



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN

**“LA RELACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS CON LA CALIDAD EN LAS
PEQUEÑAS EMPRESAS DEDICADAS A LA PRODUCCIÓN Y VENTA DE
DULCES EN EL ESTADO DE MÉXICO”.**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

P R E S E N T A N :

**GELASIO ÁNGELES TORRES
JOSÉ LUIS HERNÁNDEZ GALICIA
ALMA ROSA VALDÉS BALLESTEROS.**

ASESOR: L.A.E. JESÚS ALBERTO VIVEROS PÉREZ.

CUAUTITLÁN IZCALLI, EDO. DE MÉXICO

2004.



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.



SECRETARÍA NACIONAL
AVENIDA DE
MÉXICO

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

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES-CUAUTITLAN

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS



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

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

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

"La relación de los Recursos Humanos con la Calidad en las pequeñas
empresas dedicadas a la producción y venta de dulces en el Estado de
México"

que presenta el pasante: Gelasio Angeles Torres
con número de cuenta: 9857687-8 para obtener el título de
Licenciado en Administración

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

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 16 de Febrero de 2004

PRESIDENTE	<u>MCE. Celia Rodríguez Chavéz</u>	
VOCAL	<u>LAE. Jesús Alberto Viveros Pérez</u>	
SECRETARIO	<u>M.A. Ma. Teresa Muñoz García</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>M.A. Daniel Herrera García</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>M.A. Ernesto Gómez López</u>	



ESTADO NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

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

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLAN
ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS



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

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

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

"La relación de los Recursos Humanos con la Calidad en las pequeñas
empresas dedicadas a la producción y venta de dulces en el Estado de
México"

que presenta el pasante: José Luis Hernández Galicia
con número de cuenta: 9435337-0 para obtener el título de
Licenciado en Administración

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

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 16 de Febrero de 2004

PRESIDENTE	MCE. Celia Rodríguez Chávez	
VOCAL	LAE. Jesús Alberto Viveros Pérez	
SECRETARIO	M.A. Ma. Teresa Muñoz García	
PRIMER SUPLENTE	M.A. Daniel Herrera García	
SEGUNDO SUPLENTE	M.A. Ernesto Gómez López	



ESTADOS UNIDOS MEXICANOS
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

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

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

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

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

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

"La relación de los Recursos Humanos con la Calidad en las pequeñas
empresas dedicadas a la producción y venta de dulces en el Estado de
México"

que presenta la pasante: Alma Rosa Valdés Ballesteros
con número de cuenta: 9506633-8 para obtener el título de
Licenciada en Administración

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

A T E N T A M E N T E
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 16 de Febrero de 2004

PRESIDENTE	<u>MCE. Celia Rodríguez Chávez</u>	
VOCAL	<u>LAE. Jesús Alberto Viveros Pérez</u>	
SECRETARIO	<u>M.A. Ma. Teresa Muñoz García</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>M.A. Daniel Herrera García</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>M.A. Ernesto Gómez López</u>	

AGRADECIMIENTOS

AGRADECIMIENTOS

A la universidad Nacional Autónoma de México.

Por ser la máxima casa de estudios y habernos brindado la oportunidad de formar parte de esta gran institución.

Gracias por permitirnos realizar nuestro sueño de tener una educación profesional, al brindarnos y abrirnos las puertas de tus instalaciones para poder cumplir con el compromiso de enaltecer tu prestigiado nombre, siempre con el enorme orgullo de ser universitario y por entregarme tu conocimiento universal y tu libre cátedra.

"Por mi raza hablará el espíritu".

A la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán.

Por haberme brindado la oportunidad de pertenecer a su gran familia, que durante varios años representó mi segundo hogar y observó en cada momento el anhelo de cada uno de nosotros de poder terminar en sus aulas una carrera profesional, cobijándonos de conocimientos y preparación.

Gracias por permitirnos conocer profesores de excelencia, quienes con verdadera vocación docente compartieron sus conocimientos y experiencias para formar hombres y mujeres con dedicación, lucha y corazón para enfrentar los retos de la vida.

Por todo esto, les damos mil gracias.

Generación 1998-2002.

Angeles Torres Gelasio.

Hernández Galicia José Luis.

Valdés Ballesteros Alma Rosa. 8

*A nuestro asesor:
L.A.E. Jesús Alberto Viveros Pérez.*

Nuestro más sincero respeto, admiración y agradecimiento por su tiempo, orientación y colaboración para la realización de este trabajo, ya que sus conocimientos y experiencias fueron de gran ayuda.

Profesor gracias por el apoyo e impulso brindado y por ser un digno ejemplo de lo profesional que una persona debe ser.

Con respeto y admiración:

*Gelasio Angeles Torres.
José Luis Hernández Galicia.
Alma Rosa Valdés Ballesteros.*

Al honorable jurado:

Por sus comentarios que nos ayudaron a realizar un mejor trabajo y ha crecer como profesionales, así como, por su voto aprobatorio ya que la satisfacción de haber terminado con éxito nuestra etapa como universitarios nos impulsa a seguir adelante, el camino nunca termina y la meta se ve aún más lejana, pero con los conocimientos trasmitidos por todos los profesores durante nuestra estancia dentro de las aulas nos permitirán llegar a la meta con mayores satisfacciones.

*M.C.E. Celia Rodríguez Chávez.
L.A.E. Jesús Alberto Viveros Pérez.
M.A. Ma. Teresa Muñoz García.
M.A. Daniel Herrera García.
M.A. Ernesto Gómez López.*

Muchas gracias.

A DIOS:

*Gracias te doy, por haberme permitido
lograr uno de mis sueños, al lado de los que amo,
por haberme dado la agudeza para entender,
la capacidad de retener, el método y la facultad
para aprender, el acierto para empezar,
la dirección para progresar
y la paciencia para terminar con satisfacción,
gracias señor por darme la oportunidad de existir
y por haberme dado una familia que me apoya en todo momento.*

*Espero me sigas iluminando
y no te olvides de mí.
MUCHAS GRACIAS*

A MIS PADRES:

*Gracias por haberme brindado lo mejor de la vida,
el calor y sustento para sobrevivir, paciencia y amor
en los momentos difíciles, estímulo y cariño para salir adelante
y la confianza al creer en mí; por enseñarme la
entereza necesaria para enfrentar la vida, la mejor
forma de dar la cara a los problemas y que no hay nada imposible.
quiero compartir con ustedes de todo corazón
esta meta en mi vida y demostrarles que no ha sido en vano
lo que han luchado.*

*A mi padre:
por su confianza y apoyo, por ser para mí un ejemplo a seguir y espero llegar a realizar algún día
todo lo que él hizo por mi familia. muchas gracias.*

*A mi madre:
por darme la vida, por tu amor y apoyo incondicional ya que siempre estás en el momento justo.
te quiero mucho.*

*A mis padres que sin escatimar esfuerzo alguno
han sacrificado gran parte de su vida
para apoyarme.*

*Con cariño su hijo:
C.F.F. ASIO*

A mi familia:

No tengo más que palabras de agradecimiento para todos y cada uno de los integrantes de mi familia, que en su momento me ayudaron en todos los aspectos, quiero que sepan que el consejo y apoyo que cada uno de ustedes me dio en su momento, fue bien invertido, valorado y se ve reflejado en la culminación de mis estudios de licenciatura.

Mil Gracias

A Alma y José Luis:

Gracias por permitirme formar parte de su equipo, por todos los buenos momentos, además de su de amistad sincera, por hacer una excelente alianza y reunir nuestros sueños, anhelos, esfuerzos y paciencia para sacar adelante este trabajo, por apoyarse en mí y dejar apoyarme en ustedes; porque sin su apoyo no hubiera sido tan motivadora la realización de esta tesis.

Gracias por la confianza

A mis amigos:

A mis amigos que saben que jamás tendré con que pagar todo el apoyo y aprecio que me han brindado durante todo este tiempo, y por brindarme su sincera amistad, porque se que cuento con ustedes por siempre al igual que ustedes conmigo, gracias a cada uno de ustedes que prefiero no nombrar para no olvidar de mencionar a nadie.

A las personas que fueron especiales para mí, que en su momento dieron un brillo a mi vida, que me dieron ese anhelo y empuje por seguir adelante ya sea bueno o malo, muchas gracias por alimentar mi espíritu de amor, algo muy valioso en la vida de cualquier persona.

*Sinceramente :
Gelasio Angeles Torres
Generación 1998-2002*

A MI PADRE

*Como un testimonio de mi infinito
aprecio y agradecimiento por toda
una vida de esfuerzos y sacrificios.*

*A quienes me han heredado el
tesoro más valioso que pueda
dársele a un hijo: Amor*

*A quienes sin escatimar esfuerzo alguno
han sacrificado gran parte de su vida
para formarme y educarme.*

*A quienes la ilusión de su vida ha sido
Convertirme en una persona de provecho.*

*A quienes nunca podré pagar todos sus
desvelos ni aún con la riqueza más
grande del mundo.*

*Desco de todo corazón que mi triunfo
profesional lo sientan como suyo*

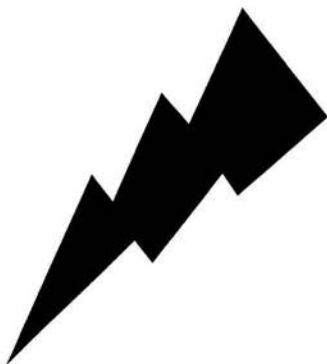
Con amor, admiración y respeto.

JOSE LUIS HIDALGO

A.A.NOVIA

*Por todo el apoyo que me
has brindado durante
todo este tiempo
que hemos estado juntos
y durante todo el desarrollo
académico, en el cual me
has apoyado para conseguir una superación.*

G.R.A.C.I.A.S



*A.M.P.A.M.I.G.O.S
(compadres)*

*Por la amistad que me brindaron siempre.
A ellos con los que pude contar cuando los necesite
en las buenas y en las
malas
J.E.M.I.S, C.E.R.L.R, A.D.R.A.S.A, C.A.R.R.O.S
J.O.R.G.E, y también a los que
por el momento se me olvidan*

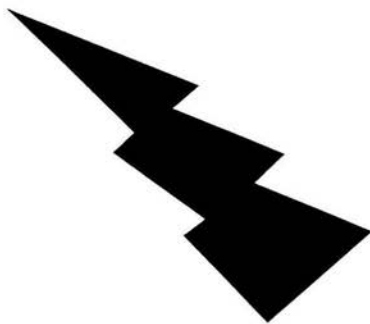
G.R.A.C.I.A.S

A.M.P.H.E.R.M.I.S.A.S

*Una en la que me apoye como ejemplo
Y la otra esperando siga
el mismo ejemplo
y sea el orgullo de nuestros padres.*

A.M.P.P.R.I.M.O.S

*Esperando que mi triunfo
sea el comienzo del suyo propio,
en el cual cuenten con mi apoyo*



A mis padres:

Por la confianza que siempre han tenido en mí, gracias por el cariño y apoyo incondicional que me han brindado y que me han ayudado a seguir adelante y así poder librar los obstáculos que se presenten durante el camino de mi vida personal como profesional.

Este triunfo no solamente es mío, si no de ustedes también, ya que mediante sus esfuerzos y sacrificios juntos pudimos alcanzar esta meta tan deseada y esperada.

Sus enseñanzas brindadas fueron un testimonio de lucha y perseverancia que me permitieron convertirme en una persona capaz de lograr cualquier meta en la vida, sin su apoyo el camino hacia el éxito hubiera sido difícil, pero juntos todo fue más sencillo.

Gracias, por todos los momentos de desvelo que me dedicaron para escucharme y orientarme en las situaciones difíciles, por los sacrificios que han hecho para que nosotros sus hijos salgamos adelante y por siempre confiar y apoyarme en mis decisiones fueran buenas o malas.

Gracias, por ser un ejemplo a seguir y además de ser mis padres son mis mejores amigos.

Los amo, respeto y admiro, espero no defraudarlos y contar siempre con su apoyo para seguir adelante.

*Con cariño, su hija
Alma Rosa Valdés Ballesteros.*

A mis hermanos:

Por brindarme su cariño y apoyo durante toda mi vida, les agradezco la confianza que me otorgaron sin dudarlo, porque ustedes siempre creyeron en mí y en mi capacidad lograr mis metas.

Este triunfo es de ustedes también porque ustedes fueron un peldaño muy importante para lograrlo.

Gracias, por todos sus consejos y cariño, esto me dará las fuerzas necesarias para seguir adelante.

Espero que así como yo conté incondicionalmente con ustedes, ustedes cuenten conmigo, que todas sus metas se logren y alcancen sus sueños.

*Su hermana que los quiere.
Alma Rosa Valdés Ballesteros.*

A Jorge:

Gracias, por todo el apoyo y cariño que me has brindado durante todo este tiempo, porque además de ser mi pareja eres mi amigo, tu sincera amistad me dio la fuerza suficiente para seguir y lograr mis sueños, ya que siempre estuviste a mi lado para apoyarme y ser un estímulo para seguir adelante.

Te amo.

Alma.

INDICE:

INTRODUCCIÓN.....	1
OBJETIVOS DE LA TESIS.....	4
HIPÓTESIS DE LA TESIS.....	5
CAPITULO 1: GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN.....	6
1.1 Concepto de administración.....	7
1.1.1 Origen etimológico.....	7
1.1.2 Concepto.....	8
1.2 Objetivos.....	9
1.3 Características.....	10
1.4 Importancia.....	11
1.5 Principios de administración.....	13
1.6 Funciones de la administración.....	17
1.7 Estructura del proceso administrativo.....	21
1.7.1 Conceptos.....	21
1.7.2 Modelos.....	22
1.7.3 Ventajas del proceso administrativo.....	23
1.7.4 Proceso administrativo en la actualidad.....	24
CAPITULO 2: ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	26
2.1 Concepto.....	27
2.2 Objetivos del departamento de recursos humanos.....	28
2.3 Funciones.....	33
2.3.1 Determinar las necesidades de recursos humanos de la empresa.....	33
2.3.2 Reclutar y seleccionar personal.....	34
2.3.3 Capacitación y desarrollo.....	34
2.3.4 Motivación.....	35
2.3.5 Mantenimiento.....	36
2.3.6 Características de los recursos humanos.....	37

2.4 Principales teorías administrativas relacionadas con los recursos humanos.....	39
2.4.1 Escuela de las relaciones humanas.....	39
2.4.2 Teoría del desarrollo organizacional.....	42
2.4.3 Teorías gerenciales de Douglas Mc. Gregor.....	45
2.5 Auditoría de recursos humanos.....	50
2.5.1 Patrones de evaluación y control en recursos humanos.....	50
2.5.2 El agente de auditoría de recursos humanos.....	52
2.6 Relación entre los recursos humanos y la calidad.....	53
CAPITULO 3: CALIDAD.....	60
3.1 Historia de la calidad.....	61
3.1.1 Calidad en Japón.....	61
3.1.2 Calidad en México.....	62
3.2 Concepto de calidad.....	64
3.2.1 Etimología.....	64
3.2.2 Conceptos de calidad.....	65
3.3 Principios de calidad.....	65
3.4 Normas de calidad.....	67
3.4.1 Conceptos de normas.....	67
3.4.2 Tipos de normas.....	68
3.4.3 Ventajas de la normalización.....	68
3.4.4 ISO (International Organization for Standardization).....	69
3.4.4.1 Historia del ISO.....	69
3.4.4.2 Tipos de ISO.....	70
3.4.4.3 Ventajas del registro ISO 9000.....	74
3.4.4.4 Normas de calidad en México.....	75
3.5 Certificación de la calidad.....	76
3.5.1 Concepto de certificación.....	76
3.5.2 Tipos de certificación.....	76
3.5.3 Ventajas de la certificación.....	77
3.5.4 Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A.C.....	78

3.6 Teorías de la calidad.....	79
3.6.1 W. Edwards Deming.....	79
3.6.2 Joseph M. Juran.....	82
3.6.3 Philip B. Crosby.....	83
3.6.4 Bill Conway.....	85
3.6.5 Kaoru Ishikawa.....	86
3.6.5.1 Círculos de control de calidad.....	86
3.6.5.1.1. Concepto.....	86
3.6.5.1.2. Objetivos.....	87
3.6.5.1.3. Características.....	87
3.6.5.1.4. Ventajas.....	87
3.6.5.2 Diagramas de causa-efecto.....	88
3.6.6 Genichi Taguchi.....	89
3.6.7 Shigeo Shingo.....	91
3.6.8 W. G. Ouchi.....	92
3.7 Importancia de la calidad.....	92
CAPITULO 4: EMPRESAS.....	94
4.1 Antecedentes de la empresa.....	95
4.2 Concepto de empresa.....	96
4.3 Elementos de la empresa.....	98
4.4 Objetivos de la empresa.....	100
4.5 Clasificación de las empresas.....	101
4.6 Pequeña empresa.....	102
4.6.1 Concepto.....	102
4.6.2 Características.....	103
4.6.3 Ventajas.....	103
4.6.4 Desventajas.....	104
CAPITULO 5: EMPRESAS DULCERAS EN MÉXICO.....	105
5.1 Industria chiclera.....	107
5.1.1 Antecedentes.....	108
5.1.2 Características.....	109

	Pág.
5.1.3 Proceso.....	109
5.1.4 Normalización.....	110
5.2Elaboración de envases para dulces.....	113
5.2.1 Antecedentes del plástico.....	114
5.2.2 Características.....	115
5.2.3 Proceso.....	116
5.2.4 Normalización.....	119
CAPITULO 6: CASO PRACTICO.....	121
6.1 Antecedentes.....	122
6.2Definición del problema.....	124
6.3Hipótesis.....	124
6.4 Investigación.....	124
6.4.1 Presentación de resultados.....	126
6.5Diagnóstico.....	139
6.6Propuesta.....	149
6.6.1 Manual de organización.....	162
6.6.2 Manual de políticas.....	173
6.6.3 Manual de procedimientos.....	180
6.6.4 Implementación del modelo de calidad.....	196
6.6.4.1 Sensibilización.....	197
6.6.4.2 Plan de calidad.....	200
6.6.4.3 Realización.....	202
6.6.4.4 Desarrollo.....	210
6.6.4.5 Posibles beneficios.....	212
CONCLUSIONES.....	214
ANEXOS.....	216
Anexo 1. Productos elaborados por la empresa “Productos Moy”.....	217
Anexo 2. Entrevista a la Sra. Martha Inés Olivos propietaria de la empresa.....	218
Anexo 3. Cuestionario realizado al personal que labora en la empresa.....	220
Anexo 4. Cuestionario realizado a los clientes.....	223
BIBLIOGRAFÍA.....	225

INTRODUCCIÓN:

Anteriormente, la comunidad empresarial mexicana había vivido muchos años aislada de la competencia, sintiéndose segura, ya que, existían altas barreras aduanales y leyes proteccionistas que la amparaban del ingreso de la competencia extranjera.

Hoy en día en el mundo, los cambios políticos, económicos y sociales han traído como consecuencia la apertura comercial provocando una competencia global por el mercado, por lo que, las organizaciones se encuentran continuamente enfrentando retos para alcanzar y mantener una ventaja competitiva y en México no es la excepción.

Para poder sobrevivir ante estos cambios dentro de la economía mundial, las organizaciones tienen que administrar eficaz y eficientemente su crecimiento y llegar a cambios organizacionales; introduciendo nueva tecnología, manteniendo bajos costos, mejorando la calidad de sus productos, así como, del servicio brindado al cliente, equilibrando la diversidad y alcanzando sinergia entre sus equipos de trabajo.

De ahí la importancia del capítulo uno denominado "Generalidades de la Administración" que tiene como finalidad establecer las bases necesarias para que las organizaciones logren un modelo administrativo adecuado que les permita hacerle frente a los cambios generados en su entorno ambiental.

En el capítulo dos se tratará la Administración de los Recursos Humanos, ya que se establece que son el principal activo de las organizaciones y de ellos depende la creación e implementación de las políticas y programas necesarios para guiar y apoyar una administración efectiva.

Según David Ulrich, profesor de la Universidad de Michigan y especialista en recursos humanos, menciona que para enfrentar los nuevos desafíos, las organizaciones deben empezar por conseguir el compromiso de los empleados, traduciéndose automáticamente en

un aumento de lealtad de los clientes hacia la organización y en un incremento en la productividad.

Por lo tanto, el primer camino para alcanzar una ventaja competitiva es administrar a los recursos humanos de una manera efectiva, mediante el desarrollo e implementación de estrategias que aseguren que las acciones de la Administración de los Recursos Humanos se encuentren alineadas con la estrategia organizacional, generando personal capacitado, lo cual les permite implementar y desarrollar estrategias de crecimiento en las organizaciones para enfrentar la competencia.

Otro factor decisivo para lograr una permanencia en el mercado es la calidad que significa cumplir con los requerimientos de los clientes estableciendo normas y estándares para hacer las cosas bien y a la primera, ésta se profundizará en el capítulo tres.

La calidad, por lo que es equivalente al nivel de satisfacción que le proporciona a su consumidor y que está determinado por las características específicas del producto o servicio.

Los principales criterios para alcanzar la calidad se fundamentan en satisfacción de las expectativas de los clientes y el cumplimiento permanente de normas y especificaciones técnicas del diseño.

Las organizaciones se encuentran en una constante lucha por mejorar su competitividad implantando programas y técnicas para el mejoramiento de la calidad de sus productos.

En el capítulo cuatro se aborda el tema de las empresas, principalmente, la pequeña empresa, la cual atraviesa por un proceso trascendental como resultado de la globalización y de la apertura económica que la han obligado a adoptar nuevos procesos productivos para enfrentar los problemas y retos que surjan como resultado de la apertura comercial.

En México las pequeñas empresas representan más del 95% de todas las empresas de todo el país, estas empresas tienen gran importancia dentro de la economía debido a que es el centro del sistema económico del país.

La mayoría de las pequeñas empresas en nuestro país no cuentan con lo necesario para lograr salir adelante con los cambios que el medio ambiente va generando, por lo que es de gran importancia estudiar y dar solución a los problemas de estas empresas para impedir el cierre de ellas.

El capítulo cinco marca un panorama de la industria dulcera en México, el cual nos servirá de base para nuestro capítulo seis que consiste en un caso práctico, en donde se establece la relación existente entre la calidad y los recursos humanos dentro de una empresa dulcera dedicada a la elaboración de chicles y fabricación de envases miniatura. Además de dar una propuesta administrativa basada en un sistema de calidad que le permita tener un proceso eficaz y eficiente.

OBJETIVOS DE LA TESIS.

Objetivo General:

- Determinar la influencia de los recursos humanos en la aplicación de los sistemas de calidad dentro de una pequeña empresa de dulces en Nezahualcoyotl, Estado de México.

Objetivos Específicos:

- Sugerir un sistema de calidad adecuado a las necesidades de la pequeña empresa, para poder ser competitiva dentro del mercado de dulces.
- Proponer soluciones para mejorar la comunicación en la empresa.
- Dar a conocer los problemas que tiene "Productos Moy", los cuales le impiden ser competitivos y proponer soluciones.
- Sugerir un modelo administrativo que les permita tener una administración eficaz y eficiente.

HIPÓTESIS DE LA TESIS.

Hipótesis:

Si se implementa o impulsa un sistema de calidad dentro de una organización sin importar su tamaño (micro, pequeña, mediana y grande) es necesario considerar la importancia del factor humano para aprovechar el esfuerzo del recurso mediante el desarrollo de dinámicas que permitan que los trabajadores aporten ideas que nos ayuden al logro del objetivo de la empresa.

CAPÍTULO UNO

CAPÍTULO 1. GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN.

Administrar es una función básica en toda actividad humana, es por ello que ha sido utilizada desde los orígenes del ser humano, aunque de forma empírica, ya que sus propias necesidades los obligaban a hacer uso de ella, esto condujo al “acto administrativo”.

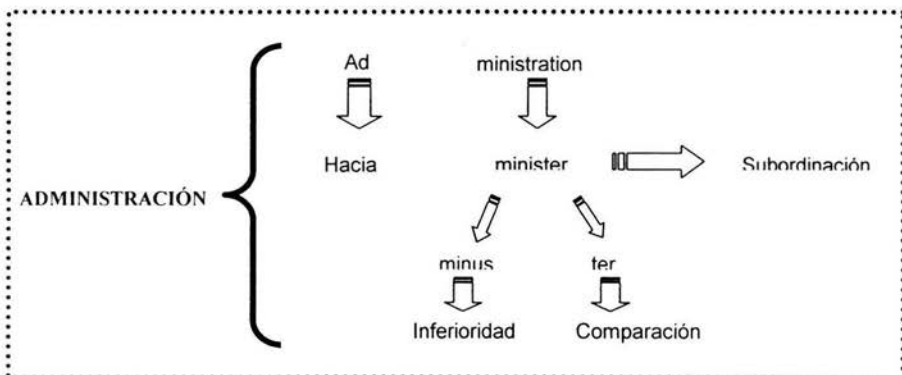
La administración surge como una ciencia hasta principios del siglo XX, siendo Frederick Winslow Taylor el iniciador de la denominada Administración Científica, de ahí en adelante. surgen diversos autores que se dedicaron al estudio de esta disciplina.

En el mundo moderno, la administración es un fenómeno universal debido a que cada organismo social requiere determinar objetivos dignos, cuidadosamente seleccionados y utilizando con eficiencia los recursos disponibles aplicando la planeación, organización, ejecución y control para poder tomar decisiones, coordinar múltiples actividades y simplificar el trabajo.

Para comenzar este trabajo, iniciaremos presentando un panorama general de la administración donde es necesario conocer su origen etimológico y algunos conceptos que nos ayudarán a definirla.

1.1 Concepto de Administración.

1.1.1 Origen etimológico.



Por lo tanto, administración de acuerdo a su etimología se define como "la función que se desarrolla bajo el mando de otro"¹⁴⁹.

1.1.2 Concepto.

No existe una definición de administración universal, por lo que se mencionarán las aportadas por diferentes autores, esto con la finalidad de poder formular nuestro propio concepto.

Harold Koontz y Cyril O'Donnell.- Es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.

William J. Mclarney.- Es la combinación más efectiva posible del hombre, materiales, máquinas, métodos y dinero para obtener la realización de los fines de una empresa.

Robert F. Buchele.- Es el proceso de trabajar con y a través de otras personas a fin de lograr los objetivos de una organización formal.

Isaac Guzmán Valdivia.- Es la dirección eficaz de las actividades y de la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados.

José Antonio Fernández Arena.- Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo y cooperación de todos.

Francisco Laris Casilla.- Es obtener resultados a través del esfuerzo de otros mediante un conjunto sistemático de reglas.

Mary Parket Follet.- Es el arte de lograr que se hagan ciertas cosas a través de las personas.

¹⁴⁹ Reyes Ponce, Agustín. "Administración de empresas. Teoría y práctica". Editorial Limusa. 1974.

A. James Stoner.- Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización y de aplicar los demás recursos de ella para alcanzar las metas establecidas.

George R. Terry.- La administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar desempeñado para determinar y lograr los objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.

Henry Fayol.- Es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

Agustín Reyes Ponce.- Es un conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en la forma de estructurar y manejar un organismo social.

Ahora, daremos nuestra propia definición:

“La administración es un proceso que nos permite alcanzar con la máxima eficiencia los objetivos de un organismo social mediante un conjunto sistemático de reglas (proceso administrativo) y con el esfuerzo de todos sus integrantes”.

1.2Objetivos.

Una empresa debe tener guías para su acción, éstas son los objetivos, para establecerlos se debe usar el FODA y definirlos después.

La administración facilita los cambios sociales y asegura la estabilidad social en coordinación con la acción de quien está administrando la actividad misma resultante de la administración, así como el fin de las funciones o actividades propias, siendo sus objetivos:

- Lograr que las empresas sean altamente productivas, logrando las máximas utilidades con el menor número de recursos.

- La estabilización de los cambios sociales deducidos de los cambios tecnológicos, geográficos, humanos y políticos para asegurar la continuidad del orden.
- La obtención de resultados y objetivos propuestos de máxima eficiencia en la coordinación de actividades.
- Alcanzar el aprovechamiento óptimo de los recursos (humanos, materiales, técnicos y financieros).
- Simplificar el trabajo al establecer principios, métodos, técnicas y procedimientos para el logro de mayor rapidez, efectividad y productividad.
- Contribuir al bienestar de la comunidad con el mejoramiento de las relaciones humanas, generar empleos y aprovechamiento de los recursos y materias primas.

1.3 Características.

La administración posee características propias como son¹⁵⁰:

- ◆ **Universalidad.**- El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social (estado, ejercito, empresa, instituciones educativas, sociedad religiosa, etc.), porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios.
- ◆ **Especificidad.**- Aunque la administración se auxilia de otras ciencias y técnicas tiene características propias que le proporciona su carácter específico.
- ◆ **Unidad temporal.**- Se distinguen diversas fases y etapas en el proceso administrativo pero esto no significa que existan aisladamente. La administración es un proceso dinámico en el que todas sus partes existen simultáneamente en mayor o menor grado.
- ◆ **Unidad jerárquica.**- Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social participan en distintos grados y modalidades de la misma administración.
- ◆ **Valor instrumental.**- Dado que su funcionalidad es eminentemente práctica la administración resulta ser un medio para lograr un fin.
- ◆ **Amplitud de ejercicio.**- Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal.

¹⁵⁰ Munch Galindo, Lourdes. "Fundamentos de administración". Editorial Trillas.

- ◆ **Ínterdisciplina.-** La administración es a fin a diversas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia del recurso humano.
- ◆ **Flexibilidad.-** Los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican.
- ◆ **Sigue un propósito.-** La administración se refiere al logro de algo específico como objetivo.¹⁵¹
- ◆ **Hace que las cosas sucedan.-** Los gerentes centran su atención y sus esfuerzos en producir acciones exitosas.
- ◆ **Se logra por, con, y mediante los esfuerzos de otros.-** Para participar en la administración se requiere abandonar la tendencia a ejecutar todo por uno mismo y hacer las tareas de los miembros del grupo.
- ◆ **La efectividad administrativa.-** Requiere del uso de ciertos conocimientos, aptitudes y práctica.
- ◆ **Administración es una actividad.-** No una persona o grupo de personas, es una actividad que se ayuda de personas.
- ◆ **Es ayudada.-** La administración es ayudada por máquinas y el recurso humano pero nunca es reemplazada.

1.4 Importancia.

- Es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier empresa siendo más necesaria en los grupos medianos y mayores.
- La aplicación de una buena administración se presenta en relación directa con la productividad y eficiencia de sus recursos.
- La importancia de la administración se ve en que está imparte efectividad a los esfuerzos humanos.
- Ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas.
- Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad.
- El mejoramiento es su consigna constante.

¹⁵¹ R. Terry, George. "Principios de administración". Editorial CECSA. 1986.

Reyes Ponce nos enumera la importancia de la administración como:

- La administración se da donde quiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria, cuanto mayor y más complejo sea éste.
- El éxito de un organismo social depende, directa e inmediatamente, de su buena administración y sólo a través de ésta, de los elementos materiales, humanos, etc., con que ese organismo cuenta.
- Para las grandes empresas, la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que por su magnitud y complejidad simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica.
- Para las empresas pequeñas y medianas, también, quizá su única posibilidad de competir con otras es el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etc.
- El aumento de la productividad, preocupación quizá la de mayor importancia actualmente en el campo económico-social, depende por lo dicho, de la adecuada administración de las empresas ya que si cada célula de esa ente económico social es eficiente y productiva, la sociedad misma formada por ellas tendrá que serlo.
- En especial para los países que están desarrollándose quizás uno de los requisitos substanciales es mejorar la calidad de su administración porque para crear la capitalización, desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores, etc., bases esenciales de su desarrollo, es indispensable la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos, la que viene a ser, por ello, como el punto de partida de ese desarrollo.

Después de haber analizado la importancia de la administración según el criterio de diferentes autores podemos concluir que la administración se aplica y utiliza en todo tipo de organización y que el éxito de ese organismo depende directa e indirectamente de la manera en que se utilice la administración ya que una buena administración eleva la productividad, definiendo como productividad a la relación de los resultados (productos)-insumos dentro de un periodo con la debida consideración de la calidad y a su vez promueve y orienta el

desarrollo para aumentar la posibilidad de competir, principalmente la pequeña y mediana empresa.

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{RESULTADOS}}{\text{INSUMOS}} \quad (\text{Dentro de un periodo dado, considerando la calidad}).$$

1.5 Principios de administración.

Un principio es un enunciado fundamental, una verdad general que es guía para la acción del hombre; todo campo de conocimientos tiene sus principios básicos establecidos, aceptados y aplicados, como los principios administrativos que deben provenir de los objetivos y metas de la ciencia con una finalidad científica y eficiente.

Para que la administración se lleve a cabo con la máxima eficiencia se hace con la ayuda de principios, esto es, todo medio administrativo que fortifique el cuerpo social o facilite el control de éste; deben ser flexibles y el utilizarlos implica inteligencia, experiencia, decisión y medida.

El uso de los principios de la administración tiene como finalidad simplificar el trabajo administrativo. La clave de las acciones que deban emprenderse está sugerida por éstos.

A partir del supuesto de que los principios no son absolutos, sino flexibles y que pueden utilizarse aún en condiciones especiales y cambiantes, mencionaremos los distintos principios de acuerdo a cada autor:

➤ Henry Fayol¹⁵².

Elaboró 14 principios que son la base de la administración y que todavía tienen vigencia, formados por su experiencia, los cuales son:

¹⁵² Miner, John B. "El Proceso Administrativo". Editorial Continental. 1978.

1. **División del trabajo.** Este es el principio de especialización que los economistas consideran necesario para obtener un uso eficiente del factor trabajo. Lo aplica a todo tipo de actividades, tanto técnicas como administrativas. En la administración se aplica con el objeto de producir más y mejor con el mismo objeto y esfuerzo nos trae como consecuencia la especialización de funciones y separación de poderes.
2. **Autoridad y responsabilidad.** Es el derecho que se tiene de mandar y el poder de hacerse obedecer, ésta debe acompañarse de una recompensa o castigo conocida como responsabilidad. Se considera que la autoridad y la responsabilidad están relacionadas y que una con lleva a la otra. Concibe la autoridad como una combinación de la autoridad oficial derivada de la posición del administrador y la autoridad personal desprendida de su inteligencia, experiencia, dignidad moral, servicios prestados, etc.
3. **Disciplina.** Define disciplina como "*el respeto por los acuerdos que tiene como fin lograr obediencia, aplicación, energía y señales exteriores de respeto*" y menciona que para el logro de la disciplina se requiere contar con buenos superiores en todos los niveles.
4. **Unidad de mando.** En donde nos señala que cada empleado no debe recibir ordenes de más de un superior porque las dualidades de mando crean conflictos.
5. **Unidad de dirección.** Cada grupo de actividades con el mismo objetivo debe tener un director y un plan, este principio se refiere a la organización del *cuero directivo*.
6. **Subordinación del interés individual al interés general.** Un interés de tipo personal jamás debe anteponerse a los intereses de una empresa u organismo social. Es función de la administración conciliar estos intereses en los casos en que haya discrepancia.
7. **Remuneración del personal.** La remuneración y los métodos de retribución deben ser justos y debe tener como finalidad propiciar la máxima satisfacción posible para los trabajadores y para el patrón o empresario.
8. **Centralización.** Como cualquier agrupación, las organizaciones deben ser dirigidas y coordinadas desde un sistema nervioso central, pero la cantidad de centralización o descentralización apropiada depende de cada situación. La meta es lograr el grado de centralización que permita el mejor uso de las habilidades de los empleados.

9. **Jerarquía de autoridad.** Se refiere a una *cadena de autoridad* en la cual se organiza correctamente el grado de orden, la autoridad y responsabilidad de un individuo dentro de un organismo social.
10. **Orden.** Tanto el equipo como el personal deben ser los adecuados, deben estar bien ubicados y estar perfectamente organizados con el fin de que la organización opere de la mejor manera.
11. **Equidad.** Los administradores deben ser leales y respetuosos con el personal y demostrar cortesía y justicia en su trato, para esto se requiere sensatez, bondad y experiencia.
12. **Estabilidad del personal.** Los cambios en las asignaciones de los empleados serán necesarios pero si ocurren con demasiada frecuencia pueden perjudicar la moral y la eficiencia.
13. **Iniciativa.** Pensar un plan y llevarlo a cabo con éxito puede ser profundamente satisfactorio. Los administradores deben dejar de lado la vanidad personal y deben alentar a los empleados a hacer esto en la medida que sea posible.
14. **Espíritu de equipo.** Este principio sintetizado como *la unión hace la fuerza*, es una extensión del principio de unidad de mando y subraya la importancia de buenas comunicaciones para obtener una mejor armonía y así poder lograr mejores resultados.

➤ **Frank y Lilian Gilberth.**

- Uso adecuado del cuerpo humano.
- La disposición y estado físico del lugar del trabajo.
- El diseño de las herramientas y aparatos.

➤ **Lourdes Munch Galindo¹⁵³.**

- ❖ **Factibilidad.** Lo que se planea debe ser realizable; es inoperante realizar planes demasiados ambiciosos u optimistas que sean imposibles de realizarse.

¹⁵³ Ibidem Munch Galindo, Lourdes.

- ❖ **Objetividad y cuantificación.** Cuando se planea es necesario basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos y nunca en opiniones subjetivas, especulaciones o cálculos arbitrarios. Este principio es conocido como principio de precisión, establece la necesidad de utilizar datos objetivos tales como estadísticas, estudios de mercado, estudios de factibilidad, cálculos probabilísticos, modelos matemáticos y datos numéricos, al elaborar planes para reducir al mínimo los riesgos.
- ❖ **Flexibilidad.** Al elaborar un plan es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas y proporcionen nuevos cursos de acción que se ajusten fácilmente a las condiciones.
- ❖ **Unidad.** Todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general y dirigirse al logro de los propósitos y objetivos generales, de tal manera que sean consistentes en cuanto a su enfoque.
- ❖ **Cambio de estrategias.** Cuando un plan se extiende en relación al tiempo (largo plazo) será necesario rehacerlo completamente, esto no quiere decir que se abandonen los propósitos si no que la empresa tendrá que modificar los cursos de acción (estrategias) y consecuentemente las políticas, programas, procedimientos y presupuestos para lograrlo.

➤ **George R. Terry.**

- ❖ De la administración científica (empleo de la investigación).
- ❖ Principio de la planeación (alcanzar con más efectividad el objetivo).
- ❖ Principios de la organización (de las funciones, de la supervisión, dinámica y autoridad y responsabilidad).
- ❖ De la ejecución (comprende la disciplina, la comunicación, el dar órdenes sólo a una persona e incentivos económicos).
- ❖ De la dirección (comprende la disciplina, la comunicación, el dar órdenes sólo a una persona e incentivos económicos).
- ❖ De control (cubrir y regular el funcionamiento básico planeado).

1.6 Funciones de la administración.

Muchos académicos y gerentes han descubierto que el desempeño de la administración se facilita mediante una normalización útil y clara; por consiguiente se han usado las cinco funciones de la administración como primera clasificación; dichas funciones se conocen con el nombre de "Proceso Administrativo" y así como existen varios conceptos también se han descrito diferentes etapas.

A continuación se muestra un cuadro de las funciones de diferentes autores¹⁵⁴:

Ement Dale.	Harold Koontz y Cyril O'Donell.
Planear.	Planear.
Organizar.	Organizar.
Cubrir vacantes.	Cubrir vacantes.
Dirección.	Dirigir.
Control.	Controlar.
Innovación.	
Representación.	
Greenwood.	Logenecker.
Planear.	Planear.
Tomar decisiones.	Organizar.
Organizar.	Dirigir y motivar.
Cubrir vacantes.	Controlar.
Dirección y liderazgo.	
Controlar.	

¹⁵⁴ Ibidem Miner, John B.

Gross.

Tomar decisiones.
 Comunicar.
 Planear.
 Activar.
 Evaluar.

Massie.

Tomar decisiones.
 Organizar.
 Cubrir vacantes.
 Planear.
 Controlar.
 Comunicar.
 Dirigir.

Johnson, Kast, y Rosenzweig.

Planear.
 Organizar.
 Controlar.
 Comunicación.

Newman, Summer y Warren.

Organizar.
 Planear.
 Guiar.
 Controlar.

Vóich y Wren.

Planear.
 Organizar.
 Controlar.
 Administrar.

Las funciones de la administración proporciona una estructura útil para organizar el conocimiento administrativo tales como:

Planeación:

La planeación incluye la selección de misiones y objetivos y las acciones para lograrlos; requiere tomar decisiones, es decir, seleccionar cursos futuros de acción entre varias opciones. Existen varios tipos de planes que oscilan desde propósitos y objetivos generales hasta las acciones más detalladas a llevar a cabo, no existe un plan real hasta que se haya tomado una decisión: un compromiso de recursos humanos, materiales o

reputación. Antes de tomar una decisión todo lo que existe es un estudio de planeación, un análisis o una propuesta, no un plan real.

Organización:

Las personas que trabajan juntas en grupos para alcanzar alguna meta necesitan tener papeles que desempeñar de modo muy parecido a las partes que desarrollan los actores en un drama tanto si estos papeles los han desarrollado ellos mismos, si son accidentales o fortuitos o si los define o estructura alguien que quiere tener la seguridad de que las personas contribuyan en una forma específica al esfuerzo del grupo. El concepto de "papel" implica que lo que hacen las personas tiene un objetivo bien definido; saben como encaja éste dentro del esfuerzo del grupo y tienen la autoridad, las herramientas y la información necesarias para cumplir con la tarea.

Por lo tanto la organización es aquella parte de la administración que implica establecer una estructura intencional de los papeles que deben desempeñar las personas en una organización, es intencional en el sentido de que asegura que se asignen todas las tareas necesarias para cumplir las metas y, al menos en teoría, de que se encargue a las personas lo que puedan realizar mejor.

El propósito de la estructura de una organización es ayudar a crear un ambiente propicio para la actividad humana. Por lo tanto, constituye una herramienta administrativa y no un fin en sí misma, aunque la estructura debe definir las tareas a realizar los papeles asignados de esta forma se tienen que diseñar también a la luz de las capacidades y motivaciones de las personas disponibles.

El diseño de una estructura organizacional eficaz no es una tarea administrativa facial. Se encuentran muchos problemas para hacer que las estructuras se adapten a las situaciones, incluyendo tanto la definición de las clases de trabajos que se deben de hacer como encontrar las personas que las realicen.

Integración de personal:

La integración de personal implica llenar y mantener ocupados los puestos en la estructura organizacional, esto se hace al identificar los requerimientos de la fuerza laboral; al realizar un inventario de las personas disponibles y al reclutar, seleccionar, ubicar, ascender, evaluar, planear las carreras, remunerar y capacitar o desarrollar de otra manera tanto a los candidatos como a los actuales titulares de los puestos con el fin de que cumplan sus tareas de un modo eficaz y eficiente.

Dirección:

La dirección consiste en influir sobre las personas para que contribuyan a la obtención de las metas de la organización y del grupo; se refiere predominantemente a los aspectos interpersonales de la administración, todos los administradores estarán de acuerdo en que sus problemas más importantes surgen por la gente (sus deseos y actitudes, su comportamiento individual y grupal) y que los administradores eficaces necesitan también ser líderes eficaces, puesto que el liderazgo implica seguidores y las personas tienden a seguir a quienes ofrecen un medio de satisfacer sus propias necesidades y deseos, es comprensible que la dirección incluya motivación, estilos y enfoques de liderazgo y comunicación.

Control:

El control implica medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes, implica medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones de los estándares y ayuda a corregirlas. En resumen, el control facilita el logro de los planes, aunque la planeación tiene que preceder al control, los planes no se logran por sí solos, éstos orientan a los gerentes en el uso de los recursos para cumplir con metas específicas; después se verifican las actividades para verificar si se ajustan a los planes.

Por lo general las actividades de control se relacionan con la medición del logro, algunos medios de control, como el presupuesto de gastos, los registros de inspección y los registros de las horas laborables perdidas, son generalmente conocidos, cada uno mide y muestra si los planes funcionan bien. Si persisten las desviaciones se aplica la corrección.

Algunos académicos han organizado el conocimiento administrativo en torno a los papeles de los administradores. En realidad, han hecho alguna contribución valiosa ya que este enfoque también se concentra en los que hacen los administradores y son evidencia de planeación, organización, integración de personal, dirección y control, sin embargo, este enfoque basado en los papeles tiene ciertas limitaciones.

Aunque se ponen de relieve las tareas de los administradores deben operar en el ambiente externo de una empresa, así como, en el ambiente interno de los diversos departamentos dentro de una organización.

1.7 Estructura del proceso administrativo.

El proceso administrativo es una de las partes principales de la administración dentro de una empresa ya que con éste se da una organización básica y en la misma se fundamenta todas las funciones de los departamentos.

Para llevar a cabo la administración con un enfoque científico es necesario aplicar el proceso administrativo en todas las actividades que han de desarrollarse dentro de la empresa, desde su inicio hasta el final.

1.7.1 Concepto.

El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

El proceso administrativo es un proceso metodológico que implica una serie de actividades que llevará a una mejor consecución de los objetivos, en un período más corto y con una mayor productividad.

El proceso administrativo se dice que es tridimensional, porque sus elementos: planeación, organización, dirección y control son aplicables a todas las funciones del organismo en todos sus niveles.

Por otra parte, el proceso administrativo se ha dividido para su estudio en varios elementos comunes, esta clasificación varía según los autores, dependiendo del momento histórico y las circunstancias del mismo.

Presentamos un cuadro general del proceso administrativo a través del tiempo por diferentes autores:

1.7.2 Modelos.

CUADRO GENERAL DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

AUTOR	ETAPAS					
Henry Fayol (Padre del proceso administrativo).	Previsión	Organización	Mando	Coordinación	Control	
Lyndall Urwick.	Previsión	Planeación	Organización	Dirección	Coordinación	Control
George Terry.	Planeación	Organización	Ejecución	Control		
Harold Koontz y Cyril O'Donnell.	Planeación	Organización	Integración	Dirección	Control	

CUADRO GENERAL DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

AUTOR	ETAPAS					
Agustín Reyes Ponce.	Previsión	Planeación	Organización	Integración	Dirección	Control
Francisco Laris Casillas.	Planeación	Organización	Integración	Dirección	Control	
José Antonio Fernández Arena.	Planeación	Implementación	Control			
James A. F. Stoner.	Planeación	Organización	Dirección	Control		

1.7.3 Ventajas del proceso administrativo.

1. Se ofrece un marco de trabajo conceptual.
2. Proporciona fundamentos para el estudio de la administración promoviendo el entendimiento de lo que es la administración.
3. Son factibles de las contribuciones de otras escuelas administrativas ya que puede usarse lo mejor del pensamiento contemporáneo administrativo.
4. Se obtiene flexibilidad, si bien es aplicable a una variedad de situaciones, se da al usuario el margen necesario para adaptarlo a un conjunto particular de situaciones.
5. Se reconoce flexibilidad y arte de la administración y se fomenta la mejor manera de utilizarlo en una forma práctica.
6. Se proporciona una genuina ayuda a los practicantes de la administración. El patrón del proceso hace que el gerente analice y entienda el problema y lo lleve a determinar los objetivos y los medios para alcanzarlos.
7. Los principios de la administración están derivados, refinados y aplicados y sirven como directrices necesarias para una útil investigación administrativa.

8. Se estimula el desarrollo de una filosofía determinada de la administración, cada una de las fases de sus aplicaciones requiere servirse de valores, convicciones del gerente y el entendimiento de los objetivos, recursos en torno del cual opera.

1.7.4 Proceso administrativo en la actualidad.

Como hemos visto el proceso administrativo sigue estando presente en las organizaciones y existen modelos que actualmente se están implementando, como el siguiente:

Actividades del Proceso Administrativo¹⁵⁵

PLANIFICACIÓN:

- Formular objetivos.
- Fijar metas.
- Promover estrategias, tácticas y políticas.
- Confeccionar programas.
- Elaborar presupuestos.
- Establecer procedimientos, normas y reglas.

Visión & Misión.
FODA.
Estrategias para cada Centro de Responsabilidad.

ORGANIZACIÓN:

- Definir tareas.
- Agrupar en cargos.
- Determinar responsabilidades.
- Establecer líneas de autoridad.
- Jerarquizar.
- Relacionar unidades.
- Departamentalizar.
- Elaborar un subsistema de información.

Características organizacionales (H. Múnsterjer).
Organigrama.
Estructura.

¹⁵⁵ Autor: Matías Sales. “Administración 2001”.

DIRECCIÓN:

- Motivación.
- Activación.
- Ambientación.
- Liderazgo.
- Comunicación.
- Delegación.
- Coordinación.



Sistemas administrativos (R. Likert)
Estilos gerenciales (J. Ponte)

CONTROL:

- Confeccionar estándares.
- Medir rendimientos.
- Comparar con estándares.
- Corregir desviaciones.
- Ajustar.



1. Detectar desvío
2. Analizar las causas
3. Medidas correctivas

CAPÍTULO DOS

CAPÍTULO 2: ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Para que una empresa pueda lograr sus objetivos es necesario que cuente con una serie de elementos o recursos que conjugados armónicamente contribuyan a su funcionamiento adecuado.

Considerando que los recursos humanos son los activos más importantes de la organización es fundamental precisar de una administración de recursos humanos que cumpla eficiente y eficazmente las expectativas de la organización y de sus colaboradores, debido a que los recursos humanos poseen características tales como: posibilidad de desarrollo, creatividad, idea, imaginación, sentimiento, experiencia, habilidades, etc., misma que los diferencian de los demás recursos.

2.1 Concepto.

Dada la importancia que la administración de recursos humanos tiene para la organización existen diversos conceptos que tratan de explicar en que consiste. A continuación se enuncian algunas definiciones:

- **Víctor M. Rodríguez.**- lo define como un conjunto de principios y procedimientos que procuran la mejor elección, educación y organización de los servidores de una organización, su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento en favor de unos y otros.
- **Joaquín Rodríguez Valencia.**- define la administración de recursos humanos como la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer también las necesidades del personal.

- **Fernando Arias Galicia.-** dice que la administración de recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

De las anteriores definiciones se puede concluir que la administración de recursos humanos es aquella que tiene que ver con el aprovechamiento y mejoramiento de las capacidades y habilidades de las personas y en general con los factores que le rodean dentro de la organización con el objeto de lograr beneficios para los individuos, la empresa y el país.

2.2 Objetivos del departamento de recursos humanos.

El objetivo general de la administración de personal es regular de manera justa y científica las diferentes fases de las relaciones de trabajo en una organización para promover al máximo el mejoramiento de sus servicios y bienes de producción¹⁵⁶.

Los objetivos de los recursos humanos son:

1. **Logro de niveles más altos de aptitudes:** la tendencia es aumentar el nivel de capacidad de los que trabajan en la organización mediante la capacitación. El beneficio será para la persona y para la empresa.
2. **Mayor aceptación del cambio:** los miembros de la empresa no sólo deben aceptar el cambio, sino también aprender a trabajar en un ambiente de trabajo dinámico en sus condiciones.
3. **Un nuevo estilo de liderazgo:** antes el líder era el responsable, él daba las órdenes y los demás solamente debían cumplirlas, ahora liderazgo significa que una persona logre consensos con su estilo de trabajo.
4. **Mayor motivación hacia la productividad:** en los recursos humanos se entiende por productividad hacer más cosas con los mismos recursos. Se debe empezar por los

¹⁵⁶ Amaro Guzmán, Raymundo. "Administración de personal". Editorial Limusa. 1981.

individuos que componen la organización porque en gran parte de ellos depende la productividad.

- 5. Más trabajo en equipo:** es esencial para lograr mayor productividad y calidad en el trabajo. La resolución de problemas de trabajo y el hecho de encarar objetivos comunes y consensuales es una forma de trabajo que ha demostrado ser altamente productiva por el intercambio de ideas, experiencias, etc. que implica la coordinación de un equipo de trabajo.
- 6. Mejor atención al cliente:** lo tradicional era que la empresa ofrecía su producto y el cliente lo tomaba o lo dejaba, ahora la empresa tiene en cuenta los requerimientos y las necesidades del cliente para poder mejorar. Cuando nos referimos a *cliente* hablamos del interno y del externo.

Por ello, podríamos sintetizar el objetivo principal del área de recursos humanos de la siguiente forma: **escoger las personas precisas, para el cargo preciso, en el momento preciso.**

Entonces, la responsabilidad de la moderna administración recursos humanos pasa por incorporar personas con: conocimientos, aptitudes y capacidades para el cargo.

Las aptitudes que las empresas requieren de su personal para enfrentar los cambios en el futuro son:

- **Aptitudes interpersonales:** capacidad para interactuar fluidamente con el resto de los miembros de la organización y con los clientes.
- **Aptitudes de comunicación:** habilidad para integrarse a una empresa y generar, manejar y transmitir fluidamente la información que recorre la misma, como una forma de lograr mayor eficiencia.
- **Aptitudes para resolver problemas:** aptitud de los empleados para actuar en forma autónoma en la mayor parte de sus tareas, sin necesidad de una supervisión directa y permanente, sino con una supervisión participativa que otorgue la posibilidad a los empleados de tener cada vez mayor responsabilidad, como una forma de motivación (nuevo estilo de liderazgo).

- **Aptitudes analíticas y cuantitativas:** si queremos empleados que resuelvan por sí solos los problemas necesitamos que tengan un perfil adecuado que le permita analizar los temas y actuar creativamente.
- **Ser multilingüe:** frente a la globalización el ambiente externo de las empresas también lo integra al resto del mundo, por eso el personal debería tener dominio de otro idioma además del nativo.
- **Capacidad para aprender con rapidez:** habilidad requerida frente al cambio constante en el cual vivimos, si queremos que nuestro personal se adapte rápidamente a los cambios, a través de una capacidad de aprendizaje rápido que le permita adaptarse a cada nuevo requerimiento de carácter tecnológico o cultural.
- **Capacidad de adaptación:** habilidad necesaria para los procesos que estamos viviendo. Un individuo con todas las características mencionadas anteriormente debe poseer esta capacidad para integrarse a una empresa del futuro.

Principales objetivos:

1. Regular de manera justa y técnica las diferentes fases de las relaciones laborales de una organización.
2. Lograr que el personal al servicio del organismo social trabaje para lograr los objetivos organizacionales.
3. Proporcionar a la organización una fuerza laboral eficiente para la satisfacción de sus planes y objetivos.
4. Elevar la productividad del personal para promover la eficiencia y eficacia de la dirección.
5. Coordinar el esfuerzo de los grupos de trabajo para proporcionar una unidad de acción en la consecución de objetivos comunes.
6. Satisfacer requisitos mínimos de bienestar de los trabajadores para crear condiciones satisfactorias de trabajo.
7. Alcanzar su más alto nivel por realización tanto del trabajador como el patrón.
8. Resolver eficazmente los problemas antes, durante y después de la relación laboral.

El objetivo general de la administración de recursos humanos es el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable.

Este objetivo guía el estudio de la administración de recursos humanos el cual describe las acciones que pueden y deben llevar a cabo los administradores de esta área.

De aquí se derivan los siguientes objetivos específicos:

Objetivos sociales. La contribución de la administración de recursos humanos a la sociedad se basa en principios éticos y socialmente responsables. Cuando las organizaciones pierden de vista su relación fundamental con la sociedad, no sólo faltan gravemente a su compromiso ético, sino que generan también tendencias que repercuten en su contra en forma inevitable. Una de sus responsabilidades es el hecho de brindar fuentes de empleo a la sociedad donde las personas se puedan desarrollar y contribuir al crecimiento de la organización.

Objetivos corporativos. El administrador de recursos humanos debe reconocer que su actividad no es un fin en sí mismo; solamente un instrumento para que la organización logre sus metas fundamentales. El departamento de recursos humanos existe para servir a la organización proporcionándole y administrando el personal que apoye a la organización para cumplir con sus objetivos.

Objetivos funcionales. Mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía, es otro de los objetivos fundamentales de la administración de recursos humanos. Cuando las necesidades de la organización se cubren insuficientemente o cuando se cubren en exceso se incurre en despido de recursos.

Objetivos personales. La administración de recursos humanos es un poderoso medio para permitir a cada integrante lograr sus objetivos personales en la medida en que son compatibles y coinciden con los de la organización. Para que la fuerza de trabajo se pueda mantener, retener y motivar es necesario satisfacer las necesidades individuales de sus

integrantes, de otra manera es posible que la organización empiece a perderlos o que se reduzcan los niveles de desempeño y satisfacción.

A continuación se muestra un cuadro de los diferentes tipos objetivos:

OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y ACTIVIDADES QUE PERMITEN ALCANZARLOS

Objetivos Sociales:

1. Cumplimiento de las leyes.
2. Servicios que presta la organización.
3. Relaciones empresa-sindicato.

Objetivos de la Organización:

1. Planeación de recursos humanos.
2. Servicios que presta la organización.
3. Selección de personal.
4. Capacitación y desarrollo.
5. Evaluación.
6. Actividades de control.

Objetivos Funcionales:

1. Evaluación.
2. Actividades de control.

Objetivos Personales:

1. Capacitación y desarrollo.
2. Evaluación.
3. Compensación.
4. Actividades de control.

2.3 Funciones.

La administración de recursos humanos se relaciona con todos los aspectos de la administración y manejo del personal de una empresa. Esto incluye determinar las necesidades de recursos humanos de la empresa reclutar, seleccionar, desarrollar, asesorar y recompensar a los empleados, actuar como enlace con los sindicatos y entidades gubernamentales, manejar otros asuntos del bienestar de los empleados, etc.

2.3.1 Determinar las necesidades de recursos humanos de la empresa.

Este aspecto de la administración de personal que se suele llamar planeación de fuerza de trabajo empieza con una evaluación de los recursos humanos actuales de la empresa después, se hacen pronósticos del total de futuros requisitos de personal de la empresa ante sus objetivos y planes. Una comparación de los recursos humanos actuales contra los futuros totales de la empresa determinan las necesidades de recursos humanos en la organización, las que después se incorporan en un plan para personal.

Contratación de personal:

Aunque con frecuencia se considera que el primer paso para la contratación de personal es el reclutamiento en realidad existen varios requisitos previos, específicamente, antes de buscar al primer candidato para un puesto de trabajo, se debe conocer qué es lo que la empresa necesita.

Ya no es posible contratar a los empleados al azar, se debe tener una razón bien definida para requerir individuos que posean habilidades, conocimientos y aptitudes específicas que se relacionen directamente con los puestos de trabajo específicos que se requieren en la organización, para lo cual es necesario diagnosticar y planear los puestos y sus correspondientes requisitos.

Cuando se analizan estos puestos de trabajo se identifican las habilidades, conocimientos y aptitudes específicas que deben poseer el aspirante para un buen desempeño. No debe subestimarse este aspecto pues en él descansa gran parte de responsabilidad y éxito de la administración de recursos humanos. A través del proceso de análisis de los puestos de trabajo la administración de recursos humanos identifica las características esenciales que requiere cada uno de ellos para el puesto de trabajo en particular.

Una vez que se ha identificado estas aptitudes fundamentales se inicia el proceso de reclutamiento; armados con la información que proporciona la información previa del empleo se podrá comenzar a centrarse en los probables candidatos.

Una vez que han llegado los solicitantes es el momento de iniciar la fase de selección, la cual tiene también un doble propósito. El primero consiste en reducir el número de aspirantes que llegaron durante la fase de reclutamiento y el segundo en seleccionar al mejor de ellos.

2.3.2 Reclutar y seleccionar personal.

El reclutamiento incluye buscar y atraer personas o un grupo de ellas, entre las cuales se puedan seleccionar candidatos idóneos para los puestos vacantes. El grado de esfuerzo del reclutamiento se determina según el plan que se tiene para el personal, el propósito de la selección es escoger entre los candidatos a las personas con mayores posibilidades de éxito en el puesto. El proceso de selección sólo puede funcionar eficazmente cuando se ha reunido a un grupo conveniente de individuos idóneos, ya sea entre los recursos humanos actuales de la empresa o por medio del proceso de reclutamiento.

2.3.3 Capacitación y desarrollo.

Siempre que la administración de recursos humanos inicia el proceso de contratación intenta buscar y asegurar un candidato que pueda considerarse el mejor de todos, dependiendo del

puesto de trabajo es frecuente que a los empleados les tome varios meses adaptarse a su nuevo puesto. La administración de recursos humanos juega un papel importante en el moldeado de esta reformulación de los nuevos empleados para que puedan alcanzar su máxima productividad en un corto periodo, para lograrlo, la administración de recursos humanos deberá trabajar cuatro áreas en la fase de capacitación y desarrollo: capacitación del empleado, desarrollo del empleado, desarrollo organizacional y desarrollo de la trayectoria laboral, es importante observar que el desarrollo del empleado y de la trayectoria laboral se centran más en el trabajador mientras que la capacitación del empleado se diseña para promover la competencia en el nuevo puesto. Por otro lado, el desarrollo organizacional y la trayectoria laboral se centran en los cambios de todo sistema.

En conclusión, con la función de capacitación y desarrollo la administración de recursos humanos intenta alcanzar la meta de contar con empleados competentes y adaptados que estén actualizados en las habilidades, conocimientos y aptitudes necesarios para desempeñar con éxito sus funciones.

Desarrollar empleados:

Una vez que la empresa ha adquirido sus recursos humanos debe desarrollar las capacidades y habilidades de estas personas, el objetivo de esta función de la administración de personal es mejorar el rendimiento presente y futuro de la empresa.

2.3.4 Motivación.

La función de motivación es una de las más importantes y probablemente el aspecto menos comprendido del proceso de administración de recursos humanos. Primero se debe comenzar por pensar que la motivación es un proceso multifacético que tiene implicaciones individuales, administrativas y organizacionales y que no corresponden a un sólo departamento si no a varios. La motivación no sólo es lo que el empleado muestra sino todo

un conjunto de aspectos ambientales que rodean al puesto de trabajo, se ha propuesto que el desempeño de una persona en una organización depende de dos factores: la habilidad y la disposición para realizar el trabajo. Así, desde una perspectiva del desempeño es necesario que los empleados posean las habilidades y aptitudes para realizar adecuadamente su trabajo, esto debe lograrse en las dos primeras fases de la administración de recursos humanos por medio de la definición correcta de los requerimientos del puesto de trabajo, eligiendo correctamente a los aspirantes que los cumplen y capacitando al nuevo empleado para realizar adecuadamente sus funciones.

A través de las actividades necesarias en la función de motivación se debe tratar de alcanzar un objetivo fundamental: contar con empleados capaces y adaptados que estén actualizados en habilidades, conocimientos y aptitudes, de tal manera que puedan emplear toda su energía.

Recompensa a empleados:

Ésta consiste en reconocer los logros y meritos así como en darles recompensas intrínsecas y extrínsecas. Las recompensa intrínsecas son las que siente la persona en su ser y se suelen derivar de su participación en el trabajo; por ejemplo, la satisfacción con el puesto y la sensación de logros. Las recompensas extrínsecas son más tangibles e incluyen sueldo, beneficio adicional y promociones.

2.3.5 Mantenimiento.

La última fase del proceso de administración de recursos humanos se llama función de mantenimiento, y como su nombre lo indica, el objetivo de esta fase es realizar las actividades que ayudarán a retener a los empleados productivos. La administración de recursos humanos debe trabajar para lograr un ambiente de trabajo seguro y sano, en el que la preocupación por el cuidado del bienestar de los empleados sea el principal compromiso.

Además, la administración de recursos humanos debe detectar cualquier problema que un empleado enfrente en su vida personal pues finalmente afectará su trabajo, también se necesitan programas de asistencia a los empleados, como por ejemplo, el relativo al manejo del estrés, dichos programas proporcionan múltiples beneficios a la organización y a su vez ayuda al empleado que se encuentra en problemas.

2.3.6 Características de los recursos humanos.

Los recursos humanos poseen características especiales, mismas que los diferencian de los demás recursos, tales como:¹⁵⁷

- Posibilidad de desarrollo.
- Creatividad.
- Ideas.
- Imaginación.
- Sentimientos.
- Experiencia.
- Habilidades.
- Entre otras.

Algunas otras características son:

1. No pueden ser patrimonio de la organización a diferencia de otros tipos de recursos, los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc. son patrimonio personal.
2. Las actividades de las personas en las organizaciones son voluntarias, la organización debe contar con el mejor esfuerzo del personal y lograr los objetivos organizacionales.
3. Las experiencias y los conocimientos son intangibles, son manifestados por el comportamiento de los empleados en la organización.
4. Los recursos humanos pueden ser perfeccionados mediante la capacitación y el desarrollo.

¹⁵⁷ Ibidem Much Galindo, Lourdes.

5. Los Recursos Humanos son escasos, esto se debe a que no todo el personal posee las mismas capacidades, habilidades y conocimientos.

- a) **No pueden ser propiedad de la organización a diferencia de los otros recursos.** Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc., son parte del patrimonio personal, los recursos humanos implican una disposición voluntaria de la persona no existe la esclavitud, nadie podrá ser obligado a prestar trabajos personales sin la justa retribución y sin su pleno consentimiento (salvo la pena impuesta por autoridad judicial, las funciones censales y electorales, el servicio de las armas y el jurado y los puestos de elección popular de acuerdo a las leyes respectivas) y a nadie podrá impedírsele que se dedique a la profesión, industria, comercio o trabajo que le acomode siendo lícitos (artículos 2, 4, y 5 constitucionales).
- b) **Las actividades de las personas en las organizaciones son voluntarias.** Pero no por el hecho de existir un contrato de trabajo la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros; por el contrario, solamente contará con él si perciben que esa actividad va a ser provechosa en alguna forma ya que los objetivos de la organización son valiosos y concuerdan con los objetivos personales, los individuos pondrán a disposición de la organización los recursos humanos que poseen y su máximo esfuerzo, entonces aparte de un contrato legal, existe también un contrato psicológico cuya existencia esta condicionada a lo anterior.
- c) **Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., son intangibles.** Se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. Los miembros de ellas prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y afectiva, la intensidad de tal servicio depende generalmente de lo apuntado en el inciso anterior. Esta intangibilidad ha causado serios trastornos, generalmente se ha pensado que los recursos humanos no cuestan nada y que no tienen connotación económica alguna; por tanto, han sido los que menos atención y dedicación han recibido en comparación a los otros tipos de recursos; sin embargo, la situación empieza a cambiar. Así, los economistas hablan ya de "capital humano" y algunos contadores empiezan a realizar esfuerzos a fin de que sus estados financieros, que tradicionalmente

se ocupan de los recursos materiales, reflejen también las inversiones y los costos en los recursos humanos.

- d) **El total de recursos de un país o de una organización en un momento dado puede ser incrementado.** Básicamente existen dos formas para tal fin: descubrimiento y mejoramiento, en el primer caso se trata de poner de manifiesto aquellas habilidades e intereses desconocidos o poco conocidos por las personas; para ello, un auxiliar valioso son las pruebas psicológicas y la orientación profesional; en la segunda situación se trata de proporcionar mayores conocimientos, experiencias, nuevas ideas, etc, a través de la educación, la capacitación y el desarrollo. Desafortunadamente, los recursos humanos también pueden ser disminuidos por las enfermedades, los accidentes y la mala alimentación.
- e) **Los recursos humanos son escasos; no todo el mundo posee las mismas habilidades, conocimientos, etc.** El conjunto de características que hacen destacar a la persona en estas actividades sólo es poseído por un número inferior al total. En este sentido se dice que los recursos humanos son escasos, entonces hay personas u organizaciones dispuestas a cambiar dinero u otros bienes por el servicio de otros, surgiendo así los mercados de trabajo. En términos generales entre más escaso resulte un recurso, más solicitado será, estableciéndose así una competencia entre los que conforman la demanda, que se traduce en mayores ofertas de bienes o dinero a cambio del servicio.

2.4 Principales teorías administrativas relacionadas con los recursos humanos.

2.4.1 Escuela de las relaciones humanas.

Aparece en Estados Unidos como un movimiento de oposición al cientificismo de Taylor y tiene su origen en la necesidad de humanizar a las empresas. Está integrado por diversos sociólogos con gran conocimiento sobre el comportamiento humano o al menos ahí se inició su descubrimiento en la empresa.

Elton Mayo:

Partiendo de los experimentos realizados en la compañía "Western Electric" ubicada en el barrio de Hawthorne, Chicago, Ill, E.U., fue elaborada la teoría de las relaciones humanas por el sociólogo Elton Mayo, debido que en esta compañía se toma la decisión de realizar un estudio psicológico y sociológico para determinar la relación entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de los obreros en la producción, dicho estudio fue iniciado por algunos ingenieros de esta fábrica y por la importancia de las primeras observaciones respecto a un aumento de la eficiencia que se deducía de las condiciones físicas cambiantes, la gerencia determinó contratar a Elton Mayo y sus colaboradores, de la Universidad de Harvard¹⁵⁸.

El experimento de Hawthorne se llevo a cabo mediante las siguientes fases¹⁵⁹:

Primera fase: Esta fase fue realizada por los ingenieros de la fábrica y consistió en escoger dos grupos de obreras que realizaran la misma operación, en el primer grupo se mejoraron las condiciones físicas del lugar (iluminación, ruido, humedad, ventilación, temperatura, etc.) y el segundo grupo trabajo en las mismas condiciones, durante esta fase se observó que cuando se mejoraron las condiciones físicas del lugar de trabajo la productividad aumentaba.

Segunda fase: Fue llevada a cabo por Elton Mayo y sus colaboradores, ellos partieron de la hipótesis de que las condiciones físicas de trabajo afectan de manera determinante el incremento de la producción.

A fin de controlar de manera más eficaz las variables que podrían influir en el incremento de la producción, Elton Mayo decidió realizar otro experimento en donde se estudiarían otros tipos de variables no solamente fisiológicas, dicho experimento consistió en seleccionar un grupo de seis trabajadores y situarlos en lugar físicamente controlado en sus condiciones.

¹⁵⁸ Ríos Szalay, Adalberto y Paniagua Aduna, Andrés. "Orígenes y perspectivas de la administración". Editorial Trillas. México. 1977.

¹⁵⁹ Chiavenato, Idalberto. "Introducción a la teoría general de la administración". 5ª. Edición. Editorial McGraw-Hill. México, 1999.

Después se comenzaron a introducir distintas variables como son: pausas en el trabajo, aumento de salarios, disminución de jornadas, etc., estas variables se fueron introduciendo por periodos de 4 a 12 semanas.

Los resultados generados por este experimento fueron que cuando se otorgaron cada una de las concesiones (aumento de salario, disminución de la jornada, etc.) la productividad fue incrementando y el punto decisivo se alcanzó cuando se suprimieron todas las condiciones favorables, regresando a los trabajadores a su situación actual, la productividad alcanzó los niveles más altos durante el experimento.

Tercera fase: La falta de elementos para explicar los resultados de la fase anterior obligan a Elton Mayo a buscar un nuevo experimento que le permita entender dichos resultados, porque durante esta fase se decide realizar en forma masiva una serie de entrevistas abiertas a los empleados con el fin de conocer sus actitudes y sentimientos.

Aproximadamente 21,126 empleados de los 40,000 que laboran en la planta de Hawthorne fueron entrevistados y se obtuvieron los siguientes resultados: por medio de la entrevista se logró una adecuada comunicación y se manifestaron una serie de conflictos, descontentos, quejas, etc.

Estos resultados provocaron un mayor desconcierto, por lo que, se llevo a cabo la siguiente fase.

Cuarta fase: Consiste en seleccionar un grupo en donde se les otorgaron incentivos de acuerdo a la producción total, este experimento comprobó que los trabajadores presentaban una solidaridad grupal lo cual regia su comportamiento.

Esta fase permitió estudiar las relaciones entre la organización informal de los empleados y la organización formal de la fábrica.

Aportaciones:

Las aportaciones de Elton Mayo fueron las siguientes:¹⁶⁰

- a) La definición del trabajo como actividad social más relevante del hombre.
- b) La importancia de la psicología y la fisiología del trabajo como factores importantes para mejorar la situación concreta del trabajador, reducir esfuerzos y mejorar su clima de trabajo.
- c) El reconocimiento de que la actividad humana dentro de la empresa se expresa no en forma individual, sino a través de grupos, sus relaciones entre ellos y su relación con la organización.

2.4.2 Teoría del desarrollo organizacional.¹⁶¹

El desarrollo organizacional se enfatiza en cambiar la cultura organizacional y en general implica cambios estructurales y técnicos siendo su objetivo principal cambiar a las personas, la naturaleza y la calidad de sus relaciones laborales.

Esta teoría consiste en una serie de ideas que relacionan a la organización con el hombre y el medio. Se considera que el desarrollo organizacional es una continuación de la teoría de las relaciones humanas.

Aquí los autores de esta teoría la definen como un proceso planeado sobre los cambios que lleva a cabo la empresa.

El objetivo principal del desarrollo organizacional es cambiar actitudes, comportamientos y estructuras del personal en la organización, para que se adapte fácilmente al medio y cambios continuos que abarcan a la empresa como un sistema total.

¹⁶⁰ Ibidem Ríos Szalay, Adalberto.

¹⁶¹ Ibidem Chiavenato, Idalberto.

Para esta teoría existen cuatro variables:

1.- El medio: donde se tratan problemas como tecnología y educación.

2.- La organización: considera que ésta debe tener dinamismo y flexibilidad para sobrevivir al impacto ambiental.

3.- El grupo social: en el que hay que tomar en cuenta el liderazgo, la comunicación, las relaciones interpersonales y los conflictos.

4.- El individuo: sus necesidades, sus actitudes y motivadores.

Concepto:

French y Bell.- lo define como: "esfuerzo a largo plazo apoyado por la alta gerencia para mejorar los procesos de solución de problemas de renovación organizacional, en especial mediante un diagnóstico eficaz y colaborador y la administración de la cultura organizacional (con énfasis especial en los equipos formales de trabajo, equipos temporales y cultura intergrupala), con la asistencia de un consultor-facilitador y el empleo de la teoría y tecnología de la ciencia aplicada al comportamiento, incluidas la acción y la investigación".¹⁶²

Características del desarrollo organizacional:

La propia definición del desarrollo organizacional presupone características como:¹⁶³

Focalización sobre la organización.- El desarrollo organizacional es un programa amplio que busca asegurar que todas las partes integrantes de la organización funcionen de modo coordinado e integrado.

¹⁶² Wendell L., French y Cecil H. Bell, Jr. "Organizational Development: Behavioral Science Interventions for Organizational Improvement". Englewood Cliff, N.J. Prentice-Hall.

¹⁶³ Keith, Davis. "Human Behavior at Organizational Behavior". Nueva York. McGraw-Hill.

Orientación sistemática.- El desarrollo organizacional se orienta hacia las interacciones de las diversas partes de la organización, las relaciones laborales entre las personas, la estructura y los procesos organizacionales.

Agente de cambio.- Son utilizados uno o más agentes de cambio que son las personas que desempeñan el papel de estimular y coordinar el cambio dentro de un grupo o de la organización.

Solución de problemas.- Mediante la investigación-acción (Característica fundamental del desarrollo organizacional) se dedica a resolver problemas reales, no los artificiales.

Aprendizaje experimental.- El desarrollo organizacional ayuda a aprender de la propia experiencia, a solidificar o recongelar nuevos aprendizajes y a responder los interrogantes que rondan la cabeza de las personas.

Procesos grupales y desarrollo de equipos.- El desarrollo organizacional se basa en procesos grupales, como discusiones en grupo, confrontaciones, conflictos intergrupales y procedimientos de cooperación.

Retroalimentación.- El desarrollo organizacional busca proporcionar información de retorno y retroalimentación a los participantes para que fundamenten sus decisiones en datos concretos.

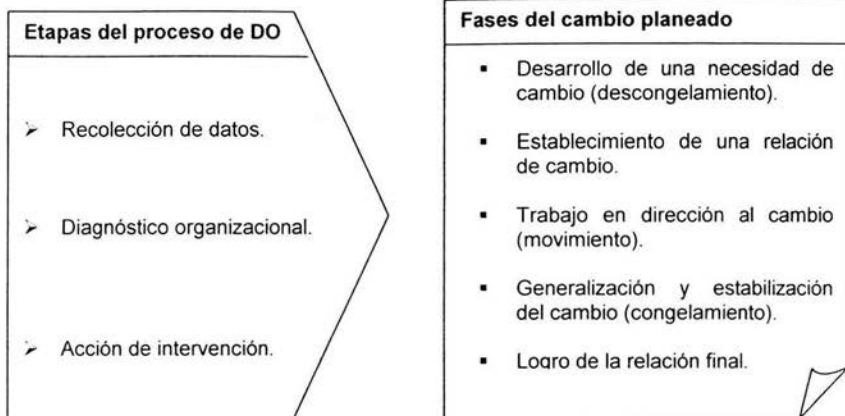
Orientación situacional.- Es flexible, pragmático y adapta las acciones para adecuarlas a las necesidades específicas y particulares diagnosticadas previamente.

El Proceso del desarrollo organizacional:

El desarrollo organizacional es un proceso complejo que puede tardar uno o varios años en cambiar la empresa y que puede continuar indefinidamente.

El proceso de desarrollo organizacional puede estudiarse de modo más sencillo y resumido, a partir de tres etapas:¹⁶⁴

¹⁶⁴ Margulies, Newton y Raia, Anthony P. "Organization Development". Nueva York. Editorial McGraw-Hill.



Recolección de datos.- abarca la determinación de los datos que deben recolectarse y los métodos utilizados para la recolección. Comprende técnicas y métodos para describir el sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos y subsistemas y las maneras de identificar los problemas más importantes de la organización.

Diagnóstico organizacional.- se orienta principalmente al proceso de solución de problemas. Incluye la identificación de las disfunciones de la organización, sus debilidades, áreas de desacuerdo, prioridades y objetivos; también comprende la generación de estrategias alternativas y el desarrollo de planes para implementarlas.

Acción de intervención.- en esta fase del proceso se define la acción planeada.

2.4.5. Teorías gerenciales de Douglas Mc. Gregor.

Fundamentos de su teoría: La teoría de Mc Gregor está basada fundamentalmente en dos concepciones:

Primera: En la teoría de los valores y acciones de Max Weber, donde el autor afirma que los valores del supervisor con respecto a la naturaleza del comportamiento, determina sus acciones y procesos de ejercer el mando, tomar decisiones y motivar.

Segunda: En la tesis de Abraham Maslow, sobre la jerarquía de las motivaciones.

A partir de estas bases hizo su clasificación de dos tipos de supervisores: El pesimista tradicional o Tayloriano con poca confianza en el trabajador al que coloca en la denominada teoría "X". El otro supervisor es optimista, confía en el trabajador y piensa que el ser humano tiene amor y se autorrealiza en el desempeño de sus tareas, este tipo de supervisor constituye la teoría "Y".

Teoría "X":

Mc Gregor dice que las organizaciones tradicionales parten de tres supuestos o postulados básicos para someter al hombre a la organización y controlar su conducta:

- La gerencia es responsable de la organización de los elementos de una empresa productiva, es decir, es propietaria del dinero, material, equipo y personas, todo en interés de sus fines económicos.
- Respecto a las personas, se debe de seguir un proceso para encaminar sus esfuerzos, como por ejemplo hacer uso de la motivación, controlar sus acciones y también modificando su conducta para ajustarlas a las necesidades de las organizaciones.

Sin esta intervención activa de la gerencia, las personas serían pasivas e inclusive renuentes con respecto de las necesidades organizativas. Hay que persuadirlas, recompensarlas, castigarlas, controlarlas, es decir, sus actividades deben ser dirigidas.

Valores del supervisor:

La teoría "X" sostiene que:

- El hombre medio es indolente por naturaleza.
- Carece de ambición, le desagrada la responsabilidad y prefiere que lo dirijan.
- Es intrínsecamente egocéntrico e indiferente a las actividades organizativas.
- Por naturaleza es reacio al cambio.
- Es crédulo, no muy vivo, presa fácil del charlatán y del demagogo.

Actitudes derivadas:

Mc Gregor sostiene que si los supervisores piensan así, es lógico que su comportamiento con los dirigidos o gobernados se rija por estos pensamientos a través de:

- Organizar el trabajo con simples tareas y con tiempos y movimientos que es una filosofía de Taylor.
- Controlar mucho al subordinado, para que cumpla los estándares y metas.
- Reglas sólidas de disciplina.

Lo que se espera...:

No cabe duda que algunas empresas durante mucho tiempo han obtenido utilidades aplicando la teoría "X", con la cual, los dueños de muchas empresas se han enriquecido. Sin embargo se limitan en su crecimiento y la solución de sus problemas no son del todo buenas al no considerar todas las experiencias, inteligencia y motivación de su personal. De acuerdo con las actividades de la teoría "X" se obtendrá como máximo la producción planeada por el supervisor, siempre y cuando el subordinado cumpla con su tarea perfectamente y pueda ser previsto y ejecutado.

Teoría "Y":

Mc Gregor sostiene que los descubrimientos teóricos modernos sobre la motivación, explica las inexactitudes de la teoría "X" y aquello que ésta tiene de válido. Además estas teorías,

dan base para nuevos modelos y patrones que en el futuro podrán generar "estilos de mando" bajo valores congruentes en el comportamiento real del hombre, lo que genera un trabajo altamente productivo.

Supuestos:

En la sociedad industrial, las organizaciones sólo apoyan a los trabajadores en la cobertura de sus necesidades primarias o básicas, las fisiológicas y de seguridad cuando mucho.

Estas necesidades ya no son motivadoras del comportamiento hacia el trabajo organizacional, porque de acuerdo con Maslow: "una necesidad al ser satisfecha deja de ser motivador de la conducta".

El hombre cuya necesidad se frustra está enfermo como quien tiene raquitismo y su enfermedad tendrá consecuencia en su conducta. Nos equivocaremos si atribuimos su pasividad resultante, su rechazo a aceptar responsabilidad, a "su naturaleza humana" intrínseca. Estas formas de conductas, son síntomas de enfermedad de privación de sus necesidades sociales egoístas y de autorrealización.

Valores del Supervisor:

Por las razones expuestas, sostiene Mc Gregor que es indispensable que se busquen fundamentos para que sostengan la ideología de los supervisores para que tengan actitudes congruentes con las necesidades actuales y con la naturaleza humana. Estos fundamentos pueden resumirse como:

- El ser humano tiene iniciativa y es responsable.
- Desea cooperar y lograr objetivos que considera valiosos.
- Es capaz de autocontrolarse y autodirigirse.

La teoría "Y" es fundamentalmente un proceso de crear ambientes organizacionales adecuados que permitan dar la oportunidad de que el hombre contribuya con todo su potencial al logro de las metas corporativas.

Actitudes derivadas:

Obviamente la nueva filosofía originará las siguientes actitudes de los supervisores:

- * Los supervisores crearán ambientes propicios para que los subordinados contribuyan con todo su potencial a la organización.
- * Fomentarán la toma de decisiones con los subordinados.
- * Permitirán que sus colaboradores amplíen permanentemente su autodirección.

Resultados esperados:

Si los supervisores cambian y los subordinados cumplen, es lógico esperar los siguientes resultados:

- La calidad de las decisiones en las actuaciones mejorarán por las aportaciones de los subordinados.
- Los subordinados ejercerán sus potencialidades intelectuales al perseguir objetivos que consideran valiosos para la organización.
- Su satisfacción se incrementará como resultado de su propia contribución.

Es decir, se producirá la siguiente secuencia:

PARTICIPACIÓN----> MAYOR PRODUCCIÓN----> SATISFACCIÓN.

Dificultades de implantación:

Mc Gregor elaboró un modelo ideal de dirección que no es fácil de poner en práctica debido a la mentalidad del supervisor y del trabajador, ambos, tienen patrones de conducta diferentes entre sí y al mismo tiempo vigentes durante muchas generaciones. Los

trabajadores están acostumbrados a que los dirijan, los manipulen, los controlen y repriman en la realización de sus necesidades sociales, del ego y de autorrealización. Después de generaciones sujetas a estas condiciones, no podemos esperar el cambio de la noche a la mañana, sino mediante pasos pequeños.

Mc Gregor, no presenta su tesis como una recta infalible que se deba de aplicar mecánicamente. Sostiene que la única vía para el cambio es la utilización de alguna práctica administrativa que permita la mayor participación del elemento humano en las organizaciones por objetivos de Peter F. Druker, porque es un buen paso para poner en práctica, aunque parcialmente esa filosofía.

2.5 Auditoria de recursos humanos.

La auditoria de recursos humanos puede definirse como el análisis de las políticas y prácticas de personal de una empresa y la evaluación de su funcionamiento actual, seguida de sugerencias para mejorar.

El propósito principal de la auditoria de recursos humanos es elaborar un diagnostico de la función de los recursos humanos, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales para la empresa o que no están justificando su costo, o prácticas y condiciones que deben incrementarse.

La auditoria de los recursos humanos es un sistema de revisión y control para informar a la administración sobre la productividad de las actividades que lleva a cabo.

2.5.1 Patrones de evaluación y control en recursos humanos.

El sistema de administración de recursos humanos necesita patrones capaces de permitir una continua evaluación y control sistemático de su funcionamiento.

El patrón es un criterio o un modelo que se establece previamente para permitir la comparación con los resultados o con los objetivos alcanzados. Por medio de la comparación con el patrón pueden evaluarse los resultados obtenidos y verificar que ajustes y correcciones deben realizarse en el sistema, con el fin de que funcione mejor.

Se utilizan varios patrones, estos pueden ser:

- 1) Patrones de cantidad: son los que se expresan en números o en cantidades, como número de empleados, porcentaje de rotación de empleados, número de admisiones, índice de accidentes, etc.
- 2) Patrones de calidad: son los que se relacionan con aspectos no cuantificables, como métodos de selección de empleados, resultados de entrenamiento, funcionamiento de la evaluación del desempeño, etc.
- 3) Patrones de tiempo: consisten en la rapidez con que se integra e personal recién admitido, la permanencia promedio del empleado en la empresa, el tiempo de procesamiento de la requisiciones de personal, etc.
- 4) Patrones de costo: son los costos directos e indirectos de la rotación de personal, de los accidentes en el trabajo, de los beneficios sociales, de las obligaciones sociales y de la relación costo-beneficio del entrenamiento.

Los patrones permiten la evaluación y el control por medio de la comparación con:

- 1) *Resultados finales*: cuando la comparación entre el patrón y la variable se hace después de realizada la operación. La medición se realiza en términos de algo rápido y acabado, en el fin de la línea, lo cual presenta el inconveniente de mostrar los aciertos y las fallas de una operación ya terminada, una especie de partida de defunción de algo que ya sucedió.
- 2) *Desempeño*: cuando la comparación entre el patrón y la variable se hace simultáneamente con la operación, es decir, cuando la comparación acompaña a la ejecución de la operación, la medición es concomitante con el procesamiento de

operación a pesar de que se realiza en forma simultánea, lo que quiere decir es que es actual, la medición se realiza sobre una operación en proceso y no terminada aún.

La comparación es la función de verificar el grado de concordancia entre una variable o su patrón. La administración de recursos humanos se encarga de planear, organizar y controlar las actividades relacionadas con la vida del personal en la empresa. Parte de la ejecución de estas actividades las realizan los organismos de recursos humanos, en tanto que alguna parte de ella la realizan diversos organismos de línea. De este modo las actividades de recursos humanos planeadas y organizadas con antelación muestran durante su ejecución y control algunas dificultades y distorsiones que requieren ser diagnosticadas y superadas, con el fin de evitar mayores problemas. La rapidez con que esto se haga depende de una revisión y auditoría permanentes, capaces de suministrar una adecuada retroalimentación para que los aspectos positivos puedan mejorarse y los negativos corregirse y ajustarse.

La función de auditoría no es sólo señalar las fallas y los problemas, sino también presentar sugerencias y soluciones. En este sentido, el papel de la auditoría de recursos humanos es fundamentalmente educativo, inclusive cuando la auditoría está bien realizada remite el desarrollo de la sensibilidad de los administradores para diagnosticar problemas.

2.5.2 El agente de auditoría de recursos humanos.

Algunas empresas contratan un consultor externo, otras empresas utilizan su propio personal y conforman comisiones de auditoría, que tiene como coordinador al director de recursos humanos o al gerente de relaciones industriales. Otras forman comisiones y contratan al consultor externo para orientarlas.

Yoder destaca el papel de la auditoría, para él las diversas variaciones que se presentan simultáneamente parecen haber influido en la tendencia a la sistematización de los exámenes formales de relaciones humanas.

Los más importantes cambios que alteran el escenario de la auditoría de recursos humanos son:

- 1) Cambio en las filosofías y teorías administrativas.
- 2) El cambio del papel que desempeña el gobierno y su creciente intervención con el fin de vigilar la administración del potencial humano y proteger los intereses de los empleados, aumentándoles la seguridad económica y garantizando el pleno empleo.
- 3) La expansión de los sindicatos y la determinación bilateral de la política de empleos, con frecuentes críticas hacia la competencia administrativa en relaciones industriales.
- 4) Alzas salariales frecuentes, que implican un costo más alto de la mano de obra y mayores oportunidades de desarrollar una ventaja competitiva en la administración de personal.
- 5) El cambio en las habilidades requeridas para algunos trabajadores técnicos y profesionales que presentan problemas administrativos más difíciles y una actitud más crítica frente a la administración.
- 6) Aumento de gastos para las divisiones de staff de relaciones industriales, lo que implica una proporción más elevada de personal y salarios mayores para los especialistas en relaciones industriales.
- 7) Competencia internacional más agresiva, resultante de la ampliación del círculo de la industrialización, que destruyó el mito de la antigua ventaja que disfrutaban las empresas norteamericanas.

2.6 Relación entre los recursos humanos y la calidad.

Actualmente, la apertura comercial y los constantes cambios económicos que sufren los países provocan que las organizaciones busquen la manera de adaptarse y lograr su permanencia dentro del mercado, ya que, día con día surge una mayor competencia que los obliga a mejorar la calidad de sus productos, procesos y servicios.

Pero para implantar un sistema o proceso de calidad adecuado necesita contar con el apoyo de su recurso humano, éste es un gran problema ya que dentro de una organización el fenómeno más complejo es el comportamiento humano, por lo que, es necesario coordinar

los esfuerzos humanos mediante un clima organizacional adecuado que permita utilizar la energía del recurso humano en la obtención de resultados con una mayor eficiencia y eficacia.

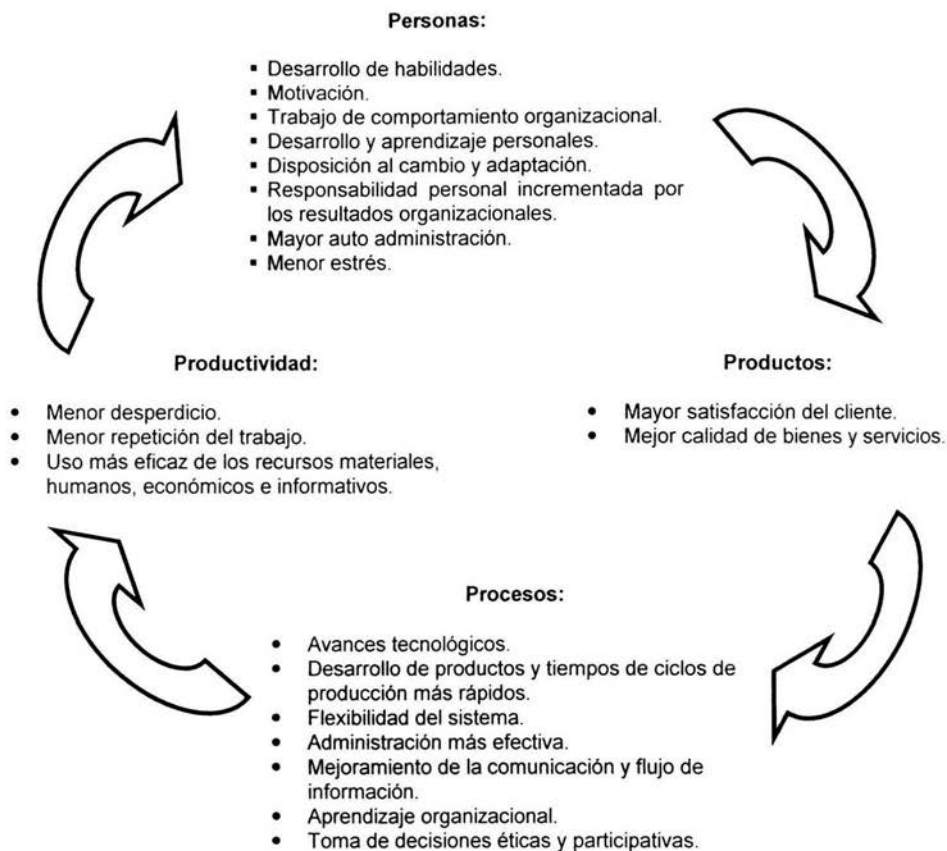
Se dice que el éxito de una compañía depende del desempeño de su gente, ya que, el recurso humano es el activo más importante de la empresa y bajo el principio de “nadie sabe más del trabajo que aquel que lo realiza” es necesario desarrollar una dinámica de cómo laborar en donde los trabajadores aporten ideas para lograr objetivos comunes que aumenten la calidad y la productividad.

El manejo del personal, su buen trato y una adecuada elección de las personas con quienes se pretende trabajar, son puntos que deben ser tomados en cuenta por cualquier empresa, ya que junto con la maquinaria, el dinero, las instalaciones y los sistemas y procedimientos las llevan a la realización adecuada de sus objetivos, como se muestra en el modelo 4-P donde hace énfasis en el contexto estratégico amplio de administración de las personas.

Aunque éstas son de hecho la clave del éxito organizacional, también se requiere la buena administración de otros factores, como la planificación, tecnología y finanzas. El modelo 4-P subraya la importancia del **mejoramiento continuo**, día a día, en todos los aspectos de las actividades organizacionales, a fin de hacer frente a clientes más exigentes y competencia más intensa.

Por lo tanto, para lograr tener un eficiente sistema de calidad necesita primero educar a su personal para que pueda participar dentro del proceso como lo mencionan las teorías de calidad y para facilitar este cambio es necesario conocer las teorías de recursos humanos para poder cambiar la forma de pensar de nuestro equipo de trabajo, con el fin de crear una cultura común que beneficie tanto a la empresa como a los trabajadores.

Resultados estratégicos: el ciclo de mejoramiento continuo de las 4-P.¹⁶⁵



Los recursos humanos son las personas, que le da a la organización su talento, su trabajo, creatividad y esfuerzo para encaminarla a la realización de sus objetivos. Los recursos humanos son el corazón de la organización.

Los retos tecnológicos, económicos y sociales de un mundo cada vez más interdependiente exigen la movilización de todos sus recursos existentes en la empresa. La empresa tiene así

¹⁶⁵ Kenicki, Ángelo y Kreitner Robert. "Comportamiento organizacional. Conceptos, problemas y practicas. Ed. McGraw-Hill. México. 2003.

una necesidad apremiante de la aportación de las ideas de los trabajadores, tanto de los que trabajan en las oficinas como de los que lo hacen en los talleres. Esas mentes deben esforzarse por aportar su contribución a la actividad de mejora que debe desarrollarse incesantemente en todos los sectores de la empresa.

De ahí la necesidad de un nuevo papel de los trabajadores en la empresa. Ese nuevo papel puede manifestarse en sus formas más avanzadas si la empresa ha asumido la calidad como nuevo sistema de dirección de la propia empresa.

Esto implica un compromiso que va mucho más allá de la actividad operativa que se le encomienda normalmente, la empresa tiene necesidad de su capacidad intelectual en forma de capacidad de observación, de análisis, de soluciones a los problemas y sobre todo de creatividad.

Pero la ausencia o la aplicación incompleta de la calidad no debe tomarse como excusa por parte de un determinado trabajador para justificar su falta de compromiso en la actividad de mejora.

La calidad la hacen las personas que programan, operan, supervisan y controlan las máquinas y equipos. Las máquinas y equipos lo único que hacen es mejorar la productividad de las personas. Pero si esas personas no son conscientes de la importancia de la calidad, de su responsabilidad ante la empresa, de qué entiende la empresa por calidad, y no se les forma adecuadamente sobre como se logra la calidad, todas las inversiones en equipos y sistemas por más sofisticados que sean, serán inútiles.

Es muy importante que los integrantes de los recursos humanos estén conscientes de la importancia de su labor dentro de la empresa, pues su actividad es parte de una cadena. Tal actividad trae como consecuencia el alcance de un objetivo, esfuerzo que si se hiciera en forma aislada, no cumpliría su propósito.

Históricamente, dentro de las empresas a los trabajadores se les decía lo que tenían que hacer, cómo hacerlo y pocas veces se les pedía su opinión. El trabajo en equipo era virtualmente inexistente. Una cierta cantidad de desperdicio y error era aceptable, se controlaba debido a descubrimientos tecnológicos y no como resultado de proponerse siempre una mejora continua.

Con la calidad total, una organización busca activamente identificar las necesidades y expectativas de los clientes, incorporar la calidad en los procesos de trabajo al aprovechar los conocimientos y la experiencia de su fuerza de trabajo y mejorar continuamente cada una de las facetas de la organización, por lo que la calidad total es un esfuerzo completo de toda la empresa (mediante el involucramiento total de toda la fuerza de trabajo con un enfoque de continuo) que las compañías utilizan para lograr la satisfacción del cliente.

Cuando los administradores les proporcionan a los empleados herramientas para la toma de buenas decisiones, libertad y aliento para efectuar aportaciones, garantizan la obtención de productos con mayor calidad y mejores procesos de producción. Los empleados a quienes se les permita participar en decisiones que afecten sus puestos y al cliente, pueden hacer contribuciones sustanciales a la calidad. En cualquier organización, quien mejor entiende su trabajo y sabe cómo mejorar tanto el producto como el proceso, es aquél que lo ejecuta. Por ello, los administradores deben fomentar la participación poniendo en marcha programas de sugerencias que actúen con rapidez, proporcionen retroalimentación y permitan las buenas ideas. Estos sistemas tendrán que dar reconocimiento de los logros de equipos y de individuos, compartir en toda la organización las experiencias del éxito, alentar la toma de riesgos al eliminar el miedo a equivocarse, promover la formación de equipos de participación de empleados y dar apoyo financiero y técnico para que los empleados desarrollen sus ideas.

Tradicionalmente, las organizaciones estaban integradas de manera vertical y se vinculaban todos los niveles de la administración de manera jerárquica; sin embargo, la calidad total requiere de la coordinación horizontal entre las unidades organizativas. A menudo la mala calidad es el resultado de rupturas en la responsabilidad que aparece, cuando una

organización está enfocada únicamente hacia estructuras verticales, siendo incapaz de reconocer interacciones horizontales. La estructura vertical conduce a competencia interna, en lugar de promover lo mejor en toda la organización. Un enfoque hacia el proceso por otra parte, que se concentre en la obtención de resultados a partir de insumos, aporta mejor información en relación con la forma de operar de la organización.

El cumplimiento de las metas de calidad y el desempeño de la empresa requiere de una fuerza de trabajo totalmente comprometida, bien capacitada e involucrada. Los trabajadores de primera línea deben tener facultades para poder escuchar a los clientes; los trabajadores de manufactura necesitan habilidades específicas en el desarrollo de tecnologías y todos los empleados precisan comprender cómo utilizar los datos y la información para impulsar una mejora continua. Esto sólo puede conseguirse a través de la educación y de la capacitación apropiadas.

Los sistemas, premios y reconocimientos refuerzan y motivan el logro de los objetivos de la empresa. Los factores que afectan la seguridad, la salud, el bienestar y la moral de los empleados, influyen en su motivación y son, por lo tanto, parte crítica de los objetivos de mejora continua y de las actividades de la empresa.

Los principales retos en el área de desarrollo de los empleados, incluyen la integración de prácticas de recursos humanos: selección, desempeño, reconocimientos, capacitación y progreso en su carrera y la orientación de la administración con las directrices de la empresa y con los procesos estratégicos de cambio. Para enfrentarse a éstos desafíos se requiere el uso de datos relacionados con los empleados sobre conocimientos, habilidades, satisfacción, motivación, seguridad y bienestar. Dicha información debe estar vinculada a indicadores del rendimiento de la empresa o de la unidad de trabajo, tales como la satisfacción del cliente, su conservación y la productividad.

La administración tradicional ve a las personas como una mercancía, virtualmente intercambiable, que debe desarrollarse según las necesidades de la empresa. Las personas son contribuidores pasivos, con poca autonomía, que deben hacer lo que se les indica. Por

su parte, la calidad total ve a las personas como la verdadera fuerza competitiva de la empresa. El liderazgo da a la gente las oportunidades de crecimiento y desarrollo; obtienen alegría y orgullo a través del aprendizaje y los logros y mejoran la capacidad de éxito de la empresa. Las personas son contribuidores activos, valiosos por su creatividad e inteligencia. Cada uno es un gerente de proceso que preside sobre la transformación de los insumos en los resultados de un valor superior, tanto para la empresa como para el cliente.

CAPÍTULO TRES

CAPÍTULO 3: CALIDAD.

Para implantar un sistema de calidad dentro de una organización, como estrategia para competir, es necesario entender con claridad el significado de este concepto, ya que nos ayudará a conocer en que consiste la calidad de un producto, así como, las formas necesarias para medir la calidad del producto y mejorar nuestro producto y/o servicio.

3.1 Historia de la calidad.

Hasta antes de la segunda guerra mundial la calidad no era tomada en cuenta como la conocemos en la actualidad ya que no se le daba importancia, debido a que pensaban que esto les ocasionaban un costo mayor y no era manejado como un modelo a seguir.

Durante la década de los 50's llega a Japón el concepto de calidad y es el primer país que implementa el sistema de calidad con éxito.

3.1.1 Calidad en Japón.

Después de la Segunda Guerra Mundial, Japón se encontraba en la difícil tarea de reconstruir su país, en ese momento las fuerzas estadounidenses se encontraban ocupando Japón, lo que trajo como consecuencia la llegada de expertos en calidad como W. Edwards Deming y Joseph M. Juran que comenzaron a difundir sus ideas en el país de Lejano Oriente.

Los productos japoneses tenían mala calidad y estándares de confiabilidad bajos, lo que los llevo a tener pérdidas en la participación en los mercados y, por consiguiente, tenían la necesidad de incrementar su calidad para poder competir y lograr su objetivo el cual era ser el país industrializado más fuerte y respetado de todo el mundo, después de la derrota de la guerra; por lo tanto, Japón se identifico enseguida que la cuestión de calidad era la gran estrategia a seguir de cara al futuro.

Gracias, a que Japón mejora y aprovecha las aportaciones de Deming, Juran y otros especialistas logra mejorar el prestigio y la imagen de los productos de las empresas japonesas, las cuales comienzan a competir con éxito en los mercados internacionales.

Actualmente, Japón es líder en los mercados mundiales en una gran variedad de productos como: aparatos electrodomésticos, electrónicos, automóviles, etc.; y esto es gracias a la implantación de sistemas de calidad en sus organizaciones, con un enfoque humanista, ya que los japoneses piensan que la calidad esta ligada con la eficacia del trabajo en grupo y con la motivación del ser humano, buscando el aprovechamiento de las capacidades de todos, en beneficio de la persona y de la empresa.

Debido al éxito de los japoneses, Estados Unidos recuperan el modelo de la calidad para implantarlo en sus empresas, buscando hacer frente al agresivo comercio exterior Japonés y Europeo que tenía invadido el mercado mundial.

3.1.2 Calidad en México.¹⁶⁶

La calidad surge en México en la década de los 80's fomentada por la competencia que crece por la apertura del comercio y debido a la influencia de los Estados Unidos.

La globalización de la economía, la abrupta apertura de nuestro mercado, el General Agreement on Tariff and Trade (GATT), el Tratado de Libre Comercio (TLC), etc., dan cuenta de un proceso que ha puesto en crisis a las empresas mexicanas, ya que muchas empresas mexicanas, principalmente las micro y pequeñas, han desaparecido debido al no poder competir, las demás tienen que buscar modelos para que logren ser más competitivas y productivas, con el fin de no perder su lugar en los mercados nacionales y aspirar a lograr un lugar en el mercado mundial.

A partir del 1ero. de Enero de 1994, México forma parte del bloque económico de Norteamérica, a través de la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio (TLC) entre

¹⁶⁶ Gutiérrez, Mario. "Administración para la calidad". Ed. Limusa. 1989.

México, Estados Unidos y Canadá. Para la mayoría de las empresas mexicanas el TLC fue considerado como una gran oportunidad, pero a la vez un reto.

El Estado Mexicano a partir de la década de los 40's contaba con características particulares en el campo industrial como son:

- ◆ Los productos y servicios que se generaban en México se ofrecían a precios muy bajos.
- ◆ Mantuvo bajos los niveles impositivos.
- ◆ Ejerció un control político sindical.
- ◆ Obstaculizó las alzas salariales.
- ◆ Canalizó los créditos internos a través del control de la asignación de recursos de la banca privada y los créditos externos a través de Nacional Financiera.
- ◆ Otorgó exenciones fiscales sobre la renta, las importaciones, los ingresos y las exportaciones.
- ◆ El sistema de impuestos aduanales se orientó a la protección industrial y se crearon las licencias para la importación, entre otras cosas.

Durante mucho tiempo el Estado jugaba un papel protector, impulsor y dinámico, por lo que las empresas en México estaban acostumbradas a mercados seguros, no tener competencia agresiva y estar siempre protegida por el brazo del Estado.

Con este sistema de proteccionismo que adoptaba el Estado se fomentó a la existencia de empresas ineficientes y poco competitivas. Pero con los recientes cambios estructurales de la economía internacional, que repercute en nuestro país, las empresas mexicanas se han visto forzadas a ser más eficientes y competitivas.

En la actualidad, como lo menciona Francisco González Prado, Director General de Instituto Mexicano de Control de Calidad (IMECCA) "las empresas mexicanas no podrán competir en los mercados internacionales si no mejoran en áreas como: calidad, productividad y distribución. Además el acceso de los productos y servicios mexicanos a los mercados

mundiales sólo estarán disponibles para aquellas empresas que certifiquen la calidad; debido a que en los últimos años la certificación de la calidad se ha convertido en la carta presentación de las empresas para ingresar a nuevos mercados".

La actual situación económica en la que se encuentran las empresas mexicanas las obligan a ser más competitiva en calidad, costo y servicio; dejando atrás la forma tradicional de administración y adoptar una nueva que les permita hacer frente a la presiones competitivas y a su vez mejorar la calidad de todo el negocio, ya que, es evidente que la demanda es importante, pues el consumidor escoge de entre varios productos el que satisfaga su necesidad. Actualmente hay demasiados productos que satisface la misma necesidad, así que el centro de atención tiene que ser el cliente, para saber exactamente qué producto o servicio desea satisfacer la necesidad.

3.2 Concepto de calidad.

La calidad es un concepto que ha ido evolucionando con los años y que existe una gran variedad de formas de concebirla en las empresas y en el tiempo, dependiendo de las diferentes etapas y necesidades de la actividad humana; a continuación se detallan algunas definiciones que son utilizadas en la actualidad.

3.2.1 Etimología.

La palabra calidad proviene del sustantivo inglés **quality** que significa persona de alto nivel social, bueno en su clase, nivel de superioridad, que a su vez, se deriva de la palabra latina **qualitas**, que indica cualidad, manera de ser, propiedad de las cosas, y del adjetivo latino **qualis** que quiere decir, de qué género, de qué clase, de qué calidad, de qué especie.¹⁶⁷

¹⁶⁷ Colunga Dávila, Carlos. "Los modelos administrativos que enfatizan la calidad y modelos que enfatizan la productividad". Editorial Panorama. México. 1995.

3.2.2 Conceptos de calidad.

Phillip B. Crosby.- “Es la conformidad del diseño con los requisitos del cliente, así como, la conformidad del producto fabricado y entregado según sus diseños y especificaciones”.

W. Edwards Deming.- “Un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo costo y adecuado a las necesidades del mercado”.

Armand V. Feigenbaum.- “El compuesto global de características de mercadotecnia, ingeniería, producción y mantenimiento que conforman productos y servicios, según los cuales, al momento de usarlos satisfacen las expectativas de los clientes”.

Joseph M. Juran.- “Aquellas características del producto que responden a las necesidades del cliente”. “Calidad es satisfacer al cliente”.

Kaoru Ishikawa.- “Desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, útil y satisfactorio para el consumidor”.

ISO 8402.- “Es el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer unas necesidades expresadas o implícitas”.¹⁶⁸

Con lo anterior se puede concluir que la calidad se define como: “Un proceso de mejoramiento continuo, en donde todas las áreas de la empresa participan activamente en el desarrollo de productos y servicios que satisfagan las necesidades del cliente, logrando con ello mayor productividad y competitividad de sus productos”.

3.3 Principios de calidad.

La calidad es un concepto en continua transformación, por lo que es necesario considerar algunos principios que nos ayuden a lograr el principal objetivo de la calidad, que es el de

¹⁶⁸ Berlinches Cerezo, Andrés. “Calidad”. Editorial International Thomson Publishing Paraninfo. 3ª. Edición. 1998.

satisfacer plenamente las necesidades del cliente y lograr así ser competitivos en el mercado.

A continuación se mencionarán los principios de la calidad según algunos autores:

Reza Trosino. Menciona los siguientes principios:

1. Hacer bien las cosas a la primera.
2. Satisfacer las necesidades del cliente interno como externo.
3. Buscar soluciones y no justificar errores.
4. Ser optimista.
5. Tener buen trato con los demás.
6. Ser oportuno en el cumplimiento de tareas.
7. Ser puntual.
8. Colaborar con amabilidad con sus compañeros de equipo de trabajo.
9. Aprender a reconocer nuestros errores y procurar enmendarlos.
10. Ser humilde para aprender y para enseñar a otros.
11. Ser ordenado y organizado con las herramientas y equipo de trabajo.
12. Ser responsable y generar confianza a los demás.
13. Simplificar lo complicado.

Philip Crosby también en su filosofía establece algunos principios como:

1. La calidad se define como el cumplimiento de los requisitos y no como "algo bueno".
2. La calidad se logra a través de la prevención y no de la evaluación.
3. "Cero defectos" es la norma de realización de la calidad y no, "determinados niveles aceptables de calidad". Cero defectos es "hacerlo bien a la primera".
4. La calidad no se mide por índices, sino por el precio del cumplimiento.

Después de conocer algunos principios de la calidad, podemos mencionar que para una buena implementación de la calidad dentro de las empresas es benéfico tomar en

consideración algunos de estos principios, debido a que la calidad se relaciona directamente con los recursos humanos desde el nivel jerárquico más alto hasta el más bajo dentro de la pirámide jerárquica de la organización.

3.4 Normas de calidad.

Las normas se establecieron como respuesta a la necesidad de documentar procedimientos eficaces de procesos tecnológicos, luego se comercializaron para utilizarlas en procedimientos administrativos.

3.4.1 Conceptos de normas.

Norma se puede definir como: "Documento establecido por consenso y aprobado por un organismo reconocido, que provee, para el uso común y repetitivo, reglas, directrices o características para actividades o sus resultados dirigidos a alcanzar el nivel óptimo de orden en un concepto dado".¹⁶⁹

Otra definición de normas es: "Especificación técnica u otro documento accesible al público, establecido con la cooperación y el consenso general de todas las partes interesadas, fundado en los resultados conjugados de la ciencia, la tecnología y la experiencia, con vistas al progreso óptimo de la comunidad y aprobado por un organismo con actividades normativas".¹⁷⁰

Para este trabajo utilizaremos nuestro propio concepto de norma que es: "Documento de reglas establecido por el organismo para beneficio de la propia organización, las cuales nos permitirá un adecuado progreso".

La normalización es un proceso mediante el cual se regulan las actividades desempeñadas por los sectores tanto privado como público, en materia de salud, medio ambiente en

¹⁶⁹ Lamprecht, James L. "ISO 9000". Editorial Panorama. México. 1996.

¹⁷⁰ ISO. International Organization for Standardization.

general, seguridad al usuario, información comercial, prácticas de comercio, industrial y laboral a través del cual se establecen la terminología, la clasificación, las directrices, las especificaciones, los atributos, las características, los métodos de prueba o las prescripciones aplicables a un producto, proceso o servicio.

3.4.2 Tipos de normas.

Las normas son elaboradas por organismos de normalización. Los organismos de normalización se clasifican por su ámbito geográfico en:

- a. **Normas nacionales.**- Son elaboradas y sometidas a un periodo de información pública y sancionadas por organismos reconocidos legalmente para desarrollar actividades de normalización en un ámbito nacional.
- b. **Normas regionales.**- Son elaboradas en el marco de un organismo de normalización regional, generalmente de ámbito continental, que agrupa a un determinado número de organismos nacionales de normalización.
- c. **Normas internacionales.**- Son elaboradas en el marco de organismos de normalización de ámbito mundial. Una de las normas internacionales más conocidas es el ISO (Organización Internacional de Normalización).

3.4.3 Ventajas de la normalización.

La normalización presenta las siguientes ventajas a los agentes sociales:

I. Para los fabricantes:

- Clasifica los tipos de productos.
- Facilita la comercialización de los productos y su exportación.
- Ayuda a definir las especificaciones de los productos en los documentos de compra.

II. Para los consumidores:

- Establece niveles de calidad y seguridad de los productos y servicios.
- Informa de las características del producto.
- Facilita la comparación de las características de los productos de diferentes ofertas.

III. Para la administración:

- Simplifica la elaboración de textos legales.
- Ayuda a establecer políticas de calidad, medio ambiente y de seguridad.
- Facilita el comercio.

3.4.4 ISO (International Organization for Standardization).

La competencia en el mercado internacional es muy fuerte e importante hoy en día, por lo que ahora las compañías europeas, asiáticas y americanas, principalmente, están compitiendo entre sí por ganar nuevos mercados, motivo por el cual se establecen normas de calidad.

3.4.4.1 Historia del ISO.

La Organización Internacional para la Normalización tiene sus orígenes en la Federación Internacional de Asociaciones de Normalización (1926-1939), celebró su primera reunión en junio de 1947 en Zurich, Suiza, su sede se encuentra ubicada en Ginebra, Suiza y es una federación mundial de organismos nacionales de normalización integrada por cuerpos de estandarización nacionales de 130 países, uno por cada país. En México el cuerpo miembro es la Dirección General de normas (DGN).

La misión de la ISO es promover el desarrollo de estándares internacionales y actividades relacionadas incluyendo la conformidad de los estatutos para facilitar el intercambio de bienes y servicios en todo el mundo.

3.4.4.2 Tipos de ISO.

Los sistemas de calidad basados en reglamentos y procedimientos estandarizados según normas internacionales de aceptación mundial representan la mejor opción para las empresas de todos tipos y tamaños que se desenvuelven en diferentes industrias, empresas comprometidas a involucrar procedimientos adecuados y eficientes que reflejen un alto grado de calidad y mejora continua.

ISO creó en 1987 la serie de estandarización ISO 9000 adoptando la mayor parte de los elementos de la norma británica BS 5750.

La serie ISO 9000 es un juego de normas de aseguramiento de la calidad formuladas por la directiva de la Comunidad Europea.

La norma ISO 9000 se implantó en Estados Unidos en 1990 debido a que era un requisito la certificación para garantizar la competitividad global, actualmente nuestro país ha adoptado las normas ISO 9000.

Normas ISO 9000. Modelos para competitividad.

Los siguientes cinco modelos tratan los sistemas de calidad, dependiendo del giro u objetivos de la empresa es el tipo de norma que se utiliza.

TIPO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
ISO-9000	Normas de aseguramiento de calidad.	Explica los conceptos de calidad fundamentales, define términos clave y proporciona direcciones para seleccionar, usar y adecuar las demás normas.

TIPO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
ISO-9001	Modelo para el aseguramiento de la calidad en el diseño, el desarrollo, la producción, la instalación y el servicio posventa.	Determina los requisitos que se plantean desde el diseño hasta el servicio posventa, de tal modo que se prevenga del suministro en todas las etapas de producción no conformes.
ISO-9002	Modelo para el aseguramiento de la calidad en la producción, la instalación y el servicio posventa.	Trata la prevención, detección y corrección de problemas durante la producción e instalación.
ISO-9003	Modelo para el aseguramiento de la calidad en la inspección y en los ensayos finales.	Incluye los requisitos para detectar y controlar problemas durante la inspección final y de ensayos.
ISO-9004	Elementos de Aseguramiento de la Calidad.	Proporciona lineamientos para implantar los estándares anteriores, examina cada uno de los elementos del sistema de calidad con mayor detalle y seguro de usar para propósito de la auditoria interna y externa.

A continuación daremos a conocer la lista de normas ISO relacionadas con la calidad:¹⁷¹

TIPO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
ISO 8402:1994	Administración y aseguramiento de calidad.	Vocabulario.

¹⁷¹ Fuente: IRAM Instituto Argentino de Normalización. (www.iram.com.ar)

TIPO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
ISO 9000-1:1994	Estándares de administración y aseguramiento de calidad.	Parte 1: Guías para selección y uso.
ISO/DIS 9000-2	Estándares de administración y aseguramiento de calidad.	Parte 2: Guías para la aplicación del ISO-9001,9002 y 9003.
ISO 9000-3:1991	Estándares de administración y aseguramiento de calidad.	Parte 3: Guías para la aplicación de ISO 9001 al desarrollo y mantenimiento de software.
ISO 9000-4:1993	Estándares de administración y aseguramiento de calidad.	Parte 4: Guía para programas de confiabilidad.
ISO 9001:1994	Modelo para aseguramiento de calidad en el diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio.	
ISO 9002:1994	Modelo de aseguramiento de calidad para producción, instalación y servicio.	
ISO 9003:1994	Modelo de aseguramiento de calidad para inspección final y pruebas.	
ISO 9004-1:1994	Elementos de administración y sistemas de calidad.	Parte 1: Guías.

TIPO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
ISO 9004-2:1991	Elementos de administración y sistemas de calidad.	Parte 2: Guías para servicios.
ISO 9004-3:1993	Elementos de administración y sistemas de calidad.	Parte 3: Guías para materiales procesados.
ISO 9004-4:1993	Elementos de administración y sistemas de calidad.	Parte 4: Guías para mejora de la calidad.
ISO 10005:1995	Administración de calidad.	Guías para planes de calidad.
ISO 10006:1997	Administración de calidad.	Guía para la gestión de proyectos.
ISO 10007:1995	Administración de calidad.	Guías para administración de la configuración.
ISO 10011-1:1990	Guías para auditar sistemas de calidad.	Parte 1: Auditorías.
ISO 10011-2:1991	Guías para auditar sistemas de calidad.	Parte 2: Criterios de calificación para auditores de sistema de calidad.
ISO 10011-3:1991	Guías para auditar sistemas de calidad.	Parte 3: Administración de programas de auditoría.
ISO 10012-1:1992	Requerimientos de aseguramiento de calidad para equipo de medición.	Parte 1: Sistema de confirmación metrológica.
ISO 10012-2:1992	Requerimientos de aseguramiento de calidad para equipo de medición.	Parte 2: Control del proceso de medición.

TIPO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
ISO 10013:1995	Guías para el desarrollo de manuales de calidad.	
ISO 10014:1998	Guía para la gestión de los efectos económicos de la calidad.	
ISO 100015: 1999	Gestión de calidad.	Lineamientos para el entrenamiento.
ISO 100016: 1998	Registros de Inspección y Ensayo.	Guía para la presentación de resultados.
ISO/TR 13425	Guías para la selección de métodos estadísticos en la estandarización y especificación.	
ISO/DTR 13352	Guías para la interpretación de ISO 9000 a la industria de óxido de hierro.	
ISO/DIS 13485	Equipo médico	Requerimientos particulares para la aplicación de ISO 9001.
ISO/DIS 13488	Equipo médico	Requerimientos particulares para la aplicación de ISO 9002.

3.4.4.3 Ventajas del registro ISO 9000.

- ◆ Optimización de la estructura de la empresa y motivación e integración del personal.
- ◆ Mejor conocimiento de los objetivos de la empresa.
- ◆ Mejora en las comunicaciones y en la calidad de la información.

- ◆ Definición clara de autoridad y responsabilidades.
- ◆ Análisis de las causas de los problemas de calidad.
- ◆ Mejora en la utilización del tiempo y los materiales.
- ◆ Aseguramiento de una calidad constante, con sistemas formalizados y certificados.
- ◆ Disminución de defectos, menos trabajos repetidos y reducción de costos de calidad.
- ◆ Prevención de errores.
- ◆ Mejores relaciones con clientes y proveedores.
- ◆ Mejora la imagen corporativa.
- ◆ Presentación de ofertas competitivas.
- ◆ Posible reducción de auditorias de clientes.
- ◆ Documentación más adecuada en caso de reclamaciones.

3.4.4.4 Normas de calidad en México.

En México, durante 1990 se aprueban las Normas Oficiales Mexicanas (NOM) sobre sistemas de calidad. Estas normas aparecen publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 11 de diciembre de 1990 y son las siguientes:

Designación	Título de la norma.
NOM-CC-1-1990	sistemas de calidad – Vocabulario
NOM-CC-2-1990	Sistema de calidad – Gestión de Calidad. Guía para la selección y el uso de normas de aseguramiento de calidad.
NOM-CC-3-1990	sistemas de calidad – Modelo para el aseguramiento de la calidad aplicable al proyecto / diseño, la fabricación, la instalación y el servicio.
NOM-CC-4-1990	sistemas de calidad – Modelo para el aseguramiento de la calidad aplicable a la fabricación e instalación.
NOM-CC-5-1990	sistemas de calidad – Modelo para el aseguramiento de la calidad aplicable a la Inspección y Pruebas Finales.
NOM-CC-6-1990	sistemas de calidad – Gestión de la calidad y elementos de un sistema de calidad. Directrices generales.
NOM-CC-7-1990	sistemas de calidad - Auditorias de calidad.
NOM-CC-8-1990	sistemas de calidad – Calificación y certificación de auditores.

3.5 Certificación de la calidad.

Ante la serie de desafíos a los que han tenido que enfrentarse las empresas, principalmente las micro, pequeña y mediana empresa, derivados de la apertura comercial, éstas tienen que orientar sus procesos, para alcanzar y consolidar la productividad, competitividad y rentabilidad, por tal motivo, se ha requerido que en poco tiempo incorporen en la producción y generación de bienes y servicios, elementos técnicos internacionales de reconocimiento, credibilidad y confianza, como son las normas y su certificación.

3.5.1 Concepto de certificación.

La certificación es la acción que ejecuta un organismo reconocido e independiente de las partes interesadas y que pone de manifiesto que un producto, proceso o servicio está conforme con una norma o requisitos permanentes especificados.

3.5.2 Tipos de certificación.

Existen dos ámbitos en la certificación:

- ❖ **Voluntario.**- Es llevada a cabo por un organismo independiente mediante la que se manifiesta que se dispone de la confianza adecuada en que un producto, proceso o servicio debidamente identificado, es conforme con una norma u otro documento normativo especificado. Las empresas recurren a esta certificación de modo voluntario para diferenciarse de la competencia y/o para ofrecer a sus clientes una mayor confianza en sus productos o servicios.
- ❖ **Obligatorio.**- La administración debe asegurar que los productos que circulen sean seguros y no dañen la salud de los usuarios ni dañen el medio ambiente. Para ello, establecen reglamentos técnicos. Estos reglamentos son especificaciones técnicas relativa a productos, procesos o instalaciones industriales, establecida con carácter obligatorio a través de una disposición para su fabricación, comercialización o

utilización. La certificación obligatoria es la actividad por la que se establecen la conformidad con respecto a reglamentos técnicos.

Se pueden certificar:

- ❖ **Productos.-** Es verificar que sus propiedades y características estén de acuerdo con las normas y especificaciones técnicas que le son de aplicación.
- ❖ **sistemas de calidad.-** Mediante la certificación de un sistema de calidad el organismo de certificación declara haber obtenido la confianza adecuada en la conformidad del sistema de calidad de la empresa, debidamente identificada, con algún modelo de sistema de calidad.
- ❖ **Procesos.**
- ❖ **Servicios.**

3.5.3 Ventajas de la certificación.

La certificación del producto, de un sistema de calidad, de un proceso o servicio aporta un gran número de beneficios, como los siguientes:

- Ofrecen al consumidor una mayor confianza en el producto que adquieren.
- Facilita la venta de productos y su introducción en nuevos mercados.
- Ventaja competitiva.
- Mayor acceso a clientes que exijan un sistema de calidad certificado.
- Mejorar su valoración (evaluación) como proveedor.

3.5.4 Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A.C.

Todos los productos, procesos, métodos, instalaciones, servicios o actividades deben cumplir con las normas oficiales mexicanas, para tal efecto, los fabricantes, importadores o comercializadores deberán contar con un certificado de cumplimiento expedido por la dependencia competente para regular el producto o servicio de que se trate, o por el organismo de certificación acreditado y aprobado, en términos de la Ley Federal sobre Metrología y Normalización.

En México existen organismos dedicados a certificar las empresas que cumplan con las normas de calidad establecidas, mencionaremos algunos de estos organismos:

- ◆ Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C.
- ◆ Calidad Mexicana Certificada, A.C.
- ◆ Inspección, Testificación y Servicios, S.A. de C.V.
- ◆ QMI, entre otras.

Para conocer un poco más de los organismos dedicados a la certificación analizaremos el Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C.¹⁷²

El Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C. (IMNC) es una Asociación Civil no lucrativa de carácter privado, multisectorial, independiente e imparcial, que nace con el reto de contribuir en el proceso de inserción de la economía mexicana ante la globalización de los mercados y el incremento de la competitividad y productividad de las organizaciones mexicanas.

La misión de este organismo es diseñar, producir, vender y suministrar servicios a plena satisfacción de los clientes, partes interesadas y de la sociedad en general, con el fin de obtener el liderazgo en los ámbitos de acción de la institución a los niveles nacional, regional

¹⁷² www.imnc.com

e internacional con rentabilidad y productividad que den como resultado mayores beneficio a las organizaciones.

3.6 Teorías de calidad.

Los investigadores que se mencionarán fueron los que principalmente tuvieron gran influencia en el desarrollo de los programas de calidad en los Estados Unidos, Japón y posteriormente alrededor del mundo. Gracias a sus trabajos, podemos hablar ampliamente acerca de la dinámica de mejorar la calidad y la importancia que ésta ha representado a través del tiempo hasta llegar a lo esencial que ahora en día es para todas las organizaciones la implementación de un sistema de calidad que nos permita competir en el mercado a nivel internacional.

3.6.1 W. Edwards Deming.

W. Edwards Deming fue el primer científico occidental en ser invitado por los japoneses para conducir una serie de seminarios para trabajadores y gerentes con respecto al uso de gráficas de control y técnicas estadísticas orientadas al control de calidad.

Deming conceptualiza la responsabilidad gerencial en dos grandes áreas:

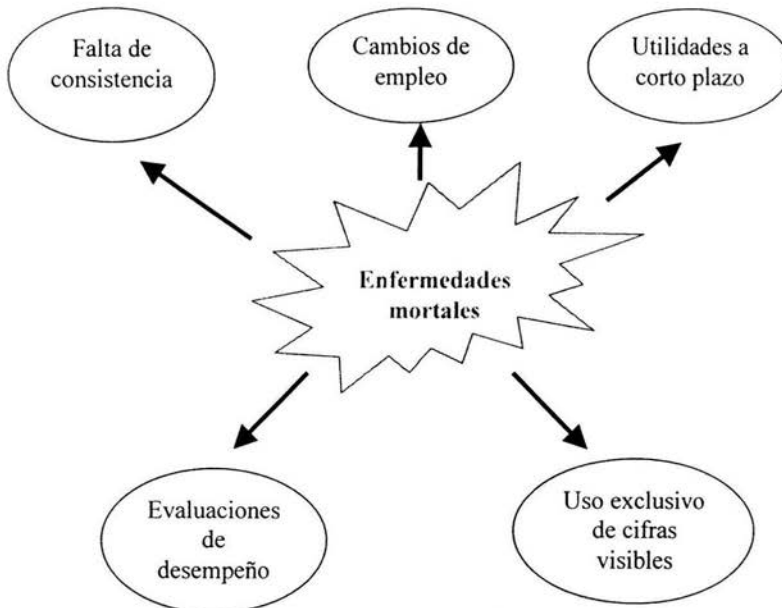
- a) **Creación de un clima positivo para las mejoras de calidad.-** Destacando la importancia de lo que llama "motivación intrínseca" (autoestima y responsabilidad individual por el trabajo realizado) en lugar de una "motivación extrínseca" (aceptación de recompensas materiales por el trabajo realizado).
- b) **Énfasis en los trabajadores con conocimientos en lugar de sistemas rígidos.-** Muchos de los errores que presentan las organizaciones no son causados por los errores del personal, sino por los sistemas imperantes, que son imprácticos, rígidos y poco precisos.

Algunas de las aportaciones de Deming son:

- ◆ Propuso catorce puntos para entender y poder establecer un sistema de calidad y son los siguientes:¹⁷³
 - 1) Crear consistencia de propósitos hacia las mejoras de los productos y servicios, con el objeto de volverse competitivos y sostener el negocio creando empleos.
 - 2) Adoptar una nueva filosofía.
 - 3) Para lograr calidad, debe cesar la dependencia en la inspección en masa. Debe eliminarse la necesidad de inspecciones, incorporando la calidad al producto desde la primera operación.
 - 4) Se debe suspender la costumbre de recompensar a las empresas en base a la etiqueta del precio. En lugar de ello, el costo total debe reducirse al mínimo. Cambie a un sólo proveedor para un sólo material, estableciendo una relación de lealtad y confianza a largo plazo.
 - 5) Mejore constantemente y para siempre el sistema de producción y servicio, para mejorar la calidad y la productividad, con lo que los costos también disminuirán de manera constante.
 - 6) Instituya métodos modernos de entrenamiento y capacitación al trabajo, incluyendo al nivel directivo.
 - 7) Instituya el liderazgo. El objetivo de la supervisión debe ser ayudar a las personas, las máquinas y los instrumentos a realizar un mejor trabajo.
 - 8) Elimine el temor, para que todo mundo pueda trabajar de manera efectiva para la compañía.
 - 9) Rompa las barreras entre departamentos. El personal de cada departamento debe trabajar como equipo, para prevenir los problemas en la producción y en el uso del producto o servicio.
 - 10) Elimine las frases, exhortaciones y los objetivos numéricos para la fuerza de trabajo, que demandan cero defectos y nuevos niveles de productividad.

¹⁷³ Zairi, Mohamed. “Administración de la calidad total para ingenieros”. Panorama Editorial. 1993.

- 11) Elimine los estándares de trabajo (cuotas) de la fábrica, sustituyéndolos por liderazgos.
 - 11ª) Elimine la administración por objetivos. Elimine la administración basada en números.
 - 12) Rompa las barreras que impiden al trabajador estar orgulloso de su trabajo.
 - 12ª) Rompa las barreras que impiden a los directivos estar orgullosos de su trabajo.
 - 13) Instituya un programa vigoroso de educación y auto desarrollo.
 - 14) Promover que todo el personal de la compañía esté motivado para lograr esta transformación. Esta transformación es responsabilidad de todos (a través de mejoras de calidad en todos los niveles).
- ❖ Deming también menciona los obstáculos que pueden impedir la implantación de sus catorce principios o puntos. A éstos les llama "pecados capitales" o "enfermedades mortales".

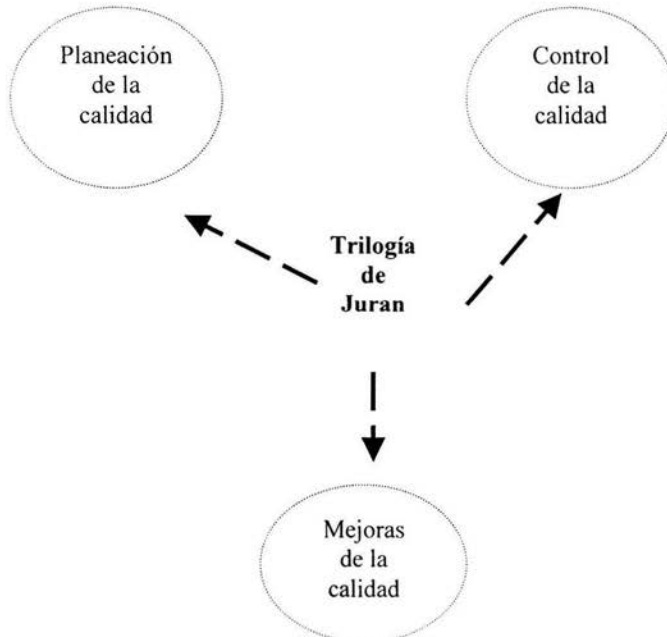


3.6.2 Joseph M. Juran.

Juran fue invitado a Japón en 1954 para instruir a la alta gerencia de la industria japonesa sobre la importancia de la planeación, organización y administración de los programas de calidad, con el objetivo de reducción de costos y mejorar los estándares.

Joseph Juran sostenía que los empleados en diferentes niveles de la organización hablan sus propios lenguajes, la gerencia superior habla el lenguaje del dinero, los empleados hablan el lenguaje de las cosas y la administración debe ser capaz de hablar los dos lenguajes.

Las percepciones de Juran se enfocan en tres procesos principales de calidad, conocida como **“la trilogía de Juran”**.



- ◆ **Planeación de la calidad.-** Es el proceso de preparación para cumplir con las metas de calidad.
- ◆ **Control de la calidad.-** Es el proceso de cumplir con las metas de calidad durante la operación, Juran establecía que el control de calidad involucra la determinación de lo que se debe controlar, establecer unidades de medición para evaluar los datos de manera objetiva llevar y crear estándares de rendimiento.
- ◆ **Mejoras de la calidad.-** Es el proceso de elevarse a niveles de rendimiento más altos, el cual incluye demostrar las necesidades de mejora.

3.6.3 Philip B. Crosby.

La idea principal del movimiento de calidad de Crosby es la prevención, por lo que, el principal objetivo de las empresas es implantar un sistema de calidad total con "cero defectos" (CD).

Según Crosby existen dos grandes problemas causantes de la mala calidad que son:

- a. Los que se deben a la falta de conocimiento de los empleados.
- b. Los que se originan en los descuidos y faltas de atención.

Los primeros pueden identificarse con gran facilidad, medirse y resolverse, y los segundos requieren de un esfuerzo gerencial a largo plazo para modificar la cultura y las aptitudes, para poder resolver el problema por causa de descuido, Crosby propone "cuatro principios absolutos para la administración de calidad".



El enfoque Crosby a la calidad total consiste en modificar la cultura y sus actitudes dentro de las organizaciones, para implantar mejoras continuas. Crosby propone una lista de catorce puntos que deben facilitar la introducción de programas de mejoras continuas.

1. **Compromiso general.** La gerencia debe reconocer que se debe comprometer a participar personalmente en el programa de mejoras de calidad.
2. **Equipo de mejoras de calidad.** Para formar este equipo deben conjuntarse participantes de cada departamento.
3. **Medición de la calidad.** Es necesario determinar el estado de calidad en toda la compañía.
4. **Costo de la evaluación de calidad.** Se establece el costo de la calidad para indicar dónde se deben aplicar acciones correctivas que sean rentables para la empresa.
5. **Percepción de la calidad.** Compartir con todos los empleadores la medición de lo que la falta de calidad está costando, a través de material de entrenamiento y comunicación.
6. **Acciones correctivas.** Sacar los problemas a la luz para que todos los vean y se resuelvan periódicamente.
7. **Formación de un comité adecuado para el programa de cero defectos.** Reafirmar el concepto y la idea de que todos debemos hacer las cosas bien desde la primera vez (Cero defectos).
8. **Entrenamiento de supervisores.** Debe implantarse un programa formal de orientación para cero defectos, que debe desarrollarse antes de poner en acción las medidas pertinentes.
9. **Día de cero defectos.** Para enfatizar el programa y crear una impresión duradera.
10. **Establecimiento de metas.** Las reuniones periódicas entre los supervisores y los empleados, ayudan a que el personal piense en términos de alcanzar las metas y desarrollar tareas específicas en equipo.
11. **Eliminación de las causas de errores.** Se les pide a todos que describan cualquier problema que les impida desarrollar un trabajo libre de errores.
12. **Reconocimientos.** Se establecen programas de recompensas para premiar a los que cumplen sus metas o desarrollan labores extraordinarias.

13. **Consejos de calidad.** El consejo de calidad, constituido por profesionales de la calidad y los representantes de equipos, deben reunirse con regularidad para determinar las acciones a tomar y mejorar los programas de calidad.
14. **Hacerlo nuevamente.** Se establece un nuevo equipo de representantes para contrarrestar los cambios de personal y las situaciones cambiantes que pueden presentarse.

3.6.4 Bill Conway.

Conway considera que la administración de calidad se centra en las diversas etapas de los procesos de desarrollo, manufactura, compras y distribución, tomando la factibilidad económica y el deseo de mejorar las diferentes actividades, para reducir las mermas de materiales y el desperdicio de tiempo.

Conway piensa que los problemas de calidad suelen ser causados por la falta de convicción y deseos de comprometerse de la gerencia. La mejora de calidad tiene que provenir de una nueva manera de pensar por parte de la gerencia, así como del uso de herramientas estadísticas y propone seis lineamientos que son:

- ◆ *Habilidades en las relaciones humanas:* Es responsabilidad de la gerencia crear un clima de armonía en el trabajo basado en confianza, respeto mutuo y objetivos comunes.
- ◆ *Análisis estadísticos:* Usar el poder de los análisis para identificar las áreas de mejora y estar mejor informados sobre el avance de los programas.
- ◆ *Técnicas estadísticas simples:* Uso de gráficas y diagramas simples para destacar los problemas, analizarlos y proponer las posibles soluciones.
- ◆ *Control estadístico de procesos:* Reducir al mínimo las variaciones de los diferentes procesos, por medio de gráficas de control.
- ◆ *Imaginación:* Aplicación de técnicas de resolución de problemas visualizando tanto los problemas como la eliminación de desperdicios.

- ◆ *Ingeniería industrial*: Uso de diversas técnicas para rediseñar el trabajo, los métodos y la distribución del equipo, con el propósito de lograr grandes mejoras.

3.6.5 Kaoru Ishikawa.

Ishikawa es considerado en Japón como el principal precursor de la administración de la calidad total. Sus contribuciones fueron las siguientes:

3.6.5.1 Círculos de control de calidad.

El movimiento de círculos de calidad se inició en Japón en la década de los sesentas con la idea de crear conciencia de calidad y productividad en todos y cada uno de los miembros de una organización, a través del trabajo en equipo y intercambio de experiencias y conocimientos.

3.6.5.1 Concepto.

Círculo de calidad. Es un grupo de empleados que realizan sus actividades en forma continua como parte integrante de la compañía, lo que propicia en ellos, un auto y mutuo desarrollo a través de la búsqueda permanente del mejoramiento en su área de trabajo.¹⁷⁴

Círculo de calidad. Está integrado por un reducido número de empleados de la misma área de trabajo y su supervisor, que se reúnen voluntariamente y regularmente para estudiar técnicas de mejoramiento de control de calidad y de productividad, con el fin de aplicarlas en la identificación y solución de dificultades relacionadas con problemas vinculados a sus trabajos.¹⁷⁵

¹⁷⁴ Sosa Pulido, Demetrio. “Calidad total para mandos intermedios”. Editorial Limusa. 1995.

¹⁷⁵ Palom Izquierdo, Francisco Javier. “Círculos de calidad. Teoría y práctica”. Editorial Marcombo. España. 1991.

Por lo tanto, podemos definir a los círculos de calidad como grupos de trabajos formados por empleados de la organización que se reúnen voluntariamente para identificar las causas de los problemas que se suscitan así como su solución.

3.6.5.1.2 Objetivos.

- ⇒ Propicia un ambiente de colaboración y apoyo recíproco a favor del mejoramiento de los procesos operativos y de gestión.
- ⇒ Fortalecer el liderazgo de los niveles directivos y de supervisión.
- ⇒ Mejorar las relaciones humanas y el clima laboral.
- ⇒ Motivar y crear conciencia y orgullo por el trabajo bien hecho.
- ⇒ Concientizar a todo el personal sobre la necesidad de desarrollar acciones para mejorar la calidad.
- ⇒ Propiciar una mejor comunicación entre los trabajadores y los directivos o gerentes.
- ⇒ Dar a conocer los avances y obstáculos a vencer para lograr una mejora constante.

3.6.5.1.3 Características.

- ⊕ Son grupos de trabajo pequeños de cuatro hasta quince miembros.
- ⊕ Todos sus miembros deben laborar en una misma área de trabajo.
- ⊕ El jefe o supervisor del círculo de calidad no ordena ni toma decisiones, son los integrantes en conjunto quienes deciden.
- ⊕ La participación de los miembros es voluntaria.
- ⊕ Se reúnen una vez a la semana durante las horas hábiles de trabajo.
- ⊕ Los círculos deben recibir asistencia o asesoría para analizar un problema y decidir al respecto.

3.6.5.1.4 Ventajas.

- I. Contribuyen al desarrollo del personal, que es el componente más valioso de la empresa y del que depende el mejoramiento de la empresa.

- II. Infunden el respeto a los seres humanos y subliman el lugar de trabajo para que cause satisfacción trabajar en él.
- III. Despliegan las habilidades plenamente y mediante ello se obtiene una infinidad de posibilidades creativas para resolver problemas y mejorar la calidad del proceso, producto y de la vida misma.
- IV. Ayuda a incrementar la productividad, la calidad y la utilidad, disminuyendo desperdicios, rechazos, desechos, costos, ausentismo y tiempo perdido.
- V. Mejora la comunicación entre todos los niveles y elementos de la empresa.
- VI. Motivan al personal a participar y a ver los resultados de sus decisiones en la empresa.
- VII. Educan a las personas a trabajar en equipo.
- VIII. Mejoran la cultura y el clima de la organización.

3.6.5.2 Diagramas de causa-efecto.

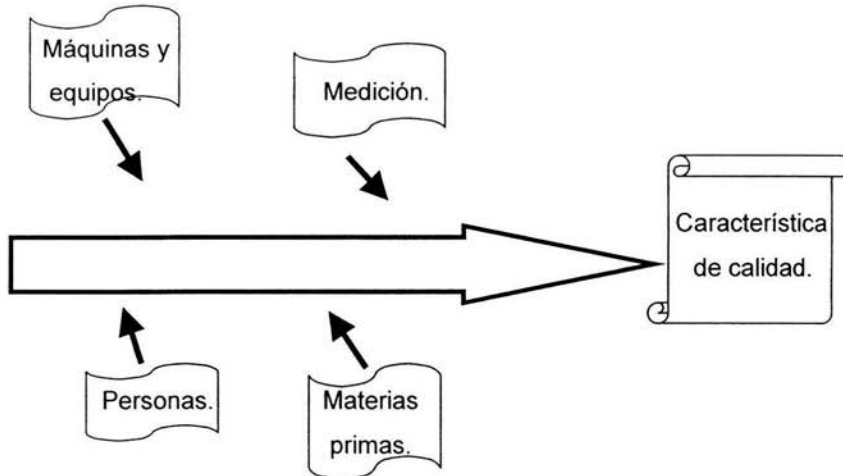
Ishikawa presentó el diagrama causa-efecto como una herramienta de apoyo a los círculos de calidad en su proceso de mejora, destacando como papel crucial la comunicación abierta en los grupos para la construcción de diagramas.

El diagrama causa-efecto se utiliza como una herramienta sistemática para encontrar, seleccionar y documentar las causas de variación de calidad en la producción.

Los pasos para realizar un diagrama causa-efecto son los siguientes:

1. Determinar la característica de calidad que se va a analizar.
2. Trazar una flecha gruesa que representa el proceso y se escribe la característica de la calidad (a la derecha de la flecha).
3. Indicar los factores causales más importantes y generales que provocan la fluctuación de la característica de calidad.(trazando flechas secundarias hacia la principal).

4. Indicar en cada rama los factores más detallados que se puedan considerar causas de fluctuación.
5. Finalmente se verifica que todos los factores que puedan causar dispersión se hayan incorporado al diagrama.



Un diagrama de causa-efecto sirve para que la gente conozca en profundidad el proceso con que trabaja, visualizando con claridad las relaciones entre los efectos y sus causas. Sirve también para guiar las discusiones, al exponer con claridad los orígenes de un problema de calidad.

3.6.6 Genichi Taguchi.

Taguchi trabajó como director de la Academia Japonesa de Calidad entre 1978-1982. Desarrolló métodos para el control de calidad en línea y fuera de línea, que constituye la base de su enfoque al aseguramiento del control de calidad total.

Los métodos de Taguchi incorporan el uso de técnicas estadísticas que constituyen una herramienta de eliminación de impedimentos y resolución de problemas en las primeras etapas del ciclo de desarrollo de un producto.

Taguchi define la calidad de un producto como la pérdida que dicho producto imparte a la sociedad desde el momento que se despacha. La pérdida puede incluir varias cosas tales como quejas del cliente, costos adicionales de garantías, deterioro de la reputación de la compañía y pérdida de penetración de mercado.

Los métodos de Taguchi surgieron como resultado de su desacuerdo con el uso del principio de cero defectos para obtener productos de calidad. El principio de cero defectos es que la calidad se deriva de la consistencia. Es posible ajustar los objetivos siempre y cuando exista consistencia en las desviaciones. La técnica de cero defectos no permite desviaciones dispersas dentro de las especificaciones.

Taguchi sostiene que la calidad de un producto proviene de desviaciones consistentes, lo cual facilita en gran medida la eliminación de las desviaciones, por lo que, propuso una lista de lineamientos para mejorar la calidad que son los siguientes:

- 1) Las pérdidas de calidad resultan de las fallas del producto después de su venta.
- 2) Los buenos productos emiten una "señal" fuerte, independientemente del "ruido" externo y con un mínimo de "ruido" interno.
- 3) Es necesario fijar objetivos de relaciones máximas señal-ruido y desarrollar un sistema que permita analizar los cambios del desempeño total del sistema como consecuencia de los efectos promedio de las partes componentes.
- 4) Para obtener buenos productos, deben fijarse valores deseados para los componentes y después reducir al mínimo el cuadrado de las desviaciones para los componentes combinados, promediados con respecto a las diferentes condiciones del cliente-usuario.
- 5) Antes de proceder a su manufactura, es necesario fijar las tolerancias del producto.
- 6) Poco es lo que se gana despachando un producto que apenas satisface los estándares. Cumpla con los objetivos y no se conforme con simplemente cumplir las especificaciones.
- 7) Se debe trabajar sin descanso para lograr diseños que puedan producirse consistentemente.

- 8) Un esfuerzo concertado para reducir las fallas del producto en el campo, reducirá de manera simultánea las fallas.
- 9) Las propuestas competitivas en equipos o en modificaciones del proceso, pueden compararse sumando el costo de cada propuesta al promedio de pérdida de calidad, esto es, a las desviaciones que pueden surgir de las propuestas.

3.6.7 Shigeo Shingo.

Shingo es uno de los pioneros del control de calidad con cero defectos argumentando que es necesario eliminar por completo los procesos de inspección o el uso de control estadístico de la calidad.

Shingo considera que la calidad debe controlarse en la fuente de los problemas y no después de que se hayan manifestado, por lo que, desarrollo una teoría a la que llamo Poka-Yoke (sin fallas) que significa contar con listas detalladas de los puntos críticos de cada operación, de tal manera que se elimine totalmente el error humano y aún costo bajo.

Para la aplicación del Poka-Yoke se necesita:

- 1) Control en el origen, cerca de la fuente del problema.
- 2) Establecer mecanismos de control que ataquen diferentes problemas, de tal manera que el operador sepa con certeza que problema debe eliminar y como hacerlo con una perturbación mínima al sistema de operación.
- 3) Aplicar un enfoque de paso a paso con avances cortos, simplificando los sistemas de control sin perder de vista la factibilidad económica. Para usar el Poka-Yoka de manera efectiva, es necesario estudiar con gran detalle la eficiencia, las complicaciones tecnológicas, las habilidades disponibles y los métodos de trabajo.
- 4) No debe retardarse la aplicación de mejoras a causa de un exceso de estudios.

3.6.8 W.G. Ouchi.

Ouchi propone en su Teoría Z los lineamientos para aplicar la filosofía gerencial japonesa basada en compromisos de calidad muy firmes y un estilo participativo.

Los 13 pasos de la Teoría Z de Ouchi son:

- I. Comprender el tipo de organización Z y el papel de cada quien.
- II. Auditar la filosofía de la compañía.
- III. Definir la filosofía gerencial deseada e involucrar a su líder.
- IV. Aplicar la filosofía creando tanto las estructuras como los incentivos necesarios.
- V. Desarrollar las habilidades interpersonales.
- VI. El personal debe probarse a sí mismo y a la compañía.
- VII. El sindicato debe involucrarse.
- VIII. El empleo debe ser estable. Evite los despidos y comparta las desgracias.
- IX. Decídase por un sistema de evaluaciones y promociones lentas.
- X. Ensanche los horizontes del desarrollo profesional del personal.
- XI. Prepare la aplicación en el primer nivel (el más bajo).
- XII. Seleccione las áreas para implantar la participación.
- XIII. Permita el desarrollo de relaciones (promoviendo las buenas comunicaciones).

3.7 Importancia de la calidad.

La calidad es una estrategia que busca garantizar, a largo plazo, la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad de una organización optimizando su competitividad, mediante el aseguramiento permanente de la satisfacción de los clientes y la eliminación de todo tipo de desperdicios. Esto se logra con la participación activa de todo el personal, bajo nuevos estilos de liderazgo; siendo la estrategia que bien aplicada, responde a la necesidad de transformar los productos, servicios, procesos, estructuras y cultura de las empresas, para asegurar su futuro.

Para ser competitiva a largo plazo y lograr la sobrevivencia, una empresa necesitará prepararse con enfoque global, es decir, en los mercados internacionales y no tan sólo en mercados regionales o nacionales. Pues ser excelente en el ámbito local ya no es suficiente; para sobrevivir en el mundo competitivo actual es necesario serlo en el escenario mundial.

Para México es muy importante la calidad por estar integrado al comercio internacional, esto significa que permite la importación de muchos productos fabricados en el extranjero con alta calidad y tenemos una gran variedad de productos para escoger. Todo esto, implica que los productos que se fabrican en México deberán mejorar y bajar sus precios para poder ser competitivos y satisfacer al mercado nacional, además de poder proyectarlos al mercado internacional.

CAPÍTULO CUATRO

CAPÍTULO 4: EMPRESAS.

La empresa nació para atender las necesidades de la sociedad creando satisfactores a cambio de una retribución al riesgo, esfuerzo e inversión de los empresarios.

En la actualidad, las empresas al estar formada por hombres, alcanza la categoría de un ente social con características y vida propias, que favorece el progreso humano.

En la vida de toda empresa el factor humano es decisivo. La administración establece los fundamentos para lograr armonizar los numerosos y en ocasiones divergentes intereses de sus miembros.

4.1 Antecedentes de la empresa.

La empresa tiene sus inicios desde la familia, en donde todos sus miembros colaboraban en la obtención y fabricación de los bienes o recursos para satisfacer sus necesidades; por lo que, la familia fue la primera unidad de producción y de consumo autosuficiente.

Poco a poco, el nivel de producción familiar fue aumentando y se producía más de lo que se necesitaba para vivir en el seno familiar, provocando la búsqueda de nuevos mercados para poder intercambiar los excedentes obtenidos, surgiendo así el trueque.

El trueque provocó la aparición de la figura del comerciante quien a su vez hizo posible la creación del mercado, que se desarrollo con la utilización generalizada de la moneda en las transacciones.

Durante los siglos XVI y XVII el capitalismo comercial hizo posible un auge de la producción de mercancías y de la circulación entre América, los principales puertos del Mediterráneo y el Norte de Europa, surgiendo un comercio mundial en donde aparecieron las industrias urbanas artesanales y se acelero la circulación monetaria con el crecimiento de los intercambios.

En el siglo XVII se consolidan en Holanda, Inglaterra, Italia y Francia las primeras entidades bancarias modernas y se forman las primeras compañías por acciones dedicadas al comercio marítimo.

En el plano de la producción, paulatinamente se pasó del sistema doméstico, del comercio que iba en busca de la mano de obra que suministraba las economías domésticas, al comerciante-fabricante que acumulaba capitales y empleaba a artesanos que trabajaban en sus propios domicilios («sistema de encargados», putting-out o Veriagsystem), a los que proporcionaba las materias primas.

Entre fines del siglo XVIII y la primera mitad del siglo XIX, fue pasándose del taller doméstico a la gran factoría, del trabajo a escala reducida al trabajo a gran escala, del uso de las máquinas manuales a las máquinas movidas por el vapor, de la utilización de pequeños capitales a su empleo masivo, una vez producida la necesaria acumulación previa.

Con la Revolución Industrial nació la nueva empresa capitalista, en la que surgieron industrias grandes, medianas y pequeñas.


Actualmente, la actividad comercial sigue siendo el medio idóneo para reforzar o crear las relaciones entre un país y otro.

La pequeña y mediana empresa han ofrecido una alternativa para el proceso de industrialización. También estas empresas ofrecen una oportunidad para una continuada expansión del sistema económico de un país.

4.2 Concepto de empresa.

Partiendo del hecho de que la empresa es una comunidad de trabajo, se deduce las siguientes elementos de la empresa:

 Asociación de personas.

 Unidad de propósitos.

 Lealtad entre los integrantes de la empresa.

 Subordinación de los valores económicos a los de orden moral y humano.

A partir de estos elementos, la empresa se puede definir como una comunidad de trabajo que cumple con la finalidad de proveer de riqueza al país y de hacer que los hombres vivan en las mejores condiciones posibles.

Sintéticamente, estas características se pueden simplificar así:

Empresa = Capital + Dirección + Trabajo.

Ahora veremos otros conceptos de diferentes autores para dar un panorama más amplio de lo que es empresa:

Anthony Jay.- “Instituciones para el empleo eficaz de los recursos mediante un gobierno (junta directiva), para mantener y aumentar la riqueza de los accionistas y proporcionarles seguridad y prosperidad a los empleados”.

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

José Antonio Fernández Arena.- “Es la unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos”.

Petersen y Plowman.- “Actividad en la cual varias personas cambian algo de valor (mercancías o servicios) para obtener una ganancia o utilidad mutua.

Roland Caude.- "Conjunto de actividades humanas colectivas, organizadas con el fin de producir bienes o rendir beneficios".

Lourdes Munch Galindo.- "Grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad".

Amitai Etzioni.- "Unidades sociales deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos".

Richard May.- "Colectividades con límites relativamente identificables, con un orden normativo, con escala de autoridad, con sistemas de comunicación, que existen sobre una base relativamente continua en un medio ambiente, se relacionan con una meta o conjunto de fines".

Como conclusión, podemos entender a la empresa como un organismo social con vida jurídica propia, que opera conforme a las leyes vigentes, organizada de acuerdo a conocimientos de propiedad pública y con una tecnología propia o legalmente autorizada para elaborar productos o servicios con el fin de cubrir necesidades del mercado, mediante una retribución que le permita recuperar sus costos, obtener una utilidad por el riesgo que corre su inversión y en algunos casos para pagar la explotación de una marca, una patente y/o una tecnología y para canalizar los recursos en el mejoramiento continuo de sus procesos, sus productos y de su personal (capacitación).

4.3 Elementos de la empresa.

Los principales elementos (recursos) integrantes de la empresa son:

- a) **Elementos financieros.-** tiene por objeto dotar a la empresa de los capitales necesarios para su creación y funcionamiento.

Los objetivos de los elementos financieros son los siguientes:

- I. Adquisición de los fondos necesarios para obtener los bienes de equipo, elementos básicos y servicios que necesita la empresa para poder funcionar.
 - II. Llegar a obtener una rentabilidad.
 - III. Ejercer un control de la gestión financiera para poder llegar a tener una independencia financiera y autonomía frente a terceros (acreedores, bancos, etc.).
- b) **Elementos económicos.**- Debe analizar todos los bienes, derechos y obligaciones que aparecen en la empresa, tanto de los bienes que se adquieren y de los medios para su transformación y distribución como de los recursos financieros que lo hacen posible, como son los edificios, maquinaria, instalaciones, materias primas, etc.
- c) **Elementos técnicos.**- Siempre se asimilan con la productividad, porque constituyen el instrumento principal para conseguir el objetivo de la empresa como es el beneficio.

La tecnología en la actualidad, requiere de una mayor especialización y por este motivo las empresas deben estar más informadas y adoptar constantemente los mejores medios técnicos, los que generan una mayor productividad.

- d) **Elementos humanos.**- Al hablar de elementos humanos en una empresa, se habla en realidad de una estructura organizacional de la empresa, estas forman un grupo de trabajo guiado por unas reglas y normas que regulan su funcionamiento, su actitud y su responsabilidad, y cuya actuación reflejará la situación social de la empresa.

Las características básicas que están presentes en una estructura humana son:

- ❖ Facilitar el desarrollo de las actividades de la empresa.
- ❖ Adaptarse al continuo cambio que sufre la empresa.

- ❖ Dar a conocer y hacer participe de los objetivos y políticas en su conjunto a todos los miembros de la empresa.
- ❖ Respeto a las autoridades jerárquicas y cumplimiento del reglamento de trabajo.

4.4 Objetivos de la empresa.

Económico-Empresariales:

- Retribuir el riesgo que corre el capital invertido por los accionistas.
- Mantener el capital a valor presente.
- Obtener beneficios arriba de los intereses bancarios para repartir utilidades a los inversionistas.
- Reinvertir en el crecimiento de la empresa.

De operación:

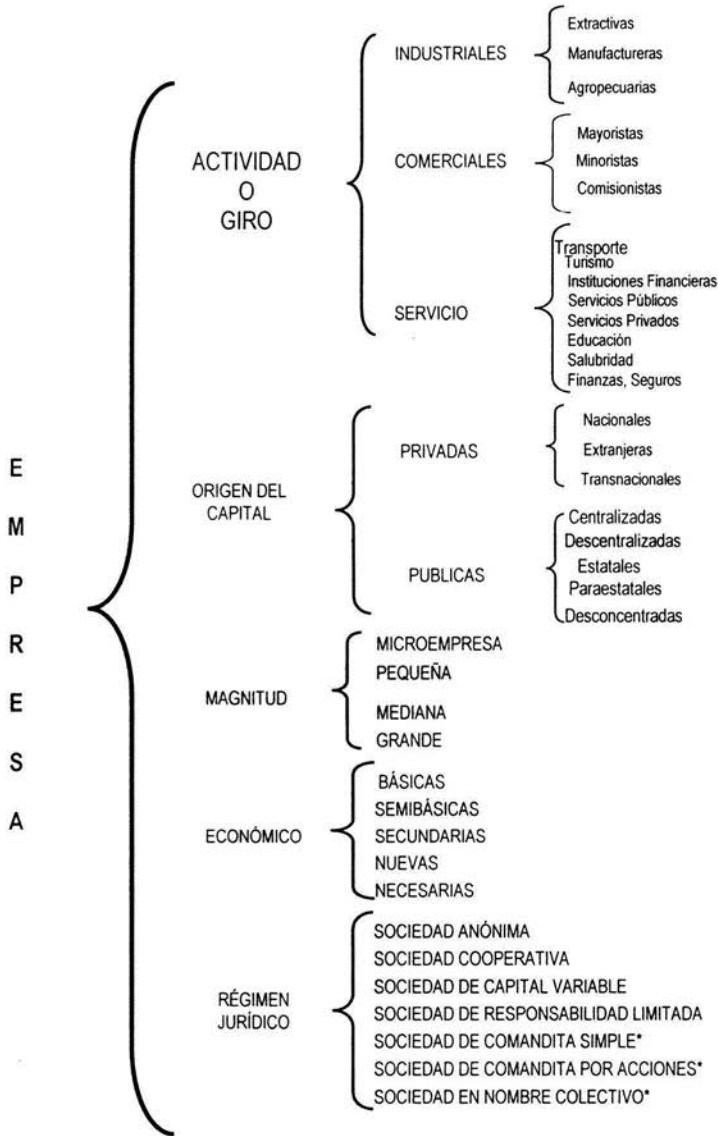
- Investigar las necesidades del mercado para crear productos y servicios competitivos.
- Mantener sus procesos con mejora continua.
- Pagar y desarrollar empresas proveedoras.
- Pagar a los empleados los servicios prestados.
- Investigar y desarrollar nueva tecnología.
- Desarrollar habilidades de trabajo en su personal.
- Crecimiento moral e interno de sus empleados.

Sociales:

- Satisfacer las necesidades de los consumidores del mercado.
- Sustituir importaciones y, en algunos casos, generar divisas y tecnología.
- Proporcionar empleo.
- Cubrir, mediante organismos públicos o privados, la seguridad social.
- Proteger la ecología.

4.5 Clasificación de las empresas.

Las empresas se pueden clasificar de acuerdo a varios puntos de vistas como son:¹⁷⁶



¹⁷⁶ Ibidem Munch Galindo, Lourdes.

* Éste tipo de empresa, en la actualidad ya no son muy frecuentes.

4.6 Pequeña empresa.

La pequeña industria, surgida antes de que se originara el capitalismo industrial, tenía como fuente creadora las necesidades primarias del hombre. Así, se formó no sólo como fuente de abastecimiento de bienes para el consumo, sino también como activador de las fuerzas productivas y es básicamente la industria de modestos recursos donde se apoyó la revolución industrial y con ello la tecnología que hoy desarrollan y fomentan las grandes industrias.

Más del 95% de todas las empresas del país son pequeñas y medianas con relación al ámbito empresarial nacional debido a que constituyen el sistema económico de nuestro país.

4.6.1 Concepto.

La definición de lo que es una pequeña empresa varía sustancialmente entre cada autor, aunque generalmente esta definición está basada en el número de empleados de la empresa.

A continuación se mencionan algunas definiciones.

Rodríguez Valencia.- Son aquellas en las cuales la propiedad del capital se identifica con la dirección efectiva y responde a unos criterios tridimensionales ligados a unas características de conducta y poder económico.

Aquella que posee el dueño en plena libertad, manejada autónomamente y que no es dominante en la rama que opera.

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI).- La pequeña empresa basa su concepto y organización de acuerdo al número de empleados y capital social.

Numero de personas	16 – 100 personas
Capital social	Menos de un millón de pesos

Secretaría de la pequeña y mediana empresa de desarrollo regional.- Establece que serán consideradas pequeñas empresas las que registren determinados máximos de ventas totales anuales en pesos.

Tamaño / Sector	Agropecuaria	Industrial y Minera	Comercio	Servicio
Pequeña Empresa	\$ 1,800,000	\$5,400,000	\$10,800,000	\$3,240,000

4.6.2 Características.¹⁷⁷

- ❖ Las funciones de planeación financiera, producción, administración de personal y comercialización, están a cargo de una sola persona con poca especialización.
- ❖ Es una empresa de tipo familiar, el dueño es el que aporta el capital necesario para las operaciones normales de la empresa.
- ❖ La mayoría de las pequeñas empresas tratan de conservar su mercado y desean tener una relación estrecha con su clientela.
- ❖ El mercado local o regional es el objetivo predominante de la empresa.
- ❖ No cuentan con apoyo técnico financiero de las instituciones privadas.
- ❖ Falta de personal calificado, entre otras.

4.6.3 Ventajas.

- ◆ Tienen gran capacidad para generar empleos.

¹⁷⁷ Barragán Codina, José N. "Administración de las pequeñas empresas y medianas empresas. Retos y problemas ante la nueva economía global". Editorial Trillas.

- ◆ Producen artículos que generalmente están destinados a surtir los mercados locales son bienes de consumo básico.
- ◆ El número de empleados es bajo, por lo que permite resolver con facilidad los problemas que se presenten.
- ◆ La planeación y organización del negocio no requiere de grandes erogaciones del capital.
- ◆ Existe un contacto directo y personal con sus clientes y proveedores.
- ◆ Los dueños, generalmente tienen un gran conocimiento del área en que operan, permitiéndoles aplicar su ingenio, talento y capacidades para la adecuada marcha del negocio.
- ◆ Son abastecedoras de las grandes empresas, etc.

4.6.4 Desventajas.

- Les afecta con mayor facilidad los problemas que se suscitan en el entorno económico como la inflación y la devaluación.
- Capital limitado e insuficiente para lograr el crecimiento de la empresa.
- No tienen fácil acceso a las fuentes de financiamiento.
- Inexperiencia en el manejo profesional de la empresa, es decir, su administración no es especializada.
- Debido a condiciones naturales inherentes al manejo de las pequeñas empresas el empresario no tiene tiempo para realizar actividades de planeación y capacitación, etc.

CAPÍTULO CINCO

CAPÍTULO 5: EMPRESAS DULCERAS EN MÉXICO.

La gran variedad de productos que se elaboran en esta industria, han obligado a que en México, las empresas de este giro se organicen a través de la Asociación Nacional de Fabricantes de Chocolates, Dulces y Similares, lo que facilita llevar a cabo gestoría ante instancia del sector público en beneficio de la industria, así como a conocer a proveedores de insumo para la fabricación de su producto.

En México existe además una gran variedad de dulces regionales, clasificados como típicamente mexicanos, que se elaboran por empresas familiares con métodos aún en muchos casos artesanales, aprendidos en tiempos de la colonia, entre los que es posible ubicar los chongos zamoranos, ates de frutas de temporada, jamoncillos, laminillas, morelianas, borrachitos de camote, muéganos, palanquetas de cacahuate, pepitorias, cacahuates garapiñados, cocadas, calabaza y chilacayote en tacha y muchos otros que son conocidos sólo en las regiones en que se elaboran y que se fabrican en determinadas épocas del año.

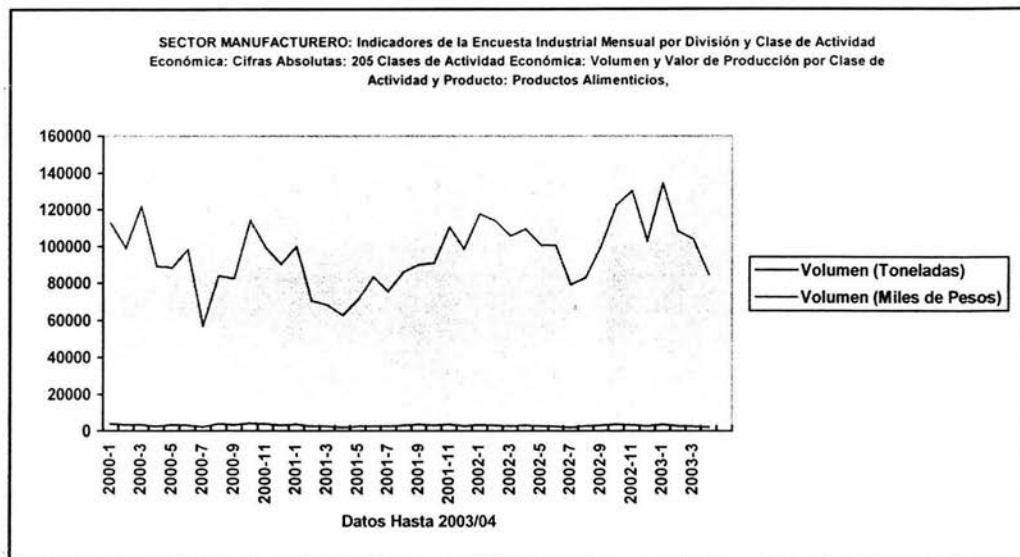
La industria dulcera esta constituida por diversos productos como son:

- ❖ Chocolates.
- ❖ Chicles.
- ❖ Caramelos.
- ❖ Malvaviscos.
- ❖ Gomitas.
- ❖ Bombones.
- ❖ Etc.

La empresa dulcera esta constituida por grandes variedades de dulces, por lo que en esta tesis sólo se basará en la industria chiclera.

5.1 Industria chiclera.

La industria chiclera como todo la gama de productos que abarca la industria confitera ha tomado una gran importancia dentro de nuestro país en los últimos años, como lo demuestran las siguientes gráficas:¹⁷⁸



¹⁷⁸ www.siem.gob.mx.

5.1.1 Antecedentes.

Desde hace mucho tiempo el hombre lo ha mascado y con el tiempo los chicles o gomas de mascar han cambiado mucho. Algunos incluso mantienen la teoría de que desde de la prehistoria ya se mascaba resina.

La base del chicle es una resina natural que se extrae del árbol llamado Zapote, originario de las zonas tropicales de América; este líquido es muy parecido a algunos pegamentos líquidos o goma de pegar.

De forma natural un chicle seguramente no gustaría, ya que no tiene sabor, es muy difícil de masticar y no pueden hacer bombas. Por ese motivo es que en lugar de la versión totalmente natural se empezó a mezclar con parafina refinada. La parafina es un material parecido al que se usa comúnmente para hacer velas.

Tanto los mayas como los aztecas usaban el chicle para limpiar los dientes y distraer el hambre y la sed. Aunque mascararlo era algo muy difundido, mascararlo en público no era bien visto.

La costumbre de mascar chicle en público conocida como "chicleo" era una costumbre muy arraigada en personas a las que consideraban perezosas y de mal vivir, esta idea ha ido cambiando.

Existen muchas versiones de como se difundió el uso del chicle hacia Estados Unidos, de las dos más conocidas la primera sostiene que en pleno siglo XIX durante su exilio en el país vecino el general Antonio López de Santa Anna quién gustaba de mascar chicle, entabla amistad con un estadounidense cuyo nombre a veces varía pero su apellido era Adams que sería bastante conocido en el mundo chiclero.

La otra versión dice que el famoso Adams llegó a las actuales tierras de Quintana Roo, y al ver a los mayas mascar chicle tuvo la idea de comercializarlo en forma de bolitas a las que

les agrego azúcar y saborizantes, mismas que llegaron a tener un éxito enorme.

Con el tiempo se fue perfeccionando añadiendo cada vez más sabores y aromas. De Estados Unidos se extendió al resto del mundo principalmente durante la Segunda Guerra Mundial cuando los soldados norteamericanos las llevaron consigo, hasta nuestros días.

5.1.2 Características.

La elaboración de chicles es un arte que requiere de ingenio, creatividad y sobre todo de innovación constante por lo que a continuación mencionaremos algunas características que deben cumplir.¹⁷⁹

1. La textura de estos productos debe ser maciza y deben ser un poco duros.
2. Su color debe ser agradable a la vista del cliente.
3. La envoltura y presentación debe ser llamativas.
4. Tener una acidez y sabor dulce razonable, sin llegar a ser agrio.
5. Deben ser de diferentes sabores y colores, etc.

5.1.3 Proceso.

Para la elaboración de chicle se necesita hacer cortes verticales al árbol para obtener la materia prima pura, una vez obtenido el líquido lechoso se separa del resto de los líquidos vegetales, después se derrite y purifica en un tanque giratorio, se deja enfriar y se revuelve en una mezcladora para que quede suave.

Una vez que está lo suficientemente blanda, se le agregan varios ingredientes como son los suavizantes, endulzantes, colorantes, esencias, jarabe de maíz (fija el sabor de las esencias), etcétera.

Actualmente, las empresas dedicadas a la elaboración del chicle compran la materia prima

¹⁷⁹ Guía empresarial. “Dulces, Bombones y confituras”. Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. Editorial Limusa.

ya procesada y cuentan con la maquinaria que facilite el trabajo para lograr llevar a cabo mezclas variadas en poco tiempo y diversificar las variedades de chicles o dulces.

5.1.4 Normalización.

En México la normalización es reconocida y demandada debido a la competencia económica. La actividad normalizadora tiene su origen en la "Ley sobre pesas y medidas" publicada el 14 de junio de 1928 y el 11 de Febrero de 1946 se publica la primera "Ley sobre normas industriales".

Existen diversas normas que regulan la seguridad e higiene dentro de las empresas en beneficio de sus empleados, clientes y medio ambiente de su entorno.

A continuación mencionaremos algunos lineamientos que se deben seguir para la elaboración de los chicles:

Reglas sanitarias:

Las reglas sanitarias a cumplir deben ser avaladas por instituciones establecidas (SEMARNAP, PROFEPA, SSA, IMSS, etc.) en cuanto a la limpieza e higiene del producto.

Las precauciones que deben tomar los trabajadores para la elaboración del producto, con relación al equipo y accesorios y respecto a la seguridad y protección son:

- Bata.
- Guantes resistentes al calor.
- Cubre boca.
- Cubre pelo, entre otros.

Norma sanitaria.

NOM-120-SSA1¹⁸⁰.-Establecida en Octubre de 1994. Nos indica las prácticas de higiene y sanidad en la producción de alimentos (incluye la elaboración de dulces).

La aplicación de prácticas adecuadas de higiene y sanidad, en el proceso de alimentos, bebidas, aditivos y materias primas, reduce significativamente el riesgo de intoxicaciones a la población consumidora, lo mismo que las pérdidas del producto, al protegerlo contra contaminaciones, contribuyendo a formar una imagen de calidad y, adicionalmente, a evitar al empresario sanciones legales por parte de la autoridad sanitaria.

Esta Norma incluye requisitos necesarios para ser aplicados en los establecimientos dedicados a la obtención, elaboración, fabricación, mezclado, acondicionamiento, envasado, conservación, almacenamiento, distribución, manipulación y transporte de alimentos y bebidas, así como de sus materias primas y aditivos, a fin de reducir los riesgos para la salud de la población consumidora.

Ⓒ Disposiciones para el personal.

Toda persona que entre en contacto con materias primas, ingredientes, material de empaque, producto en proceso y terminado, equipos y utensilios, debe observar, según corresponda a las actividades propias de su función y en razón al riesgo sanitario que represente las indicaciones siguientes:

- Ⓢ Deben presentarse aseados a trabajar.
- Ⓢ Usar ropa limpia.
- Ⓢ Lavarse las manos y desinfectarlas antes de iniciar el trabajo, después de cada ausencia del mismo y en cualquier momento cuando las manos puedan estar sucias o contaminadas o cuando exista el riesgo de contaminación en las diversas operaciones del proceso de elaboración.

¹⁸⁰ www.ssa.gob.mx

- ☞ Utilizar cubreboca.
- ☞ Mantener las uñas limpias y cortas.
- ☞ Usar protección que cubra totalmente el cabello, la barba y el bigote. Las redes, cofias, cubrebocas y otros aditamentos deben ser simples y sin adornos.
- ☞ En caso de usar mandiles y guantes se deben lavar y desinfectar, entre una y otra manipulación de producto.
- ☞ Se prohíbe fumar, mascar, comer, beber o escupir en las áreas de procesamiento y manejo de productos.
- ☞ No se deben usar joyas ni adornos: pinzas, aretes, anillos, pulseras y relojes, collares u otros que puedan contaminar el producto. Solamente se permite el uso de broches pequeños y pasadores para sujetar el cabello cuando se usen debajo de una protección.
- ☞ Las cortadas y heridas deben cubrirse apropiadamente con un material impermeable, evitando entrar al área de proceso cuando éstas se encuentren en partes del cuerpo que estén en contacto directo con el producto y que puedan propiciar contaminación del mismo.
- ☞ Evitar que personas con enfermedades contagiosas, laboren en contacto directo con los productos.
- ☞ Evitar estornudar y toser sobre el producto.
- ☞ Todo el personal que opere en las áreas de producción debe entrenarse en las buenas prácticas de higiene y sanidad, así como conocer las labores que le toca realizar.
- ☞ Todos los visitantes, internos y externos deben cubrir su cabello, barba y bigote, además de usar ropa adecuada antes de entrar a las áreas de proceso que así lo requieran.

C Instalaciones físicas.

Debe evitarse que en las instalaciones del establecimiento existan condiciones que puedan ocasionar contaminación del producto y proliferación de plagas, tales como:

- ⌚ Equipo mal almacenado.
- ⌚ Basura, desperdicios y chatarra.
- ⌚ Formación de maleza o hierbas.
- ⌚ Drenaje insuficiente o inadecuado.- Los drenajes deben tener cubierta apropiada para evitar entrada de plagas provenientes del alcantarillado o áreas externas.
- ⌚ Iluminación inadecuada.

Reglas para el mantenimiento de la maquinaria:

Los sistemas de manufactura modernos establecen como esencial para incrementar la competitividad de los bienes industriales, el establecimiento de programas de mantenimiento preventivo y predictivo, elaborados con en el análisis del comportamiento y desempeño de los mimos para evitar cualquier problema de descomposturas. En el caso particular de los dulces se debe prestar atención a los siguientes aspectos:

El mantenimiento preventivo se lleva a cabo por dos etapas:

- Ⓟ *Mantenimiento preventivo.*- Se lleva a cabo aproximadamente mes con mes y consiste en revisar el buen funcionamiento del equipo y los accesorios que se emplean para la obtención de los productos.
- Ⓟ *Mantenimiento correctivo.*- Se realiza cada vez que sea necesario, como por ejemplo, cuando el equipo no está trabajando a su máxima capacidad.

La limpieza del equipo y accesorios utilizados en el proceso de producción es necesaria para lograr una máxima duración de los equipos, mejores niveles de calidad y una alta productividad.

5.2 E laboración de envases para dulces.

Los alimentos, dulces y otros artículos han sido envasados o empacados en muy diversas maneras desde hace miles de años. Sin duda lo primero que el hombre aprendió a envasar

fue el agua y lentamente esta práctica se extendió a otros productos porque los mantenía limpios, secos, no se contaminaban con otros elementos, hacía fácil el transporte e impedía que los insectos u otros animales los consumieran.

5.2.1 Antecedentes del plástico.

El desarrollo de los plásticos surge cuando se descubrió que las resinas naturales podían emplearse para elaborar objetos de uso práctico. Estas resinas son extraídas de ciertos árboles y se tienen referencias de que ya se utilizaban en Egipto, Babilonia, la India, Grecia y China.

En América se conocía otro material utilizado por sus habitantes antes de la llegada de Colón, conocido como hule o caucho. El hule y otras resinas presentaban algunos inconvenientes y, por lo tanto, su aplicación resultaba limitada; sin embargo, después de muchos años de trabajos e investigaciones se llegaron a obtener resinas semisintéticas, mediante tratamientos químicos y físicos de resinas naturales.

Se puede decir que la primera resina semisintética fue el hule vulcanizado, obtenida por Charles Goodyear en 1839 al hacer reaccionar azufre con la resina natural caliente. El producto obtenido resultó ser muy resistente a los cambios de temperatura y a los esfuerzos mecánicos.

Alrededor de 1860, en los Estados Unidos surgió el primer plástico de importancia comercial gracias a un concurso para encontrar un material que sustituyese al marfil en la fabricación de las bolas de billar.

Durante las décadas siguientes aparecieron de forma gradual más tipos de plásticos. Aunque en el siglo XIX se observó en diversos laboratorios que, por acción de la luz o del calor, muchas sustancias simples, gaseosas o líquidas se convertían en compuestos viscosos o incluso sólidos, nunca se imaginó el alcance que tendrían estos cambios como nuevas vías de obtención de plásticos.


El siglo XX puede considerarse como el inicio de "La era del plástico", ya que en esta época la obtención y comercialización de los plásticos sintéticos ha sido continuamente incrementadas y el registro de patente se presenta en número creciente. La consecución de plásticos sintéticos se originó de la Química Orgánica que se encontraba entonces en pleno auge.

En 1920 se produjo un acontecimiento que marcaría la pauta en el desarrollo de materiales plásticos. El químico alemán Hermann Staudinger aventuró que éstos se componían en realidad de moléculas gigantes. Los esfuerzos dedicados a probar esta afirmación iniciaron numerosas investigaciones científicas que produjeron enormes avances en esta parte de la química.

Actualmente los plásticos tienen cada vez más aplicaciones en los sectores industriales y de consumo. Algunas de ellas se mencionan a continuación:

- Empaquetado
- Construcción
- Otros sectores industriales, en especial la fabricación de motores.
- Los plásticos se emplean también para fabricar carcasas para equipos de oficina, dispositivos electrónicos, accesorios pequeños y herramientas.
- Entre las aplicaciones del plástico en productos de consumo se encuentran los juguetes, las maletas y artículos deportivos.

5.2.2 Características.

Existen una diversidad de plásticos, pero el que se utiliza para la fabricación de los envases de plástico para chicles es el Poliestireno  (PP) que es un elemento derivado del petróleo que tiene las siguientes características:

- Es un termoplástico que se obtiene por polimerización del propileno.
- Es un plástico rígido.

Es cristalino y de alto brillo.

Alta resistencia al impacto (Irrompible).

Fácilmente moldeables a través de procesos de inyección, extrusión / termoformado.

Resistente a la temperatura.

Barrera a los aromas.

No tóxico.

5.2.3 Proceso.

La palabra plástico se deriva del griego “plásticos” que significa “capaz de ser moldeado”.

Los plásticos son materiales poliméricos orgánicos (compuestos por moléculas orgánicas gigantes) que pueden deformarse hasta conseguir una forma deseada por medio de procesos como la extrusión, el moldeo, la inyección y el hilado, entre otros.

Una clasificación más específica de los procesos de transformación se basa en los cambios de estado que sufren los plásticos dentro de la maquinaria. Así, podemos encontrar la siguiente división:

- Procesos primarios
- Procesos secundarios

En el primer caso, el plástico es moldeado a través de un proceso térmico donde el material pasa por el estado líquido y finalmente se solidifica, mientras que en los procesos secundarios se utilizan medios mecánicos o neumáticos para formar el artículo final sin pasar por la fusión del plástico.

Con base en estos criterios, los procesos de transformación principales se clasifican como:

Procesos primarios:

- Extrusión.
- Inyección.

- Soplado.
- Calandreo.
- Inmersión.
- Rotomoldeo.
- Compresión.

Procesos secundarios:

- Termoformado.
- Doblado.
- Corte.
- Torneado.
- Barrenado.

El moldeo de los plásticos consiste en dar las formas y medidas deseadas a un plástico por medio de un molde. El molde es una pieza hueca en la que se vierte el plástico fundido para que adquiera su forma. Para ello los plásticos se introducen a presión en los moldes. En función del tipo de presión, tenemos estos dos tipos:

Moldeo a alta presión:

Se realiza mediante máquinas hidráulicas que ejercen la presión suficiente para el moldeo de las piezas. Básicamente existen tres tipos: compresión, inyección y extrusión.

Compresión: en este proceso, el plástico en polvo es calentado y comprimido entre las dos partes de un molde mediante la acción de una prensa hidráulica, ya que la presión requerida en este proceso es muy grande.

Este proceso se usa para obtener pequeñas piezas de baquelita, como los mangos aislantes del calor de los recipientes y utensilios de cocina.

Inyección: consiste en introducir el plástico granulado dentro de un cilindro, donde se calienta. En el interior del cilindro hay un tornillo sinfín que actúa de igual manera que el émbolo de una jeringuilla. Cuando el plástico se reblandece lo suficiente, el tornillo sinfín lo inyecta a alta presión en el interior de un molde de acero para darle forma. El molde y el plástico inyectado se enfrían mediante unos canales interiores por los que circula agua. Por su economía y rapidez, el moldeo por inyección resulta muy indicado para la producción de grandes series de piezas. Por este procedimiento se fabrican palanganas, cubos, carcasas, componentes del automóvil, etc.

Extrusión: consiste en moldear productos de manera continua, ya que el material es empujado por un tornillo sinfín a través de un cilindro que acaba en una boquilla, lo que produce una tira de longitud indefinida. Cambiando la forma de la boquilla se pueden obtener barras de distintos perfiles. También se emplea este procedimiento para la fabricación de tuberías, inyectando aire a presión a través de un orificio en la punta del cabezal. Regulando la presión del aire se pueden conseguir tubos de distintos espesores.

Moldeo a baja presión:

Se emplea para dar forma a láminas de plástico mediante la aplicación de calor y presión hasta adaptarlas a un molde. Se emplean, básicamente, dos procedimientos:

El primero consiste en efectuar el vacío absorbiendo el aire que hay entre la lámina y el molde, de manera que ésta se adapte a la forma del molde. Este tipo de moldeo se emplea para la obtención de envases de productos alimenticios en moldes que reproducen la forma de los objetos que han de contener.

El segundo procedimiento consiste en aplicar aire a presión contra la lámina de plástico hasta adaptarla al molde. Este procedimiento se denomina moldeo por soplado, como el

caso de la extrusión, aunque se trata de dos técnicas totalmente diferentes. Se emplea para la fabricación de cúpulas, piezas huecas, etc.

5.2.4 Normalización.

Los lineamientos que deben cubrir la producción de envases de alimentos y dulces son las siguientes:

- ☑ **Presentar alta transparencia.**- Debido a que se puede apreciar la buena presentación del producto envasado.
- ☑ **Fecha de caducidad del producto envasado.**- Fecha límite en que se considera que las características sanitarias que debe reunir para su consumo un producto preenvasado, almacenado en las condiciones sugeridas por el responsable del producto, se reducen o eliminan de tal manera que después de esta fecha no debe comercializarse ni consumirse.
- ☑ **Fecha de consumo preferente.**- Fecha en que, bajo determinadas condiciones de almacenamiento, expira el periodo durante el cual el producto preenvasado es comercializable y mantiene cuantas cualidades específicas se le atribuyen tácita o explícitamente, pero después de la cual el producto preenvasado puede ser consumido, siempre y cuando no exceda la fecha de caducidad.
- ☑ **Información nutrimental.**- Toda descripción destinada a informar al consumidor sobre composición nutrimental de un alimento o bebida no alcohólica preenvasado. Comprende dos aspectos:
 - a) *La declaración nutrimental obligatoria.*- que indica el valor energético (en Kcal.), Gr. de proteínas, hidratos de carbono y grasas.
 - b) *La declaración nutrimental complementaria.*- que indica el valor energético, cantidades de proteínas, hidratos de carbono, azúcares, grasas saturadas, fibra dietética y sodio.

En cualquiera de los dos casos se deben aportar información por cada 100 gramos o milímetros de alimento.

- ☑ **Lote.-** El número de lote.
- ☑ **Responsable de la fabricación.-** Persona física o moral que importe o elabore totalmente un producto o que haya ordenado su elaboración total o parcial a un tercero.
- ☑ **Los productos envasados en punto de venta.-** Deben indicar la siguiente información:

- a) Nombre o identificación del producto.
- b) Declaración de contenido.
- c) Fecha de envasado y, en su caso, la fecha de caducidad.

CAPÍTULO SEIS

CAPÍTULO 6: CASO PRÁCTICO.

6.1 Antecedentes.

“Productos Moy” es una empresa privada de origen familiar fundada en 1985 en la colonia El sol, C.D. Nezahualcoyotl, gracias al interés de la Sra. Martha Inés Olivos Basurto y el Sr. Moisés Arzate de poner en marcha un negocio dedicado a la producción de dulces de caramelo macizo (paletas, chupirules, palanquetas, bastones, etc.).

Durante el paso de los años, la situación económica del país ha ido cambiando provocando que las micro y pequeñas empresas, principalmente, cambien de giro o desaparezcan, “Productos Moy” no fue la excepción, ya que en 1995 deciden cambiar de giro debido a que el mercado de caramelo se encontraba saturado, generando una mayor competencia y disminuyendo el margen de utilidad; esta situación no le permitía solventar sus gastos, principalmente la mano de obra, ya que la producción de caramelo macizo requiere de mucha mano de obra y como no podía producir en grandes cantidades, debido a su fácil descomposición no le es posible almacenar por mucho tiempo el producto, además, este tipo de producción se encuentra obligada a descansar dos meses al año (Julio y Agosto) trayendo como consecuencia la disminución de las ventas.

Estos problemas obligan a “Productos Moy” a cambiar su estrategia, incursionando a un mercado menos saturado y que les permitiera aumentar su nivel de ventas, este mercado fue el de elaboración de chicles y como para poder sobrevivir las empresas dulceras necesitan ser creativas e innovadoras, deciden fabricar envases de plásticos miniatura relleno de chicles con diferentes tipos de figuras como son el “chipotín”, las “caras de Kitty”, el “biberón”, la “mini mamila”, entre otros tipos de envase de moda.¹⁸¹

Los dueños de la empresa contaban con antecedentes del manejo del plástico, debido a que el padre de la Sra. Martha Olivos es plastiquero, facilitando el manejo del mismo, razón por la

¹⁸¹ Ver anexo I (Línea de producción).

cual deciden cambiar e iniciarse con este giro, al principio cuentan solamente con dos máquinas que les regalo el padre de la Sra. Martha y que ellos mismos trabajan.

Poco a poco las ventas se fueron incrementando, obligándolos a adquirir más maquinaria y contratar personal que les ayude a solventar la demanda de los clientes.

En 1998, asisten por primera vez a la "Confitexpo" que es un evento internacional al que asisten fabricantes de dulces de Europa y América realizado en Guadalajara, Jalisco, en donde tienen la oportunidad de mostrar su producto a otros fabricantes del mismo ramo (Industria dulcera o confitera), lo cual le da una pauta para incursionar más en el mercado nacional e internacional.

Gracias a su integración en la "Confitexpo" comienza a marcar un crecimiento radical, pues adquieren nuevos clientes, por lo tanto, aumentan su producción.

En el año 2000, exportan por primera vez a Centroamérica sus productos, por medio de un intermediario, esta época fue muy fructífera para "Productos Moy", pero la situación económica de los países centroamericanos poco a poco fue decayendo provocando que el mercado centroamericano ya no fuera óptimo para la exportación de los productos, por lo que deciden atacar al 100% el territorio nacional.

Actualmente, "Productos Moy" cuenta con 4 máquinas para la elaboración de chicles y con 4 máquinas para la fabricación de los envases de plásticos en miniatura, su personal está integrado por 15 trabajadores, 20 maquiladores en temporada baja y un mínimo de 25 maquiladores en temporada alta.

Cuentan con productos líderes dentro del mercado nacional que son la Mini mamila y el Biberón y continua con la innovación de nuevos productos y la mejora de los actuales, tanto en la calidad como en su presentación para poder mantenerse en el gusto del cliente.

6.2 Definición del problema.

El problema que se identificó en la empresa "Productos Moy" es:

"En la empresa no se aplica ningún modelo administrativo, por lo cual, los propietarios de la organización no tienen un compromiso con la misma y no hay una filosofía de laborar con calidad, **afectando éste el crecimiento en el mercado y el aprovechamiento de nuevas oportunidades ya que no cuenta con una proyección de sus metas.**"

6.3 Hipótesis.

Si se establece un modelo administrativo los miembros de la empresa podrán mejorar su productividad, si además al mismo tiempo se implementa un sistema de calidad adecuado a sus necesidades, entonces se logrará un mejor desarrollo y habrá un funcionamiento de manera coordinada.

6.4 Investigación.

La investigación realizada a la empresa dulcera "Productos Moy" esta orientada hacia la obtención de información que nos permita tener un panorama de la situación que vive actualmente la empresa, de los problemas y deficiencias que le impiden crecer, con el fin de poder ofrecerle una propuesta que ayude a mejorar la situación de la empresa.

Los medios utilizados para recabar la información son la entrevista y el cuestionario aplicados al personal, dueños y clientes.

Por medio de estos instrumentos se obtendrá información sobre las principales deficiencias que presenta la empresa.

La investigación se llevo a cabo de la siguiente manera:

- I. Se realizó una entrevista a la propietaria de la empresa "Productos Moy", que ocupa la función de administradora de la empresa, para saber los principales problemas desde el punto de vista de la alta directiva.¹⁸²

Dentro de esta entrevista se trataron los siguientes puntos:

- a) Historia de la empresa.
- b) Objetivos de la empresa.
- c) No. de empleados que laboran en la empresa.
- d) Lineamientos de calidad en los productos.
- e) Principales clientes.
- f) Productos líderes.
- g) Línea de productos.
- h) Proceso productivo.
- i) Organización de la empresa.
- j) Niveles de venta, entre otros.

- II. Se elaboraron dos tipos de cuestionario, el primero se aplicó a los trabajadores y el segundo se aplicó a los clientes.

a) Cuestionario aplicado a los trabajadores.

El tamaño de la muestra utilizada para la aplicación del cuestionario fue igual al tamaño de la población, es decir, se aplicó al total de los trabajadores de la empresa, por lo tanto $n = 35$, el motivo que nos obligó a tomar ésta determinación fue que cuando la población a estudiar es finita y poco numerosa, es conveniente realizar un censo.

b) Cuestionario aplicado a los clientes.

¹⁸² Ver anexo 2 (preguntas realizadas durante la entrevista a la Sra. Martha Olivios).

En el caso del cuestionario dirigido hacia los clientes, se decidió realizarse a sólo los 3 principales clientes ya que éstos son los más representativos, debido a que ellos realizan más del 60% de las ventas.

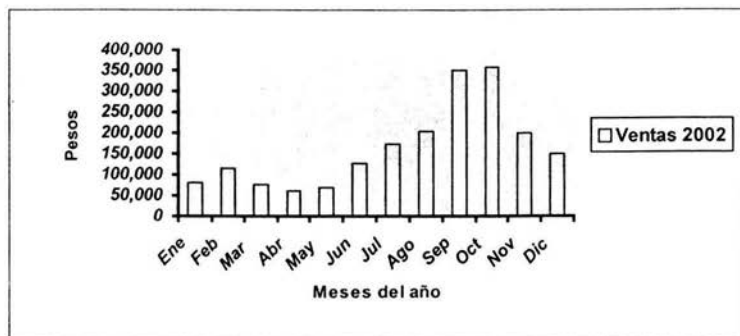
6.4.1 Presentación de resultados.

Los resultados arrojados por la investigación se presentarán en tres partes para su mejor comprensión, en la primera se mostrará los obtenidos por medio de la entrevista a la administradora, la segunda los derivados del cuestionario aplicado a los trabajadores y por último los originados por el cuestionario a los clientes.

➤ Resultados obtenidos de la entrevista.

Los productos elaborados por la empresa se consideran de temporada debido a que sus ventas tienen un mayor crecimiento en determinados meses, como se puede observar en la gráfica 1, estos meses son principalmente septiembre y octubre, durante estos meses la empresa debe de contratar más personal ya que el personal de planta no es suficiente para solventar la demanda.

Gráfica 1. Ventas generadas en el año 2002.



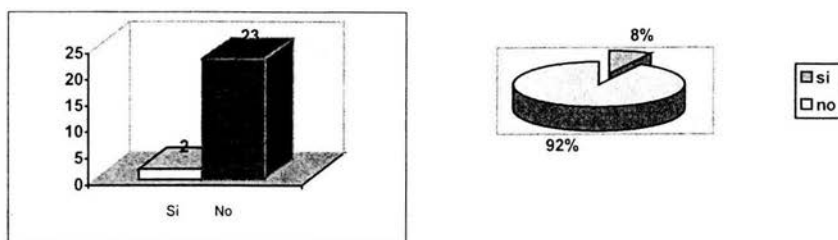
En la entrevista realizada a la Sra. Martha, propietaria de la empresa, se nos informó:

- "Productos Moy" cuenta con dos tipos de trabajadores que son: obreros y maquiladores y ambos trabajan por destajo o por día.
- El número de maquiladores varia dependiendo de la temporada y principalmente son amas de casa.
- Cuenta con la maquinaria necesaria para poder satisfacer la demanda de sus productos.
- Su principal proveedor es Indulsa "La Fortuna", S.A. de C.V. y es una empresa certificada en ISO 9000.
- Los requisitos que los clientes piden en su producto final son:
 - o Los chicles deben tener la consistencia especificada por los clientes (no deben estar deformes, pegados, incoloros, entre otras).
 - o En cuanto a los envases éstos no deben presentar deformaciones en la figura, ni estar rotos.
 - o El empaquetado del producto final debe de ser en bolsa transparente con 10 a 12 piezas.
 - o Debe contener la tabla nutricional del producto.
 - o Los datos de la empresa elaboradora del producto.
 - o La fecha de caducidad no debe de ser mayor a 1 año.
- El almacenamiento del producto no debe sobrepasar los tres meses
- Los trabajadores no cuentan con uniformes, aunque la Sra. Martha esta conciente de que la Secretaría de Salud exige mediante su normalización el uso de uniformes en las empresas que manejan alimentos.
- Las materias primas utilizadas tanto para la fabricación de los envases como la elaboración de chicles son de primera calidad.
- Esta empresa cuenta con productos lideres a nivel nacional e internacional como son la mini mamila y el Biberón, a pesar que "Productos Moy" no es una empresa certificada.

➤ **Resultados derivados del cuestionario aplicado a los trabajadores.**

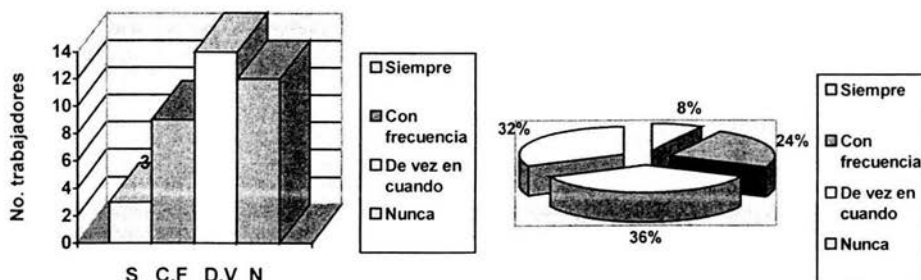
Este cuestionario fue realizado con el objetivo de tener bases suficientes para comenzar el análisis de la empresa:

1.-¿ Conoce los objetivos de la empresa ?

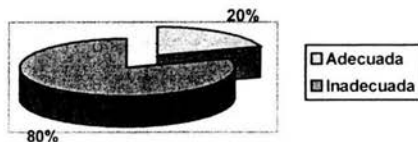
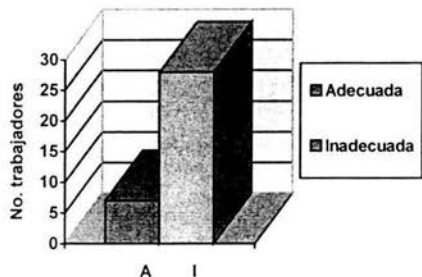


La mayoría de los trabajadores de la empresa "Productos Moy" no conocen los objetivos de la organización, como se observa en las gráficas, en donde solamente 2 personas conocen los objetivos, dichas personas son el gerente de producción y el encargado y el resto que representa el 92% de la población no están enterados de los objetivos la razón es que nunca se les informo de los objetivos que se deben cumplir.

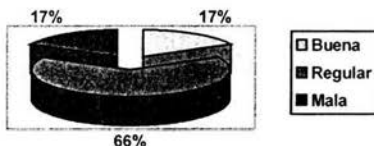
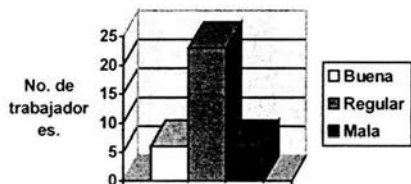
2.-¿ Su jefe le transmite la información que necesita para llevar a cabo su trabajo ?



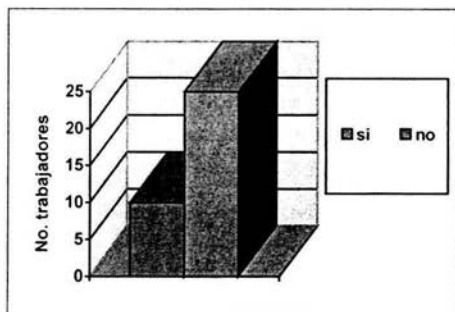
3.-¿ Cómo es la información que recibe para realizar su trabajo ?



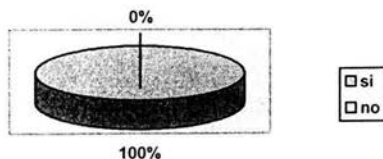
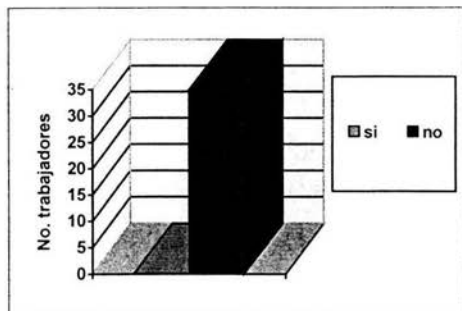
4.-¿ Cómo consideras la comunicación dentro de la empresa ?



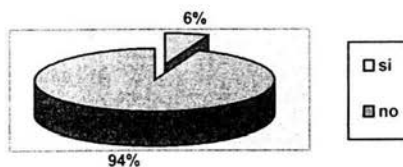
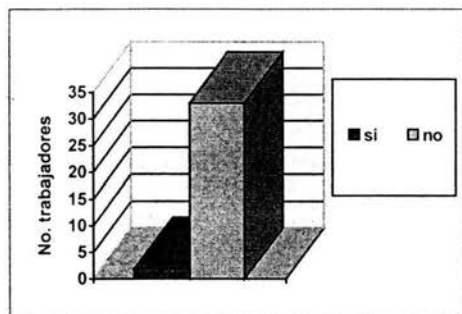
5.-¿ Tiene comunicación constante con su jefe inmediato ?



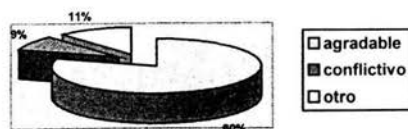
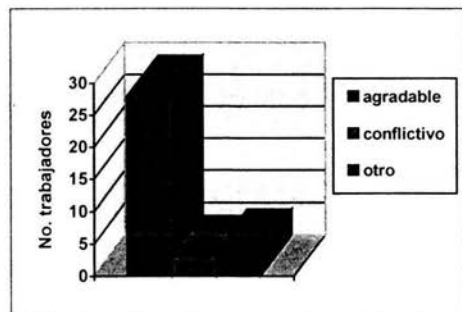
6.-¿ Cuenta con programas de capacitación ?



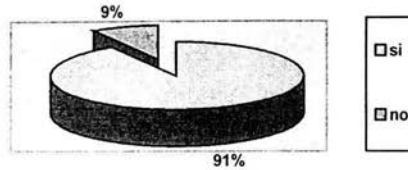
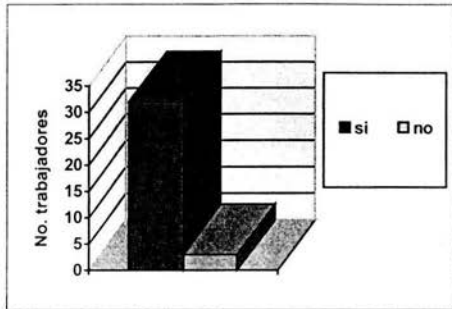
7.-¿ Se le permite tomar sus propias decisiones con respecto al trabajo que realizas?



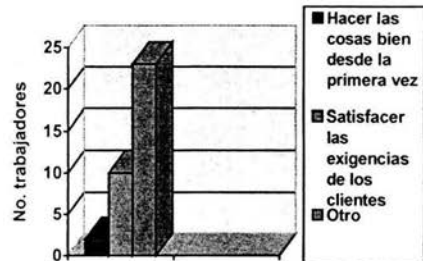
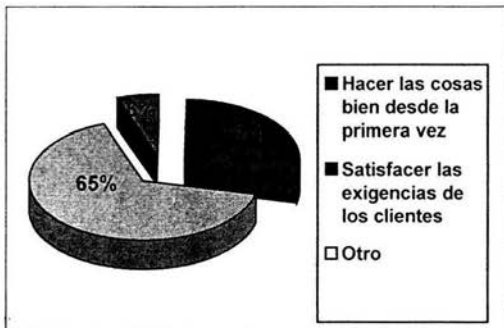
8.-¿ Cómo considera su ambiente de trabajo?



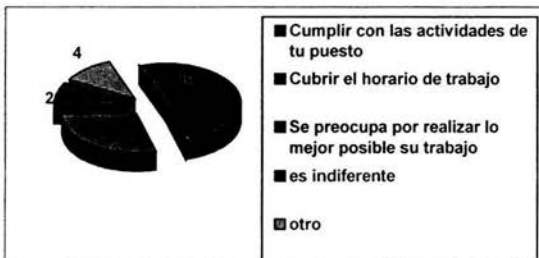
9.-¿Consideras que el ambiente físico de trabajo es propicio para desarrollar sus tareas?



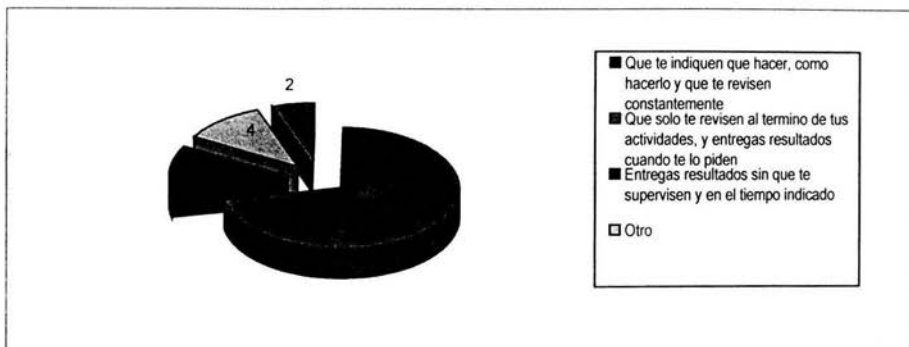
10.-¿ Qué es para ti la calidad?



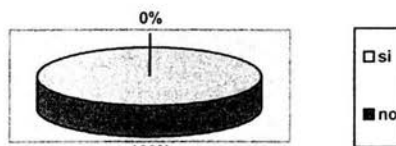
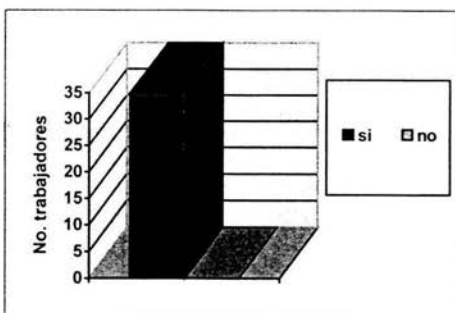
11.- ¿Qué actitud asume al desempeñar su trabajo?



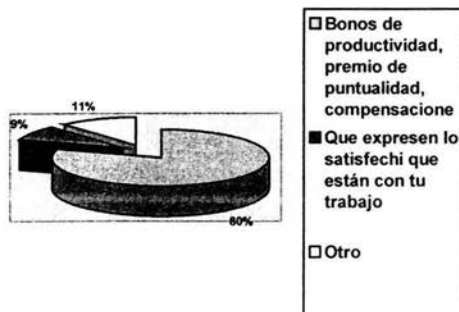
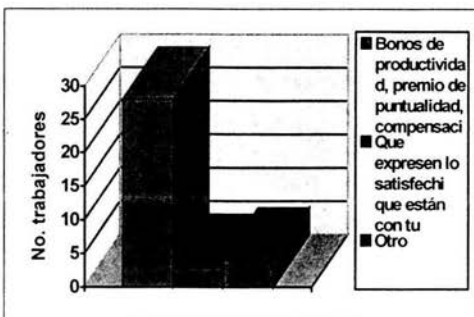
12.- ¿Qué tanta supervisión necesitas para desempeñar sus funciones?



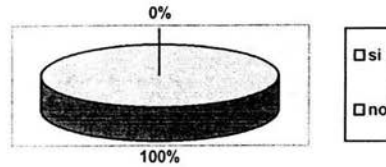
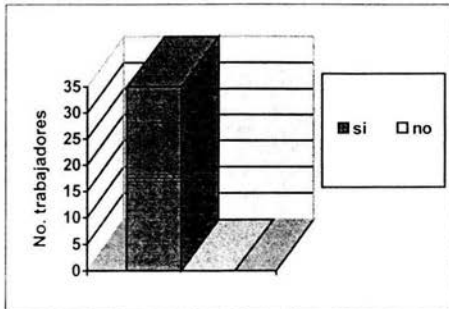
13.- ¿Cuenta con alguna forma de incentivo en su trabajo?



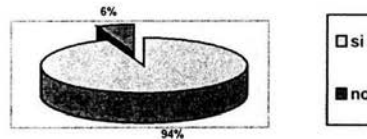
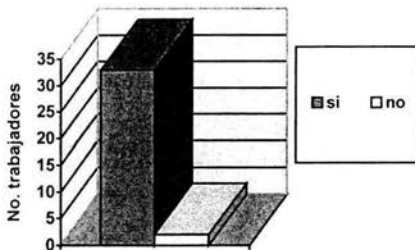
14.- ¿Qué tipo de reconocimiento le gustaría recibir por parte del dueño?



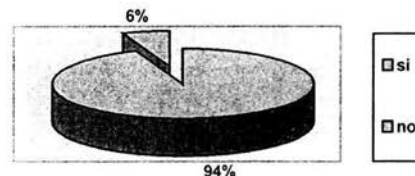
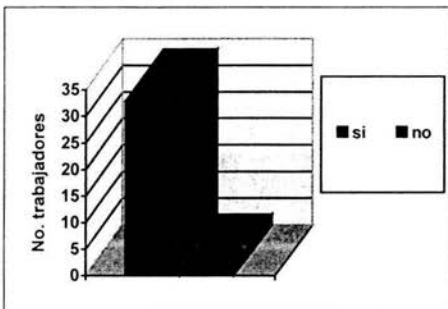
15.- ¿Conoce los lineamientos de calidad que deben tener los productos?



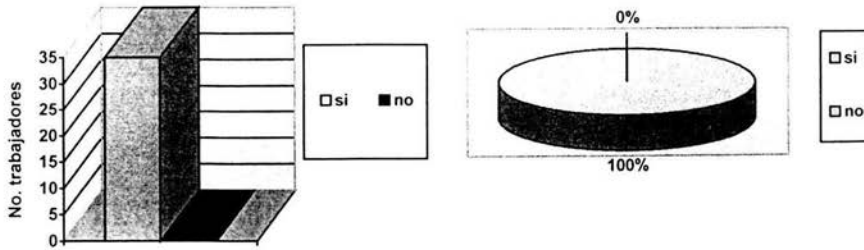
16.- ¿Tuviste alguna capacitación para el uso apropiado de materiales?



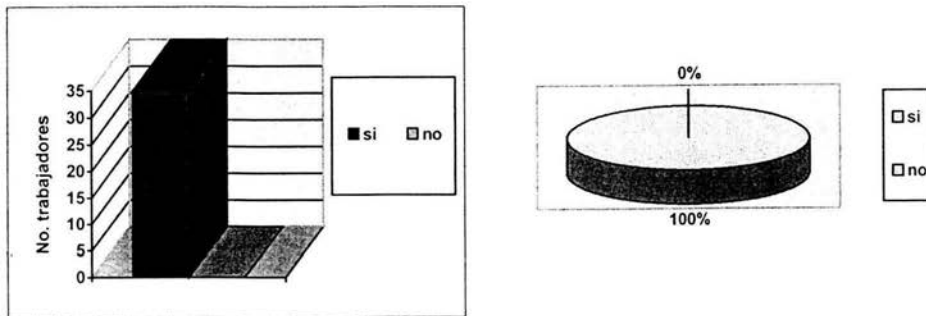
17.- ¿Tuviste alguna capacitación para el uso apropiado de la maquinaria?



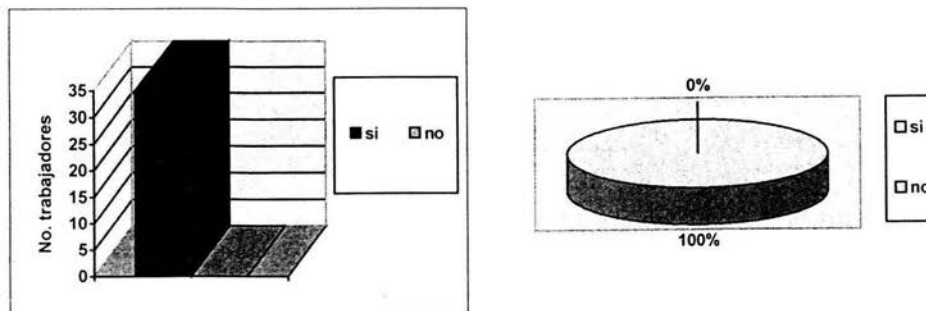
18.- ¿Cuentas con materiales necesarios para la realización de tu trabajo?



19.- ¿Cuentas con la herramienta apropiada para realizar su trabajo?



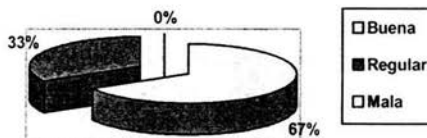
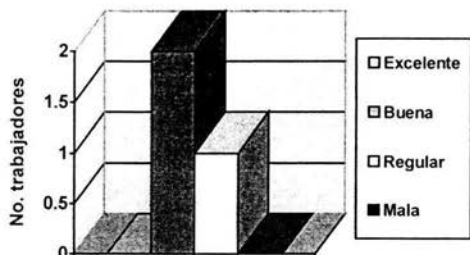
20.- ¿Consideras necesario tener una capacitación?



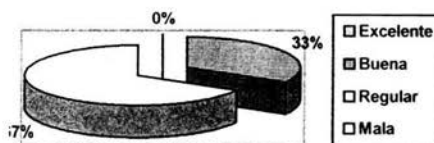
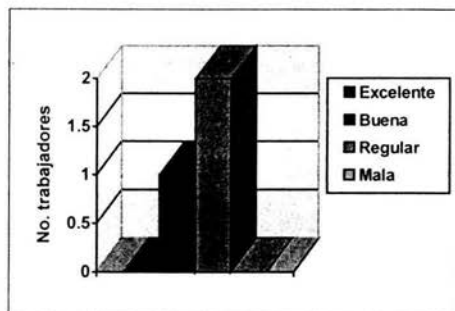
De los resultados arrojados en este cuestionarios podemos confirmar lo antes mencionado en nuestra hipótesis "Si se establece un modelo administrativo los miembros de la empresa podrán mejorar su productividad, si además al mismo tiempo se implementa un sistema de calidad adecuado a sus necesidades, entonces se logrará un mejor desarrollo y habrá un funcionamiento de manera coordinada"; Se muestra en las preguntas 1 a la 11 que cuenta con deficiencias las cuales se podrían corregir con la aplicación de la hipótesis.

➤ **Resultados arrojados por el cuestionario aplicado a los clientes.**

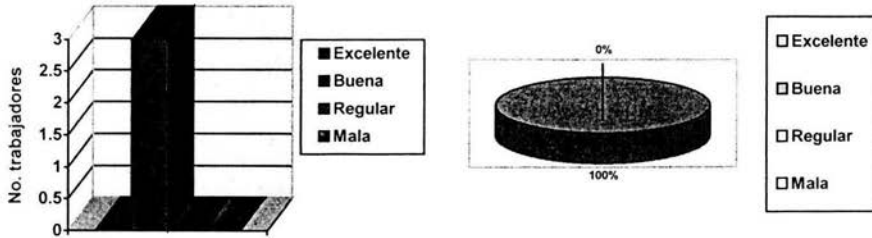
1.- ¿Cómo determina la atención brindada por "Productos Moy" hacia usted?



2.- ¿Cómo considera la calidad de los productos ofrecidos por la empresa?



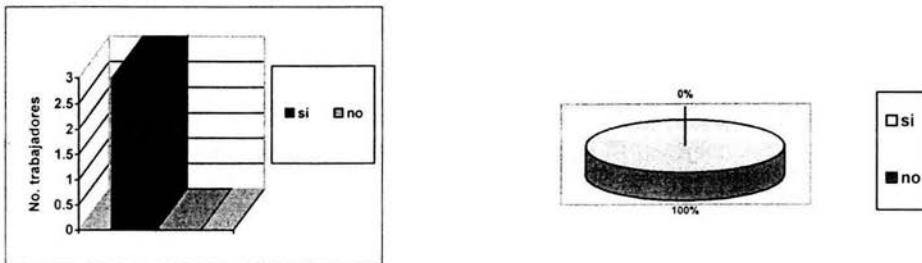
3- ¿Cómo califica la innovación de los diseños de los productos?



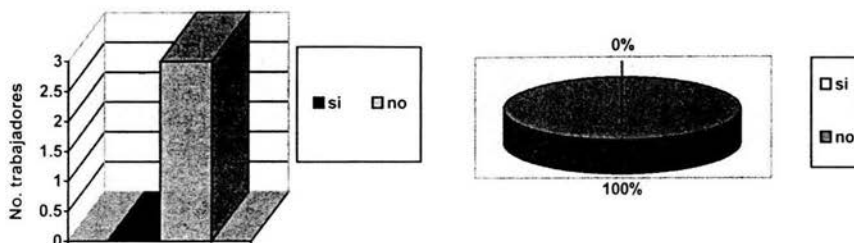
4- ¿Qué evaluación le da a los productos con relación a la competencia?



5- ¿La empresa "Productos Moy" cumplen con las características que le solicita para los productos?



6- ¿Está de acuerdo en la política de "Productos Moy" de no aceptar devoluciones?



Los resultados arrojados nos permiten dar pauta a saber que la empresa está en un papel aceptable hacia con los clientes y que se puede mejorar par poder ofrecer un mejor servicio y con esto tener opción a incrementar el mercado así como las utilidades.

A continuación se presenta los resultados arrojados por la investigación:

Para el proceso productivo necesita dos tipos de trabajadores que son los obreros y los maquiladores, los obreros se dedican a la fabricación de envases de plástico en miniatura y la elaboración del chicle, en cambio, los maquiladores se encargan del decorado, llenado y empaquetado del producto, los maquiladores en su mayoría son amas de casas que trabajan en su hogar y ambos trabajan por destajo o por día.

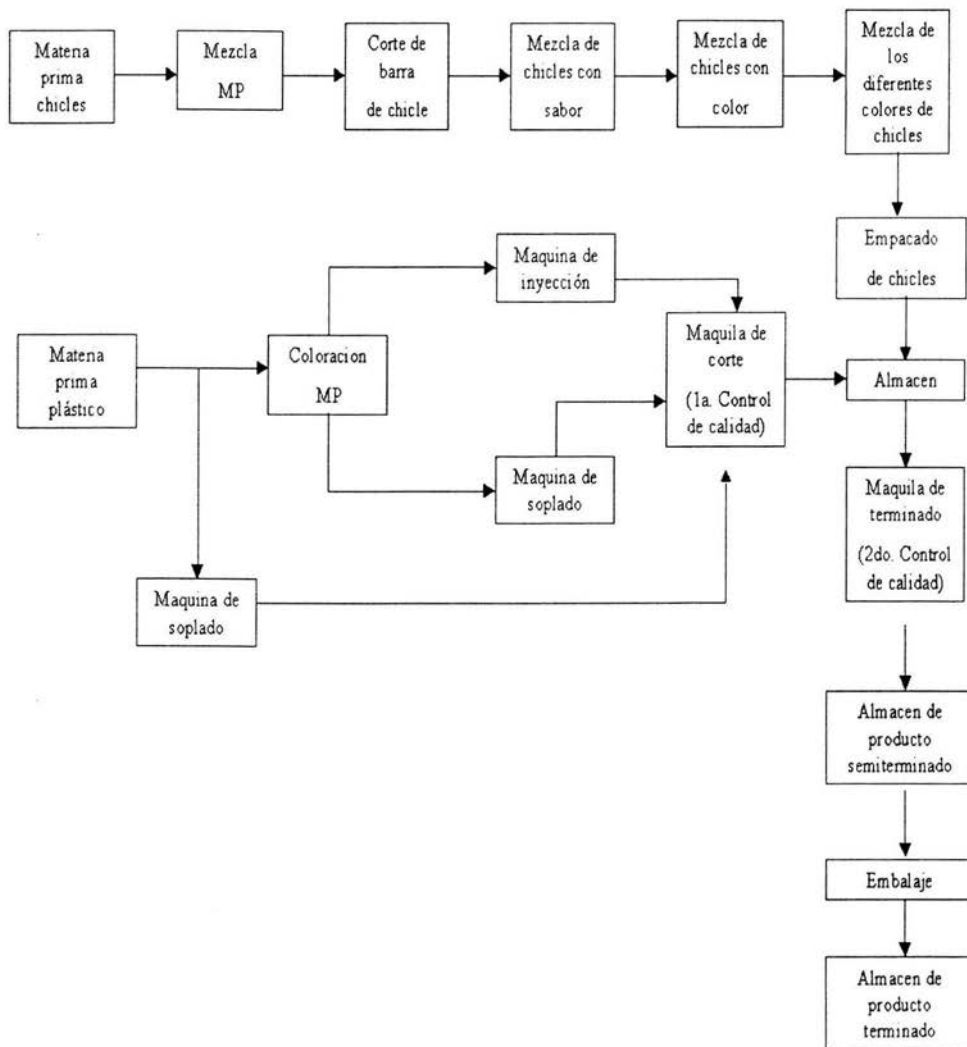
En la Figura 1 se muestra el proceso productivo que utiliza "Productos Moy" para la elaboración de sus productos, este proceso tiene una duración de 3 días.

Producción terminada:

Chicle	500 kilos
Plástico procesado	500 kilos
Total de cajas	200

Nota: La producción es dada en cifras semanales.

Figura 1. Proceso productivo.



6.5 Diagnóstico.

Después de analizar la información obtenida en la investigación, se pudo observar lo siguiente:

La administración de la empresa "Productos Moy" es realizada por la Sra. Martha Olivos, propietaria del negocio, de manera deficiente, debido a que no cuenta con los conocimientos y habilidades necesarias para poder llevar una administración ya que lo realiza empíricamente, que le permita dirigir y coordinar las actividades para aprovechar todos los recursos de la organización en beneficio de la misma y de las personas que laboran en ella.

Esta situación trae como consecuencia problemas tales como:

- ❖ Falta de comunicación.
- ❖ No tienen las funciones bien definidas.
- ❖ No hay delegación de responsabilidades.
- ❖ No cuenta con un planteamiento administrativo.
- ❖ Mala distribución de las instalaciones.
- ❖ Etc.

Ya que no existen objetivos, políticas, procedimientos, controles de calidad, etc. para ofrecer un mejor servicio tanto al cliente como al personal que labora en la empresa; Como se observó en la investigación realizada, en donde se arrojaron resultados que nos muestran que el ambiente físico no es el adecuado, debido a que la empresa no cuenta con una distribución de maquinaria que les permita a los trabajadores un mejor desplazamiento al realizar sus actividades; así como, la utilización de instrumentos (uniformes principalmente) necesarios para la realización de las actividades, a pesar, de que la Sra. Martha Olivo está conciente de la normatividad que rige a las empresas dulceras, la cual, estipula la utilización de instrumentos (bata, guantes, cofia, entre otros) en el tratamiento de alimentos.

Otro problema que se observó en el análisis de "Productos Moy" es que las responsabilidades, roles y jerarquías no se encuentran bien definidas debido a la falta de especialización del personal, esto a su vez, provoca la inadecuada comunicación entre los dos tipos de trabajadores, creando así un conflicto de comunicación principalmente con los maquiladores, ya que, cuando surge alguna duda o problema no saben con quien dirigirse para darle solución y tiene que esperar demasiado, ya que no cuentan con un horario de recepción, lo que les impide encontrar con facilidad al encargado (Sra. Martha Olivo) y resolver sus dudas.

En cuanto a la calidad del producto, el personal no tiene un concepto claro de lo que significa calidad, ni de los lineamientos que deben tener los productos, sólo se limitan a la realización de sus actividades en el menor tiempo, por lo que, la supervisión, desde el punto de vista del personal, sólo debe de ser al término de sus tareas o cuando surja algún problema o duda ya que no manejan estándares en los procesos.

A pesar de que no existe políticas de calidad dentro del proceso de producción, tanto a los obreros como a los maquiladores, al principio de su contratación se les informa y se les otorga una pequeña capacitación de como utilizar la maquinaria y cuales son los requisitos que debe cumplir el producto, sin embargo, la especialización de sus actividades la van adquiriendo con la experiencia y el paso del tiempo.

Esta capacitación no es realizada por personal especializado para llevarla a cabo, sino, por el mismo personal que cuenta con alguna antigüedad en el manejo de la maquinaria para realizar dicha actividad, en el caso de los obreros, lo que provoca que existan mas defectos en los productos de los que se tenían considerados como se muestra en la gráfica 16 del cuestionario aplicado a los trabajadores.

La falta de capacitación provoca el aumento de costos, aunque el plástico es reciclado aumenta el costo de producción como se muestra en la siguiente tabla:

Elemento	Consumo	Unidades por reciclar	Costo por unidad
Materia Prima	\$ 1,698.73	18,750 Uds.	\$ 0.0906
Mano de Obra	\$ 782.10	18,750 Uds.	\$ 0.0417
Cargos Indirectos	\$ 120.04	18,750 Uds..	\$ 0.0064
Costo Total Unitario			\$ 0.1387

Los datos que se tomaron en cuenta para la elaboración de esta tabla fueron proporcionados por la dueña de la empresa y son los siguientes:

La producción terminada fue de 375,000 unidades y la proporción de los artículos reciclados fue del 5% aproximadamente de la producción terminada del mes de Octubre del 2003.

CÉDULA DEL COSTO TOTAL DE PRODUCCIÓN DE 375,000 UNIDADES DEL MES DE OCTUBRE.

Elemento	Consumo	Unidades por reciclar	Costo por unidad
Materia Prima	\$ 33,974.55	375,000 Uds..	\$ 0.0906
Mano de Obra	\$ 15,642.00	375,000 Uds.	\$ 0.0417
Cargos Indirectos	\$ 2,400.80	375,000 Uds.	\$ 0.0064
Costo Total Unitario			\$ 0.1387

Estas pérdidas por el simple hecho de ser recicladas nos incrementan un costo de \$ 2,600.00 mensuales los cuales se pueden evitar con el mejoramiento de la calidad.

En cuanto a la maquinaria, se cuenta con tecnología semiautomatizada que le otorga gran ventaja competitiva, ya que le permite incrementar su creatividad, al ser flexible para lograr innovación en los productos, así como, satisfacer la demanda.

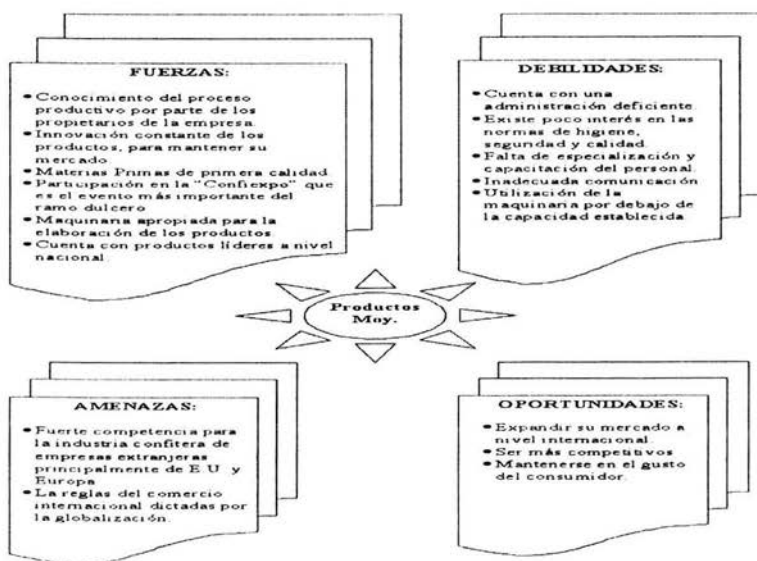
Sin embargo, esta maquinaria no se utiliza eficientemente, porque, sólo se está trabajando con el 75% de la capacidad de las máquinas, debido a dos razones, la primera es que el tipo de demanda de los productos es principalmente por temporada, lo que provoca inestabilidad en las ventas; la segunda razón, es que aunque sea una temporada de altas ventas no se cuenta con el suficiente personal capacitado para el manejo de la maquinaria y como en

dichas temporadas no tienen tiempo para capacitar ellos mismos al nuevo personal prefieren bajar o mantener el nivel de capacidad de producción de la maquinaria.

Una vez detallado los resultados arrojados por la investigación podemos concluir que "Productos Moy" es una empresa que carece de un control de calidad eficiente, manuales administrativos, una estructura organizacional, falta de conocimiento (de objetivos, visión, metas, etc.) por los empleados y una comunicación aceptable además de fluida, por lo que, es necesario tomar algunas decisiones que les ayude a mejorar su sistema administrativo y de producción.

Para facilitar la comprensión de la situación en la que se encuentra actualmente la empresa "Productos Moy" presentaremos una matriz FODA en la cual se podrá ver las fuerza y debilidades que tiene "Productos Moy", así como, las oportunidades y amenazas, con el fin de obtener un panorama general que les permita corregir sus problemas y poder vencer los obstáculos internos y externos para llegar a sus objetivos. temporadas no tienen tiempo para capacitar ellos mismos al nuevo personal.

Matriz FODA



DEBILIDADES, FORTALEZAS

ÁREA	DEBILIDAD	FORTALEZA
RECURSOS HUMANOS	<p>No se expiden constancias del número de días laborados y el salario percibido por los trabajadores, a modo de comprobantes que indiquen los gastos totales de mano de obras de la empresa.</p> <p>No cuenta con indicadores que le den a conocer la duración promedio de tiempo que permanece un trabajador en la empresa y las causas de deserción de su empleo, y con ello implementar acciones para disminuir la rotación y tener una producción sin interrupciones.</p> <p>No tiene un registro de potencial humano lo cual no le permite aprovechar al máximo las capacidades de sus recursos humanos.</p> <p>No brinda motivación al personal por medio de reconocimientos de palabra o tangibles que mejoren su desempeño.</p>	<p>Promueva un clima de trabajo basado en las buenas relaciones laborales.</p> <p>Siempre que hay un problema con cualquier trabajador o entre ellos mismos, los propietarios o supervisores hablan con ellos para que mejore su conducta y busque una solución al problema.</p> <p>Se mantiene el debido respeto a los trabajadores absteniéndose de maltrato de obra o de palabra.</p> <p>Cuando cuenta con una vacante, primero considera al personal interno de la empresa.</p>

DEBILIDADES, FORTALEZAS

ÁREA	DEBILIDAD	FORTALEZA
VENTAS	<p>No se preocupan por aumentar su mercado local, lo cual le restan posibilidades de ventas mayores.</p> <p>No tiene un registro por escrito de los datos de sus clientes, para asegurar y reiterar la relación de sus ventas.</p> <p>Los propietarios no se esfuerzan por conocer, documentar y aprovechar el punto de vista del cliente, para aumentar sus ventas y provocar lealtad en él.</p> <p>No cuentan con programas continuos de publicidad que les permitan darse a conocer en cualquier temporada del año.</p> <p>El personal no cumple con los requisitos del producto que los clientes esperan que se les satisfaga, para trabajar basándose en ellos.</p>	<p>Se preocupan por ampliar el mercado atendiendo a 20 clientes en el interior de la republica.</p> <p>Asiste a una exposición llamada "confitexpo" en donde expone sus productos a distintos clientes.</p> <p>La entrega de los pedidos se hace el día y la hora acordada con los clientes, así como con las especificaciones correspondientes.</p> <p>Todos y cada uno de los artículos están identificados por medio de un código de barras que le facilita la incursión a tiendas de autoservicio.</p> <p>Los productos que ofrecen están patentados, pues son modelos propios con características originales.</p>

DEBILIDADES, FORTALEZAS

ÁREA	DEBILIDAD	FORTALEZA
ADMINISTRACIÓN	<p>La toma de decisiones es sólo llevada por los propietarios, sin dar parte al nivel operativo, lo cual le resta ideas de estrategias a implementar.</p> <p>No se pueden desempeñar al 100% cada una de las áreas porque no se difunde cual es su compromiso con la empresa.</p> <p>Los propietarios no se interesan por el desempeño personal de los trabajadores, así como por el logro de sus objetivos.</p> <p>Los dueños no dan parte a supervisores y trabajadores de los nuevos objetivos o metas fijadas, por eso no pueden seguir el mismo plan de trabajo.</p> <p>No hay una filosofía empresarial por escrito de manera que se de a conocer a todo el personal.</p>	<p>Tiene determinadas sus metas y objetivos.</p> <p>Los propietarios están enterados del desarrollo del funcionamiento de cada área.</p> <p>Tienen definida su estructura orgánica que determina los niveles jerárquicos.</p>

DEBILIDADES, FORTALEZAS

ÁREA	DEBILIDAD	FORTALEZA
PRODUCCIÓN	<p>No cumple con las disposiciones de seguridad e higiene para evitar accidentes y enfermedades en el área de trabajo.</p> <p>En el proceso de producción no hay un procedimiento establecido, lo que ocasiona que se desperdicie tiempo y recursos.</p> <p>Los procesos reproducción no están certificados por un estándar de calidad que pueda facilitarle el proceso de exportación.</p> <p>La única persona que sabe reparar las máquinas es el supervisor de producción y en una situación imprevista si no esta él la producción se detiene.</p> <p>La materia prima no esta debidamente ordenada de manera que se tenga fácil acceso a ella.</p>	<p>Proporciona los instrumentos y herramientas de trabajo a los empleados siempre que lo necesiten.</p> <p>Proporcionar capacitación y adiestramiento al personal de nuevo ingreso.</p> <p>El supervisor de producción conoce las máquinas y esta preparado para repararlas cuando sea necesario.</p> <p>Existe sobrantes que son reutilizados.</p> <p>Se está al tanto de informar al área de compra de las necesidades de materia prima.</p>

AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

ÁREA	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
ECONÓMICO	Los problemas de inflación afectan directamente a la empresa porque la gente se enfoca más a comprar productos de primera necesidad y dejan de consumir artículos como los juguetes y dulces.	Debido a que los productos tienden a subir de precio, los juguetes de productos "MOY" siempre son una buena opción porque son baratos y están al alcance de todas las clases sociales. "Productos Moy" es una empresa que con respecto a su competencia, cuenta con las características necesarias para llevar a cabo el proceso de exportación de los productos a Sudamérica.

ÁREA	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
SOCIOCULTURAL	El gusto de los niños se ve enfocado hacia los productos que se anuncian por televisión y cada vez desean juguetes más sofisticados y modernos. Las nuevas condiciones tecnológicas de la sociedad van olvidando el juguete artesanal y rustico y cada vez más va siendo invadido por productos electrónicos, lo cual pone en peligro la existencia de la empresa.	La empresa elabora nuevos diseños basados en los personajes de moda que a los niños les gusta para llamar la atención, aspecto que la competencia no cuida del todo. La mayoría de los padres de familia se enfocan a satisfacer las necesidades de diversión de sus hijos, lo cual implica la compra de dulces y juguetes.

AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

ÁREA	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
TECNOLÓGICO	<p>La mayoría de las empresas dedicadas a la fabricación de figuras de plástico, como: "Ideoplastic Yenni", "La Golosita" cuentan con maquinaria automatizada y la empresa "Productos Moy" tiene aún una producción mecánica, lo cual le resta productividad.</p> <p>Los medios de comunicación difunden juguetes con mucha tecnología, lo que hace que la preferencia por los juguetes más rústicos se le vaya perdiendo del gusto de los niños y las ventas disminuyan.</p>	<p>Los medios de comunicación han creado una cultura del juguete y del dulce que se ha vuelto indispensable para los niños.</p>

6.6 Propuesta.

En la actualidad, México se encuentra en una época de constantes cambios, uno de estos cambios es la apertura comercial, en donde, se ha abierto al mercado internacional forzando a las empresas a competir.

Estos cambios presentan tanto riesgos como oportunidades, por lo que, la rapidez y la habilidad con que la comunidad empresarial se adapte al nuevo ambiente determinará el éxito o fracaso de la empresa.

"Productos Moy" para poder competir de una manera exitosa y lograr su permanencia en el mercado de dulces necesita establecer una serie de actividades administrativas que vaya de acuerdo a las exigencias del medio ambiente, ya que el éxito de un organismo social depende directamente del buen manejo de la administración.

El modelo que se vaya a adoptar necesita primordialmente utilizar y desarrollar el potencial de su personal, porque consideramos que el factor humano es el activo más importante de una organización.

Para poder desarrollar una administración eficaz y eficiente dentro de la empresa se recomienda el siguiente modelo administrativo (Figura 2) que consistirá en cuatro funciones:

A continuación se dará una breve explicación de cada una de las etapas y de los elementos que comprende el modelo administrativo.

- La **planeación** es la función más importante, ya que en esta etapa se pretende establecer los métodos necesarios que permitan el eficaz desenvolvimiento de los individuos que trabajan conjuntamente para alcanzar los objetivos de la empresa, sin olvidar que estos métodos deben ser entendidos claramente por cada miembro que forma la empresa.

Durante esta etapa se deben:

- a) *Establecer los objetivos.*- Es recomendable que se establezcan por escrito, clasificándolos por periodos, es decir, si son a largo, mediano y corto plazo con una flexibilidad integrada que les permita modificarlos si se presentan cambios no proyectados en el clima económico de nuestro país, además, deben ser del conocimiento de todo el personal y si es posible que se establezcan mediante aceptación de todos los miembros de la organización para que estos sean lo más reales, además de establecer un marco de tiempo para la obtención de dichos objetivos.
 - b) *Elaboración de políticas, programas y procedimientos.*- Se determinarán políticas, programas y procedimientos que permitan guiar a los miembros de la organización al logro de los objetivos.
- Dentro de la etapa de **organización** se pretende hacer posible que todo el personal colabore eficazmente en el logro de los objetivos de la organización, para poder lograr esta función es necesario:
- a) Debe de establecerse una estructura organizacional que le permita identificar las *jerarquías, funciones y responsabilidades* de cada miembro de la empresa, para evitar duplicidad de funciones, ya que el personal de la empresa es el que decide el buen funcionamiento de la misma.
- La etapa de la **dirección** dentro de nuestro modelo administrativo consiste en motivar y dirigir a los miembros de la empresa para el logro de los objetivos por medio de:
- a) *Delegación de autoridad* ya que fundamentado en el principio de la administración de Fayol autoridad-responsabilidad, cada persona que realiza una actividad específica debe de aceptar la responsabilidad y la autoridad que con lleva esa actividad, permitiéndole sentirse parte fundamental para el logro de los objetivos, esto debe ir

relacionado con la capacitación y motivación del personal para poder cumplir con sus funciones adecuadamente y tomar decisiones en caso de que sea necesario.

- b) Establecimiento *líneas de comunicación* adecuadas que logren una buena comunicación entre todos los miembros del personal y que permita conocer y resolver a tiempo los conflictos o problemas que impidan el logro de los objetivos.
- c) La *supervisión* consiste en ver que las cosas se lleven a cabo como se fueron planeadas.

- En esta etapa de **control** se pretende medir los resultados obtenidos con los esperados o planeados con el fin de corregir o mejorar los resultados.

Enseguida se presentará las actividades administrativas sugeridas a la empresa "Productos Moy", que consistirá en la elaboración de:

- Misión.
- Visión.
- Objetivos.
- Valores.
- Manual de organización.
- Manual de políticas.
- Manual de procedimientos.
- Sistema de calidad.

Su implantación contribuirá a un mejor aprovechamiento de los recursos, una mayor eficiencia y coordinación de la organización, y por consiguiente, una mejora en la calidad del trabajo e imagen de la empresa.

Para fin de este trabajo manejaremos la visión y la misión como sigue (ya que en la empresa no conocen estos términos):

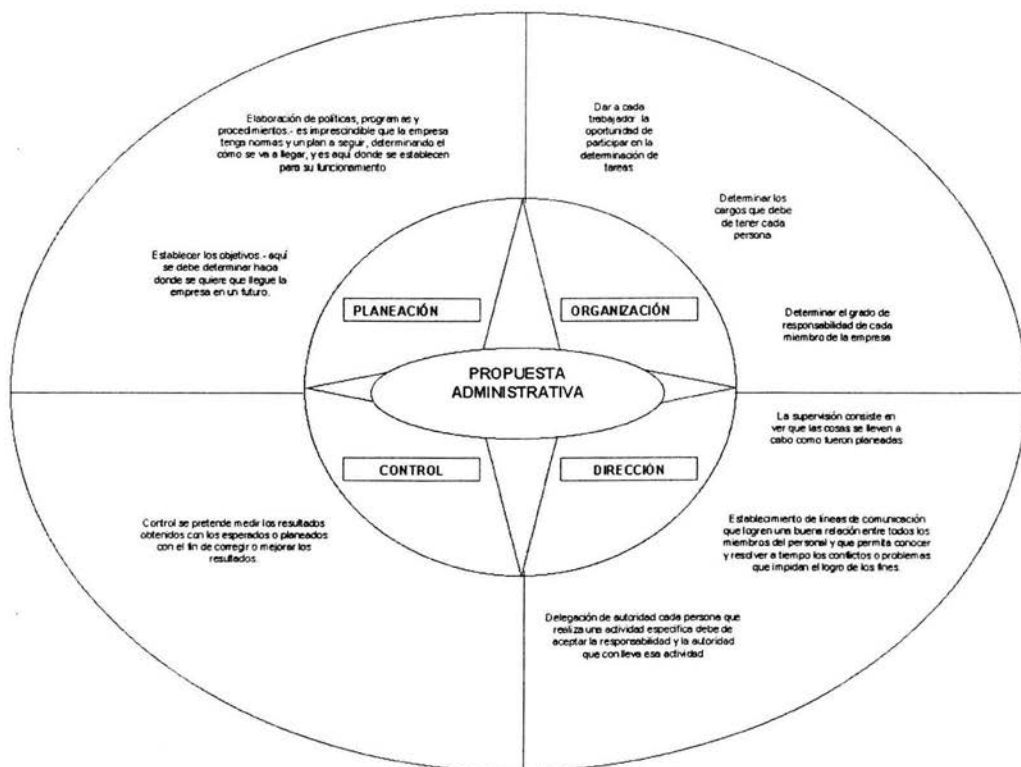
□ **Misión:**

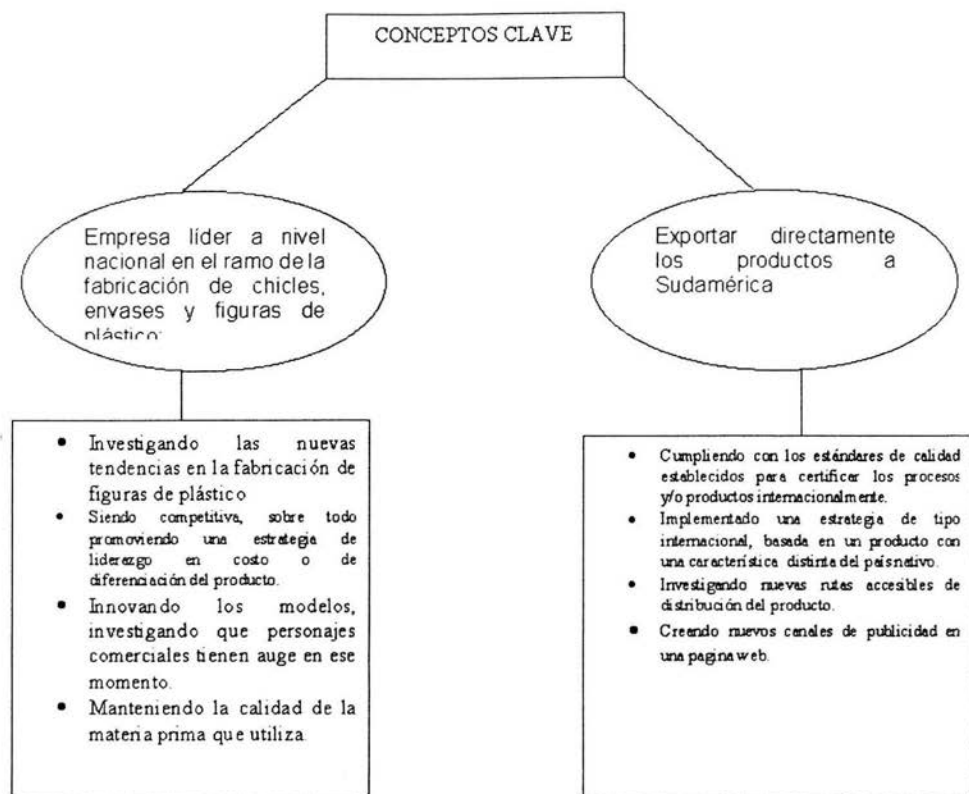
Ofrecer productos de calidad que satisfagan las exigencias del cliente en cuanto a innovación, calidad, presentación, precio y servicio.

□ **Visión:**

“Productos Moy” debe llegar a ser una empresa líder y competitiva en el ámbito nacional en el ramo dulcero, satisfaciendo las necesidades del mercado mediante la oferta de productos de calidad en un promedio de 5 años.

Figura 2. Propuesta Administrativa.





□ **Objetivos de la Organización:**

A corto plazo:

Lograr mantenerse en el mercado mediante la implementación de un sistema de calidad y el compromiso de los empleados con la organización que le permita aumentar las ventas.

A largo plazo:

Lograr ampliar su mercado ofreciendo productos de calidad que le permita permanecer en el gusto del cliente.

□ **Valores:**

Los valores bajo los cuales se va a regir la organización son:

- ✓ *Calidad.*- Se refiere a que nuestro producto cumpla con todas las especificaciones y expectativas de los clientes, es decir, que cumpla con los requerimientos establecidos.
- ✓ *Productividad.*- Obtener el mayor provecho de los recursos humanos, técnicos y financieros para lograr los resultados establecidos por la empresa.
- ✓ *Servicio.*- Brindar la mejor atención al cliente.
- ✓ *Innovación.*- Lanzamientos actuales y frescos que salgan a tiempo conforme a la moda, exigencia de los consumidores y tendencias que establezca el mercado.
- ✓ *Compromiso.*- Es la actitud que tomamos para satisfacer a los clientes, avalados por la mejor calidad, el mejor servicio, ofreciendo un producto innovador, cada vez con más tendencias de crecimiento.
- ✓ *Responsabilidad.*- Es la capacidad de resolver el compromiso con nuestros clientes y proveedores.
- ✓ *Puntualidad.*- Cumplir con la entrega los días establecidos y a la hora precisa, con las especificaciones convenidas con los clientes, buscando su comodidad reiterando nuestro compromiso.
- ✓ *Respeto.*- Es el elemento más importante en el que se basan nuestras relaciones humanas, tomando en cuenta la igualdad de condiciones humanas de cada una de las personas que trabajamos en "Productos Moy", de nuestros proveedores, de nuestros clientes y de todas aquellas personas que forman parte del medio interno y externo de la empresa.

- ✓ *Solidaridad.*- Se refiere a la unificación y apoyo no sólo con nuestros clientes, sino también con todas aquellas personas que pudieran encontrarse en situaciones en donde la participación y actividad de nuestra organización sea importante y contribuya al desarrollo social.

□ **Objetivos a corto plazo:**

- ❖ Adquirir como mínimo 8 clientes nuevos en la próxima exposición.
- ❖ Mejorar día con día la calidad mediante la mejora continua de calidad.
- ❖ Innovar la presentación de los productos para ser más competitivos en el mercado.
- ❖ Adquirir una máquina inyectora automática en un plazo no mayor a un año.
- ❖ Registrar cada uno de sus productos mediante un código de barras para incursionar a tiendas de autoservicio.

Planes y objetivos:

Acciones del área de recursos humanos:

OBJETIVO: Motivar al personal por medio de reconocimientos de palabra o tangibles que mejoren su desempeño, para llegar a esto tiene que haber un acuerdo entre trabajador y dirección.

META: Otorgar reconocimientos económicos, escritos o verbales a los trabajadores de acuerdo con su desempeño personal en su trabajo, a fin de estimular su ego y la confianza en sí mismos para que se esmeren en su trabajo.

PLAN DE ACCIÓN:

- ❖ Observar el desempeño personal de cada trabajador.
- ❖ Registrar el desempeño ya sea en forma escrita o en un sistema de base de datos de inventario de personal.

- ❖ Evaluar el desempeño por medio de los registros realizados, cada semana, cada 15 días o cada mes.
- ❖ Otorgar a los trabajadores más destacados un incentivo económico que les motive a seguir trabajando bien y que incite a sus compañeros a trabajar bien para recibir un reconocimiento.
- ❖ Decir a cada trabajador que su labor es importante en la empresa.
- ❖ Hacer notar a cada trabajador los aciertos que tiene y agradecerle sus esfuerzos.

Acciones del área de ventas:

OBJETIVO: Conocer, documentar y aprovechar el punto de vista de los clientes, para elaborar productos que provoquen un aumento en las ventas y lealtad en él, esto es buscar nuevos productos y presentaciones.

META: Involucrar a los clientes en el diseño y proceso de optimización de los productos según sus necesidades y expectativas.

PLAN DE ACCIÓN:

- ❖ Elaborar un cuestionario para los clientes más importantes, en donde se les pregunte que piensan acerca de la presentación, la calidad y precio de los productos con relación a los de la competencia.
- ❖ Preguntar en el mismo cuestionario cuales son los aspectos que mejorarían, y como les gustaría que fueran.
- ❖ Aplicar el cuestionario a los clientes, asesorándoles al momento de contestarlo para despejar cualquier duda que pudiera surgir.
- ❖ Realizar una junta con los encargados de cada área para comunicar la opinión del cliente y establecer objetivos en donde todas las áreas estén encaminadas a satisfacer las mismas necesidades de los clientes.
- ❖ Proponer ideas de innovación del producto después de conocer las expectativas y necesidades de los clientes.

- ❖ Modificar los procesos de producción que sean necesarios para poder mejorar el producto.

Acciones del área de administración:

OBJETIVO: Impulsar el desarrollo personal de cada trabajador para que puedan alcanzar el logro sus objetivos por medio de su trabajo.

META: Realizar una encuesta a todos los trabajadores en donde se les pregunte cuales son las principales inquietudes que tienen respecto a su trabajo y que esperan del mismo, para poder encaminar acciones para satisfacerlas, esto para conocer el desarrollo de los trabajadores.

PLAN DE ACCIÓN:

- ❖ Elaborar un cuestionario para los trabajadores, en donde se les realicen preguntas referentes a la atmósfera física del área de trabajo, a las relaciones humanas con sus compañeros de trabajo y a las relaciones con su supervisor y con los propietarios de la empresa, destacando de cada uno de estos aspectos que es lo que más les gusta, que es lo que más les disgusta y en el último caso que les gustaría.
- ❖ Aplicar el cuestionario a los trabajadores, asesorándoles al momento de contestarlo para despejar cualquier duda que pudiera surgir.
- ❖ Elaborar un sistema de base de datos de clima laboral, donde por medio de formularios se registre rápida y ordenadamente los datos de cada trabajador, de acuerdo a las preguntas realizadas en la encuesta.
- ❖ Registrar en el sistema de base de datos, la información recabada por medio de la encuesta.
- ❖ Identificar las principales inquietudes de los trabajadores, por medio de las inconformidades que impiden que puedan desarrollarse plenamente en su trabajo.

- ❖ Encaminar acciones que lleven la satisfacción del mayor número de inquietudes de todo el personal en general, dependiendo del aspecto que más tenga en común la mayoría, después abocarse a las inquietudes personales.
- ❖ Registrar en la base de datos las observaciones del proceso para evaluar su desarrollo y detectar, mejorar e implementar nuevas acciones que den resultados en caso de que no hayan habido.

Acciones del área de producción:

OBJETIVO: Cumplir con las disposiciones de seguridad e higiene para evitar accidentes y enfermedades en el área de trabajo.

META: Que el empresario se entere sobre el contenido de la ley que se encarga de regular la seguridad e higiene, al mismo tiempo que se interese en llevar a cabo las disposiciones señaladas.

PLAN DE ACCIÓN:

- ❖ Buscar la información referente a las principales leyes y disposiciones que se encargan de regular la seguridad e higiene en el área de trabajo de una empresa.
- ❖ Investigar sobre asuntos relacionados de acciones preventivas contra accidentes y enfermedades.
- ❖ Analizar los reglamentos y detectar que le falta a la empresa que debe cumplir por ley y que medidas más podrían implementarse dentro de ella.
- ❖ Implementar acciones de prevención de accidentes establecidos por ley cuidando no aumentar la prima anual de riesgo de trabajo.
- ❖ Hacer un reacondicionado de la planta en cuanto a materia prima, maquinaria, artículos terminados, etc., para despejar todo el espacio posible que es inútilmente utilizado.
- ❖ Implementar acciones de prevención de enfermedades establecidas por la ley.
- ❖ Colocar señalamientos en las paredes que muestren indicaciones para evitar enfermedades dentro del área de trabajo.

- ❖ Adquirir un botiquín médico al que puedan tener acceso todos los trabajadores en caso de que sea necesario.

Factor económico:

OBJETIVO: Competir contra los problemas de inflación manteniendo un precio competitivo, porque la gente se enfoca más a comprar productos de primera necesidad y dejan de consumir artículos como los juguetes y dulces.

META: Anunciar en medios publicitarios que los “Productos Moy”, son la mejor opción de compra al momento de adquirir un dulce y un juguete, precisamente por el bajo precio que tiene y la doble opción de entretenimiento que ofrecen.

PLAN DE ACCIÓN:

- ❖ Estudiar las tendencias que tiene la inflación y el porcentaje en que disminuye el poder adquisitivo de los clientes promedio.
- ❖ Buscar nuevos mercados y competir con un buen precio.
- ❖ Organizar campañas publicitarias que reiteren al público en general que los “Productos Moy” ofrecen un dulce y un juguete a un precio moderado que en cualquier momento se puede adquirir.
- ❖ Hacer publicidad dirigida a los padres de familia interesados en ahorrar dinero a la hora de satisfacer a sus hijos.

Factor sociocultural:

OBJETIVO: Llamar la atención de los niños contrarrestando el efecto que producen los juguetes que se anuncian por televisión cada vez más modernos y sofisticados imitando algunos personajes de moda.

META: Producir figuras que sean del gusto de los niños y que les permitan desarrollar su imaginación.

PLAN DE ACCIÓN:

- ❖ Investigar con niños y conocidos cuales son los personajes que están de moda y que llaman la atención actualmente.
- ❖ Preguntar a los clientes y distribuidores que personaje les gustaría que se fabricara según los personajes más conocidos por la televisión.
- ❖ Mandar a hacer los moldes de los personajes que tienen mayor índice de expectación por los niños.
- ❖ Fabricar la figura.
- ❖ Lanzar la nueva figura al mercado, introduciéndola por medio de ofertas y promociones que den a conocer el producto, y ya que este difundido entonces establecer un precio según la demanda del producto.
- ❖ Analizar como se dan las ventas del nuevo producto.
- ❖ Si son favorables las ventas, entonces distribuir más el producto y fijar un precio.
- ❖ Si no son favorables las ventas, retirar el producto del mercado y probar con otras figuras.

Factor tecnológico:

OBJETIVO: Contar con maquinaria automatizada, que aumente la productividad.

ESTRATEGIA: Adquirir nueva maquinaria que sea con tecnología más avanzada que la que tiene actualmente, de modo que agilice el proceso de producción, mediante un proyecto de inversión.

PLAN DE ACCIÓN:

- ❖ Investigar cuales son las nuevas técnicas de producción de la competencia.

- ❖ Investigar cuales son las máquinas más utilizadas actualmente para agilizar el proceso de producción.
- ❖ Hacer un presupuesto para saber cuanto es el capital disponible para adquirir maquinaria nueva.
- ❖ Analizar que máquinas y a que precio puede adquirir la empresa según sus necesidades.
- ❖ Si el presupuesto es favorable entonces adquirir maquinaria nueva.
- ❖ Si el presupuesto indica que el capital es insuficiente, investigar acerca de los planes de crédito u ofertas de máquinas y evalúen la oportunidad de adquisición.

A continuación se presenta dentro de la propuesta el manual de organización.

"PRODUCTOS MOY"



6.6.1 Manual de organización.

Nezahualcoyotl, Edo. de México, 20 Octubre 2003.
Departamento de Administración.



“PRODUCTOS MOY”

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

20/10/2003



Introducción:

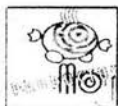
El presente manual es una guía para el personal de la empresa “Productos Moy” que tiene la finalidad de dar a conocer los objetivos organizacionales y las funciones que cada puesto desarrolla dentro de la empresa.

Este documento sirve como medio de comunicación y coordinación facilitando la asignación adecuada del recurso humano y de los puestos que cada uno desarrolla para el logro de los objetivos.

Este manual es para uso exclusivo del personal de la empresa y se sugiere la revisión de éste cada año o cuando exista algún suceso importante que justifique su revisión y corrección.

Propósito:

Proporcionar a todo el personal un recurso para obtener un panorama general de la organización, que le permita conocer la estructura y las funciones de la empresa, para establecer una comunicación adecuada entre cada área y poder identificar las líneas y responsabilidades de autoridad, y que se realice el trabajo cotidiano de la mejor manera posible.



“PRODUCTOS MOY”

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

20/10/2003



Marco jurídico:

Los propietarios de la empresa “Productos Moy” se han preocupado por cumplir con sus obligaciones legales y fiscales para poder actuar libremente, por lo que se rige principalmente por los siguientes lineamientos y ante las siguientes instituciones:

- Acata los derechos y obligaciones establecidos por la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en el artículo 123 que establece el derecho al trabajo.
- Se rige bajo la normatividad de la Ley del Impuesto Sobre la Renta, en el Capítulo VI, Sección I, bajo el régimen general de actividades empresariales.
- Cumple con el Artículo 27 del Código Fiscal de la Federación (CFF) que establece que las personas físicas están obligadas a expedir comprobantes por las actividades comerciales que realicen y a contar con la inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes (RFC), de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, ante quien está dada de alta la empresa como una persona física a nombre de la señora Martha Inés Olivos Basurto.
- Los artículos 28 y 29 del CFF regulan la actuación de la entidad en función de los requisitos que debe reunir el sistema de contabilidad implementado a la empresa, de igual forma los requisitos necesarios para la expedición de documentos fiscales.
- La Ley Federal del Trabajo norma a la empresa, pues, establece que la jornada máxima de trabajo es de ocho horas diarias y un día de descanso por cada seis de trabajo.



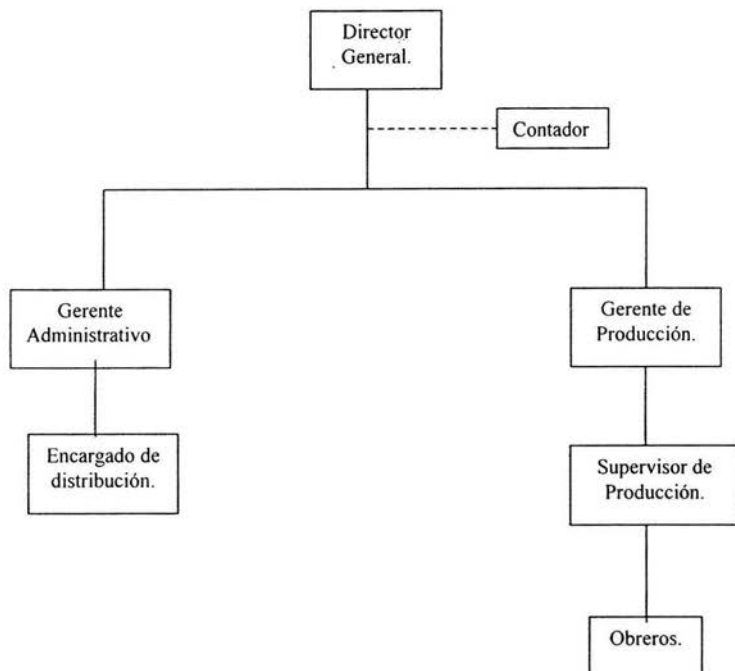
"PRODUCTOS MOY"

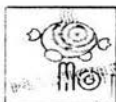


MANUAL DE ORGANIZACIÓN

20/10/2003

Organigrama:





Descripción del puesto:

Título del puesto: **Director General.**

Nivel organizacional: Primer nivel.

Director General.

Objetivo del puesto:

Lograr la mayor productividad y rentabilidad de la organización.

Descripción específica de funciones:

- Representar legalmente a "Productos Moy".
- Establecer los objetivos, políticas, procedimientos, programas, eventos promocionales, etc. de la empresa.
- Verifica que se de una atención cordial y eficiente a los clientes.
- Genera y mantiene contactos con los proveedores.
- Selecciona al personal.
- Planea, coordina y controla los recursos financieros, humanos y materiales de la empresa.
- Delega autoridad y obligaciones a sus subordinados cumpliendo con las especificaciones de cada puesto.
- Autoriza las compras de materia prima y elabora presupuestos.

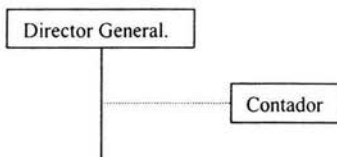
Responsabilidades:

Es el responsable máximo de dirigir, planear, supervisar y controlar las actividades de la empresa para lograr su óptimo funcionamiento y la obtención de sus objetivos.



Título del puesto: **Contador.**

Nivel organizacional: Staff.



Objetivo del puesto:

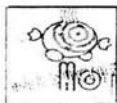
Llevar adecuadamente la situación contable y fiscal de la empresa.

Descripción específicas de funciones:

- Registrar los movimientos contables para la presentación oportuna del pago de los impuestos.
- Presentar a la directiva los estados financieros, reflejando la situación en la que se encuentra la empresa.
- Cumplir con las obligaciones fiscales a las que está sujeta la organización.
- Brindar asesoría fiscal y contable al Director General.
- Realizar reportes de manera clara, sencilla y oportuna para el entendimiento del Director General.

Responsabilidades:

Es el único responsable de dirigir la situación fiscal de la empresa ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.



"PRODUCTOS MOY"

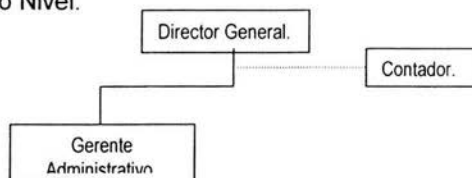
MANUAL DE ORGANIZACIÓN

20/10/2003



Título del puesto: **Gerente Administrativo.**

Nivel organizacional: Segundo Nivel.



Objetivo del puesto:

Supervisar y coordinar el proceso administrativo de la empresa.

Descripción específicas de funciones:

- Se encarga de la adquisición de los materiales que le requiera el departamento de producción.
- Investigar los precios con diversos proveedores, para determinar el más conveniente.
- Contactar proveedores según ordenes de compra.
- Se encarga de enviar reportes a la gerencia general, para la autorización de las ordenes de compra en cuanto su pago.
- Vigilar la distribución de los productos a los clientes.
- Supervisar que se cumpla y se cubra la demanda de los clientes.
- Elaborar un reporte diario de las ventas totales.
- Realizar los cobros de los clientes en las fechas establecidas.
- Llevar el reporte de las cuentas por pagar y por cobrar.
- Pagar el sueldo de los empleados.

Responsabilidades:

Es responsable de ofrecer información administrativa y financiera veraz y oportuna.



"PRODUCTOS MOY"

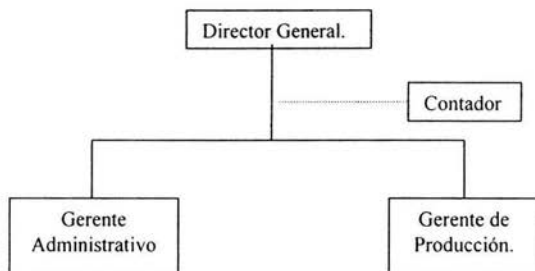
MANUAL DE ORGANIZACIÓN

20/10/2003



Título del puesto: Gerente de Producción.

Nivel organizacional: Segundo Nivel.



Objetivo del puesto:

Organizar, vigilar y controlar el proceso productivo.

Descripción específicas de funciones:

- Elaborar programa de producción.
- Supervisar el proceso de producción.
- Establecer programas de calidad.
- Determinar los tiempos que debe tener cada proceso.
- Emitir reportes de inventarios, producción, adquisiciones, etc. a la dirección general.

Responsabilidades:

Es el responsable del buen funcionamiento del proceso productivo.



"PRODUCTOS MOY"

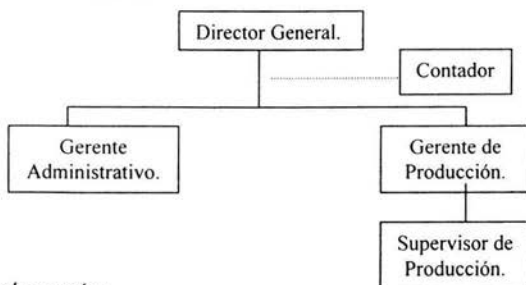
MANUAL DE ORGANIZACIÓN

20/10/2003



Título del puesto: **Supervisor de Producción.**

Nivel organizacional: Tercer Nivel.



Objetivo del puesto:

Coordinar a los trabajadores involucrados en la producción e informar al gerente de producción.

Descripción específica de funciones:

- Llevar un control de entradas y salidas de material.
- Recepción, aprobación o rechazo de materiales.
- Elaborar solicitud de materiales, herramientas, etc.
- Organización del almacén.
- Revisar y vigilar que las máquinas funcionen en las mejores condiciones.
- Supervisar y coordinar el trabajo de obreros y maquiladores.
- Otorgar mantenimiento a la maquinaria.
- Solicitar servicio de compostura.
- Llevar un control de productos terminados.

Responsabilidades:

Es responsable del buen manejo de la producción para el logro de los objetivos.



“PRODUCTOS MOY”

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

20/10/2003



Título del puesto: **Encargado de distribución.**

Nivel organizacional: Tercer Nivel.



Objetivo del puesto:

Cuidar y vigilar que la mercancía se entregue a los clientes en las mejores condiciones.

Descripción específicas de funciones:

- Entregar oportunamente el producto a los clientes.
- Cubrir todos los servicios de transportación asignados.

Responsabilidades:

Es el único responsable de las condiciones de las mercancías desde su salida de la empresa hasta llegar a manos del cliente.



“PRODUCTOS MOY”

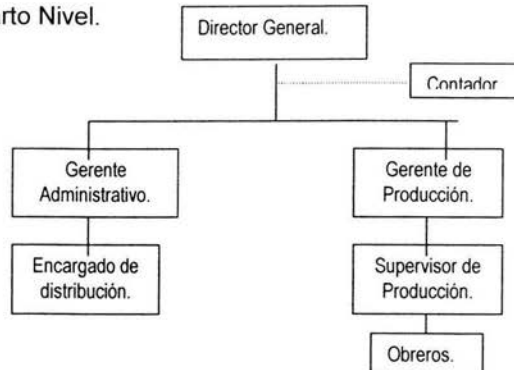
MANUAL DE ORGANIZACIÓN

20/10/2003



Titulo del puesto: **Obreros.**

Nivel organizacional: Cuarto Nivel.



Objetivo del puesto:

Contribuir al mejoramiento de la calidad en la producción.

Descripción específica de funciones:

- Transformación del plástico.
- Elaboración de chicles.
- Manejo de la maquinaria.
- Revisar el área de trabajo.
- Mantener limpia y ordenada el área de trabajo.
- Moler, fundir y pintar el plástico.
- Preparar la máquina con los moldes.
- Formar figuras.
- Limpiar la maquinaria al termino de la jornada de trabajo.
- Informar al supervisor las fallas de las máquinas.

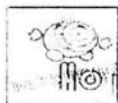
Responsabilidades:

Encargados de la producción.

"PRODUCTOS MOY"



6.6.2 Manual de políticas.



“PRODUCTOS MOY”

MANUAL DE POLÍTICAS

20/10/2003



Introducción:

El presente manual es una guía para el personal de la empresa “Productos Moy” que tiene la finalidad de dar a conocer las políticas y lineamientos de la organización.

Este documento sirve como base para el adecuado funcionamiento en su desarrollo y logro de sus objetivos planteados.

Este manual es para uso exclusivo del personal de la empresa y se sugiere la revisión de éste cada año o cuando exista algún suceso importante que justifique su revisión y corrección.

Propósito:

Proporcionar a todo el personal las políticas de la organización, que le permita conocer las reglas a seguir en la empresa tanto interna como externamente.



“PRODUCTOS MOY”

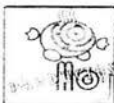


MANUAL DE POLÍTICAS

20/10/2003

Políticas de personal:

- ✓ Se debe proporcionar inmediatamente adiestramiento al trabajador.
- ✓ Se debe de indicar al trabajador las reglas generales.
- ✓ Por cada ausencia del trabajador se le descontara el día de su sueldo.
- ✓ Mantener al trabajador actualizado con respecto a mercancía de novedad.
- ✓ El trabajador deberá utilizar la herramienta y equipo necesario.



Políticas de compras:

- ✓ Se debe de trabajar con los proveedores que otorguen crédito por más de 15 días.
- ✓ Se debe de llenar requisiciones de compras con varios proveedores.
- ✓ Tener una buena comunicación y relación con los proveedores.
- ✓ No tener solamente un proveedor.
- ✓ Antes de comprar se debe verificar la cantidad de mercancía que hay en existencia.



"PRODUCTOS MOY"



MANUAL DE POLÍTICAS

20/10/2003

Políticas de logística:

- ✓ No se otorga crédito por más de 15 días.
- ✓ No se aceptan devoluciones por parte del cliente después de cinco días.
- ✓ Cumplir a tiempo con los pedidos por parte del cliente y con las debidas especificaciones.



“PRODUCTOS MOY”

MANUAL DE POLÍTICAS

20/10/2003



Políticas de producción:

- ✓ Estar al tanto de las máquinas que operan, sin descuidarlas por grandes lapsos.
- ✓ Reportar al supervisor en caso de que las máquinas presenten anomalías.
- ✓ Seguir el programa de mantenimiento preventivo y correctivo.
- ✓ El supervisor debe asignar las tareas correspondientes a cada trabajador, y éste debe atenderlas de la mejor manera posible.
- ✓ Respetar el programa de calidad correspondiente.
- ✓ Detectar la producción defectuosa.



“PRODUCTOS MOY”



MANUAL DE POLÍTICAS

20/10/2003

Políticas de maquilado:

- ✓ Firmar contrato con especificaciones.
- ✓ Los maquiladores deben llenar cada envase con la cantidad correcta de chicle; ni de más ni de menos.
- ✓ La presentación del producto debe ser lo más detallada posible, con el debido acabado.
- ✓ Presentar el trabajo de maquila el día y la hora establecida.

"PRODUCTOS MOY"



6.6.3 Manual de procedimientos.

Nezahualcoyotl, Edo. de México, 20 Octubre 2003.
Departamento de Administración.



"PRODUCTOS MOY"

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

20/10/2003



Introducción:

El presente manual se ha creado con el fin de orientar a cada uno de los trabajadores que intervienen en la fabricación de chicles y figuras de plástico, para tal efecto se ha descrito la serie de actividades que intervienen en el proceso de producción, así como, también se explica de que forma se debe realizar cada una de ellas, con el propósito de que el personal desempeñe una eficiente labor, en el menor tiempo posible, y así, la empresa "Productos Moy" alcance la máxima productividad.

Propósito:

"Productos Moy" ha elaborado este manual de procedimientos a fin de que el personal que interviene en la fabricación chicles y envasado en figuras de plástico de miniatura conozca la forma correcta y los pasos a seguir en el proceso; con el propósito de que el producto terminado cumpla con la norma de calidad establecida. Igualmente es un documento de apoyo para la inducción del personal de nuevo ingreso.



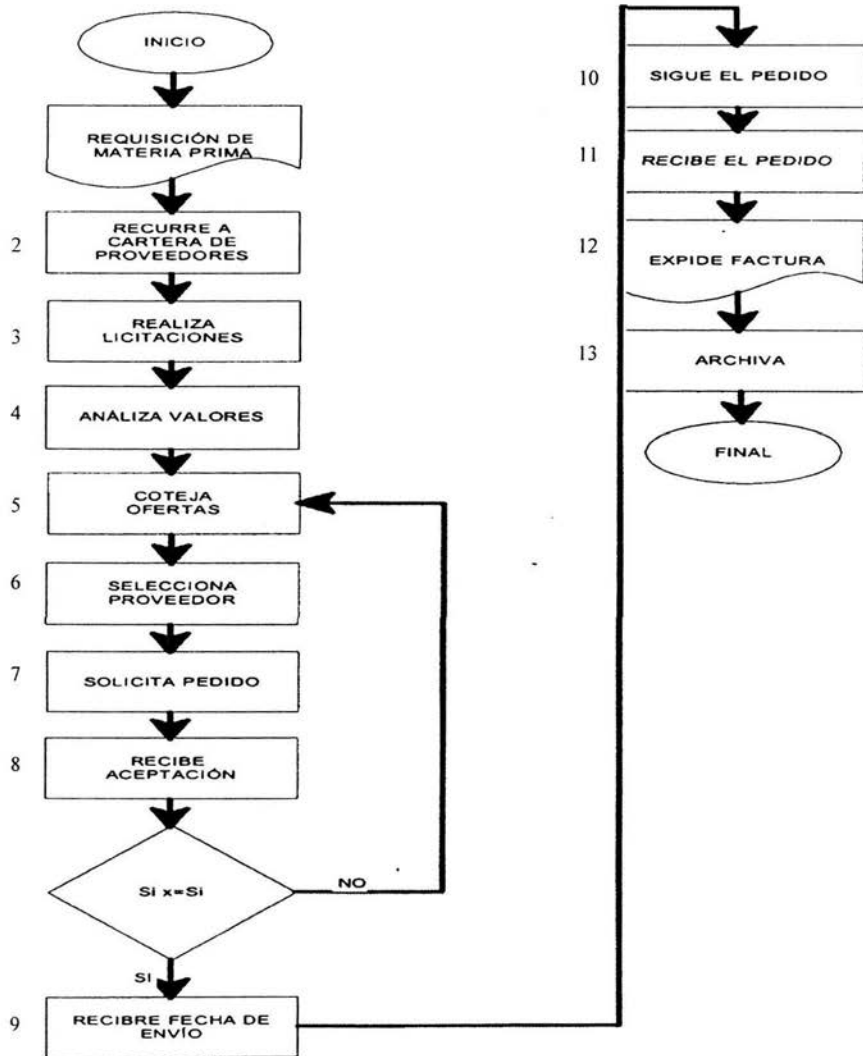
"PRODUCTOS MOY"

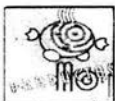
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

20/10/2003



FLUJOGRAMA DE COMPRAS





"PRODUCTOS MOY"



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

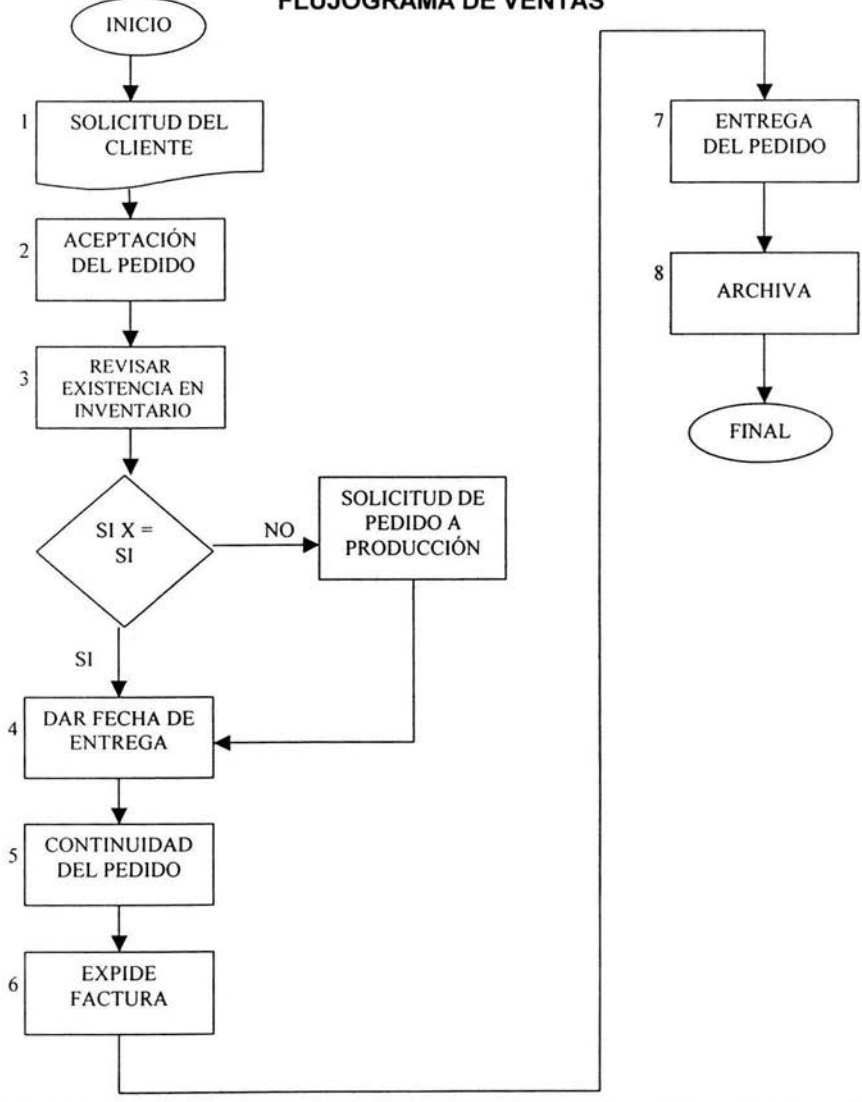
20/10/2003

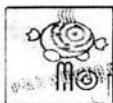
DESCRIPCIÓN DEL FLUJOGRAMA

ÁREA	No. DE ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	FORMATO O EQUIPO
Gerente de Administración.	1	Requisición de materia prima.	Solicitud de materia prima.
	2	Revisar cartera de proveedores.	
	3	Solicitar cotizaciones.	Solicitud de cotización.
	4	Analizar cotizaciones.	
	5	Cortejar ofertas.	
	6	Seleccionar la mejor oferta.	
	7	Realizar pedido.	Solicitud del pedido.
	8	Recibe aceptación del pedido.	
	9	Recibe fecha de entrega.	
	10	Continuidad del pedido.	
	11	Recepción de materia prima.	
	12	Recepción de la factura.	Factura.
	13	Archivar.	



FLUJOGRAMA DE VENTAS





"PRODUCTOS MOY"

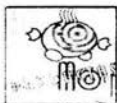


MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

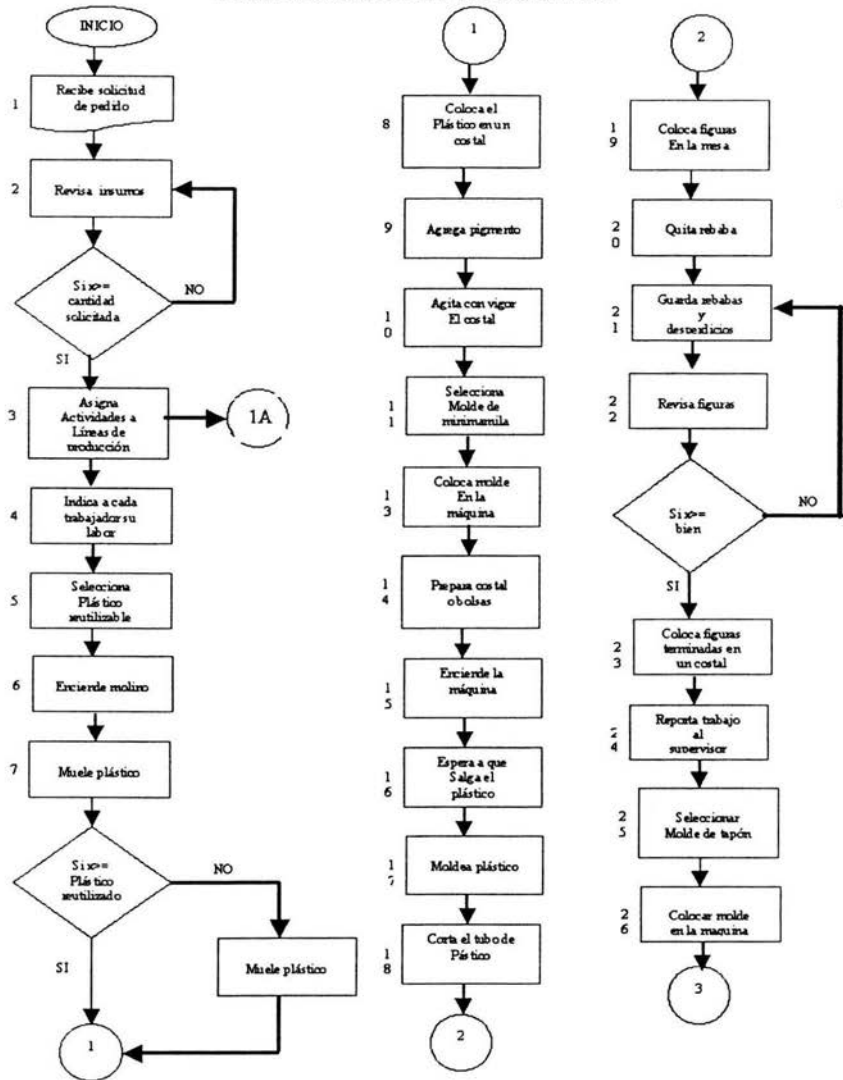
20/10/2003

DESCRIPCIÓN DEL FLUJOGRAMA

ÁREA	No. DE ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	FORMATO O EQUIPO
Gerente de Administración.	1	Pedido del cliente.	Informe de inventario.
	2	Confirmación del pedido.	
	3	Revisar existencia del producto.	
	4	Confirmar fecha de entrega.	
	5	Dar seguimiento al pedido.	Factura.
	6	Elaboración de la factura.	
	7	Entrega del pedido.	
	8	Archivar para el cobro.	

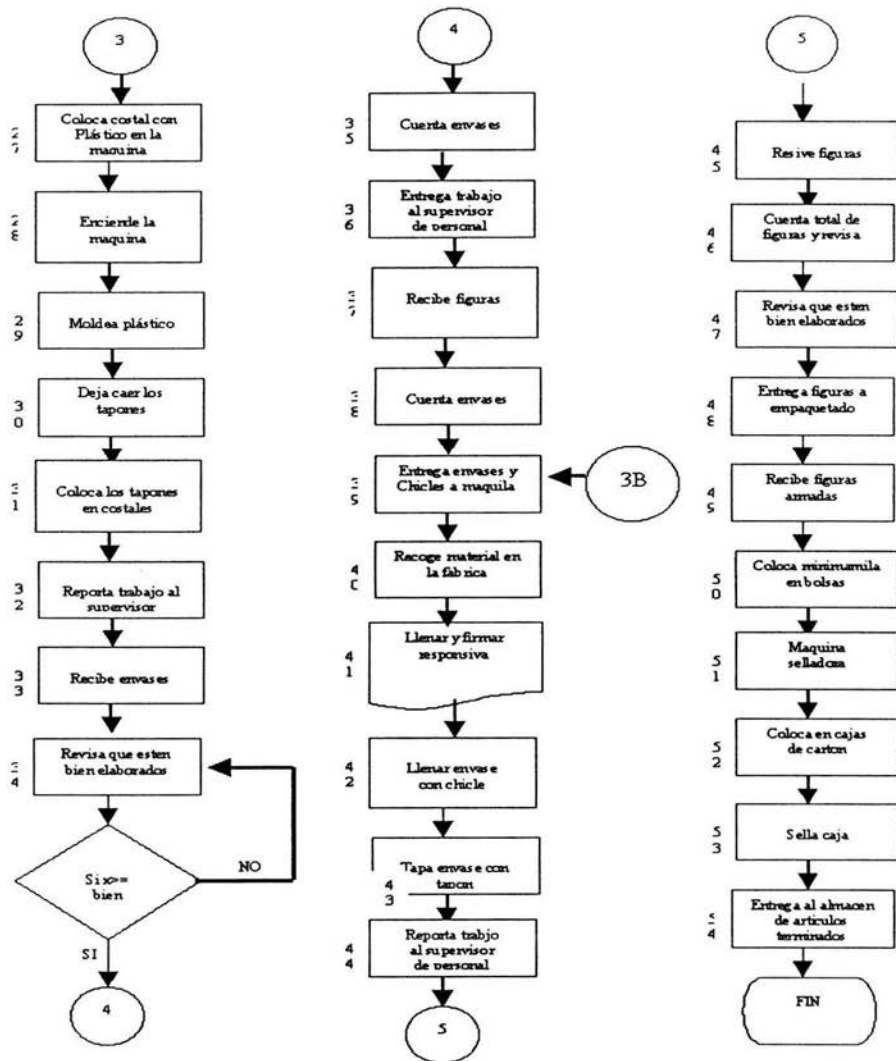


FLUJOGRAMA DE PRODUCCIÓN



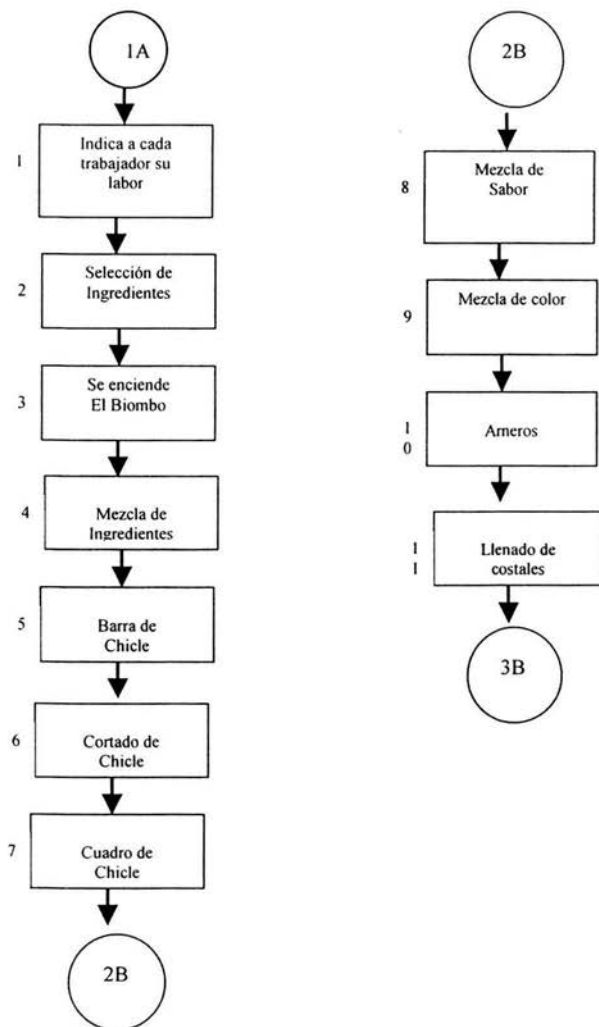


FLUJOGRAMA DE PRODUCCIÓN





FLUJOGRAMA DE PRODUCCIÓN







“PRODUCTOS MOY”



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

20/10/2003

ÁREA	ACTIVIDAD No.	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	FORMATO O EQUIPO
Supervisión de producción.	1	Recibe solicitud de pedido para la elaboración de mini-mamilas.	Solicitud de pedido de productos.
	2	Revisa la cantidad a fabricar y el color de las figuras.	
	3	Distribuye el trabajo a los distintos trabajadores de máquinas según la cantidad y rapidez que requiera el pedido.	
	4	Indica a cada trabajador la labor que ha de realizar.	
Molino.	5	Selecciona el plástico reutilizable.	Máquina molino.
	6	Enciende molino. 	
	7	Agrega los pedazos de plástico poco a poco, según lo requiera la máquina. 	


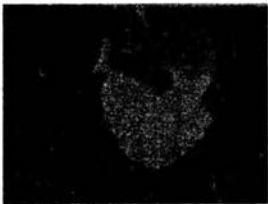



“PRODUCTOS MOY”



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

20/10/2003

ÁREA	ACTIVIDAD No.	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	FORMATO O EQUIPO
Preparación del plástico.	8	Coloca el plástico en un costal.	Costal.
	9	Agrega pigmento al plástico. 	Pigmento.
	10	Agita con vigor el costal con los dos elementos. 	
Proceso.	11	Selecciona el molde de mini-mamila.	
	12	Coloca molde en la máquina.	Máquina sopladora.
	13	Coloca el costal con el plástico preparado en la parte superior de la máquina. 	
	14	Prepara un costal o bolsas suficientes para colocar las figuras de plástico terminadas.	Costal.






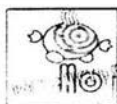
"PRODUCTOS MOY"



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

20/10/2003

ÁREA	ACTIVIDAD No.	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	FORMATO O EQUIPO
Proceso.	15	Enciende la máquina.	Máquina sopladora.
	16	Espera que salga el tubo de plástico caliente.	
	17	Moldea el plástico.	
	18	Corta el tubo de plástico por arriba de las figuras. 	Cuchillo.
	19	Coloca las figuras en la mesa que está a lado y esperar a que se enfrien mientras moldea más figuras. 	
20	Retira las rebabas o sobras de plástico de las figuras. 		





“PRODUCTOS MOY”



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

20/10/2003

ÁREA	ACTIVIDAD No.	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	FORMATO O EQUIPO
Proceso.	21	Revisa que esté bien elaborado el envase.	
	22	Guarda las sobras y rebabas para su reutilización.	Costal.
	23	Coloca la figura terminada en el costal.	
	24	Reporta el trabajo al supervisor de producción.	
	25	Selecciona molde de tapón de mini-mamila.	
	26	Coloca el molde en la máquina.	Máquina inyectora.
	27	Coloca el costal con el plástico preparado en la parte superior de la máquina.	
	28	Enciende la máquina.	
	29	Moldea el plástico.	Máquina inyectora.
			
	30	Deja caer los tapones al área de almacenado de la máquina.	Máquina inyectora.
			





"PRODUCTOS MOY"



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

20/10/2003

ÁREA	ACTIVIDAD No.	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	FORMATO O EQUIPO
Proceso.	31	Coloca los tapones en costales o bolsas.	Costal.
	32	Reporta el trabajo al supervisor de producción.	
Supervisión de producción.	33	Recibe envases elaborados por los trabajadores. 	
	34	Revisa que los envases estén bien elaborados.	
	35	Cuenta la cantidad de envases.	
	36	Entrega envases a supervisión de personal.	
Supervisión de personal.	37	Recibe envases del área de producción.	
	38	Cuenta envases y reparte trabajo.	
	39	Entrega envase de mini-mamila, tapones y chicle a los maquiladores. 	



"PRODUCTOS MOY"



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

20/10/2003

ÁREA	ACTIVIDAD No.	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	FORMATO O EQUIPO
Maquilado.	40	Recoge envases, tapones y chicle en la fábrica de "Productos Moy".	Responsiva
	41	Llena formato de recepción de material.	
	42	Llena cada una de las mini-mamilas con chicles según la medida preestablecida.	
	43	Tapa cada mini-mamila con el tapón de la misma.	
	44	Reporta el trabajo al supervisor de personal en la fábrica de "Productos Moy".	
Supervisión de personal.	45	Recibe figuras del área de maquila.	
	46	Cuenta el trabajo de maquila.	
	47	Revisa que esté bien elaborado.	
	48	Entrega mini-mamilas al área de empaquetado.	
Empaquetado.	49	Recibe figuras armadas.	
	50	Coloca mini-mamilas en bolsas de plástico, 25 en cada bolsa.	Bolsas de plástico.
	51	Con una selladora de bolsa de plástico.	Selladora.
	52	Coloca los paquetes en cajas de cartón.	Cajas de cartón.



“PRODUCTOS MOY”



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

20/10/2003

ÁREA	ACTIVIDAD No.	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	FORMATO O EQUIPO
Empaquetado.	53	Sella las cajas con cinta adhesiva.	Pistola de cinta adhesiva.
	54	Entrega cajas empacadas al almacén de artículos terminados listas para su venta.	

ÁREA	ACTIVIDAD No.	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	FORMATO O EQUIPO
Supervisión de producción. Biombo. Proceso.	1ª	Indica a cada trabajador la labor que ha de realizar.	Máquina Biombo. Máquina Cortadora. Máquina Biombo. Máquina Biombo. Arneros. Costales.
	2ª	Se seleccionan los ingredientes a trabajar.	
	3ª	Se enciende el biombo.	
	4ª	Se mezclan los ingredientes en el biombo.	
	5ª	Se obtiene una barra de chicle.	
	6ª	Se corta la barra de chicle en cuadros.	
	7ª	Se obtienen cuadros de chicle natural.	
	8ª	Se mezclan los cuadros de chicle con el sabor.	
	9ª	Se mezclan los cuadros de chicle con el color.	
	10ª	Se elimina el exceso de los chicles.	
	11ª	Se llenan costales de 50 Kg. con los chicles.	

6.6.4 Implementación del modelo de calidad.

Los dulces y los juguetes son mercancías de rápido movimiento en un mercado de temporada, en el que los niveles de precios y estándares de calidad son esenciales para su éxito, su manufactura es de alto volumen; Por lo tanto, cualquier negocio progresista tiene que mantener un equilibrio entre las necesidades de guardar buenas relaciones con el personal y la necesidad de involucrar a los empleados con el fin de mejorar la calidad del producto y buscar la forma de reducir costos. Las contribuciones de este tipo por parte de los empleados son primordiales para el éxito de una organización. Pero desafortunadamente, con demasiada frecuencia los patrones parecen no estar dispuestos a tomar una acción positiva y mantener una relación con la fuerza de trabajo en forma tal que les permita contribuir al éxito de la organización.

El mejoramiento de la producción emana del hecho de que los trabajadores lleguen a una mejor comprensión de la organización y de los factores que la afectan, de mejores estándares de supervisión, de nuevos métodos de comunicación y una mejor intervención por parte de los trabajadores. El logro de estos objetivos, llevaría al mejoramiento en calidad, eficiencia y a una reducción de costos en material desperdiciado y de trabajos repetidos.

Se efectuó una breve investigación para establecer la forma más apropiada para alcanzar estos objetivos y los círculos de calidad postulados por Kaoru Ishikawa fueron escogidos como un proyecto apropiado para ser complementado con un programa que conduzca al entrenamiento de una mejor supervisión y a un plan de comunicación mejorada y estructurada para el total de la fuerza de trabajo.

Justificación:

¿Por qué círculos de calidad? primordialmente porque es uno de los mejores métodos que logran incrementar la eficiencia en una organización, los círculos de calidad propician y requieren la participación de todos los miembros de la organización, además debemos de integrar las ideas de las personas que se ven afectadas y así se logren involucrar realmente

a solucionar el problema. Además, podemos hacer partícipes a todos los integrantes de la sección y los círculos nos ayudarán a aumentar la creatividad del personal de la organización.

La mecánica del modelo de calidad a seguir consta de cuatro etapas que son:

6.6.4.1 Sensibilización.

Dada la importancia de que el personal participe de manera activa en el proceso de calidad, es necesario sensibilizarlo de forma tal que tome conciencia de la trascendencia de su participación, ya que el exitoso desarrollo de este proceso depende en gran parte de la colaboración de sus trabajadores.

Campaña de difusión:

Consiste en desarrollar una serie de acciones dentro del nuevo compromiso institucional de sensibilización orientada a que el personal conozca, comparta y participe en el desarrollo de calidad.

Para tal fin la campaña de difusión interna girará en torno a los conceptos y fundamentos de la calidad, así como para la preparación y motivación hacia la implantación del proceso, a partir del anuncio oficial.

De esta forma, la campaña de difusión hacia la calidad se convierte en una actividad permanente de la institución que se inicia formalmente el día en que se lleve a cabo el anuncio oficial y se va intensificando en función de las etapas que se desarrollen.

La campaña en cuestión utilizará tres vertientes de comunicación: escrita, interpersonal y audiovisual; asimismo empleará diversos medios para cumplir sus objetivos como son: folletos, carteles y exposiciones.

La propagación de los diversos mensajes se llevará a cabo utilizando los diversos medios de difusión y se estructurará a través de los grupos de trabajo.

Integración de los grupos de Trabajo:

Como acción inmediata posterior al anuncio oficial se constituirán los grupos de trabajo.

En primer lugar se reconoció que los círculos tendrían éxito solamente si la más alta dirección y ejecutivos de la compañía se comprometían totalmente a apoyar el concepto, es decir, la implantación de los círculos de calidad en la organización impondrá un cambio en la forma de hacer y entender las cosas, este cambio cultural debe ser promovido y apoyado por la dirección asegurándose de que es entendido, aceptado y valorado por todos los miembros de la organización.

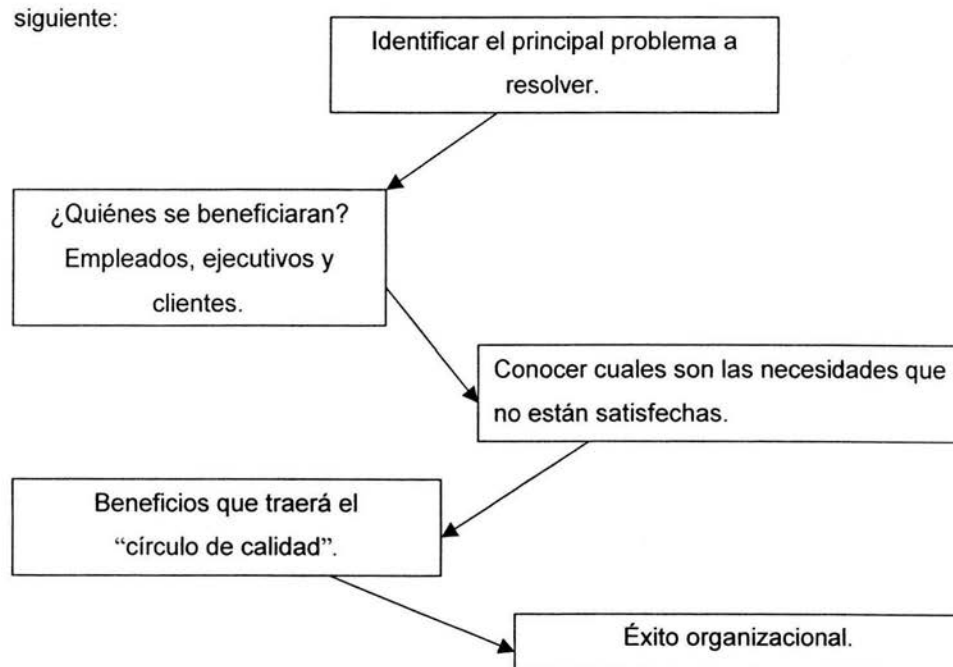
Es importante el compromiso de la dirección definiendo políticas, desarrollando una estrategia de cambio que permita difundir la filosofía de calidad y conseguir equilibrar las necesidades que día a día surjan con los objetivos a largo plazo.

El círculo lo podemos integrar por seis personas de las cuales una será el supervisor de producción, dos obreros del turno matutino, dos del turno vespertino y un maquilador, éste último es alguien que realiza actividades diferentes pero complementarias y todos pueden aportar ideas nuevas.

Se elegirá un lugar que no tenga nada que ver ni con la planta, ni con oficinas, que resulte cómodo para todos, en donde se puede plantear claramente el principal problema del área, así como las causas primordiales por la que se da dicho problema. De preferencia los días de reunión que sean entre semana y se debe de especificar en el momento de la integración que en las reuniones quedarán fuera las llamadas o cualquier tipo de interrupción para así tener el 100% de atención de todos y cada uno de los integrantes del círculo.

Entre las personas que integran el círculo una de ellas deberá ser el facilitador, quien apoye y organice cada una de las reuniones de preferencia uno de los obreros para que así pueda plantear mejor sus inquietudes e inconformidades pues si el facilitador es el supervisor entonces lo verán como su jefe al que forzosamente tendrán que darle explicación, por eso cualquiera de las otras personas deberá tomar la batuta para que haya más confianza al plantear y platicar las ideas.

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



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

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

Al implementar este método, entonces cada uno de los integrantes a esta sección sentirá que si es tomado en cuenta, se sentirá satisfecho con la relación que tiene con su encargado y así mismo con sus demás compañeros así los problemas se resolverán y los beneficios serán: el aumento de productividad y se evitarán problemas para organizar el trabajo.

6.6.4.2 Plan de calidad.

El plan de calidad comprenderá los siguientes puntos:

Establecimiento de políticas de calidad:

Son líneas de acción que establece la Institución en materia de calidad las cuales serán emitidas por la dirección general.

Definición de prioridades y objetivos:

Son las acciones por emprender con base al plan estratégico, donde la jerarquización de las mismas serán tomadas en función de los resultados de la encuesta realizada y el diagnóstico.

Velocidad y énfasis:

Es la forma de planear las acciones específicas a través de un lapso determinado, calendarizando los compromisos.

Estructuración del programa de capacitación:

Es una actividad continua que se llevará a cabo conforme a la evolución del proyecto de calidad atendiendo a las necesidades de las áreas, en función de prioridades y objetivos establecidos.

Establecimiento de responsables:

Definir los niveles de competencia de cada área involucrada en los objetivos previstos.

Definición del sistema de calidad:

Es el conjunto de acciones planeadas que se desarrollan de manera sistemática con el propósito de detectar, eliminar y evitar la recurrencia de problemas.

Consideración de aspectos relativos a la calidad de vida:

Es el conjunto de factores que determinan los niveles de satisfacción del personal en su trabajo, donde los aspectos como el trabajo en equipo, los sistemas de reconocimiento, evaluación y compensación y el conjunto de actividades sociales, deportivas y culturales forman parte del mismo.

Indicadores de avance del plan:

Son los parámetros establecidos para la medición de los procesos, así como de los productos y servicios a fin de llevar a cabo acciones de prevención, corrección y mejora continua en la etapa de consolidación del plan.

6.6.4.3 Realización.

Consiste en poner en marcha las acciones previstas en el plan de calidad de la organización, así como los sistemas de aseguramiento de la misma en busca de una mejora continua.

Se considera diversos elementos en función de las prioridades que determinen el plan de calidad partiendo de una capacitación específica de calidad de acuerdo con los niveles y funciones que se desempeñen, asimismo contempla una estrategia de reforzamiento de la difusión de la calidad.

Capacitación en calidad:

Una de las primeras acciones por emprender en el proceso de calidad es la capacitación efectiva acerca de los conceptos y las herramientas de la calidad a través de un liderazgo enfocado en el trabajo en equipo buscando la productividad y efectividad de los distintos procesos y programas institucionales sin perder de vista el desarrollo y la calidad de vida de sus trabajadores.

Es por ello que el proceso de calidad y los programas de capacitación estarán enmarcados en el plan de calidad que a su vez tendrá como punto de partida un claro entendimiento de la misión y la visión de la organización.

Se contempla que del programa de capacitación se desprendan una serie de cursos que estarán dirigidos acorde con los niveles y las funciones del personal, de manera que conforme concluyan los eventos de capacitación en los temas contemplados donde los participantes vayan aplicando los nuevos conocimientos en sus áreas de trabajo para el mejoramiento de los procesos, la solución de problemas y la optimización de las actividades diarias podrá así evaluarse la capacitación siendo de esta manera la capacitación un motivador y no una capacitación teórica insustancial la cual puede ocasionar a la persona o grupo de personas un sentimiento de frustración pues el impulso motivador se desvanece

cuando en la práctica diaria no se encuentra la forma de aplicarlo y esto es algo que merma la calidad de vida en el trabajo.

Esta capacitación pretende desarrollar una cultura hacia la calidad, capacitar para el trabajo en equipo, crear un lenguaje común y dotar al personal de una metodología para identificar y resolver problemas, así como de cualquier otra disciplina de calidad independientes de la especialización de su trabajo.

Por medio del plan de calidad conoceremos las necesidades del personal independiente de la capacitación básica y especializada; De lo anterior se desprende que el objetivo de la capacitación en calidad debe tener como punto de partida la comprensión de las necesidades de sus clientes internos en materia de calidad, satisfacer los requerimientos en primer término, especificar en cada caso los atributos de calidad de los servicios, la forma de evaluarla y medir los parámetros mínimos aceptables.

Más aún, en muchos casos es recomendable y necesario por la especialización de temas que los usuarios y el área responsable de la calidad seleccionen los temas y capacitadores, asumiendo el área de capacitación, únicamente el rol del facilitador.

Por último, debe haber una clara conexión entre la capacitación y el trabajo.

Los temas principales que contempla el programa de capacitación son:

- Trabajo en equipo.
- Enfoque en el servicio al cliente.
- Administración del proceso.
- Utilización de herramientas de calidad.

A continuación se presenta una explicación más detallada de cada uno de ellos.

Trabajo en equipo:

Todas las investigaciones relacionadas con las organizaciones la calidad y el desarrollo del personal tienen una estrecha relación con el papel que desempeñan sus facilitadores para el trabajo en equipo. La calidad de los resultados y de los cambios está relacionada íntimamente con la calidad del liderazgo ejercido por los hombres que tienen la capacidad de provocar que la historia cambie, a fin de cuentas todo regresa al origen, a la capacidad de un hombre para influir sobre sus semejantes, el objetivo de este enfoque es desarrollar las características del facilitador necesarias para estimular el trabajo en equipo hacia la calidad.

Existe una gran polémica sobre el papel de los facilitadores en la organización, la mayoría de los expertos que hablan sobre calidad total se refieren al facilitador como el motor del proceso del trabajo en equipo, primero y último responsable de la calidad de la organización; la figura en la que descansarán todos los esfuerzos de calidad, por mencionar ejemplos y algunos de ellos, inclusive se refieren al carisma del facilitador y a sus habilidades personales.

En las organizaciones un facilitador dependerá mucho de una estructura inteligente y de procesos robustos, que de su carisma y personalidad.

La base de una organización con calidad radica en un diseño que:

- ❖ Estimule y rete el desarrollo mental de cada uno de los miembros de la organización.
- ❖ Provoque la continua generación de conocimientos.
- ❖ Asegure que cada experiencia sea incorporada y compartida en toda la organización.

Las nuevas organizaciones requieren de una nueva conceptualización del liderazgo para el trabajo en equipo. La esencia no ha cambiado, solo que los líderes deberán desarrollar nuevas habilidades y capacidades que permitan influir sobre sus seguidores y ayudar a sus organizaciones inteligentes, de las cuales destacan:

- ❖ La innovación (Autonomía y libertad para fomentar la creatividad).
- ❖ El interés por la gente (Convicción de que la calidad y la productividad se deben a las personas).
- ❖ La sencillez y la equidad (Promoción de estructuras lo suficientemente flexibles para promover los cambios que demande el medio ambiente con igualdad de derechos para todos).
- ❖ La obsesión por la calidad (El líder de excelencia pone el ejemplo para hacer las cosas bien desde el primer momento y siempre).
- ❖ La difusión de valores (Filosóficos, organizacionales y personales).
- ❖ La cercanía al cliente (Interno y externo).

Para lograr que este tipo de cambio tenga lugar los equipo de trabajo deben reconocer varias premisas clave, tales como:

- ❖ Identificar estándares que satisfagan plenamente los requerimientos del cliente.
- ❖ El proceso de mejoramiento de calidad requiere de una constante redefinición y control de desempeño del sistema para asegurar que los individuos trabajen y para satisfacer los requerimientos de los usuarios que estén satisfechos.
- ❖ Los problemas existen principalmente en el sistema y no con quienes se trabaja. Si se logra comprender se reducirán las relaciones antagónicas permitiendo a los subordinados hablar libremente sin miedo y sintiendo que la dirección, si bien es responsable, puede modificar su conducta.
- ❖ Un mejor desempeño no puede alcanzarse mediante el uso de una frase estereotipada.
- ❖ Evitar exhortaciones, castigos y metas poco realistas. Solo puede alcanzarse eliminando constantemente las barreras que el sistema pone al desempeño o encontrando cambios creativos hacia nuevos sistemas para modificar su conducta.
- ❖ Los trabajadores tienen toda la capacidad para ayudar a mejorar el sistema. Este reconocimiento promoverá el trabajo en equipo y evitará situaciones que llevan a relaciones antagónicas.

El proceso de calidad no logrará que equipos de trabajo cambien súbitamente, el cambio ocurrirá en forma paulatina traduciéndose en un cambio total.

El enfoque clásico sobre la cultura de una organización está orientado al producto, actualmente el cambio de cultura implica una orientación hacia el servicio, es decir, busca la plena satisfacción del cliente.

Enfoque en el servicio al cliente:

El enfoque centrado en el cliente no se da solo a través de la calidad extrínseca de un producto, se manifiesta además en lo que el cliente obtiene de él y las necesidades que ve satisfechas con la utilización del mismo. Un producto no es de calidad ni por la dificultad, ni por el tiempo requerido para la elaboración, sino por la magnitud en la que estos productos solucionan los problemas de los clientes.

El punto clave para asegurar un enfoque hacia el cliente consiste en satisfacer, o mejor aún, en sobrepasar las expectativas de los mismos respecto a lo que esperan de la organización. En consecuencia, es fundamental que se logre determinar con precisión cuales son los requerimientos y expectativas de los clientes y cuál es el nivel de bienestar que espera le sea proporcionado.

Otros aspectos que se deben considerar en el enfoque del servicio al cliente son:

- ❖ Investigar lo que el cliente necesita.
- ❖ Implantar un programa de retroalimentación con los clientes.
- ❖ Realizar sondeos a los clientes.
- ❖ Evaluar el desempeño del personal que establece el primer contacto con el cliente.

Ciclo de vida de los clientes:

Las relaciones entre los clientes y las organizaciones sea cual sea la naturaleza de estas últimas recorre un ciclo de vida. Este ciclo consta de cuatro etapas en donde se señala el objetivo que se busca en cada una de ellas:

Etapas 1. Se debe crear una imagen positiva de las distintas áreas de la organización a fin de que logre que el cliente pueda percibirla.

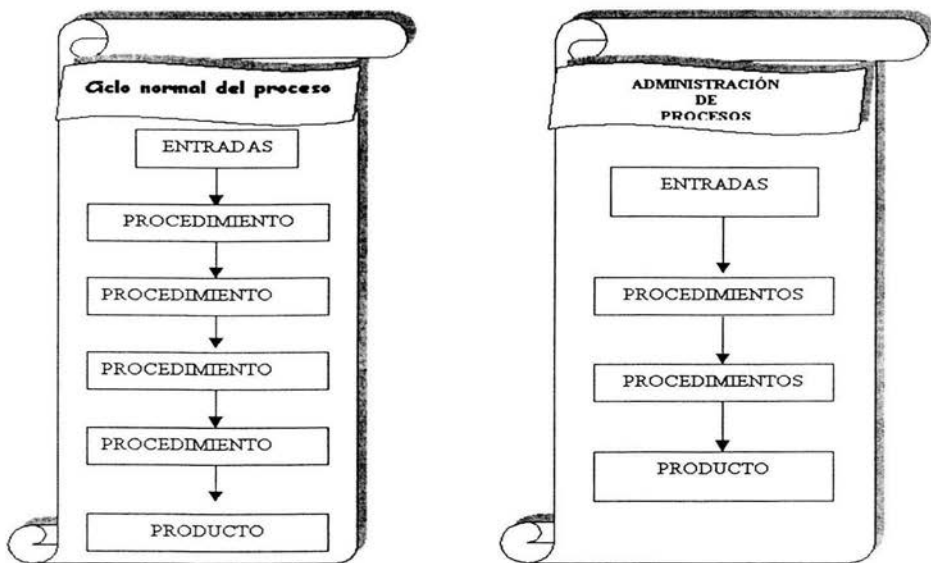
Etapas 2. Se debe desarrollar una relación estable con los clientes, con los que previamente se ha establecido ya contacto.

Etapas 3. Consiste en lograr la venta del producto de manera que cumpla con los requerimientos y necesidades del cliente.

Etapas 4. En esta última es cuando la organización logrará que el cliente continúe comprando los productos, brindando un servicio de calidad y logrando obtener un cliente cautivo.

Administración de los procesos:

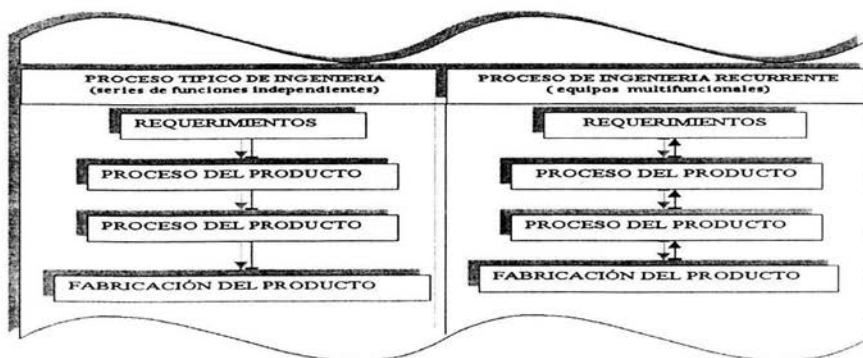
Un proceso es el agrupamiento en secuencia de todos los pasos requeridos para llevar a cabo un trabajo en particular. Todo proceso requiere el transcurso de cierto periodo de tiempo, por lo que, la administración de procesos busca optimizar el proceso mejorándolo en las etapas.



Lo anterior se traduce en la eliminación de aquellas etapas del proceso en las cuales el valor agregado que proporcionan es nulo y sólo ocasionan tiempos improductivos en el proceso.

Y aquí hay 4 etapas básicas para la administración de procesos:

1. *Entender el proceso.*
- Describirlo claramente.
- Identificar las necesidades y requerimientos del cliente.



2. *Eliminar errores.*

- Analizar el proceso.
- Revisar que no haya errores.
- Aprobar el proceso.

3. *Eliminar tiempo improductivo en el proceso.*

- Eliminar etapas de valor nulo.
- Combinar etapas.
- Implementar nuevas tecnologías.

4. *Planeación para la mejora continua del proceso.*

- Planear como llevar a cabo los cambios necesarios.
- Revisar periódicamente.
- Verificar resultados.

Una de las herramientas más importantes para la administración de procesos es la sustitución de la producción con funciones en serie por multifunciones paralelas, haciendo el producto en un sólo tiempo.

El modelo de calidad deberá considerar como uno de los aspectos fundamentales dentro de la capacitación, el uso de indicadores de medición para los procesos y productos, así como el conocimiento y aplicación de herramientas de calidad.

La medición de los procesos es especialmente importante en el proceso de calidad, recordemos el principio básico de la administración “No se puede administrar lo que no se puede medir y como no lo podemos medir, no lo podemos mejorar”.

Sin embargo, no debemos olvidar que lo principal en cualquier proceso de calidad es la satisfacción de nuestro cliente por lo que nuestros procesos deberán tomar este aspecto como fundamental.

El diseño de esta tarea no es nada fácil, no es solamente el recolectar datos, el punto radica en usar esta información y aprender de la misma.

En otras palabras, con la ayuda de éstas se obtienen una serie de indicadores los cuales son una fuente de inalcanzable valor para los líderes de la organización permitiendo replanear las diferentes estrategias para corregir o mejorar el camino.

Retomando el primer aspecto de capacitación, los líderes tienen como una de sus tareas medir el progreso del proceso, asignar responsables y pedir resultados, sin esto, el progreso del proceso puede ser lento y en mucho de los casos inexistente.

6.6.4.4 Desarrollo.

El desarrollo es un aspecto fundamental para conocer los avances y determinar tangiblemente los resultados.

En esta etapa los esfuerzos se ven culminados y el proceso adquiere estabilidad en un esquema de mejora continua que hacen a la organización cada vez más eficiente y productiva.

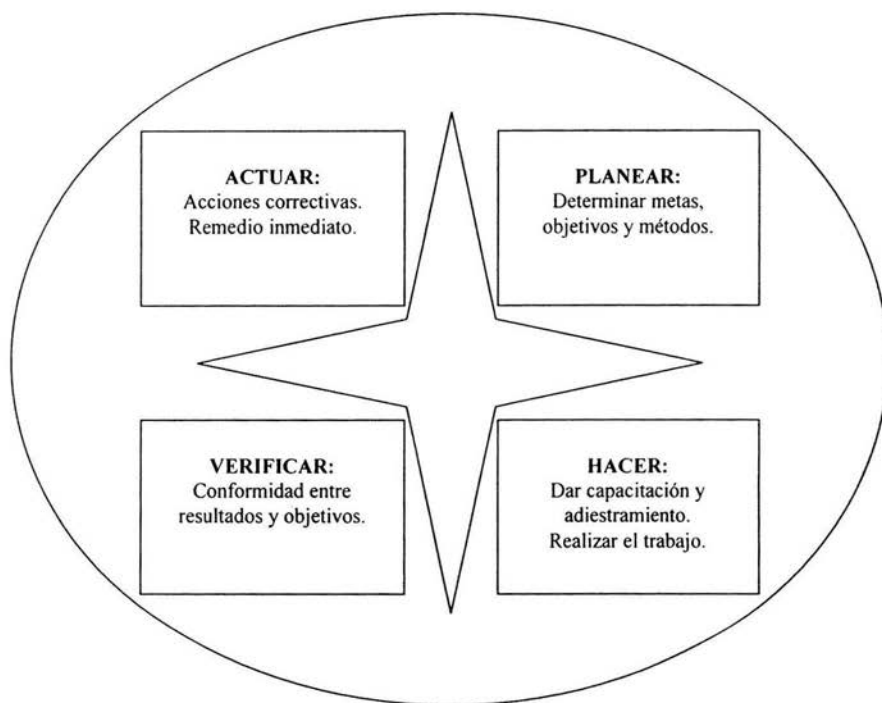
La dirección general juega un papel determinante en esta etapa realizando sesiones de grupo con periodicidad que permita el seguimiento efectivo del proceso de calidad, los diferentes proyectos que se encuentran en el proceso de calidad, las aportaciones de los diferentes grupos de trabajo, su evaluación y la instrumentación de medidas de corrección.

Dando como consecuencia que el personal se sienta más integrado a la organización, al saber la trascendencia de su trabajo y la forma en como éste contribuye al logro de los objetivos organizacionales y personales.

Esta etapa se realizará a través de:

- ★ Implantación de sistemas de calidad.
- ★ Manejo del esquema de planeación y replaneación.
- ★ Rediseño de productos.

CÍRCULOS DE CALIDAD:



Finalmente en esta etapa es necesario evaluar y controlar el modelo, los diferentes proyectos que se encuentran en proceso, así como las aportaciones de los diferentes grupos de trabajo.

La filosofía que subyace el sistema de reconocimiento se apoya en buscar equidad más no igualdad, donde el tipo de reconocimiento podrá ser tan extrínseco como intrínseco.

Este sistema contempla los siguientes factores:

- ◆ Mejoras a los procesos productivos.
- ◆ Mejoras a los sistemas o procedimientos administrativos.
- ◆ Mejoras en el medio ambiente físico del trabajo.
- ◆ Eficiencia y servicio interno y/o externo.

Otro aspecto del seguimiento y la evaluación es verificar si la solución que se ha tomado ha sido efectiva y eficiente, en caso contrario, el grupo analizará nuevamente el problema de manera positiva.

6.6.4.5 Posibles beneficios.

Cabe destacar que los resultados a grandes rasgos repercutirán directamente en forma global en la empresa, aunque como se mencionó antes, la mayoría de dichos resultados serán de mediano y largo plazo y aún así abarcar las mejoras obtenidas sería muy tedioso mencionarlás en esta tesis pero sólo mencionaremos las más importantes aparte de la mejora continua y el control del proceso.

Establecer un modelo administrativo y un sistema de calidad dentro de la organización "Productos Moy" podrá traer los siguientes beneficios para todos los miembros de la empresa.

Los beneficios que se pueden obtener son de dos tipos:

A) Cuantitativos.

1. Aumento de la participación en el mercado.
2. Incremento de la productividad.
3. Incremento en las utilidades.
4. Ahorro de costos.
5. Pueden rebajarse precios.

Éste es uno de los beneficios más esperados en la empresa, aunque tener un sistema de calidad en la empresa, como mencionábamos con anterioridad, no garantice ventas o mayor producción (aunque si da mayor probabilidad de tenerlas) pero si garantiza una reducción de costos y he ahí el valor agregado que permite ser competitivo, además si se da esto es por que los índices de retrabajo fueron reducidos, en pocas palabras, menos piezas malas a la primera vez.

B) Cualitativos.

1. Incremento en la satisfacción del cliente.
2. Mayor compromiso de todos los miembros de la organización en la calidad.
3. Mayor y mejor comunicación.
4. Mayor liderazgo.
5. Mayor trabajo en equipo.
6. Aumenta la moral de los empleados, puesto que ya no se les ve como un problema, lo cual llevará a mayores beneficios como:
 - Menos ausencias.
 - Menos agotamientos.
 - Más interés en el trabajo.
 - Motivación para mejorar el trabajo, etc.

Pero eso no es todo, también se reducen los tiempos muertos tanto de la gente de operación como de las máquinas y todo eso en conjunto optimiza el proceso, de esa manera un proceso puede llegar a ser lo más rentable para la industria actual.

CONCLUSIONES:

En la actualidad casi todos los fracasos empresariales, en su mayoría, son originados por la incompetencia e inexperiencia administrativa, ya que, hoy en día el factor limitativo de las organizaciones es la carencia de calidad no sólo en el área de producción, si no en todos los procesos que intervienen dentro de la organización.

En la empresa dulcera "Productos Moy" se pudo comprobar está situación, como se analizó en la investigación, basándose en lo anterior podemos concluir que para que todo tipo de organización, de cualquier tamaño y de cualquier giro para que alcance el nivel competitivo que exige el mercado, debe de tomar en cuenta los principios básicos del "Proceso Administrativo" y debe de valerse de todas las técnicas posibles para el logro de sus objetivos y metas; esto para conseguir de una manera efectiva el buen funcionamiento tanto en el nivel operativo como el nivel administrativo. Ya que no se puede dejar a una empresa a la deriva, se debe de planear y organizar muy bien las actividades y procedimientos para llevarla hacia el éxito.

La administración es esencial para el crecimiento de la empresa, sin olvidar que se debe establecer y modificar las prácticas administrativas de acuerdo a las contingencias y situaciones a las que se enfrenten, no debemos olvidar la importancia que tiene el factor humano, ya que es el principal involucrado para lograr un crecimiento de la empresa donde es necesario una eficiente y efectiva cooperación de grupo. Por lo tanto, la importancia para el éxito de la empresa radica principalmente en la participación total de la gente que forma la organización, sin importar el nivel, empezando desde la dirección hasta los trabajadores más bajos, esto genera un cambio de responsabilidad y autoridad permitiendo una mayor creatividad en toda la estructura.

Al llevar a cabo el análisis de la empresa se pudo determinar que la hipótesis si se comprueba ya que podemos determinar que si se establece un modelo administrativo, otro de calidad y se coordinan se puede mejorar su desarrollo en la productividad.

La propuesta sugerida a la directiva de la empresa "Productos Moy" es principalmente dar a conocer el potencial de los recursos humanos, ya que el desarrollo hábil de la gente, requiere de esfuerzo, paciencia y dedicación lo que se puede lograr sólo cuando la dirección realmente cree en lo que se pretende hacer y que resulte de beneficio de todos.

Los manuales administrativos son una herramienta de comunicación importante para instruir al personal de la organización, en cuanto a información sobre historia, objetivos, funciones estructura y descripción de puestos, procedimientos y políticas siendo estos manuales de ayuda al trabajador para que ejecute y comprenda de una manera sencilla y clara su trabajo.

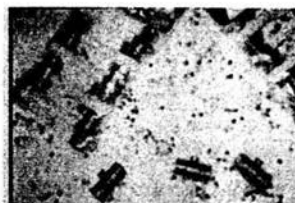
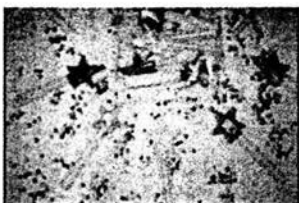
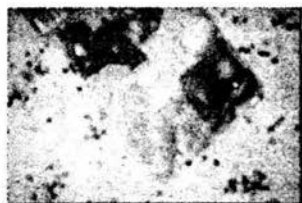
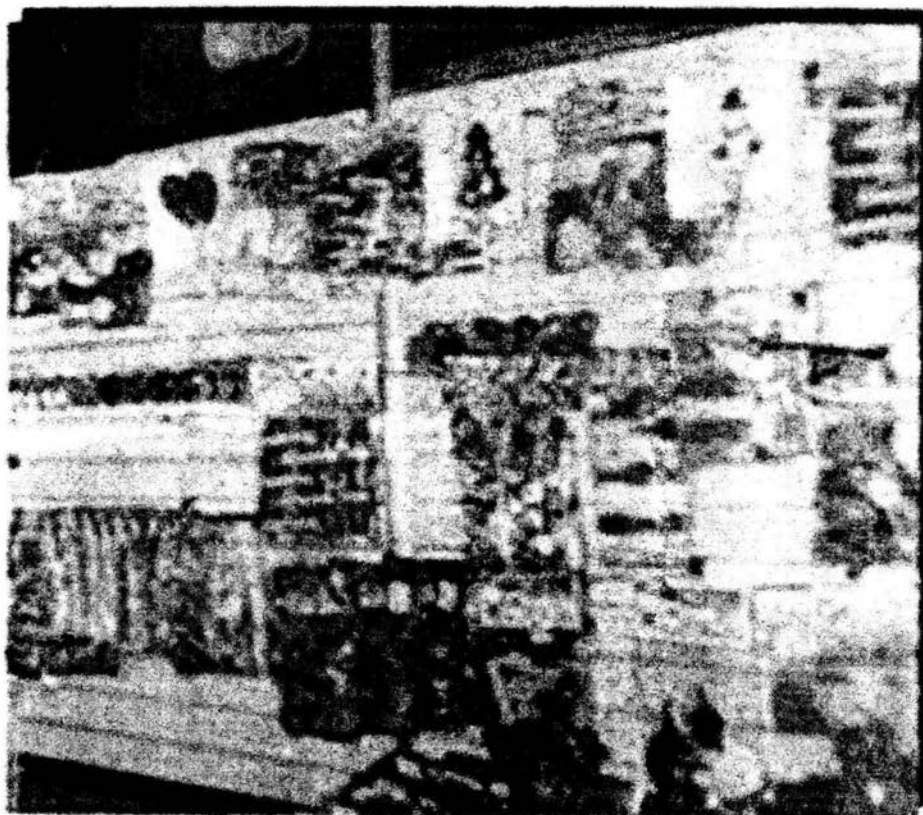
Además de que al implantarse los círculos de calidad se espera conseguir que los miembros trabajen comprometidos con la calidad de su trabajo, esto tiene como consecuencia que su trabajo sea más productivo e inclusive se modifique como resultado de la participación los manuales.

Por último pudimos comprobar que existe una amplia relación en los recursos humanos con la calidad ya que son el factor que interviene directamente con los productos, siendo ellos los que le dan una calidad eficiente o deficiente y es por eso que se les debe de hacer partícipes en este desarrollo.

ANEXOS

Anexo 1.

Productos elaborados por la empresa "Productos Moy".



Anexo 2.

Entrevista a la Sra. Martha Inés Olivos propietaria de la empresa.

- 1.- ¿Cuál es el objetivo de “Productos Moy” ?
- 2.- ¿ Cuántos trabajadores laboran dentro de la empresa ?
- 3.- ¿ Cuales son los requisitos que los clientes demandan en los productos ?
- 4.- ¿Cuál es la caducidad de los productos ?
- 5.- ¿ Cuales son los productos líderes ?
- 6.- ¿ Cuánto produce semanalmente ?
- 7.- ¿ Cuánto compra de materia prima ?
- 8.- ¿ Cuenta con algún organigrama ?
- 9.- ¿ Quiénes son sus principales clientes ?
- 10.- ¿Cuál es el margen de ganancia mensual ?
- 11.- ¿ Qué meses se consideran de temporada alta ?
- 12.- ¿ Qué tiempo se necesita para la producción de los productos ?
- 13.- ¿ Cuales son las razones por que los clientes devuelven los productos ?

- 14.- ¿ Qué método utiliza para saber la aceptación del cliente hacia un producto determinado?
- 15.- ¿ Cuánto corresponde su crédito ?
- 16.- ¿ Cuánto vende semanalmente ?
- 17.- ¿Cuál es el rango de inventarios ?
- 18.- ¿ Cuánta materia prima utiliza y que producción genera ?
- 19.- ¿ Cada cuánto tiempo le da mantenimiento a su maquinaria ?
- 20.- ¿ Cuenta su personal con incentivos ?
- 21.- ¿ En qué consisten ?
- 22.- ¿Cuál fue la razón de cambiar de giro ?
- 23.- ¿ Cuenta con programas de capacitación ?
- 24.- ¿ En qué consiste su proceso productivo ?
- 25.- ¿ Quién es su principal proveedor ?
- 26.- ¿ Cuales son las materias primas que utiliza ?
- 27.- ¿ Cuales son los tipos de trabajadores que necesita ?

Anexo 3.

Questionario realizado al personal que labora en la empresa.

CUESTIONARIO

1. ¿ Conoce los objetivos de la empresa ?
a) Sí (Cuales son) b)No (Por qué)
2. Le resulta fácil cumplir con los objetivos.
a) Sí b) No (Por qué)
3. Su jefe inmediato le trasmite la información que necesita para llevar a cabo su trabajo.
a) Siempre b) Con frecuencia c) De vez en cuando d)Nunca
4. La información que recibe para realizar su trabajo es:
a) Adecuada b) Inadecuada.
5. ¿ Cómo considera la comunicación en la empresa ?
a)Buena b)Regular c) Mala
6. Tiene comunicación constante con su jefe inmediato.
a) Sí b) No (Por qué)
7. ¿ Cuenta con programas de capacitación ?
a) Sí (Cuales) b) No (Por qué)
8. Se le permite tomar sus propias decisiones con respecto al trabajo que realizas.
a) Sí (Cuales) b) No (Por qué)

b) Que te expresen lo satisfecho que están con tu trabajo.

c) Otro. _____

16. ¿ Conoce los lineamientos de calidad que deben tener los productos ?

a) Sí (Cuales son)

b) No (Por qué)

17. Tuviste alguna capacitación para el uso apropiado de materiales.

a) Sí (Describebela)

b) No

18. Tuviste alguna capacitación para el uso apropiado de la maquinaria (Sólo obreros)

a) Sí (Describebela)

b) No

19. Cuentas con materiales necesarios para la realización de tu trabajo.

a) Sí (Cuales)

b) No (Por qué)

20. Cuentas con la herramienta apropiada para realizar su trabajo.

a) Sí

b) No (Por qué)

21. ¿ Considera necesario tener una capacitación ?

a) Sí

b) No (Por qué)

7. Está de acuerdo en la política de "Productos Moy" de no aceptar devoluciones.

a) Sí (Por qué)

b) No (Por qué)

8. ¿Cuales son las deficiencias que existen desde su punto de vista de los productos y/o de la empresa "Productos Moy"? (Puede marcar varias respuestas).

a) Los tiempos de entrega

b) Los acabados de los productos

c) Otro_____

BIBLIOGRAFÍA:

- Academia de Operaciones de la Facultad de Contaduría y Administración. “*Apuntes de administración para la calidad total*”. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. 1ª. Edición. México.2003.
- Amaro Guzmán, Raymundo. “*Administración de personal*”. Editorial Limusa. 1981.
- Anzola Rojas, Sérvulo. “*Administración de pequeñas empresas*”. Editorial McGraw-Hill. 1993.
- Arias Galicia, Fernando. “*Administración de recursos humanos*”. Editorial Trillas. México. 1996.
- Baer, Earl E. “*Las relaciones humanas en los negocios*”. Editorial Limusa. México. 1981.
- Barragán Codina, José N. “*Administración de las pequeñas empresas y medianas empresas. Retos y problemas ante la nueva economía global*”. Editorial Trillas.
- Berlinches Cerezo, Andrés. “*Calidad*”. Editorial International Thomson Publishing Paraninfo. 3ª. Edición. 1998.
- Biblioteca Práctica de Negocios. “*Tomo I. Administración moderna*”. Editorial McGraw-Hill. México. 1996.
- Byars, Lloyd L. “*Administración de recursos humanos. Conceptos y aplicaciones*”. Editorial Interamericana. 1983.
- Colunga Dávila, Carlos. “*Los modelos administrativos que enfatizan la calidad y modelos que enfatizan la productividad*”. Editorial Panorama. México. 1995.
- Colunga Dávila, Carlos. “*Administración para la calidad*”. Editorial Panorama. 1995.
- Chiavenato, Idalberto. “*Administración de recursos humanos*”. Editorial McGraw-Hill. México. 5ª. Edición. 1999.
- Chiavenato, Idalberto. “*Introducción a la teoría general de la administración*”. Editorial McGraw-Hill. 5ª. Edición. 1999.
- Decenzo, David A. y Robbins, Stephen P. “*Administración de recursos humanos*”. Editorial Limusa. 2001.
- De la Cerda, Gastélum J. “*Breve panorama crítico de la productividad y calidad en México*”. 1990.

- Dessler, Gary. *“Administración de personal”*. Editorial Prentice Hall. 6ª. Edición. México. 1994.
- Evans, James R. y Lindsay, Williams. *Administración y control de calidad*. Thomson editors. 2000.
- Feigenbaum, A. V. *“Control total de la calidad”*. Editorial CECSA. México. 1989.
- Fernández Arena, José Antonio. *“El proceso administrativo”*. Editorial Diana. 1970.
- Gitlow, Howards S. y Gitlow, Shelly J. *“¿Cómo mejorar la calidad y la productividad con el método Deming?”*. Editorial Norma. México, D.F. 1989.
- González González, Carlos. *ISO 9000, QS 9000, ISO 14000. Normas internacionales de administración de calidad, sistemas de calidad y sistemas ambientales*. Editorial McGraw-Hill. 1998.
- Guías de gestión de la pequeña empresa. *“Gestión de la calidad total”*. Ediciones Díaz de Santos.
- Guías empresariales de SECOFI. *“Dulces, bombones y confituras”*. Limusa Noriega Editores.
- Gutiérrez, Mario. *“Administración para la calidad”*. Editorial Limusa. 1989.
- Hernández y Rodríguez, Sergio. *“Introducción a la administración”*. Editorial McGraw-Hill. 1994.
- Koontz, Harold y O'Donnell, Cyril. *“Curso de administración moderna”*. Editorial McGraw-Hill. 6ª. Edición. 1979.
- Koontz, Harold y O'Donnell, Cyril. *“Elementos de la administración”*. Editorial McGraw-Hill. 1999.
- Kinicki, Angelo y Kreitner, Robert. *“Comportamiento organizacional. Conceptos, problemas y prácticas”*. Editorial McGraw-Hill. México. 2003
- Kras, Eva S. *“La administración mexicana en transición”*. Grupo Editorial Iberoamericana. México, D.F. 1991.
- Lamprecht, James L. *“ISO 9000”*. Editorial Panorama. México. 1996.
- Miner, John B. *“El proceso administrativo”*. Editorial Continental. 1978.
- Munch Galindo, Lourdes. *“Fundamentos de administración”*. Editorial Trillas.
- Palom Izquierdo, Francisco Javier. *“Círculos de calidad. Teoría y práctica”*. Editorial Marcombo. España. 1991.

- R. Terry, George. *"Principios de la administración"*. Ed. CECSA. 1986.
- Reyes Ponce, Agustín. *"Administración moderna"*. Editorial Limusa.
- Reyes Ponce, Agustín. *"Administración de empresas. Teoría y práctica"*. Editorial Limusa. 1974.
- Reyes Ponce, Agustín. *"Administración de personal. Relaciones humanas"*. Editorial Limusa. 1971.
- Reyes Ponce, Agustín. *"Administración de empresas. 2ª. parte"*. Editorial Limusa. 1971.
- Reyes Ponce, Agustín. *"El proceso administrativo"*. Editorial Diana. 1977.
- Ríos Szalay, Adalberto y Paniagua Aduna, Andrés. *"Orígenes y perspectivas de la administración"*. Editorial Trillas. México. 1977.
- Rodríguez Valencia, Joaquín. *"Administración con enfoque e estratégico"*. Editorial Trillas. 1989.
- Robson, Mike. *"Círculos de calidad en acción"*. Ventura ediciones. 1992.
- Sales, Matías. *"Trabajos de administración 2001"*.
- Sandholm, Lennart. *"Control total de calidad"*. Editorial Trillas. México. D.F. 1995.
- Sosa Pulido, Demetrio. *"Calidad total para mandos intermedios"*. Editorial Limusa. 1995.
- Stoner A. James. *"Administración"*. Editorial Prentice Hall. 4ª. Edición. 1996.
- Weihrich, Heinz. *"Administración, una perspectiva global"*. Editorial McGraw-Hill. 1998.
- Werther, William. *"Administración de personal y recursos humanos"*. Editorial McGraw-Hill. México. 1995.
- Zairi, Mohamed. *"Administración de la calidad total para ingenieros"*. Editorial Panorama. 1993.

Páginas de Internet consultadas:

- www.iram.com.ar (IRAM. Instituto Argentino de Normalización).
- www.imnc.com (IMNC. Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C.).
- www.siem.gob.mx (Sistema empresarial mexicano).
- www.ssa.gob.mx (Secretaría de salubridad y asistencia).