



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

RECURSOS HUMANOS

"APLICACION DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD EN
EL DEPARTAMENTO DE TRAFICO INTERNACIONAL
EN EL AREA DE EXPORTACIONES DENTRO DE
UNA COMPAÑIA MEXICANA DE COBRE"

TRABAJO DE SEMINARIO
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A
MANUEL ANTONIO MORALES BARRAGAN

ASESOR: L.A. EVA LILIA TORRES REYES.

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

1998

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

26/06/98



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



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

ADMINISTRACION ESCOLAR
 MEXICO

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
 DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
 PRESENTE

A T N: Q MA. DEL CARMEN GARCIA MIJARES
 Jefe del Departamento de Exámenes
 Profesionales de la FES-C.

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

" Recursos Humanos"
 " Aplicación de los círculos de calidad en el departamento de tráfico internacional en el área de exportaciones, dentro de una compañía mexicana de cobre"

que presenta el pasante: Manuel Antonio Morales Barraquán,
 con número de cuenta: 8032095-5 para obtener el Título de:
 Licenciado en Administración

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

ATENTAMENTE.

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlan Izcalli, Edo. de México, a 26 de marzo de 19 98

MODULO:	PROFESOR:	FIRMA:
III	L.A. Eva Lilia Torres Reyes	
II	L.A. María Teresa Muñoz García	
IV	L.A. José Villi Martínez	

A Dios, el creador porque él ha guiado mi vida, porque siempre ha estado a mi lado aunque yo, prácticamente lo olvido, porque él es mi fortaleza y mi seguridad

A mis padres :

Angel Morales Morales †

Gudelia Esther Barragán Aguilar.

Por el amor y el apoyo que me han ofrecido a lo largo de mi vida. Quienes
fueron la confianza de brindarme todo su apoyo incondicional, ellos son mi
ejemplo a seguir.

A mis hermanos :

Ma. del Rosario

Miguel Angel

Gabriel Rodrigo

A mis compañeros y amigos.

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

A LA FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTILAN

A LA FACULTAD DE ADMINISTRACION Y CONTADURIA

A los profesores de mi generación :

Reconozco la
colaboración literaria y
didáctica
proporcionada por los
profesores de mi
generación, siempre
dentro de un ambiente
de cordialidad en el
cual sobrepusieron el
interés personal por el
bien común de todos
nosotros.

A los profesores de seminario :

Mi mas sincera
admiración y gratitud
a los profesores, Eva
Lilia Torres Reyes,
María Teresa Muñoz
García, Delia
Cuevas, José Villl
Martínez.

Por su voluntad y
desbordada
paciencia, por su fe
y estímulo en nuestros
trabajos.

Por sus cultas e
inteligentes
observaciones, en la
depuración
de nuestros trabajos.

Índice

	Pag.
Dedicatorias	
Objetivo...	2
Planteamiento del problema.	3
Introducción	7
Capítulo 1	
Equipos de trabajo	
1.1.1 Concepto de equipo...	10
1.1.2 Concepto de equipo de trabajo	10
1.1.2.1 Características de los equipos de trabajo.....	11
1.1.3 Formación de equipos de trabajo.....	12
1.1.3.1 Pasos para formar un equipo de trabajo...	13
1.1.3.2 Clasificación de los equipos de trabajo . .	14
1.1.4 Técnicas de formación de equipos de trabajo.....	15
Capítulo 2	
Liderazgo	
2.1 Concepto de liderazgo	18
2.1.1 Teorías de liderazgo..	19
2.1.1.1 Teoría X	19
2.1.1.2 Teoría Y.	21
2.1.1.3 Teoría Z.....	22
2.1.1.4 Teoría APO.	23
2.1.2 Estilos de liderazgo.....	23

2.1.2.1	Líder autócrata.....	24
2.1.2.2	Líder democrata.....	24
2.1.2.3	Líder burócrata	25
2.1.3	Características del líder.....	25
2.2.	Círculos de calidad.....	26
2.2.1	Concepto de círculos de calidad.....	26
2.2.2	Requisitos para formar un círculo de calidad.	28
2.2.3	Herramientas de los círculos de calidad... ..	29
2.2.4	Pasos para un control sobre los círculos de calidad	32
2.2.5	Resultados a esperar	33

Capítulo 3

Tráfico internacional

3.1	Concepto de tráfico.....	37
3.1.1	Clasificación del tráfico.. ..	37
3.2	Funciones del departamento de tráfico internacional.....	38
3.2.1	Concepto de exportación.....	40
3.2.2	Proceso general de la exportación.....	40
3.2.2.1	Las exportaciones en México.....	42

Capítulo 4

Propuesta

4.1	Antecedentes de la empresa.....	47
4.1.2	Problemática	52
4.1.3	Propuesta.....	54

4.1.4	Primer estudio...	57
4.1.5	Segundo estudio...	62
4.1.6	Conclusiones	72
Bibliografía		77

: Recursos Humanos

“ Aplicación de los círculos de calidad en el departamento de tráfico Internacional en el área de exportaciones, dentro de una compañía mexicana de cobre”

Objetivo General

Realizar oportunamente las operaciones de exportación, así como la entrega de mercancía al destinatario final, que es el cliente, mediante la aplicación de los círculos de calidad.

OBJETIVOS PARTICULARES

Aumentar la eficiencia del personal

Fomentar el compañerismo y el trabajo en equipo

Aumentar la comunicación en el departamento

Motivar al personal a proponer nuevas alternativas de trabajo

Aumentar la confianza , y la lealtad

Evitar la competencia con los demás

Evitar el prestigio y el reconocimiento individual

Planteamiento del problema

Durante largo tiempo, las entidades industriales, comerciales, y financieras han buscado una solución aceptable al doble problema que representa la disminución de la productividad y el deterioro de la calidad

Esta búsqueda ha brindado una nueva técnica motivadora y eficaz, llamada círculos de calidad, la cual se aplicó por primera vez en el Japón, después en algunas ciudades de Estados Unidos; pero más reciente en entidades mexicanas.

Se ha demostrado que éste concepto proporciona buenos resultados, demostrando efectos favorables

Un círculo de calidad constituye un grupo de empleados, cuyo número generalmente, no sobrepasa de diez y quienes realizan labores similares en un área de trabajo común, se reúnen periódicamente para identificar, estudiar y eliminar problemas relacionados con el trabajo diario. Contribuyendo así a elevar los niveles de satisfacción y productividad en una empresa.

El género humano es egoísta por naturaleza y en el mexicano, esto es muy marcado, existe un individualismo extraordinario, cada quien busca un beneficio propio, sin importar los demás; la situación actual del país exige que se haga a un lado ésta forma de pensar y de actuar

Si cada uno participa haciendo bien y con calidad el trabajo o funciones, podremos mejorar, siempre y cuando nuestro esfuerzo esté encaminado a lograr un beneficio colectivo, el beneficio propio quedará incluido. Un cambio, no se da en un momento, se debe luchar bastante y tener paciencia.

Una buena alternativa es la participación activa de todos y cada uno para lograr el éxito; y si a esto agregamos el trabajo en equipo, se pueden originar grandes resultados. Pero para lograrlos, es necesario pensar en los demás. El grupo de trabajo es la base sobre la cual debe edificarse el desarrollo de las empresas mexicanas y una técnica como los círculos de calidad que como fundamento principal tienen la participación y el trabajo en equipo, es ideal para conseguir la meta.

Sin embargo, los círculos de calidad son propios de una cultura especial como lo es la japonesa, que tiene características muy particulares y que de ningún modo es igual a la nuestra, es por esto que se requiere de una adaptación o adecuación de esta técnica a la realidad de la empresa mexicana.

Antes de proponer esta adaptación mencionaré tres puntos básicos que se fundamentan en el principio de que todos debemos hacer bien y con calidad nuestro trabajo.

Primero: Todos los integrantes del departamento deben de conocer perfectamente las metas de ésta lo que permitirá que se canalicen adecuadamente los recursos humanos, y en general, que el personal sepa cuando ha alcanzado una meta y que se sienta

orgulloso por haberlo logrado. Es necesario pues, establecer una meta y un objetivo, difundirlo y hacerlos partícipes a todos.

Segundo : El gerente del departamento, deberá fomentar la participación con el ejemplo y no poner barreras, el cambio debe de ser de él, y de nosotros. El gerente deberá integrar un grupo o equipo con los mandos medios y con todo el personal para lograr la plena participación de los diversos niveles de la unidad productiva ; ésta participación dependerá de una buena comunicación, honesta y sincera, rechazando la demagogia y buscando con esto la solidaridad.

Tercero : Se debe luchar contra el escepticismo promoviendo el cambio con pleno convencimiento. Esta tarea corresponde en primera instancia al gerente. Una vez que se han salvado éstos obstáculos, se puede instrumentar la técnica de "círculos de calidad" misma que debe iniciarse con una campaña de sensibilización que busque el convencimiento. De ningún modo debe de implantarse por la fuerza o por imposición.

Cuando el plan se inicie, deberá utilizarse la publicidad alusiva para que provoque el interés de toda la gente del departamento y después de la compañía.

La identificación de los directivos con la gente es el próximo escalón, esto se puede lograr sólo si ellos mismos se comunican con el personal y no a través de otros canales ; proponiendo personalmente los objetivos y las metas que se pretenden alcanzar.

El siguiente paso será involucrar a la gente mas entusiasta apoyando y reconociendo su buena labor ; ya que pueden actuar como eslabón entre los directivos y los demás integrantes del departamento de tráfico y después de la compañía, por lo que de acuerdo a lo anterior :

¿ Que tan eficiente será la aplicación de los círculos de calidad en el departamento de tráfico internacional, en el área de exportaciones, dentro de una compañía mexicana de cobre ,y que beneficios traerá como consecuencia ésta técnica?

Introducción

Desde hace tiempo, el hombre ~~ha~~ *tenido la necesidad* de separar éste en su historia

El inexorable paso del tiempo también hace que surja del hombre *la necesidad de crear* y ante todo de dejar huella de su misma existencia. Es por esto que en esta ocasión, me propongo valorar los acontecimientos de mi historia dentro de una compañía mexicana de cobre, para poder proyectar mi hoy y mi futuro; es pues esta una reflexión de lo que como individuo he realizado, con mis aciertos y mis errores que al fin y al cabo, soy producto de esas experiencias. Mismas que debo capitalizar para poder ir hacia adelante.

Esto quizás podrá sorprender a algunos de los lectores que por la premura y la dinámica de mi trabajo, no encuentre un tiempo para meditar sobre *mi destino* dentro de esta compañía mexicana de cobre, también podrá ser para otros un hecho conocido, pero, ya sea para unos o para otros, es ésta una buena oportunidad de poder compartir juntos nuestras inquietudes y experiencias; todo esto, encaminado a mejorar nuestra empresa y estar mejor preparados cada día, para enfrentar los próximos años que seguramente serán más difíciles para aquellos que no lo estén; y así poder llegar con una mente *positiva y constructiva* a responder cuando el destino nos pregunte "que hicimos nosotros mismos, por nosotros mismos".

Hoy en día la gerencia se queja de la productividad de los empleados, desmoralización, calidad en el trabajo, ausentismo, falta de lealtad, etc.

Los empleados responden que no hay alcientes, no hay motivación, se menosprecian o ignora sus ideas, su experiencia no es valorada y son tratados como máquinas en el proceso de trabajo.

En el presente trabajo, explicaré la filosofía que forma el núcleo de éste concepto y las razones por las que es tan útil el empleo de los círculos de calidad para combatir éstas quejas.

Manejando en el primer capítulo los conceptos de equipo, equipo de trabajo, formación y técnicas de formación de los equipos de trabajo.

En el segundo capítulo, ahondaré en el concepto de liderazgo, teorías, y características, tópicos de calidad y por supuesto de los círculos de calidad

En el tercer capítulo daré a conocer que es en sí el tráfico internacional, sus funciones y sus características. También mencionaré que son las exportaciones en México.

Por último manejaré una propuesta de aplicación de los círculos de calidad en un una empresa mexicana de cobre.

Capítulo Uno

Equipos de trabajo

1.1.1 Equipo

Concepto

Equipo es un grupo de individuos que tienen tareas y funciones bien definidas y que como finalidad obtener todos juntos un mismo objetivo

Pondré como ejemplo un equipo de béisbol, sólo por mencionar un ejemplo, el cual en su conjunto, su objetivo es obtener la victoria ante un rival ; pero todos deberán realizar su función específica para poder lograrlo ; por otro lado, en los equipos de trabajo, deberemos olvidarnos de nuestros lados flacos, y mirar los puntos buenos. Tratar de ver que tenemos y de que no todo es malo, así como de que existen en nosotros muchas cualidades que no habíamos descubierto . También de corregir lo que podamos y lo que no, atenuarlo o aceptarlo Así comenzaremos a hacer equipo con nosotros mismos y con los demás.

1.1.2 Concepto de equipos de trabajo

"Conjunto de personas altamente organizadas y orientadas hacia la consecución de una tarea común. Lo compone un número reducido de personas que adoptan e intercambian

roles y funciones con flexibilidad de acuerdo con normas preestablecidas, y que disponen de habilidades para manejar sus relaciones con otras personas en un clima de mutuo respeto y confianza.”¹

Luego entonces un equipo de trabajo es la reunión de individuos en la que existe interacción de fuerzas y energía, sus integrantes están conscientes de la existencia de todos y cada uno de los elementos que lo forman, se sienten unidos y ligados por lazos emocionales, íntimos, afectivos y personales; pero sobre todo por las responsabilidades y obligaciones que tiene cada uno para con el mismo equipo

Siguiendo con el ejemplo anterior, del equipo de béisbol tenemos que para ganar necesitan el esfuerzo, tesón y el entusiasmo de cada uno de los integrantes del equipo en conjunto para poder lograr la victoria ante un rival.

1.1.2.1 Características de los equipos de trabajo.

- Es una asociación bien definida
- Existe una conciencia de equipo
- Existe el sentido de participación con los propósitos comunes
- Existe una dependencia recíproca en la satisfacción de las necesidades
- Tiene acción recíproca o interactiva

¹ El Empresario Hábil, J.C. Reza Trosino

- Tiene la capacidad para actuar como unidad
- Tiene metas comunes
- existe un liderazgo

1 1.3 Formación de equipos de trabajo.

"El talento individual gana juegos, pero el trabajo de equipo y la inteligencia ganan campeonatos" ²

Gran parte de los equipos de trabajo hoy en día en las diferentes compañías de nuestro país, realmente no son equipos de trabajo; ya que cada uno de los integrantes compite con los demás por el poder, el prestigio, el reconocimiento y la autonomía personal.

Para formar un verdadero equipo de trabajo, deberá existir la mayor disposición y sacrificio para alcanzar las metas individuales; y así conjuntamente las metas de la compañía; puesto que los equipos se alimentan de situaciones o conflictos que tienden a superar día con día.

² Mi filosofía del triunfo, Michael Jordan, PP 28 Edit Selector

1.1.3.1 Pasos para formar un equipo de trabajo

- Determinar metas precisas
- Designar tareas
- Fijar políticas
- Establecer reglas de trabajo

Por lo anterior deducimos que primero deberemos de conocer nuestra misión o meta como equipo; saber que pretendemos alcanzar o lograr como equipo.

En segundo lugar analizar y organizar nuestro trabajo; es decir distribuir las tareas o cargas de trabajo.

En tercer plano, deberemos de seguir ciertos lineamientos para poder lograr nuestras metas; estos lineamientos vendrían siendo las normas o políticas de nuestra empresa las cuales nos indicarían los procesos o patrones de comunicación y de toma de decisiones.

En cuarto lugar establecer debidamente las relaciones entre los integrantes del equipo de trabajo, la jerarquía, la estructura administrativa, etc

1.1.3.2 Clasificación de equipos de trabajo.

De acuerdo a los apuntes de la profesora del curso de seminario de la FES-C Actuarial, Della Cuevas, la clasificación de los equipos de trabajo y de la cual comparto esta opinión sería la siguiente:

El equipo brillante y activo

- Va directo al grano, dice lo que es de una forma clara y precisa
- Hace participar a sus integrantes, interactúa con los participantes
- Permite la competencia para el desarrollo, los motiva hacia el cambio
- Miembros activos e innovadores, surgen nuevas ideas

El equipo resistente y antagonista

- Busca la causa del problema y su corrección, propone soluciones
- Comprende y analiza lo que pasa a su alrededor
- Busca personas positivas y las aprovecha para el bien del equipo

El equipo lento y pasivo

- Es inactivo, no da más de lo que se le pide

- No hay iniciativa, espera que le indiquen que debe de hacer
- Exposición sencilla, se le debe hablar claro
- Necesita de ayudas visuales para entender las cosas

1.1.4 Técnicas de formación de equipos de trabajo

Para formar equipos de trabajo existe un proceso en el cual debe desaparecer el egoísmo. A nuestra sociedad le cuesta trabajo entenderlo; porque la gente no sabe desempeñar roles que requieren olvidarse de ser lo mejor ellos mismos por ellos mismos, sin compartir ideas, ni pensamientos, por lo general domina la tendencia a ignorar o faltar el respeto a las partes que permiten el funcionamiento del todo.

Características, de un equipo eficaz de trabajo

Del autor William G. Dyer, en su título "Formación de Equipos", he retomado algunas características del equipo de trabajo eficaz, que considero son básicas para que un equipo llegue a tener éxito en su misión.

- Ambiente de cordialidad y camaradería, como una familia
- Discusión positiva para solucionar conflictos, sin críticas ni engaños
- Tareas y objetivos bien definidos, bien organizados
- Respeto e interés por las ideas de cada uno, personas con carácter maduro
- Decisiones tomadas por consenso de todos, existe la democracia

- Críticas constructivas y libertad de expresión, sin limitar o coartar a nadie
- Individuos conscientes de lo que pasa en el grupo bien ubicados e informados
- Los miembros tienen la habilidad para desempeñarse como líder y como miembro
- Los miembros del equipo son atraídos por éste y son leales, pues se sienten como en su casa
- Alto grado de confianza entre los integrantes y el líder, pues existe la lealtad
- Los valores y metas del grupo integran aun mas a los miembros
- El líder apoya totalmente a los integrantes, les da su confianza y les brinda su amistad sincera
- Los miembros del equipo dan su mayor esfuerzo, porque saben que son valorados

Recordemos que nunca es demasiado largo el camino para llegar al éxito, siempre y cuando participemos todos como un equipo de trabajo, no hay otra forma de conseguir las cosas

Capítulo Dos

Liderazgo

El liderazgo dentro de un equipo de trabajo, es importante porque implica involucrarse y tener la voluntad de trabajar, de guiar a sus subordinados para lograr las metas y los objetivos marcados. El líder es el que influye e induce la energía del grupo hacia niveles que solos, no creían alcanzar

2.1 Concepto de liderazgo

"Es el arte o proceso de influir sobre las personas, de modo que éstas se esfuerzen voluntariamente hacia el logro de las metas del grupo."³

Es la influencia que un individuo ejerce sobre la conducta de otras personas hacia el logro de metas u objetivos del grupo, siempre con un valor inquebrantable, con autodomínio y con profundo sentido de justicia y decisión.

El líder es aceptado por el grupo, porque es él quien entiende y define los objetivos del grupo, es quien absorbe y canaliza las fuerzas y la agresividad, es quien reflexiona continuamente con el grupo sobre los resultados y experiencias, el líder es quien se compromete sinceramente para alcanzar los objetivos. Tomando para esto, decisiones y sugiriendo alternativas de trabajo, involucrando a otras personas y despertando emociones de cooperación y lealtad.

2.1.1 Teorías de Liderazgo.

De los apuntes de Organizaciones de la profesora Leticia Martínez de la FES-C he retomado los postulados de las diferentes teorías de liderazgo y administración.

2.1.1.1 Teoría "X"

Postulados

- El gerente es el responsable de la organización de los elementos de una empresa productiva: dinero, material, equipo, personal, etc.
- Respeto por las personas, encaminando sus esfuerzos, motivándolas y controlando sus acciones y también modificando su conducta para ajustarla a las necesidades de la organización.
- Sin ésta intervención activa de la gerencia, las personas serían pasivas, incluso reacias respecto a las necesidades organizativas. Hay que persuadirlas, recompensarlas, castigarlas, controlarlas y dirigir las.

Actitudes ante ésta teoría

- Hay que dar a las personas trabajo fácil
- Hay que controlar mucho a las personas
- Establecer reglas firmes bajo sistemas rutinarios.

Valores ante ésta teoría

- Las personas son indolentes por naturaleza
- Carecen de ambición, les desagrada la responsabilidad
- Son intrínsecamente egocéntricos e indiferentes a la organización
- Por naturaleza se resisten al cambio
- Son crédulos, no muy listas y presas fácil del demagogo

El autor Douglas Mc Gregor, nos menciona que La teoría "X" se identifica como una concepción convencional en la administración, para utilizar óptimamente la energía humana de los requerimientos organizacionales

Mc. Gregor establece que los supuestos contenidos en la teoría X, han provocado que la administración conciba su misión en dos posiciones extremas, la administración "dura" y la administración "suave", las cuales descarta no como correcta o incorrecta, sino como ineficientes

Dura o fuerte, la administración se caracteriza por el uso de la coerción y el castigo. Suave o débil, la administración se caracteriza por ser tolerante y generalmente trata de mantener la armonía de la organización.

El acercamiento duro da como resultado un rendimiento limitado antagonismo y debilitamiento de los objetivos de la administración.

La administración suave da como resultado la abdicación de las responsabilidades, produciendo empleos armoniosos pero inofensivos. Una ignora y la otra malinterpreta los

resultados de la investigación del área de la motivación humana. La teoría X ha sido la forma tradicional de pensamientos acerca de la productividad y la motivación, dice Mc. Gregor.

2.1.1.2 Teoría "Y"

Mc. Gregor, basó la teoría "Y" en la acumulación de conocimientos acerca de la conducta y la motivación humanas.

Postulados

- El gasto de energía física y mental en el trabajo es tan natural como jugar y descansar
- El control externo y el castigo no son los únicos medios para lograr el trabajo del hombre.
- La consecuencia de los objetivos es una función de las recompensas asociadas con el logro.
- La mayor parte de los seres humanos aprenden bajo condiciones normales al aceptar y buscar responsabilidades
- Las personas utilizan su imaginación y creatividad para resolver problemas organizacionales.

Veo que el hombre cuyas necesidades no alcanza a cubrir es un hombre incompleto.

2.1.1.3 Teoría "Z" Postulados

Postulados

- Se deben reconocer los trabajos bien hechos
- Mantener informados a los subordinados del porque de las cosas
- Estimular su ego para que se sientan importantes
- Establecer un ambiente familiar dentro de la organización
- Pagar buenos salarios, garantizar un nivel adecuado de vida.

Supuestos de ésta teoría

- La gente quiere sentirse importante
- Le gusta estar informada
- Le gusta pertenecer a grupos
- Le gusta que se le reconozcan sus méritos

Expectativas de ésta teoría

- Un trabajador satisfecho producirá mas
- Los subordinados cooperarán mas y con gusto
- Los subordinados tendrán una resistencia menor a la autoridad

Los supuestos sobre la condición humana constituyen un factor para entender y explicar la dinámica de un grupo y determinar el estilo de liderazgo.

2.1.1.4 Teoría APO (Administración por objetivos)

- La APO Mas que una teoría de administración, es una forma de pensar que requiere que los líderes cambien radicalmente sus estilos, prácticas y valores de liderazgo ; permitiendo que los subordinados participen en la fijación de objetivos de trabajo, se autosupervise y se autocontrole.
- Debe de existir coordinación de objetivos bajo el principio de unidad de dirección ; es decir que todas las acciones individuales, deben ser encaminadas hacia el logro de metas de la organización.
- Los objetivos deben de estar redactados de tal forma que puedan ser controlados fácilmente por medios cuantitativos.
- Uno de los aspectos mas importantes para el éxito de un sistema de APO es la redacción de los objetivos pues serán las guías de acción.

La APO es una teoría de liderazgo que impulsa a tener siempre presentes los objetivos de la organización.

2.1.2 Estilos de liderazgo

Se han encontrado tres formas de dirigir a un grupo, mediante la autoridad, la manipulación y la colaboración ; detrás de cada una de ellas existe también un líder. De los apuntes de la profesora de seminario de Recursos Humanos L.A. Eva Lilia Torres R. retomaré éstos conceptos.

- Líder Autócrata

Para dirigir al grupo, únicamente se apoya en la autoridad que le da la organización formal, por sentirse incapaz de ser obedecido. Supone que precisa forzar a la gente para hacer su trabajo. Piensa que es necesario darles órdenes todo el día y mostrarles quien es el jefe.

Este tipo de líder, no prepara ni capacita a su gente y confunde el dar instrucciones con capacitar de ello depende que sus subordinados no progresen. Y al contrario de ser respetado y admirado, existe la sumisión y el resentimiento al mismo tiempo que una mínima responsabilidad, pero si mucha irritabilidad por parte de sus empleados. Al mismo tiempo que ellos sienten la satisfacción de hacer "tonto" al líder.

- Líder Demócrata

Esta persona dirige a su gente en lo informal que se deriva del grupo; sabe que el proceso de influir en una persona reside en la relación y posee una fuerte consideración y sensibilidad a las necesidades y sentimientos humanos. Este tipo de líder es justo y afronta sus responsabilidades respetando a sus subordinados.

Sabe que puede lograr que sus trabajadores quieran reconocer sus problemas, aumentando la responsabilidad de éstos, dándoles mas autoridad y autonomía

exponiéndoles cada vez mas a sentirse sus propios jefes ; Esto trae como consecuencia un alto índice de entusiasmo hacia el trabajo y una producción de excelente calidad.

2.1.2.3 Líder burócrata.

Este tipo de líder no toma sus propias responsabilidades, y las delega a sus subordinados por lo que la moral en el trabajo y la productividad es mínimo, hay descuidos en el trabajo al mismo tiempo que poco interés por mejorar su trabajo ; no hay espíritu de grupo ni de equipo, nadie sabe que hacer ni que esperar.

2.1.3 Características del líder

- Carismático (se hace aceptar por el equipo)
- Don de mando
- Confianza en si mismo (leal)
- Habilidad mental, sus procesos de pensamiento son muy rápidas
- Entiende y define los objetivos del equipo de trabajo
- Control de sus emociones
- Capacidad de síntesis y toma de decisiones
- Capacidad de transformar su medio, innova
- Sensibilidad para tratar a las demás personas
- Siente la necesidad de prestigio y de reconocimiento

- Optimiza medios y recursos
- Rinde informes precisos
- Sugiere alternativas y nuevas formas de trabajo
- Involucra a las personas y las hace ser responsables
- Despierta en los demás emociones de cooperación y lealtad
- Optimiza los esfuerzos y canaliza la energía y la agresividad

2.2 Círculos de calidad

Los círculos de calidad dan la oportunidad de reunir a los compañeros de trabajo para discutir y encontrar soluciones a problemas. Hacen que los integrantes de un equipo de trabajo se conviertan en una parte integral de la compañía.

Las sugerencias, el conocimiento, la capacidad y opiniones de los participantes, contribuyen al desarrollo del departamento y ayudarán a la expansión de la organización y el continuo crecimiento de la misma.

2.2.1 Concepto

"Un círculo de calidad es un grupo pequeño de personas que realizan labores similares de trabajo, en un área de trabajo común y que se reúnen regularmente para identificar, analizar y resolver los problemas relacionados con el trabajo."⁴

⁴ Manual de Círculos de Calidad, TELMEX, pp 7

Esta definición al parecer es muy simple, pero si contamos realmente con el apoyo de la empresa, podremos cambiar el sistema existente de la misma con propuestas de mejora a los sistemas de trabajo e incrementando la eficiencia laboral, descubriendo nuevos métodos de trabajo y reduciendo costos, aumentando la producción, mejorando la calidad, disminuyendo el ausentismo y haciendo de nuestra empresa un lugar seguro y apreciable, haciendo una nueva forma de vida y de trabajo.

De éste modo, descubriremos el talento oculto de nosotros mismos y estará disponible para el desarrollo personal y de la empresa; siempre y cuando aportemos nuestras sugerencias, nuestro conocimiento, nuestra capacidad y nuestras opiniones.

Para mantener el interés de los miembros, los líderes deben de estar capacitados para transformar ideas en acciones, el entrenamiento es arduo pero se harán mejores líderes y por consiguiente mejores supervisores; sobre todo la motivación de las personas producirá un trabajo de alta calidad.

Cada problema relacionado con el trabajo, afecta la calidad del mismo, lo cual afectará a las personas; para evitar esto, todas las personas involucradas deberán colaborar en la solución del problema, manteniendo siempre una actitud positiva con una discusión franca, sincera y abierta, manteniendo una atmósfera de compañerismo y unión para entonces, adoptar planes de acción y llevarlos a cabo.

2.2.2 Requisitos para establecer un círculo de calidad

- Enfoque administrativo humanista

Ya que la filosofía de los círculos de calidad se basa en el individuo, deberá preocuparse por la existencia de los empleados de una forma sincera ; así ellos tendrán un mayor interés y estarán orgullosos de su trabajo, dando como resultado un mejoramiento en la calidad. Ayudándose unos a otros en este proceso de evolución y de crecimiento.

- Inversión financiera

Esta inversión dependerá en parte de los recursos empleados para iniciar el programa , si se contratan los servicios de un consejero externo, los costos serán mayores ; en cambio si se utiliza el personal de la compañía, serán menores

- Entrenamiento

Otro requisito para establecer un programa de círculos de calidad, es el entrenamiento detallados de los individuos clave, y a los integrantes del equipo. Las reuniones deben de llevarse a cabo regularmente en un horario establecido.

El establecer metas y planear métodos para lograrlas constituye una técnica de entrenamiento, comparando constantemente el plan establecido con el progreso . Este

plan deberá tener puntos de control para poder determinar su progreso, o mostrarnos un cambio necesario.

- Participación voluntaria

El círculo de calidad es un programa voluntario, nadie deberá ser forzado, solo exhortado a participar. Puesto que las personas que optan por hacerse miembros obtendrán tanta satisfacción al participar que su entusiasmo contagiará y atraerá a otros.

Muchos esquemas de motivación fracasan porque se fuerza la participación de los empleados ; en cambio un círculo de calidad no promete ni exige, solamente constituye un método destinado a desarrollar al máximo el potencial humano.

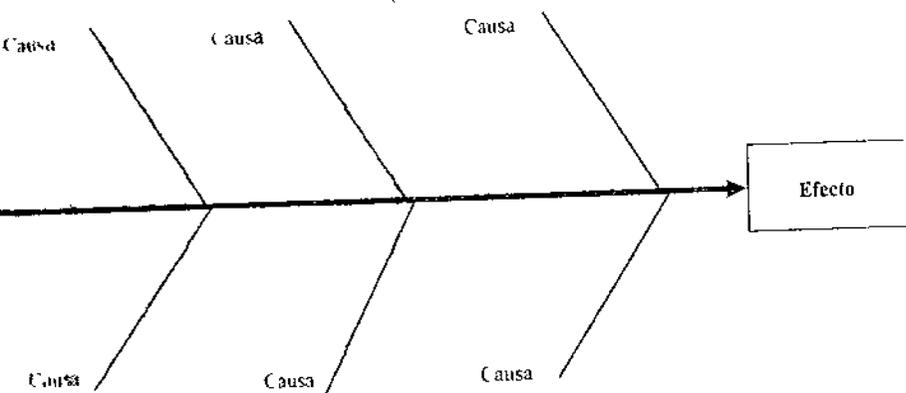
2.2.3 Herramientas de los Círculos de Calidad (Ishikawa)

- Tormenta de ideas "Brainstorming"

Técnica basada en la dinámica del grupo para originar el mayor número de soluciones a un problema, las cuales serán evaluadas y desarrolladas ; de tal forma que aprendemos con ella a desarrollar la facultad de crear y alentar a otros para hacer lo mismo. Estas preguntas nos ayudarán :

¿ Porqué es necesario ? ¿ Que se debe hacer ? ¿ Quien debe hacerlo ? ¿Cómo debe hacerse ? ¿Cuándo debe hacerse ?

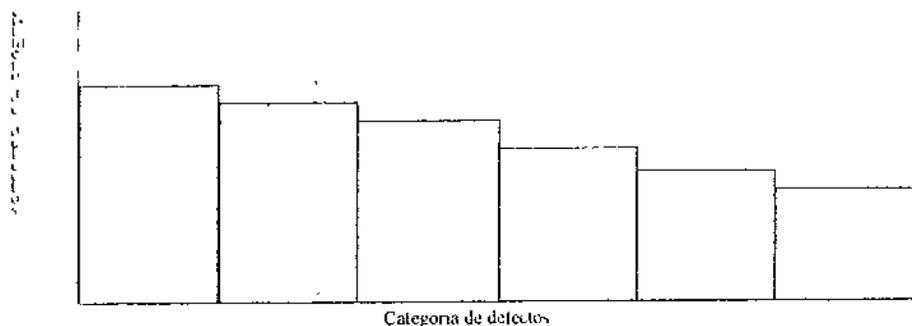
Diagrama de causa y efecto



Este diagrama es una figura formada por diferentes líneas y símbolos que representan una relación importante entre un efecto y sus causas; así encontraremos las verdaderas causas de los problemas

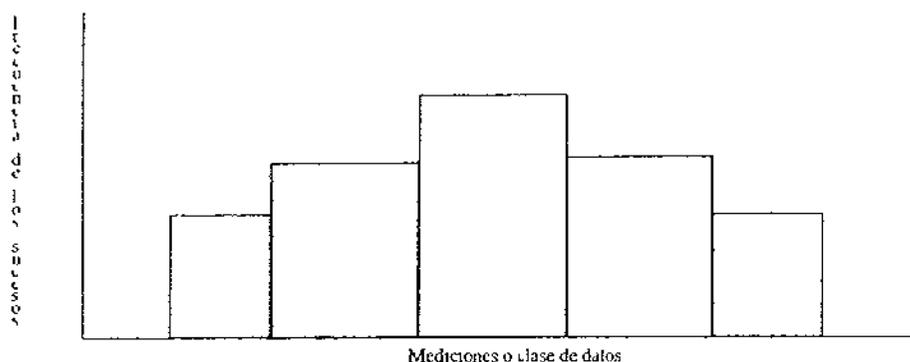
• Diagrama de Pareto

Concepto	calificación	%
Reconocimientos laborales	6	28
Mayor comunicación	3	14
Capacitación	2	10
Motivación	1	5
Compañerismo	5	24
Valores individuales	4	19



Este diagrama es un gráfico especial de barras verticales o un gráfico de columnas ; en el que se ordenan una serie de datos en forma descendente de izquierda a derecha. La única excepción de éste orden es la clase de datos que se nombra "otros" la cual, si se usa debe estar colocada siempre en la parte extrema de la derecha del diagrama, aunque no sea la menor de todas las clases de datos ; así, separaremos los pocos problemas importantes de los muchos que no lo son.

• Histogramas



Son un gráfico especial que muestra la distribución de cualquier cosa que se esté midiendo, indicándonos como elaborar un trabajo de acuerdo a ciertas especificaciones

• Hoja de control

EMPLEADO	Tarea	Lunes		Martes		Miercole		Jueves		Viernes	
		AM	PM	AM	PM	AM	PM	AM	PM	AM	PM
1	A										
2	B										
3	C										
4	D										
5	E										

Instrumento valioso o formulario que facilita la comprobación rápida de lo que se está observando

2.2.4 Pasos para desarrollar un control sobre los círculos de calidad

- Seleccionar un problema
- Recolección de datos sobre el problema
- Analizar los datos para identificar las causas
- Determinar la solución
- Desarrollar un plan de acción
- Llevarlo a cabo
- Verificar resultados
- Establecer un método para asegurar el resultado

- Investigar y resolver otros aspectos del problema

En cualquier trabajo, existe siempre la oportunidad de mejorarlo y situaciones que impiden esas mejoras. Algunos de éstos obstáculos son los problemas relacionados con la gente, otros pueden ser provocados por cosas tales como las máquinas, los materiales y los métodos de trabajo.

Los problemas relacionados con el trabajo son un desafío en cualquier campo, pero una vez que sabemos de que existen problemas podemos planear la solución, mediante el proceso de identificación y solución de problemas aprenderemos a evitar que se repitan.

Cuando queremos mejorar el trabajo debemos darnos tiempo para identificar las características distintivas, los defectos, así las ideas pueden ser variadas como hacerlo mas ordenado, mas rápido, mas controlado, mas eficiente, mas simplificado, mas seguro, y todo esto traerá como resultado una mejora funcional.

2.2.5 Resultados a esperar

Una vez que se haya establecido un programa de círculos de calidad, y de que los integrantes se hayan familiarizado con las técnicas y procedimientos, se verán resultados tangibles e intangibles. La mayoría de tales resultados estarán circunscritos a los miembros del círculo y al departamento en que trabajan. No obstante el desarrollo que éstos empleados muestren ante los demás, tenderán a influir a otros de otros departamentos.

Probablemente observaremos una reducción de ausentismo como consecuencia del interés evidenciado por los miembros del círculo en su trabajo, pues cada integrante, estará reacio a perder la oportunidad de participar en los esfuerzos de su grupo por producir cambios en el ámbito laboral

La comunicación entre líderes y empleados, deberá ser mejorada día con día. Habrá mayor cantidad de preguntas inteligentes, relacionadas con el trabajo

Toda actividad negativa por parte de un elemento del grupo será juzgada severamente., puesto que quienes intenten perturbar las actividades laborales, se enfrentarán a una fuerte presión colectiva

Luego entonces, el lugar de trabajo será un lugar para el desarrollo, la inteligencia y la creatividad.

Sin embargo, quizás el mayor de los beneficios al aplicar círculos de calidad será la creación de una organización laboral inteligente y responsable, con objetivos unificados. Los empleados derivarán mayor orgullo de la precisión con que realizan su trabajo y estarán dispuestos a tomar decisiones y asumir responsabilidades por esas decisiones.

Por eso es necesario estar bien conscientes de que los círculos de calidad no son simplemente un programa, es toda una filosofía que tiene como base el progreso de los

empleados, y que piensa que éstos son una parte importante en el análisis y la solución de los problemas relacionados con el logro de objetivos y de metas

No es solamente pedirle al trabajador algunas sugerencias para analizar y llevarla a cabo. Es una manera de dignificar al individuo y al trabajo que realiza. Es confiar en que los empleados son capaces de tener buenas ideas y que las pueden llevar a cabo. Es entrenar a los trabajadores proporcionándoles los conocimientos básicos de las técnicas de control de calidad para que ellos estén capacitados de hacerlo por si mismos.

Las personas que efectúan el trabajo se dan cuenta finalmente, de que son ellos y no el supervisor o el líder, los que controlan la calidad del trabajo que realizan.

Y para que un círculo de calidad se lleve a cabo es muy importante la participación del gerente con su apoyo y su ayuda, aún cuando ésta no colabore en las actividades del círculo de calidad

Puesto que los empleados al notar que la gerencia no los apoya creerán muy probablemente, que sus esfuerzos no serán reconocidos y pensarán que sus soluciones no serán aceptadas ; ya que la gerencia tiene la última palabra y la decisión.

Capítulo Tres

Tráfico Internacional

Tenemos que el tráfico en sus diferentes modalidades (terrestre, marítimo o aéreo), llega a considerarse como tráfico internacional desde el momento que trasciende las fronteras de un país a otro, puesto que ya estamos adentrandonos a otro territorio, a otros pueblos, quizás con otras costumbres, con otro idioma, con otra cultura

3.1 Concepto de tráfico.

Parte integral de una empresa que a través de la planeación de una logística y utilizando los diferentes medios de transporte como son los camiones en sus modalidades (camioneta, rabón, thorton, trailer) barco, tren o avión, desplaza las mercancías que elabora o produce dentro y/o fuera de un país.

3.1.1 Clasificación de tráfico

- Tráfico terrestre

Es el movimiento, transportación o reparto de las mercancías de una compañía a través de los camiones en sus modalidades antes mencionadas o el ferrocarril para desplazar los productos que comercializan o intercambian.

- Tráfico aéreo

Es el movimiento, transportación, o reparto de las mercancías de una compañía que se realiza a través de avión y, que operan desde los diferentes aeropuertos de una ciudad ; éste tipo de tráfico se caracteriza por ser el mas rápido y caro dentro de las modalidades de tráfico, además que no siempre resulta ser el más adecuado para algunos tipos de carga que por su peso y/o dimensiones no es recomendable utilizar.

- Tráfico marítimo

Es el movimiento, transportación o reparto de las mercancías de una compañía a través de buques de carga en el cual puede transportarse a través de contenedores o carga suelta, éste tipo de tráfico se caracteriza por ser de grandes travesías.

3.2 Funciones del departamento de tráfico internacional

Las funciones que aquí menciono las he recopilado a través de la experiencia que he adquirido dentro de una compañía de cobre.

- Conseguir transporte terrestre, aéreo, o marítimo
- Conseguir tarifas costeables a la compañía
- Tener contacto con transportistas, navieras, consolidadoras de carga, agentes aduanales (para poder embarcar la mercancía a su destino)

- Estar en contacto con SECOFI, CAMARA DE COMERCIO, EMBAJADAS (para trámites ante estas dependencias, como son los certificados de origen y la visación de documentos).
- Estar en contacto con el departamento de VENTAS EXPORTACION, CREDITO Y COBRANZAS, CONTABILIDAD, CAJA GENERAL, FINANZAS, PITEX (para entregar información, cuentas de gastos, pedimentos, reportes, etc)
- Seguimiento de la facturación de exportación (checando fecha de salida, fecha de arribo a puerto , frontera o aduna, entregando oportunamente la documentación para su buen cobro).
- Dar instrucciones de embarque o despacho de la mercancía al agente aduanal.
- Solicitar y revisar pedimento de exportación (que es el documento que nos comprueba que se realizó la exportación)
- Solicitar a las navieras el B/L(documento que ampara la mercancía dentro de un buque)
- Revisión del tipo de venta (FOB, CFR, CIF) éstos tipos de venta nos indican si el flete debe ser cobrado al llegar a su destino, si implica costo y flete, o si implica costo seguro y flete.
- Verificar si la venta se realiza mediante carta crédito (pues nos indica los lineamientos que el comprador dispone para poder negociar con el vendedor y que se tienen que seguir al ple de la carta)
- Entregar reporte de operaciones al departamento PITEX
- Entregar documentación al departamento de CREDITO Y COBRANZAS

3.2.1 Exportación

Concepto

La exportación no es más que un negocio que se entabla en otro idioma, con otro país, con otra gente que tiene diferente idiosincrasia, diferente cultura, diferentes políticas, pero es cierto que se requiere de una disciplina y en muchos casos mejorar los esquemas de producción; pero también es cierto que hay muchos que se tratan de aprovechar de aquellos que no saben cómo exportar; pero a pesar de eso muchos han logrado tener éxito.

El éxito de la exportación se inicia al encontrar el mercado correcto para el producto o servicio correcto. Esto determinará el éxito o fracaso de una empresa que quiera exportar.

Definitivamente sería en vano pensar en alcanzar promociones a mercados externos sin haber considerado la potencialidad del producto o servicio en dichos mercados. Deberá existir una necesidad para el producto que se pretende exportar.

3.2.2 Proceso general de la exportación

- Selección del producto
- Selección del mercado
- Investigación de los requisitos para exportar

- Investigación de los requisitos para importar
- Investigación de los apoyos para exportar
- Investigación de los compradores potenciales
- Identificación del precio de exportación en base al costo del producto, costo, de los empaques especiales para exportar, costo del transporte hasta su destino final, costo aduanal mexicano como el del destinatario, impuestos al comercio exterior, precio y volúmenes de venta de la competencia, promoción del producto, labor de venta y negociación, y la venta.

No existe exportación sin un proceso de comercialización, negociación y venta, representando un sistema complejo de mecanismos tiempos y movimientos concentrados para alcanzar la venta.

Para toda exportación es necesario utilizar los servicios de un agente aduanal; o bien un apoderado aduanal, previamente registrado y quien fungirá como representante legal ante las autoridades aduanales.

3.2.2.1 Documentos necesarios para realizar el despacho aduanal

- factura
- lista de empaque
- Registro federal del contribuyente

- carta de instrucciones
- catálogo o folleto descriptivo

3.2.3 Las Exportaciones en México

Del autor Eduardo Reyes Díaz Leal, de su libro La Mentalidad Exportadora he tomado algunos conceptos que en forma general nos muestran lo que son las exportaciones en México

México ha subido mucho la competencia internacional, porque ha venido siendo mas productivo y precisamente produce mas y mejor y porque ha entendido que la exportación es un excelente negocio y porque no nos queda otra alternativa que producir con calidad

Los cambios en el comercio Internacional son constantes y siempre existe un cambio permanente en la oferta de productos y servicios por ende, el mundo se va volviendo mas pequeño, porque productos y servicios que no existían, ahora son ofertados en muchos lugares y buscan cada día encontrar nuevos mercados.

Para 1989 México, perdió el ritmo del crecimiento de las exportaciones puesto que ya había alcanzado un 20% de crecimiento, pero debido a una recuperación de mercado y a una contracción de los países industrializados, perdimos ese ritmo de crecimiento, mientras que las importaciones tuvieron un crecimiento que no se esperaba. El

crecimiento de las importaciones, se dio gracias a que productores mexicanos habían iniciado su búsqueda de nuevos proveedores de materias primas, partes y componentes, mas allá de nuestras fronteras y a que la misma contracción de los mercados mas consumistas, hizo que los proveedores de ellos buscaran mas activamente quienes consumieran lo que ellos producían .

En el mundo existen muy diversos tipos de mercado, tan grandes y tan pequeños como se pueden imaginar, capaces de recibir productos o servicios de muy alta calidad a precios elevados, o de muy baja calidad a precios ridículos ; mercados que venden nombre mas que producto y otros que venden precio sin importar nombre ni calidad. Esto le permite al exportador seleccionar el mercado de venta que desea para sus productos, de acuerdo a sus propias características.

La exportación, no es la venta en inglés de los mejores productos a los precios mas baratos , es tan sólo una venta más que se realiza, en condiciones ventajosas para ambas partes.

En México existen organismos públicos y compañías privadas a dar información o soporte a las exportaciones. Considero que en México existe un gran potencial de exportación y que nuestra capacidad ha sido subutilizada.

Mas del 95% de las empresas mexicanas venden en el mercado doméstico, aproximadamente 200 compañías exportan mas del 80% del total de las exportaciones

del país, sin incluir el petróleo. Más del 70% de nuestras exportaciones, se realizan a un sólo país, los Estados Unidos. Y sólo el 1% de los empleos en México se dedican a elaborar productos de exportación.

México es uno de los países con mayor riqueza en todos los sentidos, contamos con casi el 90% de los climas que se dan en el mundo, el 90% de los tipos de tierra que existen en el mundo, contamos con zonas forestales, litorales, zonas mineras con un gran potencial, contamos con más de 80 millones de habitantes y formamos parte del centro del mundo, si partimos del contexto de la regionalización del mundo América del Norte está en el centro de las actividades entre Europa y Asia; luego entonces, nos hace falta iniciativa, responsabilidad, capacidad para resolver problemas y mucho ingenio; sin embargo lo más importante es el deseo de tener éxito.

3.2.3.1 Apoyos y facilidades para exportar en México

- Financieras (administrativas por Bancomext)

- A la producción de exportaciones

- A la importación de materias primas y bienes de capital

- A la venta (crédito para el importador)

- A la promoción de exportaciones

- A los viajes o misiones comerciales

- A la investigación de mercados y/o productos

Al envío de muestras

A la participación en licitaciones internacionales

Otros

• Aduanales

Importaciones temporales para materias primas, maquinaria u otros bienes de capital que serán utilizados en procesos productivos de exportación.

Programas de maquila que permiten el pago de impuestos a la importación en los mercados meta, únicamente por la parte incorporada en nuestro país.

Preferencias arancelarias. México como país en vías de desarrollo cuenta con varios países que dan preferencias arancelarias, es decir menos impuestos e incluso libres de ellos. A la importación de productos mexicanos que tengan un grado de integración nacional mínimo del 35% esto con el objeto de beneficiar la competitividad de éstos productos.

Capítulo Cuatro

Caso Práctico

4.1 Antecedentes

Esta compañía de cobre, es columna vertebral en el desarrollo de otras de su mismo giro. Surgió en 1950.

Pertenece a la iniciativa privada como hasta nuestros días, en sus inicios se constituyó con un capital de \$ 1,500,000.00 viejos pesos, aportado por empresarios mexicanos, es el orgullo de aproximadamente 20 empresas que alojan a más de 4,000 personas.

En 1951 se obtuvo la participación tecnológica de una compañía americana, en calidad de socio minoritario. En el año de 1952 a ésta marca.

La primera fundición de cobre se instaló en 1957, con la cual se logró la autosuficiencia en ésta crucial fase del proceso, de igual forma se creó en ese año el área de laminación.

En 1960 y 1964 se realizaron importantes ampliaciones en el departamento de tubos; así mismo en 1970, 1971 y 1972 se instaló la actual fundición de cobre y de aleaciones.

Con las inversiones de 1973 y 1974 en el departamento de laminación, la empresa se consolidó como la planta más importante de América Latina y como una de las plantas más competitivas a nivel mundial

En 1975 el Consejo de Administración y la Asamblea de accionistas de la compañía, decidieron cambiar la estructura de la empresa convirtiéndola en la corporación Industrias de cobre

Con ésta nueva estructura, la empresa intensificó su política de diversificación, adquiriendo y participando en nuevas empresas y promoviendo su desarrollo tecnológico para optimizar todo el aparato productivo.

A partir de 1979 industrias de cobre, inició el más vasto programa de expansión en toda su historia, con la idea fundamental de descentralizar empresa de cobre, ya que era absolutamente imposible seguir creciendo en la Planta Vallejo.

De ésta forma se creó la empresa de San Luis Potosí, para la fabricación de tubo de cobre, con la tecnología y equipos más avanzados en el mundo. Se creó la empresa de Celaya, Guanajuato, para la elaboración de productos sólidos y, una más de cospeles para la cual atiende como cliente principal al Banco de México.

A pesar de las contracciones del mercado, contamos con los recursos humanos, materiales y tecnológicos para afrontar y superar situaciones adversas que nos colocan como empresa líder en su ramo.

Productos que fabrica

La compañía, es una empresa metal mecánica que se dedica a la transformación del cobre y sus aleaciones para la obtención de diversos productos que se elaboran en sus 4 plantas.

Planta Fundiciones

La producción de cakes, tochos y rollos de distintas dimensiones y aleaciones fungen como materia prima para la elaboración de productos terminados en las demás plantas y de algunas empresas del grupo.

Planta Tubos

Se fabrican tubos de cobre de aleación 122, tanto rígidos como flexibles, y se conocen como tubos tipo K, L, M, R, y G para agua, gas o refrigeración. También se elabora tubo capilar con diámetros desde 0 072" hasta 0 106" y pared desde 0.026" hasta 0 054".

Planta Sólidos - prensa

Esta planta se destina a la producción de 8 tipos de barras con cantos vivos o redondos, tales como : soleras hexagonal, redondo, cuadrado, y octagonal. Además se fabrican

perfiles especiales denominados NC. Estos productos se realizan en cobre, latones, y latones con silicio.

Planta Laminación

Se producen láminas de cobres, latones, bronces y alpacas con espesores desde 0.0017" hasta 2.5" para usos de la industria automotriz, terminales eléctricas, componentes eléctricos, lámparas, accesorios para baño, forro de cable, utensilios de cocina, cospeles para maneda, bisutería de fantasía, condensadores, cuchillería, orfebrería, cartuchos, etc.

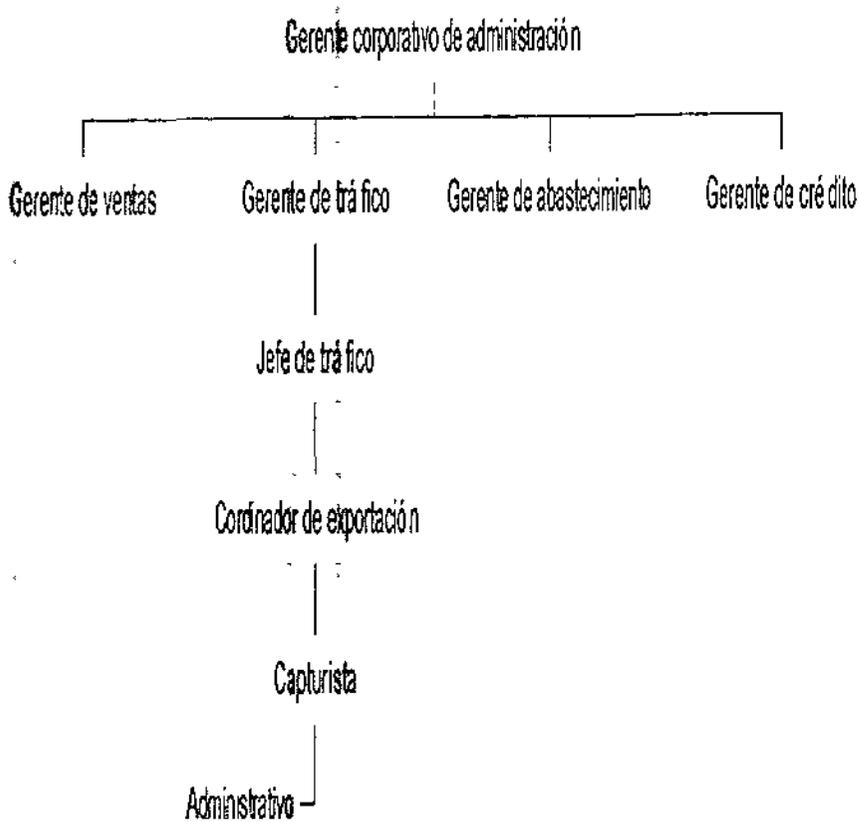
Nuestra calidad ha permitido exportar a países como Estados Unidos, Cuba, Colombia, Centroamérica, España, Filipinas sin menoscabo en alcanzar y desarrollar futuros mercados Internacionales.

Red de distribución

Nuestro sistema de distribución ágil y diversificado nos permite abarcar todos los puntos estratégicos del país, asegurando proporcionar a nuestros clientes un eficaz y completo servicio, tanto en los productos como en la atención de cada necesidad.

Esta actividad es desarrollada a través de nuestra empresa comercializadora, la cual cuenta con una red nacional de sucursales cubriendo el área metropolitana, fronteriza, del pacífico, occidental, norte, sur, sureste y del bajo.

Organigrama



4.1.2 Problemática

La mayoría de los problemas dentro del departamento de tráfico internacional en el área de exportaciones, son consecuencia muchas veces por malos entendidos, mala comunicación y no reconocer muchas veces el mérito o la labor de los empleados, no hay participación de los mismos con el equipo porque hay una barrera que franqued la buena comunicación, y son incitados a participar contra su voluntad ; es por esto que existe el individualismo, la falta de compañerismo, la falta de trabajo en equipo, las ganas de hacer las cosas bien y a la primera, se rehusan al cambio , hay reticencia dentro de ellos y se siente la incapacidad para convencerse así mismos de que tienen que compartir sus ideas, sus comentarios, de conocer la misión de la compañía, de evitar las murmuraciones.

Se murmura de los problemas que día con día nacen entorno de su área de trabajo, pero nunca son enfrentados para darle la correcta solución, y se han dejado al tiempo .

Muchas veces la gerencia ha tomado la iniciativa, pero este intento por lograrlo se vuelve centralizado e impositivo, y los miembros del departamento tratan de comprender rápidamente la situación y muchas veces corren el riesgo que por apresurar sus labores no alcanzan a beneficiarse con el proceso de aprendizaje inherente a todo el trabajo hecho con calma.

Los empleados no piensan constructivamente sobre su trabajo, no lo realizan con el afán de estimular y estudiar los aspectos del mismo. La presión por lograr resultados rápidos no ha permitido el desarrollo y muchas veces causa las frustraciones entre los empleados.

Y muchas veces se crean problemas innecesarios porque los participantes no concentran sus esfuerzos en el trabajo, pierden tiempo especulando sobre asuntos ajenos, sobre el temor a no ser valorados por sus logros, etc. pero pienso que es debido a la misma falta de comunicación, a la falta de conocimiento de metas del departamento, a la falta de participación, a la falta de no ser tomados en cuenta, a la falta de valorar sus logros, a la falta de motivación, a la falta de compañerismo, o de trabajo en equipo, etc.

Todo eso trae como consecuencia la demora en la entrega de material al destinatario final, que es el cliente, la demora en la entrega de reportes a la gerencia, la demora de entrega de documentos a los demás departamentos como lo es el departamento de crédito y cobranzas, al departamento de ventas, al departamento de contabilidad y de finanzas, etc.; pero todo es consecuencia a darle preferencia a los problemas individuales y no a los relacionarlos con el equipo.

Al tomar en cuenta todos éstos problemas, puede advertirse que es esencial un cambio, sistema de trabajo y de vida, hace falta un estudio que determine las diversas maneras de reducir errores, de reducir tiempos, de fomentar la participación voluntaria y el desarrollo personal, hace falta una administración humanística; no hay duda de que los círculos de calidad lograrían éste cambio éste desarrollo personal y de la empresa

4.3 Propuesta.

Propongo la aplicación de los círculos de calidad dentro del departamento de tráfico internacional en el área de exportaciones dentro de una compañía mexicana de cobre, porque considero que tanto los miembros del círculo de calidad formado como la gerencia misma se beneficiarían con ésta aplicación, en el progreso individual por experiencias adquiridas, porque se reconocerían sus esfuerzos, y logros como equipo, para el desarrollo de la empresa en su conjunto.

La gerencia se beneficiaría al enterarse personalmente de las mejoras llevadas a cabo por los círculos de calidad y al saber que sus empleados están consientes de la necesidad de producir el trabajo que realizan de alta calidad y al ver como se esfuerzan para lograrlo.

El objetivo es bien claro realizar oportunamente las operaciones de exportación, así como la entrega de mercancía al cliente mediante la aplicación de los círculos de calidad. Además de ser portavoz que informe a otras personas y los allente a la formación de nuevos círculos de calidad, también fomentar la buena comunicación entre los demás departamentos de la compañía.

Mi propuesta está basada en diez puntos básico que siento importantes para la buena aplicación de los círculos de calidad dentro de éste departamento.

- Hacer comentarios positivos a las propuestas de los integrantes, sin menospreciar a ninguna de ellas y tratando de tomar en cuenta todo tipo de solución que de ellas se desprenda.
- Usar "el punto de vista personal" Hablar por lo que piensa cada quien de cierto problema que se presente al mismo tiempo darle una solución.
- Tener un líder, un facilitador que active y que coordine las reuniones, que saque conclusiones, que haga partícipes a todos y quien entregue resultados a la gerencia.
- Reuniones una vez por semana, con duración de 30 a 60 minutos en horario de trabajo o al final de la jornada, pero con resultados en cada sesión
- Seguir un plan establecido, en cada reunión tener tópicos diferentes y bien definidos, para que no salirse del tema y, el propósito de las sesiones no pierda su visión..
- No pasar por alto al superior inmediato, esto con el intento de que se haga responsable del apoyo del círculo de calidad formado.
- Resolver un problema real, diario, no debatir por debatir casos sin importancia, estar conscientes de lo que pasa en nuestro entorno, de las mejoras que se pueden hacer en nuestro trabajo diario.
- Presentar las cosas de una manera simple y sencilla de manera que se pueda asimilar rápidamente por todos y cada uno de los integrantes, facilitando así la participación.
- Usar material audiovisual si es posible o usar una pizarra para tener una mejor visión de cada proyecto de solución a los problemas planteados.

- **Mostrar los avances que se logren con la aplicación de los círculos de calidad a la gerencia y demás departamentos para lograr la incorporación de nuevas ideas, de nuevas soluciones, de nuevos círculos de calidad**

Pretendo a través de la aplicación de éstos puntos, evaluar el conocimiento real que se tiene sobre la misión de la compañía y del departamento por parte de los empleados, así como el nivel de motivación para iniciar una cultura de trabajo en equipo, de apoyo mutuo pero sobre todo de superación personal de los participantes.

Como apoyo a mi propuesta he realizado dos estudios para determinar las necesidades motivacionales del personal del departamento de tráfico, en el área de exportaciones.

Para conocer el nivel de motivación utilicé la encuesta como medio para recabar la información deseada

Mi universo de estudio en este caso son los 12 empleados del departamento mismos que forman el 100% de la población.

Primer estudio (necesidades en las que se encuentra el personal), basado en la pirámide de necesidades de Maslow

¿Cuáles son las necesidades más importantes para usted. ?

Instrucciones : Valore sus respuestas a las siguientes preguntas. La respuesta que es mas importante o más verídica para usted, debe recibir 5 , y las que le siguen 4, 3, 2, y la menos importante o menos cierta para usted, debe recibir el número 1.

1.- En forma global, lo más importante para mí acerca de un puesto, es que

- a) ___ el sueldo sea suficiente, para satisfacer mis necesidades
- b) ___ me proporcione la oportunidad de compañerismo y buenas relaciones humanas
- c) ___ sea un puesto seguro con buenos beneficios para el empleado
- d) ___ me conceda la libertad y la oportunidad para expresarme
- e) ___ haya la oportunidad para ascensos, basados en méritos

2.- Si yo fuera a renunciar a mi puesto, lo mas probable sería porque :

- a) ___ se trataba de un puesto peligroso , tal como trabajar con equipo inadecuado o pobres procedimientos de seguridad
- b) ___ el empleo continuo estaba en duda, debido a la incertidumbre de los negocios o fuentes de financiamiento
- c) ___ era un puesto que la gente despreciaba
- d) ___ era un puesto para una sola persona, que proporcionaba poca oportunidad de análisis e Interacción con otros

e) ___ el trabajo carecía de un significado para mí

3 - Para mí las recompensas más importantes en el trabajo serían .

a) ___ del trabajo mismo - asignaciones de trabajo importantes y desafiantes

b) ___ de satisfacer las razones básicas por las que trabaja la gente - buen sueldo, buen hogar, y otras necesidades económicas

c) ___ de los beneficios adicionales - como seguro de hospitalización, periodos de vacaciones, seguridad para la jubilación etc.

d) ___ de que reflejen mi habilidad - como el reconocimiento del trabajo que desempeño, y saber que soy uno de los mejores en la compañía

e) ___ de los aspectos humanos del trabajo - estos es, la oportunidad de hacer amigos y ser un miembro valioso en el equipo de trabajo

4.- Mi moral sufriría más en un trabajo en donde .

a) ___ el futuro fuera imprevisible

b) ___ otros empleados recibieran reconocimientos cuando yo no los recibiera ; por desarrollar la misma calidad de trabajo

c) ___ mis amigos carecieran de una actitud amistosa o fueran rencorosos

d) ___ me sintiera ahogado e incapaz de crecer

e) ___ el ambiente de trabajo fuera malo - sin aire acondicionado, estacionamiento incomodo, espacio insuficiente, mal alumbrado

5.- Para decidir aceptar o no un ascenso, estaría más preocupado con que

- a) ___ el puesto fuera fuente de orgullo y otros lo vieran con orgullo
- b) ___ el nuevo puesto no significara correr un riesgo, y pudiera perder más que ganar
- c) ___ la recompensa económica fuera satisfactoria
- d) ___ me agradaran las personas nuevas con las que trabajaría y congeniar con ellas
- e) ___ pudiera explorar nuevas áreas y hacer un trabajo más creativo

6 - La clase de trabajo que saca a relucir lo mejor que hay en mí es en donde

- a) ___ hay un espíritu de familia entre los empleados y donde compartimos los buenos momentos
- b) ___ las condiciones de trabajo - equipo, materiales y entorno básico son físicamente seguros
- c) ___ la administración es comprensiva y hay poca oportunidad de perder mi puesto
- d) ___ puedo ver los resultados de mi trabajo desde el punto de vista de mis valores personales
- e) ___ hay reconocimiento de logros

7.- Consideraría cambiar de trabajo si mi puesto actual :

- a) ___ no ofrece seguridad y beneficios adicionales
- b) ___ no ofrece una oportunidad para aprender y crecer
- c) ___ no proporciona el reconocimiento de mi desempeño
- d) ___ no permite contactos personales cercanos

e) ___ no proporciona recompensas económicas

8 - La situación laboral que me ocasionaría el mayor estrés sería

a) ___ tener un fuerte desacuerdo con mis compañeros

b) ___ trabajar en un ambiente inseguro

c) ___ tener un supervisor imprevisible

d) ___ no poder expresarme

e) ___ que no se aprecie la calidad de mi trabajo

9.- Aceptaría un nuevo puesto si :

a) ___ el puesto fuera una prueba de mi potencial

b) ___ el puesto ofreciera un mejor sueldo y entorno físico

c) ___ el nuevo puesto estuviera seguro y ofreciera beneficios adicionales a largo plazo

d) ___ el puesto fuera respetado por otros en la empresa

e) ___ fueran probables las buenas relaciones con mis compañeros

10.- Trabajaría tiempo extra si

a) ___ el trabajo fuera un reto

b) ___ necesitara un ingreso adicional

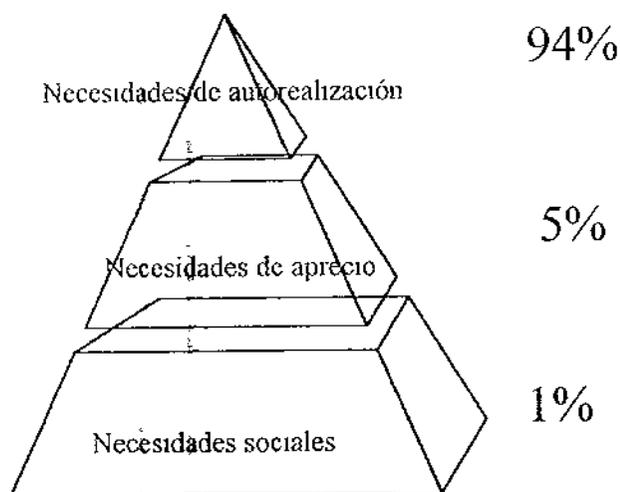
c) ___ mis compañeros tuvieran también trabajo extra

d) ___ debo llevarlo a cabo para conservar mi puesto

e) ___ la compañía reconoce mi contribución

Conclusiones del primer estudio

Se concentró la información de la encuesta llegando a las siguientes conclusiones



Así quedaron identificadas en el primer estudio realizado, las necesidades del total de la población, y resultó que el 94% de la población busca la autorrealización, el deseo de superación, según la escala de Maslow, éste gran porcentaje muestra por lo tanto que es muy factible involucrar al personal a la aplicación de los círculos de calidad dado que ellos como yo, buscamos un cambio que traiga como consecuencia el desarrollo tanto personal como el de la empresa. (las necesidades fisiológicas y de seguridad del total de la población son cubiertas al 100%)

Segundo estudio (nivel de vida laboral)

De las preguntas 1 a 35 utilizan la siguiente escala (escala % frecuencia de tiempo)

- 1 - Casi nunca
- 2 - Rara vez
- 3 - En ocasiones
- 4 - Con frecuencia
- 5 - Con mucha frecuencia
- 6 - Casi siempre

1. Mi jefe está dispuesto a ayudarme a mejorar mis habilidades para poder hacer mi trabajo.
2. Conozco el papel que tengo en el logro de los objetivos de la compañía
3. Mi departamento opera como un equipo de trabajo
4. Mi jefe me alienta a ser creativo en mis tareas.
5. El talento y capacidad que tengo, los aplico en mi trabajo

6. Tengo la oportunidad de contribuir al éxito de ésta empresa
7. El paso al que necesito trabajar para cumplir con mis tareas es razonable
8. Las juntas del personal en el departamento regulares son informativas
9. Mi jefe me alienta a compartir mis ideas acerca de como mejorar nuestra empresa.
10. Confío en que la alta gerencia toma decisiones correctas para la compañía
11. Compartimos información unos con otros con el objeto de realizar nuestro trabajo.
12. La gerencia actúa como si deseara que me quedara en la empresa.
13. Los procedimientos y políticas de la empresa se aplican de manera consistente en toda la compañía.
14. En mi departamento existe un verdadero sentido del trabajo en equipo y de cooperación.
15. Mi trabajo es interesante.

16. Planeo trabajar en ésta empresa indefinidamente.
17. Esta empresa emplea a las personas suficientes para trabajar en forma productiva.
18. La empresa me ha ayudado a conocer actividades de otros departamentos y sus responsabilidades.
19. Mi jefe escucha con atención mis ideas y mis sugerencias.
20. Tengo acceso a la información que necesito para realizar mi trabajo.
21. Estoy consiente de los objetivos que tenemos éste año para la compañía.
22. Mi trabajo es un reto.
23. Las peticiones que me hacen otros departamentos son razonables para la realización de mi trabajo.
24. Me siento como y con seguridad en mi trabajo.
25. La alta gerencia nos mantiene informados acerca de los desarrollos importantes que afectan a la empresa.

- 26 Mi jefe alienta el trabajo en equipo
- 27 Tomando en cuenta todos los aspectos que me rodean, éste es un buen lugar para desempeñar mi trabajo
- 28 Las peticiones que nos hace el gerente son razonables
- 29 Doy importancia a los anuncios que se exhiben en la pizarra
- 30 Mi jefe confía en que realizo una buena labor
- 31 Me siento cómodo y con estabilidad en mi trabajo.
- 32 Obtengo una sensación de logros con mi trabajo
- 33 Al final de un día de labor siento haber hecho algo que vale la pena.
- 34 La cantidad de horas extras que tengo que trabajar para completar mi labor es razonable.
- 35 El aviso que se da cuando hay que trabajar horas extras es razonable.

Las preguntas 36 a la 66 usan la escala de acuerdos y desacuerdos

1.- Estoy en total desacuerdo

2.- Por lo general estoy en desacuerdo

3.- De alguna manera estoy en desacuerdo

4.- De alguna manera estoy de acuerdo

5.- Por lo general estoy de acuerdo

6.- Estoy totalmente de acuerdo

36. La alta gerencia toma en cuenta los mejores intereses de nuestros empleados al tomar decisiones corporativas.

37. Soy importante para el éxito de la empresa.

38. Me siento parte del equipo de trabajo en mi departamento.

39. En esta empresa a los empleados, se les trata con justicia

40. Mis compañeros de trabajo en el departamento son dignos de confianza.

41. Las personas de otros departamentos, con las que tengo contacto, también son de confianza.

42. Recibo una compensación justa por la labor que realizo
43. He recibido la capacitación adecuada en el lugar de trabajo, para tener un desempeño de acuerdo a las normas de la empresa
44. Me siento orgulloso de trabajar en ésta empresa.
45. Me gusta mi trabajo.
46. Estudios como éste, son una manera eficaz de hacer saber a la gerencia lo que piensan los empleados.
47. La gerencia podría hacer un estudio como éste para el buen desarrollo del departamento
48. Puedo hablar con mi jefe sobre mis preocupaciones y problemas en el trabajo sin temor a una represalia.
49. Me siento parte del equipo de la compañía.
50. Sostengo buenas relaciones laborales con las personas ajenas a mi departamento.

51. Las prestaciones que nos ofrece la compañía, satisfacen mis necesidades
52. Se me alienta a mejorar mi desempeño por medio de la educación y capacitación adicionales.
53. Recomendaría a mis amigos como una buena empresa para trabajar
54. Mi departamento coopera en forma adecuada con otros departamentos con los cuales tenemos relaciones laborales.
55. En mi departamento, mis compañeros realizan su trabajo de una manera competente.
56. El sueldo a mi puesto es justo, comparándolo con otras organizaciones en el área en puestos similares.
57. Mis compañeros me respetan por mi capacidad de realizar mi trabajo
58. Presentamos una actitud optimista y positiva al realizar nuestro trabajo.
59. Los aumentos de sueldo, por méritos se administran en forma constante.
60. Obtengo de mi jefe apoyo cuando realizo un buen trabajo.

61 Obtengo la cooperación que necesito de otras personas en mi departamento para realizar mi trabajo de manera correcta.

62 Obtengo la cooperación que necesito de otros departamentos para realizar mi labor.

63 Mis aumentos de sueldo se basan en la eficiencia con la cual desarrollo mi trabajo.

64 Las evaluaciones de mi desempeño me ayudan a comprender como mejorar mi trabajo.

65. Señale 5 aspectos que le agráden mas de trabajar en ésta compañía.

66. Señale 5 aspectos que no le agraden de trabajar en ésta compañía.

Comentarios adicionales

Conclusiones del segundo estudio

De la primera parte del segundo estudio los resultados quedaron reflejados de la siguiente forma :

Casi nunca	8%
Rara vez	11%
En ocasiones	24%
Con frecuencia	31%
Con mucha frecuencia	15%
Casi siempre	11%

De la segunda parte del segundo estudio quedó como sigue :

Estoy en total desacuerdo 13%

Por lo general estoy en desacuerdo	13%
De alguna manera estoy en desacuerdo	7%
De alguna manera estoy de acuerdo	24%
Por lo general estoy de acuerdo	26%
Estoy totalmente de acuerdo	17%

A pesar de que en el primer estudio se notó el deseo de superación personal por parte del personal, notamos que en el segundo estudio ese afán por superarse, es frenado por la falta de participación del gerente o de la misma empresa, al no valorar a sus empleados, al no brindarles su apoyo, al no motivarlos.

Quizás exista un mínimo de apoyo por parte de la empresa y de la gerencia, pero el resto del esfuerzo es del mismo personal que quiere hacer bien su trabajo, sacar buenos resultados, conocer a fondo la misión del departamento, de valorarse así mismos, de saber y sentirse satisfechos por el trabajo que realizan.

Luego entonces, es un motivo mas para poder presentar este proyecto de aplicación de los círculos de calidad, para trabajar en equipo, para resolver juntos los problemas que día con día nacen en las operaciones de exportación en el departamento de tráfico internacional. Y, una vez que se emplecen a ver los resultados con ésta técnica, habrá mas apoyo y participación de la misma gerencia como de la empresa.

Por lo pronto, se inició con estos dos estudios y la presentación de los problemas mas significativos calificados por el personal del departamento de tráfico internacional en la compañía de cobre, como sigue :

Reconocimientos laborales

Mayor comunicación

Capacitación

Motivación

Compañerismo

Valores individuales

Conclusiones

Considero, que una vez que se lleve a cabo la aplicación de los círculos de calidad en el departamento de tráfico internacional en el área de exportaciones dentro de una compañía mexicana de cobre, nos ayudará a eliminar la falta de calidad en el trabajo desarrollado en las operaciones diarias de exportación y por lo tanto, nos ayudará a realizar las entregas de material de producto terminado con tiempo a nuestros clientes. También mejorará el servicio a los demás departamentos con los que tenemos contacto y estamos involucrados.

Se verá, un mejoramiento en la comunicación interna y externa, el compañerismo y el trabajo en equipo alimentará nuevas alternativas de trabajo ; motivando mas a la confianza y al reconocimiento de grupo.

De la misma manera se aprovechará mas el tiempo y se simplificarán las funciones del personal encargado de las operaciones, dando como resultado el desarrollo personal y de la empresa

La constante aplicación de los círculos de calidad, será el ingrediente básico que permita que los integrantes participen activamente en la tarea de obtener calidad en su trabajo y ayudará a mejorar su propia calidad de vida, sintiendo satisfacción y orgullo en lo que realiza.

Esta técnica bien aplicada ayudará al departamento y a la misma empresa a resolver un sinnúmero de problemas, teniendo mayor conciencia de la unión, participación y ayuda mutua entre los empleados

El éxito de esta propuesta, la ubico dentro de cada individuo en su estado emocional de ser y de sentir, en la armonía, en la autenticidad de la amistad y su integridad, en la fortaleza de eliminar todo sentimiento negativo como lo son la envidia, el egoísmo, la venganza, la pereza o la avaricia.

Tenemos que desarrollar nuestros valores y no menospreciar nunca nuestros principios, debemos de vivir la vida intensa y plenamente pero sabiendo que transcurre muy rápidamente y que al final de la misma nos vamos sin llevarnos nada, sólo dejamos nuestras obras

Este es el momento de cambio, de adaptación al mismo, esto significa una oportunidad, una alternativa y no ocurre al azar hay que involucrarse a la investigación, al progreso, teniendo para ello nuevos métodos, nuevas maneras de pensar, nuevos niveles de educación.

Debemos de sobresalir ante nuestra historia, siendo inteligentes y reconociendo como nuestro periodo de vida, es diferente a los anteriores. Todo lo que necesitamos es el valor para romper los límites de una era pasada, y no se logra si no tenemos un

pensamiento creativo, de equipo, de unión, de liberación, buscando siempre un cambio

La aplicación de los círculos de calidad, será como un control al cambio, para no caer en el caos o el estancamiento; para eso deberemos de trabajar todos juntos, ir hacia una misma dirección, a una misma velocidad, hacia un mismo futuro.

Espero que ésta propuesta, sea aplicable tanto para el personal del departamento de tráfico internacional como para aquellos que se encuentran orientados dentro de otros departamentos; así mismo, pretendo aportar marcos teóricos de referencia con aplicación tanto a la vida profesional como en la vida cotidiana.

Con el intento de promover un escrito creativo de párrafos adecuados, que permita analizar el trabajo en equipo, la comunicación y la participación de la gerencia con sus subordinados, presento éste trabajo sobre "la aplicación de los círculos de calidad en el departamento de tráfico internacional en el área de exportaciones dentro de una compañía mexicana de cobre.

Bibliografía

Barra Ralph, Círculos de calidad en operación

Edit. Mc Graw Hill

Boris Trista, Liderazgo, Autoridad y Administración

Edit. Unam

Crosby, La Calidad no cuesta

Edit. Secsa

G. Dyer William , Formación de equipos

Edit. Sitesa

Michael Jordan, Mi filosofía del triunfo

Edit. Selector

Modelo Japonés de calidad

Nishibori y Hiratkusa

Edit. Juse

Palomo Izquierdo, Francisco, Círculos de calidad, Teoría y Práctica

Thompson C. Phillip, Círculos de calidad, como hacer que funcionen

Tesis : Propuestas para elevar la calidad de vida en el trabajo, mediante la implantación de círculos de calidad en un restaurante de comida especializada.

Ramírez Gutiérrez María Claudia

UNAM

Rush Fran, El liderazgo en los grupos de trabajo

Edit. Panorama

Manual de círculos de calidad, del centro de capacitación y adiestramiento, s.c.

CENCADE

Manual de círculos de calidad del grupo Telmex

Telmex