

875202

12
2ej



UNIVERSIDAD VILLA RICA

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
ESTUDIOS INCORPORADOS A LA U.N.A.M.

"LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA Y EL CAMBIO HACIA
LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD"

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE :

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A

Yadira Ruíz Delfín

DIRECTOR DE TESIS
ING. MBA. FEDRICO E. AVILA VINAY

REVISOR DE TESIS
C.P. MBA. RAMON RIOS ESPINOSA

H. VERACRUZ, VER.

1995

FALLA DE ORIGEN



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 está 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.

DOY GRACIAS A DIOS NUESTRO
SEÑOR, POR PERMITIRME VER
REALIZADA ESTA META

A MI MADRE: SRA. DORA RUIZ DELFIN
PORQUE CON SU EJEMPLO, AMOR, COM-
PRENSION Y ORIENTACION LOGRE OBTEN-
ER UNO DE SUS MAS GRANDES SUEÑOS

INDICE

INTRODUCCION	1
CAPITULO 1.- METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	3
1.1.- DESCRIPCION DEL PROBLEMA	3
1.2.- JUSTIFICACION	10
1.3.- OBJETIVO	15
1.4.- HIPOTESIS	15
1.5.- DISEÑO DE LA INVESTIGACION	16
CAPITULO 2.- SITUACION DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA	34
2.1.- SITUACION DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA	34
2.2.- CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA	39
2.3.- LA CULTURA DE LA CALIDAD	44
2.4.- EL CLIENTE Y LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS.	48
2.5.- BUSCAR LA CALIDAD TOTAL; TAREA EMPRESARIAL	53
CAPITULO 3.- ORGANIZACION DE LA CALIDAD Y LA PRODUCTIVIDAD EMPRESARIAL	55
3.1.- ESTRUCTURA DE LA CALIDAD Y LA PRODUCTIVIDAD	55
3.2.- ORGANIZACION DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD	60
CAPITULO 4.- ANALISIS Y EVALUACION DE LA INFORMACION	68
4.1.- ANALISIS Y EVALUACION DE LA INFORMACION POR PREGUNTA	68
4.2.- ANALISIS Y EVALUACION DE LA INFORMACION POR VARIABLE	81
4.3.- RESUMEN Y CONCLUSIONES GENERALES DE LA INVESTIGACION	88
BIBLIOGRAFIA	90

INTRODUCCION

De acuerdo a los últimos acontecimientos presentados en nuestro país como lo es el T.L.C., con el advenimiento de empresas con productos de gran calidad en todos los aspectos se hace necesario un cambio, una mejora en nuestros productos y servicios, ya que no podemos quedarnos sin avanzar. Pues, la sociedad demanda productos y servicios de una mayor calidad cada día.

Para poder trabajar con calidad, necesitamos primero aceptarla en nuestra vida diaria, como hábito sentir la necesidad de hacer las cosas bien desde el principio sin tomar los fracasos como experiencia para mejorar.

La Micro y Pequeña empresa son las que más requieren este cambio ya que necesitan crecer y permanecer en el mercado.

Es por esto que se realizó este estudio en el que se hace un análisis a la Micro y Pequeña empresa para determinar si está en proceso de cambio para trabajar con la calidad y productividad deseada.

El análisis que en el capítulo I, incluye la descripción del problema, la justificación donde se explica la necesidad de cambio para la calidad y productividad, el objetivo e hipótesis que se siguen, así como también el diseño de la investigación en la que se encuentran las variables siguiendo la definición nominal y operacional derivando de ellas las preguntas del cuestionario.

En el capítulo II se presentan algunos temas que están directamente relacionados con el tema principal como son: situación de la Micro y Pequeña empresa, calidad y productividad en la micro y pequeña empresa, cultura de la calidad, el cliente y la calidad de servicio y buscar la calidad total: tarea empresarial.

En el capítulo III se explica la forma de organizar con calidad y productividad mostrando una estructura, un camino a seguir, una participación de empleados así como también muestra la creatividad de la calidad y productividad.

En el capítulo IV se termina con una explicación de los resultados obtenidos en la aplicación de cuestionarios y un resumen general de la investigación.

CAPITULO 1.-METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.

1.1- DESCRIPCION DEL PROBLEMA.

En una época de cambios constantes y rápidos como esta, es imprescindible tener una visión global que permita entender las transformaciones y exigencias de la sociedad.

Las modificaciones constantes que ocurren en el mundo no son un conjunto de hechos incongruentes, más bien forman parte de un gran proceso de cambio que hará evolucionar a la civilización actual.

La filosofía de calidad proclama un cambio cultural en las organizaciones contribuyendo a moldear una nueva sociedad y así, ésta demandará calidad en todo tipo de servicios y productos incrementando a su vez la productividad de la empresa.

Hoy en día la sociedad en general demanda calidad en todo tipo de servicios y productos ya que estos demandan mayores oportunidades para desarrollar la cultura, la creatividad; en resumen se demanda una mayor calidad de vida en todos los sectores de la sociedad.

La calidad no es algo que se debe manifestar de manera exclusiva sólo en el lugar en el que físicamente trabajamos. La calidad debe ser comprendida y asumida como un hábito, como un *modus vivendi*. Para introducir estas ideas de calidad y productividad en una empresa se necesita lograr principalmente que las personas perciban su trabajo con una visión clara, con objetivos que cumplir, se necesita invertir

recursos económicos, preparar a la gente, capacitarla. Por desgracia la situación económica de nuestro país proporciona pocas perspectivas de crecimiento y obliga a las empresas a la reducción de gastos y los primeros en ser sacrificados son los de capacitar al personal.

Quizá para muchos excépticos hablar de calidad parezca un algo utópico, algo como un sueño, pero lo cierto es que al incorporar poco a poco este cambio se puede obtener resultados sorprendentes.

La micro y pequeña empresa deberían pasar por este proceso de cambio para poder ofrecer la calidad requerida por sus clientes y poder obtener la productividad en la empresa, el problema se deriva a que la mayoría de estas empresas están atravesando por una etapa difícil ya que no trabajan en el marco de la calidad requerida y no están siendo productivas, esto es debido a:

1.- La formación académica y experiencia previa de los nuevos empresarios es muy variada, lo que origina gran diversidad en los métodos de producción seleccionados.

2.- La tecnología no siempre es adecuada en muchos casos es obsoleta e inapropiada.

3.- Tiene que realizar muchos trámites para dar inicio a sus actividades.

4.- Las remuneraciones que ofrece son bajas, lo que repercute en un nivel de rotación y que el personal contratado sea poco calificado.

5.- Debido a carencias técnicas o recursos financieros no desarrollan especialización de tareas y la división del trabajo es mínima.

6.- Con frecuencia enfrentan problemas de calidad, precios altos, plazo de entrega largos.

7.- Los altibajos en volumen, diseño y calidad de su producción; así como la falta de canales de comercialización propios y estables que imposibilitan una exportación adecuada de los mercados y las coloca en desventajas para negociar con sus clientes.

8.- El flujo de caja es inapropiado ya que venden a plazos y compran al contado, esto propicia inventarios irregulares.

9.- Dan mayor atención a la producción y venta y desatienden los aspectos de administración, contable, financiero, de calidad, fiscales y laborales.

10.- Se carece de una cultura empresarial, ya que casi siempre se trata de empresas de tipo familiar.

11.- Requieren de gran cantidad de trámites para obtener de financiamiento.

12.- Muchas veces no cuentan con los estudios e informes requeridos para solicitar el financiamiento o no pueden ofrecer las garantías o avales solicitados.

Para acceder a la calidad se requiere modificar las formas de operación tradicionales en toda la empresa. Según las ideas en boga, ello hace imperativo que la alta dirección de las empresas asuma un rol que permita desarrollar

cambios que además, se involucren totalmente. El cambio requiere estructuras más funcionales desde el operario hasta la alta dirección. Esto implica un estilo participativo de mando, un cambio en el enfoque de liderazgo.

En fin, debemos aprender a trabajar en ese marco para incrementar nuestra competitividad en base a la calidad y productividad ya que como resultado mínimo podremos sobrevivir a la economía global, esto es indispensable, avanzar a paso acelerado a una nueva cultura organizacional en donde los valores y creencias sean:

- La precisión y exactitud de todas las actitudes de las organizaciones.

- La toma de decisiones basada siempre en información interna y externa.

- La orientación a conocer, comprender y satisfacer siempre todos los requerimientos de clientes y usuarios.

- El trabajo inteligente en lo individual y en grupo, y con una creciente delegación de autoridad a todo el personal.

- La reestructuración de las pirámides organizacionales hasta volverlas planas y ligeras, orientadas a acelerar la respuesta a todas las demandas de servicios.

- La reducción extratéctica de los costos de producción de bienes o servicios a lo largo y ancho de toda la empresa para darle mas valor al cliente.

- El mejoramiento continuo de todos los procesos mediante la medición sistemática de todos los cambios y mejoras que se hagan.

- El sentido de autocrítica permanente e informada sobre toda la empresa.

Se requiere de crear mecanismos que posibiliten un proceso de cambio real en las empresas. No que todo queda a nivel de discurso. Por ello se hace indispensable la planeación de los procesos de cambio fundamentado en información en todos los ámbitos de la empresa y entorno económico y desde luego en los competidores.

Porque muchas empresas, en vez de un cambio profundo de creencias, valores, estructuras y sistemas que hacen la calidad y la productividad; las empresas adquieren este esquema de sólo cambiar la fachada, se conforman con sólo crear un ambiente emocional intenso, donde cuentan las palabras bonitas sin cambios reales. Se trata sólo de un juego de espejos, de frases pegajosas y a veces también de amenazas a quienes no puedan hacer una mejor labor bajo el sistema operativo vigente.

Desde el punto de vista darwiniano, puede decirse que tenderán a desaparecer, las organizaciones que no vivan a fondo en los valores de la calidad y productividad. sólo en las fantasías de los mercados protegidos pueden subsistir a largo plazo, las empresas ineficientes, autócratas, orientadas primordialmente a sus propios fines y no a los de sus clientes.

Con el T.L.C. no hay donde refugiarse para aquellos que no hayan realizado una transformación profunda en la cultura de su organización. En la filosofía actual del gobierno, el cambio interno de las empresas, no se deja como opción para unos cuantos sino como un estímulo que obliga a todos a cambiar velozmente hasta lograr un nivel global de competitividad o desaparecer.

El camino por recorrer es largo, se debe buscar una mayor participación en este sector de la calidad y productividad, ya que ahora apenas si lo han tomado en cuenta. Hace falta un mayor compromiso de los líderes de todo tipo de organización. Hace falta mucha información comparativa para que todos aprendamos de todos. Hace falta medios de información para informar estrategias de calidad y productividad en México. Hace falta una ley federal del trabajo y políticas fiscales para beneficio de las inversiones financieras que se deben realizar en los procesos de calidad. Hace falta más apoyo en la micro y pequeña empresa.

El movimiento hacia la calidad y productividad no sólo es un asunto de técnicos, sino un proceso de cambio altamente participativo de gente pensante e informada, comprometida con el ideal de mejoramiento continuo para servir mejor a su sociedad y fortalecer su identidad nacional.

Cuando un pueblo siente orgullo de lo que se produce o cuando mayormente decide consumir los bienes y servicios local y regionalmente generados, es cuando es dado un salto gigantesco hacia la sociedad desarrollada.

Es por todo esto que el presente estudio hará un análisis para determinar si realmente la micro y pequeña empresa está en proceso de cambio para trabajar con la calidad y productividad deseada, para ver si hay posibilidades de que crezcan y continúen en este mercado cambiante.

1.2- JUSTIFICACION

Debido a las negociaciones por los acuerdos paralelos al tratado de libre comercio, donde la incorporación de México al mercado más grande del mundo es de gran importancia, ya que está en contacto con economías y mentalidades del primer mundo.

Al existir esta incorporación económica de México, de matrices fundamentalmente comerciales, no se debe perder de vista el ingrediente principal en el proceso; la calidad que nos lleva a competir y obtener la productividad deseada por toda organización.

Participar en el T.L.C. con calidad, no sólo se manifiesta en los productos y servicios finales que salen a competir en condiciones cualitativamente semejantes al resto del mercado, la calidad se manifiesta en cada uno de los pasos del proceso de cambio que nos llevará a ser reconocidos y preferidos por los consumidores finales y el ser productivos, que implica una cultura educacional que se proyectará como una estrategia que nos conduzca hacia un cambio real de actitudes.

El concepto de calidad ha variado con el tiempo y con las condiciones de mercado, actualmente se vive en la época de calidad. Este concepto nace desde la época de los 60' en el Oriente. Las condiciones de post-guerra obligaron a los japoneses a racionalizar su producción, a prepararse para competir en el mercado externo, ahí es donde se configuró la idea de que es conveniente hacer más eficientes los procesos

de producción y la prestación de servicios desde el diseño de los mismos y aún antes, desde los proveedores hasta el servicio y garantías posteriores a la venta.

Estamos en un momento decisivo en el que se debe tomar la calidad con toda seriedad y sobre todo reconocer que esto no es algo pasajero sino que es cuestión de actitud que tendremos que adaptar y derramar a las generaciones que nos preceden si queremos subsistir en una escala humana aceptable a nivel mundial que nos haga sentir orgullosos de lo nuestro; así también se debe tomar la productividad, ya que no es tarea fácil y para que tenga efecto no sólo se requiere la introducción de maquinaria y equipo moderno, sino además se trata de un cambio en las relaciones culturales y laborales, es decir en una transformación de los actores del proceso de producción y las relaciones que se establecen entre ellos.

Hablar de calidad implica hablar de desarrollo humanístico, de los individuos, de las empresas y del país. Por lo que se desea encontrar soluciones, es necesario que se produzca un cambio que radica en la forma de pensar de la gente sobre la administración del negocio.

Se debe enmarcar dentro de una filosofía de desarrollo, una estrategia de actuación que concrete, en la práctica una verdadera doctrina de cambio.

Ya que la calidad es un proceso sistemático de mejoramiento continuo para servir a la sociedad con productos y servicios que superen las expectativas de quienes los reci-

ben por su diseño, por su durabilidad, por su menor costo, por la información que permite un uso más fácil, por su belleza, por su facilidad de mantenimiento, por su velocidad de entrega, etc..

Por todo esto es necesario crear una cultura empresarial donde cada miembro este convencido de que juega un papel muy importante en la satisfacción del cliente. Esta cultura debe ser integral abarcando cada uno de los niveles de la organización y creando en cada empleado un sentimiento de misión que guie sus acciones en la búsqueda de los objetivos de calidad y productividad de la empresa.

La eficiencia en el trabajo y en la vida diaria debe incrementar nuestro nivel de vida y nuestro bienestar social, por encima de lo indispensable.

Si logramos que en México este cambio cultural sea más bien una visión compartida de todos los sectores de la sociedad si se convierte en una estrategia nacional de cambio, no sólo a nivel de organización, sino como una política oficial del gobierno de una comunidad productiva y como creencia profunda en cada mexicano, entonces ocurrirá en México un avance básico que ayudará a asegurar el desarrollo estable, sostenido y justo del país que todos deseamos para beneficio de México, es necesario maximar nuestros esfuerzos y consolidar a las empresas en su rama correspondiente.

Todo este proceso de cambio en los trabajadores, no es tarea sencilla lo cual requiere entender una reforma de con-

samientos y actitudes al interior de las empresas, por lo que se necesita tiempo y esfuerzo.

Durante el proceso de cambio, se debe incorporar una mentalidad de calidad y productividad a la hora de llevar a cabo nuestro trabajo, no es cosa fácil, tampoco se logra por acuerdo o decreto.

Es absolutamente indispensable reeducar a todos dentro de una nueva cultura de superación personal, hacia el logro de metas individuales, sociales y de trabajo para el bien común.

Tenemos que llegar al convencimiento de que todos debemos luchar por un destino común y este es un problema de educación y reeducación, por lo que de nada sirve que sepamos hacer nuestras tareas si no estamos convencidos que tenemos que hacerlo por beneficio propio y del país.

La educación, el cambio de actitudes, el desarrollo de una cultura de producción y calidad son factores que contribuyen al éxito.

El recurso humano debe incluir una conciencia plena de ser cada vez mejores y estar dispuestos a trabajar y comprometernos con calidad.

La experiencia ha demostrado que todo este proceso de cambio llevado a cabo para trabajar con calidad da magníficos resultados obteniendo la productividad deseada, es por esto que la micro y pequeña empresa que quiera sobrevivir y triunfar en el mercado competitivo deberá tomar en cuenta todos estos cambios obteniendo buenos resultados en el pro-

ductividad. Ya que si no el T.L.C. convertirá en nuestro país en un cambio de juego para todas las empresas internacionales que estén buscando oportunidades rápidas para conquistar mercados.

1.3.- OBJETIVOS

1.- Conocer si en la planeación general de la micro y pequeña empresa existen planes para mejorar la calidad y aumentar la productividad de los servicios y productos que elabora.

2.- Conocer las actividades que realizan para alcanzar la calidad que exige el mercado.

1.4- HIPOTESIS

La micro y pequeña empresa en Veracruz está en proceso de cambio para buscar la calidad y productividad en los servicios y productos que elabora.

1.5- DISEÑO DE LA INVESTIGACION

Las variables que se utilizarán en esta investigación para los efectos de comprobación de la hipótesis son las siguientes:

VARIABLES	SUBVARIABLES
1.- RECURSOS HUMANOS	- Involucramiento - Capacitación - Reconocimiento - Calidad de vida en el trabajo
2.- LIDERAZGO	- Liderazgo mediante el ejemplo - Valores de calidad
3.- SATISFACCION AL CLIENTE	- Estudios de mercado - Estándares de servicio
4.- INFORMACION Y ANALISIS	- Datos y fuentes
5.- PLANEACION	- Planeación estratégica - Planeación operativa
6.- ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	- diseño y control - Mejora continua - Proveedores

7.- RESULTADOS

- Mejora del producto y servicio
- Mejoras de áreas de apoyo y proveedores
- Comparación de resultados.

1.5.1- DEFINICION NOMINAL

1.- Administración de recursos humanos. Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc. de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización, y del país en general.

2.- Liderazgo. Es el proceso de influir en las actividades de un grupo organizado en un esfuerzo hacia un señalamiento de objetivos y hacia el logro de los mismos.

3.- Satisfacción al cliente. Satisfacción; cumplimiento o acción con que se consigue y responde a una queja, sentimiento o deseo. Cliente; es la persona que utiliza los servicios de otra o de algún establecimiento. es la persona más importante.

4.- Información. Acción de enterar o dar a conocer noticias que uno trata de saber.

5.- Planeación.- Es el proceso en el cual se formula un sistema de procedimientos y políticas que reflejan los objetivos y metas básicas.

6.- Aseguramiento de la calidad. Asegurar; afirmar la certeza de algo. Calidad; el cumplimiento de los requisitos necesarios en cada uno de los pasos o fases de la ejecución de un trabajo.

7.- Resultado, efecto y consecuencia de una cosa

1.5.2- DEFINICION OPERACIONAL

1.- Administración de recursos humanos. Se desea conocer el número de veces que la alta dirección analiza el papel y la participación del personal en los procesos de cambio para la calidad y productividad, en el que se incluye:

- Capacitación.
- Evaluación del desempeño.
- Calidad de vida.
- Herramientas.
- Trabajo en grupo.

2.- Liderazgo. Se requiere conocer el grado de participación de la alta dirección como líder del proceso de cambio para mejorar la calidad y productividad de las empresas, en lo que abarca:

- Liderazgo mediante el ejemplo.
- Valores de calidad.
- Reconocimiento al personal por su desempeño.

3.- Satisfacción del cliente. determinar el número de veces en que se considera esta acción como meta hacia la cual deben encaminar su esfuerzo las organizaciones, se analiza:

- El conocimiento al cliente.
(estudio de mercado)
- Estándares de servicio.

4.- Información. conocimiento del grado con que la administración del proceso de cambio toma en cuenta la información de los clientes, otras empresas, competencia, de la misma empresa en su interior, proveedores, productividad y entorno económico, incluye:

- Datos generales.
- fuentes.

5.- Planeación. Establecer los objetivos, estrategias y planes que se llevan a cabo en la planeación para el proceso de cambio de la calidad y productividad.

6.- Aseguramiento de la calidad. Determinar el grado con que se asegura la calidad, para la mejora continua de productos y servicios, para ello se requiere:

- Mejora continua.
- Conocimiento de proveedores.
- Establecimiento de procesos para mejorar la calidad de los servicios.
- Establecimientos de mecanismos de control para el cumplimiento del diseño de los productos.

7.- Resultados. El grado de atención que la empresa presta a la evaluación del nivel y la tendencia de mejoramiento de la

calidad de los productos y/o servicios que ofrece así como de los procesos internos para lograrlos.

- Mejora del producto y servicio.
- Mejoras de áreas de apoyo y proveedores.
- Comparación de resultados.

1.5.3.-PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO POR VARIABLE

Variable: Administración de Recursos Humanos.

- 1.- TIENE LA EMPRESA EL APOYO TOTAL DE LOS TRABAJADORES PARA EL LOGRO DE LAS METAS DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD.
- 2.- CUENTA LA EMPRESA CON MECANISMOS Y SISTEMAS PARA DETERMINAR LA SATISFACCION DEL PERSONAL CON SU TRABAJO.
- 3.- SE EVALUA EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL CON CRITERIOS DE CALIDAD.
- 4.- SE REALIZAN CURSOS DE CAPACITACION A LOS EMPLEADOS SOBRE ASPECTOS DE CALIDAD.
- 5.- SE ENCUENTRAN LOS TRABAJADORES INVOLUCRADOS EN EL PROCESO DE CAMBIO PARA LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA.
- 6.- ENLISTE EN ORDEN DE IMPORTANCIA LOS ASPECTOS EN QUE MAS ENFATIZA LA EMPRESA PARA EL LOGRO DE LA CALIDAD.
 - ___ EFICACIA Y PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL
 - ___ SEGURIDAD EN EL TRABAJO
 - ___ TRATO AL PERSONAL
 - ___ SALUD EN EL TRABAJO

Variable: Liderazgo.

- 7.- PARTICIPAN LOS TRABAJADORES A GUSTO CON LA ALTA DIRECCION EN LA ELABORACION DE LAS ESTRATEGIAS DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD.
- 8.- PARTICIPA LA ALTA DIRECCION EN REUNIONES CON LOS CLIENTES Y PROVEEDORES.
- 9.- CONSIDERA NECESARIO LA ALTA DIRECCION INVOLUCRARSE DIRECTAMENTE EN LA EVOLUCION DEL PROCESO DE CALIDAD.
- 10.- ES COMUN QUE LA ALTA DIRECCION SE INVOLUCRE EN PLATICAS DIRECTAS AL PERSONAL O PARTICIPE EN LOS GRUPOS O COMITES DE TRABAJO.
- 11.-CONSIDERA LA ALTA DJRECCION MODIFICAR LOS FACTORES DE CALIDAD EXISTENTES EN LA ORGANIZACION.

Variable: Satisfacción del cliente.

- 12.- TIENEN LA EMPRESA ESTABLECIDAS ESTRATEGIAS Y ALGUN SISTEMA PARA CONOCER LAS NECESIDADES DE SUS CLIENTES.
- 13.- TIENE LA EMPRESA ESTABLECIDO ALGUN PARAMETRO QUE PERMITA EVALUAR EL SERVICIO DE SUS CLIENTES.

- 14.- CONOCE LA EMPRESA DE MANERA CUANTITATIVA EL EXITO DE LA SATISFACCION DE SUS CLIENTES.
- 15.- PARTICIPAN SUS CLIENTES MAS IMPORTANTES EN LA ELABORACION DE LOS PLANES MAS ESTRATEGICOS DE CALIDAD.
- 16.- CONSIDERA LA EMPRESA TENER SISTEMAS Y MECANISMOS QUE LE PERMITAN RESPONDER A LAS ESPECTATIVAS DE LOS CLIENTES.

Variable: Información.

- 17.- CUENTA LA EMPRESA CON UN SISTEMA DE INFORMACION ORIENTADO HACIA LA CALIDAD TOTAL.
- 18.- SE REALIZAN EN LA EMPRESA ANALISIS DE INFORMACION REFERENTE A CLIENTES, PROVEEDORES, COMPETIDORES Y ENTORNO ECONOMICO.
- 19.- SE CONSIDERAN A LOS SISTEMAS DE INFORMACION RELEVANTES PARA EL LOGRO DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA.

Variable: Aseguramiento de la calidad.

- 20.- EXISTEN EN LA EMPRESA MECANISMOS DE CONTROL PARA QUE LAS ESPECIFICACIONES DEL DISEÑO DE LOS PRODUCTOS O LOS

PROCEDIMIENTOS PARA LA PRESTACION DE LOS SERVICIOS SE CUMPLAN.

- 21.- CUENTA LA EMPRESA CON SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS.

Variable: Planeación

- 22.- SE DETERMINA EN LA EMPRESA LOS OBJETIVOS Y METAS EN FUNCION DE LA CALIDAD.
- 23.- SE CONSIDERA A LA CALIDAD PARA ELABORACION DE PLANES Y PROGRAMAS DE LA EMPRESA.
- 24.- SE ENCUENTRA ENCAMINADA LA PLANEACION DE LA EMPRESA EN FUNCION DE LA CALIDAD.

Variable: Resultados

- 25.- EXISTEN EN LA EMPRESA PROCEDIMIENTOS PARA EVALUAR EL NIVEL Y LA TENDENCIA DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS Y/O SERVICIO QUE SE OFRECEN.
- 26.- EXISTEN EN LA EMPRESA PROCEDIMIENTOS PARA EVALUAR LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS EN RELACION CON LOS DE LA COMPETENCIA.

CUESTIONARIO

CONTESTE EL SIGUIENTE CUESTIONARIO Y CERCIORESE DE HABER
CONTESTADO TODOS LOS PUNTOS.

MARQUE (_____) LA RESPUESTA APROPIADA EN CADA CASO.

NOMBRE: _____

EDAD: _____ ESTADO CIVIL _____

PUESTO QUE OCUPA _____

1.- ¿ TIENE LA EMPRESA EL APOYO TOTAL DE LOS TRABAJADORES
PARA EL LOGRO DE LAS METAS DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD ?

SI _____ NO _____

2.- ¿ CUENTA LA EMPRESA CON MECANISMOS Y SISTEMAS PARA DE-
TERMINAR LA SATISFACCION DEL PERSONAL CON SU TRABAJO ?

SI _____ NO _____

3.- SE EVALUA EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL CON CRITERIOS DE CA-
LIDAD ?

SI _____ NO _____

4.- ¿ SE REALIZAN CURSOS DE CAPACITACION A LOS EMPLEADOS SOBRE ASPECTOS DE CALIDAD ?

SI _____ NO _____

5.- ¿ SE ENCUENTRAN LOS TRABAJADORES INVOLUCRADOS EN EL PROCESO DE CAMBIO PARA LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA ?

SI _____ NO _____

6.- ENLISTE EN ORDEN DE IMPORTANCIA LOS ASPECTOS EN QUE MAS ENFATIZA LA EMPRESA PARA EL LOGRO DE LA CALIDAD.

- ____ EFICACIA Y PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL
- ____ SEGURIDAD EN EL TRABAJO
- ____ TRATO AL PERSONAL
- ____ SALUD EN EL TRABAJO

7.- ¿ PARTICIPAN LOS TRABAJADORES A GUSTO CON LA ALTA DIRECCION EN LA ELABORACION DE LAS ESTRATEGIAS DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD ?

SI _____ NO _____

8.- ¿ PARTICIPA LA ALTA DIRECCION EN REUNIONES CON LOS CLIENTES Y PROVEEDORES ?

SI _____ NO _____

9.- ¿ CONSIDERA NECESARIO LA ALTA DIRECCION INVOLUCRARSE DIRECTAMENTE EN LA EVOLUCION DEL PROCESO DE CALIDAD ?

SI _____ NO _____

10.- ¿ ES COMUN QUE LA ALTA DIRECCION SE INVOLUCRE EN PLATICAS DIRECTAS AL PERSONAL O PARTICIPE EN LOS GRUPOS O COMITES DE TRABAJO ?

SI _____ NO _____

11.- ¿ CONSIDERA LA ALTA DIRECCION MODIFICAR LOS FACTORES DE CALIDAD EXISTENTES EN LA ORGANIZACION ?

SI _____ NO _____

12.- ¿ TIENEN LA EMPRESA ESTABLECIDAS ESTRATEGIAS Y ALGUN SISTEMA PARA CONOCER LAS NECESIDADES DE SUS CLIENTES?

SI _____ NO _____

13.- ¿ TIENE LA EMPRESA ESTABLECIDO ALGUN PARAMETRO QUE PERMITA EVALUAR EL SERVICIO DE SUS CLIENTES ?

SI _____ NO _____

14.- ¿ CONOCE LA EMPRESA DE MANERA CUANTITATIVA EL EXITO DE LA SATISFACCION DE SUS CLIENTES ?

SI _____ NO _____

15.- ¿ PARTICIPAN SUS CLIENTES MAS IMPORTANTES EN LA ELABORACION DE LOS PLANES MAS ESTRATEGICOS DE CALIDAD ?

SI _____ NO _____

16.- ¿ CONSIDERA LA EMPRESA TENER SISTEMAS Y MECANISMOS QUE LE PERMITAN RESPONDER A LAS ESPECTATIVAS DE LOS CLIENTES ?

SI _____ NO _____

17.- ¿ CUENTA LA EMPRESA CON UN SISTEMA DE INFORMACION ORIENTADO HACIA LA CALIDAD TOTAL ?

SI _____ NO _____

18.- ¿ SE REALIZAN EN LA EMPRESA ANALISIS DE INFORMACION REFERENTE A CLIENTES, PROVEEDORES, COMPETIDORES Y ENTORNO ECONOMICO ?

SI _____ NO _____

19.- ¿ SE CONSIDERAN A LOS SISTEMAS DE INFORMACION RELEVANTES PARA EL LOGRO DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA ?

SI _____ NO _____

20.- ¿ EXISTEN EN LA EMPRESA MECANISMOS DE CONTROL PARA QUE LAS ESPECIFICACIONES DEL DISEÑO DE LOS PRODUCTOS O LOS PROCEDIMIENTOS PARA LA PRESTACION DE LOS SERVICIOS SE CUMPLAN ?

SI _____ NO _____

21.- CUENTA LA EMPRESA CON SISTEMAS Y PROCEDIMEINTOS PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS ?

SI _____ NO _____

22.- ¿ SE DETERMINA EN LA EMPRESA LOS OBJETIVOS Y METAS EN FUNCION DE LA CALIDAD ?

SI _____ NO _____

23.- ¿ SE CONSIDERA A LA CALIDAD PARA ELABORACION DE PLANES Y PROGRAMAS DE LA EMPRESA ?

SI _____ NO _____

24.- ¿ SE ENCUENTRA ENCAMINADA LA PLANEACION DE LA EMPRESA EN FUNCION DE LA CALIDAD ?

SI _____ NO _____

25.- ¿ EXISTEN EN LA EMPRESA PROCEDIMIENTOS PARA EVALUAR EL NIVEL Y LA TENDENCIA DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS Y/O SERVICIO QUE SE OFRECEN ?

SI _____ NO _____

26.- ¿ EXISTEN EN LA EMPRESA PROCEDIMIENTOS PARA EVALUAR LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS EN RELACION CON LOS DE LA COMPETENCIA ?

SI _____ NO _____

27.- ¿ EXISTEN EN LA EMPRESA PROCEDIMIENTOS PARA MEDIR LA MEJORA DE LAS AREAS DE APOYO ADMINISTRATIVO Y DE LOS PROVEEDORES ?

SI _____ NO _____

CAPITULO 2.- SITUACION DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

2.1- Situación de la Micro y Pequeña Empresa.

Dentro de nuestro medio frecuentemente se escucha la expresión Micro y Pequeña Empresa, términos que para muchos no pueden estar bien definidos, para ubicarse mejor en lo que a magnitud de empresas se refiere, se tomará la clasificación de la Secretaria de Comercio y Fomento Industrial y Nacional Financiera usan para medir la Micro y Pequeña empresa.

Empresa: Proviene del vocablo "emprender" es decir; empezar un conjunto de actividades encaminadas a un fin específico y predeterminado.

Micro: El personal no debe ser mayor de 15 personas, de acuerdo a las ventas no debe rebasar el importe de 110 veces el salario mínimo elevado al año.

Pequeña: Su personal es de 16 a 100 personas, de acuerdo a sus ventas no debe ser mayor de 1115 el salario mínimo.

Algunas características que colocan a las empresas dentro de la concepción de Micro Empresa son:

- 1.- El ritmo lento con que van creciendo, suele dilatar algún tiempo antes que la diversidad y complejidad de funciones provoque la modificación de su organización.
- 2.- Los asuntos relacionados con la administración, producción, ventas y finanzas son tan elementales y reducidos que el director o gerente puede atenderlos personalmente.

- 3.- Existe un conjunto de necesidades que son relativamente sencillas de conocer lo que facilita su compra.
- 4.- Los sistemas de fabricación son prácticamente elementales y reducidos.
- 5.- La empresa y el capital generalmente son de propiedad individual.

La Pequeña Empresa tiene las siguientes características:

- 1.- El ritmo de crecimiento es superior a la micro empresa y puede serlo aún más de la mediana y la grande.
- 2.- La complejidad del desempeño de las funciones, origina mayor división del trabajo, requiriendo una adecuada distribución del mismo. De aquí surge la obligada delegación de autoridad.
- 3.- La coordinación del personal y de los recursos materiales, técnicos y financieros requieren de una mayor organización.
- 4.- Puede abarcar el mercado local, regional e inclusive el nacional y, con las facilidades que existen actualmente, traspasar fronteras con los productos.
- 5.- Está en plena competencia con sus similares.
- 6.- Puede contar con un alto grado de mecanización y tecnificación, no obstante utilizan en gran medida la mano de obra directa.

Actualmente existen una serie de problemas en este tipo de empresas que frenan las posibilidades de crecer y tener éxito. El crecimiento y éxito será mayor si existe un compromiso hacia el cambio para mejorar la calidad. El crecimiento de cada empresa es diferente y se presenta en términos no relativo, ya que cada empresa contempla la expansión desde su posición en su ciclo particular de desarrollo, ya que existen factores críticos para el éxito.

Por lo anterior, se considera importante contar periódicamente con diagnósticos integrales que reflejen en forma objetiva el nivel real de la administración y operación de su negocio, y que le permitan obtener mayor provecho de su propia experiencia y descubrir lo que está en sus manos llevar a cabo para salir adelante de la mejor manera posible, partiendo de sus problemas y condiciones reales para adaptarse al cambio.

Todas estas metodologías pueden contribuir de manera muy especial, sobre todo en el caso de la micro y pequeña empresa, como primer paso a la modernización, al cambio; ya que a través de su aplicación, le permite a la empresa:

- Establecer cambios de modelos administrativos.
- Planear nuevas estrategias de desarrollo.
- Ajustar estructuras organizacionales.
- Lograr en corto plazo, la posibilidad de mejoramiento y expansión.

Algunas recomendaciones a mediano y largo plazo, que se pueden clasificar como estrategias son:

- Que cambios se advierten como los más viables en el mercado.
- Que fuerzas y tendencias se observan como las más factibles.
- Que elementos críticos se detectan.
- Que oportunidades se pueden inferir
- Que eventos probables y posibles se pueden conseguir.
- Como se mira el futuro de la empresa.

Los resultados de una evaluación integral se dan en varias etapas, ya que algunos beneficios son inmediatos y otros necesitan tiempo para madurar y alcanzar su máximo potencial.

En realidad no hay una receta para lograr el crecimiento de las empresas, algunas veces será el dedicar más horas de trabajo, o que el empresario tenga talento natural para aprovechar oportunidades, también se necesita tener una visión natural o desarrollada para proceder al crecimiento.

Es importante saber en que lugar se encuentra la empresa dentro del ciclo de desarrollo del plan, ya que todos los negocios pasan por etapas de crecimiento:

Etapas inicial: - Buscar financiamiento.

- Instalaciones.
- Primeros clientes.

Primeros años: - Adaptación y supervivencia.

- Desarrollo de sistemas administrativos y operacionales.

- Capacitación al personal.

Crecimiento: - La empresa es cada vez más estable

Segunda etapa: - Estabilidad.

- Crecimiento en clientes.

- Sistemas básicos.

- Aumento de personal

- Utilización de mercadotecnia

Tercera etapa: - Adaptación de sistemas de control e información.

Se puede decir que la micro y pequeña empresa bien establecida, que manifiesta un crecimiento en utilidades y que tiene una buena base administrativa, está lista para el crecimiento.

2.2.- LA CALIDAD Y LA PRODUCTIVIDAD EN LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.

La productividad es un concepto que tuvo auge a partir de la Revolución Industrial ya que se dió la división y la especialización del trabajo.

En 1776 A. Smith hizo notar los efectos de la división del trabajo sobre las capacidades productivas del hombre. Desde esa época la productividad se ha multiplicado con la ayuda de la tecnología moderna. Así, en 1850 un operario capacitado requería alrededor de 18 horas para producir un par de zapatos de tamaño medio para hombre y, en 1975 un operario dotado de tecnología moderna requería de 30 minutos para producir el mismo par de zapatos.

En 1946 George Edwards presidente de la American Society For Quality Control (ASQC) declaró: "La calidad va a desempeñar un papel más importante junto a la competencia en el costo y precio de venta", con lo cual al hablar de costo estaba indirectamente refiriéndose a la productividad. Ese mismo año se fundó en Japón la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros, cuya primera actividad fué formar un grupo de investigadores del control de calidad y es a partir de los años de 1948 y 1949 que se observó en este país que el mejoramiento de la calidad incrementa la productividad.

A ello coadyuvó las enseñanzas del Dr. Edward Deming, quien en 1950 dió una conferencia dirigida a los principales nombres de Japón. En ese entonces y hasta hoy en día el pro-

pone que el mejoramiento de la calidad lleva a un aumento en la productividad, como resultado de la disminución de costos al no producir chatarra, ni reprocesos y optimizar el uso de los insumos (maquinaria, materia prima, materiales, mano de obra y métodos).

Así mismo, Juran, Feigenbaum, Crosby e Ishikawa, estudiosos de la filosofía de la calidad, aunque no hablan directamente de la relación calidad-productividad, si enfatizan que la mejora de la calidad se traduce en menores costos.

Por otro lado, la calidad es un concepto que ha estado presente en muchas de las actividades del hombre desde las labores de la humanidad. Sin embargo como concepto definido se distingue desde el inicio de la época industrial bajo el nombre de inspección, que consiste en verificar si el producto final estaba de acuerdo a los patrones establecidos.

La segunda guerra mundial fué un catalizador para la difusión de este concepto, siendo Japón uno de los países que lo puso en práctica a partir de 1946.

En la década de los 50's surge la necesidad de asegurar el mejoramiento de la calidad lograda y a partir de los 70's la calidad es vista como estrategia competitiva, desde que la gerencia toma como punto de partida para su planeación estratégica los requerimientos del consumidor y la calidad de los productos de los competidores.

A nivel internacional los principales exponentes del movimiento de calidad son:

- * Países: Estados Unidos y Japón
- * Autores: Deming, Juran, Crosby, Ishikawa, Kaoru, Feigenbaum.
- * Premios: El premio Baldrige en E.U.
El premio Deming en Japón.
- * Conferencia; Seminarios; Congresos

En México, el concepto de Control de Calidad estadístico se introdujo recién en los 80's vía las compañías multinacionales, principalmente en la industria automotriz.

A raíz de la crisis económica que enfrentó el país en 1982 fué necesario incrementar las exportaciones, buscando lograr la competitividad a nivel internacional. Ello implicó recurrir al sistema administrativo de control total de calidad, surgiendo varias agrupaciones que promovieron tal concepto. Una de ellas es la que difunde y promueve el Premio Nacional de la Calidad.

A nivel nacional los premios e instituciones que fomentan el movimiento de la calidad:

- Premio Nacional de Calidad.
- Fundameca.
- Empresas privadas grandes.
- Organizaciones como Canacintra Y Canato.
- Publicaciones: Revistas (Expansión, Inversionista)
Prensa (Financiero, Economista, Jornada).
- Universidades: (UNAM, FCA y ANFECA)
- Institutos de educación superior: (Téc. de Monterrey)

- Foros, Congresos, Seminarios.

Luego, el aumento de la productividad es un proceso complejo y actualmente, el Tratado de Libre Comercio y la Globalización Mundial han generado un panorama económico, político y social difícil para México, de tal manera que se requieren nuevas estrategias para enfrentar tales cambios. Una de estas sería la adopción del concepto de productividad basada en la calidad como eje de desarrollo no sólo de las grandes empresas sino también de las grandes y pequeñas empresas.

La problemática de las micros y pequeñas empresas están atravesando por una etapa difícil en la medida que la mayoría de ellas no trabajan en el marco de la calidad y están siendo no productivas. Estas declaraciones se leen continuamente en la prensa y revistas por parte de representantes de las cámaras de comercio e industria, así como de estudiosos e investigadores.

Las palabras productividad y calidad parecen ser una bolita mágica que solucionará los problemas en las empresas. Se supone de antemano que ante un mejoramiento de la calidad se incrementará la productividad y así las empresas crecerán.

La serie de problemas de la micro y pequeña empresa:

- La poca capacidad de negociación por la falta de organización.
- La ineficaz gestión administrativa.

- Dificultad en el acceso a la tecnología.
- Problemas de comercialización
- Falta de capacitación al personal.
- Carencia de patrones de calidad.
- Falta de garantías para acceder al crédito.

Para la resolución de estas se creó un programa de apoyo a la micro empresa que NAFIN promovió con los diferentes intermediarios financieros y en mayo de 1992 el gobierno firmó el Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad, con lo cual enfatiza la necesidad de hacer a las empresas mexicanas más competitivas a nivel internacional.

2.3.- LA CULTURA DE LA CALIDAD.

En estos últimos años hemos recibido una serie de mensajes de parte del gobierno, iniciativa privada, así como de bienes y servicios del extranjero, enfocados a la calidad.

Actualmente con lo del Tratado del Libre Comercio se hace más necesario entender la calidad. Esto tiene un riesgo implícito si no existe información a fondo que promueva una CULTURA DE CALIDAD, como una forma de vida y no como máscara que se usa según convenga a las necesidades.

Esto representa un gran reto para todos ya que para que esto funcione debe ser convicción de que cada quien este convencido de que esto funciona y es a largo plazo, que impactará en la vida de todos los mexicanos.

Cuando hablamos de la calidad como cultura, también hablamos de desarrollo de valores humanos, de personas, empresas y país, en donde se reúnan las características de un producto o servicio con respecto a las expectativas que de él tiene el consumidor o cliente quien es el principal en cualquier empresa manufacturera o de servicio, dirigidos siempre por una visión de negocio a largo plazo que permita establecer estrategias sólidas, con el objeto de permanecer no sólo vivos, sino con una calidad de vida cada día mejor, una mentalidad de mejora continua donde exista el espíritu de búsqueda de realizar mejor las cosas.

El promover un proceso de cambio para la calidad, es una actitud necesaria, de compromiso; es un deseo que por convicción se tenga para implementar y desarrollar una prác-

tica adoptada a costumbres y hábitos del mexicano. Al involucranos a este proceso de cambio tenemos que aprender de la cultura de calidad, los padres, maestros, burócratas, estudiantes, líderes de opinión, consumidores, etc. y dar los beneficios de este proceso que eventualmente será para hacernos cada día mejores individuos.

En las universidades y centros de estudios profesionales se esta promoviendo y divulgando cursos, diplomados y maestrías sobre calidad, Por lo que se considera de vital importancia empezar con nuestros niños desde pre-primaria, aprovechando los años más valiosos en la capacidad de absorción de aprender cosas nuevas. De esta manera la derrama cultural entre generaciones para un alto grado de penetración en cuanto a entendimiento de conocimientos básicos sobre filosofías, sistemas y metodologías para implementar la cultura de calidad, como una forma de vida, en donde la necesidad nazca del estómago y no del cerebro, con esto asegurariamos calidad desde el principio.

La apertura del mercado mexicano a los productos y servicios de E.U. y Cánada , ha hecho que se comente y en ocasiones se critique la calidad de trabajo de los mexicanos.

Existe cierto temor en las empresas de nuestro país hacia la apertura; por que se reconoce como una desventaja ante la tecnología y organización de los países desarrollados, que es la cultura de los mexicanos en cuanto a la calidad.

Por su historia, que abarca 300 años de dominio español y posteriormente un periodo de luchas internas, los mexica-

nos han desarrollado una serie de hábitos y actitudes y prejuicios que le impiden la realización de sus metas como nación.

Un ejemplo de ello es cuando un trabajador manifiesta indiferencia o conformismo cuando no alcanzan sus fines propuestos.

Aunque los seres humanos no son infalibles deben desarrollar la capacidad de reflexionar sobre los errores y con ello descubrir una parte de lo que es la realidad. No se puede considerar que se ha aprendido de las fallas cuando se ejecutan repetidamente acciones donde se presentan las mismas dificultades y se actúa siempre igual.

El sujeto que no puede cumplir con sus metas o que vive tan sólo para lograr un objetivo no puede mejorar una existencia, un modo de vida, una profesión u ocupación que pertenecen a una realidad viva, cambiante extrutturada por etapas.

Tener aspiraciones, el deseo de llevar a cabo varias metas y realizarlas poco a poco, y desde el principio, constituye la base de desarrollo personal y de nuestra estima como mexicanos.

La forma en que se aprende puede darse por la convivencia humana, de manera empírica con la práctica y por medio de sistemas de enseñanzas que se estructuran según las características del ser humano y su entorno, donde se proponen objetivos para cumplir metas.

Desde la familia, la escuela y el mismo trabajo se desarrollan los hábitos, costumbres y actitudes que pueden ayudar o entorpecer el desempeño de una ocupación.

Sin embargo, no se puede aspirar a la calidad si no se cuenta con el dominio o la perfección en la ejecución de tareas u operaciones.

Por calidad se entiende, el cumplimiento de los requisitos necesarios en cada de uno de los pasos o fases de la ejecución de un trabajo. Es decir, hacer las cosas como se deben hacer.

2.4.- EL CLIENTE Y LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS

la experiencia demuestra que todo intento organizacional destinado a crear una nueva forma de pensar y una nueva escala de valores y prioridades debe estar basado en ciertos principios fundamentales que marquen claramente el camino a seguir. La creación de una cultura organizacional orientada hacia la calidad y la excelencia en el servicio al cliente, se debe apoyar en los siguientes fundamentos:

1.- La calidad debe definirse desde la perspectiva del cliente.

En un mercado competitivo son los clientes quienes determinan si un producto o servicio es aceptable o satisface sus necesidades. Por lo tanto, el diseño, desarrollo y nivel de servicio asociado con cada producto deben formularse a partir de un claro entendimiento y conocimiento de la necesidades, valores, percepciones y criterios de compra de los clientes. Esto pone de manifiesto la importancia que tienen en la empresa una constante actualización de como evolucionan las tendencias y requerimientos del mercado. Para conocer al cliente hay que estar cerca de él. De ahí que todas las empresas de éxito, que se caracterizan por brindar productos y servicios de calidad a sus clientes, están constantemente llevando a cabo investigaciones de mercado que le permitan sondear las percepciones de sus clientes y las tendencias y evolución de los mercados. Esto no es fácil, ya que ni siquiera los clientes saben expresar claramente las razones que les llevan a preferir determinados servicios o

productos. Por lo tanto, la empresa que realmente quiera orientarse hacia el cliente debe mostrarse abierta y afirmar su sensibilidad ante las relaciones tanto con sus clientes actuales como con los segmentos de mercado a los que se va a dirigir. Y esa sensibilidad debe transmitirse y comunicarse internamente a todos los miembros de la organización, para que sean conscientes de implicaciones que sus acciones individuales tendrán en la calidad del producto o servicio prestado al cliente.

2.- La calidad y el servicio constituyen fuentes de ventajas competitivas.

Deben ser cuidadosamente evaluadas en la definición de toda estrategia de negocios que se fundamente en un ente que de diferenciación. Una estrategia de este tipo basada en un nivel de servicio cuya existencia y calidad están por encima de lo ofrecido por la competencia. Lo que realmente importa es la calidad percibida por los clientes en comparación con la ofrecida por la competencia.

Un análisis estratégico realizado con esta perspectiva permite identificar en que áreas de la calidad se encuentra mejor posicionada una empresa para aprovechar sus ventajas competitivas naturales y diferenciarse así de sus competidores.

Existen 8 categorías del concepto de calidad que pueden utilizarse como base para un análisis estratégico:

- A) Rendimiento: Característica operativa básica de un producto.
- B) Características: Aspectos adicionales del producto.
- C) Fiabilidad del funcionamiento del producto.
- D) Conformidad con especificaciones técnicas.
- E) Durabilidad.
- F) Nivel de servicio post-venta.
- G) Aspectos estéticos del producto
- H) Percepciones de calidad: Imagen; publicidad, nombre, etc.

3.- La relación existente entre un enfoque estratégico que enfatiza la calidad y el servicio al cliente y la rentabilidad derivada del mismo.

Las empresas que el mercado identifica con productos y/o servicios de calidad superior no sólo han obtenido márgenes de rentabilidad mayores que los de su competencia, sino que además han experimentado incrementos en sus cuotas de mercado en cada uno de los segmentos que compitan.

Este factor puede jugar un papel fundamental en el proceso de cambio de mentalidad empresarial, ya que para que una empresa crea y se comprometa seriamente con un programa de mejora de la calidad y el servicio al cliente debe percibir claramente el impacto del mismo en la rentabilidad del negocio. El secreto radica en hacer esta evaluación de la rentabilidad con un horizonte temporal que permita la maduración de las inversiones y de los cambios organizacionales requeridos para la implantación de un programa de este tipo.

Si el nivel de calidad reúne los estándares de excelencia establecidos y demandados por los clientes, la rentabilidad será una lógica consecuencia del, posicionamiento competitivo de sus productos en el mercado.

4.- La calidad depende de una evolución continua.

el enfoque de gestión basada en la calidad debe entenderse como un proceso constante, en el cual se buscan mejoras continuas con el objetivo de satisfacer cada día mejor las necesidades de los clientes. Precisamente por venir definida desde la perspectiva de los clientes, la calidad es un concepto que está constantemente en transformación y mutación respondiendo a las cambiantes realidades de los mercados y los consumidores.

Así mismo, debido a la presión por parte de los competidores, los objetivos de calidad se convierten en blancos móviles que están constantemente siendo redefinidos y mejorados.

Por ello, una cultura de calidad resalta la necesidad de crear en todo el personal de la organización una inquietud casi constante por mejorar cada actividad o proceso de la empresa.

5.- El proceso de calidad debe ser liderado por la alta dirección.

Una característica común de todos los programas de calidad y servicio al cliente que han tenido éxito es la exis-

tencia de un compromiso claro y explícito de los altos escalones jerárquicos con el proceso de calidad. La ideología de calidad no se delega, se práctica. En una cultura fundada en la calidad y la excelencia, los directivos de una organización deben -mediante el ejercicio del liderazgo- participar activamente en la búsqueda y definición de dichos valores.

2.5.- BUSCAR LA CALIDAD TOTAL: TAREA EMPRESARIAL

Se ha hecho una responsabilidad el trabajo con calidad en todo tipo de empresas con la incorporación de México al Tratado de Libre Comercio.

Esta incorporación económica que tiene una matriz fundamentalmente comercial, no se debe perder de vista el ingrediente principal en el proceso de cambio que es la calidad, ya que nos pondrá en competencia con dos importantes países como son E. U. y Canadá.

Esta palabra no es nueva, desde que se iniciaron los trabajos de negociación del T.L.C. el lema ha sido que al "al tratado hay que entrarle con calidad". Pero los empresarios mexicanos ¿están verdaderamente conscientes de la responsabilidad de trabajar con calidad? sabemos que eficientes modelos de calidad total cimentados en avanzadas formas de comunicación organizacional han dado resultados sorprendentes en países como Japón, y nos asombra, pero ¿están los empresarios mexicanos preparados para asumirlos y buscar en las alternativas de organización las soluciones que las empresas necesitan? O estamos llevando a la práctica estos modelos de la forma correcta?

Algunos puntos básicos de gran importancia al hablar de calidad son:

Los recursos humanos: Es primordial comprender que mientras más preparados, más fácil será que estos respondan organizando ellos mismos el trabajo, trazando sus propios

jetivos, que contribuyan a la realización plena de los objetivos de la empresa.

La calidad se manifiesta en cada uno de los pasos del proceso que nos llevará a ser reconocidos y preferidos por los consumidores, finales a intermedios. Dentro de la estructura organizacional, cada quien es responsable de la calidad de su propio trabajo.

Sin embargo, aunque parezca paradójico, en estos tiempos parece difícil hablar de calidad. Por desgracia la situación económica de nuestro país, y su consecuencia inmediata de estos momentos, la desaceleración, que además no es exclusiva de nosotros, ya que aparece en muchos países del mundo, proporciona por el momento pocas perspectivas de crecimiento y obliga a los empresarios a la reducción de gastos de operación y los primeros gastos sacrificados son los de capacitación al personal.

Al incorporar poco a poco a las personas a una dinámica de este estilo de calidad se pueden obtener resultados sorprendentes.

La calidad trae consigo; abrir canales de comunicación y de esta forma se pueden promover valores, filosofía, proyectos y objetivos y así crear en el personal un sentido de pertenencia. Cuando la gente que trabaja está bien informada se reduce de manera considerable los niveles de incertidumbre y la comunicación es mejor.

CAPITULO 3.- ORGANIZACION DE LA CALIDAD Y LA PRODUCTIVIDAD

EMPRESARIAL

3.1.- ESTRUCTURA DE LA CALIDAD Y LA PRODUCTIVIDAD

Los bienes y servicios que genere una empresa, pueden estar cumpliendo con los requisitos internos de calidad establecidos en la misma, y sin embargo, no satisfacer a los deseos de los clientes y como consecuencia no aceptarlos como su consumo o uso.

En los últimos años la calidad ha emergido como una prioridad nacional en México. Como muestra de esto tenemos el fuerte interés que actualmente existe en el trabajo de autores como Edward Deming, Joseph Duran y Philip Crosby y el interés de muchos negocios en competir por el premio nacional de calidad.

Muchas empresas han proclamado la influencia de la calidad y han elevado la noción, la práctica y los objetivos de la calidad hasta un nivel estratégico, la búsqueda de la calidad es percibida correctamente como una señal de la integridad de la compañía y de sus perspectivas a largo plazo.

Desafortunadamente, otras empresas han explotado la idea de la calidad con fines eminentemente publicitarios y por otro lado, otras compañías dedicadas en forma sincera a lograr calidad nunca lo logran, las compañías que están dedicadas a la calidad saben que su logro requiere la incorporación de la calidad en todos los procesos a lo largo de la organización esto es, un enfoque total que distingue a la

calidad total de otras tendencias meramente pasajeras. La adopción de la calidad total es la línea que divide a las compañías que hacen calidad de aquellas que solamente hablan de ella.

LA CALIDAD COMO UNA LÍNEA DE TRABAJO.

Después de la segunda guerra mundial muchas compañías japonesas revivieron por lo que aprendieron sobre calidad y su participación de los negocios. Asesorados por personas como Deming, quien se ha convertido en una leyenda en el mundo de la calidad, las empresas japonesas continúan sirviendo como caso de estudio de calidad y administración. Cuarenta años después las empresas del mundo occidental están aún aprendiendo las lecciones, principalmente debido a los problemas competitivos que han surgido al tener que competir con empresas como las japonesas que aprendieron lo que es la calidad hace mucho tiempo.

Una compañía debe hacer al menos tres cosas si es que quiere que la calidad este realmente en una línea de trabajo que sea concebida casi como una forma de vida:

- 1.- Crear una línea de operación que defina a la calidad en la misma forma que los clientes la definan.
- 2.- Establecer un equipo de administración que dirija la empresa en su transformación hacia tal definición, y
- 3.- Ayudar a los empleados a detectar que es lo que los clientes quieren y entonces recompensarlos por proporcionarlo.

CREANDO UNA FILOSOFIA DE OPERACION.

Mucho más que solamente hablar, es necesario convertir a las empresas en organizaciones dedicadas a la calidad. La primera lección en estructurar la calidad es la creación de una nueva filosofía de operación que se enfoque en el cliente. Las empresas que realmente son serias al hablar de calidad se paran en el mercado: Se enfocan en el cliente y todo lo que hacen es generado por el deseo de anticipar y exceder la demanda de los mismos.

Este enfoque difiere radicalmente de las prácticas de los negocios que desarrollan enfoques hacia el mercado basándose en prioridades y objetivos internos. Las empresas que miran solamente hacia dentro no pueden estar dedicando mucho tiempo a un factor clave de éxito: conocer que es lo que sus clientes opinan sobre lo que es calidad. Desafortunadamente, muchas empresas ni siquiera valoran las ideas de sus clientes. La noción de satisfacción del cliente se ha vuelto algo tan trillado que habitualmente se pone en un segundo término, cediendo el paso a las demandas inmediatas de utilidades.

Cualquier estrategia de mercado surge de la necesidad de los clientes. Cualquiera que sea el segmento de mercado, los clientes van a donde perciben que van a encontrar calidad. Al conocer que es lo que los clientes consideran calidad dentro de un rango de precios, una empresa puede tomar información y ponerla en sus áreas de operación.

utilizándola como el parámetro con el cual se mide cada actividad.

EL CAMINO A SEGUIR.

Las compañías que en realidad buscan la calidad también aprenden que el camino es diferente para cada organización. Las definiciones y procesos que una empresa acuña para sí misma son únicas, al igual que lo son las relaciones dentro de la empresa (por ejemplo, con los empleados) como las relaciones fuera de la empresa (por ejemplo, con clientes y proveedores).

La segunda lección en la búsqueda de la calidad, en consecuencia es cada organización tiene un camino propio por recorrer. Las empresas que han sido exitosas han tenido las siguientes características que las distinguen:

- No buscan por soluciones fáciles o fórmulas de cocina.
- Buscan soluciones a sus problemas actuales y tratan de prever problemas en el futuro.
- Trabajan para asegurar que los nuevos procesos y las actividades se enfoquen en los deseos y necesidades de los clientes y.
- Se enfocan en mejorar continuamente.

Las empresas exitosas saben que el camino continúa mientras que la organización exista, es una carrera sin una meta final.

PARTICIPACION DE LOS EMPLEADOS.

La tercera lección se refiere al factor crítico de éxito para cualquier compañía: su gente. Las organizaciones de calidad ponen un énfasis especial en el papel que sus empleados juegan en la actividad de la nueva filosofía de calidad total. Todo mundo en la organización debe no solamente sentir el cambio, todos son responsables de él, y del mantenimiento de la calidad total. Consecuentemente, la energía conjunta y enfocada hacia el mismo fin de todos los empleados es crucial en la integración de todas las actividades por medio de la calidad.

Los tres elementos mencionados arriba: enfocarse en el cliente, la planeación de las actividades a seguir y la participación de los empleados de la organización, establecen un énfasis en el cliente como quien establece una definición de calidad del cliente para cada organización.

3.2. ORGANIZACION Y CREATIVIDAD DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD.

En el transcurso de las dos últimas décadas se han presentado eventos, que han impactado en forma relevante el desarrollo de la economía mundial: el incremento de la población, el surgimiento de nuevos satisfactores y variaciones importantes en su precio, las fluctuaciones en el tipo de cambio de diferentes monedas, etc..

Debido a estas situaciones, que han afectado de manera trascendente el campo de los negocios, el hombre de empresa ha debido afrontar ciertos problemas (escases de materias primas, competencia más agresiva con productos del exterior, dificultades en la liquidez de su estructura financiera, etc.), lo que ha provocado retraso en su crecimiento y en varios casos pone en peligro la existencia de su compañía.

Por esto, el hombre de negocios precisa ahora llevar a cabo un replanteamiento de su actividad tradicional. Para ello necesita tener plena conciencia de que en las circunstancias actuales, sólo podrán subsistir aquellas empresas que a un nivel altamente competitivo den mejor aprovechamiento a sus recursos humanos, materiales y técnicos y generen bienes y/o servicios en las condiciones de calidad que esperan y merecen sus clientes: en cuanto a precio, oportunidad en el abastecimiento, duración y el beneficio que en términos generales le produce su uso.

La base que debe tener toda empresa par organizar la calidad y la productividad, es diseñar una adecuada

organización que permita conocer el propósito de su actuación, así como los medios que necesita para lograrlo, y obtener en esa forma la productividad requerida.

POLITICAS DE CALIDAD

Para facilitar el cumplimiento de los objetivos, es conveniente que los altos ejecutivos y funcionarios establezcan políticas de calidad, que expresen su modo de pensar y el compromiso de actuación sobre el significado que tienen para la empresa sus clientes, su personal y sus proveedores, así como la trascendencia de sus actividades hacia la sociedad en general.

El siguiente podría ser un ejemplo de estas políticas.

Significado de nuestros clientes:

- Nuestros clientes son la base de nuestro desarrollo
- Nuestra meta más elevada es lograr la satisfacción de sus necesidades.
- Una estrecha comunicación con nuestros clientes, nos ayudará a conocerlos mejor y a planificar la satisfacción de sus requerimientos futuros.

Lo que representan nuestros proveedores:

- Nuestros proveedores constituyen una extensión de nuestro negocio.
- Mediante una adecuada coordinación con nuestros proveedores, podremos atender mejor las necesidades de nuestros clientes.
- Estableciendo contratos a largo plazo con nuestros

proveedores, ambos podremos obtener mejores beneficios.

Lo que representa nuestro personal:

- El personal es el recurso más importante de nuestra empresa.
- Mediante su trabajo responsable y creativo, podremos mejorar constantemente la calidad de nuestros productos.
- Nuestra preocupación más grande es ofrecer a nuestro personal, un ambiente de trabajo agradable y permanente, en el que sus integrantes se realicen como seres humanos.

Transcendencia ante la sociedad:

- La sociedad constituye el marco de nuestras actividades y queremos comprometernos a ofrecerle resultados que favorezcan la forma de vida de sus integrantes.
- Mediante la calidad de nuestros productos, de nuestra empresa y de su personal, podremos contribuir al desarrollo social y económico de nuestro país.

Cabe mencionar a este respecto, que es muy recomendable que la empresa se a conocer las políticas, no sólo a su personal, sino también a sus clientes y proveedores, a fin de que se percaten que la empresa está tomando medidas para su mejoramiento, logrando en esta forma un compromiso de todos para lograr la calidad y productividad.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

Es necesario que la empresa establezca una estructura organizativa, con la finalidad que sus integrantes conozcan su campo de actuación, así como sus derechos y responsabilidades.

Se considera recomendable que al determinar la organización, la empresa tenga en cuenta, entre otros los siguientes aspectos:

- Áreas de trabajo;
- Titulares de cada área;
- Departamentos y secciones de cada área;
- Derechos y responsabilidades de cada persona.

Es conveniente crear conciencia entre el personal de que esta forma de dividir las funciones tiene por objeto definir las actividades básicas de cada quien; deben comprender, sin embargo, que los logros y el prestigio que obtengan las empresas se basa en la responsabilidad - compartidas por todos- de planear, ejecutar y supervisar las propias actividades y colaborar con sus compañeros en un trabajo armónico y de equipo, para lograr una mejora constante en la calidad de los bienes y/o servicios.

La estructura organizativa debe hacerse del conocimiento del personal, con objeto de que sepan: su posición exacta dentro de la empresa, a quienes reporte y quienes dependen de ellos; y tengan una vista panorámica completa de la organización a la que pertenecen.

PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO.

Como parte del proceso de organización, se encuentra el establecimiento de los procedimientos de trabajo que deben de utilizarse, para que las operaciones se ejecuten con eficiencia.

Al determinar los procedimientos de trabajo, se recomienda tener en consideración aspectos como los siguientes:

- Deben precisar en que consiste el trabajo de cada persona.
- Deben expresarse con claridad para facilitar su entendimiento.
- Deben establecer la debida comunicación entre las diferentes áreas y personas que intervienen en cada operación.

El objeto que se persigue es que el personal comprenda la naturaleza de sus funciones y que el trabajo debe efectuarse en forma armónica lo que facilitará su desarrollo y fortalecerá la mentalidad de que la empresa es como un ser vivo, que está integrado por órganos, y para que todos puedan subsistir todos deben funcionar correctamente y debidamente coordinados.

Es importante convencer al personal de que debe haber una planeación diaria de su trabajo, poniendo especial cuidado en la prevención de errores, más que en su corrección. La comisión de errores impacta en forma relevante el costo de calidad (mala calidad) lo que en empresas norteamericanas

llega representar estadísticamente del 15% al 20% de los ingresos brutos.

En el diseño de los procedimientos de trabajo se debe tener en consideración tanto el control de las operaciones como la sencillez en su desarrollo.

Es recomendable hacer sentir al personal que siempre serán bienvenidas sus recomendaciones para mejorar la ejecución de los procedimientos establecidos. Dado que ello tendrá un efecto positivo sobre la calidad de los bienes y/o servicios que se generen, deben estimularse para que desarrollen su creatividad, en beneficio tanto de la empresa como de ellos mismos.

Es conveniente además que por lo menos cada seis meses, se revise la eficiencia de los procedimientos establecidos y en su caso, se hagan los cambios procedentes para mejorarlos.

INTEGRACION DEL PERSONAL.

El personal representa el activo o recurso más importante de cualquier empresa, ya que constituye la mente creativa y la mano ejecutora de todos sus planes y actividades.

En tal virtud es sumamente relevante que exista en la empresa una área especializada -podría ser la de recursos humanos- que lleve a cabo, con atención y esmero, las siguientes actividades, considerando que de su adecuada ejecución depende que la compañía este en posibilidades de actuar a nivel competitivo y obtener la producción requerida:

- Que exista adecuada coordinación con los demás departamentos, para que le informen con oportunidad y exactitud sus requerimientos de personal.

- Que la selección y contratación se efectúen como resultado de un estudio detallado de las características de cada aspirante, observando su trayectoria o productividad personal, así como su identificación con la filosofía de calidad de la empresa.

- Que reciban en forma sistemática la capacitación adecuada, no sólo en lo que se refiere al aspecto técnico de su trabajo, sino también a la cultura de calidad de la empresa. debe considerarse a este respecto que la calidad empieza con la educación del personal.

- Que se estimule su participación creativa, para mejorar constantemente los bienes y/o servicios que generen.

Lo anterior se puede realizar mediante la creación y funcionamiento de círculos de calidad. La implantación y desarrollo de estos, puede originar beneficios importantes a la economía de las empresas.

- Que se de el debido reconocimiento a sus aportaciones en beneficio de la empresa y de sus compañeros de trabajo.

Cabe mencionar sobre este particular, que debe evitarse la competencia individual, pues puede traer consecuencias negativas para la empresa: debe estimularse la integración y participación en equipo, pensando siempre en el bien de todos.

CARACTERISTICAS DE LA EMPRESAS PRODUCTIVAS.

1.- El directivo de mayor jerarquía, está convencido de los beneficios de la metodología de calidad y adopta una mentalidad abierta, dispuesta al cambio, convirtiéndose en el líder de su empresa, guiando a su personal por el camino de la calidad y productividad.

2.- Su meta más elevada es la obtención de calidad para satisfacer a plenitud las necesidades de sus clientes.

3.- El personal de la empresa constituye su recurso más importante, por lo que se esmera en proporcionarle un ambiente de trabajo digno, en el cual sus integrantes puedan realizarse como seres humanos.

4.- La capacitación de personal ocupa un lugar importante en sus procedimientos de trabajo, considerando que la calidad empieza y termina con educación.

5.- Estimula la participación creativa y responsable del personal, como base para el surgimiento de nuevos productos y/o servicios que satisfagan mejor las necesidades de los clientes.

6.- Las relaciones con sus clientes son estrechas, para obtener un mejor conocimiento de sus necesidades actuales y futuras.

7.- Los proveedores constituyen una extensión de la empresa, por lo que se les requiere evidencia de la implantación de sistemas de calidad en sus organizaciones a cambio de la celebración de contratos a largo plazo, que se traduce en beneficio para ambas partes.

CAPITULO 4.- ANALISIS Y EVALUACION DE LA INFORMACION

4.1.- Análisis y evaluación de la información por pregunta.

Variable: Administración de recursos humanos

1.- TIENE LA EMPRESA EL APOYO TOTAL DE LOS TRABAJADORES PARA EL LOGRO DE LAS METAS DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD.

	TOTAL	PORCENTAJE
SI	21	84%
NO	4	16%

El 84% de las empresas a las cuales se le aplicó el cuestionario cuentan con el apoyo total de los trabajadores para el logro de las metas de calidad y productividad y el 16% de las empresas niega tener el apoyo total de los trabajadores, por lo que se puede decir que una buena proporción cuenta con el apoyo.

2.- CUENTA LA EMPRESA CON MECANISMOS Y SISTEMAS PARA DETERMINAR LA SATISFACCION DEL PERSONAL CON SU TRABAJO.

	TOTAL	PORCENTAJE
SI	15	60%
NO	10	40%

El 60% de las empresas encuestadas cuenta con mecanismos y sistemas para determinar la satisfacción del personal con su trabajo y el 40% no tiene ningún sistema y mecanismo, es un porcentaje alto ya que se considera de

mucha importancia la satisfacción del trabajador para el crecimiento de las empresas.

3.- SE EVALUA EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL CON CRITERIOS DE CALIDAD.

	TOTAL	PORCENTAJE
SI	22	88%
NO	3	12%

El 88% de las empresas evalúan el desempeño de su personal y el 12% no lo evalúa. La mayoría de las empresas le presta demasiada importancia a la evaluación del personal ya que si no se presentarían serios problemas de ineficiencia y baja productividad, que afectaría la economía de la empresa y esto lo conduciría al fracaso.

4.- SE REALIZAN CURSOS DE CAPACITACION A LOS EMPLEADOS SOBRE ASPECTOS DE CALIDAD.

	TOTAL	PORCENTAJE
SI	12	48%
NO	13	52%

El 48% de las empresas llevan a cabo cursos de capacitación sobre calidad y el 52% que es mayor no realizan estos cursos de capacitación, por lo que podemos concluir que una parte considerable de la empresa aún no utiliza los cursos de capacitación como mejoría de la calidad.

5.- SE ENCUENTRAN LOS TRABAJADORES INVOLUCRADOS EN EL PROCES-

SO DE CAMBIO PARA LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA.

	TOTAL	PORCENTAJE
SI	19	76%
NO	6	24%

El 76% de la empresas involucran al trabajador para el proceso de cambio y el 24% no lo toma en cuenta. Por lo que se puede decir que una buena proporción considera al trabajador como parte importante de la empresa.

6.- ENLISTE EN ORDEN DE IMPORTANCIA LOS ASPECTOS EN QUE MAS ENFATIZA LA EMPRESA PARA EL LOGRO DE LA CALIDAD.

1o. PRODUCTIVIDAD Y EFICACIA DEL PERSONAL

4o. SEGURIDAD EN EL TRABAJO

3o. TRATO AL PERSONAL

2o. SALUD EN EL TRABAJO

Dentro de toda organización existen ciertos aspectos para el logro de la calidad. De las empresas tomadas como muestras estos fueron los resultados:

En primer lugar lo ocupa la productividad y eficacia del personal, es decir que consideran en primer término el desenvolvimiento total del trabajador y el empeño que pone en él. El segundo en importancia para las empresas es la salud en el trabajo, ya que el personal para poder rendir en el trabajo, requiere sentirse y estar en buenas condiciones físicas. En tercer lugar lo ocupa el trato personal y por

Último la seguridad en el trabajo, estos 2 aspectos no les toman mucha importancia o no al menos lo que debieran.

Variable: Liderazgo.

7.- PARTICIPAN LOS TRABAJADORES A GUSTO CON LA ALTA DIRECCION EN LA ELABORACION DE LAS ESTRATEGIAS DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD.

	TOTAL	PORCENTAJE
SI	16	64%
NO	9	36%

El 64% de las empresas tomadas como muestra los trabajadores participan de acuerdo con la alta dirección en la elaboración de este tipo de estrategias de calidad y productividad y el 36% no toman en cuenta al trabajador. Por lo que se considera que aunque una mayor parte si participan los trabajadores, todavía queda más de la cuarta parte en la que no tiene el personal participación, no se reconoce su desempeño en el trabajo.

8.- PARTICIPA LA ALTA DIRECCION EN REUNIONES CON LOS CLIENTES Y PROVEEDORES.

	TOTAL	PORCENTAJE
SI	24	96%
NO	1	4%

El 96% que es la gran mayoría considera de importancia la participación de la dirección en reuniones con clientes y proveedores ya que es determinante el conocimiento de los

clientes para saber sus gustos, necesidades, preferencias; y el de proveedores para conocer los diferentes productos, comparación de precios, la comparación de calidad etc. y sólo el 4% que es la minoría no participa en este tipo de reuniones.

9.- CONSIDERA NECESARIO LA ALTA DIRECCION INVOLUCRARSE DIRECTAMENTE EN LA EVOLUCIÓN DEL PROCESO DE CALIDAD.

	TOTAL	PORCENTAJE
SI	25	100%
NO	0	0%

El 100% de las empresas a las cuales se les aplicó el cuestionario consideran una necesidad que la alta dirección se involucre en forma directa en la evolución del proceso de cambio para la calidad, es decir requieren de una cooperación total de la alta dirección, para cualquier cambio.

10.- ES COMUN QUE LA ALTA DIRECCION SE INVOLUCRE EN PLATICAS DIRECTAS AL PERSONAL O PARTICIPE EN LOS GRUPOS O COMITES DE TRABAJO.

	TOTAL	PORCENTAJE
SI	20	80%
NO	5	20%

El 80% respondió que es común que la alta dirección tenga pláticas con el personal o que participe en los grupos de trabajo y el 20% respondió en forma negativa. Por lo que

se puede decir, que la mayoría de los altos directivos tienen estrecha comunicación con el personal a su cargo.

11.-CONSIDERA LA ALTA DIRECCION MODIFICAR LOS FACTORES DE CALIDAD EXISTENTES EN LA ORGANIZACION.

	TOTAL	PORCENTAJE
SI	16	64%
NO	9	36%

Un 64% consideran la necesidad de que la dirección modifique los factores de calidad existentes, de acuerdo a los requerimientos que se van presentando en la organización y el 34% no requiere que la alta dirección modifique los factores de calidad.

Variable: Satisfacción del cliente.

12.- TIENEN LA EMPRESA ESTABLECIDAS ESTRATEGIAS Y ALGUN SISTEMA PARA CONOCER LAS NECESIDADES DE SUS CLIENTES.

	TOTAL	PORCENTAJE
SI	21	84%
NO	4	16%

Un 84% de las empresas tienen establecidas estrategias y sistemas para conocer las necesidades de sus clientes, por medio de estudios de mercado realizando encuestas, etc. y un 16% de las empresas no tiene estrategias, ni sistemas para determinar las necesidades de sus clientes.

13.- TIENE LA EMPRESA ESTABLECIDO ALGUN PARAMETRO QUE PERMITA EVALUAR EL SERVICIO DE SUS CLIENTES.

	TOTAL	PORCENTAJE
SI	19	76%
NO	6	24%

El 76% de las empresas tienen establecidos parámetros para evaluar el servicio de sus clientes y el 24% no considera necesario parámetros para evaluar el servicio de sus clientes, por lo tanto la mayoría de las empresas utiliza parámetros que midan el servicio que se está prestando a los clientes, ya que de aquí van realizar las mejoras.

14.- CONOCE LA EMPRESA DE MANERA CUANTITATIVA EL EXITO DE LA SATISFACCION DE SUS CLIENTES.

	TOTAL	PORCENTAJE
SI	23	92%
NO	2	8%

El 92% de las empresas conoce la satisfacción de sus clientes y el 8% de las empresas escogidas no conoce la satisfacción de sus clientes. Por lo que se puede decir que una buena proporción de las empresas tiene conocimiento del cliente, aunque hay una pequeña parte que no lo conoce, ni sabe como determinarla.

15.- PARTICIPAN SUS CLIENTES MAS IMPORTANTES EN LA ELABORACION DE LOS PLANES MAS ESTRATEGICOS DE CALIDAD.

TOTAL	PORCENTAJE
-------	------------

SI	9	36%
NO	16	64%

La mayoría de las empresas que representa el 64% no toma en cuenta la participación de los clientes en la elaboración de los planes de calidad y el 36% si los toma en cuenta. Por lo que se puede concluir que no consideran importante la opinión de los clientes, siendo que de la satisfacción de estos depende el éxito de la empresa.

16.- CONSIDERA LA EMPRESA TENER SISTEMAS Y MECANISMOS QUE LE PERMITAN RESPONDER A LAS EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES.

	TOTAL	PORCENTAJE
SI	21	84%
NO	11	16%

El 84% de las empresas a las cuales se le aplicó el cuestionario cuentan con sistemas que le permiten responder a las expectativas de los clientes y el 16 % no considera necesario los sistemas y mecanismos. Por lo que se concluye que la mayoría de empresas considera la importancia de tener sistemas y mecanismos mediante los cuales puedan tener conocimiento de los clientes y estándares de servicios.

Variable: Información.

17.- CUENTA LA EMPRESA CON UN SISTEMA DE INFORMACION ORIENTADO HACIA LA CALIDAD TOTAL.

TOTAL	PORCENTAJE
-------	------------

	TOTAL	PORCENTAJE
SI	18	72%
NO	7	28%

El 72% de las empresas escogidas cuenta con un sistema de información para la calidad y un 28% no tiene sistema de información. Aunque la mayor parte requiere sistemas de información, como base para la correcta toma de decisiones. Todavía queda una pequeña parte por considerar.

18.- SE REALIZAN EN LA EMPRESA ANALISIS DE INFORMACION REFERENTE A CLIENTES, PROVEEDORES, COMPETIDORES Y ENTORNO ECONOMICO.

	TOTAL	PORCENTAJE
SI	20	80%
NO	5	20%

El 80% de la empresas realizan análisis de información de clientes, proveedores, competidores y economía y un 20% no requiere de análisis. Por lo tanto la mayoría de empresas considera de gran importancia el analizar la información recibida para poder tomar decisiones correctas.

19.- SE CONSIDERAN A LOS SISTEMAS DE INFORMACION RELEVANTES PARA EL LOGRO DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA.

	TOTAL	PORCENTAJE
SI	21	84%
NO	4	16%

El 84% de las empresas considera la importancia de la información para lograr la calidad y productividad en la empresa y sólo el 16% no lo considera importante.

Variable: Aseguramiento de la calidad.

20.- EXISTEN EN LA EMPRESA MECANISMOS DE CONTROL PARA QUE LAS ESPECIFICACIONES DEL DISEÑO DE LOS PRODUCTOS O LOS PROCEDIMIENTOS PARA LA PRESTACION DE LOS SERVICIOS SE CUMPLAN.

	TOTAL	PORCENTAJE
SI	18	72%
NO	7	28%

El 72% de la muestra tomada tiene mecanismos de control para que las especificaciones del diseño del producto o procedimientos en la prestación de servicio se cumplan y el 28% no los tiene. Por lo que la mayoría toma en cuenta este punto para la mejora continua.

21.- CUENTA LA EMPRESA CON SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS.

	TOTAL	PORCENTAJE
SI	23	92%
NO	2	8%

El 92% de las empresas que es la gran mayoría cuenta con sistemas y procedimientos para mejorar la calidad en servicios y sólo el 8% no los tienen. Por lo que se puede

decir que la mayor parte de la empresas consideran la importancia de sistemas y procedimientos para asegurar la calidad en los servicios.

Variable: Planeación

22.- SE DETERMINA EN LA EMPRESA LOS OBJETIVOS Y METAS EN FUNCION DE LA CALIDAD.

	TOTAL	PORCENTAJE
SI	24	96%
NO	1	4%

El 96% de empresas determinó necesario establecer los objetivos y metas de calidad un 4% no lo hace. Es decir, que la mayor parte de la muestra considera necesario el establecer objetivos y metas para el proceso de cambio, ya que si no se establece, no se pueden cumplir.

23.- SE CONSIDERA A LA CALIDAD PARA ELABORACION DE PLANES Y PROGRAMAS DE LA EMPRESA.

	TOTAL	PORCENTAJE
SI	25	100%
NO	0	0%

El 100% de empresas considera a la calidad para realizar planes y programas. Todas las empresas encuestadas toman en cuenta a la calidad en su planeación para proceso de cambio.

24.- SE ENCUENTRA ENCAMINADA LA PLANEACION DE LA EMPRESA EN

FUNCION DE LA CALIDAD.

	TOTAL	PORCENTAJE
SI	25	100%
NO	0	0%

Todas las empresas a las cuales se les aplicó el cuestionario respondió que su planeación está dirigida hacia la calidad y productividad, para llegar a tener éxito y poder mantenerse así.

Variable: Resultados

25.- EXISTEN EN LA EMPRESA PROCEDIMIENTOS PARA EVALUAR EL NIVEL Y LA TENDENCIA DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS Y/O SERVICIO QUE SE OFRECEN.

	TOTAL	PORCENTAJE
SI	20	80%
NO	10	20%

El 80% evalúa el mejoramiento de calidad y el 20% no realiza tal evaluación. La mayoría presta atención a los resultados obtenidos en un procedimiento de evaluación para poder conocer la mejora del producto o servicio.

26.- EXISTEN EN LA EMPRESA PROCEDIMIENTOS PARA EVALUAR LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS EN RELACION CON LOS DE LA COMPETENCIA.

	TOTAL	PORCENTAJE
SI	20	80%

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

NO 10 20%

El 80% considerará necesario procedimientos para la evaluación en relación con la competencia y el 20% no la toma en cuenta. Es de gran importancia el estar informado de la calidad en los competidores ya que si no estos pueden obtener ventaja y ganar mayor número de clientes.

27.- EXISTEN EN LA EMPRESA PROCEDIMIENTOS PARA MEDIR LA MEJORA DE LAS AREAS DE APOYO ADMINISTRATIVO Y DE LOS PROVEEDORES.

	TOTAL	PORCENTAJE
SI	20	80%
NO	10	20%

El 80% cuenta con procedimientos para medir la mejora en las áreas administrativas y proveedores y un 20 % no los tiene.

4.2.- Análisis y evaluación de la información por variable.

Variabile: Administración de recursos humanos

- Apoyo total del trabajador 84%
- Sistema de satisfacción del personal 60%
- Evaluación del desempeño 88%
- Capacitación de calidad 48%
- Proceso de cambio del trabajador 76%
- Aspectos para el logro de la calidad:

- 1o. Productividad y eficacia del personal
- 2o. Salud en el trabajo
- 3o. Trato al personal
- 4o. Seguridad en el trabajo

Los resultados obtenidos en la presente investigación permiten concluir que la micro y pequeña empresa en lo que se refiere a la variable de administración de recursos humanos fueron favorables, en cuanto a que la mayoría de las empresas cuentan con el apoyo total del trabajador en el proceso de cambio para la calidad y productividad, es decir que los trabajadores están de acuerdo en realizar cualquier tarea que se les ponga, están dispuestos hacer un esfuerzo en la mejora de la empresa. El contar con el apoyo del trabajador es importante, ya que es la persona que realiza el trabajo, ya sea elaborando el producto o dando el servicio al cliente.

En cuanto a evaluación del desempeño se refiere, la mayoría de empresas las realiza, ya que le son de gran utilidad, para determinar el rendimiento de cada uno de los em-

pleados y así poder hacer comparaciones y de acuerdo a esto se pueden tomar las decisiones, sobre el mejor acomodo de los trabajadores, inexactitud de información, necesidad de capacitación y desarrollo, ajustes, etc; es una herramienta de gran ayuda.

Se puede decir que aunque se cuenta con sistemas para determinar la satisfacción del personal 60%, todavía existe una proporción de importancia que no lo consideran, por lo que aún se reciben quejas de clientes, ya sea en el trato o en la mala elaboración del producto.

También los resultados demostraron la falta de capacitación de calidad, de aquí se derivan algunos de los problemas debido a la falta de conocimiento del trabajo a realizar. La capacitación es indispensable para la empresa desde directivos hasta los obreros.

Por otra parte, se realizó un análisis sobre algunos aspectos considerados para el logro de la calidad y productividad en donde los resultados fueron los siguientes: La productividad y eficacia del personal ocupa el primer lugar, siguiendo la salud en el trabajo, concediéndoles menor importancia al trato al personal y a la seguridad en el trabajo que prácticamente están casi ausente los esfuerzos.

Variable: liderazgo

- Participación del trabajador con la alta dirección.	64%
- Participación de la alta dirección con cliente-proveedor.	96%
- Necesidad de la dirección de involucrarse en proceso de calidad.	100%
- Pláticas de la alta dirección con el personal.	80%
- Necesidad de modificar factores de calidad.	64%

Dentro del enfoque de calidad total, una dimensión importante del LIDERAZGO es que ejerza mediante el ejemplo. En este sentido, es importante que la alta dirección, representada por el director general o el propietario participe directamente en la evolución del proceso de calidad y en esta encuesta fue lo que se busco saber y los resultados fueron positivos, ya que en la mayoría la alta dirección participa como lider para mejorar la calidad y productividad de la micro y pequeña empresa ya que mostraron un avance del 81% en su totalidad del puntaje obtenido.

La alta dirección considera necesario involucrarse totalmente en el proceso de calidad, así como también en pláticas directas al personal o grupos de trabajo, es por esto que la alta dirección considera importante las reuniones con clientes y proveedores, ya que sólo así podrán

saber sus gustos, necesidades, preferencias del cliente, en cuanto a proveedores requiere de su conocimiento para saber de los productos y características, y así hacer comparación de estas y seleccionar el que convenga; por lo que se puede decir que el LIDERAZGO se está llevando en buen forma, ya que se ha puesto demasiada atención en implantar un estilo participativo de mando en este tipo de empresas.

Sin embargo, algunas de las empresas encuestadas aún funcionan reactivamente, y sus estructuras aún están constituidas de muchos niveles, lo cual no ha permitido combatir su forma burocratizada de funcionamiento.

Variable: Satisfacción al cliente

- | | |
|--|-----|
| - Sistema para conocer la necesidades del cliente. | 84% |
| - Parámetros para medir el servicio de clientes. | 76% |
| - Conocimiento del éxito | 92% |
| - Participación de clientes en la elaboración de los planes. | 36% |
| - Sistemas y mecanismos para responder expectativas. | 84% |

Al realizar un análisis sobre la variable de SATISFACCION AL CLIENTE, se examinó lo que hacen las empresas para conocer y satisfacer las necesidades de sus clientes, así como la prioridad que este factor tiene para la organización. Se registro un avance del 74% ocupando el 6o. lugar de las demás variables.

De acuerdo a la información proporcionada por las empresas participantes, la mayoría de ellas tiene establecidas estrategias, sistemas o algún parámetro para conocer las necesidades y satisfacción del cliente; ya que este es el objetivo principal al fabricar un producto o dar un servicio.

Aunque la mayoría de las empresas afirmó que dentro de los cambios que ha habido en sus organizaciones incluyen las necesidades del cliente, sólo a veces se reúne con ellos, prácticamente no se le considera en la elaboración de los planes, y muy pocas empresas los invitan a participar en las modificaciones de productos y/o servicios.

Variable: Información

En la administración de los procesos de cambio para la calidad, la importancia de la información es mucho mayor, ya que todo cambio requiere una buena base de información. De acuerdo con los resultados obtenidos en esta variable, el avance de las empresas fue de 79%. La mayoría de empresas tiene en desarrollo su sistema de información, los que las empresas manejan de manera sistemática pues incluyen en sus bases de datos, a sus clientes, proveedores, competidores, a la empresa misma y entorno económico, la que es analizada por la alta dirección para la correcta toma de decisiones, pues les facilita realizar cualquier movimiento en la empresa.

Variable: Aseguramiento de la calidad

- Mecanismos de control para cumplimiento de especificaciones 72%
- Sistemas y procedimientos para mejorar la calidad 92%

La mejora continua de los productos y/o servicios es una condición indispensable en las empresas que han adoptado el enfoque de la calidad total. En este sentido, la existencia de sistemas que lo posibiliten es de gran importancia. El asegurar la calidad, les identifica con productos y servicios de calidad superior, lo que les origina un margen de rentabilidad mayor a los de su competencia. Por ello su existencia tiene gran peso en la evaluación de procesos de calidad y se le asigna un alto valor. El avance que tiene este aspecto fue de 82% de las empresas participantes.

En este aspecto, de acuerdo con la información obtenida, lo más difundido es los sistemas y procedimientos para la mejora de la calidad y en segundo lugar los mecanismos de control para el cumplimiento de especificaciones.

Variable: Planeación

Los procesos de calidad antes de ser implantados, deben ser planeados y aún cuando se ejecuten los planes deben existir ajustes y corrección de rumbo. La planeación es, pues, un proceso que también es evaluado en el enfoque de la calidad. Los resultados arrojados en esta encuesta denotan

una mayor participación que las demás variables pues el 99% considera necesario realizar la planeación.

El no contar con una buena planeación, en donde las acciones son sobre la marcha, da magros resultados que repercuten en los demás ámbitos.

Variable: Resultados

En el proceso de cambio para la calidad y productividad, es necesario evaluar el nivel y tendencia de mejoramiento, así como los procesos internos para lograrlos. En esta variable el puntaje obtenido fue de 80% por lo que se ve que si le prestan atención.

Por parte de las empresas que toman en cuenta esta variable, se puede decir que tienen un buen seguimiento de la calidad, reportan que la tendencia de la empresa ha sido satisfactoria y consideran que en relación a sus competidores sus productos y servicios es de superior calidad.

4.3.- RESUMEN Y CONCLUSIONES GENERALES DE LA INVESTIGACION.

La presente investigación se desarrolló en la ciudad de Veracruz, tomando como muestra 25 micros y pequeñas empresas, a las cuales se le aplicó un cuestionario que contenía 27 preguntas, con referencias a las 7 variables que surgen de la hipótesis planteada como base para el estudio, lo cual se determina que es verdadera, ya que las empresas micro y pequeñas están en proceso de cambio para alcanzar la calidad y productividad deseada. Para determinar la certeza de la hipótesis, se basó en las variables que tratan la administración de los recursos humanos, liderazgo, satisfacción al cliente, información, planeación, aseguramiento de la calidad y resultados de las cuales se concluye lo siguiente:

En la administración de los recursos humanos, se está tomando en cuenta el papel y la participación del trabajador, ya que consideran que son de mayor importancia dentro de la empresa. En el liderazgo, se puede decir que la alta dirección está participando como líder-guía en el proceso de cambio. La satisfacción al cliente, las micro y pequeñas empresas la tienen como meta hacia la cual encaminan sus esfuerzos, por lo que consideran que si el cliente está contento con el producto y/o servicio seguirá adquiriéndolo y esto es bueno para la empresa. De acuerdo con la información, las empresas consideran que es el único camino para saber acerca de clientes, otras empresas, proveedores, competidores y de ahí poder realizar cualquier cambio, deter-

minaron que sin la información no podían realizar ningún movimiento. La planeación para el cambio se considera vital ya que toda acción debe ser analizada antes de ser ejecutada para lo cual se realizan planes y programas y así poder alcanzar las metas y objetivos principales. El asegurar la calidad les proporciona una mejora continua lo que les ayuda a ser mejor cada día, a ser superiores a sus competidores que es lo que tanto buscan. De los resultados se concluyó que al analizar ellos el nivel y la tendencia de mejoramiento, tiene un buen seguimiento en la calidad y productividad de la empresa.

BIBLIOGRAFIA

- Adams; Productividad y calidad; Editorial Trillas.
- Terry George; Principios de Administración.
- Munch Galindo L.; Fundamentos de Administración.
- Nuevo diccionario ilustrado Sopena de la Lengua Española, Editorial Sopena S.A.
- Fleitman S. Jack, L.A. I y II parte. EL FINANCIERO Pags. 43-A, 40-A. Situación de la micro y pequeña empresa.
- Goni Avila Niria, Calidad y Productividad en la micro y pequeña empresa en México, EL FINANCIERO pag 32-A.
- Perarltta Javier, La cultura de la calidad, EL FINANCIERO pag. 31-A.
- Acuña Tomas, I II Y III parte, EL FINANCIERO pags. 30-A, 26-A, 29-A. como recibe el cliente la calidad de los servicios.
- Mendoza Guadalupe, Buscar la calidad total: Tarea empresarial; EL FINANCIERO PAG. 34-A.
- Gritzewsky Desatnik Benito; Calidad total: Una nueva civilización en el siglo XXI. EL FINANCIERO pgs.36-A y 40-A.
- Vega Guillermo, Calidad es marcar la diferencia, EL FINANCIERO pag. 33-A.
- Hernández Rafael, Como Hacer más competitiva a su empresa, EL FINANCIERO pag.29-A.