

36
2EJ



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO**

Facultad de Contaduría y Administración

**ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
CON ENFOQUE DE CALIDAD
PROPUESTA PARA UNA PEQUEÑA EMPRESA
DE LA INDUSTRIA GRAFICA**

**Seminario de Investigación Administrativa
Que para obtener el Título de
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
p r e s e n t a n
ERIKA LILIANA HERNANDEZ GARCIA
MARISA TREJO BECERRIL**



**Asesor del Seminario:
C.P. y M.A. Salvador Ruiz de Chávez Ochoa**

México, D. F.

1995



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



DE CONTABILIDAD

FNE 22 1996

COORDINACION DE
EXAMENES PROFESIONALES

010475196

FALLA DE ORIGEN

AGRADECIMIENTOS

A nuestra Alma Mater, la Universidad Nacional Autónoma de México, en especial a la Facultad de Contaduría y Administración, por todos los años de formación que hemos recibido.

Al C.P. y M.A. Salvador Ruíz de Chávez Ochoa, asesor de esta tesis por su tiempo, ánimo y decidido apoyo para el término de la misma.

Al C.P. José Sordo Noriega, por darnos su confianza.

A los siguientes profesores de nuestra facultad, por inculcarnos la idea de ser excelentes en todo lo que realicemos a lo largo de nuestras vidas, por darnos ánimo para terminar este texto, pero sobre todo por otorgarnos parte de sus experiencias vividas para nuestra formación como profesionistas; L.A.E. Lilia Olga Varela Barraza, L.A.E. Angélica Raya, C.P. y L.A.E. Jorge Alvarez Anguiano, Ing. P. Héctor Hernández García, L.E. Alfonso Galindo Aranda, L.A.E. Elsa Alvarez Maldonado, L.A.E. Ricardo Reyes Pimentel, L.D. Luis Manuel Olivares Estrada, L.E. Ana Hilda Gómez Torres y L.D. Napoleón Alvahuante Luvianos .

A todas las personas de la imprenta que colaboraron desinteresadamente con nosotras, y a la señora Araceli Angeles Ramírez que nos brindó su tiempo y dedicación para poder editar esta tesis.

A nuestros amigos.

A DIOS

Por haberme dado la vida

**A MIS PADRES
BENITO Y JULIA**

Por ser quienes desde mi niñez hasta lo que soy ahora han guiado mis pasos con sabiduría y amor.

Este logro también es suyo.

**A MI ESPOSO
JORGE LUIS**

Con amor porque desde que lo conozco he vivido en plenitud y su apoyo y amor son muy importantes para mí.

Por seguir a mi lado, gracias.

A MIS HERMANOS Y SUS FAMILIAS

Gloria y Jesús; Claudia, Omar y Jonathan
Benito y María; Benito III y Julia
Emma y Rubén; Rubén II, Laura y Rodrigo
Héctor y Rosa; Héctor II, Jimena y Adriana
Germán y Lurdes; Diana y Cecilia

Por su granito de arena que enormemente se refleja en mi vida, pero sobre todo, por la ayuda mutua de una verdadera familia.

ERIKA LUANA

**A MIS PADRES
G. HORACIO Y RUCIA**

Por su cariño, apoyo, confianza, y por todo lo que me han enseñado, que nada en esta vida sucede por buena suerte, sino que es preciso estudiar y trabajar con empeño y constancia para enfrentarme a los obstáculos y esforzarme por vencerlos para llegar tan alto como yo deseo.

A MIS HERMANAS

Bárbara R., Tamara A. y Rodica S. por su paciencia, apoyo y por alentarme a no darme por vencida en lograr mis ideales.

MARISA

INDICE

INTRODUCCION..... 8

CAPITULO PRIMERO.

CALIDAD: HISTORIA Y DEFINICIONES

- I. La calidad de 1880 a 1990..... 11
- II. La calidad total por generaciones..... 13
- III. Definiciones de calidad..... 14

CAPITULO SEGUNDO.

CALIDAD: FILOSOFIAS DE LOS PRINCIPALES AUTORES Y

SITUACION EN MEXICO

- I. W. Edwards Deming..... 16
- II. Juran y la trilogía de la calidad..... 20
- III. Crosby y los absolutos de la calidad..... 22
- IV. Kaoru Ishikawa..... 26
- V. La calidad en México..... 30
 - 1. Premio Nacional de Calidad. (Fundación Mexicana para la Calidad Total, A.C./ Secretaría de Comercio y Fomento Industrial)..... 32
 - 2. XV Premio Nacional de Artes Gráficas (1994)(Unión de Industriales Litográficos de México, A.C)..... 40
 - 3. El interés del Gobierno y de las empresas por elevar la calidad..... 43

CAPITULO TERCERO.

RECURSOS HUMANOS : MOTIVACION, CAPACITACION Y

LIDERAZGO

- Resumen..... 47
- I. El área de recursos humanos y la calidad total..... 51
- II. Importancia de los recursos humanos..... 55

- III. Motivación..... 56
 - 1. ¿Qué es la motivación ?..... 56
 - 2. Jerarquía de las necesidades Maslow..... 57
 - 3. Teoría de la motivación-higiene..... 59
 - 4. Teoría X y teoría Y..... 61
 - 5. Regla del 50 y 50..... 62
 - 6. ¿Cómo motivar a los empleados en una micro, pequeña y mediana empresa ?..... 63
- IV. Capacitación..... 65
 - 1. ¿Qué es la capacitación ?..... 66
 - 2. Objetos de la capacitación..... 67
 - 3. Disposiciones legales referentes a la capacitación y adiestramiento..... 68
 - 4. Tipos de capacitación..... 70
 - 5. Sistemas de capacitación..... 73
 - 6. Proceso de capacitación..... 74
- V. Liderazgo..... 79
 - 1. ¿Qué es el liderazgo ?..... 80
 - 2. El liderazgo en las organizaciones mexicanas..... 80
 - 3. Rasgos de un líder..... 81
 - 4. Perfil cultural del administrador mexicano..... 83
 - 5. Clasificación de la conducta del líder..... 84
 - 6. El liderazgo paternalista y las organizaciones familistas en México..... 84
 - 7. Comportamiento de los líderes..... 85
 - 8. Formación de líderes..... 86
 - 9. Estilos gerenciales en México..... 86
 - 10. Influencias en la elección de un estilo de liderazgo..... 88

11. Factores de personalidad y de la situación que influyen en un buen liderazgo.....	89
12. Motivación y liderazgo.....	92

CAPITULO CUARTO

EMPRESA DE LA INDUSTRIA GRAFICA (CASO)

I. Historia de la empresa en estudio.....	93
II. Datos generales de la empresa.....	94
III. Organigrama.....	96
IV. Mapa de la planta.....	102
V. Procedimiento de impresión de un libro.....	104
1. Descripción analítica.....	104
2. Diagrama de flujo.....	107
VI. Diagnóstico.....	107
1. Resultados del cuestionario de motivación y capacitación.....	110
2. Resultados del análisis de puestos.....	116
VII. Conclusiones del diagnóstico.....	123

CAPITULO QUINTO

RESUMEN Y SUGERENCIAS

I. Concepto de calidad.....	127
II. Similitudes entre las filosofías de calidad y la adaptación de ellas a las necesidades de la empresa.....	127
III. La participación de la organización en los premios de calidad.....	129
IV. Importancia de los recursos humanos.....	130
V. La motivación.....	131
VI. Capacitación.....	136
VII. Beneficios que recibe la empresa y los empleados por la capacitación.....	139
VIII. Liderazgo.....	140

IX. La adopción de la calidad en México.....	142
Lista de figuras.....	144
Bibliografía.....	146
Anexo 1	
Cuestionario. Motivación y capacitación.....	149
Anexo 2	
Cuestionario. Análisis de puestos.....	151

INTRODUCCION

La crisis financiera vivida desde fines de 1994 ha traído como consecuencia fuga de capitales, devaluación del peso, aumento de las tasas de interés, caída de la bolsa, disminución de las ventas y cobranza difícil, entre otros efectos. Estos problemas afectan y amenazan particularmente a las pequeñas empresas, que son objeto de esta tesis recepcional.

Además, la apertura comercial ha ocasionado una mayor competencia y originado el nacimiento de poderosos grupos industriales, comerciales y de servicios.

Es muy difícil para una organización pequeña competir con los recursos económicos y tecnológicos de esas firmas.

Para enfrentar estos retos se habla de que la clave del éxito son la calidad de los productos o servicios y la productividad. Estos factores son de importancia máxima para la existencia de la compañía y la estabilidad del empleo de sus trabajadores.

Dado que este estudio se refiere a una empresa de la industria gráfica a continuación se dan a conocer algunas cifras publicadas por el Banco de Comercio Exterior (Bancomext) sobre la crisis que afecta a esa rama industrial.

De 1991 a 1992 las importaciones de productos gráficos creció de 58 % a 63 % siguiendo esta tendencia, en 1993 y 1994 ascendieron a 4,048 y 6,239 millones de dólares respectivamente.

En lo que se refiere a las exportaciones sucede lo contrario pues en 1993 disminuyeron de 1,325 millones de dólares a 1,123 millones de dólares en 1994.

Las instituciones mexicanas deben ajustarse a las nuevas exigencias del mercado y mejorar su calidad productiva y administrativa, para que logren ventajas que las fortalezcan ante la creciente competencia que impone la apertura comercial.

Esto no se consigue fácilmente. Se necesita tener metas claras, trabajar con disciplina, férrea voluntad, inteligencia, decisión para salir adelante y, sobre todo, una actitud optimista.

La organización deberá verse como una familia. En la familia por lo regular los miembros toleran y suplen las necesidades físicas y emocionales de los mismos, se unen en torno a metas comunes y están comprometidos unos con otros. Gitlow (1989) dice que; la familia que tiene éxito hace mucho más que sobrevivir, planea para el futuro y trabaja para alcanzar una vida mejor; decide lo que desea y como lograrlo.

Lo que se pretende lograr al escribir sobre el tema de calidad y su relación con el factor humano en una pequeña empresa, es dar a conocer tanto a empresarios como a estudiantes que un producto o servicio para que sea competitivo, depende de la calidad con la que se realicen esto es; que el personal labore en armonía, trabaje en equipo, con mentalidad abierta a la mejora continua, que sean motivados, capacitados y dirigidos por las personas adecuadas. Una vez que lo anterior se da en la institución, se puede decir que cuenta con una de las características de las empresas de calidad que menciona Hirata (1994) en el capítulo tercero de este estudio.

Para que la organización sea una empresa de calidad, es necesario que se de especial importancia al factor humano, por que es el que puede modificar los demás recursos con los que cuenta la misma.

De acuerdo con los valores de calidad que en la Facultad se nos inculcaron, surgió la idea de escribir e investigar a cerca de este tema enfocado a la pequeñas empresas de nuestro país. Según cifras tomadas de Nacional Financiera, el 98% de las unidades productivas esta representado por las micro, pequeñas y medianas empresas, de las cuales 2.7 % son pequeñas y que generan el 36 % del valor bruto de la producción. También nos intereso el tema por la gran competencia nacional como internacional que enfrentan estas organizaciones y por su posible cierre sino actúan con calidad. De ahí la importancia de que adopten la calidad como un valor propio para que sean más competitivas.

Para realizar éste estudio se acudió a una organización pequeña de la industria gráfica, en donde el director general de la misma nos comentó sus inquietudes con respecto al mejoramiento de la calidad en la empresa; con él se precisó que se revisaría el proceso para elaborar un libro. De acuerdo a éste, y con entrevistas informales que se realizaron en el área de edición, que es la primera fase del proceso, se detectó que era necesario poner atención al personal de esta área, de ahí partió la investigación de campo.

La información bibliográfica se obtuvo acudiendo a la biblioteca de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM y en otras instituciones como la Fundación Mexicana para la Calidad (FUNDAMECA), el Fideicomiso del Premio Nacional de Calidad/SECOFI, la Cámara Nacional de Artes Gráficas (CANAGRAF) y la Unión de Industriales Litográficos de México, todas las últimas no difunden sus servicios ni su existencia. Se pudo llegar a ellas por informantes allegados a este tipo de instituciones, porque no se encuentran siquiera en los libros de consulta para localizar organismos establecidos en el D.F.

El presente trabajo se desglosa en cinco capítulos. En el primero se hace una breve reseña de la evolución y generaciones de la calidad, y algunas definiciones de los estudiosos sobre la materia. El capítulo segundo se refiere a las filosofías de calidad de los principales pensadores de las mismas y de la preocupación e importancia que ha tomado este tema en México. El capítulo tercero muestra la importancia de los recursos humanos ya que son estos los que llevan a la organización a lograr la calidad total en los productos o servicios que ofrecen a la comunidad. Así como de la motivación, capacitación y liderazgo. El caso práctico entra en el capítulo cuarto de este texto; en donde se dan a conocer las características de la pequeña empresa de la industria gráfica bajo estudio, se presenta el proceso de impresión de un libro y se hace un diagnóstico del mismo, en el cual se detecta la importancia del personal en el área de edición; se aplicaron cuestionarios y entrevistas informales con el objeto de conocer las necesidades de los empleados del área mencionada. En el último capítulo se presenta un resumen del trabajo y se dan las sugerencias para mejorar el área y la organización en general.

CAPITULO PRIMERO

CALIDAD: HISTORIA Y DEFINICIONES

**“Calidad Total es: satisfacer las expectativas del cliente y las de la organización, haciendo las cosas bien desde la primera vez”
(Hernández, G. y Trejo, B. , 1995)**

CAPITULO PRIMERO

CALIDAD: HISTORIA Y DEFINICIONES

I. LA CALIDAD DE 1880 A 1990

A lo largo de la historia de la calidad se puede observar que la preocupación de las personas hacia ser más competitivas y complacer al cliente va creciendo en forma gradual y cómo la empresa se va cada vez integrando desde los altos mandos directivos hasta su célula más pequeña.

La integración y comunicación es importante en la organización, tanto como los modelos implantados y el deseo de lograr ciertas metas y, sobre todo, es muy importante satisfacer al cliente.

En ésta década de grandes cambios, lo que se hace notar más es que para cumplir con cualquier objetivo se necesita una planeación estratégica. La consolidación de la apertura comercial, la desregulación de los mercados, las actividades productivas y el Tratado de Libre Comercio de América del Norte presentan un escenario de competencia que exige mejorar la calidad y la productividad. En México, desde hace más de 30 años se inició el movimiento de calidad total.

Los resultados de la Encuesta Semestral de Expectativas de las Empresas (Bancomext, 1992), reflejan la gran preocupación de las empresas mexicanas por elevar su competitividad mediante la aplicación de diversas medidas para incrementar su productividad y calidad.

Las organizaciones consideran a los programas de calidad como el segundo punto importante para elevar su productividad.

A continuación en la figura 1 se presenta una síntesis de la evolución de la calidad en los últimos 110 años en el mundo, de 1880 a 1990, la información proviene de Senlle (1992), la más reciente de Carvajal (1993) y Banamex (1994).

Figura 1

EVOLUCION DE LA CALIDAD

1880	Operador controlador	Cada trabajador era responsable de la manufactura completa del producto y podía controlar totalmente la calidad del mismo.
1890	Capataz y controlador de calidad	Los sistemas de fabricación exigieron que los trabajos similares que realizaban muchos hombres, fueran supervisados por un capataz quien asumía la responsabilidad de controlar la calidad de los productos.
1920	Inspector de calidad	Los sistemas de fabricación de línea, se hicieron más complicados y voluminosos, implicando el control de gran número de trabajadores. Fue entonces cuando aparecieron los inspectores de calidad de tiempo completo. La inspección tenía como objetivo detectar los productos que no cumplieran con las especificaciones a fin de separarlos de los que sí tenían calidad. La atención se centraba en el proceso productivo, y parte de la especificación de cómo hacer un producto.
1930	Control estadístico de la calidad	La demanda creciente de producción masiva exigió que el control de calidad no se hiciera ya mediante inspección del 100% sino a través del muestreo; así se introdujo el control estadístico de la calidad en Estados Unidos.
1945	Movimiento de calidad en Japón	Para salir de la destrucción que sufrió Japón con la Segunda Guerra Mundial y para poder conseguir la exportación de productos de calidad se formó la Unión de Científicos e Ingenieros japoneses. Se contó con la asesoría de Edward Deming y Joseph M. Juran.
1960	Círculo de calidad	En 1962 la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses propuso la formación de los círculos de calidad. Es en esta década donde destaca la participación del Dr. Kaoru Ishikawa. Lo principal es la satisfacción del cliente. Las herramientas utilizadas fueron: procedimientos para coordinar las actividades de las funciones que interactúan entre sí y la mercadotecnia.

Figura 1
(continuación)

1970	Control total de la calidad	El control de la calidad estaba circunscrito a las áreas de producción y basado en los supervisores u obreros de las empresas. Sin embargo, la calidad se requiere en todas las áreas de la empresa, en todos y cada uno de los procesos y debe ser promovida y dirigida por los niveles más altos de mando. En esta etapa surgió la necesidad de coordinar los esfuerzos de toda la empresa con el propósito de asegurar la calidad.
1980	Procesos de mejoramiento de la calidad	Para los ochentas es cuando en el movimiento de la calidad se vio que el éxito depende del compromiso total de la organización. La calidad se convirtió en una nueva forma de hacer las cosas, se creó una nueva cultura de hacer bien las cosas desde la primera vez y se generaron diferentes métodos de los procesos de mejoramiento de la calidad. Edward Deming y Philip Crosby.
1990	Dirección estratégica de la calidad y del servicio	Ahora lo más preocupante no es asegurar solamente la calidad, sino que se requiere de una visión estratégica para encontrar oportunidades competitivas que tiene el producto o servicio, tomando en cuenta el punto de vista del cliente.

II. LA CALIDAD TOTAL POR GENERACIONES

En la figura 2, Hirata (1994), divide la historia de la calidad total por generaciones, marca cinco y en cada una de ellas menciona rasgos característicos, él mismo dice que en éste momento la quinta generación está presente y al parecer la principal preocupación de los empresarios es el medio ambiente y la relación del personal con él y la organización misma.

Figura 2

CALIDAD TOTAL POR GENERACIONES

GENERACIÓN	CARACTERÍSTICAS
1ra.	Esta primera generación se extendió hasta finales de los cincuenta y estuvo siempre orientada por el propósito de satisfacer estándares y normas de producción
2da.	Se enfocó prioritariamente a la satisfacción del cliente. En ese periodo Japón irrumpe en los mercados internacionales y aparece una mayor conciencia en los consumidores acerca de la calidad de los productos
3ra.	Los países asiáticos ingresan a los mercados internacionales y la competitividad se basa en estrategias para disminuir costos y precios, con igual o mayor satisfacción de los clientes. La reducción de costos se buscó en todas las actividades de la organización. La filosofía de calidad entraña una responsabilidad de todos los participantes en la empresa, de modo que la calidad total adquirió realmente una dimensión total. Se conciben los círculos de control de calidad
4a.	Se da la globalización de la economía mundial, de nuevo surge una "revolución del consumo", y se centra la atención en la satisfacción del cliente. Las empresas hacen flexibles sus procesos, se automatizan, recurren al corte de personal, aumento de la capacidad del aprendizaje y el mejoramiento de las relaciones con los proveedores
5a.	Se incorpora una mayor conciencia sobre la necesidad de proteger el ambiente y la relación del hombre con la naturaleza, aspectos que se han convertido en parámetros para evaluar una empresa con calidad total.

III. DEFINICIONES DE CALIDAD

A continuación en la figura 3, se citarán algunas definiciones que dan los principales estudiosos de la materia, se tomaron de Banamex (1994).

Figura 3

DEFINICIONES DE CALIDAD

AUTOR	DEFINICION
Deming	“ La calidad es sobrepasar las necesidades y expectativas del cliente a lo largo de la vida del producto ”.
Juran	“ La calidad se da con la producción de algo apto para usarse ”.
Feigenbaum	“ La calidad es la resultante total de las características del producto y servicio de mercadotecnia, ingeniería, fabricación y mantenimiento, a través de los cuales el producto en uso satisficará las esperanzas del cliente ”.
Ishikawa	“ La calidad se da, cuando se logra que un producto o servicio cumpla los requisitos de los consumidores ”.
Harrington	“ La calidad es cumplir o superar las expectativas de los clientes a un costo que les represente valor ”.
Crosby	“ La calidad se define como cumplir con los requisitos que marca el cliente ”.
American Society for Quality Control	“ La calidad es la suma de propiedades y características de un producto o servicio que tienen que ver con su capacidad para satisfacer una necesidad determinada ”.

Con base en el análisis de las diversas definiciones de calidad, se puede observar, que éstas tienen varios puntos en común como son:

- satisfacer al cliente (con un producto o servicio)
- satisfacer a la empresa misma
- habla de las características del producto o servicio
tocan el punto importante de los costos para la empresa

Para efectos de este trabajo se define que la calidad total es: satisfacer las expectativas del cliente y las de la organización, haciendo las cosas bien desde la primera vez.

CAPITULO SEGUNDO

CALIDAD: FILOSOFIAS DE LOS PRINCIPALES AUTORES Y SITUACION EN MEXICO

**"La Calidad Total debe convertirse
en uno de los valores prioritarios de
los mexicanos e influir en todas las
actividades que realice de esta forma
los productos o servicios nacionales
seran competitivos"
(FUNDAMECA, 1994)**

CAPITULO SEGUNDO

CALIDAD: FILOSOFIAS DE LOS PRINCIPALES AUTORES Y SITUACION EN MEXICO

En este capítulo se describe una pequeña semblanza de la filosofía de los principales pensadores acerca de la calidad y la preocupación de nuestro país con respecto al tema.

I. W. EDWARDS DEMING

W. Edwards Deming es un asesor de renombre internacional mejor conocido por su trabajo en el Japón, y quien revoluciono la calidad y productividad japonesa.

Según Gitlow (1989); Deming estableció que las organizaciones se componen de mano de obra, métodos, materiales y máquinas y que estos elementos constituyen el sistema y su proceso dentro de la organización, bajo la filosofía de Deming el proceso de la empresa se amplia para incluir a los proveedores, los clientes y los inversionistas. Esto se conoce como el *proceso ampliado*.

Este comienza con la comunicación de las necesidades del consumidor a la empresa, el consumidor es el elemento más importante en el proceso ampliado porque la meta final es satisfacerlo.

Gitlow dice, que las organizaciones hacen investigaciones a los consumidores con el fin de conocer sus necesidades y de esta forma diseñar productos para satisfacerlos, la investigación no se detiene allí. Es un proceso continuo que determina como se comportan los productos y que especificaciones nuevas le darían mayor satisfacción a la clientela.

En el otro extremo del proceso ampliado se encuentran los proveedores de la empresa. Para que la organización produzca artículos de calidad; no sólo tiene que sobrepasar las especificaciones de los clientes sino que a de comunicar a los proveedores esas necesidades.

Entonces los proveedores tienen que demostrar que los materiales que proporcionan a la empresa permiten a la organización satisfacer las necesidades de los consumidores.

Todo lo anterior lleva a la filosofía de Deming; la calidad se alcanza mediante el mejoramiento incesante del proceso ampliado, lo cual es responsabilidad de la administración.

Para Deming los administradores deben comprender tres tipos de calidad a fin de que puedan mejorar el proceso ampliado.

Estas son; calidad del diseño/rediseño, que empieza con la investigación a los consumidores y el análisis de ventas, lo que lleva a la determinación de un prototipo que satisfaga las necesidades del consumidor, luego se determinan las características del producto y estas se difunden por toda la empresa así como a los proveedores.

La calidad de la conformidad es la medida en que una empresa y sus proveedores pueden sobrepasar las especificaciones del diseño para que suplan las necesidades de los clientes.

La calidad del desempeño se refiere a como los productos y servicios de la empresa se están comportando en la práctica, y ésta lleva a la calidad del rediseño y así prosigue el ciclo de mejoramiento incesante.

De acuerdo con Aburto (1992); Deming presentó un documento en el que explicó a la alta dirección japonesa lo que se debía hacer en aquella era económica para mejorar la calidad, productividad y posición competitiva, Deming dijo lo siguiente; " La producción de bienes y servicios competitivos requiere un sistema basado en el control estadístico de procesos, el nuevo sistema debe enfocarse a la prevención del error, y no a la detección y corrección de éste; la productividad se incrementa al mejorar la calidad, tener una baja calidad significa un alto costo y pérdida de posición competitiva.

La calidad se logra mejorando el proceso. Cuando se mejora el proceso, se incrementa la uniformidad del producto, se reducen los trabajos y errores, se minimiza el desperdicio de mano de obra, máquina - tiempo y materiales; y entonces se incrementa la producción haciendo menos esfuerzo, es decir menos trabajo " (1949).

Deming ha diseñado sus métodos para alcanzar la calidad y la productividad en sus catorce puntos. Gitlow (1989) dice; que los catorce puntos, en conjunto, ofrecen un marco para la acción y le dan a la administración la base sobre la cual puede formular un plan cuando falta experiencia en determinado asunto, y que la aceptación y la comprensión de los catorce puntos llevarán a un compromiso por parte de la administración en el sentido de modificar su modo de pensar y actuar.

Los catorce puntos de Deming son:

1. Crear constancia en el propósito de mejorar los productos y los servicios con un plan para acrecentar la posición competitiva y permanecer en el negocio.
2. Dejar de depender de la inspección masiva.

Exigir pruebas estadísticas de que la calidad es inherente, a fin de eliminar la necesidad de hacer inspecciones masivas.

3. Mejoramiento incesante en vez de inspección masiva.

Dejar de depender de la inspección masiva, en su lugar, exigir pruebas estadísticas de que la calidad es inherente.

4. Poner fin a la práctica de otorgar contratos con el criterio del precio. En su lugar, emplear medidas significativas de calidad, junto con el criterio del precio.
5. Mejoramiento del sistema.

Mejorar constantemente el sistema de producción y de servicio, para acrecentar la calidad y la productividad y así reducir los costos constantemente.

6. **Institución de métodos modernos de capacitación.**

7. **Instituir métodos modernos de supervisión.**

El supervisor de cada departamento debe informar a la alta dirección de los problemas que ocasionan demoras, errores etc. en la elaboración de los productos que se ofrecen a los clientes así como de los servicios, además de sugerir las medidas correctivas necesarias para mejorarlos.

8. **Eliminar el temor para que todos trabajen eficazmente por la empresa.**

La empresa debe eliminar el temor en los empleados, para que estos trabajen eficientemente en la institución, que cada uno de ellos pueda expresarse libremente a cerca de lo que esta funcionando bien o mal en la compañía, además de proporcionar sugerencias para solucionar esos problemas.

9. **Eliminar las barreras entre departamentos.**

Borrar las barreras entre cada uno de los departamentos de la empresa; ventas, producción, mercadotecnia, finanzas, recursos humanos, compras entre otras; todos deben trabajar en equipo para prever los problemas y resolverlos.

10. **Eliminar las metas numéricas, los carteles y los lemas que busquen nuevos niveles de productividad sin ofrecer métodos para lograrlas.**

" Las metas son necesarias para usted y para mí, pero las metas numéricas que se fijan para los demás, sin ofrecer una guía que lleve a la meta, son contraproducentes; generan frustración y resentimiento, el mensaje que llevan a todos es que la administración esta descargando sus responsabilidades sobre la fuerza laboral " (Deming, 1982).

11. **Eliminar las normas de trabajo que prescriban cuotas numéricas.**

" Eliminar estándares de trabajo de cuotas numéricas con respecto a la cantidad. Esto debe reemplazarse por una supervisión de ayuda y servicio y se debe comunicar lo que la administración esta haciendo a fin de mejorar los sistemas y métodos de trabajo " (Aburto, 1992).

12. Fomento del orgullo por la labor.

Los empleados deben ser considerados como el recurso más valioso que tiene la empresa, de esta forma los trabajadores se sentirán orgullosos por las actividades que realizan.

La organización cosechará los beneficios de optimizar el potencial de su fuerza laboral y de despertar lealtad, entusiasmo, interés y espíritu de trabajo.

13. Instituir un programa de educación y capacitación.

La capacitación y la recapitación ayudarán a los empleados para los cambios en sus cargos actuales en relación con los procedimientos, los materiales, las máquinas, las técnicas, las características de calidad.

14. Estructuración del mejoramiento incesante.

La administración superior debe hacerse responsable del mejoramiento incesante de la calidad y crear una estructura que impulse los 13 puntos anteriores.

II. JURAN Y LA TRILOGIA DE LA CALIDAD

El doctor Joseph M. Juran es contemporáneo de Deming y según Aburto (1992); su enfoque es menos estadístico que el de Deming y se conoce como la trilogía de la calidad.

Esta trilogía radica en tres procesos orientados a lograr la calidad y son:

1. Planificación de la calidad
2. Control de la calidad
3. Mejora de la calidad

1. PLANIFICACION DE LA CALIDAD

Esta es la actividad de desarrollo de los productos y procesos requeridos para satisfacer las necesidades de los clientes, implica una serie de pasos que son los siguientes:

- A. Determinar quienes son los clientes.**
- B. Determinar las necesidades de los clientes.**
- C. Desarrollar las características del producto que responden a las necesidades de los clientes.**
- D. Desarrollar los procesos que sean capaces de producir aquellas características del producto.**
- E. Transferir los planes resultantes a las fuerzas operativas.**

2. CONTROL DE CALIDAD

Este proceso consta de los siguientes pasos:

- A. Evaluar el comportamiento real de la calidad.**
- B. Comparar el comportamiento real con los objetivos de la calidad.**
- C. Actuar sobre las diferencias.**

3. MEJORA DE LA CALIDAD

Este proceso es el medio de elevar la calidad a niveles sin precedente, la metodología consta de una serie de pasos:

- A. Establecer la infraestructura necesaria para conseguir una mejora de la calidad anualmente.**
- B. Identificar las necesidades concretas para mejorar los proyectos de mejora.**
- C. Establecer un equipo de personas para cada proyecto con una responsabilidad clara de llevarlo a su fin.**

- D. Proporcionar los recursos, la motivación y la formación necesaria para que los equipos, diagnostiquen las causas, fomenten el establecimiento de un remedio y establezcan los controles para mantener los beneficios.

III. CROSBY Y LOS ABSOLUTOS DE LA CALIDAD

Según Aburto (1992); Philip B. Crosby plantea una serie de puntos similares a los catorce puntos recomendados por Deming.

Crosby desarrolló un concepto denominado los absolutos de la calidad, en el que maneja la idea de la calidad total.

I. PRINCIPIOS ABSOLUTOS DE LA CALIDAD

- A. La calidad se define como cumplimiento de requisitos.
- B. El sistema de calidad es la prevención.
- C. El estándar de realización es cero defectos.
- D. La medida de la calidad es el precio del incumplimiento.

Acorde con Aburto; otra parte interesante de su filosofía es la que dice que hay tres mitos sobre la calidad y estos son:

Primero; "La calidad es tangible; calidad es bondad" (Crosby, 1987).

Aburto dice que para cambiar nuestra actitud hacia la calidad debemos definirla como algo tangible y no como un valor filosófico y abstracto.

La calidad sólo tiene dos respuestas tangibles: si cumple con la norma de expectativa o promesa publicitaria; no cumple, que es igual a que no tiene calidad.

Calidad es cumplimiento de especificaciones; si una lámpara se anuncia diciendo que tiene una vida de 1000 horas y se funde a las 900, no tiene calidad, si un vuelo debe salir a las 11:00 a.m. y sale a las 11:15 a.m., el servicio no tiene calidad.

Segundo; " La calidad es costosa" (Crosby, 1987).

Se cree que se reducen costos al tolerar defectos, es decir, al aceptar productos y servicios que no cumplen con las expectativas de los usuarios. " La falacia estriba en que la calidad es gratis, lo costoso son los errores y los defectos, no la calidad; por lo tanto, nunca será mas económico tolerar errores que hacerlo bien desde la primera vez " (Aburto, 1992).

Lo que cuesta es inspeccionar lo ya hecho para descubrir los errores y corregirlos, lo que cuesta son las devoluciones de los clientes inconformes.

Tercero; " Los defectos y errores son inevitables " (Crosby, 1987).

Según Aburto el ser humano se ha acostumbrado a esta mentira; acepta los baches en las calles, los productos defectuosos, los accidentes, etcétera cada día el individuo se siente resignado hacia su trabajo deficiente.

La persona debe exigir calidad en todas sus actividades, sólo entonces podrá reclamar calidad total a las personas que trabajan con ella.

Los catorce pasos de Philip Crosby son:

Paso 1. Compromiso en la dirección

Convencer a la cabeza operativa de la empresa de que la calidad es gratis. Lo que cuesta es inspeccionar lo ya hecho para descubrir los errores y corregirlos.

Paso 2. Equipo para el mejoramiento de la calidad

Una vez que el director general tiene conciencia de lo anterior convoca a sus directores de área para definir la calidad de la empresa, rectifiquen su actitud ante los

defectos y errores de calidad, integren un equipo interdisciplinario de mejoría de calidad y participen en la implantación del programa.

Paso 3. En este paso deben definirse medidores concretos de la calidad; primero a nivel corporativo, después por áreas y medidores departamentales. Cada medidor será el control que establezca el avance de calidad, bajo el programa.

Paso 4. El costo de la calidad

Errores de compra y fabricación, accidentes y seguros, robos etcétera.

Paso 5. Crear conciencia sobre la calidad

Que la organización este convencida del costo de los errores y defectos que repercuten en las ventas.

Paso 6. Acción correctiva

Al llegar a este punto se inician los círculos de calidad, cada supervisor conjuntamente con su personal busca remediar los errores o defectos generados en su departamento.

Paso 7. Planificar el día cero defectos

Un subcomité del equipo de mejoría prepara un plan de celebración reúne eficacia, costo y festividad del evento.

Paso 8. Educación del personal

La capacitación tiene tres objetivos básicos:

- A) Interesar a los mandos inferiores en la filosofía de cero defectos.
- B) Explicarles la dinámica del día de cero defectos para que colaboren entusiasmando a sus subalternos.
- C) Prepararlos para que motiven y dirijan a su personal al llegar al paso 11.

Paso 9. El día de cero defectos

El objetivo de este paso es transmitir a las bases laborales la decisión de no tolerar más defectos. Se pretende que el día sea solemne, alegre y motivante, pero lo más importante es convencer al personal de que no se trata de una moda pasajera a corto plazo; se enfatiza que la dirección general valora la calidad como la productividad, y que el esfuerzo que ahora se inicia será permanente.

Paso 10. Fijar metas

Cada supervisor se reúne con su personal y fijan metas concretas a lograr para prevenir defectos, durante los próximos 30 a 90 días; es importante que las metas sean ambiciosas, realistas y medibles.

Paso 11. Eliminar las causas del error

Se pide al personal que informe de inmediato de cualquier causa o defecto que perciba y que no puede corregir personalmente; cada observación se envía al equipo de mejoría, quien canaliza los informes al departamento correspondiente y vigilará que se corrijan las anomalías denunciadas.

Paso 12. Reconocimiento

Se establece un programa de incentivos, los premios buscarán más el reconocimiento que aspectos monetarios; se deberá hacer una retroalimentación para todo el personal, mostrando los beneficios que ha producido la nueva actitud ante la calidad, puestos mejor remunerados, etc.

Paso 13. Consejo de calidad

Con el personal experto se forman "consejos de asesoría de calidad", que fungirán como dinamizadores del equipo de mejoría.

Paso 14. Repetir todo el proceso

Repetir el proceso ya que es un compromiso serio y sostenido de generar calidad.

IV. KAORU ISHIKAWA

El concepto que él maneja es el de la calidad total y su control, además es el autor de aportaciones tan importantes como los círculos de calidad y el diagrama de pescado o de causa y efecto.

Los círculos de calidad creados en 1960 dan una imagen de la forma que tienen de trabajar los japoneses y sólo pueden tener posibilidades de éxito si están animados y promovidos por la empresa.

" Los círculos de calidad son grupos pequeños de trabajadores que consiguen éxitos en la mejora del sistema de producción en el que se encuentran, al resolver por ellos mismos los problemas que afectan su trabajo, mediante propuestas de cambios en las herramientas, en el diseño, en la programación y en las condiciones físicas de su trabajo etc., propuestas que deben ser puntualmente atendidas por la dirección de sus empresas " (Udaondo, 1992).

1. OBJETIVOS DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD

Para Sosa (1992) los objetos son:

- A. Contribuir a la superación personal y el desarrollo de la empresa.
- B. Crear un ambiente de trabajo agradable en donde el personal esté satisfecho.
- C. Incrementar el interés y la confianza de todos los empleados hacia la empresa y crear un ambiente en el que cada uno esté más consciente de la calidad y de la necesidad de mejorar.
- D. Mejorar el perfeccionamiento de las actividades.

2. DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO

El diagrama de causa y efecto es un método de control de calidad originado en el Japón y que se extendió en toda la industria japonesa.

Este diagrama no sólo se utiliza en aspectos de control de calidad, sino que puede aplicarse para la solución de otros problemas como la seguridad industrial, asistencia en el trabajo, ausentismo, capacitación, quejas de los clientes a los productos y servicios de la empresa entre otros; el diagrama ilustra la relación que existe entre la causa y el efecto.

" La meta es lograr resultados; como hay que tomar medidas para corregir la causa, si sobre un problema desconocemos la relación entre causa y efecto no podemos adoptar medidas para resolverlo.

Un diagrama de causa y efecto constituye el modo más claro de poner de manifiesto las causas, a fin de actuar con rapidez " (Ishikawa , 1985).

De acuerdo con el creador de éste diagrama; la calidad que se quiere mejorar y controlar se representa mediante cifras de longitud, dureza, porcentaje de piezas defectuosas entre otras, estas se denominan características de calidad y la composición química, los diámetros, los trabajadores etc., posibles causantes de dispersión se denominan factores.

Según Ishikawa existen tres métodos para construir diagramas de causa y efecto, que varían por el tipo de organización.

Estos métodos se dividen en los tres modelos siguientes:

- A. Modelo de análisis de las dispersiones
- B. Modelo de clasificación según el proceso de producción
- C. Modelo de enumeración de las causas

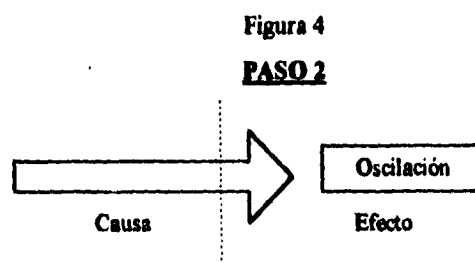
Para Ishikawa, ilustrar un diagrama de causa y efecto; se deben conocer las causas y los efectos en forma concreta. Por lo tanto, características de calidad = efecto y causas = factores.

Los pasos para construir diagramas de causa y efecto según el modelo de análisis de las dispersiones son:

Paso 1. Decidir la característica de calidad que se desea mejorar y controlar.

De acuerdo con el ejemplo tomado del libro de Ishikawa; en este caso se determinó que la mayoría de los defectos que presentaban las piezas producidas en la fábrica se debían a una rotación oscilante; para eliminarla se debía encontrar la causa.

Paso 2. Escribir la característica de calidad a la derecha y trazar una flecha gruesa de izquierda a derecha; ver figura 4.



Paso 3. Indicar los factores más importantes que pueden causar la oscilación, trazando flechas secundarias en dirección a la principal; ver figura 5.

Paso 4. Incorporar en cada una de esas ramas los factores detallados que se pueden considerar causas y estas formarán las ramificaciones menores. En cada una de ellas añadir factores aún más detallados, trazando ramas cada vez más pequeñas; ver figura 6.

Paso 5. Verificar que todos los factores que pueden causar dispersión están incluidos en el diagrama. Si lo están, y si han quedado adecuadamente ilustradas las relaciones entre causas y efectos, el diagrama está completo; ver figura 7.

Figura 5
PASO 3

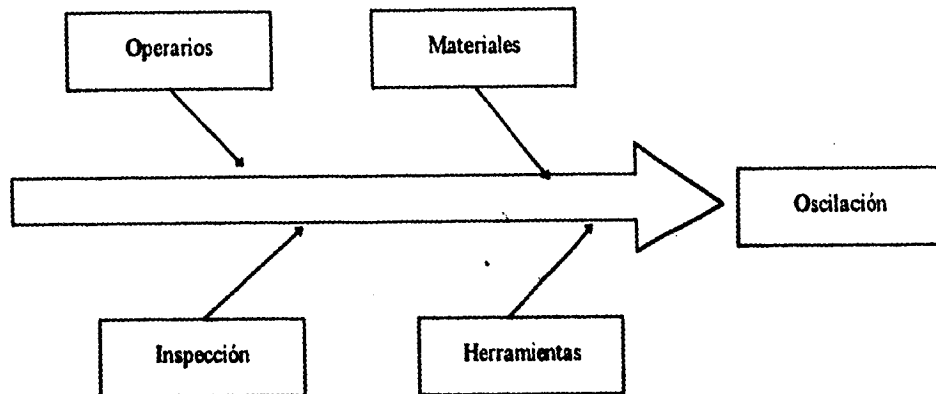


Figura 6
PASO 4

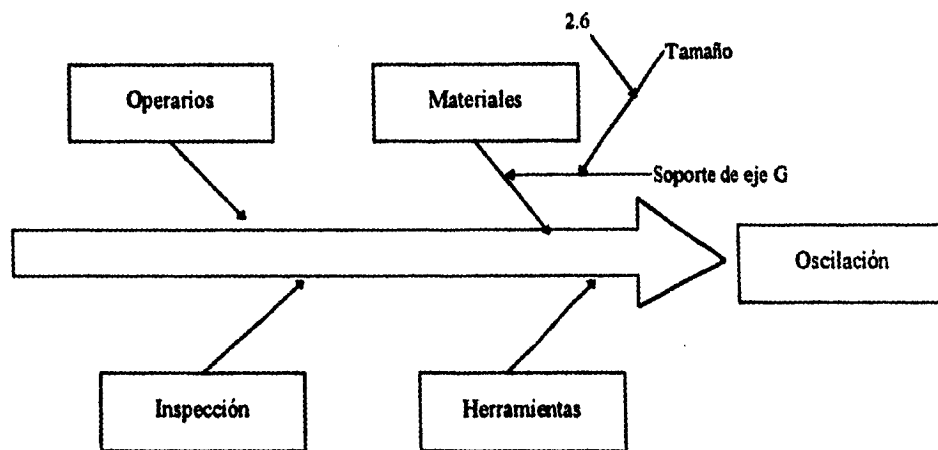
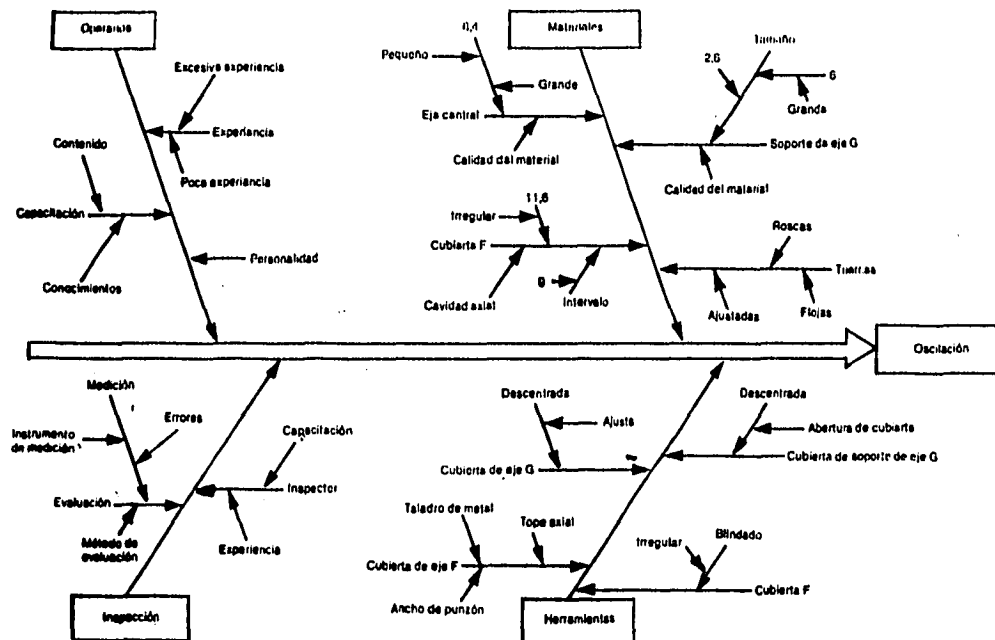


Figura 7
PASO 5



V. LA CALIDAD EN MEXICO

Para Anguiano (1994), "en México el tema de la calidad total, es relativamente reciente, pero en Japón surgió hace aproximadamente cuatro décadas; los japoneses tienen grandes enseñanzas para el mundo ya que para ellos la calidad total es indispensable para la supervivencia de la empresa".

Las organizaciones mexicanas conscientes de la necesidad de la calidad en los bienes o servicios, crearon la Fundación Mexicana para la Calidad Total, A.C. (FUNDAMECA).

La FUNDAMECA tomo las experiencias de organismos nacionales que la antecedieron como el Centro Nacional de la Productividad, Instituto Nacional de la Productividad, entre otros, así como las de organismos o agrupaciones internacionales (American Productivity and Quality Center, European Foundation for Quality Management etcétera), la FUNDAMECA promueve y propicia la calidad, la productividad y la calidad de vida en el trabajo, en el contexto mexicano.

De acuerdo a la FUNDAMECA (1994) la historia de su establecimiento es la siguiente; en 1987 la gaceta Cambio Organizacional, en su ejemplar del 15 de Junio de aquel año, propuso la idea de crear un Centro Mexicano de Calidad y Productividad en nuestro país. Más de 150 personas de más de 80 organizaciones respondieron con entusiasmo a este plan.

Es entonces cuando sociedades mexicanas privadas, públicas, académicas y sindicales crearon la FUNDAMECA como un organismo de la sociedad civil, autónomo e independiente de cualquier grupo político, religioso, empresarial o ideológico, además no lucrativo y al servicio de todos los sectores; para promover una cultura de calidad total en México.

En Abril de 1988 la FUNDAMECA quedó totalmente constituida como asociación civil y además registrada en el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología como Institución Investigadora.

La misión de la FUNDAMECA es: " Impulsar y promover una cultura de calidad total en México, adecuada a nuestro entorno, y así contribuir al desarrollo nacional " (FUNDAMECA, 1994).

Este organismo propone que la nación avance hacia una cultura de calidad total, al adecuar a nuestra realidad cultural, económica y social incrementar la calidad de vida en el trabajo y en la sociedad por medio de un esquema que propone el Premio Nacional de Calidad como principal instrumento rector y motivador de este cambio.

De acuerdo a la FUNDAMECA el Premio responde a las exigencias actuales que plantea la apertura comercial en una economía en la que la competencia es cada día mayor, así el Premio es una manera de promover una cultura de calidad total en nuestro país y por consiguiente es una de las actividades prioritarias de la Fundación.

Mas adelante se da a conocer una breve historia de la idea, diseño y establecimiento de el Premio Nacional de Calidad.

Para cumplir su misión la Fundación participa, con la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), en el proceso de evaluación, administración y difusión de el Premio Nacional de Calidad.

El objetivo de la calidad total según la FUNDAMECA es; volver a las empresas más competitivas, ofrecer productos y servicios de calidad mundial a la sociedad a un precio más accesible, incrementar la participación en los mercados, así como la lealtad de los clientes, producir cualquier bien o servicio con más inteligencia, información, y buen gusto, como una respuesta a lo que desea el consumidor/ comprador/ usuario y después, seguirlo mejorando continuamente.

La Fundación ha promovido la creación de la Red Calidad México, formada por un grupo de 19 centros de calidad no lucrativos orientados a la investigación y difusión de una cultura de calidad y el establecimiento de la Asociación Mexicana de Administradores de Calidad Total A.C., así como el Centro de Calidad de la Confederación de Cámaras Industriales de la República Mexicana.

En la figura 8 se presentan los asociados fundadores activos y organizaciones afiliadas a la Fundación Mexicana para la Calidad Total A.C. (FUNDAMECA).

1. PREMIO NACIONAL DE CALIDAD

En la actualidad existe un consenso cada día mayor entre las empresas del país, de que un factor esencial y prioritario para modernizar a las organizaciones nacionales es la de adoptar una cultura de calidad total en todos los procesos de producción de bienes y

servicios, por tal motivo el gobierno federal apoyó el rediseño de el antiguo Premio Nacional de Calidad como una manera de promover una cultura de calidad total en México.

De acuerdo con Peón (1993), la crónica de el Premio es la siguiente; él mismo dice, que al crearse el primer premio de calidad en la nación en 1986, la comunidad de especialistas en el asunto apoyó con entusiasmo que lo que se premiara fuesen todos aquellos productos que cumplieran con las normas oficiales mexicanas. A fines de 1988 la Fundación decidió asumir un rol definitivo en la promoción de un nuevo premio que favoreciera la competitividad de las empresas mexicanas. Este debía ser un reconocimiento nacional, por lo que era indispensable la participación del Estado.

La FUNDAMECA contaba con la asesoría de la red interamericana de centros de calidad (National Productivity Network) además de la National Institute of Standards and Technology para tener acceso a la información detallada sobre el funcionamiento interno y la estructura del naciente Malcolm Baldrige National Quality Award de los Estados Unidos. Uno de los creadores de este premio el Dr. Jackson Grayson compartió con Peón referencias sobre el diseño inicial del nuevo premio de aquel país.

Para Peón la administración del Presidente Salinas de Gortari, influyó para la aceptación del Nuevo Premio Nacional de Calidad; ya que en éste periodo México aceptó ser parte de una apertura comercial donde los productos mexicanos debían satisfacer las especificaciones de los clientes debido a la competencia nacional como internacional.

El 29 de Noviembre de 1989 el Presidente de la República firmó el Decreto por el que se determinaron los procedimientos para la selección de los acreedores, el otorgamiento y el uso de el Premio Nacional de Calidad.

El mismo autor establece que a partir de ese momento México era el tercer país del mundo en contar con un esquema completo para premiar a sus mejores organizaciones.

Figura 8

**ASOCIADOS FUNDADORES ACTIVOS Y ORGANIZACIONES AFILIADAS A
LA FUNDACION MEXICANA PARA LA CALIDAD TOTAL A.C. (FUNDAMECA)**

ASOCIADOS FUNDADORES

- Acciones y Valores, S.A. de C.V.
- Cía. Industrial de San Cristóbal
- Consultoria en Productividad, S.C.
- Instituto Mexicano del Seguro Social
- Seguros América

ASOCIADOS FUNDADORES ACTIVOS

- | | |
|---|---|
| - Aerovías de México, S.A. de C.V. | - Aicatel Indetel Servicios Cooperativos, S.A. de C.V.. |
| - Celanese Meicana, S.A. | - Banco Nacional de México S.A. |
| - Compañía Nestlé, S.A. de C.V. | - GRUPO ICA, S.A. de C.V.. |
| - Du Pont, S.A. de C.V.. | - Hewlett Packard de México, S.A. de C.V. |
| - Gigante, S.A. de C.V.. | - Hoteles Camino Real S.A.. |
| - Grupo Condumex | - Industrias Resistol, S.A. de C.V. |
| - Metalsa, S.A. de C.V.. | - Texcel, S.A. de C.V.. |
| - Multibanco Mercantil de México, S.A.. | - Vitro |
| - Promociones Industriales Banamex | |

ASOCIADOS ACTIVOS

- American Express Co. (México), S.A. de C.V.
- IBM de México, S.A.

ORGANIZACIONES AFILIADAS

- Altos Hornos de México, S.A. de C.V.
- Cementos de Chihuahua, S.A. de C.V.
- Ford Motor Company (México)
- Grupo Telos, S.A. de C.V.
- Restaurantes Asociados de Oriente, S.A. de C.V.
- Teleindustria Ericsson, S.A.

La Fundación cuenta adicionalmente con más de 600 miembros de diversas organizaciones.

Fuente: FUNDAMECA 1994.

A sugerencia de la FUNDAMECA, con el afán de mejorar todo lo relacionado con el Premio y en acuerdo con la SECOFI en 1991 se creó la idea de establecer una Oficina del Premio; esta es un organismo privado dependiente, en la misma proporción de la FUNDAMECA y de SECOFI.

En Abril de 1990 la FUNDAMECA presentó a varios especialistas entre los que destacaba el Dr. Joseph Juran, el diseño y contenido del nuevo Premio.

En una carta dirigida al Lic. Peón del 25 de Junio de 1990 el Dr. Juran indicó que le parecía bastante bien las grandes modificaciones al estilo mexicano que se habían hecho con respecto al modelo Baldrige (Premio Nacional de Calidad de los Estados Unidos).

Sugirió que no se hicieran cambios cada año, como en los Estados Unidos, ya que esto generaba mucha confusión. Por eso, de 1990 a 1992 Peón afirma que no se hicieron modificaciones al Premio Nacional de Calidad, pero que a partir de 1992 se decidió constituir un grupo técnico coordinado por la FUNDAMECA, para proponer una versión 1993 del Premio Nacional de Calidad.

A. Objetivos de el Premio Nacional de Calidad

" - Fomentar y estimular el establecimiento de procesos de calidad total en las unidades productivas de bienes y servicios en el país.

- Promover una mayor productividad en las diversas actividades económicas al incrementar la eficiencia de los procesos productivos y la calidad de los productos desde un enfoque de fomento y no de regulación.

- Fomentar las exportaciones de los productos, bienes y servicios nacionales, con base en una mejor calidad, y así tener un mayor nivel de competitividad y de prestigio en los mercados internacionales " (Oficina del Premio Nacional de Calidad, 1994).

En la figura 9 se presentan las categorías participantes para las empresas que concursan en la obtención de el Premio; según la Oficina de el Premio Nacional de Calidad 1994.

Figura 9

CATEGORIAS PARTICIPANTES

Empresas: Industriales Grandes
Industriales Medianas o Pequeñas
Comerciales Grandes
Comerciales Medianas o Pequeñas
Servicios Grandes
Servicios Medianas o Pequeñas

B. Proceso de evaluación

El proceso de evaluación se realiza en tres etapas y en base a: enfoque, implantación y resultados.

Primera etapa; Participan todas aquellas organizaciones que:

- a) Cuenten con procesos integrales y sostenidos hacia la calidad total.
- b) Que presenten una descripción detallada sobre sus sistemas, procesos y métodos para lograr la calidad total.
- c) Que la empresa no haya sido sancionada por la SECOFI en el año inmediato anterior.
- d) Que apoyen al Fideicomiso [se refiere al Fideicomiso del Premio Nacional de Calidad/SECOFI] para la promoción de el Premio Nacional de Calidad.

Segunda etapa; En donde las organizaciones explican a detalle como funcionan sus procesos de mejora, elaborando el reporte extenso. Cuando menos tres de los evaluadores seleccionados por el Fideicomiso, en forma independiente y confidencial, realizan el análisis de los procesos en calidad total de cada una de las organizaciones aspirantes.

Tercera etapa; La selección definitiva de las organizaciones que recibirán el Premio Nacional de Calidad (finalistas) se hace a través de un comité integrado por:

- **El Secretario de Comercio y Fomento Industrial**
- **El Subsecretario de Industria**
- **La Dirección General de Normas**
- **La Dirección General de Desarrollo Tecnológico**
- **La Dirección General de Fomento Industrial**
- **La Procuraduría Federal del Consumidor**
- **CONCAMIN**
- **CANACINTRA**
- **CONCANACO**
- **La Fundación Mexicana para la Calidad Total, A.C. (FUNDAMECA)**

La misma Oficina afirma que las organizaciones que resultan ganadoras de el Premio Nacional de Calidad, aceptan compartir y difundir los aspectos primordiales de sus sistemas, procesos y logros en materia de calidad total no así sus secretos industriales de manera que puedan servir de modelo y guía para las demás empresas del país.

El Presidente de la República cada año entrega el reconocimiento de el Premio Nacional de Calidad a las empresas triunfadoras.

En la figura 10 se enlistan los nombres de las empresas ganadoras de El Premio Nacional de Calidad 1990 - 1994.

Figura 10

EMPRESAS TRIUNFADORAS DE EL PREMIO NACIONAL DE CALIDAD**GANADORAS DE EL PREMIO NACIONAL DE CALIDAD 1990**

- | | |
|---|-------------------|
| - Hylsa de Puebla, S.A de C.V. | Industria Grande |
| - Xerox Mexicana, S.A. de C.V.
Planta Aguascalientes | Industria Grande |
| - Alambres Profesionales, Morelia Mich. | Industria Pequeña |
| - American Express Co. | Servicios Grande |

GANADORAS DE EL PREMIO NACIONAL DE CALIDAD 1991

- | | |
|---|------------------|
| - General Motors de México, S.A. de C.V.
Planta Motores. | Industria Grande |
| - Celulosa y Derivados, S.A. de C.V.
(Planta Crysel). | Industria Grande |

GANADORAS DE EL PREMIO NACIONAL DE CALIDAD 1992

- | | |
|---|------------------|
| - IBM de México, S.A. Planta de Manufactura
(El Salto, Jalisco). | Industria Grande |
| General Motors de México, S.A. de C.V.
Complejo Ramos Arizpe. | Industria Grande |

GANADORAS DE EL PREMIO NACIONAL DE CALIDAD 1993

- | | |
|-----------------------------------|-------------------|
| - Altec Electrónica, S.A. de C.V. | Industria Grande |
| - Surgikos, S.A. de C.V. | Industria Grande |
| - Pinturas Osel, S.A. de C.V. | Industria Mediana |

GANADORAS DE EL PREMIO NACIONAL DE CALIDAD 1994

- | | |
|---------------------------|------------------|
| - Engranos Cónicos | Industria Grande |
| - Cementos el Yaki | Industria Grande |
| - Ritz Carlton Cancún | Servicio Grande |
| - Automovilística Andrade | Servicio Mediana |

Fuente: Fideicomiso del Premio Nacional de Calidad/ SECOFI, 1994.

C. Categorías y temas específicos

Las categorías y temas específicos para la evaluación final de las empresas participantes al Premio Nacional de Calidad, modelo de mejora continua 1993 - 1995 son:

CATEGORIAS Y TEMAS ESPECIFICOS	PUNTOS MAXIMOS
1.0 Calidad centrada en dar valor superior a los clientes	200
1.1 Conocimiento profundo de los clientes	80
1.2 Sistemas para mejorar el servicio a los clientes o usuarios	60
1.3 Sistemas para determinar los requisitos futuros de los clientes	60
2.0 Liderazgo	150
2.1 Liderazgo mediante el ejemplo y la práctica	80
2.2 Valores de calidad	70
3.0 Desarrollo del personal con enfoque de calidad	150
3.1 Participación inteligente, informada y eficaz del personal	50
3.2 Educación y desarrollo	40
3.3 Desempeño y reconocimiento	30
3.4 Calidad de vida en el trabajo	30
4.0 Información y análisis	60
4.1 Fuentes y datos	40
4.2 Análisis de la información	20
5.0 Planeación	70
5.1 Planeación estratégica	30
5.2 Planeación operativa	40
6.0 Administración y mejora de procesos	120
6.1 Diseño de productos y servicios	30

	40
6.2 Procesos clave	30
6.3 Procesos en las áreas de apoyo	20
6.4 Proveedores	20
6.5 Evaluaciones de calidad	20
7.0 Impacto en la sociedad	50
7.1 Preservación de ecosistemas	30
7.2 Difusión y promoción de la cultura de la calidad en la comunidad	20
8.0 Resultados de calidad	200
8.1 Mejora de productos y servicios	50
8.2 Mejora de las operaciones y de la productividad	30
8.3 Mejora de las áreas de apoyo y de proveedores	30
8.4 Mejora de los resultados financieros por calidad	40
8.5 Mejora de los resultados de satisfacción de los clientes	50
TOTAL	<u>1000</u>

2. XV PREMIO NACIONAL DE ARTES GRAFICAS 1994

En seguida se presentan los puntos que se deben cumplir para participar y poder obtener el Premio Nacional de Artes Gráficas, este premio se otorga en lo particular a empresas de este giro, y como la dirección general de la empresa en estudio está interesada en obtener algún reconocimiento a la elaboración de sus productos éste se investigó.

El Premio Nacional de Artes Gráficas es promovido por la Unión de Industriales Litográficos de México, A.C., ésta unión es la que convoca a todos los impresores del país en todas las especialidades a participar por el premio.

Este premio da reconocimiento con carácter nacional a los impresores que lo obtienen, e incluso sirve de pauta para lograr mejoras en los procedimientos, porque a los participantes se les da a conocer las posibles fallas de sus productos.

Para 1994 se designaron las siguientes bases:

A. Pudieron participar todos los impresores del país.

B. Cada impresor pudo participar con tres trabajos diferentes (máximo), en cada una de las siguientes especialidades:

- | | |
|--|-------------------------------------|
| * Carteles | * Libros |
| * Calendarios | * Periódicos |
| * Empaques flexibles | * Revistas impresas en prensa plana |
| * Envases plegadizos sin procesos especiales | * Revistas impresas en rotativos |
| * Envases plegadizos con procesos especiales | * Encuadernación artesanal manual |
| * Etiquetas sin procesos especiales | * Encuadernación industrial |
| * Etiquetas con procesos especiales | * Selección de color |
| * Folletos o catálogos | * Misceláneos |
| * Folletos o catálogos especiales | |

C. El participante envió tres muestras de cada trabajo. En una de ellas colocó el nombre y/o sello del impresor participante, y en las otras dos debió omitir en lo posible cualquier identificación del concursante.

D. Para enviar los trabajos al concurso, se sugirió que se adjuntara con cada uno de ellos una ficha de inscripción, la cual se solicitó en la Unión de Industriales Litográficos de México, A.C.

E. Participaron todos los trabajos que fueron entregados o enviados por correo certificado al domicilio social de la Unión, situado en Cerro de las Torres No. 265, Colonia Campestre Churubusco, Delegación Coyoacán, 04200, México, D.F. teléfonos: 5492597 y 5492871.

- F.** Para este concurso se aceptaron los trabajos elaborados entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 1994.
- G.** Las muestras recibidas en malas condiciones no fueron consideradas por el jurado.
- H.** Todas las muestras se recibieron bajo la absoluta responsabilidad del participante y pasaron a ser propiedad de la Unión de Industriales Litográficos de México A.C.
- I.** Para este concurso el jurado siempre estará integrado por personalidades nacionales y extranjeras, de reconocida capacidad en la industria de las artes gráficas, la comunicación y la cultura.
- J.** Cada jurado calificó en forma independiente los trabajos y emitió para cada uno una boleta procesada en computadora. Al término del proceso de todas las boletas, el sistema calcula la calificación final de cada trabajo que participó en el concurso. Al solicitar las fichas de inscripción los concursantes pudieron conocer las características que los jurados calificaron.
- K.** La decisión del jurado es inapelable y se da a conocer públicamente por primera vez a partir del día señalado por la Unión en la prensa diaria, revistas y otros medios de difusión. Al concursante se le informa confidencialmente la calificación obtenida en cada trabajo.
- L.** Los premios consistieron en:
- a) Diploma al ganador de cada una de las especialidades.
 - b) El jurado tiene facultades para otorgar distinciones especiales.
- M.** Los ganadores podrán propagar que han sido acreedores al premio o a las distinciones especiales, mencionando el año en que fueron otorgados, pero en ningún caso los usarán para promover algún producto o equipo.

N. Toda propuesta, opinión o información relacionada con el concurso se deberá presentar por escrito.

La inscripción de los trabajos es gratuita.

Los interesados podrán concursar año con año, aún si hubieran ganado algún premio.

En el diario Excélsior del día 12 de febrero de 1995, se publicó la noticia de la entrega de premios de artes gráficas, que se llevó a cabo el día 9 de febrero del presente, se menciona que éstos se entregaron en el Museo Nacional de Antropología e Historia, los integrantes del jurado fueron los señores; Químico Eduardo Sánchez Sierra, Ingeniero Pablo Schwartzman, Manuel Soberón Salgueiro, Manuel Casillas, Profesor William Olivieri, Michael Burnstein, Salvador Durán y Rodolfo Flores.

3. EL INTERES DEL GOBIERNO Y LAS EMPRESAS POR ELEVAR LA CALIDAD

La preocupación del gobierno mexicano por incrementar la calidad en México acordó con los sectores obrero, campesino, empresarial y él mismo firmar el Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad en 1992.

El Acuerdo se proponía; sumar los esfuerzos de los sectores y el gobierno para acrecentar el potencial creativo de la población, abrir nuevas posibilidades a las empresas dentro de un entorno cada vez más competitivo y sentar las bases para la consecución de niveles más altos de vida, mediante el incremento sostenido de los niveles de calidad y productividad.

El Acuerdo tiene seis líneas de acción: la modernización de las estructuras organizativas, que comprende a las empresariales, sindicales como gubernamentales; la superación y el desarrollo de la administración; el énfasis en los recursos humanos, particularmente en capacitación permanente, condiciones del lugar de trabajo, motivación, estímulo, bienestar y remuneración de los trabajadores; el fortalecimiento de las relaciones laborales; la modernización y mejoramiento tecnológico, investigación y desarrollo así como un entorno macroeconómico y social propicio a la productividad y a la calidad.

El Director General; del Centro de Estudios Económicos del Sector Privado, A.C. (CEESP,1993) dio a conocer los resultados obtenidos de la Encuesta Semestral de Expectativas de las Empresas levantada a finales de 1992, entre 478 compañías, de diversos tamaños y giros ubicadas en León, Mérida, Cd. Juárez, Monterrey y la Cd. de México.

Figura 11

UNIVERSO DE LAS EMPRESAS ENCUESTADAS

	Cantidad
Industria	364
Comercio	66
Servicio	48
TOTAL	<u>478</u>

Fuente: Encuesta Semestral (Ceesp, 1992).

De acuerdo a los resultados obtenidos en ésta encuesta puede uno darse cuenta de lo que tiene prioridad en las organizaciones mexicanas para elevar la productividad y calidad de los productos o servicios que ofrecen a la comunidad.

A continuación los sucesos por orden de importancia según la encuesta:

A. Capacitación del personal

Por lo que se refiere a este rubro las organizaciones llevaron a cabo cursos de capacitación del personal, actividad realizada en 71.1 % de las empresas entrevistadas. En la Cd. de México, Mérida y Monterrey fue la actividad principal; mientras que en Cd. Juárez y León ocupó el segundo lugar.

Esta acción fue mucho mayor en las empresas de servicios (85.4 %) que en las industriales (70.1 %) y comerciales (66.7 %).

B. Programas de calidad total

Este fue el segundo tipo de medidas adoptadas con mayor frecuencia para elevar la productividad 61.3 % de las empresas.

El establecimiento de estos programas fueron más comunes en las empresas grandes (69.1 %) que en las medianas (61.1 %) y en las pequeñas de (51 %); de igual forma las empresas del sector industrial fueron las que con mayor frecuencia adoptaron estos programas (64.8 %), seguidas por las de servicios (60.4 %) y las comerciales (42.2 %).

C. Inversiones en maquinaria y equipo

De las empresas encuestadas 56.7 % realizó inversiones para modernizar su maquinaria y equipo. Las organizaciones industriales (62.4 %) seguidas de las de servicios (41.7) y comercio (36.4).

Estas inversiones se llevaron a cabo en las empresas grandes con un mayor porcentaje de 63.2 %, medianas 56.1 % y las pequeñas 49.5 % .

D. Recorte de personal

El recorte de personal apenas ocupó el cuarto sitio, sólo 35.4 % de las organizaciones encuestadas empleo este mecanismo. Esta medida se aplicó con mayor frecuencia en las empresas grandes (46.3 %), medianas (32.4 %) y las pequeñas (27.6 %), el sector con menores ajustes fue el de servicios (22.9 %).

Según la encuesta las empresas pequeñas y medianas destacaron por ofrecer una seguridad laboral mayor, en México y Monterrey se detectó importantes recortes de personal.

E. Ampliación de la escala de producción

La obtención de maquinaria y equipo no sólo fue para aumentos en la escala de producción, sino para competir con mejores productos y precios más bajos.

F. Revisión de los contratos laborales

Por lo que se refiere a la revisión de los contratos colectivos han adquirido gran importancia como mecanismos para incrementar la productividad.

Las revisiones las llevó a cabo sólo el 20,9 % de las organizaciones encuestadas debido a lo problemático de realizarlos, pues crean fuertes desembolsos de efectivo y otros riesgos como una huelga prolongada.

La mayor revisión de contratos se presentó en las empresas de servicios (35,4%), seguidas por las comerciales (22,7 %) y las industriales (18,7 %).

CAPITULO TERCERO

" RECURSOS HUMANOS: MOTIVACION, CAPACITACION Y LIDERAZGO "

**"Una buena administración sólo está
basada en la bondad del elemento
humano"
(Siliceo, 1991)**

CAPITULO TERCERO

RECURSOS HUMANOS: MOTIVACION, CAPACITACION Y LIDERAZGO

La calidad total es satisfacer las expectativas del cliente y las de la organización, haciendo las cosas bien desde la primera vez.

Se busca asegurar la lealtad del personal de la institución al otorgarle mayor motivación, reconocimiento, autoridad y poder de decisión, a fin de lograr un mayor compromiso e identidad con ésta.

El pensamiento de calidad total no sólo debe ser adoptado por las grandes organizaciones, sino también por las micro, pequeñas y medianas empresas.

Debido a que son " la célula básica del tejido productivo nacional y elemento fundamental del crecimiento económico " (Villarreal, 1994).

El mismo autor dice que en una investigación reciente del INEGI y NAFIN se detectó que 98 % de las unidades productivas establecidas en México esta representado por las micro, pequeñas y medianas empresas.

De ese conjunto 97 % es micro, 2.7 % pequeña y 0.3 % mediana. Así mismo, 57 % pertenece al sector comercio, 31 % al de servicios, 11 % al manufacturero y 1 % al de la industria de la construcción.

Las micro empresas generan 39 % del valor bruto de la producción, las pequeñas 36 % y las medianas 35 % . Además, 61 % de los establecimientos se ubican en unas cuantas entidades; el Distrito Federal, Jalisco, Estado de México, Nuevo León, Guanajuato, Puebla y Veracruz, lo que muestra su gran concentración económica y demográfica.

De acuerdo a lo anterior, puede uno darse cuenta de la importancia de la micro, pequeña y mediana empresa en nuestro país; es por eso que estas deben reconfigurar sus procesos productivos, mejorar sus productos y servicios a los clientes, redefinir sus mercados y, sobre todo adoptar una actitud de competencia frente al enorme reto que representa la competencia mundial y mexicana.

En la actualidad es difícil que este tipo de compañías logren convertirse en competidoras en el terreno internacional. Y no sólo eso, gran número de ellas ni siquiera puede hacerlo en el mercado nacional.

La meta es que la micro, pequeña y mediana empresa satisfaga con sus bienes y servicios a sus clientes, y operar con la mayor productividad posible para ofrecer productos y servicios de calidad a bajo costo.

Se cree que una solución es que estas organizaciones adopten la calidad total como un valor propio de ellas, esto es calidad en los bienes y servicios que otorgan a la comunidad, trabajo en equipo en todos los procesos que intervienen en la generación de estos, trabajo sin errores, calidad en el ambiente de trabajo, atención al cliente, y fomentar la superación del personal de la misma.

Así mismo, también serán productivas; pero que se debe entender por productivo, según Hirata (1994), ser productivo no significa producir más sino producir lo que un mercado necesita, hacerlo bien (calidad de producción o calidad en el servicio) y mejorar constantemente. " Si la calidad mejora, la productividad aumenta. Para incrementar la productividad, la administración deberá hacer hincapié no en la cantidad sino en la calidad " (Gitlow, 1989), de esta forma; los bienes y servicios de estas empresas tendrán la oportunidad de ser competitivos con el tamaño de cualquier organización nacional así como internacional.

De acuerdo a Hirata (1994) las características de una empresa de calidad son:

A. Conocimiento del mercado

- Identificación adecuada del mercado.
- Conocimiento preciso del cliente, sus necesidades y expectativas.
- Variedad en la elaboración de productos.

B. Involucramiento de los recursos humanos

- Delegación de autoridad y toma de decisiones.
- Comunicación e información en toda la organización.
- Capacitación, recalcificación y formación profesional continuas para el desarrollo del personal.
- Concientización sobre la importancia de la calidad (como costo, seguridad, servicio y respeto del ambiente).
- Liderazgo.
- Involucramiento de proveedores y clientes con la empresa.
- Participación de todos los miembros y colaboradores de la empresa.
- Información de los beneficios que se obtienen con la calidad.
- Trabajo en equipo.
- Evaluación y reconocimiento del trabajo individual y colectivo.
- Concertación de buenas relaciones laborales.

C. Planeación

- Ejecución y control de políticas a todos los niveles.
- Definición precisa de los objetivos y valores de la empresa.
- Perspectivas de mediano y largo plazos.
- Objetivos y metas claras.
- Mejoramiento de los sistemas organizacionales y administrativos.
- Estructuras menos burocráticas y más horizontales.

D. Control

- **Reconocimiento de problemas.**
- **Detección de áreas de oportunidad y mejora.**
- **Sistemas de estandarización.**
- **Definición de sistemas de control para atender lo importante y no lo urgente.**
- **Reducción de las actividades que no agregan valor a los productos.**
- **Aseguramiento de la calidad desde la fase de planeación y diseño, tanto de productos como de procesos.**
- **Comparación constante de la empresa con organizaciones líderes nacionales y extranjeras.**
- **Desarrollo de una cultura empresarial con responsabilidad ecológica.**

Para que una empresa, de cualquier tamaño (micro, pequeña, mediana o grande) sea una organización de calidad total, el éxito depende de los recursos humanos que ésta tiene.

En el presente trabajo en el capítulo cuarto se estudia el caso de una pequeña empresa de la industria gráfica.

La importancia de los recursos humanos es tal que, la directiva de la institución para lograr su fin como una empresa de calidad total, debe vender a los empleados las ideas o filosofías de ésta, objetivos, metas e ilusiones, que los trabajadores aporten su experiencia y conocimientos y concientizarlos de la importancia de su labor dentro de la compañía, para el logro de los objetivos de la misma, además de comunicarles de lo necesario que es la calidad total en los productos y servicios que se ofrecen hoy en día.

Ya que teniendo calidad, la empresa será productiva, mejorará su posición competitiva en el mercado, se otorgarán ganancias razonables a los accionistas, se asegurará la existencia de ésta en el futuro y lo principal es que brindará empleo estable a los trabajadores.

El gobierno mexicano ha manifestado su interés en los recursos humanos de las empresas como uno de los elementos principales para la elevación de la productividad y calidad de los bienes y servicios de nuestro país.

Por tal motivo en el Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad firmado en 1992, en lo que se refiere al factor humano, las partes firmantes (sector obrero, campesino, empresarial y el mismo gobierno) se comprometieron a; promover dentro de los centros de trabajo, las políticas orientadas a la superación cualitativa de los recursos humanos y a la creación de un entorno que favoreciera la humanización del trabajo, que promoviera la satisfacción de las necesidades del trabajador, su mayor participación en el mejoramiento de los procesos productivos, el trabajo en equipo, la seguridad en el empleo, el ambiente laboral sano y digno y el sentido de participación del trabajador además de reemplazar la visión estrecha que tendía a considerar a la mano de obra como un factor de costo a minimizar, por un nuevo enfoque que considerara a los recursos humanos como un elemento valioso que requiere ser cultivado y debidamente valorado. " El éxito en la administración de los recursos humanos se logra con motivación, capacitación y liderazgo " (Martínez, 1994).

Así mismo, en éste capítulo se hace una breve reseña de la importancia que ha adquirido el departamento de recursos humanos a través de los años y la trascendencia del factor humano empezando por el concepto de empresa; la motivación, capacitación y liderazgo en la organización como partes importantes hacia el camino de la calidad total de los recursos humanos y de la propia institución.

I. EL AREA DE RECURSOS HUMANOS Y LA CALIDAD TOTAL

A lo largo de la historia el elemento humano siempre ha sido muy importante y por eso es el tema central de ésta exposición. Arvizu (1993), precisa un enlace entre recursos humanos y calidad total de 1940 a 1990, que se resume a continuación en la figura 12.

Figura 12

HISTORIA DE LOS RECURSOS HUMANOS

DECADA	CARACTERISTICAS
1940	En esta década el área de recursos humanos se llamaba departamento de personal, y la persona al frente era usualmente un contador, pero sus funciones eran muy limitadas, básicamente se dedicaba a contratar y despedir empleados, llevar una lista de asistencia, retardos, permisos, faltas y la relación de pagos de impuestos y cuotas al IMSS. Cabe destacar que las relaciones con el sindicato se atendían por el departamento jurídico
1950	Para estos años la Universidad Iberoamericana creó la carrera de relaciones industriales , de ahí que en varias empresas se comenzara a utilizar esta denominación al área. Se empezó a dar importancia a la valuación y descripción de puestos
1960	El nombre de relaciones industriales se usó en más organizaciones y en ese momento los graduados en la materia empezaron a ocupar los puestos, y los contadores los dejaron Es creada la Asociación Mexicana de Capacitación de Personal.
1970	En esta década es cuando se empezó a usar la denominación de recursos humanos. A fines de estos años la Ley del Trabajo hace hincapié en la capacitación y toman mayor importancia los sistemas de compensación
1980	La computadora llegó a ser una herramienta útil para sistematizar y automatizar los procesos administrativos que llevaron al alcance de objetivos del área de recursos humanos.
1990	El área de recursos humanos es controlada por otros profesionales además del administrador de empresas, se tomó más importancia al personal que laboraba en la empresa.

II. IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS

Empresa se define como " la unidad económica y social donde el capital, el trabajo y la dirección se combinan para lograr una producción socialmente útil " (Guzmán, 1976). Este autor añade que la organización debe constituirse con el propósito de satisfacer alguna necesidad social y útil, sino se cumple con esta finalidad se fracasará, ya que no habrá quien consuma su producción o servicio.

De acuerdo con la definición; sus elementos internos son el capital representado por los dueños o accionistas, el trabajo por todos los empleados en general y la dirección compuesta por las personas que tienen funciones directivas.

En la figura 13 se resumen los recursos con los que cuenta una empresa para llevar a cabo sus objetivos; según Guzmán (1976), Arias (1978) y la Organización Internacional del Trabajo, (1993).

Dichos recursos son indispensables para el funcionamiento de cualquier institución, es por eso que su éxito depende de su correcta utilización.

Para efectos del presente trabajo; se considera que de los recursos que conforman a una compañía, los humanos son los más importantes, sin descontar la importancia tanto de los técnicos como de los materiales.

Según Barra (1986), los empleados cuentan con los siguientes atributos:

- A. Es competente; esta informado acerca de su campo.
- B. Es creativo e innovador; muestra ingenio y versatilidad.
- C. Trabaja con inteligencia.
- D. Emplea el tiempo eficientemente.
- E. Busca mejorar.
- F. Se desarrolla continuamente.
- G. Un trabajador que esta motivado obtiene satisfacción del trabajo bien realizado, ve qué cosas hay que hacer y emprende la acción apropiada.
- H. Tiene una actitud positiva.

Figura 13
RECURSOS DE LA EMPRESA

	GUZMAN 1976	ARIAS 1978	OIT * 1993
RECURSOS MATERIALES	Máquinas. Moneda o dinero. Materia prima o materiales.	Dinero. Instalaciones físicas. Maquinaria. Muebles. Materia prima.	Máquinas Herramientas y equipo necesario para llevar a cabo la producción o fabricación. Muebles y útiles de oficina. Terrenos y edificios. Materia prima.
RECURSOS HUMANOS	Directivos. Técnicos. Supervisores. Empleados. Obreros.	Todo el personal de la empresa.	Personal de ambos sexos para realizar las operaciones de fabricación, proyectar y dirigir, desempeñar trabajos de oficina, diseñar e investigar, comprar y vender.
RECURSOS TÉCNICOS	Políticas. Procedimientos.	Procedimientos. Organigramas. Sistemas. Instructivos.	
* Organización Internacional del Trabajo.			

En el factor humano, desde la persona con más alto rango hasta el obrero, tienen un papel importante en el progreso de la compañía porque son el elemento pensante en el desarrollo de sus actividades, se dirigen a sí mismos, dirigen a los demás y pueden mejorar y perfeccionar a los recursos materiales y técnicos.

Es por eso que el elemento humano de la empresa no puede ser manejado como un objeto, sino que para tratarlo se debe tomar en cuenta sus sentimientos, sus emociones y su manera de ser entre otros aspectos.

Según Martínez (1994), es necesario conocer y evaluar las características y cualidades de todo el personal de la organización, de esta forma se tendrá una idea de quienes son los empleados, se conocerán sus deficiencias y se aprovecharán sus cualidades.

Además, él mismo establece que uno de los problemas por los que atraviesa la directiva de las micro, pequeñas y medianas empresas en cuanto a los recursos humanos que tiene o que piensa contratar; es que en ocasiones a los trabajadores no les interesa pertenecer a una pequeña empresa, ya que si se contratan en una de estas, es por poco tiempo; debido a que la consideran como un escalón para llegar a una compañía grande en un futuro cercano lo que da como resultado que su trabajo sea en ocasiones deficiente. Es un problema psicológico pues cuando los trabajadores se contratan en una organización grande se sienten importantes y portan con orgullo el uniforme o gafete de la misma.

Según este autor lo contrario sucede en las pequeñas empresas, que no resultan atractivas a las personas que van a solicitar trabajo o que trabajan dentro de las mismas, se debe a que los dueños de estas, en algunas ocasiones no dan a conocer un panorama general de la organización, el tipo de trabajo que se realiza, los objetivos y las oportunidades de desarrollo que brinda.

Para que los empleados se sientan orgullosos de trabajar en una pequeña empresa, como generalmente sucede en las grandes organizaciones, se les debe de dar a conocer lo siguiente:

- Historia de la organización
- Filosofía de la empresa
- Misión y objetivos de la compañía
- Lugar que ocupa en el mercado
- Lo que la distingue de la competencia
- La importancia de los recursos humanos dentro de la misma
- Reconocimientos
- Prestaciones etc.

De esta forma el líder integrará un equipo de trabajo con personal enterado de todo lo relacionado con la compañía, organizado, capaz y con mentalidad triunfadora para el logro de los objetivos organizacionales como individuales.

III. MOTIVACION

Una de las estrategias para hacer productivos a los empleados de una pequeña empresa, que es nuestro caso, es a través de la motivación, la directiva de la organización debe preocuparse y ocuparse de los problemas de estos, tener paciencia, llamarles la atención cuando sea necesario sin ofender su dignidad, reconocer cuando hagan bien sus trabajos y felicitarlos todo en un ambiente cálido y respetuoso.

1. ¿QUE ES LA MOTIVACION ?

" Todos aquellos factores capaces de provocar, mantener, y dirigir la conducta hacia un objetivo " (Arias, 1978).

" Impulsa a una persona a comportarse de cierto modo para satisfacer sus necesidades individualizadas de supervivencia, seguridad, respeto y sentido de su propio valor personal" (Bittel, 1979).

" La motivación es la voluntad de hacer algo, que esta condicionada por la habilidad necesaria para realizar la actividad y satisfacer alguna necesidad del individuo" (Robbins, 1987).

Para efectos de este trabajo la motivación es el impulso que moviliza y encamina los recursos de una persona hacia el logro de sus objetivos.

La década de los cincuenta fue un periodo fructífero en el desarrollo de conceptos sobre la motivación; en aquel periodo en los Estados Unidos se diseñaron tres teorías que son de las mas conocidas en la actualidad:

- Teoría de la Jerarquía de Necesidades (Abraham Maslow)
- Teoría X y Y (Douglas McGregor)
- Teoría de la Motivación - Higiene (Frederick Herzberg)

En seguida se revisa brevemente cada una de estas teorías motivacionales, con el objeto de que el director general de la empresa, tenga una idea del porque algunos de sus empleados se comportan de cierta manera y la forma de tratarlos y motivarlos.

2. JERARQUIA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW

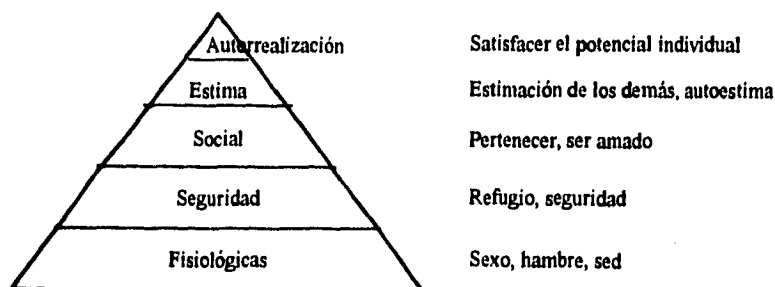
Maslow describió una Jerarquía de Necesidades de cinco niveles que se ha popularizado enormemente, estos cinco niveles son:

- Primero; Necesidades Fisiológicas
- Segundo; Necesidades de Seguridad
- Tercero; Necesidades Sociales
- Cuarto; Necesidades de Estima
- Quinto; Necesidades de Autorealización

En la figura 14 se presenta gráficamente la Jerarquía de Necesidades. El nivel físico comprende la supervivencia básica; incluye la comida, el agua, albergue y sexo.

Figura 14

JERARQUIA DE NECESIDADES



Las necesidades del segundo nivel no dominan sino hasta que hayan quedado razonablemente satisfechas las del primer nivel; las del tercero no dominan antes de que cubran razonablemente bien las del primer y segundo niveles y así sucesivamente hasta la última necesidad de Maslow que es la autorrealización.

La necesidad que domina a continuación es la de seguridad, en todos los aspectos posibles, se busca tanto la seguridad física como la económica, incluye la protección contra daños físicos, enfermedades y desastres económicos.

El siguiente nivel es el social; la necesidad de pertenencia y de índole social, toda persona normal es un ser social, y tiene la necesidad de pertenecer y ser adoptado en diversos grupos. Keith (1983) dice, que algunas personas afirman que estas necesidades se deben satisfacer fuera del trabajo; ya que las personas trabajan en un ambiente social y parte de sus necesidades sociales deben satisfacerse ahí, así como también fuera de su esfera laboral.

En un nivel más alto se encuentran las de estima o reconocimiento; pertenecer a un grupo no es suficiente para un ser humano, es necesario que haya oportunidad dentro de el, de cosechar testimonios de reconocimiento y afecto.

Es cuando se siente la necesidad de estima, tanto de sí mismo como de los demás; la satisfacción de estas necesidades producen en el individuo sentimientos de confianza en sí mismo, prestigio y poder.

Keith en su libro del Comportamiento Humano en las Organizaciones (1983) comenta que todos los seres humanos necesitan sentir en su interior que valen la pena, saber que los demás los consideran como personas valiosas y tener la creencia de que lo son.

La necesidad del quinto nivel es la de autorrealización; ¿en qué consiste la autorrealización?, éste no es un concepto fácil de definir; pero Maslow lo define como " lo que un hombre puede ser, debe ser " (1954).

Entonces la autorealización es la necesidad de desarrollar el potencial de uno mismo, cualquiera que este sea; por ejemplo un artista debe desarrollar su arte, un maestro enseñar, un ingeniero civil construir etc.

No autorealizarse puede significar morir con una serie de aptitudes dormidas, sin desarrollar y, en el peor de los casos; sin haber sido nunca descubiertas por su poseedor; de esta forma se puede decir que la autorealización es llegar a ser todo aquello para lo que se tiene capacidad.

3. TEORIA DE LA MOTIVACION - HIGIENE

La Teoría de la Motivación - Higiene fue propuesta por el psicólogo Frederick Herzberg; en su libro *The Motivation to Work* publicado en 1959 el autor ilustra su investigación sobre actitudes en el trabajo que fueron la base para el desarrollo de ésta Teoría.

Partiendo de la relación de un individuo con su trabajo es básica y que su actitud hacia el trabajo puede determinar el éxito o fracaso para la empresa; Herzberg y su equipo de trabajo inicio un estudio sobre las actitudes de trabajo de 203 ingenieros y contadores que trabajaban en nueve fábricas de los alrededores de Pitsburg.

A cada uno de los 203 sujetos se les pidió que describieran en detalle situaciones en las que se sentían excepcionalmente bien o mal en sus trabajos.

Según Herzberg la investigación se proponía aclarar las interrelaciones entre acontecimientos objetivos en los relatos, junto con las opiniones que los entrevistados expresaban sobre ellos, y los efectos que se producían.

Herzberg llegó a la conclusión de que hay dos factores separados que influyen sobre la motivación.

Uno de estos factores son los higiénicos; el autor los denominó de esta forma porque son necesarios para conservar un nivel razonable de satisfacción en los empleados; según

Adair (1992) Herzberg sacó la palabra higiene del mundo médico, pues él mismo afirma que la higiene opera para eliminar peligros para la salud en el medio del hombre. No es factor curativo, sino más bien preventivo; la purificación del agua y la contaminación del aire no curan enfermedades, pero sin ellas tendríamos más enfermedades.

El otro factor son los motivacionales; los que operan primordialmente para aumentar la motivación y la satisfacción en el empleo.

En la figura 15 se presentan los factores de Herzberg. Keith(1983) dice que; los factores motivacionales se centran casi siempre en el trabajo y se relacionan con el contenido del mismo y por otro lado los higiénicos se relacionan con el contexto del empleo, porque se ocupan del ambiente exterior del mismo.

La diferencia entre el contenido del empleo y el contexto del mismo es de gran importancia ya que demuestra que los empleados se motivan fundamentalmente por lo que hacen para sí mismos. Cuando adoptan una responsabilidad o adquieren reconocimiento a través de su propia conducta, se sienten motivados.

Figura 15

FACTORES HIGIENICOS Y MOTIVACIONALES DE HERZBERG

FACTORES HIGIENICOS

- Política y administración de la compañía
- Supervisión
- Relaciones con los supervisores
- Relaciones con los compañeros
- Relaciones con los subordinados
- Salario
- Seguridad en el empleo
- Condiciones en el trabajo
- Status (Posición Social)
- Vida personal

FACTORES MOTIVACIONALES

- Logro
- Reconocimiento
- El trabajo mismo
- Responsabilidad
- Avance
- Crecimiento

4. TEORIA X y TEORIA Y

McGregor propuso dos hipótesis sobre la naturaleza de los seres humanos; una básicamente negativa llamada Teoría X y otra básicamente positiva, llamada Teoría Y.

El autor publicó en 1960 su libro *The Human Side of Enterprise*; en el que se describen estas dos suposiciones.

En la figura 16 se presentan las dos Teorías. Según McGregor la Teoría X implica un método autocrático para la administración, esta presupone que la mayoría de las personas sienten desagrado por el trabajo y tratan de evitarlo en todo lo que pueden.

Se ocupan de restringirlo porque son perezosos e indolentes y tienen escasas ambiciones, por lo cual evitarán la responsabilidad a toda costa.

De acuerdo con ésta suposición los trabajadores son egoístas, indiferentes a las necesidades de la organización y se resisten al cambio.

Las recompensas otorgadas por las organizaciones no son suficientes para contrarrestar su desagrado por el trabajo, de manera que la única forma en que la gerencia puede ejercer presión en ellos es a través de control y amenazas sobre los mismos.

Para McGregor la Teoría Y implica un método humanista y de apoyo para dirigir a las personas. Supone que las personas no son perezosas e indolentes y que cualquier apariencia que den en este sentido es el resultado de sus experiencias con las organizaciones; pero que

si la administración proporciona un ambiente adecuado para liberar su potencial, el trabajo les será tan natural como el juego y el descanso.

" El papel del administrador o gerente es brindar un ambiente en el que la capacidad de las personas se pueda liberar en el desempeño de su trabajo " (Keith, 1983).

Figura 16

TEORIA X y Y DE MCGREGOR

TEORIA X

- A la persona le desagrada el trabajo y lo evitará siempre que le sea posible.
- La persona carece de responsabilidad, tiene poca ambición y busca la seguridad ante todo.
- La mayoría de las personas deben verse controladas y amenazadas con castigos para hacer su trabajo.

TEORIA Y

- Trabajar es tan natural como jugar o descansar.
- Las personas no son inherentemente perezosas. A veces adoptan esa actitud como resultado de la experiencia.
- Las personas se dirigen y controlan a sí mismas en la consecución de objetivos a los que están dedicados.
- Las personas tienen un potencial. En condiciones apropiadas, aprenden a aceptar y a buscar la responsabilidad. Poseen imaginación, ingenio y creatividad que se pueden aplicar al trabajo.

5. REGLA DEL 50 Y 50

Una de las tantas teorías contemporáneas que se han desarrollado sobre la motivación es la regla del 50 y 50 de Adair.

El mismo estableció su tesis, tomando como base el principio de Pareto, nombre de un economista italiano, dice que elementos significativos de un grupo dado forman una parte relativamente pequeña del total.

Por ejemplo; el 20 % de los vendedores produce el 80 % del negocio. De esta forma Adair presentó un concepto nuevo de la motivación la regla del 50 y 50.

Según el autor la palabra motivación se adapta perfectamente a la Regla del 50 y 50. Porque cubre tanto lo que ocurre dentro de un individuo en función de querer hacer algo y también lo que ocurre afuera mientras se recibe la influencia de los demás o de las circunstancias.

El fundador establece que 50 y 50 no son proporciones científicas, pero sí indican que tan sustancial es cada contribución, independientemente de la hecha por la contraparte.

Esta Teoría dice; que el 50 % de la motivación viene de dentro de una persona y el otro 50 % de su medio ambiente.

Adair afirma que " una parte sustancial de la motivación se encuentra dentro de una persona mientras que otra parte sustancial se encuentra fuera y más allá de su control " (1992).

Para éste la Regla del 50 y 50 tiene el mérito de recordar a los jefes que tienen una parte clave que desempeñar para bien o para mal en la motivación de la gente que está trabajando.

También menciona que ésta Regla puede tener otras atribuciones como en el liderazgo y el trabajo en equipo; el 50 % del éxito depende del equipo y el otro 50 % del jefe; en este caso sostiene que la Teoría del 50 y 50 reta al líder a que haga bien su parte antes de criticar la calidad o contribución de la otra parte.

6. ¿COMO MOTIVAR A LOS EMPLEADOS EN UNA PEQUEÑA EMPRESA?

Muchas veces puede uno preguntarse que estrategia debe seguirse en la organización para que el personal, le tenga amor a la empresa y de esta forma lograr los objetivos tanto de la corporación como el de los propios empleados.

Según Martínez (1994); una forma es reconocer los logros del personal y difundirlos dentro de la institución para motivar a los demás empleados, esto ocasionará un ambiente para la superación del factor humano así como para el trabajo.

El mismo establece; que los reconocimientos deben ser justos y oportunos; en exceso y a desatiempo, son nocivos para el empleado.

Además dice que en muchos casos los dueños o líderes de la empresa hacen distinciones con los empleados que mejor trabajan y con el tiempo llegan a ser amigos; el dueño empieza a confiar en ellos y les brinda un trato diferente y preferencial, empieza a estimarlos y en ocasiones les llega a conceder demasiados reconocimientos; esta actitud hace que los empleados se sientan superiores para con los demás, por lo que crea un descontento con el resto del personal de la empresa.

Llega un momento en que los líderes convierten al trabajador bueno en malo y se destruye lo que con mucho tiempo y esfuerzo hizo al empleado eficiente.

Es malo que no exista una política de premiación y reconocimiento para el personal de la empresa, pero también es igual de grave considerar a los empleados como ídolos, aunque estos sean excelentes en el desempeño de su trabajo; ya que asumirán una actitud de prepotencia y seguridad y dirán que tienen una estrecha amistad con el jefe, por lo que reciben un trato especial.

Es importante que los premios o reconocimientos deban aplicarse democráticamente de otra forma se provoca un malestar entre los empleados que reciben un trato particular y los que no lo reciben.

Por lo que se refiere a éste rubro el Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad 1992 mencionó que el desarrollo de los recursos humanos y la disposición del trabajador a participar más activamente en la empresa, están estrechamente vinculados con la motivación.

Aún cuando ésta tiene relación importante con el entorno sociocultural, una parte fundamental de las condiciones de estímulo deben ser desarrolladas en las empresas. En este aspecto, los sectores obrero, campesino, empresarial y el gobierno recomendaron establecer o reforzar los programas de motivación que consideren, entre otros, los siguientes elementos:

- A. Favorecer el flujo constante de información, desde los más altos rangos directivos hasta los empleados de menor nivel, en torno a los objetivos y políticas de la empresa y estimular la retroalimentación desde la base hasta los puestos directivos, como medio para propiciar la mayor participación y compromiso.
- B. Abrir al trabajador oportunidades de desarrollo distintas a las tareas altamente rutinarias, que le brinden una satisfacción en su trabajo, adicional a la motivación material.
- C. Reconocer, evaluar y estimular el desempeño, la iniciativa y la participación del trabajador.
- D. Revisar y actualizar los esquemas de remuneración para que estos contribuyan a la motivación y estímulo del trabajador, reflejen adecuadamente su contribución a la productividad y a la calidad, y garanticen la equidad indispensable en la distribución de los beneficios.
- E. Fortalecer el estímulo a la creatividad y a la participación; reconocer el incremento que reportan al potencial productivo del trabajador la capacitación y experiencia; reducir la dispersión de las estructuras ocupacionales y compactar la brecha que separa a los niveles operativos, técnicos y directivos y, en general, dar a través de las remuneraciones el debido reconocimiento a la capacitación, a la eficiencia, a la iniciativa, a la responsabilidad y al esfuerzo realizado por el trabajador.

IV. CAPACITACION

Al resaltar el papel de los recursos humanos como una vía hacia la calidad total en la organización; el director general de ésta debe considerar a los empleados como el activo más importante, comprometerse a dedicarles tiempo, dinero y esfuerzo para prepararlos, a fin de que puedan efectuar su trabajo correctamente, y luego evaluar si están alcanzando sus objetivos personales.

" Muchas veces los administradores utilizan la capacitación como solución para un problema y no como una metodología continua e integrada para el crecimiento y desarrollo de los empleados " (Gitlow, 1989).

1. ¿QUE ES LA CAPACITACION?

" Adquisición de conocimientos principalmente de carácter técnico, científico y administrativo " (Galicia, 1978).

" Es el proceso de aprendizaje al que se somete una persona a fin de que ésta obtenga y desarrolle la concepción de ideas abstractas mediante la aplicación de procesos mentales y de la teoría para tomar decisiones no programadas " (Robaina, 1979).

" La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador " (Siliceo, 1991).

" Es un proceso educativo a corto plazo en que se utiliza un procedimiento sistemático y organizado por medio del cual el personal no ejecutivo obtiene capacidades y conocimientos técnicos para un propósito particular " (García, 1993).

" Proceso mediante el cual se llevan a cabo una serie de actividades sistematizadas, encaminadas a proporcionar, incrementar y desarrollar conocimientos, habilidades y mejorar actitudes del individuo " (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 1994).

Para efectos del presente trabajo; la capacitación es un proceso de aprendizaje al que se someten todos los niveles jerárquicos de la organización con el objeto de ampliar sus conocimientos y habilidades para el mejor desempeño de sus actividades laborales.

La capacitación auxiliará a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual de una manera más adecuada, la capacitación no sólo debe darse a los niveles superiores de la empresa; sino a todos los niveles jerárquicos y será una de las mejores inversiones en los recursos humanos; ya que el factor humano se sentirá con más confianza

en el desempeño de sus asignaciones laborales y lo más importante es que estará contento de trabajar en la compañía.

El Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y Calidad 1992, en su punto número 3 hace énfasis en los recursos humanos; y en lo que se refiere a la capacitación las partes firmantes del mismo estimaron indispensable promover dentro de las empresas lo siguiente:

" Políticas de capacitación permanente a todos los niveles gerenciales, administrativos, técnicos y operativos.

Programas de readiestramiento de la mano de obra en activo ante la rápida transformación de los perfiles ocupacionales a raíz del cambio tecnológico.

Programas de inducción al puesto que subrayen la necesidad de capacitación como una inversión a futuro, que deberá ser reforzada con esquemas de promoción y opciones de ascenso a la empresa.

Nuevas modalidades de capacitación en el campo y en la pequeña y mediana empresa...el establecimiento por parte del gobierno, de nuevas formas de registro y dictamen de programas de capacitación ".

2. OBJETOS DE LA CAPACITACION

A. Según Strauss (1964), los objetivos de la capacitación son:

- a) Ayudar a que el individuo adquiera mayor sensibilidad con respecto al medio ambiente de relaciones humanas en el que trabaja.
- b) Mejorar las aptitudes del individuo.

B. De acuerdo a Odiome (1973) estos objetos son:

- a) Transformar el comportamiento del individuo con miras a una meta predeterminada por las necesidades de la organización, sus objetivos y los del individuo mismo.

C. Para Sikula (1989) los objetos son:

- a) Productividad
- b) Calidad
- c) Planeación de los recursos humanos
- d) Moral
- e) Prestaciones indirectas
- f) Salud y seguridad
- g) Prevención de la obsolescencia
- h) Desarrollo personal

D. La Ley Federal del Trabajo vigente, en su art. 153 - F indica textualmente:

" La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;
- II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;
- III. Prevenir riesgos de trabajo;
- IV. Incrementar la productividad; y,
- V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador."

3. **DISPOSICIONES LEGALES REFERENTES A LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO**

Según la Secretaría del Trabajo y Previsión Social; Subsecretaría "B", Dirección General de Capacitación y Adiestramiento (1995). Establece que las disposiciones legales referentes a la capacitación y el adiestramiento son:

A. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

De acuerdo a ésta el artículo que se refiere a la capacitación es el 123, Apartado A, Fracción XIII y XXXI que dice textualmente:

" Fracción XIII. Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La Ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación.

Fracción XXXI. La aplicación de las Leyes del trabajo corresponde a las autoridades de los Estados, en sus respectivas jurisdicciones, pero es de la competencia exclusiva de las autoridades federales en los asuntos relativos a ... también será competencia exclusiva de las Autoridades Federales, la aplicación de las disposiciones de trabajo..., respecto a las obligaciones de los patrones en materia de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores... para lo cual las Autoridades Federales contarán con el auxilio de las Estatales, cuando se trate de ramas o actividades de jurisdicción local...".

B. Ley Federal del Trabajo

En la figura 17 se enlistan los títulos y artículos que se refieren a la capacitación de acuerdo a la Ley antes mencionada.

C. Ley Orgánica de la Administración Pública Federal

Esta Ley en su art. 40 establece lo siguiente:

" A la Secretaría del Trabajo y Previsión Social corresponde el despacho de los siguientes asuntos:... Fracción VI.- Promover el desarrollo de la capacitación y el adiestramiento en y para el trabajo, prestar servicios de asesoría e impartir cursos de capacitación que para incrementar la productividad en el trabajo, requieran los sectores productivos del país, en coordinación con la Secretaría de Educación Pública ".

" Fracción XIII. Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La Ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación.

Fracción XXXI. La aplicación de las Leyes del trabajo corresponde a las autoridades de los Estados, en sus respectivas jurisdicciones, pero es de la competencia exclusiva de las autoridades federales en los asuntos relativos a ... también será competencia exclusiva de las Autoridades Federales, la aplicación de las disposiciones de trabajo..., respecto a las obligaciones de los patrones en materia de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores... para lo cual las Autoridades Federales contarán con el auxilio de las Estatales, cuando se trate de ramas o actividades de jurisdicción local...".

B. Ley Federal del Trabajo

En la figura 17 se enlistan los títulos y artículos que se refieren a la capacitación de acuerdo a la Ley antes mencionada.

C. Ley Orgánica de la Administración Pública Federal

Esta Ley en su art. 40 establece lo siguiente:

" A la Secretaría del Trabajo y Previsión Social corresponde el despacho de los siguientes asuntos:... Fracción VI.- Promover el desarrollo de la capacitación y el adiestramiento en y para el trabajo, prestar servicios de asesoría e impartir cursos de capacitación que para incrementar la productividad en el trabajo, requieran los sectores productivos del país, en coordinación con la Secretaría de Educación Pública ".

Figura 17

TITULOS, ARTICULOS Y FRACCIONES REFERENTES A LA CAPACITACION

Ley Federal del Trabajo:	Título	Artículos	Fracciones
	Primero	3o y 7o	-0-
	Segundo	25	VIII
	Cuarto	132 153-A a 153-X 159	XV y XXVIII -0- -0-
	Quinto Bis	180	IV
	Séptimo	391 412	VII, VIII y IX IV y V
	Once	523 526 527 527-A 529 537 538 539 539-A al 539-C	V -0- -0- -0- -0- III y IV -0- III y IV -0-
	Catorce	698 699 892	-0- -0- -0-
	Dieciséis	992 994	-0- -0-

Fuente: Ley Federal del Trabajo, 1995.

4. TIPOS DE CAPACITACION

A. Siliceo (1991), y Wherter (1991)

Los tipos de capacitación según estos autores son:

a) Conferencia - clase formal

El instructor es quien desempeña toda la parte activa del curso.

- b) Conferencia - con participación**
El expositor da su clase, pero permite preguntas y comentarios involucrando así a los participantes.
- c) Discurso**
El orador es quien representa la parte activa.
- d) Seminario - método de discusión y participación**
Ambas partes, tanto expositor como asistentes participan, así el grupo se integra y se analizan mejor los problemas.
- e) Simulación - juego de negocios y juego de representación**
Este método es utilizado para el entrenamiento en las empresas, los participantes desempeñan futuros puestos a ocupar.
- f) Método de la charola de entrada**
Se utiliza para el análisis de problemas y para la toma de decisiones. Sirve a los niveles ejecutivos medios y altos.
- g) Congreso**
Es una reunión formal de varias personas para deliberar sobre algún tema.
- h) Simposio**
Conferencia sobre un asunto determinado en torno al cual se reúnen opiniones diversas.
- i) Foro**
Evento abierto al público en el que participan informalmente distintos expositores que tratan sobre un mismo tema.
- j) Método de aprender haciendo**
Este método es muy útil, por ser a base de demostración, se aplica en industrias, su ventaja es inmediata.

La instrucción directa sobre el puesto se imparte durante las horas de trabajo; se emplea básicamente para enseñar a obreros y empleados a desempeñar su puesto actual. La instrucción es impartida por un capacitador, un supervisor o compañero de trabajo.

k) Rotación de puestos

Se utiliza con el propósito de proporcionar a los empleados experiencias en varios puestos. Esta técnica ayuda a la organización en periodo de vacaciones, ausencias o renuncias de los empleados.

l) Actuación o sociodrama

Esta técnica obliga al capacitado a desempeñar diversas identidades, uno de los resultados de este tipo de técnica es que cada participante se ve en la forma en que lo ven sus compañeros de trabajo. Se utiliza para el cambio de actitudes y el desarrollo de mejores relaciones humanas.

m) Estudio de casos

Mediante el estudio de una situación real o simulada, la persona en capacitación aprende sobre las acciones que puede hacer en caso de estar en esa situación, además el individuo aprende a tomar decisiones.

Cada tipo de capacitación, se da por diferente persona, e incluso el lugar donde se imparte no es el mismo, lo que es importante mencionar, es que dependiendo de las necesidades de la empresa y de su presupuesto se optará por uno u otro tipo, también es necesario tomar en cuenta a quién va dirigido el curso.

B. Según la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (1994): la capacitación se ha dividido en tres categorías:

a) Capacitación para el trabajo:

Esta capacitación esta dirigida a jóvenes en formación académica y se lleva a cabo en las instituciones educativas; cuyo aprendizaje es dirigido por un profesor, con el propósito de que los jóvenes en formación acumulen

conocimientos teóricos, en base a programas de estudios de carácter general, para obtener una calificación y grado académico.

b) Capacitación en el trabajo:

Es la capacitación dirigida al trabajador, impartida en los centros de trabajo por un instructor, con objeto de desarrollar conocimientos y habilidades de dichos trabajadores para incrementar su desempeño en un puesto o área de trabajo específica.

c) Desarrollo:

Comprende la formación integral del individuo y, específicamente las acciones que pueden realizar las organizaciones para contribuir a esta formación.

La educación formal para adultos, es el conjunto de acciones llevadas a cabo por la organización, para apoyar al personal en su desarrollo en el ámbito de la educación escolarizada.

Integración de la personalidad; es la que se proporciona a través de eventos organizados para desarrollar y mejorar las actitudes del personal hacia sí mismos y su grupo de trabajo. Actividades recreativas y culturales; son las acciones que proporcionan a los trabajadores el esparcimiento necesario para su integración con el grupo de trabajo y su familia, desarrollar su sensibilidad, creación intelectual y artística.

5. SISTEMAS DE CAPACITACION

Existen varios sistemas de capacitación según Siliceo (1991), a continuación su descripción:

A. La capacitación en aulas

Esta se imparte en un centro que ya está establecido y es impartida por un grupo de instructores especializados.

B. La capacitación en el trabajo

Se lleva a cabo en el lugar de trabajo, relacionado directamente con las actividades cotidianas de los empleados, es dirigida por el jefe del área.

C. Entrenamiento o capacitación individual

Se da a una sola persona y se pretende que los conocimientos le sean útiles para que desempeñe mejor sus actividades.

D. Capacitación externa

Otras instituciones fuera de la empresa son las que capacitan a los empleados.

Cada empresa determina de acuerdo a sus necesidades de capacitación y posibilidades financieras el sistema por el cuál habrá de optar.

6. PROCESO DE CAPACITACION

Según el Manual de Extensionismo Industrial para el Participante de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, subsecretaría "B". Dirección General de Capacitación y Productividad (1994), el siguiente proceso ilustra las fases a seguir para llevar a cabo un programa de capacitación.

Fase I. Planeación

La planeación en las empresas deberá estar orientada a vincular los planes y programas de capacitación con los objetivos particulares de cada una de ellas, así como los institucionales.

En la planeación se determinarán los objetivos de la capacitación que se desea proporcionar al personal, es decir, formular el qué y el para qué de la capacitación, permitiendo controlar los recursos financieros, humanos y materiales necesarios e indispensables para la consecución de los mismos.

Fase II. Diagnóstico de Necesidades

Es conveniente realizar un diagnóstico de la empresa, el cual se considera como la investigación que permite analizar los problemas, carencias o limitaciones que existen en ella. El diagnóstico de la empresa, revela información de la situación real que existe en ella, permitiendo con ello identificar si las necesidades son de capacitación o no. Si se identifican referidas al ámbito de la capacitación, es necesario realizar un diagnóstico de la misma.

Retomando a Siliceo (1991), las necesidades de capacitación se clasifican :

- Por su origen
- En cuanto a sus circunstancias
- Por la forma en que se presentan

A. Necesidades de capacitación

- a) Para definir las necesidades de capacitación, se recurre a Siliceo, dado que en el Manual no se explica claramente el concepto y las técnicas y fuentes para determinarlas

" Las necesidades constituyen la diferencia entre el desempeño actual del empleado en su puesto de trabajo y las necesidades de trabajo presentes y futuras de conformidad con los objetivos de la empresa. También son consideradas como aquellas carencias en los conocimientos o habilidades que bloquean o impiden el desarrollo de las potencialidades del individuo y la eficacia en el desempeño de su puesto de trabajo." (Siliceo, 1991).

De acuerdo a lo anterior se puede ubicar de forma más clara en qué se debe capacitar al personal que labora en la empresa, cada necesidad del trabajador se debe tomar en cuenta y no pasarla por alto, dado que las acciones de un individuo muchas veces pueden afectar a toda la empresa si no se están realizando en la forma correcta.

- b) Fuentes de origen y técnicas para determinar las necesidades de capacitación.
(Siliceo, 1991)

Fuentes:

- Análisis, descripción y evaluación de puestos
- Calificación de méritos y la evaluación del nivel de desempeño de los empleados
- Nuevas contrataciones, transferencia y rotación de personal
- Promoción y ascensos del personal
- Índices de desperdicio y altos costos de operación
- Quejas
- Peticiones expresas respecto de capacitación planteadas individual y grupalmente
- Expansión y crecimiento de la organización
- Inspecciones y auditorías
- Reconocimientos oficiales

Las fuentes que propone Siliceo, ayudan a que se pueda precisar en qué casos se debe optar por la capacitación, de éstas se recurre a las siguientes para el presente trabajo: evaluación de puestos, quejas, peticiones expresas respecto de capacitación planteadas individualmente. Aplicando ciertos cuestionarios se detectaron las necesidades de capacitación.

Técnicas

- Entrevista individual
- Entrevista de grupo
- Aplicación de cuestionarios
- Aplicación de evaluaciones y pruebas
- Inventario de recursos humanos
- Datos estadísticos
- Informes y opiniones de consultores externos

De la anterior lista se recurrió a la aplicación de cuestionarios, para poder detectar qué es lo que requiere el personal de la empresa, uno con respecto a capacitación y motivación, y otro para realizar un análisis de puestos, también se hicieron entrevistas individuales de manera informal para obtener información.

Metodología para determinar las necesidades de capacitación.

La metodología que propone este manual consta de cuatro etapas.

- Establecimiento de la situación ideal
- Establecimiento de la situación real
- Análisis comparativo de la situación ideal y real
- Informe de resultados

De esta manera, el diagnóstico de necesidades de capacitación permite identificar la problemática de la empresa y definir si los problemas detectados corresponden a las necesidades de los trabajadores o de la empresa; por otro lado facilita el establecimiento de las acciones de capacitación a realizar, para determinar las prioridades a ser atendidas y precisa la selección y formación de los grupos a capacitar, las áreas, niveles y los tiempos con que se debe contar para efectuar las acciones de capacitación.

El proceso de determinación de necesidades de capacitación deberá contener un sistema confiable y dinámico en cuanto a implementación, pero ante todo flexible para adecuarse a las características propias de cada empresa y a las del personal que la integran.

Fase III. Programación

Esta etapa requiere de la toma de decisiones para seleccionar de entre las necesidades de capacitación aquellas que se vinculen a los objetivos institucionales, eliminando aquellas acciones que no satisfagan las necesidades reales de capacitación.

Durante el desarrollo de esta etapa se precisarán los objetivos de los cursos, se desarrollarán los temarios de los mismos por tipo de capacitación y se establecerán

prioridades para la etapa de ejecución, teniendo como base los requerimientos mediatos e inmediatos de la empresa y del propio personal.

El plan de capacitación es un documento que contienen los lineamientos y procedimientos a seguir en materia de capacitación y supone una ordenación general de actividades para presentar una visión integral de los programas que lo componen.

Las alternativas que se tienen en cuanto a la elaboración y presentación de los planes y programas son básicamente tres:

- Sistema general de capacitación y adiestramiento
- Plan común de capacitación y adiestramiento
- Plan específico por empresa

Elementos que deben ser incluidos en todo programa de capacitación :

- Redacción de objetivos
- Estructuración de contenido
- Actividades de instrucción

Las técnicas de instrucción son los métodos y procedimientos de información que facilitan la organización y dinamismo de cualquier evento. Entre las principales se pueden mencionar las siguientes:

- Expositiva
- Interrogativa
- Demostrativa

Fase IV. Ejecución

En ésta fase se llevan a efecto los planes y programas de capacitación, la calidad depende fundamentalmente de la precisión con la que se han desarrollado las fases anteriores, ya que es el inicio de la implantación de los planes y programas. También en la misma se escogerán las modalidades a través de las cuales se impartirá la capacitación

(curso, seminario, conferencia, taller); planeación de la sesión de trabajo, tipos de agentes capacitadores y el siguiente aspecto a considerar es la realización del evento, para lo cual será necesario nombrar un coordinador que se encargue de llevar el control de las acciones necesarias durante esta etapa.

Fase V. Evaluación

En ésta fase las acciones se dirigen a calificar los resultados directos en cuanto al nivel de aprendizaje logrado por los participantes en los cursos que integran los planes y programas de capacitación y a la labor misma de los instructores. A través de cuestionarios se llevarán a cabo las evaluaciones con el objeto de mantener un registro para codificar esa información, evaluarla y verificar los resultados de capacitación.

Por último para acreditar las actividades de capacitación se extenderán las constancias de habilidades laborales, que se otorgarán a los participantes una vez que estos concluyan el proceso capacitador.

Fase VI Seguimiento

En la fase de seguimiento se plantea la necesidad de conocer el impacto de la capacitación para el logro de los objetivos de las empresa, indicando desde la planeación, que se verificará en el desempeño del personal en su propio centro de trabajo, lo que permitirá la posibilidad de rectificar o ratificar la orientación que llevan los planes y programas de capacitación.

Como parte fundamental se encuentra el identificar el impacto de la capacitación, tomando en cuenta las diferencias entre lo que era y lo que se logró una vez que se ha aplicado la acción conducente de la capacitación.

V. LIDERAZGO

A continuación se presenta un estudio de lo que es el liderazgo, se mencionan los principales rasgos que puede tener un líder sin dar una lista exhaustiva, pero indicando que

no es necesario que una sola persona deba poseer todos y cada uno de ellos para poder decir que sea un líder.

Es necesario conocer los escritos de autores norteamericanos y lo que piensan, pero lo es más conocer acerca de lo que se dice de México, por eso se hace énfasis en esto.

También hay que señalar la importancia de la relación que existe entre la motivación y el liderazgo, puesto que son los temas principales que se muestran en el contenido del texto.

1. ¿QUE ES EL LIDERAZGO ?

De (Stoner, 1989), Raplh M. Stogdill define:

" El liderazgo supone una distribución desigual del poder entre líderes y miembros del grupo. Los primeros tienen la autoridad de dirigir algunas de las actividades de los segundos, quienes no pueden hacer lo contrario.

El liderazgo incluye a dos tipos de personas, el líder y los subordinados o seguidores. Los miembros del grupo ayudan a definir el status del líder y hacen posible el proceso del liderazgo gracias a su disposición de aceptar órdenes. Es un proceso del comportamiento de los jefes que guían los esfuerzos de sus subordinados."

Sitell, (1979), define que:

" Es la capacidad de lograr que otros nos sigan y hagan lo que deseamos"

Para éste estudio definimos que; el liderazgo es el comportamiento que adopta una persona que ejerce autoridad sobre sus colaboradores, pone en acción sus cualidades innatas, experiencia y percepción de los acontecimientos, para el logro de los objetivos fijados.

2. EL LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES MEXICANAS

Cerda (1993), dice que los administradores adaptados piensan que un administrador que logra entender los valores, actitudes y tradiciones de un pueblo o grupo de personas y adaptan su estilo de administración al ambiente cultural en el cual opera, aumentan sus posibilidades de éxito .

Además afirma que " el liderazgo se reconoce como la fuerza más importante en la conformación de las organizaciones " .

El mismo, da el siguiente significado de liderazgo, " el liderazgo organizacional es el conjunto de acciones llevadas a cabo para el ejercicio de la autoridad " .

Acerca de las características del liderazgo, este autor menciona que están relacionadas con la cultura, la fuerza de trabajo, la tecnología y otras más.

En México, Japón y Grecia se identifica un tipo de liderazgo patonal-paternalista, detentado por la máxima autoridad en cualquiera de sus instituciones, la conformación de esta autoridad tiene raíces culturales muy profundas.

Es importante señalar que este autor dice que "el funcionamiento de las organizaciones depende de la calidad de la integración entre la cultura y el comportamiento, y que esta integración depende en buena medida de la eficacia del liderazgo".

3. RASGOS DE UN LIDER

Existen ciertos rasgos característicos de un líder como los que menciona Stoner (1989).

- Inteligencia
- Iniciativa
- Seguridad en sí mismo
- Pericia en el uso de los métodos de supervisión apropiados para una situación en particular.

Estos rasgos no necesariamente tienen que presentarse en una sola persona, sino que ésta puede tener solo algunos y caracterizarse como un líder.

Es difícil mencionar una lista de rasgos que siempre demuestre que se tiene en frente a un líder, porque estos rasgos de personalidad no son consistentes, ni únicos y no se puede decir que pueden ser aplicados en forma general a todos los líderes que sean eficientes. Puede existir un líder realmente capaz y sin embargo contar con sólo uno o dos rasgos.

Para Crosby (1990), los líderes auténticos son personas:

- **Dispuesta a aprender:** el líder es una persona que es un estudiante que está al día en todo tipo de información, esto es, porque se encarga de planear.
- **Ética:** si un líder muestra ética puede gozar de la confianza y respeto de los demás.
- **Disponible:** el que esté disponible para llevar a cabo uno que otro recorrido en las instalaciones habla bien de él, ya que demuestra interés, y a los subordinados les agrada.
- **Decidido:** debe tener deseos de triunfo.
- **Enérgico:** se refiere a la energía con la que desempeña sus labores, con la cual va a proyectar confianza en los demás.
- **Confiable:** demuestra que sus subordinados pueden confiar en él.
- **Sensato:** es el ser razonable y tratar con la realidad.
- **Modesto:** la modestia es necesaria, pero no debe dejar que sus actos no sean reconocidos.
- **Apasionado:** su concentración en el trabajo es muy importante.
- **Agradable:** el líder debe ser cortés y preocuparse por los demás, eso habla bien de él.

4. PERFIL CULTURAL DEL ADMINISTRADOR MEXICANO

En 1987 Eva Kras, llevó a cabo un estudio, en el cual los norteamericanos describieron el perfil cultural del administrador mexicano. En la figura 18 se dan a conocer los resultados del mismo. (Cerda, 1993)

Figura 18

PERFIL CULTURAL DEL ADMINISTRADOR MEXICANO

CARACTERÍSTICAS CULTURALES	Nivel de confirmación
• Baja automotivación y sentido de logro	alto
• Bajo autodesarrollo o sentido de superación	alto
• Alta centralización de las decisiones	medio
• Baja participación en la toma de decisiones	alto
• Alto aprecio del empleo permanente	alto
• Alta disposición a la cooperación	bajo
• Bajo aprecio por la organización del trabajo en grupo	alto
• Alto aprecio por las promociones basadas en la antigüedad	bajo
• Alto aprecio por las experiencias diversas o diversificación profesional	alto
• Alto respeto por la autoridad formal	bajo
• Alto respeto por las políticas de la organización	medio
• Bajo aprecio y respeto en los procedimientos escritos	alto

De la figura anterior, según este perfil, los administradores mexicanos tienden hacia la centralización, confían más en la autoridad formal que en la cooperación participativa y padecen de baja automotivación y sentido de desarrollo. En el tipo de características en las que aún se encuentran deficiencias es en las cuales se debe poner mayor interés y tratar de mejorarlas para poder tener un buen mandato en las organizaciones y así un mejor logro de los objetivos con calidad.

5. CLASIFICACION DE LA CONDUCTA DEL LIDER

Uno de los primeros estudios sobre lo que es la conducta del líder en el desempeño de los miembros de un grupo fue realizado al final de la década de 1930 por Ronald Lippit, Kurt Lewin, Ralph White y Carrool Shartle (1960). Estos autores ofrecen tres clasificaciones de la conducta del líder; autocrática, democrática y de *laissez faire* (líder permisivo).

A continuación las características de cada una de ellas:

Autoritario: dicta las técnicas y los pasos de la actividad, pero permanece separado y no participa activamente en el grupo, a menos que sea necesario que les indique cómo hacer las cosas.

El líder toma una decisión, se la dice a sus subordinados y espera que ellos la lleven a cabo.

Democrático: anima y asiste en la toma de decisiones y discusiones del grupo.

Esto es que existe participación del grupo, antes de que el gerente de las instrucciones a seguir, tomando en cuenta el consentimiento general.

Hoy en día más personas que se encuentran en puestos de dirección consideran la participación como algo bueno, en lugar de verlo como " una pérdida de autoridad o de prestigio dentro de la organización " (Shartle, 1960).

Permisivo: otorga libertad completa para la decisión del grupo o de alguien en particular, su participación en las actividades de los miembros no es frecuente.

6. EL LIDERAZGO PATERNALISTA Y LAS ORGANIZACIONES FAMILISTAS EN MEXICO

De acuerdo con Cerda (1993), el familismo es la característica más notable de las organizaciones mexicanas, éste es la extensión de la familia en la actividad empresarial ya que las estructuras y relaciones típicas de la familia se trasladan y perpetúan en las organizaciones de trabajo.

Algunas investigaciones de Ridding, tratan de demostrar que el mexicano suele defender sus intereses personales y familiares en toda situación dejando considerablemente atrás los intereses de las instituciones; esta actitud, dicen los estudiosos extranjeros, perjudica la actividad organizacional.

En las organizaciones también persisten las alianzas familiares, como el padrinazgo o compadrazgo, para reforzar las relaciones sociales y las posibilidades de ascenso organizacional.

Las estructuras organizacionales paternalistas o familistas suelen ser flexibles sobre todo en empresas medianas y pequeñas.

Una variante del paternalismo autoritario en organizaciones mexicanas es la autocracia benevolente. En este esquema existe una preocupación por el bienestar de la gente, demostrada por acciones y prácticas para satisfacer necesidades básicas, de seguridad y reconocimiento de los empleados; pero su preocupación real es el obtener resultados en la producción e intenta lograrlo sin crear resentimientos, manteniendo un ambiente aparentemente cordial, evitando el conflicto y la confrontación.

Se dice también que el gerente mexicano actúa subjetiva e intuitivamente, mientras que el norteamericano y otros del mundo desarrollado lo hacen objetiva y disciplinadamente. Esto es un estereotipo cultural.

Los japoneses no copiaron el sistema organizativo de los norteamericanos, sino que lo adaptaron, lo modificaron, lo adecuaron a sus requerimientos culturales y eso es por lo que debieran optar los dirigentes mexicanos.

7. COMPORTAMIENTO DE LOS LIDERES

Según Stoner (1989): Los comportamientos pueden aprenderse, pero los rasgos son parte de la personalidad de cada persona, por esto es necesario mencionar que si se adiestra adecuadamente el comportamiento de una persona para que sea líder, éste podrá dirigir de una forma eficiente. Todo es cuestión de tener paciencia y pedir el máximo esfuerzo de los colaboradores.

8. FORMACION DE LIDERES

Menciona Conger (1991), que " el liderazgo no es una capacidad mágica que posea un puñado limitado de personas; más bien, ésta se pierde por falta de oportunidades, por la poca inversión en el proceso y por las pocas recompensas para estimular su crecimiento. Es cuestión de despertar, desarrollar y estimular estas capacidades latentes ".

También menciona que para formar un líder es necesario algo más que un programa de entrenamiento, hay que empezar desde la selección del personal que se piensa trabaje en la institución. Se necesita que la organización apruebe y de auge a la creatividad de los líderes, no frenarlos y cortar la afluencia de ideas que de ellos emerge.

La comunicación es básica, y es necesario que a un líder se le enseñen ciertos modos de poder comunicarse con los demás, para así tener la oportunidad de ganarse la confianza de sus subordinados. " Hay que enseñarle a mejorar la expresión vocal, articular con claridad, mejorar el lenguaje corporal y aprender a desarrollar, organizar y defender sus ideas ".

Es importante que la organización estimule la dinámica de grupo y en especial la del líder, él debe estar pendiente de todo asunto relacionado con el desempeño de sus subordinados, para así saber qué ocurre dentro de su círculo que controla y pueda tener óptimos resultados.

9. ESTILOS GERENCIALES EN MEXICO

Según Cerda (1993). El objeto de ordenar y agrupar las numerosas posibilidades de comportamiento de un dirigente se inventaron los estilos gerenciales.

Estos se clasifican básicamente por medio de dos dimensiones:

- A. La tendencia del comportamiento de un administrador hacia la realización del trabajo y la producción, y
- B. La tendencia del comportamiento de un administrador hacia el trato con las personas.

Las dos dimensiones deben ser combinadas, y lo que realmente cuenta en el estilo de liderazgo es el peso específico concebido a cada dimensión y en las diferentes situaciones de trabajo, pero si la tendencia de un administrador hacia la tarea o hacia las personas es tan dominante que descuida la otra parte, entonces disminuyen las posibilidades de éxito.

La intención de las acciones centradas en el trabajo es el buen desempeño, el logro de resultados óptimos, el alcance de objetivos; mientras la intención de las acciones centradas en las personas es la comunicación mutua, la interrelación amistosa, el bienestar humano.

Ambas dimensiones son fundamentales para el desarrollo de las organizaciones, pero el problema es encontrar el equilibrio necesario para cada situación, cada persona, cada ambiente organizacional, de tal forma que ninguna se realice en perjuicio de la otra. En la figura 19 se presentan los estilos clásicos del liderazgo administrativo que describe el mismo autor.

Figura 19

ESTILOS CLÁSICOS DE LIDERAZGO

10 Y	10 X
5 Y	5,5
0	5 (X)
	10 X

<p>Conciliador</p> <p>Su afán máximo es tener buenas relaciones con los demás, muchas veces a costo de la efectividad del trabajo</p>	<p>Participativo</p> <p>Busca siempre equilibrar la relación trabajo-persona. Es flexible sin descuidar los objetivos y necesidades de las personas</p>
<p>Apático</p> <p>Carece de convicciones firmes, busca la manera de evitar problemas y mantenerse al margen. Ante la presión puede inclinarse según a sus intereses convenga</p>	<p>Autoritario</p> <p>Su afán máximo es el trabajo y como tal suele poner a las personas en segundo plano. Utiliza su autoridad para imponer sus convicciones</p>

(y) valores y acciones centradas en la persona, la comunicación y la relación interpersonal. El líder ayuda, coopera, guía, apoya, informa, confía, une, motiva, revisa, delega.

(x) valores y acciones centradas en la tarea, el trabajo y la producción. El líder manda, vigila, manipula, exige, controla, centraliza, castiga, checa, desconfía, separa.

Aparentemente el administrador mexicano está dispuesto a cambiar su estilo de liderazgo, pero su conducta individualista y autoritaria persiste reforzada por el hábito y la cultura.

10. INFLUENCIAS EN LA ELECCION DE UN ESTILO DE LIDERAZGO

En (Stoner, 1989), Robert Tannerberg y Warren H. Schmidt afirman que un gerente debería considerar tres conjuntos de "fuerzas" antes de escoger un estilo de liderazgo:

- A. Fuerzas del gerente
- B. Fuerzas de la situación
- C. Fuerzas de los subordinados

En la figura 20 se dan a conocer las fuerzas a considerar para elegir un estilo de liderazgo.

De acuerdo con la figura 20, el líder debe hacer un análisis de las tres fuerzas y determinar, en qué plano se encuentra para saber qué estilo es el más conveniente, sin olvidar que no puede dejar atrás los rasgos de su personalidad. Es importante recalcar que como se dijo anteriormente, el liderazgo puede aprenderse.

Figura 20

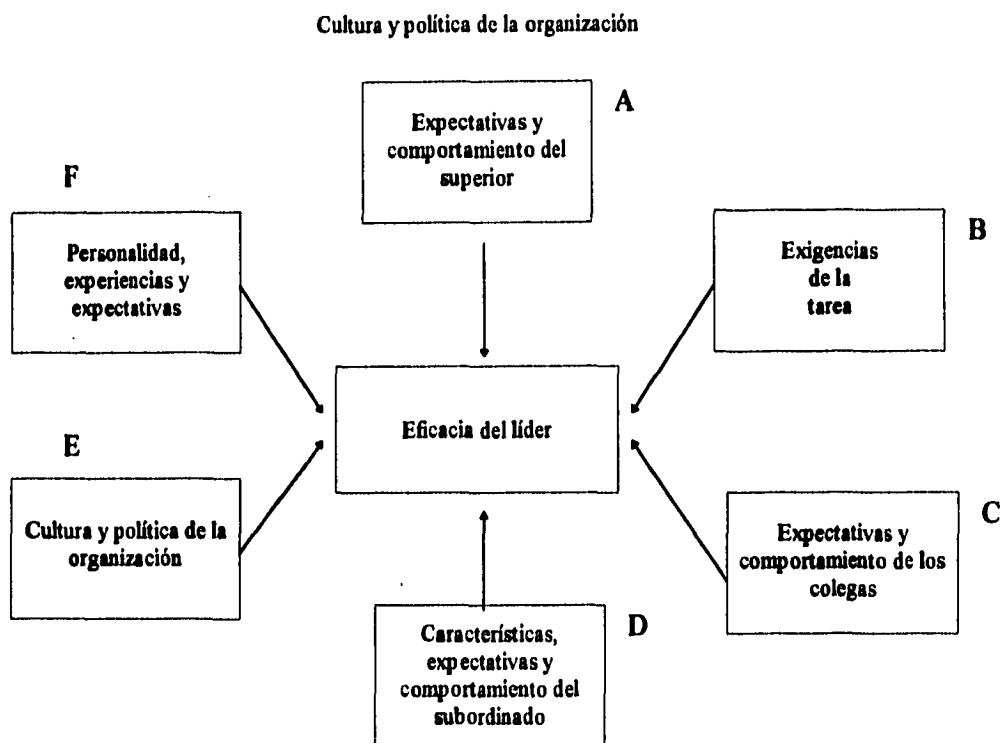
FUERZAS A CONSIDERAR PARA ESCOGER UN ESTILO DE LIDERAZGO

FUERZAS		
DEL GERENTE	DE LA SITUACIÓN	DE LOS SUBORDINADOS
<ul style="list-style-type: none"> • Formación • Conocimientos • Valores • Experiencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Estilo de organización • Grupo de trabajo • Naturaleza de las tareas del grupo • Presiones de tiempo • Factores ambientales 	<p>Se habla de características:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desean independencia y libertad de acción • Quieren tener responsabilidad en la toma de decisiones • Se identifican con las metas de la empresa • Tienen suficientes conocimientos y experiencias para ocuparse en forma eficiente de los problemas

11. FACTORES DE PERSONALIDAD Y DE LA SITUACION QUE INFLUYEN EN UN BUEN LIDERAZGO

En la figura 21 se muestran los factores que influyen en un buen liderazgo.

Figura 21

FACTORES QUE INFLUYEN EN UN BUEN LIDERAZGO

Los factores anteriores son determinados por Stoner (1989), para él, éstos influyen tanto en la elección del estilo de liderazgo, como en la eficacia con la que éste se puede llevar.

A continuación se explica cómo influye cada factor para que se dé o no un buen liderazgo.

A. Expectativas y comportamiento de los superiores

Para el líder es muy importante lo que de él espere su jefe inmediato y sobre todo toma muy en cuenta sus comentarios y forma de ser, para que al aplicar su estilo de liderazgo éste sea aprobado por su superior y las cosas vayan bien.

B. Exigencias de la tarea

Esto es, qué es necesario hacer para llevar a cabo bien una tarea, así se determina por qué estilo optar, si la tarea debe ser precisa o si puede el empleado tomar decisiones de cómo realizarla.

C. Expectativas y comportamientos de los colegas

Todo gerente mantiene contacto con sus homólogos, de los comentarios y hechos toma referencia y trata de moldear su estilo.

D. Características, expectativas y comportamiento de los subordinados

Un líder actúa sobre un subordinado, y existen aspectos del segundo que actúan sobre el primero, esto es, la destreza y preparación que tenga para desempeñar sus tareas, sus actitudes hacia él, las expectativas que tienen de su jefe.

A sabiendas de esto, se puede ver si hay necesidad de cambiar de estilo, o se va por un buen camino.

E. Cultura y políticas organizacionales

Un líder estudia la cultura de la empresa y trata al máximo de cumplir con las políticas que en ella se han fijado, si su estilo no va con alguna, trata de adaptarlo.

F. Personalidad del líder, experiencias y expectativas

Lo que influye en la elección de un estilo de liderazgo son "los valores, formación y experiencia que tenga", en general cada persona escoge el estilo con el que se sienta más a gusto.

12. MOTIVACION Y LIDERAZGO

A. ¿Por qué es importante esta relación?

Stoner (1989), dice: "la habilidad directiva de un gerente (líder), (es decir su capacidad para motivar a los subordinados, para influir en ellos) determina su eficacia". Con lo anterior se ve, que un buen líder también necesita de la motivación para poder ser eficaz en su mandato y cumplimiento de sus labores.

El que un gerente estimule y elogie a sus subalternos lo lleva a tener mayor seguridad de que éstos realizaran eficientemente su trabajo.

B. ¿Qué deben saber los gerentes para motivar eficazmente a sus empleados?

De (Stoner, 1989), Richard M. Steers y Lyman W. Porter mencionan lo siguiente:

- Deben buscar en forma activa e intencional la motivación de sus subordinados.
- Conocer sus virtudes y limitaciones antes de tratar de modificar las de los demás.
- Reconocer que los empleados poseen diferentes motivos y habilidades.
- Relacionarse con el desempeño, no con la antigüedad, o con otras consideraciones que no se basen en los méritos.
- Diseñarse trabajos que ofrezcan reto y variedad. Los subordinados han de saber claramente lo que se espera de ellos.

La anterior lista, muestra que el líder debe tener una amplia comunicación y conocimiento de las personas a quienes dirige, para poder estar un paso adelante de ellas, así sabrá cómo motivarlos para que den lo mejor de sí, y pueda obtener óptimos resultados en cuanto a la calidad de sus tareas realizadas.

CAPITULO CUARTO

EMPRESA DE LA INDUSTRIA GRAFICA (CASO)

**"La misión de la Imprenta es proporcionar y mejorar continuamente la calidad de sus servicios con el fin de satisfacer las necesidades de sus clientes "
(Imprenta, 1995)**

CAPITULO CUARTO

EMPRESA DE LA INDUSTRIA GRAFICA (CASO)

I. HISTORIA DE LA EMPRESA EN ESTUDIO

En este capítulo se presentan los datos generales de la empresa que es objeto de este estudio, es necesario comprenderlas para ubicarla dentro del contexto nacional y conocer sus características propias, así como su objetivo general, misión y los principales servicios que ofrece. También se muestran: el mapa de localización de la planta, el procedimiento de elaboración de un libro en forma analítica y en diagrama de flujo para poder detectar las posibles fallas que en él existan.

TAMAÑO: Pequeña (Nafinsa, por el número de empleados)

Mediana (Nafinsa, por el total de ventas anuales)

CLASIFICACION PARA NAFINSA.

Ventas anuales	No. de empleados	Tamaño de la empresa
hasta N\$900 mil	hasta 15	micro
hasta N\$9 millones	hasta 100	pequeña
hasta N\$20 millones	hasta 250	mediana

GIRO : Imprenta

HISTORIA:

La empresa que es objeto de nuestro estudio, tiene sus orígenes aquí en México e inició operaciones en diciembre de 1940, y se ubicaba en el Centro de la Ciudad de México. Sus fundadores fueron un técnico y un administrador, en 1946 éste último se retiró del negocio, y el técnico encontró otro socio. En 1956, la imprenta cambió de domicilio y se estableció en la Colonia Del Valle en México D.F.. Para 1967, el técnico falleció y el hijo del socio que ingresó en 1946 se hizo cargo de la empresa en octubre del mismo año.

II. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

AFILIADA A: Cámara Nacional de la Industria de las Artes Gráficas.

SINDICATO DE TRABAJADORES: Unión de Obreros de Artes Gráficas de los Talleres Comerciales, Similares y Conexos.

No. TOTAL DE EMPLEADOS: 60 (10 en oficina y 50 en la planta).

CONTRATACION: Contrato colectivo e individual dependiendo del puesto.

OBJETIVO GENERAL: Impresión y edición de libros y revistas y trabajo comercial cumpliendo con los requisitos del cliente y con los propios requisitos de calidad de la empresa.

MISION:

Proporcionar un servicio de acuerdo a la calidad exigida por los clientes y por la imprenta en el ámbito de impresiones, ediciones de libros y revistas.

PARTICIPACION EN OBTENCION DE PREMIOS:

- No han participado para el Premio Nacional de Calidad
- Pretenden participar por el Premio de la Confederación Latinoamericana de Artes Gráficas.

INCENTIVOS, PREMIOS,...CURSOS:

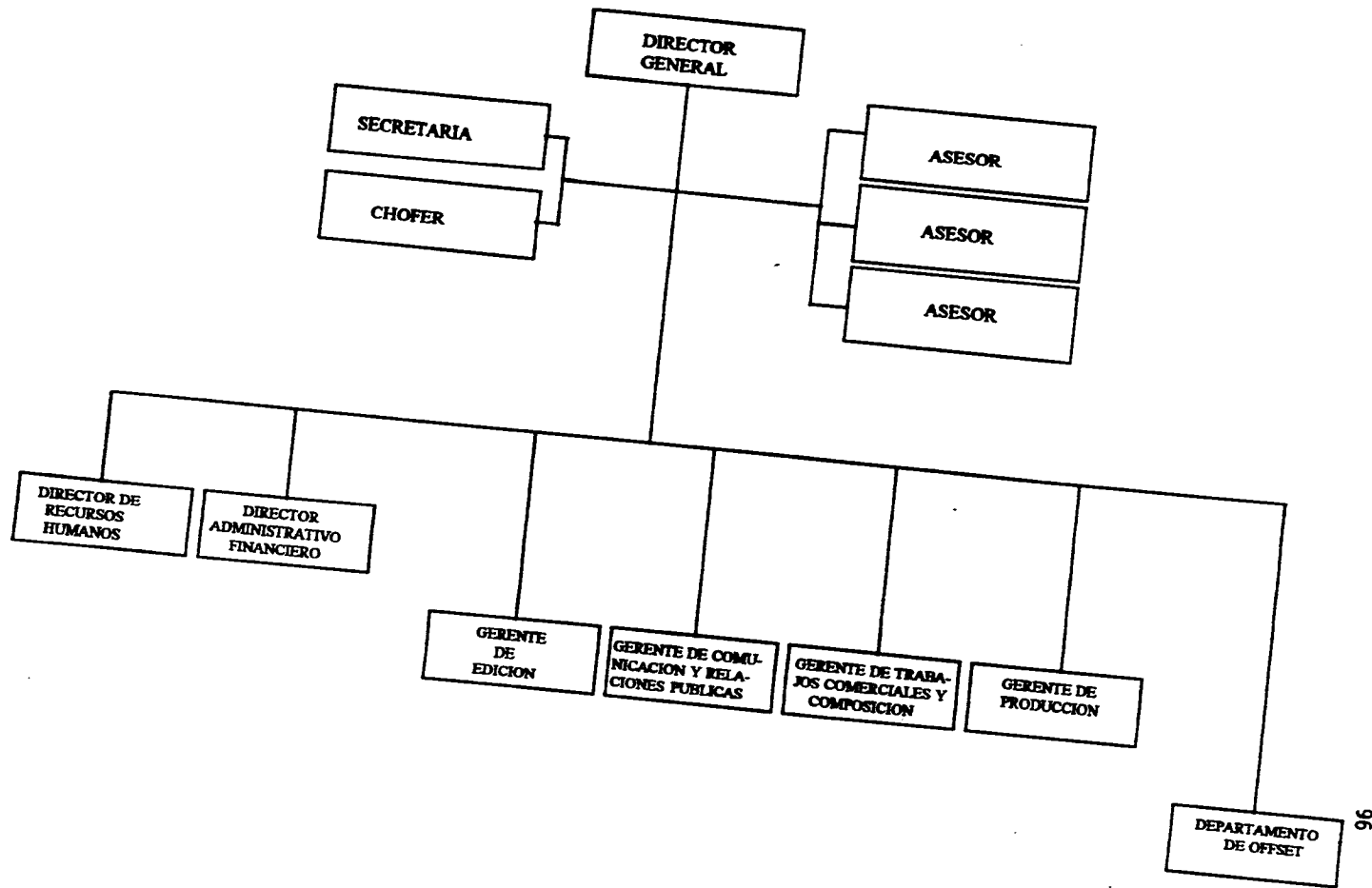
- Sistema de premios en efectivo N\$, sobre producción estándar a ciertas áreas de la imprenta
- Incentivo de puntualidad y asistencia, en efectivo y es anual
- Rifas anuales de aparatos domésticos
- Limpieza y ahorro de materiales (en proyecto)

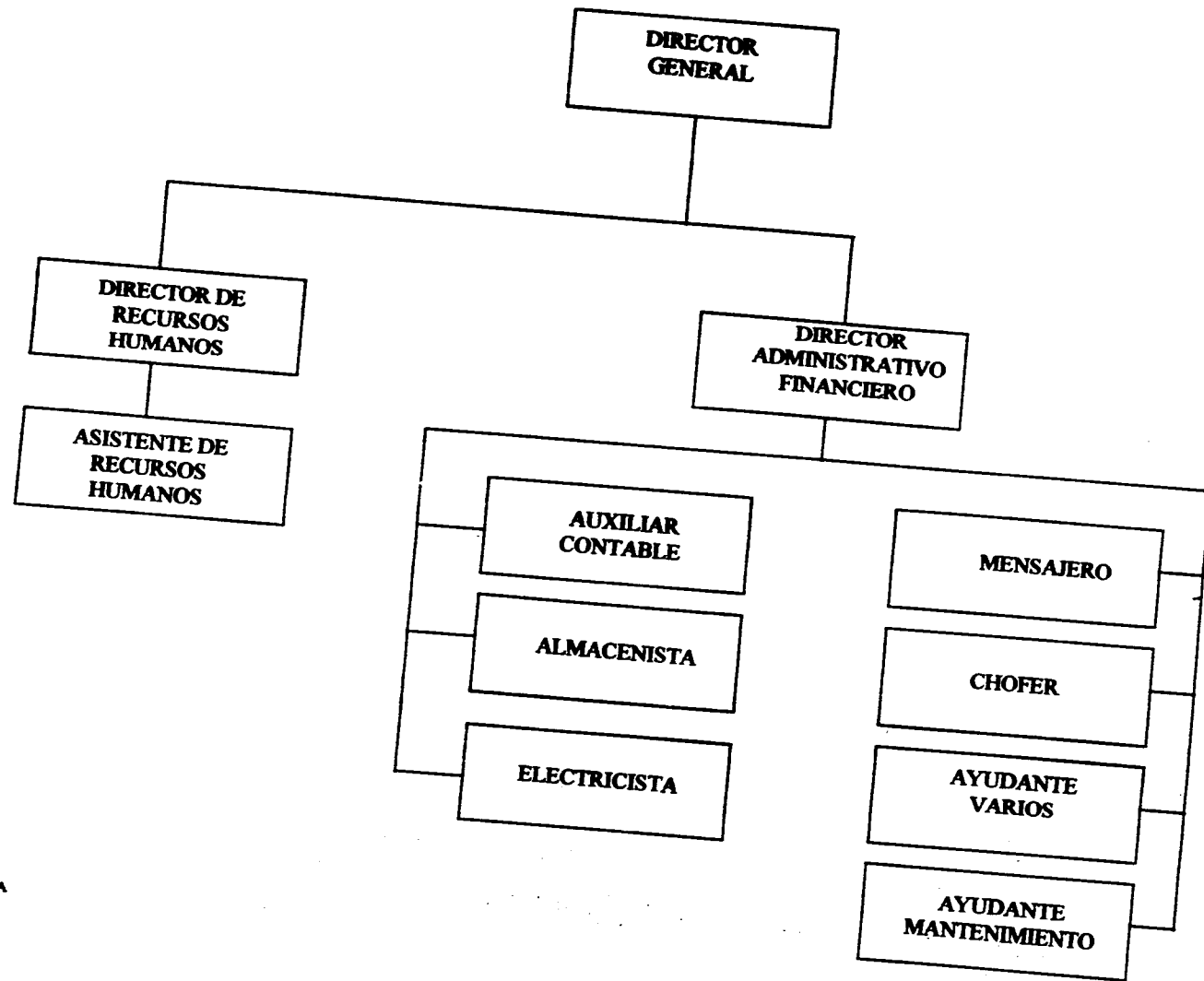
SERVICIOS QUE OFRECE LA IMPRENTA:

- **Impresión de libros**
- **Encuadernación**
- **Tarjetas de presentación**
- **Impresión de facturas**
- **Etiquetas**
- **Empaques**
- **Catálogos**
- **Volantes**
- **Papel membreteado**
- **Sobres**
- **Diplomas**
- **Invitaciones**
- **Diseños**

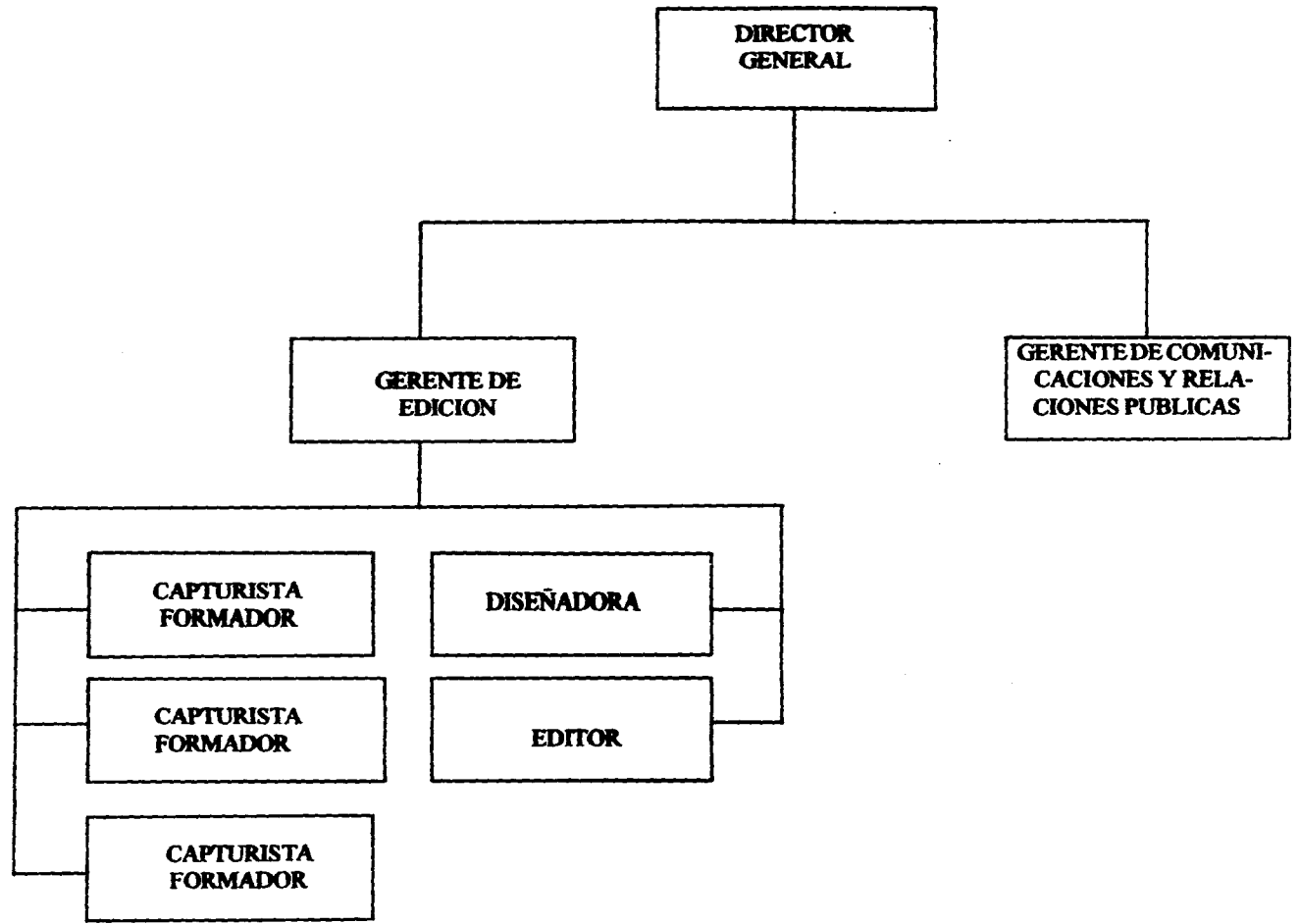
En seguida, se muestra el organigrama y mapa de la planta de la empresa para conocer la ubicación de los diferentes departamentos que la integran.

III. ORGANIGRAMA
JUNIO 1994

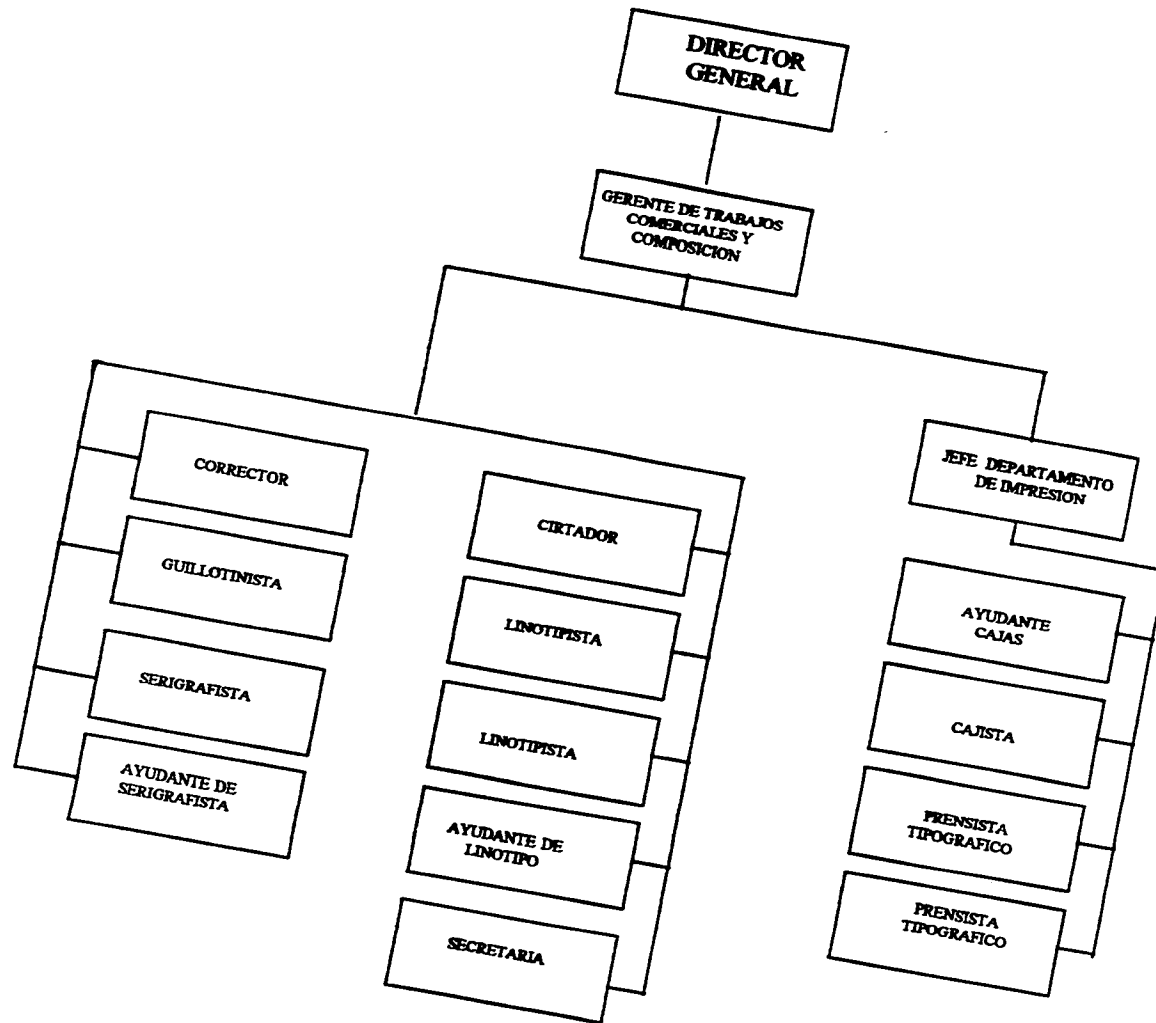




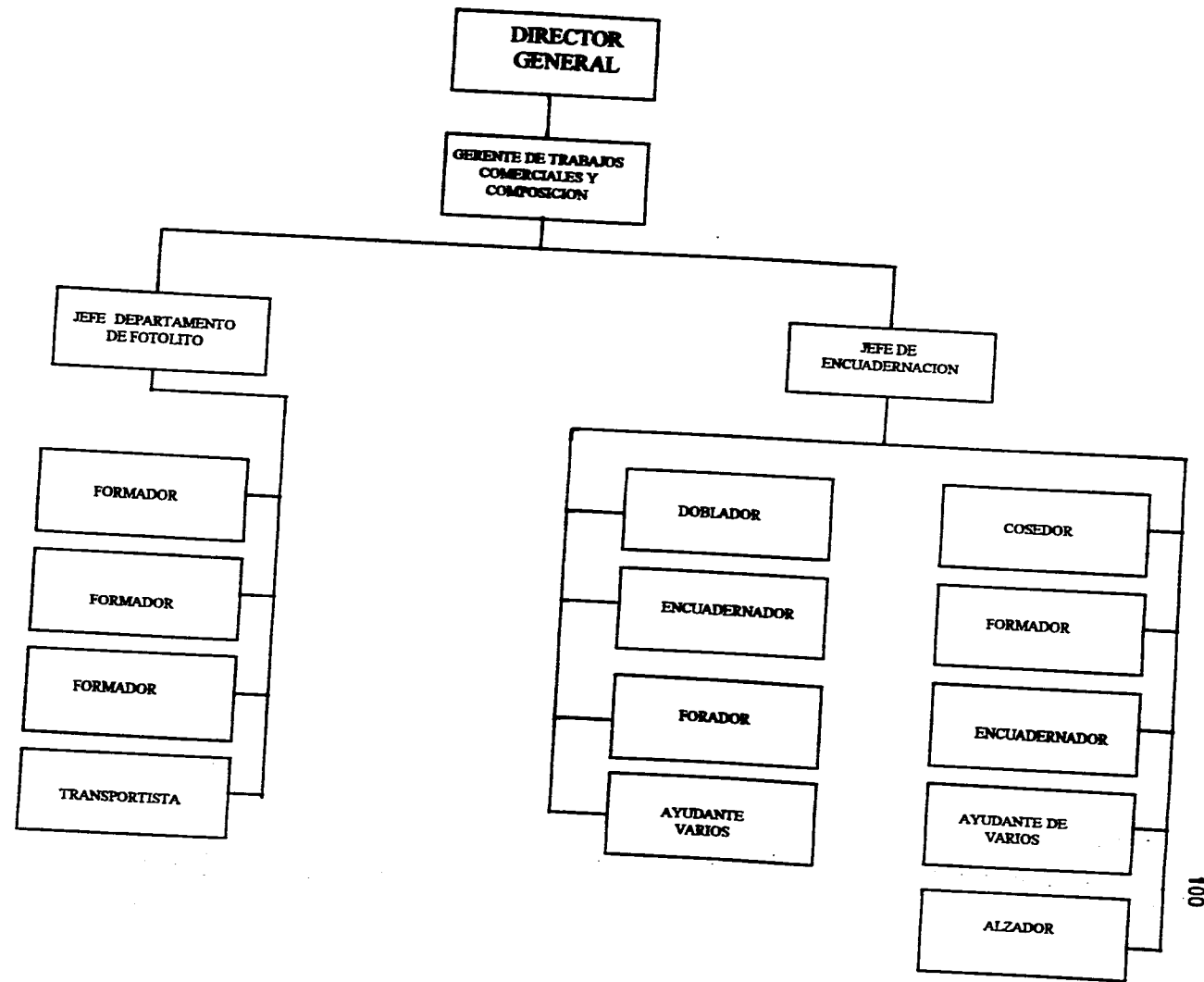
CONTINUA



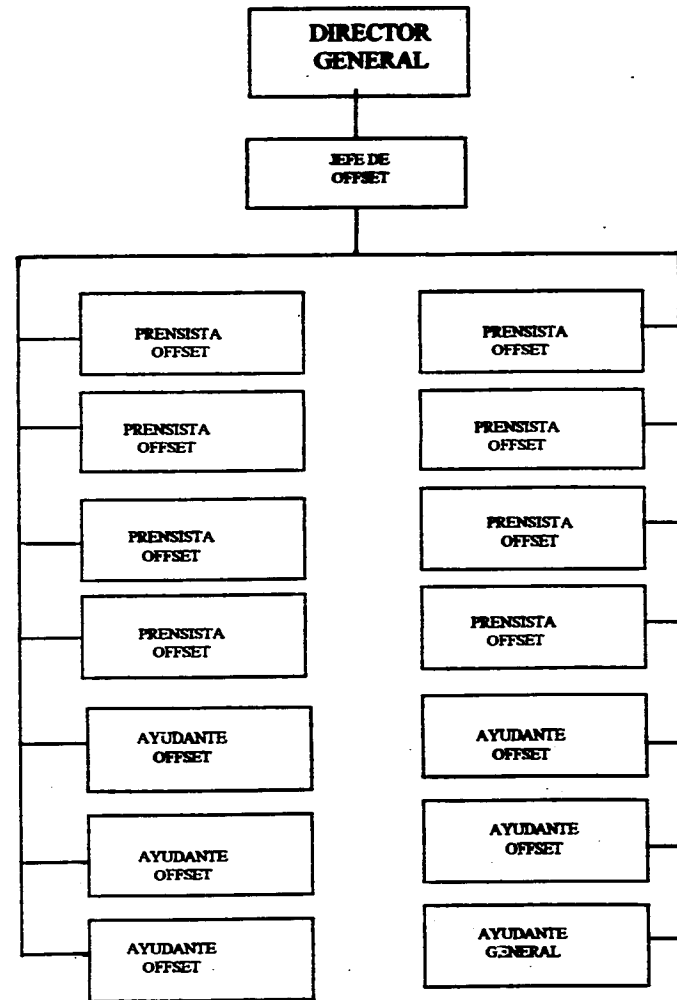
CONTINUA



CONTINUA



CONTINUA



CONTINUA

IV. **Figura 23**
MAPA DE LA PLANTA

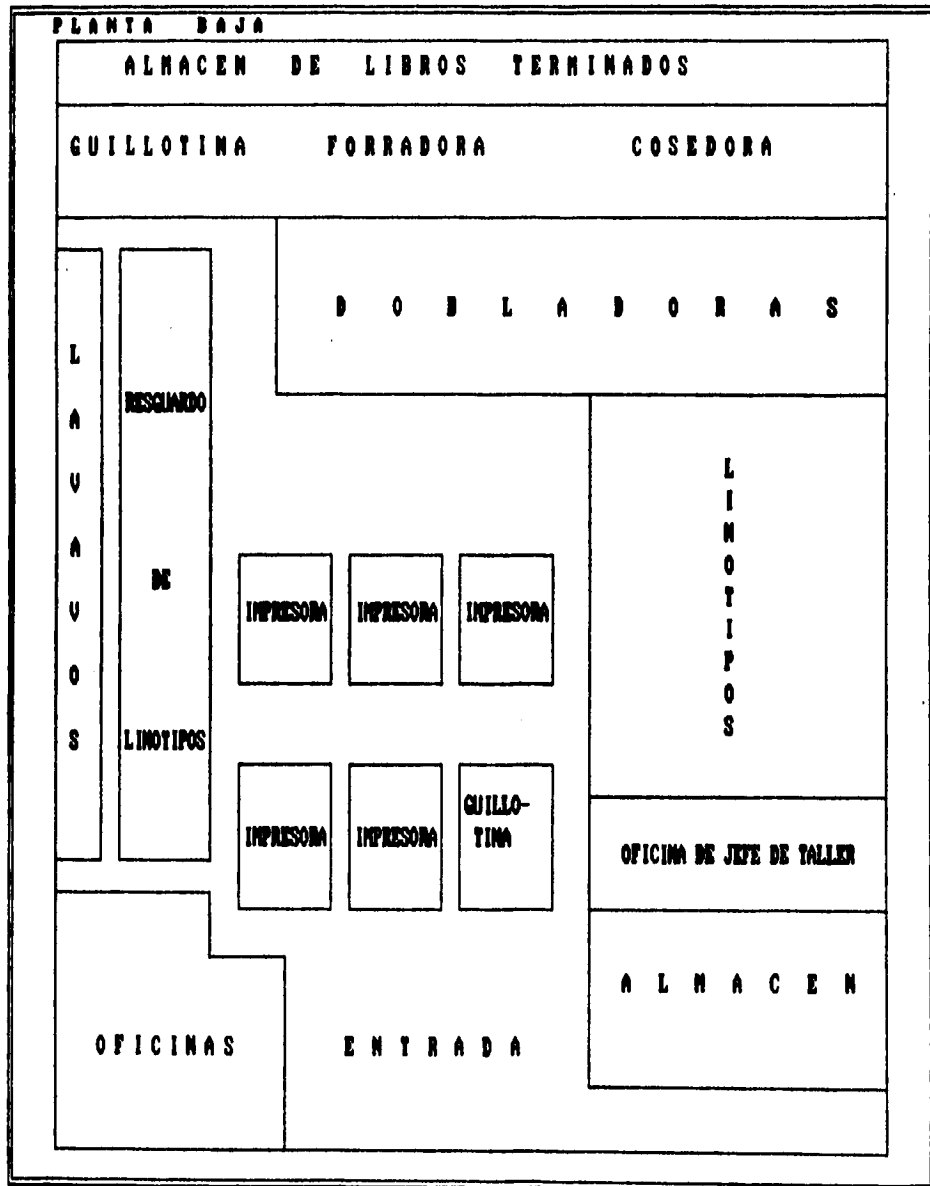
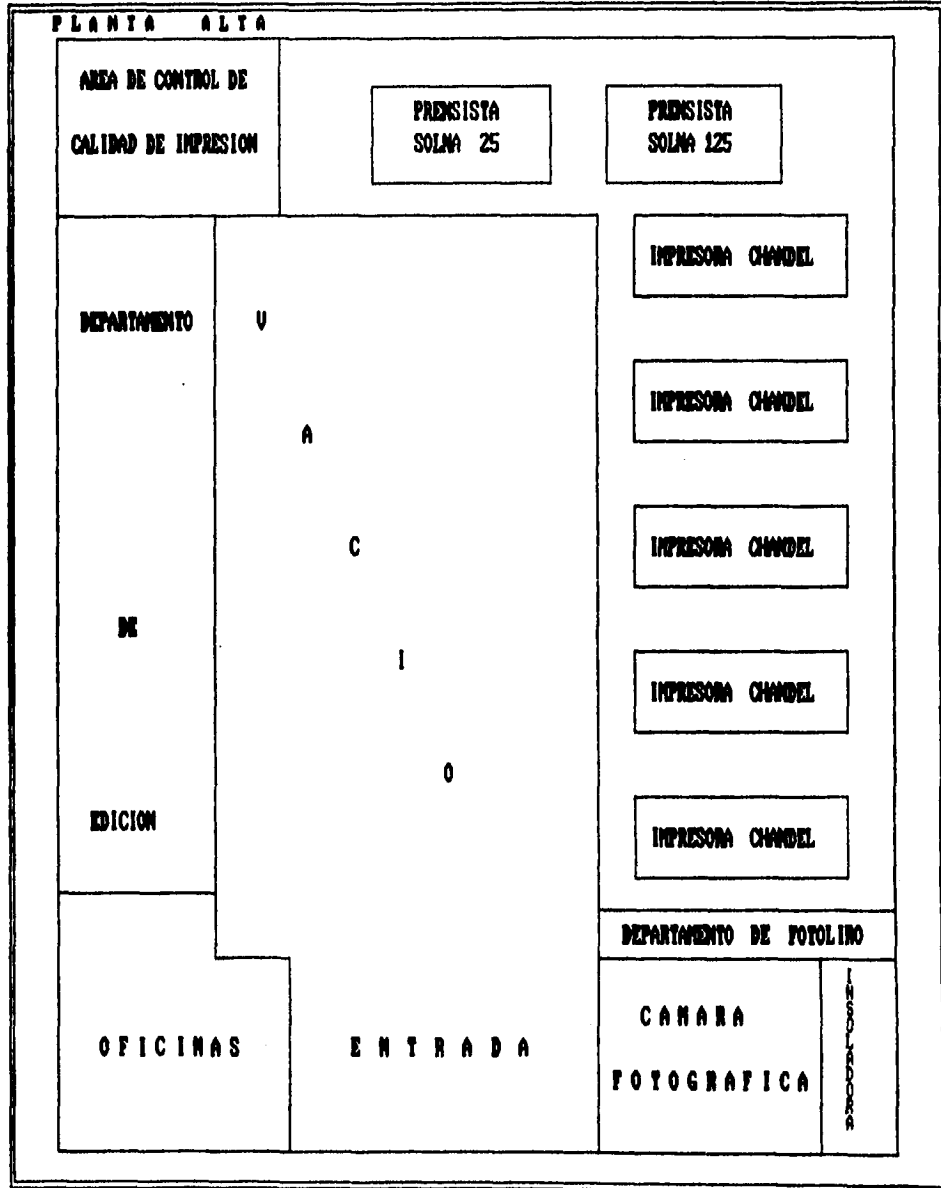


Figura 24
MAPA DE LA PLANTA



V. PROCEDIMIENTO DE IMPRESION DE UN LIBRO

A continuación se muestra el procedimiento de impresión de un libro descrito en forma analítica y en diagrama de flujo, para que se conozca en qué punto y/o área existen ineficiencias.

1. DESCRIPCION ANALITICA

AREA: EDICION

1. Se recibe original (el autor lo entrega a la empresa)
2. Ordenar por secciones (partes que integran el escrito)
3. Capturar el texto (en computadora)
4. Se forma el texto (se hace un diseño, se ve el tamaño , según el tipo de libro, se observa el largo de la línea, etc.) (se forma la caja)
5. Revisar el formato, ver fallas finales
6. Si existen errores:
 - a) Corregir fallas en computadora
 - b) si no hay errores, ir al siguiente paso
7. Imprimir el texto en máquina láser

AREA: FOTOLITO

A. Fotomecánica.

1. Recibe impresión del texto del área de edición
2. Fotografiar cada hoja del texto (esto se realiza en película virgen)
 - a) Se toma una película virgen
 - b) poner la película en un marco multiforme (máquina)
 - c) exponer la película (por succión)
3. Pasar la película al revelado de negativos
 - a) Pasar la película, primero por el revelador, después en agua y por último por el fijador

4. Quitar agua al negativo

- a) Se coloca el negativo en una lámina vertical y se seca con una esponja

5. Colgar el negativo en pinzas**B. Formación.**

1. Se elabora un trazo a las medidas de las cajas del libro (los trazos se hacen en papel mandarina)

2. Hacer domis (los domis son pequeñas hojas dobladas y en cada cara se le asigna el número de la hoja del libro para poder acomodar los negativos en las hojas de papel mandarina)

3. Acomodar los negativos en las hojas de papel mandarina de acuerdo a los domis

4. Se forman los negativos en las hojas de papel mandarina

5. Cortar, hacer ventanas (en donde van ubicados los negativos se corta el papel mandarina y solo queda el lugar ocupado por el negativo, éste se pega con cinta adhesiva)

6. Dar retoque

- a) El retoque se hace con una solución llamada opaco, y sirve para que los defectos que tenga el negativo se cubran con ello

C. Transporte.

1. Se reciben los negativos colocados en las hojas de papel mandarina

2. Colocar los negativos en láminas blancas

3. Pegar los negativos en láminas blancas

4. Colocar emulsión a los negativos

5. Exponer los negativos

6. Revelar los negativos

AREA: IMPRESION

1. Se reciben las láminas blancas del área de fotolito

2. Colocar las láminas en la máquina de impresión

- a) Por un lado de la máquina entran las hojas de papel en blanco y pasan por en medio de los tintadores, se imprime contra el hule de la máquina y el papel blanco pasa por en medio de la placa y el hule, finalmente sale el papel ya impreso.

AREA: DOBLEZ

1. Se reciben las hojas ya impresas

A. Doblez.

1. Colocar la hoja impresa en la máquina de dobléz
2. Hacer el primer dobléz
 - a) La primera máquina hace hasta el tercer dobléz
 - b) la máquina se ajusta al tamaño del dobléz que se requiere para cada libro
3. Amarrar las hojas ya dobladas para no confundir las páginas o los libros

B. Alce.

1. Poner las hojas dobladas en una mesa
2. Ordenar por número de página las hojas dobladas

C. Costura.

1. Se recibe el libro ya ordenado por número de página
2. Coser el libro en la máquina
3. Prensar los libros

D. Forrado.

1. Se recibe el libro ya cosido
2. Colocar el libro en la máquina forradora
 - a) En el lomo se le pone goma y se le pega la portada

E. Corte.

1. Se recibe el libro ya forrado
2. Ajustar la guillotina al tamaño requerido del libro
3. Colocar el libro en la guillotina
4. Cortar lo sobrante del libro con la máquina

F. Empaque.**1. Empacar los libros en cajas****AREA: ALMACEN DE LIBROS****1. Guardar dos copias del libro elaborado.****Fin del procedimiento****Febrero de 1995****VI. DIAGNOSTICO**

Una vez que se revisó el proceso de producción de un libro, se detectó que el área de edición de ésta es la base para que el proceso fluya adecuadamente y se obtenga calidad en el producto.

De acuerdo al proceso de producción se puede notar que en el área ya mencionada existen problemas de organización en la división del trabajo, lo que ocasiona descontento entre los integrantes de la misma, además hay pérdida de tiempo debido a que los empleados no conocen perfectamente los programas de computación que se utilizan para capturar los originales de los autores, y por esto acuden a otras personas para preguntar sus dudas acerca del manejo del paquete, todo esto trae como consecuencia demoras en la entrega de los originales al área de fotolito, que es la segunda etapa del proceso. Con lo anterior se da una cuenta que el área de edición constituye la primera fase del proceso, de ahí su importancia, ya que éste es el inicio de la producción, y si los originales están capturados de acuerdo a las características que piden los clientes, ya no existirán correcciones en las fases posteriores.

V. 2. DIAGRAMA DE FLUJO

Figura 25
DIAGRAMA DE FLUJO

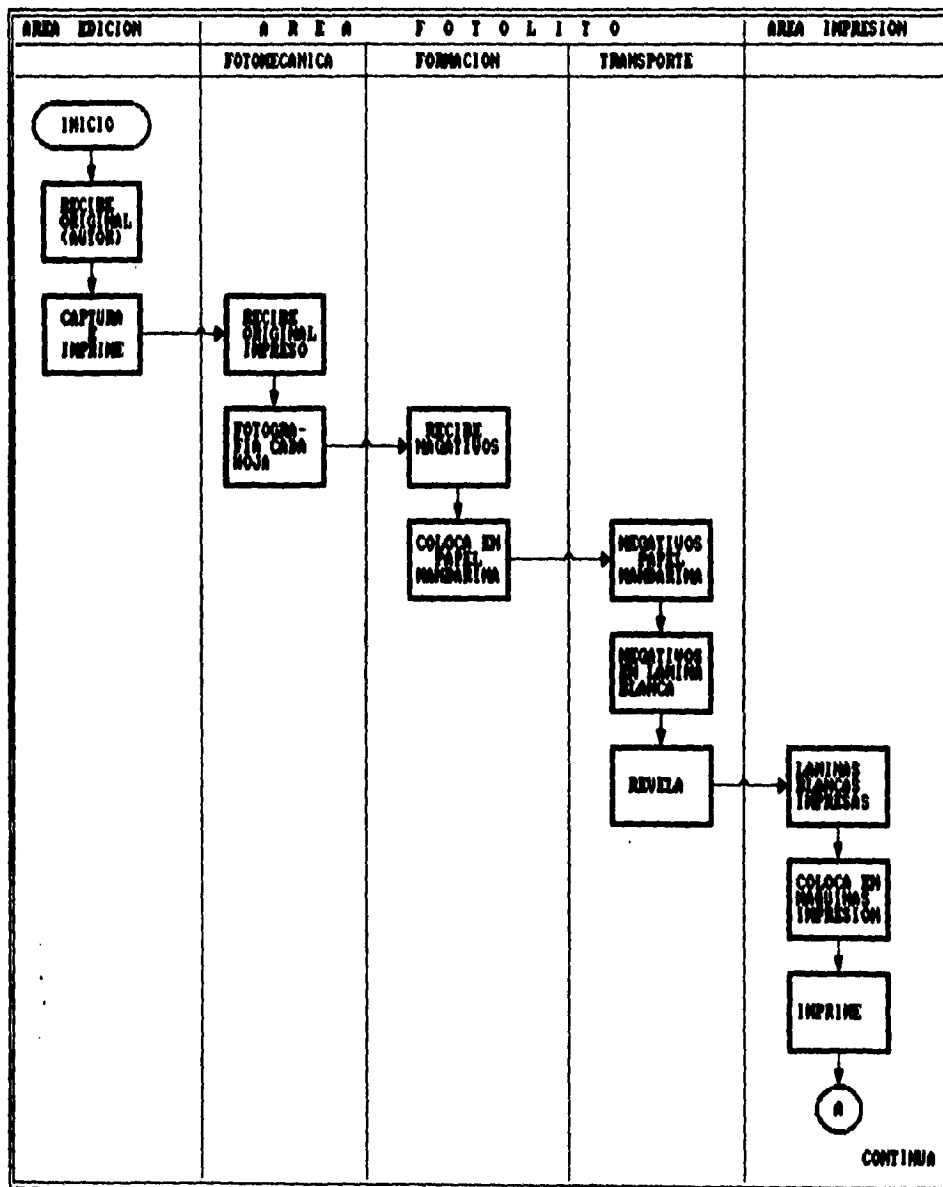
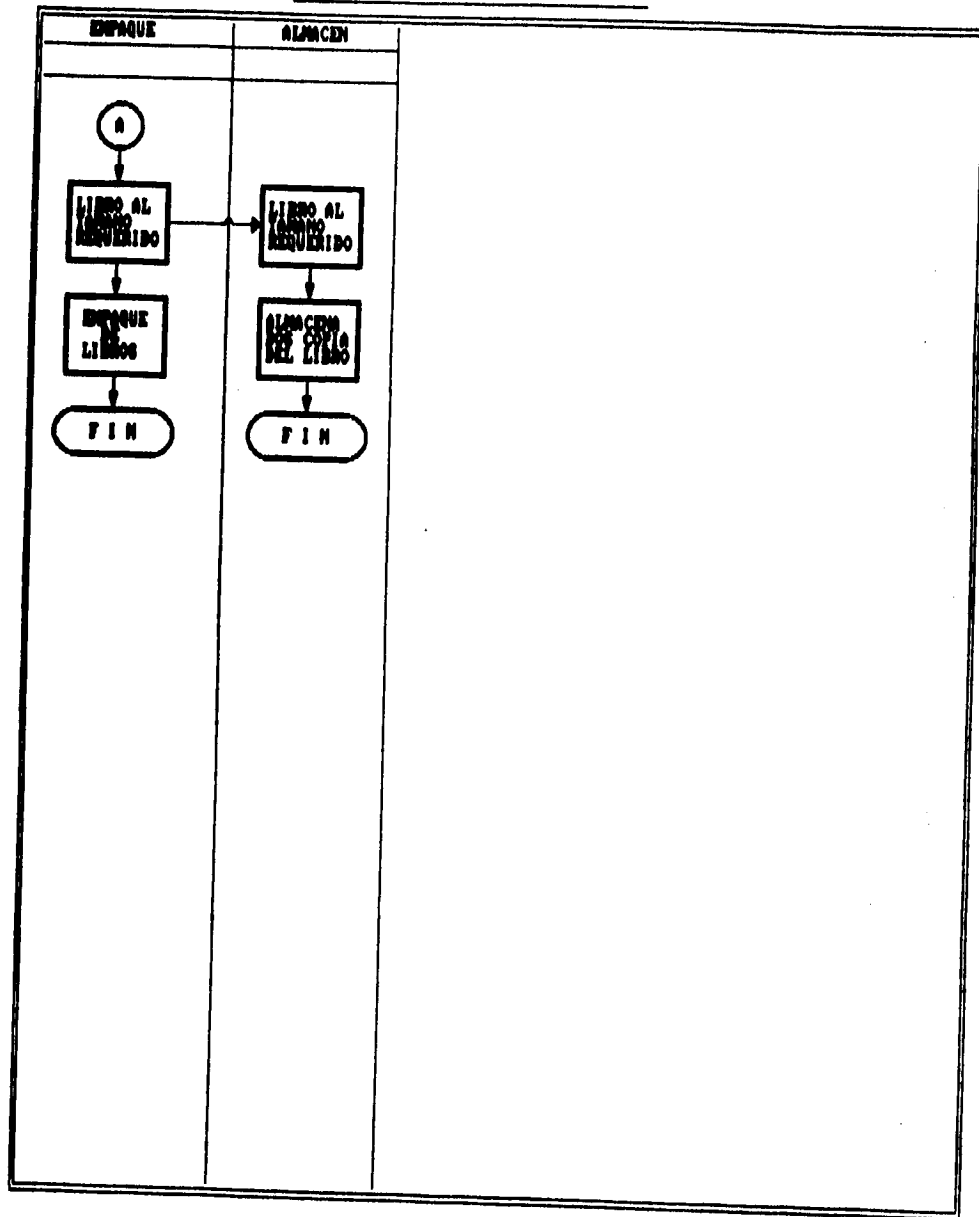


Figura 25
DIAGRAMA DE FLUJO



Con base en lo antes expuesto se llevó a cabo la elaboración y aplicación de un cuestionario de motivación y capacitación con el objeto de conocer las inquietudes y necesidades del personal sobre estos aspectos, además se realizó otro de análisis de puestos con el fin de conocer si las personas que laboran en esta área cuentan con las características necesarias para desempeñar el puesto que ocupan actualmente.

Se hicieron entrevistas informales para conocer las inquietudes personales de los trabajadores.

En seguida se muestran los resultados obtenidos de la aplicación de los cuestionarios.

1. RESULTADOS DEL CUESTIONARIO DE MOTIVACION Y CAPACITACION

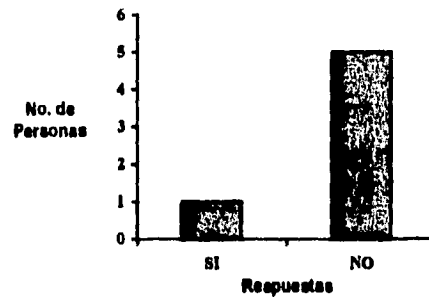
El cuestionario de motivación y capacitación (véase anexo 1), se aplicó en el área de edición de la imprenta. Esta área tiene una población de ocho personas, de las cuales se entrevistó a seis, una de cada puesto. (Véase apartado de resultados del análisis de puestos, 2o. párrafo, agregándose el jefe del departamento de control de calidad).

En este apartado y los siguientes se muestran las preguntas de los cuestionarios en letra cursiva.

1. ¿ Conoce la misión de la empresa?

Solo un empleado del departamento de edición conoce la misión de la empresa, ver figura 26.

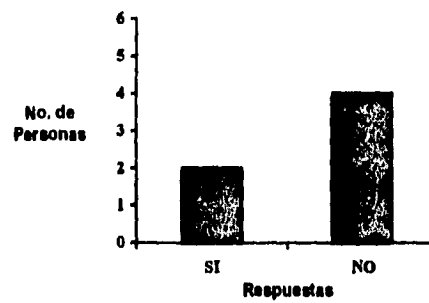
Figura 26
PREGUNTA 1



2. ¿ Conocen las metas de la empresa para este año?

Dos personas contestaron en forma afirmativa, diciendo que existen planes de expansión con filiales y se pretende mejorar el equipo de computación. Lo que indica que en realidad tampoco se conocen las metas de la empresa, figura 27.

Figura 27
PREGUNTA 2

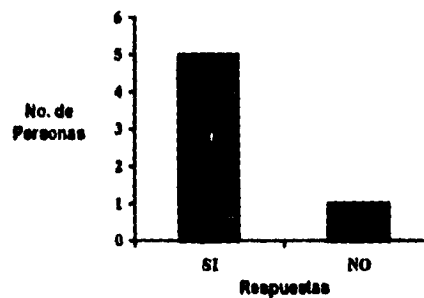


MOTIVACION

3. ¿ Recibe motivación por parte de la empresa?

De la muestra, cinco personas indican que sí reciben motivación de la empresa y solo una no lo siente así, ver figura 28.

Figura 28
PREGUNTA 3



3.1. ¿ Con qué frecuencia reciben la motivación?

De acuerdo a la gráfica, de las personas que no reciben motivación, una de ellas tiene solo dos semanas de haber entrado a la empresa, y no se le informó si la organización motiva a sus empleados, la otra persona que comentó que no la recibe incluso percibe desmotivación para con los empleados, debido a que se le da más importancia a los errores que a los aciertos.

Según los demás empleados, reciben motivación cada mes, cada seis meses y en forma constante, ver figura 29.

Figura 29

PREGUNTA 3.1

Frecuencia	No. de personas	Porcentaje
a) cada mes	2	33
b) cada 6 meses	1	17
c) constante	1	17
d) no sabe	2	33
	6	100

3.2 ¿ Con qué los motivan?

Según las personas que reciben motivación (4 personas), éstas son:

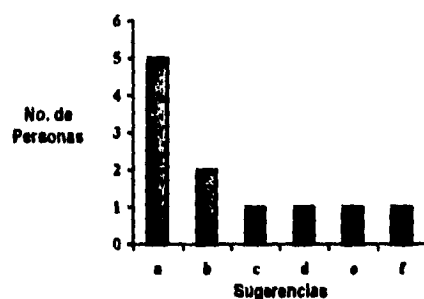
- felicitaciones por la eficiente realización de su trabajo
- moralmente
- premios a la puntualidad y asistencia (NS)
- premios por disciplina (NS)

3.3. ¿ Qué les gustaría que la empresa les diera para sentirse motivados?

Sugerencias	Frecuencia
a - con dinero	5
b - capacitación (2 veces al año)	2
c - vales de despensa	1
d - rifas cada 6 meses (electrodomésticos)	1
e - prima por producción con calidad (NS)	1
f - reconocimiento de aciertos	1

Ver figura 30.

Figura 30

FIGURA 3.3

La mayoría de los empleados entrevistados sugieren que la empresa debería darles dinero por su buen desempeño en el trabajo (puntualidad, asistencia, disciplina, trabajo con calidad), para sentirse motivados y realizar mejor y con más entusiasmo su trabajo.

En segundo lugar la capacitación ocupa un lugar importante para sentirse motivados.

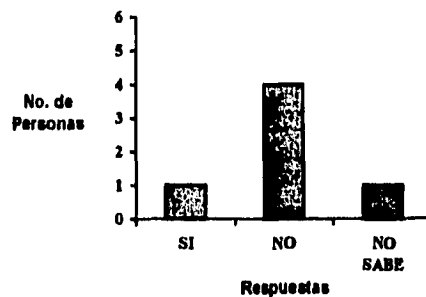
CAPACITACION

4. ¿ Ha recibido algún curso de capacitación por parte de la empresa?

cuatro empleados comentaron que no reciben capacitación por parte de la empresa uno de ellos afirmó que sí ha recibido

uno no contesto, debido a que tiene poco tiempo de haber entrado a la organización, ver figura 31.

Figura 31
PREGUNTA 4



Las preguntas 5 a 11 del cuestionario de motivación y capacitación, sólo se aplicaron a una persona que es la única que ha recibido capacitación por parte de la empresa. A continuación sus respuestas:

Solo ha tomado un curso sobre procesador de palabras, lo cual ocurrió hace doce meses por iniciativa del director general. Fue impartido en las instalaciones de otra empresa.

El respondiente manifestó que dicho curso le había resultado útil, y que ha aplicado esos conocimientos a su trabajo cotidiano.

De la pregunta 12 en adelante nuevamente son las respuestas de seis empleados.

12. *¿Qué curso de capacitación cree que le serviría para desempeñar mejor su trabajo?*

Según los empleados entrevistados, su interés en recibir capacitación se fija en los siguientes cursos:

- MS-DOS
- Curso de decisión estratégica
- Curso de edición y tipografía
- Superación personal
- Comunicación

- Liderazgo
- Cursos de paquetería
- Cursos de organización y planeación
- Capacitación en offset
- Mantenimiento de PC

13. ¿Qué opina de la empresa en general?

Todos los trabajadores coincidieron que la empresa va por buen camino, pero uno comentó que existen problemas de organización, aún cuando su situación es estable. La organización brinda oportunidad de trabajo a la gente de edad avanzada, y está en vías de expansión en el área de impresión.

14. ¿Qué cambios cree que sean necesarios en la empresa?

Los trabajadores insisten en que la capacitación es un punto muy importante para el desempeño de sus labores, pero que se debe dar a todos los niveles jerárquicos de la organización, además de que es necesario que ésta sea en forma constante, para mejorar la calidad de los productos que ofrecen a sus clientes. Por otro lado sugieren que se otorgue un mantenimiento adecuado y oportuno a las máquinas tanto de impresión como de computación. También tienen interés en el desarrollo de un sistema de escalafón de acuerdo a las aptitudes de cada empleado.

Por lo que se refiere al material de trabajo sugieren que éste debe ser de mejor calidad, y en cuanto a la comunicación, fortalecerla en cada una de las áreas de la organización.

Además creen que debe haber una mejor distribución del trabajo, y que se establezca un comedor, debido a que no tienen un espacio asignado dónde ingerir sus alimentos, y lo hacen en su lugar de trabajo.

2. RESULTADOS DEL ANALISIS DE PUESTOS

Se aplicó un cuestionario pertinente dividido en dos partes (anexo 2). De este trabajo, se derivaron los siguientes resultados.

DATOS GENERALES

Las cinco personas entrevistadas para el análisis de puestos fueron:

- Gerente de edición
- Un capturista-formador
- Un diseñador
- Un formador-editor
- Un corrector

Las personas antes mencionadas laboran en el área de edición de la imprenta.

El capturista-formador, el formador-editor, el corrector y el diseñador tienen como jefe inmediato superior al Gerente de edición.

El Gerente de edición tiene como jefe inmediato superior al Director general de la empresa.

Todos reportan a su jefe inmediato superior, con excepción del diseñador que además reporta al Director general.

La jornada de trabajo del diseñador y del formador-editor, es de: 8:00 a.m. a 15:00 hrs., y la del capturista-formador, del corrector y del Gerente de edición es de 8:00a.m. a 17:00 hrs.

Toda el área de edición, ocasionalmente trabaja horarios extraordinarios de 1 a 5 horas.

DESCRIPCION GENERICA DE LOS PUESTOS

- a) **Capturista-formador:** Captura los originales de clientes y forma el texto.
- b) **Diseñador:** Elabora las cajas tipográficas, forma publicaciones y diseña todo tipo de impresos (folletos, trípticos, carteles)
- c) **Formador-editor:** Captura originales y los forma, además se encarga de cuestiones técnicas en computación

- d) **Corrector:** Revisa y coteja pruebas (originales), se encarga de correcciones de tipo editorial y redacción
- e) **Gerente de edición:** Supervisa que los diseños de los trabajos estén de acuerdo a las características que especifican los clientes, supervisa además la calidad y elabora el archivo de trabajos terminados.

DESCRIPCION ANALITICA

Todos los integrantes del área de edición conocen las actividades diarias de sus puestos de trabajo.

El diseñador es el único empleado del área que tiene otras obligaciones y responsabilidades que son las siguientes:

- asesorar sobre las publicaciones del Instituto Nacional de Capacitación y Estudios Empresariales
- diseñar trípticos para dicho Instituto, así como para Asimov (revista de ciencia ficción)

El Gerente de edición se encarga además de llevar un control de la recepción de trabajos y de los que se encuentren en producción.

El capturista-formador, el formador-editor y el corrector no tienen otras obligaciones y responsabilidades.

REQUERIMIENTOS

Los empleados del área afirman que se requieren conocimientos especiales para el puesto que desempeñan.

Entre estos conocimientos se mencionaron los siguientes:

A. Para el diseñador los conocimientos necesarios son:

- Programas de computación
- Funcionamiento de procesos de negativos a offset
- Sistemas de impresión

- **Serigrafía**
- **Grabado**
- **Ilustración y técnicas gráficas**
- **Tipografía**
- **Diseño editorial**

- B. Para el formador-editor**
- **Conocimientos de paquetería**
- **Programas de edición**
- **Tipografía**

- C. Capturista-formador**
- **Procesador de palabras**

- D. Corrector**
- **Procesador de palabras**
- **Conocimientos en formación**

- E. Gerente de edición**
- **Conocimientos en sistemas de impresión, técnicas gráficas, diseño editorial y tipografía.**
- **Paquetes de computación y programas de edición.**

En la figura 32 se exhiben los resultados del cuestionario sobre análisis de puestos que se aplicó a las mismas cinco personas citadas el inicio de este apartado.

Figura 32
RESULTADOS DEL CUESTIONARIO DE ANALISIS DE PUESTOS

	CAPTURISTA FORMADOR	DISEÑADOR	FORMADOR EDITOR	CORRECTOR	GERENTE DE EDICION
I. EXPERIENCIA 1. La experiencia es:					
a) necesaria	x	x	x	x	x
b) deseable					
c) no necesaria					
II. INICIATIVA 1. La iniciativa para resolver problemas					
a) sencillos					
b) eventuales	x	x	x	x	x
c) difíciles					
III. ESFUERZO 1. Atención requerida:					
a) normal					
b) mucha				x	
c) intensa	x	x	x		x
d) constante e intensa					
2. Características físicas para el desempeño del puesto					
a) no necesaria	—	—	agudeza auditiva	agudeza auditiva	agudeza auditiva
b) deseable	agudeza auditiva escritura	agudeza auditiva habilidad expresiva lectura aritmética nivel académico	escritura	aritmética nivel académico	nivel académico
c) esencial	agudeza visual habilidad expresiva coordinación tacto- visual coordinación general nivel académico salud iniciativa creatividad atención lectura aritmética	agudeza visual coordinación tacto- visual coordinación general salud iniciativa creatividad atención lectura escritura	agudeza visual habilidad expresiva coordinación tacto- visual coordinación general nivel académico salud iniciativa creatividad atención lectura	agudeza visual habilidad expresiva coordinación tacto- visual coordinación general escritura salud iniciativa creatividad atención lectura	agudeza visual habilidad expresiva coordinación tacto- visual coordinación general escritura salud iniciativa creatividad atención lectura
d) otras características	capacidad ortografía	—	responsabilidad honestidad	—	—

continúa

IV. RESPONSABILIDAD 1. Supervisa a otras personas	x 1 persona		x 5 personas	x 3 personas	x 7 personas
a) si		x			
b) no					
2. Tipos de trabajo que supervisa	- problemas de captura de información		- captura de originales - formación - diseño	- problemas en captura de originales y formación	- todo lo relacionado con el trabajo de los integrantes del departamento de edición
3. Los errores afectan a:					
a) edición	x			x	
b) departamento		x			x
c) división					
d) organización			x		
V. CONDICIONES DE TRABAJO Y DE SEGURIDAD 1. Condiciones ambientales en las que trabaja la persona					
a) excelente	_____	_____	humedad corrientes	iluminación humedad limpieza ruido corrientes frio calor	ruido frio calor limpieza humedad corrientes iluminación
b) buena	iluminación olores humedad corrientes frio calor limpieza ruido	iluminación humedad frio calor limpieza ruido	iluminación olores frio calor limpieza ruido	olores	olores ventilación
c) deficiente	ventilación	olores corrientes ventilación	ventilación	ventilación	_____
d) pésima	_____	_____	_____	_____	_____

continúa

2. Tiempo que pasa en :					
a) 100%	interior del departamento escritorio máquina sentado	interior del departamento escritorio máquina sentado	interior del departamento	interior del departamento escritorio sentado	interior del departamento escritorio sentado
b) 75%	_____	_____	máquina	máquina	máquina de pie
c) 50%	_____	_____	escritorio de pie sentado caminando	_____	_____
d) 25%	_____	_____	_____	_____	caminando
e) 10%	exterior del departamento de pie caminando	exterior del departamento de pie caminando	exterior del departamento	exterior del departamento de pie caminando	exterior del departamento
3. Circunstancias peligrosas del puesto que desempeña					
	padecimientos de riñones y espalda	padecimiento de la vista	padecimiento de la vista	padecimiento de la vista	padecimiento de la vista
4. Enfermedades profesionales que pueden sufrir las personas que realizan este puesto					
a) elevadas	oído vista sistema digestivo sistema nervioso	vista	vista sistema nervioso	vista	vista sistema nervioso
b) considerables	_____	_____	_____	_____	_____
c) escasas	_____	alergias oído sistema respiratorio sistema nervioso sistema digestivo	alergias oído sistema respiratorio sistema nervioso sistema digestivo	alergias oído sistema respiratorio sistema nervioso sistema digestivo	alergias oído sistema respiratorio sistema digestivo

Fuente: Cuestionarios aplicados al personal
del área de edición, 1995.
Anexo 2.

VII. CONCLUSIONES DEL DIAGNOSTICO

1. Misión de la empresa

Según los resultados, sólo una persona del departamento conoce la misión de la empresa y dos las metas para este año.

2. Motivación

Por lo referente a la motivación, de las seis personas entrevistadas, una opinó que no recibe motivación, de las demás personas, tres dijeron que la frecuencia con la que la reciben es cada mes y las otras dos no saben.

De acuerdo a los comentarios de éstas, la empresa los motiva con premios por disciplina (N\$), a la puntualidad (N\$), y moralmente por la realización eficiente de su trabajo. A los empleados les gustaría que la empresa les diera dinero y capacitación para sentirse motivados.

3. Capacitación

Acerca de capacitación, cuatro empleados afirmaron que no la reciben; uno no sabe y otro mencionó que si la ha recibido. Esta última persona tomo un curso sobre procesador de palabras y si le ha servido para el buen desempeño de su trabajo.

Todos los empleados están interesados en recibir cursos de capacitación y sugieren los siguientes:

- MS-DOS
- Edición y tipografía
- Offset
- Comunicación
- Mantenimiento de PC's
- Paquetería
- Liderazgo
- Organización y planeación

4. Opinión de la empresa

En general coincidieron que la empresa va por buen camino, pero uno comentó que existen problemas de organización.

Los trabajadores insisten en que la capacitación es un punto importante para el mejor desempeño de sus labores y piden que el director general autorice la capacitación a todos los niveles jerárquicos en forma constante, para mejorar la calidad de los productos que ofrecen a sus clientes.

Además, los empleados tienen interés en el desarrollo de un sistema de escalafón de acuerdo a las aptitudes de cada uno.

5. Comunicación

En cuanto a la comunicación, creen que se debe fortalecer en cada una de las áreas de la organización.

6. Comedor

Para ellos es necesario un comedor dentro de la empresa en donde puedan ingerir sus alimentos, (comen en su lugar de trabajo).

7. Análisis de puestos

Para hacer el análisis de puestos se entrevistó a cinco personas (ver punto VI.2 del capítulo cuarto). Todos ellos pertenecen al área de edición y por lo general laboran más de ocho horas diarias por así requerirlo el trabajo. Para cada puesto se tienen definidas las actividades que han de llevar a cabo los integrantes del departamento. Los ocupantes de los puestos afirman que para el desarrollo de las tareas se requiere de conocimientos especiales en el área de diseño por computadora, tipografía, técnicas gráficas, serigrafía y paquetería de computación.

Acerca de la experiencia, iniciativa, esfuerzo (mental, y/o visual), la responsabilidad, condiciones de trabajo y de seguridad se concluyó lo siguiente:

Los entrevistados afirmaron que para el buen desempeño de sus puestos es necesario que tengan experiencia.

Todos los empleados coincidieron que se requiere de iniciativa para resolver problemas difíciles que según ellos son los que más se les presentan.

Por lo que se refiere al esfuerzo y a la atención en sus trabajos, cuatro de los trabajadores contestaron que estos aspectos son constantes e intensos y uno de ellos dijo, que sólo es intenso.

Las características físicas esenciales que se requieren para efectuar las actividades propias de sus puestos de trabajo y en las que concordaron todos los entrevistados fueron:

- Agudeza visual
- Habilidad expresiva
- Coordinación tacto-visual
- Coordinación en general
- Escritura
- Lectura
- Atención
- Salud
- Iniciativa
- Creatividad

En cuanto a la responsabilidad en supervisión a otras personas, cuatro de ellos supervisan por lo menos a una persona y el Gerente del departamento a todos los empleados integrantes de éste, sólo uno tiene responsabilidad en supervisión.

Los tipos de trabajos que supervisan los empleados que tienen ésta responsabilidad son:

- Problemas de captura de información
- Formación
- Diseño

De acuerdo a cuatro trabajadores, los errores que se cometen en dicho departamento afectan al mismo y otro de los entrevistados piensa que estos repercutan en toda la organización.

Las condiciones ambientales en las que se realizan las actividades laborales y que conforme a los empleados éstas son consideradas como buenas, se mencionan a continuación:

- Iluminación
- Olores
- Frío
- Calor
- Limpieza
- Ruido

La ventilación la consideraron como deficiente.

Por lo que se refiere a su tiempo de trabajo; sus asignaciones laborales las realizan en un 90% en el interior del departamento, enfrente de su equipo de computo y sentados. El 10% se encuentran en el exterior del mismo.

Según los entrevistados las circunstancias peligrosas a las que están expuestos son: padecimientos de riñones, espalda y vista; en lo referente a las enfermedades profesionales dijeron que las personas que efectúan estos trabajos pueden sufrir las siguientes:

ELEVADAS

- Vista -
- Sistema nervioso -
- Sistema respiratorio
- Sistema digestivo

ESCASAS

- Alergias
- Oído

CAPITULO QUINTO

RESUMEN Y SUGERENCIAS

"Para lograr los objetivos de calidad y de desempeño de la organización se requiere de un personal totalmente motivado, capacitado y de líderes comprometidos con la empresa"
(Hernández, G. y Trejo, B. ,1995)

CAPITULO QUINTO

RESUMEN Y SUGERENCIAS

I. CONCEPTO DE CALIDAD

Para efectos de este estudio se entendió que calidad total es satisfacer las expectativas del cliente y las de la organización, haciendo las cosas bien desde la primera vez.

II. SIMILITUDES ENTRE LAS FILOSOFIAS DE CALIDAD Y LA ADAPTACION DE ELLAS A LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA

Después de conocer cada una de las filosofías de los principales precursores sobre la calidad; puede uno darse cuenta que cada uno de ellos tiene enfoques diferentes con respecto a ésta. Una causa puede ser la nacionalidad de los autores y otra sus variadas experiencias.

Sin embargo, sus modelos de calidad presentan las siguientes similitudes:

- El cliente es lo más importante.
- Se deben prevenir los problemas u errores; no corregir.
- Reducir costos y desperdicios en general.
- Trabajo en equipo.
- Medir resultados.
- Participación de todo el personal.
- Otorgar reconocimientos a los empleados.
- Apoyo de la alta dirección.
- Crear conciencia a todo el personal de la empresa sobre los beneficios de la calidad. Esto se refiere a cambiar la actitud tercermundista de " ahí se va ".
- Otorgar capacitación intensa a todos los niveles jerárquicos de la organización.

- Para lograr la calidad total se tiene que empezar con un cambio de actitud desde la dirección hasta los niveles inferiores de la empresa.

Se cree que lo más importante de todas estas filosofías; es que pueden ser aplicables a cualquier organización mexicana ya sea grande, mediana, pequeña y micro, pero estas reglas deben ser adaptadas y modificadas de acuerdo a las necesidades de la organización y a la cultura de trabajo de nuestro país.

Esto es, tomar lo que le convenga a la empresa de las teorías y hacerse como se dice un "traje a la medida".

Otro aspecto importante que sobresale en las filosofías de éstos pensadores para lograr la calidad en la institución es capacitar al personal de ésta; pero no sólo a determinados empleados, sino a todos los niveles jerárquicos de la compañía.

Respecto al caso práctico estudiado, la alta dirección debe tener la idea de hacer de la imprenta una empresa líder en todas las funciones que realiza para promover sus productos siempre pensando en términos de calidad, atención al cliente interno (empleados de la compañía) y externo.

Se propone que el director general en conjunto con los gerentes de áreas, jefes de departamento y un representante de los empleados en cada uno de las divisiones participen en la creación de la misión y valores de la compañía, los cuales serán parte de la vida diaria de la misma. Además revisar las filosofías de calidad mencionadas en el capítulo segundo de este estudio; con el objeto de que diseñen una de ellas de acuerdo a las necesidades de la organización. Se formularán los objetivos generales de la compañía y posteriormente los gerentes de área y jefes de departamento comunicarán a sus subordinados lo anterior.

Desde este momento se adoptará el tema de calidad como el objetivo principal a alcanzar y todos trabajarán en conjunto para poder lograrlo.

III. LA PARTICIPACION DE LA ORGANIZACION EN LOS PREMIOS DE CALIDAD

Según la FUNDAMECA el Modelo de Mejora Continua de el Premio Nacional de calidad 1993 - 1995 es una referencia en varios países de América Latina y tiene validez mundial.

Las categorías y temas específicos del Premio son los elementos que permiten revisar y evaluar a las organizaciones participantes, determinan las bases para otorgar los reconocimientos a los ganadores y también para que las empresas mexicanas conozcan a través de un proceso de autoevaluación, sus áreas fuertes, débiles y de oportunidad de mejora en sus procesos de calidad.

Respecto al caso practico estudiado, si la organización no desea concursar para el Premio Nacional de Calidad, puede solicitar a la FUNDAMECA las categorías y temas específicos de el mismo, con el fin de que los llene como si fuera a participar.

Si su presupuesto se lo permite podrán contratar los servicios de algún experto en calidad total para que los evalúe y, con esas calificaciones, luchar por mejorar las áreas en conflicto y fortalecer los aspectos positivos.

La propia compañía con ayuda de algún conocedor, puede desarrollar su propio modelo de calidad de acuerdo a las características y necesidades de la empresa. En el capítulo segundo, punto V, 2 se presentan las bases del premio nacional de las artes gráficas, que otorga la Unión de Industriales Litográficos de México A.C., en el que la institución también puede participar. El Premio de la Confederación Latinoamericana de la Industria Gráfica con sede en Uruguay, es el que realmente le interesa obtener a la imprenta.

IV. IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS

Uno de los valores de calidad será la participación inteligente del personal. La empresa debe prestar mayor atención a ellos si desea alcanzar sus objetivos institucionales. Es fundamental motivarlos, capacitarlos y tener las personas ideales para comprenderlos y dirigirlos. Además, se cree que la mayoría de los empleados cuentan con los siguientes atributos:

- A. Son competentes en el trabajo (con la adecuada capacitación)
- B. Se les puede motivar
- C. Poseen una actitud positiva en su puesto (adecuado liderazgo)
- D. Pueden llegar a ser creativos e innovadores
- E. Pueden modificar los recursos materiales y técnicos de la empresa

Se requiere de un personal totalmente comprometido, conocedor, bien informado, creativo y eficaz.

Respecto al caso práctico estudiado, la empresa en estudio no cuenta con departamento de recursos humanos y se considera urgente su creación; ya que algunas de sus funciones son; conocer a fondo al personal de la organización a través del proceso de selección, otorgar capacitación y puede elaborar el proceso capacitador de acuerdo a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, evalúa el desempeño del trabajo del empleado, conoce la forma de motivar a los trabajadores, coloca a la persona que cree es la más apta para dirigir a los demás, también crea, dirige y da a conocer el modelo de calidad total de la compañía, en el campo de las relaciones laborales tiene contacto con el sindicato y debe lograr que éste sea el mejor agente de cambio y promotor del programa de calidad.

Es imprescindible la participación del área de recursos humanos en el proceso de calidad total dada su responsabilidad e involucramiento con las personas que integran la institución. Además se relaciona con todos los departamentos de la misma; acerca de los salarios debe establecer junto con el director administrativo y financiero de la imprenta un sistema que retribuya de una manera justa la contribución individual de los empleados.

Es importante hablar del análisis de puestos para así poder examinar las características de cada puesto, a fin de establecer los requisitos necesarios para desempeñarlo con posibilidad de éxito.

Debido a que el Director General de la empresa no despedirá a los empleados que no cuentan con las características suficientes para la realización de sus puestos, se sugiere que observe con detenimiento los resultados obtenidos del análisis de puestos para así poder obtener mayor potencial de las personas que llevan años desarrollando esas tareas y aprovechar su vasta experiencia.

Así con la información obtenida del cuestionario antes referido, el departamento de recursos humanos podrá:

- Crear planes para capacitación y desarrollo
- Encauzar adecuadamente el reclutamiento del personal
- Realizar una mejor selección de personal
- Ubicar a los empleados en puestos adecuados
- Identificar candidatos adecuados a las vacantes
- Compensar en forma adecuada a los empleados
- Propiciar condiciones que lleven a mejorar el entorno laboral

V. LA MOTIVACION

Lo que expresa el modelo de Maslow principalmente es que las necesidades que quedan satisfechas no constituyen una fuerza motivacional intensa como las necesidades insatisfechas; por ejemplo los empleados se sienten más motivados por lo que tratan de alcanzar que por lo que ya tienen.

En la investigaciones hechas en México por Arias (1964 y 1966) sobre el modelo de Maslow; los resultados indicaron que los intereses máximos de una muestra compuesta por obreros, vendedores y oficinistas consistieron en trabajar en un lugar limpio, en destacarse y sobresalir en su actividad.

De acuerdo a los sucesos obtenidos; se piensa que si estos intereses están revelando una insatisfacción, resultaría que la necesidad más insatisfecha y la de más intensa motivación sería la de estima seguida por la de seguridad.

No todos los seres humanos responden de acuerdo al modelo de Maslow; una causa es la cultura de cada una de las personas en la prioridad de sus necesidades y otra puede estar influenciada por condiciones como la edad, sexo, educación y el tipo de trabajo de la persona. Cuando las condiciones antes mencionadas cambian los deseos también tienden a variar.

En cuanto al modelo de Herzberg, éste tiene su atención en las condiciones de trabajo para la satisfacción de las necesidades, mientras que Maslow se concentra en las necesidades de la persona en sí.

Según por Herzberg, la motivación se ve influida por dos factores: higiénicos y motivacionales.

En la Teoría X y Y de McGregor es posible que la gran mayoría de las personas posea las características de la teoría Y y que las puedan desarrollar con la ayuda de los directivos o gerentes de la empresa.

La mayoría de estos modelos surgieron en Estados Unidos de acuerdo a la cultura de trabajo de aquel país, sin embargo, la Regla del 50 y 50 de Adair se puede aplicar en cualquier país, incluso en México, porque no es como las anteriores, en el que sus fundamentos están basados en estudios realizados en Estados Unidos. Aunque esta Regla fue diseñada por un estadounidense se cree que en muchas naciones el 50 % de la motivación de la persona viene de ella misma y el otro 50 % del medio ambiente que la rodea, que la impulsa a desarrollar ciertas actitudes.

El administrador mexicano no debe copiar esos modelos, sino adaptarlos, modificarlos y adecuarlos a nuestra propia cultura.

Respecto al caso práctico estudiado, es necesario reconocer, premiar y aplaudir los logros del personal.

La motivación es un factor que debe interesar a todos los dueños o jefes de micros, pequeñas y medianas empresas, ya que sin ella, sería imposible tratar de alcanzar los objetivos de la institución así como los del factor humano.

Los empleados necesitan que sus trabajos sean interesantes, proporcionándoles un sentido de logro, saber que podrán ser promovidos a mejores puestos, disfrutar de lo que hacen y sobre todo ser reconocidos por sus acciones para sentirse motivados y desempeñar con éxito sus actividades laborales.

La dirección general debe examinar las teorías motivacionales para que tenga una visión de qué tipo de problemas puede tener el personal y la manera de hacer que contribuyan al mejoramiento de la organización.

A. Sugerencias de los empleados del área de edición para sentirse motivados

De acuerdo a los resultados obtenidos del cuestionario de motivación (ver capítulo cuarto, VI, punto 1) aplicado a los integrantes del área antes mencionada, las sugerencias en orden de importancia fueron las siguientes:

- a) Dinero
- b) Capacitación dos veces al año
- c) Vales de despensa
- d) Rifas cada seis meses
- e) Prima por producción con calidad
- f) Reconocimiento de aciertos

B. Sugerencias para implantar programas de reconocimiento a los empleados de la empresa

Se considera que es de vital importancia reconocer los esfuerzos de cada uno de los empleados; con algunos de los siguientes programas:

- a) **Revisión periódica de desempeño, tanto para el personal operativo como administrativo.** En este caso, los trabajadores evaluados que hayan obtenido la mayor calificación se les puede reconocer otorgándoles un premio.
- b) **Premio del Director General de la compañía**
Este Premio puede otorgarse en forma individual o en grupo a las personas que hayan logrado mejoras relevantes en materia de calidad en favor de la empresa.
- c) **Reconocimiento a la antigüedad del personal**
- d) **Asistencia**

Estos reconocimientos se harán en público y se podrán entregar en un evento anual de distinciones que organice la empresa. Con esto el empleado se sentirá apreciado, estimado y motivado y se esforzará a seguir mejorando.

Otra forma de reconocer el buen desempeño de su trabajo y fomentar la comunicación entre los miembros de la organización es otorgarles días de descanso; esto es proporcionar uno o dos días a los empleados sobresalientes los cuales se repondrán de las arduas actividades laborales y llegarán a la empresa con más ánimo de trabajar. Estos días se darán cuando la institución no se encuentre saturada de trabajo.

Por lo que se refiere a la comunicación dentro de la misma, el área de recursos humanos puede organizar días de campo en los que se podrán integrar equipos deportivos; además, se sugiere que se acondicione un comedor dentro de la compañía con el objeto de que el personal ingiera sus alimentos y se fomente la comunicación y convivencia entre ellos; actualmente comen en su lugar de trabajo.

Con los reconocimientos la moral de los empleados aumentará al verse continuamente involucrados y comprometidos, fomentándose el sentimiento de pertenencia a un grupo exitoso, ya que el trabajo que desempeñan ayudará de una manera significativa al logro de la calidad total de la compañía.

C. Programas para mejorar la calidad de los productos y servicios de la empresa con la colaboración de los empleados

Se reconoce que las personas que ocupan puestos operativos conocen bien la forma de mejorar las operaciones y que es cuestión de motivarlos para que cooperen en el progreso de la organización.

Para motivar a los trabajadores del departamento de edición y a los de toda la organización a colaborar en el mejoramiento de procesos y servicios de la empresa, algunos de los programas que fomentarán su cooperación son:

a) Sistema de sugerencias

Que la organización establezca un sistema de sugerencias, a través del cual todos los empleados puedan contribuir con ideas para mejorar la calidad de los productos, procesos, equipos, instalaciones, servicios al cliente, políticas y normas de calidad etc.

Las recomendaciones se recibirán por escrito a través de buzones que se localizarán en la planta y oficinas de la empresa; la alta dirección las revisará y podrá llevar a la práctica las que mejor convengan a la compañía, al final del año se reconocerá a las personas que registraron más ideas y que aportaron las mejores sugerencias.

b) Equipos de mejora de la calidad

En estos equipos participarán personas de áreas diversas y de distintos niveles jerárquicos, pues con estos se pueden eliminar barreras interdepartamentales y se reducirá la resistencia al cambio; pues los integrantes de estos equipos aportarán ideas de mejora al proceso de producción, organización interna, medio ambiente y ergonomía, entre otras.

VI. CAPACITACION

Por lo que se refiere a la capacitación, ésta se entiende como el proceso de aprendizaje al que se someten todos los niveles jerárquicos de la empresa, con el objeto de ampliar sus conocimientos y habilidades para el mejor desempeño de sus actividades laborales.

En este sentido se concibe a la capacitación no sólo como un medio para lograr los objetivos organizacionales, sino como una vía para dotar a los trabajadores de mayores posibilidades de desarrollo personal. Según Gitlow (1989), ningún otro activo de la empresa puede mejorar con el tiempo como un empleado. Es por eso que la directiva de la institución debe ayudar al personal a través de la capacitación.

Respecto al caso práctico estudiado, se resaltan en seguida los principales hallazgos del trabajo de campo referentes a capacitación y se precisan algunas recomendaciones.

A. Cursos de capacitación que sugiere el personal del área de edición

De acuerdo a los resultados obtenidos del cuestionario de capacitación (ver capítulo cuarto, VI, 1) que se aplicó a los empleados, estos desean que se les otorgue capacitación en:

- a) Sistema operativo MS Dos
- b) Liderazgo
- c) Edición y tipografía
- d) Mantenimiento de PCs
- e) Organización y planeación
- f) Comunicación
- g) Offset
- h) Paquetería

B. Capacitación adicional a todos los empleados de la empresa

Con la capacitación los trabajadores cumplirán mejor sus funciones, pero ésta no sólo debe limitarse a que aprendan las partes específicas que correspondan a su cargo, esto es; deben conocer el producto o servicio de la empresa y que tengan una idea de lo que se está haciendo en ella a fin de cumplir su trabajo adecuadamente.

Se deberá dar capacitación en:

- a) Conforme a las necesidades del puesto
- b) Puestos específicos
- c) Técnicas de solución de problemas
- d) Trabajo en equipo

Cursos, seminarios y pláticas sobre el tema de calidad en todos los niveles jerárquicos de la compañía

C. Opciones de la organización para otorgar capacitación

Una manera de proporcionar capacitación al personal del departamento de edición es que el área de recursos humanos establezca contacto con los diversos tipos de agentes capacitadores (ver figura 33), con el fin de seleccionar a uno de ellos para que los empleados reciban la capacitación que necesitan. Otra forma es que la misma área solicite a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social el Manual de Extensionismo Industrial para el Participante, en el cual se presenta el proceso capacitador, integrado por seis fases interactuantes que según la Secretaría podrán hacer de la capacitación un mecanismo dinámico e ininterrumpido. En el capítulo tercero, IV, 6 se hizo una breve reseña de este proceso.

Figura 33

TIPOS DE AGENTES CAPACITADORES

- A. Institución o escuela de capacitación y adiestramiento
- B. Instructor externo de institución capacitadora
- C. Instructor externo independiente
- D. Instructor interno
- E. Agentes auxiliares

Fuente: Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 1994.

D. Manuales que se sugieren para el conocimiento de la organización y de los diversos puestos laborales a los empleados

El departamento de recursos humanos puede elaborar los manuales de compromiso con la organización y la comunidad y el de procedimientos de operación que servirán de inducción, apoyo y consulta a todo el personal de la empresa.

A. Manual de compromiso con la organización y la comunidad

En éste, el Director General manifestará su compromiso hacia la calidad total de la organización y contendrá la historia de la misma, el lugar que ocupa en el mercado, lo que la distingue de la competencia, y la misión, valores y filosofía. Se mencionarán los objetivos y el papel importante que juegan los recursos humanos en la compañía así de los clientes. Además, se recomienda que la misión, valores y filosofía se den a conocer a los proveedores y clientes, con el propósito de cumplir los objetivos que se fijaron previamente y comprometerse a proporcionar productos y servicios de calidad.

B. Manual de procedimientos de operación

Este Manual, además de ser una herramienta vital de consulta e inducción, habilitará al usuario para tomar decisiones adecuadas a su puesto sin tener que consultar a otras personas.

VII. BENEFICIOS QUE RECIBE LA EMPRESA Y LOS EMPLEADOS POR LA CAPACITACION

El énfasis de la capacitación adquiere importancia en una época como la actual, en donde la apertura comercial y el cambio tecnológico acelerado exigen mantener actualizados a los empleados acerca de los avances en sus campos laborales, evitando la obsolescencia y las organizaciones que cada vez más están adoptando los conceptos de calidad total y productividad para ser competitivas entre ellas.

De ahí que la capacitación se otorgue no sólo como una obligación por parte del patrón sino para ayudar al personal a tener éxito y a mejorar su desempeño, y no para que fracase y se desanime.

A. Beneficios que recibe la organización

- a) La calidad mejorará porque el empleado conocerá su cargo.
- b) Los trabajadores se sentirán seguros en sus puestos, ya que no temerán a causar daños ni que el supervisor los vea haciendo algo incorrecto. Se animarán a hacer preguntas y a resolver problemas.
- c) Se eliminarán las barreras entre los trabajadores. Como cada uno sabe cual es su trabajo, los límites entre los cargos serán claros y los conflictos disminuirán considerablemente.
- d) Los trabajadores recuperarán el sentido del orgullo por sus labores. Se sentirán valiosos y estarán más abiertos al mejoramiento y al aprendizaje.
- e) Los niveles de tensión disminuirán porque se estarán cumpliendo las metas organizacionales y personales y todo el ambiente será más positivo, pues fomentará mejores relaciones laborales.
- f) Se incrementará la productividad y la calidad.
- g) Prevención de la obsolescencia.
- h) El personal conocerá e identificará los objetivos de la empresa.
- i) Los trabajadores conocerán y comprenderán las políticas de la compañía.

- j) Mejorarán las relaciones de jefes - subordinados.
- k) Se agilizará la toma de decisiones y la solución de problemas.
- l) Ayudará a la orientación de nuevos empleados.
- m) Ayudará a elevar la moral del personal.
- n) Se promoverá la comunicación en toda la empresa.
- o) Permitirá el manejo de áreas en conflicto.
- p) Promoverá la superación de los empleados.
- q) Proporcionará información sobre disposiciones oficiales.

B. Beneficios que reciben los empleados

- a) Desarrollo del personal.
- b) Ayudará al individuo para la toma de decisiones y a la solución de problemas.
- c) El empleado aumentará su confianza en sí mismo (eliminando temores de incompetencia o ignorancia individual).
- d) Contribuirá al logro de metas individuales.
- e) Aumentará la calidad del trabajo del empleado.
- f) Alentará el trabajo en equipo.
- g) Ayudará a fomentar la iniciativa y creatividad del empleado.

VIII. LIDERAZGO

Para este texto, el liderazgo es el comportamiento que adopta una persona al ejercer autoridad sobre sus colaboradores. En ese momento pone en acción sus cualidades innatas y natas, experiencia y percepción de los acontecimientos.

El liderazgo es importante, tanto que en cualquier actividad organizada es esencial para el éxito de los objetivos de la propia empresa, claro que éste depende en gran medida de adaptar a los líderes a las situaciones.

El líder es aquella persona que tiene la habilidad de influir sobre otros y que ejerce la autoridad que le ha designado la institución. Muchas veces éstos emergen de algún grupo de

empleados, e influyen en otros para que actúen en cierta forma y vayan más allá de las órdenes que dan los jefes asignados formalmente.

Es necesario que el líder adopte un estilo de liderazgo que sea mediador entre optar por la tarea o por la persona para poder ser eficaz en su mandato, esto es: conciliar ambos extremos tomando en cuenta el logro de objetivos de producción y preocuparse también por sus subordinados. Cada persona que tenga a su cargo a otras debe escoger el estilo que más se apegue a su forma de ser y a las condiciones o situaciones más frecuentes en el área o departamento.

Es muy importante que el líder conozca a la perfección los objetivos que se pretenden lograr, para así saber de qué forma va a actuar para la concepción de estos, él tendrá la capacidad de resolver los problemas que se presenten y asesorará a su grupo, no debe buscar un culpable del error cometido, sino que debe corregir y buscar la forma de que no se vuelva a cometer, también es necesario que conozca la forma en cómo se hacen las cosas y enseñar a los demás. El que conozca a cada persona es indispensable, para que de así trate a cada quien como haya que tratarlo, sobre todo debe dar el buen ejemplo de cómo realizar las actividades.

Respecto al caso práctico en los aspectos de capacitación para líderes, de acuerdo a la conducta del responsable del área estudiada, se observó que es necesario que los dirigentes acepten capacitarse en los siguientes temas: comunicación, autoestima y superación personal, liderazgo y toma de decisiones.

Con estos cursos el participante conocerá su potencial como ser humano. Estos temas son relevantes porque son las personas mismas quienes van a llevar a otras a lograr ciertos objetivos. Por ello es necesario que estén bien preparados y puedan realmente manejar las situaciones que se presenten. Ellos son quienes van a estimular el potencial del personal con el fin de que éste participe en el cambio hacia la calidad.

Es importante también que se mejore la comunicación entre los integrantes del departamento, pues se observó que no todos los empleados tienen buenas relaciones laborales con su superior.

Una forma de que se limen esas asperezas es que el Gerente del mismo se dé tiempo para visitar y platicar con sus subordinados acerca de los problemas que se presentan en el trabajo y las posibles sugerencias para corregirlos. El mismo puede establecer un horario en el cual los trabajadores acudan a su oficina.

Para mantener un buen ambiente de trabajo dentro de la institución se recomienda que periódicamente se realice una encuesta sobre el clima organizacional. Los resultados obtenidos serán la pauta a seguir para reforzar aquellos aspectos que sean necesarios.

El líder al querer motivar a su grupo, primero debe interesarse realmente en ellos, escucharlos, ver el potencial que tiene cada uno y aceptar sus aptitudes, ponerles buen ejemplo en la realización de las tareas, estar seguro de que éstos recibirán alguna recompensa por su trabajo bien hecho, apoyarlos para que sean promovidos e insistir en querer llevar una agradable convivencia. Además debe tener una mentalidad positiva, esto es: evitar críticas lo cual afecta en forma negativa a las personas, no debe condenar, ni quejarse abiertamente en el grupo, ni ridiculizar a la gente, ni abusar de su autoridad para imponer sus ideas y, sobre todo, no ser indiferente a lo que pasa a su alrededor.

IX. LA ADOPCION DE LA CALIDAD EN MEXICO

En México el concepto de calidad se ha ido adoptando como un valor importante en muchas compañías para el mejoramiento de sus productos o servicios.

Los resultados de la encuesta semestral de expectativas de las empresas revelan la preocupación de las organizaciones por ser más competitivas mediante la aplicación de diversas medidas para mejorar su calidad y productividad.

En la actualidad tener baja calidad en los productos o servicios significa perder posición competitiva con los adversarios tanto nacionales como internacionales; es un hecho que las organizaciones que ofrecen productos o servicios con calidad son las que mejor sobrevivirán a la competencia.

La FUNDAMECA afirma que la calidad total debe convertirse en uno de los valores prioritarios de los mexicanos, ya que un país que produce con calidad y ofrece calidad de vida a sus habitantes es un país desarrollado, es decir la calidad no es sólo un conjunto de técnicas y herramientas sino además principios, valores y creencias. Calidad es precisión; desarrollo humano; uso de tecnología avanzada; orgullo por lo que hacemos en lo individual o con otras personas; autoconfianza, autoplaneación, autocontrol; poseer una actitud de superación constante, de perfeccionamiento continuo, de búsqueda sincera para lograr siempre lo mejor; de no conformarse; de tener un compromiso con uno mismo, con la organización donde se trabaja y con México.

De esta forma no sólo los productos o servicios nacionales serán competitivos, sino que adoptaremos la calidad como un valor propio, que debe influir en todas las actividades que realicemos.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA No.	NOMBRE DE LA FIGURA
CAPITULO PRIMERO	
1	Evolución de la calidad
2	Calidad total por generaciones
3	Definiciones de calidad
CAPITULO SEGUNDO	
4	Paso 2
5	Paso 3
6	Paso 4
7	Paso 5
8	Asociados fundadores activos y organizaciones afiliadas a la Fundación Mexicana para la Calidad. Total A.C. (FUNDAMECA)
9	Categorías participantes
10	Empresas triunfadoras del Premio Nacional de Calidad
11	Universo de las empresas encuestadas
CAPITULO TERCERO	
12	Historia de los recursos humanos
13	Recursos de la empresa
14	Jerarquía de necesidades de Maslow
15	Factores higiénicos y motivacionales de Herzberg
16	Teoría "X" y teoría "Y" de Douglas Mc. Gregor
17	Títulos, artículos y fracciones referentes a la capacitación
18	Perfil cultural del administrador mexicano
19	Estilos clásicos de liderazgo
20	Fuerzas a considerar para escoger un estilo de liderazgo
21	Factores que influyen en un buen liderazgo

CAPITULO CUARTO

22	Organigrama de la empresa
23	Mapa de la planta (planta baja)
24	Mapa de la planta (planta alta)
25	Diagrama de flujo
Gráficas de resultados del cuestionario de motivación y capacitación	
26	Pregunta 1
27	Pregunta 2
28	Pregunta 3
29	Pregunta 3.1
30	Pregunta 3.3
31	Pregunta 4
32	Resultados del cuestionario de análisis de puestos

CAPITULO QUINTO

33	Tipos de agentes capacitadores
----	--------------------------------

BIBLIOGRAFIA

I. LIBROS

ABURTO, Jiménez, Manuel, Administración por calidad, México: CECSA, 1992, (Primera edición).

ADAIR, John, Que nos mueve a lograr la excelencia? Colombia: Legis, 1992.

ARIAS, Galicia, Fernando, Administración de recursos humanos, México: Trillas, 1978, (Cuarta reimpresión).

BARRA, Ralph, Estrategia práctica para aumentar la productividad y las utilidades, México: Mc Graw Hill, 1986.

BERNILLON, A., Implantar y gestionar la calidad total, México: Gestión 2000.

CERDA, Gastélum, José de la, La administración en desarrollo, México: ITESC, 1993, (Segunda edición).

CONGER, A., Jay, El líder carismático: un modelo para desarrollar cambios organizacionales exitosos, Colombia :Mc Graw Hill, 1991.

CROSBY, B., Philip, Liderazgo. El arte de convertirse en un ejecutivo, Estados Unidos de América: Mc Graw Hill, 1990.

CROSBY, B., Philip, La calidad no cuesta, México: CECSA, 1987.

GARCIA, Morales, Rolando, Qué es la capacitación? Instituto Internacional de Capacitación y Estudios Empresariales, Vol. I, México: 1993.

GITLOW, S., Howard, Como mejorar la calidad y la productividad con el método Deming, México: Norma, 1989.

ISHIKAWA, Kaoru, Guía de control de calidad, Estados Unidos de América: UNIPUB, 1983.

JURAN, Joseph, Juran y el liderazgo para la calidad, México: Díaz de Santos, 1990.

KEITH, Davis, El comportamiento humano en las organizaciones, México: Mc Graw Hill, 1983, (Primera edición).

KEITH, Davis, El comportamiento humano en el trabajo, México: Mc Graw Hill, 1991, (Octava edición).

LEONARD, Shartle, Carroll, Dirección y desempeño ejecutivo, México: Herrero, 1960.

MERCADO, Ramírez, Ernesto, Calidad integral, empresarial e institucional, Tomo I Capacitación Gerencial, México: Limusa, 1991.

ROSENBAUM, L., Bernard, Como motivar a los empleados?, México: Mc Graw Hill, 1990.

SECRETARIA del Trabajo y Previsión Social, Manual de Extensionismo Industrial para el Participante, México: STPS 1994.

SECRETARIA del Trabajo y Previsión Social, Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad, México: STPS 1992.

SENLE, Andrés, Calidad y liderazgo, México: Gestión 2000, 1992.

SIKULA, F., Andrew, Administración de recursos humanos, México: Limusa, 1989, (Primera edición).

SILICEO, Alfonso, Capacitación y desarrollo de personal, México: Limusa 1982.

SOSA, Pulido, Demetrio, Administración por calidad, México: Limusa, 1992, (Primera reimpresión).

STONER, A., F., James, Administración, México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1989, (Tercera edición).

TRUEBA, Urbina, Alberto, Ley Federal del Trabajo, México: Porrúa, 1994.

UDAONDO, Durán, Miguel, Gestión de calidad, México: Díaz de Santos, 1992, (Primera edición).

II. REVISTAS

- ARVIZU, G, Alfredo D, " El área de recursos humanos y la calidad total.", Calidad Total/ Perspectivas, México: FUNDAMECA, 1993, No. TRES.

- CARVAJAL, Moreno, Raúl, " Hacia la quinta generación en calidad total.", Calidad Total/ Perspectivas, México: FUNDAMECA, 1993, No. UNO.

- FUNDAMECA, México, 1994.

- HIRATA, Okamoto, Ricardo, " Calidad total y diseño: recuerdos del futuro.", Comercio Exterior, México: Banco Nacional de Comercio Exterior, Nov. 1994, Edición especial, pp. 15-18.

- PEON, Escalante, Joaquín, " El Premio Nacional de Calidad: Perspectiva histórica de la versión 1993.", Calidad Total/ Perspectivas, México: FUNDAMECA, 1993, No. DOS.

- VERA, Ferrer, Oscar, " Tendencias de la productividad en México: la concepción de las empresas.", Comercio Exterior, México: Banco Nacional de Comercio Exterior, Nov. 1993, Vol.43, No.11, pp. 1052-1056.

- VILLARREAL, Fernando, " La exportación indirecta, opción de desarrollo para las micro, pequeñas y medianas empresas.", Comercio Exterior, México: Banco Nacional de Comercio Exterior, Nov. 1994, Vol.44, No. 11, pp. 959-960.

- " Productividad en Bancomext.", Editorial, Comercio Exterior, México: Banco Nacional de Comercio Exterior, Julio 1994, Vol. 44, No. 7, pp. 584-585.

CUESTIONARIO MOTIVACION Y CAPACITACION

Buenos días, el presente cuestionario se aplicará con la autorización del Director General de la empresa, el objetivo es conocer su opinión acerca de dos aspectos importantes como lo son la motivación y capacitación en el trabajo, la duración de éste es de 5 minutos aproximadamente.

En las preguntas 10 y 11 se puede marcar más de un inciso si es el caso, en las demás únicamente uno.

Por su colaboración GRACIAS.

I. ASPECTOS GENERALES

1. ¿Conoce la misión de la empresa?

2. ¿Conoce las metas de la empresa para este año? Las puede mencionar.

II. MOTIVACION

3. ¿Recibe motivación por parte de la empresa?

si _____ no _____

3.1 Si la respuesta es sí, ¿con qué frecuencia?

cada mes _____ 2 meses _____ 4 meses _____

6 meses _____ cada año _____ otro _____

3.2 ¿Con qué los motivan?

3.3. Si la respuesta es no, ¿qué les gustaría que la empresa les diera para sentirse motivados?

III. CAPACITACION

4. ¿Ha recibido algún curso de capacitación por parte de la empresa?

si _____ no _____

4.1 Si la respuesta es no, pase a la pregunta número 12.

5. ¿Cuántos cursos ha recibido? número de cursos _____

6. ¿Cuáles son, conoce sus nombres?

7. ¿Cada cuándo recibe capacitación?

cada mes _____ 2 meses _____ 4 meses _____ 6 meses _____ cada año _____ otro _____

8. ¿Estos cursos le han sido de utilidad?

si _____ no _____

9. ¿Ha aplicado esos conocimientos a su trabajo cotidiano?

si _____ no _____

10. ¿Quién imparte los cursos de capacitación?

a) la misma empresa (trabajadores)

b) otra empresa

c) Cámara Nacional de Artes Gráficas

d) otra _____

11. ¿Los cursos de capacitación que se imparten son idea de:

a) el Director General

b) el Jefe de Departamento _____

c) los empleados

d) otro _____

12. ¿Qué curso de capacitación cree que le serviría para desempeñar mejor su trabajo?

13. ¿Qué opina de la empresa en general?

14. ¿Qué cambios cree que sean necesarios en la empresa?

CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DE PUESTOS

I. DATOS GENERALES

1. Nombre del Puesto _____

¿Que otra (s) denominación (es) tiene?

2. UBICACIÓN

División _____

Departamento _____

Sección _____

3. Jefe inmediato superior

Nombre _____ Puesto _____

4. Reporta además a:

5. Jornada de trabajo

De _____ a _____

Jornadas u horarios extraordinarios _____

II. DESCRIPCIÓN GENERAL

CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DE PUESTOS

BUENOS DÍAS

El presente cuestionario ha sido autorizado por el Director General de la empresa; y tiene por objeto el análisis de cada puesto de trabajo y no el de las personas que lo desempeñan. La resolución de éste tiene una duración de 7 minutos aproximadamente.

Por su colaboración GRACIAS.

INSTRUCCIONES

De las siguientes preguntas marque con una x un sólo inciso.

I. EXPERIENCIA

1.- La experiencia que se requiere para desempeñar el puesto es:

- a) Necesaria b) Deseable c) No necesaria

En caso de ser necesaria:

¿En qué puesto dentro de la empresa y/o fuera de ésta y por que tiempo?

II. INICIATIVA

1.- ¿Se requiere iniciativa para resolver problemas?

- a) Sencillo b) Eventuales c) Dificiles

III. ESFUERZO**MENTAL Y/O VISUAL**

1.- ¿Qué tipo de atención se requiere para el desempeño del trabajo?

- a) Normal b) Mucha c) Intensa
 d) Constante e intensa ya que existe el peligro de cometer errores importantes.

FÍSICO

2.- ¿Cuáles de las siguientes características son deseables o esenciales para el puesto?

Característica:	a) No necesaria	b) Deseable	c) Esencial
1. Agudeza visual	_____	_____	_____
2. Agudeza auditiva	_____	_____	_____
3. Habilidad expresiva	_____	_____	_____
4. Coordinación tacto-visual	_____	_____	_____
5. Coordinación general	_____	_____	_____
6. Salud	_____	_____	_____
7. Iniciativa	_____	_____	_____
8. Creatividad	_____	_____	_____
9. Atención	_____	_____	_____
10. Lectura	_____	_____	_____
11. Aritmética	_____	_____	_____
12. Escritura	_____	_____	_____
13. Nivel académico	_____	_____	_____
14. Otras características	_____	_____	_____

IV. RESPONSABILIDAD**RESPONSABILIDAD EN SUPERVISIÓN**

1.- ¿Supervisa a otras personas?

a) Sí b) No

Si la respuesta es afirmativa:

¿Cuántas personas supervisa? _____

2. ¿Qué tipo de trabajos supervisa? _____

RESPONSABILIDAD EN EL TRABAJO

3. Los errores u omisiones afectan a:

a) Sección b) Departamento c) División d) Organización

V. CONDICIONES DE TRABAJO Y DE SEGURIDAD

1. ¿En qué condiciones ambientales trabaja la persona que desempeña el puesto?

Aspectos:	a) Excelente	b) Buena	c) Deficiente	d) Pésima
Iluminación	_____	_____	_____	_____
Olores	_____	_____	_____	_____
Humedad	_____	_____	_____	_____
Corrientes	_____	_____	_____	_____
Ventilación	_____	_____	_____	_____
Frío	_____	_____	_____	_____
Calor	_____	_____	_____	_____
Limpieza	_____	_____	_____	_____
Ruido	_____	_____	_____	_____

2. Cuánto tiempo pasa usted en:

	a) 100%	b) 75%	c) 50%	d) 25%	e) 10%
Interior del Depto.	_____	_____	_____	_____	_____
Exterior del Depto.	_____	_____	_____	_____	_____
Escritorio	_____	_____	_____	_____	_____
Máquina	_____	_____	_____	_____	_____
De pie	_____	_____	_____	_____	_____
Sentado	_____	_____	_____	_____	_____
Caminando	_____	_____	_____	_____	_____

3. ¿Cuáles serían las circunstancias peligrosas de éste puesto?

4. ¿Qué tipo de enfermedades profesionales pueden sufrir las personas que realizan este trabajo?

	a) Elevadas	b) Considerables	c) Escasas
Alegrías	_____	_____	_____
Oído	_____	_____	_____
Vista	_____	_____	_____
Sistema respiratorio	_____	_____	_____
Sistema digestivo	_____	_____	_____
Sistema nervioso	_____	_____	_____
Otras	_____	_____	_____