterman Jr., recientemente denominado por el NPR como uno de los "tres mejores libros de negocios del siglo".

Tom Peters participa en casi 100 seminarios cada año y ha hablado recientemente en España, Alemania, Ecuador, Argentina, Chile, Brasil, Nueva Zelanda, Australia, Malasia, Reino Unido, Holanda, Suecia, Turquía, Arabia Saudita, India, Dubai, Sudáfrica, Zimbabwe, Corea del Sur, Singapur y Tailandia.

También ha firmado cientos de artículos en periódicos y revistas populares y profesionales, entre ellos en Business Week, The Economist, The Financial Times, The Wall Street Journal, The New York Times, Inc., Fast Company, The Washington Monthly, California Management Review, The Academy of Management Review, Forbes ASAP y The Harvard Business Review.

**SHEIN EDGAR.** En la Universidad de Harvard obtuvo un doctorado en Filosofía, ha sido catedrático en psicología y administración organizacional, cuenta con diplomados en psicología de la organización por la Americans Boards of Professional Examiners. En su haber destacan los trabajos realizados en España y México en empresas privadas en donde ha analizado el cambio y el cómo ha modificado la cultura de la organización.

**SHEWHART.** Graduado de la Universidad de Illinois con los títulos de bachiller y master y recibió el Doctorado de Física en la Universidad de California en Berkeley en 1917. Su carrera profesional la realizó como ingeniero en Western Electric de 1918 a 1924 y en los laboratorios Bell Telephone como miembro del staff técnico de 1925 a 1956 cuando se retiró.

Fue catedrático en control de calidad y estadística aplicada en la Universidad de Londres, en el Instituto tecnológico Stevens, el Colegio de Graduados del Departamento de Agricultura de los EEUU, y en la India, además de miembro del Comité Visitante del Departamento de Relaciones Sociales de Harvard, profesor honorario en Rutgers y miembro del comité consultivo de Princeton en el departamento de matemáticas.

Como consultor sirvió al Departamento de Guerra de los EEUU, a la ONU y al gobierno de la India. Fue miembro activo del consejo nacional de investigación y del instituto Internacional de Estadísticas. Fue miembro honorario de la sociedad real de estadística de Inglaterra y de la asociación de estadísticas de la India. Miembro y oficial del Instituto de estadísticas matemáticas, la asociación americana para el avance de la ciencia y la asociación americana de estadística y miembro de la sociedad de econometría del instituto internacional de estadística y la academia de ciencias de Nueva York y fue el primer presidente de la sociedad americana de calidad (ASQ).

Además de "Economic Control of Quality of Manufactured Products", Shewhart escribió "Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control" (Método Estadístico desde el Punto de Vista del Control de Calidad) en 1939 y numerosos artículos en publicaciones profesionales.

**SILICEO ALFONSO.** Los conocimientos con los que cuenta en derecho, administración, psicología, desarrollo humano y religiones del mundo los ha integrado en la creación de modelos educativos, así como en investigaciones en tema como liderazgo, productividad, calidad y trabajo en equipo; ha publicado artículos y ensayos sobre capacitación, desarrollo ejecutivo, planeación entre otros.

Fundador y director de la firma Praxis: grupo consultor en liderazgo, competitividad y producción organizacional cuya función es contribuir en el desarrollo de la dirección organizacional en México.

**SISTEMA DE CALIDAD.** Es la estructura organizacional (organigramas) y la consecuente asignación de autoridad y responsabilidad para el desahogo práctico de la gestión o administración de la calidad, así como los procedimientos, procesos físicos, administrativos, recursos materiales, económicos y humanos, que le dan vida a una organización.

**SISTEMA JUSTO A TIEMPO.** En 1950 fue creado un concepto que se ha convertido en la guía para lograr un Sistema Justo a Tiempo, esta idea, originalmente recibió el nombre de "producción esbelta", surgió de una campaña iniciada en Toyota City, Japón, para la reducción de desperdicios.

**VALORES.** Argumentos relacionados con el comportamiento que la sociedad acepta o rechaza. Antropológicamente los valores son: normas ideales de actuar, tratan de salvar lo fundamental de la cultura, identifican y reproducen las actitudes y concepciones aceptadas o rechazadas, son heredados o pueden generarse en generaciones futuras y tiene que ver con la seguridad, el desarrollo y la voluntad, ejemplo de ello son honestidad, calidad, lealtad, iniciativa, capacitación, liderazgo, respeto, responsabilidad, etc.

## **BIBLIOGRAFIA:**

1. Dr. Harrington H.J, 1998, Como incrementar la calidad -productividad en su empresa-, México, Mc Graw-Hill, Pág. 22.
2. Cantú Delgado, Humberto, 1997, Desarrollo de una cultura de calidad, México, Editorial Mc Graw-Hill, Pág. 8
3. Zairi Mohamed, 1993, Administración de la calidad total para ingenieros, México, Editorial Panorama, Pág.27
4. Cantú Delgado, Humberto, 1997, Desarrollo de una cultura de calidad, Editorial Mc Graw-Hill Pág. 48
5. Zairi Mohamed, 1993, Administración de la calidad total para ingenieros, México, Editorial Panorama Págs.31, 38
- 6 y 7. Zoccolotto Héctor M, 1992, Calidad total aquí y ahora, México, Editorial Panorama, Págs. 169,167
8. Crosby Philip B, 1987, La calidad no cuesta, México, Editorial Continental, Págs. 22-24
9. Colunga Dávila, Carlos, 1995, Administración para la calidad, México, Editorial Panorama Págs. 45-46
10. <http://compite@org.com.mx>
- 11 y 12. Claver Cortés, Enrique, 1999, Calidad y dirección de empresas, México, Editorial Continental; Págs. 45,54
13. Domingo José, 1999, Calidad y mejora continua, México, Editorial Mc Graw-Hill, Pág. 25
14. Claver Cortés, Enrique, 1999, Calidad y dirección de empresas, México, Editorial Continental; Pág. 58.
15. Dr. Harrington H.J, 1998, Como incrementar la calidad -productividad en su empresa-, México, Editorial Mc Graw-Hill, Pág. 69.
- 16 y 17. Claver Cortés, Enrique, 1999, Calidad y dirección de empresas, México, Editorial Continental, Págs. 68,70
- 18 y 19. Peach Robert W, 1997, Manual de ISO 9000, E.U, Editorial McGraw-Hill Págs. 15,21,41,40.
20. Curso –taller Formación de Evaluadores y Verificadores Internos de Competencias

Laborales, Organismo certificador de competencias Laborales RICSA, Octubre 2002

21. Peach Robert W, 1997, Manual de ISO 9000, E.U, Editorial McGraw-Hill Pág.37
22. Claver Cortés, Enrique, 1999, Calidad y dirección de empresas, Madrid, Editorial Civitas Pág. 95
- 23 y 24. Domingo José, 1999, Calidad y mejora continua, México, Editorial Mc Graw-Hill, Págs. 61, 67
25. Fea Goglielmetti, Ugo, 1995, Competitividad es calidad total, España, Editorial Morcombo, Pág. 195
26. Claver Cortés, Enrique, 1999, Calidad y dirección de empresas, Madrid, Editorial Civitas Pág. 72
27. De la Cruz B, Julio, 1999 Sistemas de calidad, instrumentos de cambio para optimizar las organizaciones, Madrid, Editorial CIE Pág. 166
- 28 y 29. Fea Goglielmetti Ugo, 1995, Competitividad es calidad total, España, Editorial Morcombo Págs. 196,198
30. Cuadro sinóptico elaborado por las realizadoras de ésta investigación.
31. Colunga Dávila, Carlos, La calidad en el servicio, México, Editorial Panorama, Pág. 25
32. Ibidem Pág.52
33. Siliceo Alonso, 1999, Liderazgo, valores y cultura organizacional, México, Editorial Mc Graw-Hill, Pág. 43.
34. Cantú Delgado, Humberto, 1999, Desarrollo de una cultura de calidad, México, Editorial Mc Graw-Hill Pág. 77
35. Todor Rickards, 2001, La Creatividad y la administración del cambio, Editorial Oxford Pág. 147
36. Siliceo Alonso, 1999, Liderazgo, valores y cultura organizacional, México, Editorial Mc Graw-Hill, Pág. 48
37. Alonso Vicente, Blanco Adolfo, 1990, Dirigir con calidad total, Madrid, Editorial Esic Colección Cultural Empresarial e Innovación, Pág. 48
38. Bibson Ivancevich, Donnelly, 1994, Las organizaciones, .E.U, Editorial Ad Dison-Wesley Iberoamericana, S.A, Pág. 43

- 39.** A. Garmendia, José, 1999, Tres culturas, organización y recursos humanos, Madrid, Editorial ESIC. Pág. 57
- 40 y 41.** Alonso Vicente, Blanco Adolfo, 1990, Dirigir con calidad total, Madrid, Editorial ESIC, Colección Cultural Empresarial e Innovación, Págs. 65,69
- 42 y 43.** A. Garmendia, José, 1994, Tres culturas, organización y recursos humanos, Madrid, Editorial ESIC, Págs. 27,33.
- 44 y 45.** Cantú Delgado, Humberto, 1999, Desarrollo de una cultura de calidad, México Editorial Mc Graw-Hill, Págs. 82,91
- 46.** Claver Cortés, Enrique, 1999, Calidad y dirección de Empresas, España, Editorial Civitas, Pág. 135
- 47.** Cantú Delgado, Humberto, 1999, Desarrollo de una cultura de calidad, México, Mc Graw-Hill Pág. 68.
- 48, 49, 50 y 51.** Claver Cortés, Enrique, 1999, Calidad y dirección de empresas Madrid Editorial Civitas, Págs. 71,74 y 140
- 52.** Cuadro elaborado por las realizadoras de ésta investigación.
- 53.** Pineda Pilar, 2002, Pedagogía laboral, España, Editorial Ariel, Pág. 133
- 54 y 55.** Aquino Jorge, 1993, Recursos humanos para no especialistas, Buenos Aires, Editorial Macchi, Págs. 76, 78.
- 56-68.** Mendoza Nuñez, Alejandra, 1994, La capacitación práctica en las organizaciones "Métodos y técnicas", México, Editorial Trillas, Págs. 29,36,42,51,60,63,71,81,89,99,120,124,125 y 425.
- 69.** Harris Jeff, 1995, Administración del recurso humano, conceptos de conducta interpersonal, México, Editorial Limusa, Pág. 425.
- 70.** Urcola Tellera, Juan Luis, 1999, Dirigir personas en tiempos de cambio, Madrid, Editorial Esic, Pág.260.
- 71.** Calidad productiva en su empleo, Pág. 72
- 72.** La jornada 7 de diciembre de 2000, Pág. 3
- 73.** Grediaga y Asociados, 1992, Capacitación al trabajo, México, Ediciones Gernika, Pág. 12.
- 74.** Recopilación del Curso –taller Formación de Evaluadores y Verificadores Internos de Competencias Laborales, Organismo certificador de competencias Laborales RICSA,



Octubre 2002.

75. [www.economia.gob.mx](http://www.economia.gob.mx)

76 y 77. Gasca, R. Guadalupe, 1997, El modelo de trabajo social en empresas y la organización, México, Págs. 36, 37

### BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

- Pineda Pilar, 2002, Pedagogía laboral, España, Editorial Ariel PP. 305.
- E. Kaufman, Alicia, 1999, El Poder de las organizaciones, España, Editorial universidad de Alcala de Henares, Pág. 181.
- Viedma, José Ama, 1992, La Excelencia empresarial, España, Editorial Mc Graw-Hill. Pág. 205.
- Amaro Gumaro, Raymundo, 1990, Administración del personal, México, Editorial Limusa, PP. 280.
- Forreyra, Horacio, Pasut Marta, 1998, Las dinámicas grupales: elementos para el aula flexible, México, Editorial Novedades Educativas, Págs. 57, 75, 91, 94.
- Fuentes Patricio, 2000, Técnicas de trabajo en grupo: una alternativa en educación, Madrid, Editorial Pirámide, Pág. 134.