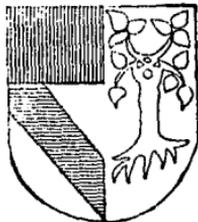


308902
35
25



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE ADMINISTRACION

con estudios incorporados a la
Universidad Nacional Autónoma de México

**ESTUDIO DE LA ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION
E IMPLANTACION DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL
PARA LOGRAR LA CALIDAD TOTAL Y LA PRODUCTIVIDAD
EN UNA EMPRESA DE SISTEMAS DE ESCAPE
AUTOMOTRIZ**

T R A B A J O

Que como resultado del Seminario de Investigación

PRESENTA COMO TESIS

EDMUNDO ULLRICH LEOS

PARA OPTAR POR EL TITULO DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

DIRECTOR DE TESIS: LIC. RICARDO DORANTES MIR.

MEXICO, D. F.

OCTUBRE 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.

AGRADECIMIENTOS

DIOS

¡ MUCHAS GRACIAS ! .

Por la familia que me dio, por estar siempre conmigo,
por su ayuda, por todas las oportunidades en la vida
y la vida misma, por permitirme vivir una vez más
y por todo lo que ha hecho de mí.

PADRE Y MADRE

EDMUNDO ULLRICH DE LA VEGA.

Padre, por forjarme en la vida,
con tus sabios consejos, apoyo
regaños y enseñanzas; al fin,
hemos logrado juntos el sueño
que tanto anhelábamos desde
hace 8,980 días.

Gracias.

MARTHA Y. LEOS DE ULLRICH.

Madre, por guiarme en el
camino correcto de la vida,
compartir tantos momentos
difíciles, enseñarme a ser un
hombre de provecho y cuidar de
lo más importante, ¡La Familia!

Gracias.

¡ LOS AMO !

HERMANOS

Mayra M. Ullrich Leos y

Eduardo Ullrich Leos.

Por que con su presencia y convivencia
fui motivado para llegar a ser lo que
soy. Y deseo que sigamos siendo
una familia unida.

Y tú Eduardo, espero y deseo que con el ejemplo de
tantos años de estudio y especialmente con esta
Tesis, sigas adelante, te esfuerces y luches
siempre, ya que todo cuesta mucho
trabajo y nada es fácil en la vida.

SANDRA

Por todo tu tiempo, dedicación,
comprensión y fidelidad.

! Muchas Gracias ;

TE AMO.

INSTITUTO NACIONAL DE CARDIOLOGÍA



! POR EXISTIR ;

ÍNDICE

Pág.
1

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO 1

LA ADMINISTRACIÓN COMO PARTE ESENCIAL DE CUALQUIER ORGANIZACIÓN.

1.1 Organización y Administración.	5
1.2 Definición de Administración.	6
1.3 Definición de Eficiencia y Eficacia.	7
1.4 Objetivo de la Administración.	7
1.5 Importancia de la Administración.	8
1.6 La Administración y el Administrador.	8
1.7 Las Organizaciones vistas como Sistemas.	9
1.8 Teoría de Sistemas Administrativos.	10
1.9 Clasificación de los Sistemas Administrativos.	11
1.10 Límites de los Sistemas en las Organizaciones y la Administración.	13
1.11 El Proceso Administrativo en las Organizaciones.	14
1.11.1 Liderazgo y otros Tipos de Autoridad.	15
1.11.2 Teoría del Liderazgo, sus Características y Teoría Circunstancial.	17
1.11.3 Definición de Liderazgo.	18
1.11.4 Tipos de Liderazgo.	18
1.12 Objetivos y Misiones de las Organizaciones y sus Recursos.	19
1.13 Tipos de Recursos en las Organizaciones.	20
1.14 Definición de la Administración de Recursos Humanos.	21
1.15 Origen de la Administración de Recursos Humanos.	22
1.16 Contribuciones de otras Disciplinas.	23
1.17 Modelos de Conducta en los Recursos Humanos.	24
1.17.1 Teoría "X" o Sistema Explotativo.	25
1.17.2 Teoría "Y" o Sistema Participativo.	27
1.17.3 Teoría "Z" o Relaciones Humanas.	29

CAPÍTULO 2

ANTECEDENTES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

2.1 ¿Qué es el Desarrollo Organizacional?	32
2.2 Fundamentos del Desarrollo Organizacional.	32
2.3 Elementos integrantes del Desarrollo Organizacional.	33
2.4 Agente de Cambio.	36
2.4.1 Objetivos de un Agente de Cambio.	38
2.5 Diagnóstico Organizacional.	39
2.6 Sensibilización a través del Agente de Cambio.	40
2.7 Tecnología del Desarrollo Organizacional.	41
2.8 El Desarrollo Organizacional como una Técnica de la Dirección.	42
2.9 Características del Desarrollo Organizacional.	43
2.10 Principios y Valores del Desarrollo Organizacional.	45

CAPÍTULO 3

CALIDAD.

3.1	Introducción.	48
3.2	La Calidad en México.	50
3.2.1	Situaciones que en México obstaculizan la Calidad.	51
3.2.2	Situaciones favorables para el logro de la Calidad.	52
3.3	La Calidad de Vida en el Trabajo.	53
3.4	Control.	55
3.4.1	Control de Calidad.	55
3.4.2	Características del Control Total de Calidad.	57
3.4.3	Ventajas del Control Total de Calidad.	57
3.5	Círculos de Calidad.	58
3.5.1	Objetivos de los Círculos de Calidad.	58
3.5.2	Características de los Círculos de Calidad.	59
3.6	Relación del Desarrollo Organizacional con la Calidad.	61
3.7	Conceptos de la Administración de la Calidad.	63
3.7.1	Definición de Calidad.	64
3.7.1	Identificación de los Requerimientos.	65
3.7.2	Sistemas para lograr la Calidad.	68
3.7.3	Estándar de ejecución para mantener la Calidad.	69
3.7.5	Medición de la Calidad.	70

CAPÍTULO 4

PRODUCCIÓN Y PRODUCTIVIDAD.

4.1	Definición de Producción.	72
4.2	La Importancia de la Capacitación en la Producción.	73
4.2.1	La importancia de la Comunicación en la Producción.	76
4.2.2	La Capacidad de Producción.	77
4.3	Definición de Productividad.	78
4.3.1	Importancia de la Productividad.	78
4.3.2	Desarrollo de la Productividad.	80
4.3.3	Síntomas de Baja Productividad.	82
4.3.4	Lo que Motiva a la Productividad.	83
4.3.5	Consecuencias de la Baja Productividad.	87
4.3.6	Efectos al Incrementar la Productividad.	87
4.4	Otras Definiciones de Productividad.	88
4.5	Filosofía de Productividad y Calidad.	89

CAPÍTULO 5

CASO PRÁCTICO.

5.1	Introducción.	90
5.2	Antecedentes.	90
5.3	Necesidad de Cambio.	92
5.4	Diagnóstico de la Organización.	93

5.4.1 Análisis de la Información Obtenida.	94
5.4.2 Elaboración del Diagnóstico Final.	100
5.4.2.1 Introducción.	101
5.4.2.2 Principales Áreas de Oportunidad.	102
5.4.2.3 Plan de Calidad de Vida en el Trabajo.	112
5.4.2.4 Proceso de Calidad de Vida en el Trabajo.	113
5.5 Implantación del Proceso Total de Calidad.	116
5.5.1 Estrategia para Mejorar la Calidad.	121
5.5.2 Principios Absolutos de la Administración de la Calidad.	123
5.6 Metodología.	127
CONCLUSIONES.	141
BIBLIOGRAFÍA.	146

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, todo lo que nos rodea es tan cambiante que nos exige una planeación por parte de los Empresarios que deseen seguir desarrollándose conforme va pasando el tiempo. Esto implica el **"Desarrollo Organizacional" (D.O.)**, lo cual incluye desde procesos más efectivos de planeación de objetivos, de toma de decisiones y comunicación, hasta sistemas de colaboración en el trabajo.

La importancia de desarrollar este tema, radica en el hecho de que en México, el Desarrollo Organizacional no ha tomado aún una importancia vital, porque no se sabe qué es y para qué sirve exactamente.

El Desarrollo Organizacional, por otro lado al establecerse en una Organización, se enfrenta con otro tipo de problemas, como es el tipo de Cultura que existe en ese momento dentro de una Organización, que produce una resistencia natural de las personas al cambio.

De aquí que el D.O. necesite de la voluntad y colaboración de las personas para que el cambio sea efectivo.

Un factor muy importante, que me motivó a escribir sobre el tema de Calidad fue la apertura de fronteras, la cual exige un cambio en todas las mentalidades de los diferentes Empresarios de las Organizaciones, las cuales deben crear conciencia de que se entró a una etapa de alta competitividad contra otras Organizaciones que también poseen diferentes culturas y formas de vida distintas, ésta competencia sólo puede darse con productos de muy alta calidad, situación que refleja toda una filosofía en las Organizaciones.

Los resultados que estas Empresas competitivas tienen, se debe a que la calidad de toda actividad realizada en ellas, es muy alta, por conocer perfectamente las necesidades, y requisitos de sus clientes.

De tal forma que con el presente trabajo, pretendo demostrar que al implantar en una Empresa Mexicana una filosofía con normas estándares de Calidad "Cero Defectos", les abrirá una perspectiva muy amplia para competir con eficiencia ante la ya presente apertura de fronteras.

Estoy consciente que ésto no es tarea fácil, que implica el cambio de costumbres y formas de trabajar que han durado mucho tiempo y que aún miles de Empresas siguen conservando, además de

que los resultados se aprecian de un mediano a un largo plazo, sin embargo, insisto en la importancia que tiene el hecho de que las Empresas poco a poco vayan detectando la necesidad de ser eficientes y productivas, para poder lograr una amplia competitividad.

La descripción de lo que es el D.O. y su apoyo para lograr la Calidad Total en una Empresa concreta, es lo que deseo explicar y transmitir a través de los siguientes capítulos.

Es decir, expongo una panorámica de lo que es una Organización y lo complejas que pueden ser, ya que todas ellas son completamente diferentes, en cuanto su manejo, toma de decisiones, a pesar de que su giro comercial o productivo sea el mismo. Comento también, la importancia del D.O. como una integración de los intereses entre la Organización y el Agente de Cambio, así como el esfuerzo de dicho Agente para lograr que un plan no solo sea aceptado por la Dirección, sino que ésta también se comprometa e involucre con la estrategia definida, para lograr el éxito.

Por otra parte menciono y explico lo que es la Administración, la Calidad Total al igual que la Productividad y la Eficiencia, las cuales hacen a las Organizaciones ser eficientes y competitivas.

Por último un caso práctico en donde aplico el D.O. en el cual la Calidad de Vida y la Calidad Total constituyen un elemento importante que va de la mano con el proceso de cambio planeado, con el fin de llegar a la mejora continua.

De esta manera explico lo importante y útil que es el Desarrollo Organizacional, así como la Calidad Total y la Productividad en cualquier Empresa, es en resumen un nuevo cambio en la Cultura Organizacional.

CAPÍTULO 1

LA ADMINISTRACIÓN COMO PARTE ESENCIAL DE CUALQUIER ORGANIZACIÓN.

1.1 Organización y Administración.

El mundo de hoy, es una sociedad compuesta de organizaciones. Todas las actividades dirigidas hacia la producción de bienes (productos), o la prestación de servicios (actividades especializadas) son planeadas, organizadas, integradas, dirigidas y controladas dentro de organizaciones.

Todas las Organizaciones están constituidas por personas y por recursos no humanos, como los recursos físicos (materiales), financieros, tecnológicos, etc. La vida de las personas depende de las Organizaciones y éstas dependen del trabajo de aquellas.

Las personas nacen, crecen, aprenden, viven, trabajan y mueren dentro de Organizaciones. Las Organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversificadas, de tamaños diferentes, de características diferentes, de estructuras diferentes, de objetivos diferentes.

Asimismo existen Organizaciones lucrativas, llamadas Empresas, y Organizaciones no lucrativas como el Ejército, la Iglesia, los Servicios Públicos de naturaleza gratuita, las entidades Filantrópicas, etcétera.

Por su tamaño y por la complejidad de sus operaciones, las Organizaciones necesitan ser administradas, y su Administración requiere todo un aparato de personas estratificadas en diversos niveles jerárquicos que se ocupan de asuntos diferentes.

1.2 Definición de Administración.

¿Qué es la Administración?. De acuerdo con la definición que da la enciclopedia, la Administración es: "Acción de administrar" siendo administrar: "Servir o ejercer algún empleo". (1)

La palabra Administrar viene del latín **ad** (dirección para, tendencia para) y **minister** (subordinación u obediencia) y significa aquél que realiza una función bajo el mando de otro, es decir aquél que presta un servicio a otro.

(1) Diccionario Enciclopédico Espasa, Espasa Calpe S.A. Madrid, 1978, pag. 189

Desde el punto de vista Empresarial, puedo definir a continuación lo que es Administración.

Administración.- Es un conjunto sistemático de reglas técnicas, ciencias, y del arte para aplicarlas de manera más adecuada en un ámbito humano en donde todos aporten para lograr la máxima eficacia y eficiencia en las formas de actuar y estructurar una Empresa para cumplir con la misión de la misma, facilitando y complementando la misión de la persona.

1.3 Definición de Eficiencia y Eficacia.

La productividad implica eficiencia y eficacia en el desempeño individual y organizacional. La **eficacia** es el logro de los objetivos y la **eficiencia** es la obtención de los fines con la cantidad mínima de recursos.

1.4 Objetivo de la Administración.

La Administración trata de la propia actividad organizacional (tanto Industrial como Humana) es decir, la planeación, organización (estructuración), Integración, dirección y del control de todas las

actividades diferenciadas, por la división del trabajo que ocurre dentro de una Organización.

De tal modo que la Administración es algo imprescindible para la existencia, supervivencia y éxito de las Organizaciones, ya que sin ella las Organizaciones jamás tendrían condiciones para existir y crecer.

1.5 Importancia de la Administración.

La importancia de la Administración constituye una actividad en una sociedad pluralista que se basa en el esfuerzo cooperativo del hombre a través de las Organizaciones.

1.6 La Administración y el Administrador.

La Administración se revela hoy en día como una de las áreas del conocimiento humano más impregnadas de complejidades y desafíos. Es decir, el profesional puede ser un Financiero, un Ingeniero, un Economista, un Contador, etc., y necesita conocer profundamente su especialidad, pero no basta con eso, él debe ser un Administrador, y más aún, sí éste es promovido en su Empresa a Supervisor, Auxiliar, Jefe, Gerente o Director.

Por lo tanto como he mencionado, puede trabajar en los más variados niveles de una Organización: Desde el nivel jerárquico de supervisión elemental, hasta el nivel de dirigente máximo de la Organización. Es decir, puede trabajar en las más diversas especificaciones de la Administración: Sea en la Administración de la Producción, en la Administración Financiera, en la Administración de Recursos Humanos, o más aún en la Administración General.

En cada nivel y en cada especialización de la Administración, las situaciones son altamente diversificadas y diferenciadas. Además cabe mencionar que no existen dos Organizaciones iguales, así como no existen dos personas idénticas. Cada Organización tiene sus objetivos, sus directivos, su personal, sus problemas internos y externos, su situación financiera, su mercado, su tecnología, su ideología y su política de negocios.

1.7 Las Organizaciones vistas como Sistemas.

Comenzaré definiendo lo que es un **Sistema**.- Un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados entre sí. (2)

Nótese que el punto clave de un sistema está constituido por las relaciones entre los diversos elementos del mismo; es decir, puede existir un conjunto de objetos, pero estos no están relacionados de alguna manera, entonces de ninguna manera constituyen un sistema.

1.8 Teoría de Sistemas Administrativos.

¿Por qué tratar el tema de Sistemas en la Administración?

Porque dentro de las Organizaciones, tradicionalmente se ha prestado atención creciente a los aspectos técnicos y materiales, descartando un tanto los humanos; sin embargo, el elemento humano es el que va a dar vida y movimiento a la Organización.

Entonces este punto tiene por objetivo destacar las relaciones existentes entre los diversos elementos de las Organizaciones así como nexos entre éstas y su medio circundante, a fin de hacer consciente al profesionista que las Organizaciones constituyen **unidades integrales**, dentro de las cuales cualquier cambio afecta a la estructura misma y a su medio, en conjunto.

Estas variaciones pueden ser próximas o remotas, drásticas o leves, pero no dejan en absoluto de afectar a toda la entidad así como al medio.

Algunas veces las conexiones entre los diversos elementos no son evidentes o apreciables a primera vista y es por ello que frecuentemente no se consideran como un sistema algunos elementos que, aparentemente, se encuentran dispersos o que no aparecen directamente conectados. Con cierta frecuencia es este el caso de los elementos materiales, técnicos y humanos de una Organización.

1.9 Clasificación de los Sistemas Administrativos.

Considero prudente clasificar los sistemas en dos grandes grupos: **Sistemas Determinísticos y Sistemas Probabilísticos**. Un sistema determinístico es aquel cuyo funcionamiento puede predecirse con toda certeza, mientras que en los sistemas probabilísticos existe incertidumbre al respecto.

El tamaño, dimensión o la complejidad del sistema no implica, necesariamente, determinismo o probabilidad. El Sistema Solar, para

efectos prácticos, constituye un sistema determinístico pues se puede anticipar, con muchos años, su comportamiento.

Por otro lado, un temblor o maremoto representa un sistema probabilístico ya que no puede anticiparse con precisión el efecto que tendrá éste en su duración.

Las Organizaciones son sistemas probabilísticos, aunque existen vertiginosas fuerzas internas que tienden a convertirlos en determinísticos, (por ejemplo, procedimientos, reglamentos, políticas y en resumen, el aparato administrativo). Frecuentemente los mismos miembros de una Organización consideran ésta como un sistema determinístico, cosa que puede conducir a decisiones equivocadas.

Las Organizaciones se encuentran, igualmente, en su medio circundante probabilístico. Puede decirse que la incertidumbre permea todas las actividades de la Organización en que unas sean más inciertas que otras.

Se han creado diversos métodos estadísticos y lógicos que llevan a los Administradores a reducir la incertidumbre.

1.10 Límites de los Sistemas en las Organizaciones y la Administración.

Como un aspecto importante de los sistemas, no siempre son objetos físicos o entidades corpóreas; Además, dependerá de nuestros propósitos establecer los límites de los mismos, ya que todo sistema debe tener por esencia un principio y un fin.

Para aclarar la extensión de un sistema es necesario echar mano de dos nuevos conceptos: **Subsistemas** y **Suprasistemas**. Se dice que un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados entre sí; pero cada uno de estos elementos puede considerarse, como un sistema en sí mismo. Por ejemplo, en una Organización existen departamentos de Finanzas, Producción, Recursos Humanos, Ventas, etc. Cada uno de los cuales puede considerarse como un subsistema.

En cada departamento, quizá o probablemente existan secciones; por ejemplo: En el departamento de ventas podría haber las secciones de ventas al mayoreo, ventas al menudeo, etc., las cuales podrían ser considerados como subsistemas de los departamentos. Por otro lado la Organización podría considerarse como un subsistema de la economía nacional o sea, de un suprasistema.

1.11 El Proceso Administrativo en las Organizaciones.

El proceso administrativo radica principalmente en **Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control**. Es necesario hacer notar que la **planeación** implica la selección de misiones y objetivos y las estrategias, políticas, programas y procedimientos para lograrlos, requiere tomar decisiones, es decir, escoger cursos futuros de acción entre alternativas. Correspondería a establecer el estado ideal que se desea lograr y que se requiere estar recibiendo información (retroalimentación) sobre el propio desempeño para controlar que una actividad no se desvíe. La **organización** es aquella parte de la Administración que implica establecer una estructura e integrar los recursos y los órganos responsabilizados de su Administración, al igual que, establecer relaciones entre ellos y atribuciones de cada uno de ellos. La **integración** implica llenar los puestos de la estructura organizacional y mantenerlos ocupados, esto es, que se les capacite, posteriormente de una selección adecuada y desarrollo para realizar sus tareas de modo eficaz y eficiente. La **dirección** consiste en dirigir a los seres humanos para que contribuyan a la obtención de las metas de la Organización y del grupo, (dicha dirección requiere de un buen líder). El **control** es la medición y corrección de las actividades de los

subordinados, con el fin de asegurarse que los hechos se ajusten a los planes.

En todas las Organizaciones debe llevarse a cabo el Proceso Administrativo pues de otra forma se corre el riesgo de desperdiciar múltiples actividades y recursos.

1.11.1 Liderazgo y otros Tipos de Autoridad.

Existen tres clases de Autoridad en las Organizaciones:

Jefatura.- La autoridad basada en fundamentos racionales se apoya en la creencia, por parte de los subordinados, de la legalidad y legitimidad de las reglas que gobiernan en la Organización y del Derecho que tienen quienes se encuentran elevados a supervisores para emitir órdenes; se considera que un supervisor tiene el derecho de ejercer y apoyar estas reglas independientemente de sus atributos personales o de sus realizaciones pasadas, y tiene este derecho de autoridad en virtud del puesto que ocupa. En tal forma, este elemento puede cambiar; sin embargo, su sucesor tendrá la misma cantidad de autoridad formal, a menos que la estructura de la Organización sea cambiada, es decir, dicho

Influjo proviene del puesto y no de la persona, es, pues, una autoridad formal.

Liderazgo.- La autoridad basada en fundamentos carismáticos, es decir personales, representa lo opuesto a la autoridad racional, aquí el supervisor está investido de características personales que lo colocan arriba del promedio de los demás miembros del grupo, convirtiéndolo así en líder.

Resulta trascendental anotar que los líderes, como elementos activos de la Organización, no son nominados, seleccionados, elegidos o asignados formalmente; sino por lo contrario, aceptados y seguidos. De hecho, es difícil que un líder se halle en posibilidad de establecer, adecuada o inteligiblemente, por qué tiene la posibilidad de ser tal, ni sus seguidores expresarán aceptablemente por qué lo siguen.

El líder establece metas, pero al hacerlo tiene en cuenta las condiciones existentes, una vez determinando lo que su grupo puede hacer y, hasta cierto punto, lo que ha de hacer. El líder reconcilia las oposiciones internas y las presiones ambientales, dando una atención mayor al comportamiento adaptativo en relación al carácter organizacional de la Empresa.

Autoridad Profesional.- Comprende todos aquellos conocimientos, experiencias, habilidades, etcétera, que el supervisor debe poseer. Ordinariamente, los subordinados esperan que su supervisor sea capaz de solucionar sus dudas o resolver los problemas relativos al trabajo. Para esto, precisa que el supervisor tenga las cualidades profesionales requeridas para ello.

Un supervisor sin esta característica no será respetado por sus subordinados, pues parte de esta autoridad profesional se encuentra integrada en el liderazgo.

1.11.2 Teoría del Liderazgo, sus Características y Teoría Circunstancial.

¿Qué hace que una persona posea el Carisma?, ¿Por qué algunas personas se convierten en Líderes?.

Una teoría, la de las características, sostiene que los líderes son aquellos que poseen una combinación de atributos personales que los hace "grandes hombres". Entre las características personales que se mencionan se encuentran la inteligencia, el dinamismo, el tacto, etcétera. Y desde el punto de vista, el cual afirma que son las

circunstancias las que hacen al buen líder. El grupo, al encontrarse en determinadas circunstancias, escoge como líder a la persona capaz de aglutinar y canalizar las emociones del grupo, o de ayudar a este a satisfacer sus necesidades.

1.11.3 Definición de Liderazgo.

Liderazgo.- Es la influencia, arte o el proceso de influir en las personas para que intenten con buena disposición y entusiasmo el logro de los objetivos de la Empresa, así como los objetivos grupales y de la persona misma. **(3)**

1.11.4 Tipos de Liderazgo.

Autócrata.- Ordena y espera el cumplimiento, que es dogmático y firme que dirige mediante aquella antigua habilidad de dar recompensas y castigos.

Demócrata.- Consulta con todos aquellos subordinados en torno a acciones y decisiones propuestas y alienta su participación. No

(3) Harold Koontz, Heinz Weihrich. "Administración" 1990 pag. 496

actúa sin escuchar antes la opinión de sus subordinados.

Parcial.- Concede a los subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones, deja que los subordinados toman todas las decisiones.

1.12 Objetivos y Misiones de las Organizaciones y sus Recursos.

Las Organizaciones, con el fin de poder funcionar, necesitan satisfacer aquellas misiones y objetivos (establecidos por el proceso administrativo) organizacionales, fijados por la misma Organización.

Definiendo Misión: Es la función o tarea básica de una Organización o de cualquiera de sus departamentos. **(4)**

Definiendo Objetivo: Es el fin a los cuales se dirige la acción, los puntos finales de la planeación. **(5)**

Así que una misión refleja la concepción de que son algo más

(4) Harold Koontz, Heinz Weihrich: "Administración" 1990 pag. 70

(5) Harold Koontz, Heinz Weihrich: "Administración" 1990 pag. 71

que simples estructuras técnicas y administrativas. Formular la misión de una Organización equivale a enunciar su principal razón de existir, es identificar la función que cumple en la sociedad, con su carácter y filosofía básicos. El objetivo es el fin hacia el cual se dirige una actividad, representa no sólo el punto final de la planeación, sino también el fin hacia el cual se dirigen la organización, integración, dirección, y control.

Aunque los objetivos de la Empresa constituyen su plan básico, un departamento también puede tener sus propios objetivos.

1.13 Tipos de Recursos en las Organizaciones.

La Organización para lograr sus objetivos, requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus fines.

Son de tres tipos, a saber:

Recursos Materiales.- Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etcétera.

Recursos Técnicos.- Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.

Recursos Humanos.- No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad, por ejemplo: Conocimientos, experiencias, motivación, intereses, aptitudes, actitudes, habilidades, salud, etc. Los recursos humanos los he dejado al último no porque sean los menos importantes sino porque, requieren de una explicación más amplia, como la que describiré a continuación.

1.14 Definición de la Administración de Recursos Humanos.

Administración de Recursos Humanos.- Es el proceso administrativo aplicado al crecimiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la Organización; en beneficio del individuo y de la propia Organización, al igual que del país en general. Por lo tanto, tenemos así que una relación humana, es aquella interacción entre dos o más personas. (6)

(6) F. A. Galicia. "Administración de Recursos Humanos" pag. 27

De tales relaciones no sólo se dan exclusivamente entre los miembros de una Organización sino en todas partes.

1.15 Origen de la Administración de Recursos Humanos.

No debo hablar en forma separada del origen de la Administración de Recursos Humanos, como se le conoce actualmente, sin mencionar el Derecho Laboral y la Administración Científica así como otras disciplinas. Me refiero al Derecho Laboral porque al nacer como una consecuencia de la exigencia de la clase trabajadora, a fin de que se reglamentara el trabajo, se pensó que bastaría aplicar los preceptos legales en forma fría para la obtención de buenos resultados; pero se encontró que las relaciones que se establecían requerían estudio, entendimiento, elaboración de una serie de principios para la buena práctica de los mismos, ya que se hablaba de conceptos relativos a sueldos, prestaciones, contratación, etc., que necesitaban de algo más que una mera improvisación. Asimismo los principios de Taylor y Fayol pusieron las bases de la Administración, a través de la coordinación, dirección y, por tanto, del mejor empleo de los Recursos Humanos que intervienen en el trabajo. El mismo Taylor viendo la importancia del área, creó, las "Oficinas de Selección".

La organización funcional trajo la aparición de especialistas en las áreas de Finanzas, Producción, Ventas y de igual forma empezaron a aparecer en los Estados Unidos los departamentos de Relaciones Industriales, como consecuencia de la necesidad de poner en manos de expertos una función tan importante y dejar de improvisar en tal área; de tal forma tenemos como parte fundamental dentro de la carrera de Licenciado en Administración de Empresas este aspecto importantísimo.

Puedo decir que la Administración de Recursos Humanos es multidisciplinaria pues requiere el concurso de múltiples fuentes de conocimientos.

A continuación, señalo las más importantes disciplinas que tratan con la Administración de Recursos Humanos.

1.16 Contribuciones de otras Disciplinas.

INGENIERÍA INDUSTRIAL.

A principios de siglo, apareció en los Estados Unidos un movimiento llamado "Administración Científica" encabezado por Taylor y

otros Ingenieros Industriales, los cuales veían como aspecto fundamental en las Empresas la búsqueda de la eficiencia.

Desarrollaron técnicas sumamente valiosas que aún tienen una gran validez y dejaron abierto el camino para lo que es la moderna Administración.

Entre sus Aportaciones :

Estudio de Tiempos.- Se divide la tarea en elementos básicos y determina el tiempo que se lleva cada una.

Estudio de Movimientos.- No era posible determinar tiempos precisos sin haber analizado cuidadosamente los movimientos inherentes., (ésta técnica fue desarrollada en forma amplia por Frank y Lillian Gilbreth a través de sus famosos 14 movimientos básicos denominados Therbligs, o sea el apellido Gilbreth escrito al revés).

1.17 Modelos de Conducta en los Recursos Humanos.

Con el fin de entender la complejidad de las personas, los especialistas en Administración desarrollaron varios modelos.

Como perspectivas de la naturaleza humana ha sido expresado en varios conjuntos de suposiciones y comúnmente conocidas con el nombre de Teoría "X", Teoría "Y" y Teoría "Z".

La Administración, debe empezar con la pregunta fundamental de ¿Cómo los Gerentes se ven a sí mismos en relación con los demás?

Este punto de vista exige un poco de reflexión sobre la percepción de la naturaleza humana. La Teoría "X", la Teoría "Y" y la Teoría "Z" son tres conjuntos de suposiciones sobre la naturaleza del hombre, estos términos poseen una terminología neutral sin ninguna connotación de "bueno", "regular" o "malo".

1.17.1 Teoría "X" o Sistema Explotativo.

La Teoría "X" refleja un estilo de Administración duro, rígido y autocrático, que se limita a hacer que las personas trabajen dentro de ciertos esquemas y estándares previamente planeados y organizados teniendo en cuenta exclusivamente los objetivos de la Organización.

Las personas son consideradas como meros recursos o medios de producción.

SUPUESTOS

- A) A las personas no les gusta trabajar.
- B) La gente trabaja solo por dinero.
- C) La gente es irresponsable y carece de iniciativa.

POLÍTICAS

- A) Hay que dar a la gente tareas simples y repetitivas.
- B) Hay que vigilar de cerca a la gente y establecer controles estrechos.
- C) Hay que establecer reglas y sistemas rutinarios.

EXPECTATIVAS

- A) Controlada estrechamente, la gente alcanzará los estándares que se la han fijado.

CONCLUSIONES

- Los hombres promedio tienen una aversión inherente al trabajo y lo evitarán si pueden.
- Debido a esta característica humana de aversión al trabajo, la mayoría de las personas deben ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que apliquen el esfuerzo de acuerdo en la consecución de los objetivos organizacionales.

- Los seres humanos promedio prefieren ser dirigidos, desean evitar la responsabilidad, tienen relativamente poca ambición y desean seguridad sobre todo lo demás.

1.17.2 Teoría "Y" o Sistema Participativo.

La Teoría "Y" desarrolla un estilo de Administración muy abierto y dinámico, extremadamente democrático, a través del cual administrar es un proceso de crear oportunidades, liberar potenciales, remover obstáculos, impulsar el crecimiento individual y proporcionar orientación en cuanto a los objetivos.

SUPUESTOS

- A) La gente tiene iniciativa y es responsable.
- B) Quiere ayudar a alcanzar objetivos que considera valiosos.
- C) Es capaz de ejercer autocontrol y autodirección.
- D) Posee más habilidades de las que esta empleando.

POLÍTICAS

- A) Crear un ambiente propicio para que los subordinados contribuyan con todo su potencial a la Organización.
- B) Los subalternos deben participar en las decisiones.

C) El jefe debe tratar constantemente de que sus colaboradores amplíen las áreas en las cuales estos ejerzan su autocontrol y autodirección.

EXPECTATIVAS

A) La calidad de las decisiones y actuaciones mejorará por las aportaciones de los subordinados.

B) Estos ejercerán sus potencialidades en lograr los objetivos valiosos de la Organización.

C) Su satisfacción se incrementará diariamente como resultante de su propia contribución.

CONCLUSIONES

- El uso de esfuerzo físico y mental en el trabajo es natural como jugar o descansar.

- El control extremo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para producir esfuerzo en la obtención de los objetivos organizacionales; los ejercerán la autodirección y el autocontrol para cumplir con los objetivos con los que están comprometidos.

- El nivel de compromiso con los objetivos están en proporción con el tamaño de las recompensas asociadas con su consecución.

- Los seres humanos promedio aprenden, en condiciones apropiadas, no solamente a aceptar sino también a buscar responsabilidad.

- La capacidad de ejercer un nivel relativamente elevado de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales tiene una distribución amplia no estrecha en la población.
- Bajo las condiciones de la vida Industrial moderna, sólo se utilizan parcialmente las potencialidades intelectuales del ser humano promedio.

1.17.3 Teoría "Z" o Relaciones Humanas.

La Teoría "Z" desarrolla un estilo de Administración social y participativo, la gente es tomada en cuenta, se le reconoce, se forma en grupos, es aconsejada de lo importante que es una actividad u orden y lo que es valioso para cumplir los objetivos.

SUPUESTOS

- A) La gente quiere sentirse importante.
- B) Le gusta ser informada.
- C) Pertener a grupos.
- D) Que se le reconozcan sus méritos.

POLÍTICAS

- A) Ensalzar por un trabajo bien hecho.
- B) Informar a los subordinados.

- C) Lograr que la gente se sienta importante.
- D) Establecer un espíritu de "gran familia".
- E) Vender las ideas.
- F) El jefe debe explicar el "Porque" de las órdenes.

EXPECTATIVAS

- A) Un trabajador satisfecho producirá más .
- B) Los subordinados cooperaran de buen grado.
- C) Los elementos tendrán una resistencia menor a la autoridad.

CONCLUSIONES

- Los supuestos de la Teoría "Z" no han sido cambiados sino simplemente se les ha agregado un componente social del cual carecían.
- La tarea fundamental es "vender la idea".
- El jefe es quien tiene la capacidad para pensar y el empleado debe ejecutar el fruto de ese pensamiento.
- Se debe lograr que el subordinado acepte la orden como algo valioso y el jefe no los debe empujar, sino jalarlos hacia su lado.

Resumiendo, las Teorías con sus suposiciones, políticas y expectativas, son fundamentalmente diferentes. La Teoría "X" es negativa, estática y rígida, ya que el control es primordialmente externo,

es decir, impuesto sobre el subordinado por el superior. En cambio la Teoría "Y" es optimista, dinámica y flexible, con atención a la autodirección y la integración de las necesidades individuales con las exigencias organizacionales. Mientras que la característica de la Teoría "Z" tiene su hincapié en las habilidades interpersonales necesarias para la toma de decisiones en grupo.

CAPÍTULO 2

ANTECEDENTES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

2.1 ¿Qué es el Desarrollo Organizacional?

Desarrollo Organizacional.- Es una estrategia educativa que busca generar un cambio planeado. (7)

2.2 Fundamentos del Desarrollo Organizacional.

El Desarrollo Organizacional, es necesario siempre que las instituciones sociales, luchen por seguir adelante ante las condiciones de un cambio constante.

Ésta es la razón de ser del Desarrollo Organizacional, su base y su fundamento ya que es el cambio permanente el que lleva la necesidad de desarrollar un plan estratégico para adaptarse a estos cambios y asegurar la permanencia de una Organización en el mercado.

(7) Idalberto Chiavenato. "Introducción a la Teoría General de la Administración" pag. 471

El Desarrollo Organizacional, busca crear conciencia de cambio en las gerencias de una Organización, de manera que se den cuenta que la renovación es en la actualidad, un elemento vital para el desarrollo adecuado en las Empresas, renovación que implica creatividad e innovación, como respuesta que se darán a un medio ambiente tan dinámico como el que vivimos.

El Desarrollo Organizacional, nace como una estrategia de la tarea administrativa moderna frente a los cambios que se presentan dentro de la Organización de un modo eficiente.

El Desarrollo Organizacional es considerado un enfoque de sistemas, "ya que es un "todo" complejo que contiene cierto número de elementos o subsistemas que actúan y se relacionan entre sí; todo cambio en cualquier sector del Sistema, repercute en uno o más de ellos".

2.3 Elementos integrantes del Desarrollo Organizacional.

El propósito fundamental del proceso de Desarrollo Organizacional y de su tecnología, es impulsar el progreso incesante de

individuos y de grupos, así como facilitar los cambios favorables o los beneficios de planes formulados.

El cambio del cual se habla, no debe tomarse como una estrategia ajena a las demás existentes dentro de la Organización, ya que para lograr el cambio, es necesario comprender la forma de vida o cultura de una Organización, analizando como se podrá lograr su mejoramiento, integrando el cambio planeado en todos los niveles de la Organización. La implementación de un cambio en la Organización, implica también un aprendizaje de formas nuevas y mejores, que para funcionar deben ser comprendidas por los involucrados.

Para facilitar esto existen algunos elementos, los cuales son:

- a) Los Cambios
- b) Aprendizaje Organizacional
- c) Formas de Consultar

a) Los Cambios.- Estos dan origen a la necesidad de la Organización de desarrollar una capacidad de adaptación, la cual no es fácil de crear, por la cantidad de elementos que interactúan en la misma.

Para facilitar el problema de adaptación, se deberá planear el cambio, es decir, formular planes en base a los cuales se implementaran los cambios: Es saber que se quiere mejorar, cómo se hará, después llevarlo a la práctica.

Todo cambio implica un impacto en la Organización , el cual nos da dos características de la misma.

1.- Existe la tendencia a mantener y proteger un estado estable en el momento que existe un cambio, es decir, cuando un elemento integrante de la Organización sufre una transformación, las demás partes tienden a conservar el equilibrio.

2.- Potencialidad de crecimiento, en base a la cual, el cambio trae el reto de incrementar su capacidad interna y de influir en el medio ambiente que lo rodea.

b) Aprendizaje Organizacional.- Se refiere a una reeducación del organismo, ya que al implantar un cambio en él, implica cambiar los conocimientos, las actividades y la conducta. Para que se logre la efectividad del cambio, es necesario que todas las partes interesadas

Intervengan, y entiendan que para obtener aprendizaje organizacional, deben basarse en la experiencia.

c) **Formas de Consultar.**- Pretende que realmente exista ayuda entre el consultor (especialista) y el cliente (Organización). El consultor de Desarrollo Organizacional, por lo general, y de acuerdo a la situación, se deberá enfocar a la tarea o proceso, cuidando en ambos casos que su objetivo de dar ayuda al sistema cliente, provoque un mejoramiento real y permanente en el mismo.

2.4 Agente de Cambio.

El Agente de Cambio es aquella persona o grupo de personas externas o Internas a la Organización, que prestan ayuda técnica, especializada o de consultoría para la Administración de un cambio planeado.

Considero que una necesidad surge dentro o fuera de la Organización, con lo cual se requiere una respuesta de una persona denominada Agente de Cambio (ya sea interno o externo), quien explicará conocimientos válidos al sistema cliente, estos pasos conducen finalmente a un mejoramiento de los productos del sistema. Para que este esfuerzo dé resultado, debe basarse en una necesidad real surgida

de la Organización, además, el Agente de Cambio deberá buscar siempre la manera de llevar una relación de cooperación con los individuos involucrados, esto se logra en la medida en que busque integrar las necesidades individuales con las metas organizacionales, creando una confianza mutua.

Una vez logrado que los integrantes del sistema cliente comprendan el beneficio del cambio y se decidan a trabajar como un equipo, el Agente de Cambio aplicará sus conocimientos sobre Organizaciones Humanas, de modo que el mejoramiento organizacional sea palpable, con mejores productos, mayor eficiencia y productividad derivados de un personal satisfecho con su trabajo y comprometidos con la Organización, como un grupo decidido a ser cada vez más exitoso.

Un Agente de Cambio puede:

- a) Suministrar trabajo de Staff en la planeación del esfuerzo, es decir, como un servicio a toda la Organización.
- b) Recopilar información acerca de la marcha del sistema, proporcionando ayuda técnica en entrenamiento y consultoría.
- c) Actuar como diagnosticador para la Administración de la línea.

Todo **Agente de Cambio** debe contar con características especiales, tales como: Un conocimiento de la conducta humana, buscando el por qué de sus reacciones.

Conocimientos de Administración, así como la habilidad para identificarse con otras personas y compartir sus perspectivas y sentimientos, ya que de esta manera un Agente de Cambio, logrará involucrar positivamente a las personas en el proceso de cambio, despertando en ella confianza y ánimos para participar en el cambio.

2.4.1 Objetivos de un Agente de Cambio.

- Crear en toda la Organización un clima "abierto", orientado a la solución de problemas.
- Conjugar autoridad por jerarquía, con la autoridad por conocimiento y experiencia.
- Lograr que las decisiones tomadas para solucionar problemas, se apoyen en fuentes de información fidedignas.
- Crear confianza entre personas y grupos de toda la Organización.
- Lograr que cada persona que labora en la Organización se haga suyos los objetivos organizacionales.
- Aumentar el autocontrol y autoevaluación de las personas.

- Necesidad de apoyar a la Dirección para el logro de los objetivos organizacionales.

Para que el Agente de Cambio logre cumplir estas metas, es necesario que logre integrarse adecuadamente en la Organización, esto es más difícil cuando el agente es externo, ya que iniciará por ganarse la confianza de las personas, lo cual logrará en la medida en que los convenza de que el cambio les traerá ventaja.

El Agente de Cambio, debe ser una persona con iniciativa, y con un conocimiento de sí mismo que constituya la base de su madurez, ya que sólo de esta manera logrará el mejoramiento de la Organización, llevándola a ser más eficiente.

2.5 Diagnóstico Organizacional.

- Este análisis debe realizarse a través de algunos métodos, como puede ser: El Diagrama de causa efecto.

- Determinar las posibles causas del problema, diferenciando éstas de los síntomas, que son las maneras como se manifiesta la problemática, con esto quiero decir que se debe ir a la raíz del problema, atacar causas y no efectos.

- **Determinar las soluciones:** Una vez identificado el problema, deberá definirse la estrategia a utilizar para mejorarlo, lo cual debe basarse en un objetivo claro, que a su vez debe ser comunicado a las personas involucradas.

2.6 Sensibilización a través del Agente de Cambio.

Puede definirse como la actuación basada en planes formulados que siguen a una fase de diagnóstico. Es crear un ambiente abierto al cambio para solucionar problemas.

Sensibilizar a las personas implica hacerlas conscientes de la importancia de un programa de Desarrollo Organizacional, que las llevará a realizar un cambio planeado. Ésta acción puede llevarse a cabo también, a través de estructuras de equipos, que permiten mejorar actitudes de las personas, tanto en la resolución de conflictos, como en relaciones saludables y productivas con otros grupos.

El trabajar con equipos trae una retroalimentación a través de la cual, las personas son más sensibles a los principios, sentimientos, reacciones de las demás personas y de ellos mismos; estos grupos presentan la ventaja de que con el tiempo constituyen aprendizaje

basado en la experiencia, ya que permiten a las personas ponerse en práctica. Además crean compromiso de ejecutar las decisiones tomadas.

Lo importante dentro del Desarrollo Organizacional, es que se conozcan los beneficios que traerá su implementación, y que se llegue a soluciones concretas, las cuales deben llevarse a cabo cuidando que cada persona que participa sepa cual es su papel y que utilidad individual y organizacional le traerá.

El no llevar a cabo los cambios para mejorar o corregir situaciones, provocaría que las personas se sientan desmotivadas para creer, no sólo en la institución, sino también en el proceso y en el cambio cultural.

2.7 Tecnología del Desarrollo Organizacional.

La tecnología del Desarrollo Organizacional se integra por métodos y procedimientos basados en ciencias de la conducta, como son la Sociología, Psicología, y la Economía Política. Esta tecnología del Desarrollo Organizacional, pretende encontrar nuevos conocimientos y formas para resolver problemas que se presentan dentro de la

Organización, así como para mejorar las situaciones, que si bien no constituyen un problema, tampoco están funcionando óptimamente.

La tecnología en el Desarrollo Organizacional, busca analizar las interacciones dentro de la misma Empresa, así como sus relaciones con el medio ambiente que la rodea.

En sí, la tecnología del Desarrollo Organizacional se forma de todos los principios en que se basa el desarrollo de una Organización.

2.8 El Desarrollo Organizacional como Técnica de la Dirección.

En la actualidad se ha insistido en utilizar al Desarrollo Organizacional como una técnica de la Dirección y no sólo como una estrategia de Recursos Humanos que lleva a unificar los objetivos Individuales y los generales de una Organización, para así asegurar que en la medida en que se satisfagan los objetivos de cada individuo, se podrán satisfacer los de la misma Organización.

De ésta manera, el Desarrollo Organizacional se ha utilizado como una técnica Directiva para dar solución a problemas que se pueden presentar en la Organización como pueden ser:

- Integración de objetivos individuales y de la Compañía.
- Influencia social, malas costumbres, sindicatos, poder.
- Colaboración, ya que aquí se aterriza la integración, se busca a la interdependencia, ya que se reconoce que una sola persona no puede atender todos los asuntos a un mismo tiempo.
- Adaptación, que la gente asimile lo que cambia y adecuarse a ello.
- Identificación, es la relación con mi cliente interno.

2.9 Características del Desarrollo Organizacional.

- El Desarrollo Organizacional es una estrategia educativa que busca generar un cambio planeado, se concentra básicamente en el Recurso Humano de la Organización, ya que son las personas quienes con su esfuerzo llevarán a cabo el mejoramiento de la Organización, lo cual les trae a ellas mismas un mejoramiento personal.
- Cambios buscados ligados a aspectos internos, éstos cambios deben adaptarse a las demandas que tenga una Organización, es decir: Al iniciar un plan estratégico de cambio, lo que debe tomarse en cuenta, es el objetivo que se persigue, así como cuales factores de la Organización necesitan ser mejorados para que en base a estos se inicie el desarrollo de un cambio que responda a todas y cada una de las necesidades reales

de la Organización, las cuales pueden ser: De crecimiento, Identidad, eficiencia en la Organización, satisfacción humana.

- El Desarrollo Organizacional, se basa en una estrategia educativa que busca aprender de la retroalimentación, confrontación, de un comportamiento experimentado, ya que solo haciendo las cosas se podrá tener un buen aprendizaje.

- Un consultor, el Agente de Cambio es esencial, ya que será el encargado de coordinar todo el esfuerzo, ayudando y apoyando a la guía del mismo. Este Agente puede ser interno o externo a la Organización.

- El Desarrollo Organizacional implica una relación cooperativa entre los elementos Agentes de Cambio y los miembros del sistema.

- Todos los Agentes de Cambio tienen que compartir una filosofía social ya que se atacan valores de la persona, de la Empresa y del entorno.

- La transformación de valores sea de manera honesta y directa. Es decir, que exista una confianza mutua, determinación conjunta de objetivos y alto grado de influencia recíproca. Para lograr esto, es vital que el Agente de Cambio logre la mayor objetividad, teniendo siempre una disposición de escuchar opiniones de las personas que están interviniendo.

- Niveles altos de desarrollo de una consciente comprensión entre grupos de trabajo, así como métodos de solución de conflictos.

2.10 Principios y Valores del Desarrollo Organizacional.

Hoy en día estamos viviendo una época en la cual, los valores humanos se encuentran en transición hacia valores que sean compatibles con la naturaleza humana, para lo cual deberán basarse en ciencias de la conducta.

La tendencia a hacer desaparecer el Modulo Burocrático, en el cual el hombre es valorado como un ser que debe ser controlado y castigado en caso de que no cumpla con su trabajo, es cada vez mayor, y que en este modelo no se toma en cuenta, que el hombre tiene valores que lo lleven a buscar algo más que el simple cumplimiento de su trabajo: Busca un desarrollo de sus potencialidades en un ambiente de confianza que le da la oportunidad de realizarse y sentirse satisfecho de lo que hace.

Los Principios y Valores en que se basa el Desarrollo Organizacional son los siguientes:

- La Organización debe dar la oportunidad para que las personas se desarrollen como seres humanos y no como elementos del Sistema de Producción.

- **La Organización debe poner los medios para que cada persona desarrolle su potencialidad, aprovechando las motivaciones internas que lo mueven a actuar hacia finalidades positivas para su desarrollo personal y social, ya que de esta manera se logra una adecuada realización del trabajo y la creación de un excelente ambiente organizacional.**
- **Se debe fomentar una retrocomunicación positiva, en la cual se tome en cuenta que todas las personas tienen cualidades que los hacen útiles, y que si se les motiva a desarrollarlas, se crea en ellas un sentimiento de confianza y deseo de superación.**
- **Para lograr el desarrollo de los individuos, es necesario que el medio ambiente favorezca una excelente y clara comunicación interpersonal, que los haga "aprender como aprender".**
- **Tomar en cuenta que cada individuo que forma parte de la Organización es diferente y único, es decir, tiene diferentes maneras de ver las cosas y mejorarlas: Su creatividad es diferente, el aprovechar estas diferencias no es fácil, sin embargo, si se logra, los beneficios para la Organización serán muchos.**
- **Se debe crear conciencia en los individuos de que es lo mejor para ellos mismos, y por consecuencia para la Organización, es la libertad para expresar los sentimientos. Cuando se toman los sentimientos como parte integrante del individuo, se logra tener personas plenas, auténticas, con**

sus propias ideas, dignas de confianza porque no aparentan lo que no son.

- Tomar las líneas jerárquicas de modo positivo, es decir, que sean un apoyo coordinador, para que toda persona sienta en ellas una base que la guiará para aprender más cada día.

- La franqueza es un requisito esencial para el progreso personal; se refiere a quitar la idea de que en la franqueza ofende a la persona, y por el contrario, la franqueza trata las "situaciones delicadas" en el desempeño de una persona, con lo cual se conocerán sus errores y se podrán mejorar.

- Hacer frente a los riesgos, ya que ésta es una cualidad necesaria para que la Organización sea adaptable y prospere. Un riesgo implica el desarrollo de un sentido de responsabilidad por las decisiones tomadas; en cuanto a las personas se debe crear un medio ambiente de trabajo estimulante, que les despierte el interés para vencer retos.

- Desarrollar la colaboración, en lugar de una competencia en la cual alguien es el perdedor, lo cual puede crear conflictos que impiden una colaboración en la que se reconozca que tanto individuo como grupos dependen unos de otros y que el trabajar con recursos deben compartirlos, obteniendo los mejores resultados para todos.

CAPÍTULO 3

CALIDAD.

3.1 Introducción.

Es el conjunto de condiciones que reúnen ciertos servicios, productos y situaciones que los hacen adecuados para usarse o vivirse.

La calidad no se debe procurar únicamente en los servicios o productos que recibe un cliente final, la calidad debe buscarse en cada actividad que se realice, dado que de ella resultará un servicio o producto intermedio dentro del proceso productivo o de servicio.

De aquí que sea de vital importancia crear conciencia de que en cualquier trabajo realizado para otra persona, ésta se convierte en un cliente que espera recibir los resultados de una actividad de calidad.

Para considerar que un trabajo esta desempeñado con calidad, se deben evaluar los siguientes puntos:

- a) ¿Es adecuado para el uso que se hará de él ?

b) ¿Se realizó bien desde la primera vez?

c) ¿Satisface y agrada al cliente?

La Empresa cuyos productos y servicios son de alta calidad, consiguen por lo general permanecer dentro del mercado y tener una participación alta en el mismo. Para obtener el desarrollo de la calidad dentro de una Empresa, es necesario que se empiece a educar a las personas. La educación debe iniciarse por los niveles altos, ya que son ellos los que primero deben convencerse de que un cambio es la única forma de mejorar.

Una vez que está convencido y comprometido a nivel de Dirección General, se puede iniciar con una educación de las personas en toda la Organización; esto es: Explicar el por qué del cambio a implementar y las ventajas que trabajar con calidad les traerá a ellos mismos, a sus compañeros y a la Empresa en sí.

Al iniciar el proceso para obtener productos de calidad, hay que tomar en cuenta que este cambio implica un cambio en la forma de vida en la Organización, es un cambio de cultura, y para que funcione, debe ir acompañado de capacitación y educación.

3.2 La Calidad en México.

México es un país que ha vivido durante muchos años sujeto a un desarrollo industrial de invernadero, con esto quiero decir que ha existido una sobreprotección a la Industria Nacional misma que ha constituido un obstáculo para que en las Empresas Mexicanas se desarrolle un espíritu de competencia frente a Empresas Extranjeras.

Esto ha impedido que en México se desarrolle una filosofía de calidad en el producto final, y menos aún en la operación total de la Empresa.

Actualmente, con la apertura de fronteras, las Empresas Mexicanas se ven obligadas a enfrentar sus productos con los países que guardan estricto control de calidad, y es en este mismo momento, cuando deben demostrar su capacidad para producir bienes de alta calidad que sean realmente competitivos en el mercado.

Para esto hay que concientizarse de cuales son las situaciones que desfavorecen al logro de la calidad, y qué situaciones son positivas y encaminan a ella.

3.2.1 Situaciones que en México obstaculizan la Calidad.

En México, los niveles de productividad y calidad son generalmente bajos, lo cual se deriva de lo siguiente:

- a) Muchas veces se busca obtener ventajas de los clientes, más que proporcionarles un servicio.
- b) Se impone la opinión de quien tiene el poder, de tal forma que se requiere ordenar lo que se debe hacer, vigilando estrechamente que se cumpla.
- c) Algunas personas trabajan más y mejor cuando son vigiladas.
- d) Muchas veces las huelgas son provocadas por líderes que buscan beneficios personales y no los de sus representados.
- e) Se requieren inspectores que revisen el cumplimiento de estándares de calidad.
- f) Existe una filosofía de hacer las cosas como salgan y en el último momento "**¿!Ahí se va!**".

No es fácil cambiar a todo un país con costumbres, mentalidad y actitudes arraigadas, sin embargo tampoco es imposible. Para esto considero que se debe de iniciar una plena y amplia reeducación desde el principio: **La familia.**

Aunque son pocas las Empresas que en México han optado por buscar calidad en todo momento de su operación cada día la tendencia a hacerlo es mayor, ésto debido a que solo aquellas Empresas que logren tener niveles competitivos de calidad en sus productos, serán capaces de permanecer en le mercado.

3.2.2 Situaciones favorables para el logro de la Calidad.

Son factores no limitativos, solamente considerare algunas de las formas de cambiar para ir acercándose a la calidad:

- a) Considerar al proveedor como un socio, teniendo confianza en sus servicios. Para ésto, primero se deben analizar las alternativas de elección de proveedores, quedándose con aquellos que ofrezcan la calidad requerida; creando convenios de certificación de calidad.
- b) Buscar clientes duraderos, no tomar como importante únicamente ganar o perder con una venta, sino buscar buenos clientes con los cuales se realizarán un gran número de operaciones comerciales.
- c) Basar las decisiones en un consenso de opiniones, ya que es la única manera de llegar a un acuerdo común. La ventaja que obtenemos de ésto, es que si se logra que la mayoría de las personas se sientan tomadas en cuenta, se convencerán de que lo que están haciendo es lo mejor.

d) Crear un ambiente de compañerismo en el cual se compartan éxitos y fracasos.

e) Fomentar en las personas la autodisciplina y autocorrección, es decir, que sean capaces de determinar cuando las cosas están bien o mal hechas y tener la iniciativa de tomar acciones correctivas por ellos mismos; ésto fomenta la responsabilidad y madurez de los individuos.

f) Crear un sentimiento de verdadera pertenencia a la Empresa: Ésto implica que la persona se sienta parte de un equipo de trabajo en el cual se lucha por lograr el objetivo Empresarial ya que al beneficiar a la Empresa, se beneficia él mismo.

g) Lograr que cada persona se haga responsable de la calidad de su trabajo.

h) Utilizar estrategias de educación basadas en la experiencia, para lograr que poco a poco en la Empresa se viva una filosofía de calidad que pase a ser parte de la operación rutinaria de la Organización.

3.3 La Calidad de Vida en el Trabajo.

La preocupación por la calidad, no debe enfocarse únicamente a los productos y servicios. La Empresa esta formada por muchos otros elementos que contribuyen para el logro de la misma.

De aquí que la Calidad de Vida en el Trabajo, se entienda como:

"Todas las condiciones que favorecen a la realización de las tareas en un ambiente óptimo que hace que quienes lo realizan se sientan satisfechos".

Por lo tanto la calidad se debe buscar también en:

- Las relaciones entre jefes y colaboradores.
- Las relaciones entre compañeros.
- Las condiciones del ambiente físico.
- El reconocimiento de los logros.
- El diseño de trabajos motivantes.

De esta forma, si las personas viven la calidad en el desempeño de sus funciones, será más fácil y tendrá mayores posibilidades de éxito; la implementación de un cambio de cultura organizacional para poder obtener productos y servicios de Calidad Total. Así la Calidad de Vida en las actividades de trabajo, busca satisfacer permanentemente las expectativas y necesidades del personal, accionistas, clientes, proveedores y de la sociedad, para lo cual se requiere ser competitivos.

3.4 Control.

El control es el proceso para evaluar lo que se está haciendo en relación con lo que se planeó hacer.

Tiene como objetivo el tomar medidas correctivas y preventivas en base a la experiencia obtenida.

Se puede controlar cualquier actividad en base a cuatro factores:

- a) Calidad.
- b) Cantidad.
- c) Uso del tiempo
- d) Costo.

3.4.1 Control de Calidad.

Una vez definida la calidad como el cumplimiento permanente y los requerimientos de los clientes, tanto externos como internos, puedo dar una definición de lo que es el Control de Calidad en cualquier Organización.

Control de Calidad.- El control de calidad es el resultado conjunto de los esfuerzos efectivos de los diferentes integrantes de la misma Organización o Empresa, para integrar el desarrollo, mantenimiento y superación de la calidad, con el fin de hacer posible la fabricación o servicio a satisfacción completa del cliente.

Al paso del tiempo, éste concepto va modificándose ampliando su significado, de modo que el control de calidad ya no es únicamente una inspección, sino que debe realizarse desde la planeación del producto, hasta que llegue a manos del consumidor final. La desventaja de utilizar un departamento de control de calidad únicamente, radica en que las fallas de un producto se encuentran y corrigen, una vez que éste ha sido terminado. Esto ocasiona a la Empresa mayores costos y desperdicios, que podrían evitarse si se realizara una prevención.

Además la calidad no es responsabilidad de un departamento, sino responsabilidad de toda la Organización. En la actualidad, este concepto ha evolucionado, evolución que se debe principalmente a los productores japoneses, quienes le llaman: Control Total de Calidad.

Para ellos, la única forma de control de calidad es el autocontrol, en él, todos los miembros son responsables de la calidad,

desde el Director, hasta los trabajadores, participando activamente en la búsqueda de la Calidad Total de manera organizada e Integral, dando con esto lugar a los Círculos de Calidad.

3.4.2. Características del Control Total de Calidad.

- a) Existe una actividad participativa en todos los niveles y en todas las áreas de la Empresa.
- b) Se debe desarrollar como lema principal: La búsqueda inicial de la calidad, ya que la productividad y utilidades son una consecuencia de ella.
- c) Se toma mucho en cuenta al consumidor para tomar acciones.
- d) Se considera a cada área de trabajo como un cliente, que espera de su proveedor un producto de excelente calidad.
- e) Las decisiones son tomadas en base a hechos reales, utilizando para ello herramientas estadísticas.

3.4.3 Ventajas del Control Total de Calidad.

- ° Designación de tareas específicas.
- ° Sentido de pertenencia entre los miembros.
- ° Sentido de realización y logro.

3.5 Círculos de Calidad.

Los Círculos de Calidad, son grupos pequeños de trabajadores o empleados de una misma área o sección, que se reúnen con el propósito de identificar, analizar y resolver los problemas relacionados con su trabajo. Los miembros que en ellos participan, tienen la misma importancia, buscando mejorar la calidad del trabajo, es decir, hacer las cosas bien desde la primera vez, de tal forma que se satisfagan los requerimientos de los clientes o consumidores.

3.5.1 Objetivos de los Círculos de Calidad.

- a) Construir un área de trabajo con mayor integración y solidez.
- b) Propiciar el auto y mutuo desarrollo de los supervisores y subordinados.
- c) Mejorar las relaciones humanas.
- d) Mejorar las relaciones comerciales, cliente-empleado y viceversa.
- e) Mejorar y asegurar la calidad.
- f) Crear conciencia de los beneficios que a todo nivel traerá el trabajador con mayor calidad.

g) Encontrar caminos que logren educar eficientemente a las personas de modo que se logre el cambio de actitudes para lograr la calidad.

3.5.2 Características de los Círculos de Calidad.

1.- Son grupos pequeños, formados por voluntarios de una misma área o sección.

2.- Desarrollan actividades para:

- ° Estabilizar el control en su área de trabajo, de modo que se logran mantener buenas condiciones en la operación.
- ° Realizar mejoras en el trabajo.

3.- Utiliza herramientas estadísticas sencillas, para encontrar y analizar los hechos.

4.- Procuran principalmente calidad, eficiencia y productividad.

5.- Participan equitativamente todos sus miembros.

6.- Sus actividades son continuas y permanentes.

7.- Sus reuniones son generalmente fuera de las horas de trabajo.

8.- Desean:

- Mejorar su participación en la vida de la Empresa.
- Mejorar su Calidad de Vida en el Trabajo.
- Su realización como individuo.

9.- Logran:

- Auto y mutuo desarrollo.
- Reconocimiento y respeto.
- Mejoras tecnológicas y administrativas.

10.- Sus actividades son una parte del Control Total de Calidad.

11.- Los Círculos de Calidad establecen un conjunto de normas y valores a respetar como individuo y como grupo.

12.- Pueden Introducirse en cualquier Empresa, tipo de trabajo y departamento.

Sin embargo, en México no han funcionado muy bien, ya que no se sabe trabajar en equipo, por el individualismo.

3.6 Relación del Desarrollo Organizacional con la Calidad.

17

Para poder entender esta relación, es necesario que primero se analice cual es la diferencia fundamental entre ambos aspectos. Ambos buscan un cambio planeado, a través de un cambio de conducta, basado en el aprendizaje, sin embargo, se puede hablar de dos diferencias básicas.

1.- El Desarrollo Organizacional es un programa bien definido para lograr el cambio, sin embargo depende en gran parte de la creatividad y percepción que tenga el consultor y los líderes para atacar un problema en sus causas y no en sus efectos; ya que de lo contrario, la solución que se dé, no erradicará el problema, únicamente lo solucionará por un tiempo.

Este programa tendrá un inicio y un fin, es decir, al hacerse la evaluación del mejoramiento obtenido, se habrá dado fin al esfuerzo del Desarrollo Organizacional. Además, como ya mencioné depende de la creatividad del consultor o de los líderes.

2.- El Desarrollo Organizacional busca cambiar:

- ° Factor Humano.
- ° Tecnología.
- ° Operación (aspectos administrativos).

Mientras que la Calidad:

1.- Tiene un método claramente definido, que puede aplicarse a cada situación en particular, lo cual permite tener una evaluación del adelanto de los proyectos, para volver con el proceso, es decir tiene un principio pero no un fin.

2.- Al manejar la calidad, se está convencido que todos los factores a modificar dependen del factor humano, ya que son las personas quienes trabajan con ellos, por esto se busca un cambio planeado en las actitudes de las personas directamente, ya que si estas cambian con miras hacia un mejoramiento, se producirá instantáneamente un cambio en los demás elementos que integran a la Empresa.

De aquí que el Desarrollo Organizacional sirva como un medio para llegar a un fin.

Es decir; obtener y lograr la Calidad Total de la Empresa para ser más eficiente y competitiva, vía un cambio cultural de las personas, un cambio de actitud, que busque la superación permanente en todos los sentidos.

3.7 Conceptos de la Administración de la Calidad.

La Administración de la Calidad implica comprender el significado de cuatro conceptos fundamentales:

- a) Definición de calidad.
- b) Sistema para lograr la calidad.
- c) Estándar de ejecución para mantener la calidad.
- d) Medición de la calidad.

Poner en práctica estos conceptos que a simple vista parecen tan sencillos, requiere de un arduo trabajo, convencimiento, disciplina y perseverancia.

3.7.1 Definición de Calidad.

Para definir calidad, primero consideraré conceptos erróneos o tradicionales que se tienen sobre su significado, ya que éstos nos pueden confundir o hacer entender de diferente manera lo que es calidad:

- Calidad significa lujo.
- La calidad es algo de la mente, no es tangible. La calidad por supuesto que es tangible, ya que implica pesos, medidas y cuesta más hacer las cosas mal que hacerlas bien a la primera.
- La calidad es responsabilidad de los trabajadores y del departamento de calidad. La calidad es responsabilidad de toda la Empresa iniciando por el Director General.

¿Qué es Calidad? De acuerdo con la definición que da la enciclopedia, la Calidad es: "Aquella propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie". (8)

(8) Diccionario Enciclopédico Espasa, Espasa Calpe S.A. Madrid, 1978, pag. 416

Ahora bien, después de los conceptos anteriores citaré a continuación lo que significa calidad.

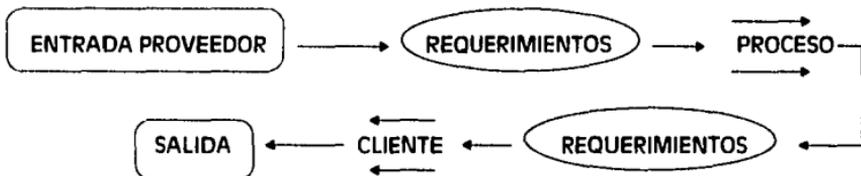
Calidad.- Es la satisfacción de los requerimientos de los clientes.

Esto nos lleva a cumplir siempre con nuestro cliente en lo que hemos quedado, es decir, ni más ni menos de lo que hemos negociado y para esto es fundamental la identificación de los requerimientos.

3.7.1.1 Identificación de los Requerimientos.

Para lograr la satisfacción del cliente, primero debo definir e identificar los requerimientos de éste, para lograr tal identificación me basaré en lo que menciona Crosby Phillip B. en el siguiente modelo: **(9)**

Modelo del proceso:



(9) Crosby Phillip B. "Curso de Educación en Calidad". Jhon's Island Florida, junio 1987.

Un punto clave es que para producir productos o servicios de calidad, una vez que hemos definido los requerimientos, debemos apegarnos a ellos siempre, o justificar que éstos sean revisados y cambiados oficialmente.

Por cada proceso o actividad hay una salida (OUTPUT), para lograr esta salida, ciertas entradas son necesarias, es decir, debe existir una materia prima, la cual debe ser transformada.

Tanto las entradas, (que dependen del proveedor), como las salidas (dirigidas al cliente), deben tener una especificación anterior, es decir, sus requisitos deben definirse previamente y con claridad; es llevar a cabo una negociación entre el proveedor y el cliente.

Interacción Cliente-Proveedor.

Las salidas van dirigidas usualmente al cliente, mientras que las entradas son proporcionadas por el proveedor para la realización de una actividad.

El papel del proveedor en el mejoramiento de la calidad es crítico; cada una es un cliente, y cada uno es un proveedor.

simultáneamente. Es esencial que exista una comunicación efectiva así como un entendimiento claro de los requerimientos a través de la cadena cliente-proveedor.

El mejoramiento de la calidad es imposible sin la total participación de los proveedores y clientes. La principal responsabilidad de lograr un mejoramiento, depende del cliente, ya que a menudo es él quien controla la interacción; definiendo con claridad que es lo que espera del producto y/o servicio que recibirá del proveedor. Para lograr el mejoramiento, es básico que el cliente establezca requerimientos cien por ciento realistas.

Para el buen desarrollo de una intervención cliente-proveedor, los puntos siguientes son importantes:

- a) Establecer una interacción de mutua confianza, respeto y beneficio.
- b) Acuerdo claro y requerimientos realistas para todas las entradas (INPUTS).
- c) Desarrollo de un sistema de medición y retroalimentación para asegurarse de que todos los requerimientos se estén cumpliendo.

3.7.2 Sistema para lograr la Calidad.

La calidad no es un logro a corto plazo, los resultados de un proceso de calidad se obtienen en el largo plazo, para ésto, se debe quitar la idea de que la inspección es el mejor método para lograr la calidad. Todo este proceso tiene principio pero no tiene fin (como la educación humana).

La inspección es un método poco costeable, ya que se realiza después de que las cosas están hechas, además una inspección se hace con el objeto de encontrar los productos defectuosos, que ya han sido producidos y que para ese momento representan puro desperdicio y un costo muy elevado.

Sólo sirve para separar de lo que se hizo mal de lo que se hizo bien.

Cuando la inspección se lleva a cabo, ya que no se está en posibilidades de hacer algo significativo o casi nada con respecto a lo que causa el defecto.

Lo que debe hacerse, (según se ven resultados en países con productos de calidad, como es Japón) es incorporar la calidad en los productos, en cada paso, bajo del ciclo de producción. La prevención de problemas es menos costosas en tiempo y dinero, que la corrección, para lograrlo es importante hacer las cosas apeándose a los requerimientos y "hacerlas bien desde la primera vez".

3.7.3 Estándar de ejecución para mantener la Calidad.

La mentalidad que actualmente se maneja es que al trabajar con un gran número de productos y servicios se tolere un porcentaje determinado de defectos.

Esto es un gran error, ya que mientras que sigamos produciendo bienes y servicios con defectos (aunque sea un número mínimo o casi insignificante), no lograremos la Calidad Total.

Si bien es cierto que los defectos no son inevitables, sí pueden ser prevenidos a través de un apego del cien por ciento a los requerimientos, los cuales deben ser claros, realistas y mutuamente acordados.

3.7.4 Medición de la Calidad.

Medir la calidad, nos sirve para ver qué proceso o trabajo tenemos que mejorar, y para determinar el costo de las cosas que hacemos mal (costo del incumplimiento de los requisitos).

Para que esta medición tenga éxito, es necesaria la participación e involucramiento individual en ella; ya que cada individuo debe darse cuenta por sí mismo de cuales son los requisitos de su cliente que han quedado insatisfechos, desarrollando una capacidad de autocorrección que lo lleve a hacer las cosas bien desde la primera vez.

El determinar este costo es muy efectivo, porque da la opción de atacar los problemas más críticos o costosos.

Todo lo anterior va encaminado a la solución de un problema de calidad a todo nivel de la Organización, sin embargo la solución no es conocer, arreglar y olvidar el problema, ya que ésto es dar una solución rápida, que es temporal, que ataca a los síntomas, no a la raíz.

La actitud preventiva que se busca de resolver los problemas, es para el logro de calidad (cumplir con los requisitos del cliente), que

puede obtenerse con una base en Desarrollo Organizacional buscando la causa del problema, y no los efectos del mismo para atacarla a través de acciones correctivas que se conviertan en preventivas para otras ocasiones.

De esta manera, se eliminan problemas futuros derivados de una misma causa ya que se actúa de acuerdo a un plan, en lugar de reaccionar precipitadamente ante los problemas de emergencia, pues como he mencionado éstos nos pueden acarrear mayores costos los cuales son completamente innecesarios.

CAPÍTULO 4

PRODUCCIÓN Y PRODUCTIVIDAD.

4.1 Definición de Producción.

¿Qué es la Producción? De acuerdo con la definición que da la enciclopedia, la Producción es: "La suma de los productos de la Industria". (10)

Sin embargo, de acuerdo con los términos de Administración e Ingeniería definiré lo que es producción.

Producción.- Es la transformación de las materias primas en productos terminados, empleando una serie de procesos, máquinas y herramientas.

La producción es una actividad en donde interviene la calidad, ya que en la actualidad la venta de productos terminados depende en

(10) **Diccionario Enciclopédico Espasa, Espasa Calpe S.A. Madrid, 1978, pag. 368**

gran parte de ésta. De igual manera intervienen una serie de decisiones, empezando por la aprobación de la preparación, en la cual se tiene que saber acoplar las máquinas, herramientas, materiales, etc., de acuerdo con las especificaciones, para saber si podemos tomar la decisión de iniciar el proceso y que el producto terminado se obtenga con las características adecuadas.

Una vez que inicia el proceso, es necesario establecer controles periódicos que nos indiquen si el producto sale conforme con las especificaciones para saber cuando parar el proceso y cuando dejarlo continuar. A esta decisión se le conoce como la aprobación del funcionamiento. La última decisión, es la aprobación del producto, ésta se toma cuando el producto está terminado y se revisa para ver si está dentro de los parámetros de las especificaciones. Estas tres decisiones se les conoce con el nombre de aprobación del proceso.

4.2 La Importancia de la Capacitación en la Producción.

La capacitación ayuda a la gente en la toma de decisiones, haciendo al operador autocontrolable, y para que un operador sea autocontrolable se le debe de capacitar en tres puntos principales:

- ° Medios para saber que hacer.
- ° Medios para saber que está haciendo.
- ° Medios para controlar lo que está haciendo.

Si el operario cumple estas tres condiciones está en situación de autocontrol y es responsable de los resultados, ya que tendrá amplio conocimiento en las formas de decidir y actuar.

El conocimiento de lo que se debe hacer empieza por dar a conocer al operario lo que hace a un producto ser adecuado para el uso, mientras más conozca esta idoneidad, menos necesitará de especificaciones ya que entenderá en qué puntos consiste que un artículo sea de calidad.

Al operario se le debe dar información clara de las especificaciones, aclarando cuáles son las esenciales, explicando para qué sirven éstas en el producto, todo esto motiva a la participación de la gente.

En el Área de Producción es necesario dar clasificaciones de las características según su importancia, explicando la razón de ser de éstas, al operario.

Cuando las especificaciones no brindan una información clara, se recurre al empleo de la norma formulada por la gente de la Dirección o en última instancia las establecerán los operarios.

En la actualidad es necesario que exista en cualquier Empresa métodos de capacitación continua, ya que es muy importante el conocimiento de las máquinas, herramientas, especificaciones , normas, etc. Mientras se tenga en la Organización gente capacitada, se llegará a tener mejores procesos y formas de trabajo. Una mejor inspección y menor número de piezas defectuosas, menores devoluciones, menor reproceso, ésto hará bajar los costos considerablemente y el nivel de calidad subirá.

La Capacitación en la Producción es una herramienta útil para conocer la variación normal de una máquina, es decir, saber y conocer ampliamente las máquinas, ya que son la herramienta principal de trabajo, pues de éstas se obtiene el producto terminado el cual posteriormente se hará llegar al consumidor final. En una palabra, conocer a fondo las causas y efectos del proceso, para manufacturar artículos que cumplan con las especificaciones y necesidades del cliente.

Tal capacitación nos ayudará a detectar problemas conforme se vaya trabajando dentro del proceso.

4.2.1 La importancia de la Comunicación en la Producción.

La Comunicación de lo que sucede es muy importante para la Producción, por lo que es de gran interés tener una buena retroinformación en el Área de Producción. Los criterios que se toman para una buena retroinformación a los operarios son:

- ° Que pueda ser leída de una hojeada.
- ° Referirse a los puntos importantes.
- ° A los defectos controlables por los operarios.
- ° Suministrar señales inmediatas.
- ° Orientar a la acción correctiva.

El Control de Calidad por medio de la Inspección, realizada por la observación, medición y registro del comportamiento de las características del proceso y conformidad del producto con las especificaciones, brinda información de la relación que existe entre producto y proceso ya que el producto es el resultado de las operaciones del proceso; lo cual debe ser perfectamente analizado y

comunicado para obtener después un excelente control apoyado con una buena retroalimentación. Además, el conocimiento y la comunicación del proceso de fabricación, tiene como resultado un decremento en defectos, reproceso, desperdicio y un incremento en el conocimiento del proceso que da como resultado un mayor control y a la larga una alta producción.

En la producción se necesita saber la capacidad de los procesos, máquinas, herramientas, de alcanzar una Calidad Total, ésto se hace por medio de estudios de la capacidad del proceso y los lotes de prueba; después continúa el problema por mantener estas capacidades.

4.2.2 La Capacidad de Producción.

Para mantener estas capacidades es necesario tener un excelente programa para el mantenimiento de máquinas y de herramientas. Este mantenimiento es de suma importancia para producir artículos de calidad, ya que éstos deben cumplir con los requerimientos del cliente. También se debe conocer el número de horas trabajadas para establecer un programa de mantenimiento, es decir, conocer como se van desgastando las herramientas en función del tiempo, para saber cuando cambiarlas y darles servicio, ya que de tal

forma se podrá obtener el producto terminado en excelentes condiciones. Lo anterior nos ayudará a mantener siempre en excelente estado todas las máquinas y herramientas para lograr magníficos resultados en todos los procesos productivos, desde los insumos hasta el producto terminado, mejorando la productividad para obtener una Calidad Total.

4.3 Definición de Productividad.

¿Qué es la Productividad? De acuerdo con la definición que da la enciclopedia, la Productividad es: "La relación entre la producción y la cantidad de recursos de cualquier índole los cuales están en razón directa del mejor aprovechamiento de esos medios y del aumento de rendimiento, lo que se traduce en una baja en costos". (11)

4.3.1 Importancia de la Productividad.

Se ha hablado mucho de productividad aunque la gente sigue pensando que significa mayor producción con menores costos, pero eso

(11) Diccionario Enciclopédico Espasa, Espasa Calpe S.A. Madrid, 1978, pag. 369

no es productividad y por tal motivo podemos encontrar conceptos como:

- ° Mejora o aumento del rendimiento en la producción.
- ° Capacidad o grado de producción por unidad de trabajo.
- ° Relación entre los recursos invertidos y los beneficios obtenidos.

Como los conceptos anteriores existen millones sobre productividad, pero todos conducen al mismo fin: La obtención de los máximos beneficios con el mínimo de recursos.

Maximizar beneficios y minimizar recursos no significa tampoco productividad.

Tradicionalmente se ha pensado y actuado en línea de mayor producción, más máquinas, más hombres, más turnos o más presión en el personal, e incluso pensamos en el establecimiento de incentivos económicos, "más produces, más ganas".

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

Lo anterior estrictamente hablando, no es productividad, o no como se entiende en su concepto moderno; las definiciones anteriores son simplemente la forma de medir la productividad, nos dan una idea del nivel alcanzado al momento de su medición. Sin embargo, con medir la productividad no lograremos incrementarla y hemos encontrado en muchos casos que se pasan los años tomando información sobre productividad, pero sin hacer nada para mejorarla, por lo que más valdría dejar de medirla.

Con lo antes mencionado puedo definir ahora lo que es Productividad.

Productividad.- Es una actitud mental que promueve la creación de una manera especial de hacer el trabajo más fácil y más eficientemente, fomenta la capacidad de hacer mejor las cosas, buscando a través del personal el óptimo aprovechamiento de los recursos materiales.

4.3.2 Desarrollo de la Productividad.

Si se analiza el desarrollo de la productividad, podemos encontrar dos caminos para mejorarla:

a) El Tecnológico.- Es decir con la aplicación de los avances científicos y tecnológicos, traducidos en nuevas máquinas, más rápidas, más eficiente, más automáticas, etc., o en nuevos procesos con nuevos materiales, mejores herramientas, etc., que sin lugar a dudas han sido determinantes para lograr importantes avances en la productividad.

b) El Humano.- Éste parece ser el más importante para lograr los planes y los objetivos de la Empresa y, en consecuencia, el desarrollo del país. Ya que cualquier Compañía que se establece planea su operación con base en el equipo y maquinaria disponible en el mercado, considerando que operará de acuerdo con la eficiencia del diseño.

Además, todos los cálculos económicos y financieros se hacen con estos considerandos, y cuando llega a contemplarse una eficiencia menor, entonces se encarece el producto y salimos del mercado o el usuario paga la ineficiencia.

Mejorar la productividad por el camino humano no es hacer solamente al hombre más productivo, sino a través de lograr mejoras en los equipos, en la operación de la máquinas, en el rendimiento de las materias primas y, en general, en todos los recursos que los operarios manejan y controlan.

4.3.3 Síntomas de Baja Productividad.

Es normalmente frecuente que no apreciemos cuando baja la productividad hasta que sus efectos son irreversibles. La baja productividad es una enfermedad mortal para las Empresas y, como todo padecimiento, tiene síntomas que si se detectan a tiempo es posible corregir y enderezar el rumbo.

El primer paso no es ver todo con "lentes de color de rosa", sino darle la importancia debida a los hechos que se presentan. Cuando algunos de los siguientes factores se presentan de manera más frecuente que los promedios aceptados como "normales" histórica o estadísticamente en la propia Empresa o en Industrias del ramo, se consideran como síntomas de baja productividad y, por o tanto, deben ser atendidos y solucionados:

- ° Ausentismo.
- ° Accidentes.
- ° Retardos.
- ° Reclamaciones.
- ° Robos.
- ° Rotación de personal.

- ° Descompostura de maquinaria.
- ° Baja calidad.
- ° Baja producción.

4.3.4 Lo que Motiva a la Productividad.

Pero en esencia, ¿Qué es lo que mueve a los operarios a buscar la productividad?

De acuerdo con la pirámide de Maslow, el ser humano tiene una serie de necesidades, primarias (de motivación) y secundarias (de satisfacción) como se ilustra a continuación. (12)



(12) Idalberto Chiavenato. "Introducción a la Teoría General de la Administración" pag. 409

Estas necesidades han sido contempladas de alguna manera por aquellas Empresas que han tenido éxito con su personal, y que han establecido dos grupos de factores tendientes a satisfacerlas:

Factores de Satisfacción:

- ° Salarios.
- ° Prestaciones.
- ° Practicas administrativas.
- ° Comportamientos del supervisor.
- ° Condiciones de trabajo.

Estos factores son considerados como los determinantes para lograr permanencia en un empleo, e incluso las Empresas que mejor los implantan son buscadas por el personal. Aunque dichos factores contribuyen en parte a lograr productividad, no son suficientes para obtenerla, por lo que se han buscado y establecido otros factores llamados:

Factores de Motivación:

- ° Retos.

- ° **Logro.**
- ° **Reconocimiento.**
- ° **Responsabilidad.**
- ° **Autodesarrollo.**
- ° **Participación.**

Si observamos los factores anteriores vemos que están dirigidos a la satisfacción de las necesidades de las etapas superiores; en otras palabras, sólo satisfaciendo integralmente las necesidades del personal logramos la productividad deseada en el área de trabajo.

Ahora bien, existe una serie de puntos donde se describe la forma en la que normalmente actúan los operarios antes y después de un programa de Desarrollo Organizacional, Capacitación y Calidad Total en la Producción.

1.- Los operarios cuestionan todas las órdenes que reciben, buscan como eludirlos, les gusta crear conflictos, sienten un reto al hacerlo, forman grupos para tener fuerza. Se han motivado negativamente.

2.- El grupo obedece y hace solamente lo que ha detectado como su responsabilidad. No tiene iniciativa. Busca como perder el tiempo sin ser sorprendido.

3.- El grupo obedece y hace lo que se le ordena, no tiene iniciativa, no busca perder el tiempo, aunque lo hace sin sentirse responsable.

4.- El grupo obedece y hace lo que se le dice, toma iniciativas en acciones de rutina, no le gusta perder el tiempo, aun cuando no sea por su culpa.

5.- El grupo conoce su trabajo y lo realiza, además de tomar iniciativas en su esfera de competencia, sugiere mejoras para su trabajo y el de otros.

6.- El grupo conoce y realiza su trabajo, sugiere mejoras y participa en equipos de trabajo para detectar problemas y estudiar sus soluciones.

Estas situaciones del personal lógicamente se han dado en la realidad de la Empresa, y corresponde a nosotros los Administradores

decir qué queremos lograr, y considero que lo más importante es tener clara conciencia de la situación actual y el firme propósito por mejorar.

4.3.5 Consecuencias de la Baja Productividad.

Si la productividad decrece:

- El costo de la producción aumenta.
- Se tiene menos competitividad.
- Rotación de personal.
- Se reducen las ventas.
- Disminuyen las utilidades.
- Se desmoraliza el personal.
- Baja más la productividad.
- Los costos aumentan nuevamente.

Y así sucesivamente el ciclo se repite hasta poner en peligro la continuidad de la Empresa.

4.3.6 Efectos al Incrementar la Productividad.

Si la productividad crece:

- Los costos de producción disminuyen.
- Se tiene mayor competitividad.
- Mayor penetración en el mercado.
- Más ventas y mayor utilidad.
- Mayor satisfacción y compromiso del personal.
- La productividad sigue creciendo.

Y así sucesivamente el ciclo se repite hasta poner en éxito la continuidad de la Empresa.

La productividad no quiere decir solamente más productos, sino mejor calidad, servicio, atención y eficiencia. Todos son conceptos interrelacionados (**como los sistemas**). Mejorar la productividad es encontrar el camino para el desarrollo integral de la Empresa. Esto se realiza con la participación de todo el personal en un ambiente de satisfacción y alta Calidad en la Vida Laboral. La productividad como la calidad es asunto de todos si no, no funciona.

4.4 Otras Definiciones de Productividad.

Desde el punto de vista Estático.- Productividad es la relación entre la producción y los factores que intervienen en ella.

Desde el punto de vista Dinámico.- Productividad es la actitud mental que busca el mejoramiento de esa relación mediante mejores métodos productivos.

Desde el punto de vista de su Finalidad.- Productividad es el mejoramiento de dicha relación que debe hacerse en beneficio del personal, compartiendo los beneficios a través de remuneración económica y mejores condiciones de trabajo; del Empresario mejores dividendos y desarrollo de la Empresa; y del consumidor mediante mejores productos y precios justos.

En General.- Productividad es producir más, mejor, y con menos esfuerzo.

4.5 Filosofía de Productividad y Calidad.

**¡QUE TODO PRODUCTO, TODA ACTIVIDAD Y TODA RELACIÓN HUMANA SE
HAGA CON EL MÁS ALTO SENTIDO DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD!**

PRODUCTIVIDAD PRIMERO...

¡CALIDAD SIEMPRE!.

CAPÍTULO 5

CASO PRÁCTICO.

5.1 Introducción.

Debido a la importancia y desarrollo que la Industria Automotriz ha tenido en nuestro país, la presente investigación está orientada al conocimiento del proceso de obtención de los diversos Sistemas de Escapes, Silenciadores y sus derivados, así como las técnicas, métodos y condiciones de trabajo existentes en la Empresa analizada.

El propósito de éste estudio es aplicar la Administración de la Producción en base a métodos enfocados a proporcionar una mejora en la programación cronológica de los trabajadores, logrando una excelente Integración de las personas en los distintos puestos, así como controlar la Calidad en la Producción a través del mejor esfuerzo de los trabajadores por medio del Desarrollo Organizacional.

5.2 Antecedentes.

Formula-1 S.A. de C.V. es una Empresa Mexicana que se dedica a

la Producción de Sistemas de Escape Automotriz. Inició sus operaciones el 13 de Mayo de 1982, en México D.F.

Actualmente la Empresa cuenta con 220 personas, de las cuales sólo 180 pertenecen al Área de Producción que es a la que se refiere este caso de Desarrollo Organizacional y Calidad Total.

Posteriormente, a finales de 1989 la Empresa se vio envuelta en serios problemas que le hicieron tambalearse. Quizá una de las principales causas fue el haber hecho demasiado énfasis en que lo más importante era producir, sin tomar en cuenta una infinidad de factores que contribuyen a soportar el desarrollo y crecimiento de una Organización.

Y por tal motivo surgieron grandes problemas de:

- ° Productividad.**
- ° Calidad.**
- ° Costo.**
- ° Pobre Comunicación, Motivación e Integración.**
- ° Alta Rotación.**
- ° Ausentismo.**

Todos estos factores unidos trajeron a la Empresa una situación realmente caótica, con lo cual surge una necesidad real de cambio.

La respuesta a esta necesidad de cambio detectada, fue iniciar un esfuerzo de Desarrollo Organizacional.

5.3 Necesidad de Cambio.

A finales de 1989 con la situación a tal punto difícil, se hace necesario reflexionar sobre lo que hasta ese momento había sucedido y sobre qué era lo que se pretendía lograr en la Organización.

A partir de un cambio de Dirección, se planteó convertir a la Empresa en una de las más modernas y avanzadas, con un ambiente de trabajo propicio al desarrollo de la gente, y por ende lograr la mejor calidad y productividad. Es en este punto, cuando se hizo patente la necesidad de cambiar el rumbo, buscar nuevas formas y procesos para ser mejores, ya que la Empresa cuenta con la capacidad para ello.

Primero se buscó la concientización de la Dirección de la necesidad de cambio, la cual aceptó y se comprometió para desarrollar y llevar a cabo hasta el final el proceso.

5.4 Diagnóstico de la Organización.

Se prosiguió a realizar un diagnóstico del Área de Producción sobre diferentes cuestiones:

- ° Filosofía.
- ° Estructura.
- ° Liderazgo.
- ° Sistemas.
- ° Relaciones.
- ° Recompensas.

De ésta manera se pudo diagnosticar a la Empresa; diagnóstico que perseguía encontrar las causas que estaban produciendo la ineficiencia en la operación de la Empresa.

Este diagnóstico siguió los siguientes pasos:

- a) Análisis de la información obtenida.
- b) Determinar las causas del problema.
- c) Determinar las soluciones.
- d) Evaluar resultados y seguimiento de los mismos.

5.4.1 Análisis de la Información Obtenida.

Para ésto se utilizaron varias herramientas:

- 1.- Diagrama de Causa Efecto.**
- 2.- Diagnóstico de Conocimientos.**
- 3.- Diagnóstico de Habilidades.**
- 4.- Encuesta de Actitudes.**
- 5.- Actuaciones funcionales de los miembros del Grupo.**
- 6.- Además de un proceso de Auditoría Administrativa.**

Con todas éstas, se realiza un análisis de la información la cual es vaciada a un diagnóstico final que tiene como objetivo determinar cuáles son las fallas a modo de resumen.

1.- Diagrama de Causa Efecto: En él se evalúan cinco variables diferentes a las cuales se les da un valor (en porcentaje), según se consideren que tienen mayor o menor peso en el problema.

Cada variable es evaluada por la persona (el operario), que llena la forma, la cual esta diseñada para que el operario plasme en ella sus problemas, para que así se analicen en el diagrama antes mencionado. A

su vez, cada una de las cinco variables, se subdivide en diferentes elementos que le afectan particularmente. Para determinar qué elementos deben formar a cada variable, es necesario analizar que es lo que está haciendo que la misma falle y cree problemas.

Debe ser llenado por cada una de las personas que tienen el problema, el cual se encuentra en el Área de Producción. Y una vez que se obtiene toda la información, se tiene que pasar al diagrama de causa-efecto. El diagrama es llenado por el jefe del área. Consta de cinco diagramas sencillos, lo cual permite comparar diferentes opiniones individuales, llevándonos a determinar qué variable, según la mayoría, es la que está causando el problema.

Esta comparación de cada forma llenada individualmente permite conocer la opinión de todas las personas. Posteriormente, debe analizarse la información y buscar las causas de esas opiniones.

2.- Diagnóstico de Conocimientos: Su principal objetivo es determinar en qué debe ser capacitada una persona. Debe ser llenada por el ocupante del puesto, pidiéndole que escriba todos los conocimientos que él considere importantes y necesarios que debe

tener la persona que llegue a ocupar su puesto, sin tomarse en cuenta a sí mismo. (13)

Evalúa tres tipos de conocimientos:

- a) Escolaridad.
- b) Conocimientos Específicos.
- c) Relaciones Humanas.

CIA. _____
 DEPTO. _____
 JEFE. _____
 NIVEL. _____
 NOMBRE DEL
 PUESTO. _____

DIAGNÓSTICO DE CONOCIMIENTOS

		CALIFICACIONES			
ESCOLARIDAD.					
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS.					
RELACIONES HUMANAS.					

Después de ésto, se le pide a la persona que se evalúe como está en cada uno de ellos. Una vez que la persona determina en qué necesita capacitación de los aspectos que ella misma considere necesarios para su puesto, el jefe realiza una validación final determinando en qué está de acuerdo con el subordinado y en qué posiblemente no lo está para comentarlo ambos y sacar una conclusión y de ahí se desprenda un plan de capacitación.

3.- Diagnóstico de Habilidades: Consiste en una lista de habilidades en diferentes aspectos, que se deben tener para el puesto, los cuales serán clasificados por la persona y por el jefe.

Primero, la persona determina qué habilidades considera que tiene y cuales no, posteriormente, el jefe de la persona las valida y pueden darse dos situaciones:

- Que ambos concuerden en que la persona tiene o no una habilidad específica.
- Que tengan opiniones diferentes, y en este caso se deberá analizar por que uno dice que sí tiene tal habilidad y el otro dice que no la tiene; lo conveniente sería llegar a negociar y obtener una conclusión.

Cuando se ha realizado una determinación final sobre las habilidades que la persona tiene o no, hay que hacer otra distinción.

- De las que no tiene, ver cuales se pueden desarrollar y cuales no, por las características propias de la personalidad del individuo.

4.- Encuesta de Actitudes: Se aplica a todo el personal, con la finalidad de determinar si el ambiente de trabajo es considerado como positivo o negativo por la gente, para el desarrollo de su trabajo.

Una vez que ha sido llenado por separado, por cada subordinado, se vacía toda la información en una sola forma, para calificar globalmente cada aspecto y conocer la opinión de la mayoría.

Cada pregunta está enfocada a la evaluación de aspectos diferentes y procura cruzar información, es decir, evitar preguntas directas sobre ciertas circunstancias, buscando que la redacción de cada una lleve a la persona a contestar con confianza y franqueza.

Cada pregunta busca encontrar opiniones sobre diferentes aspectos, como son:

- **Condiciones de trabajo.**
- **Satisfacción personal, posibilidad de crecimiento.**
- **Sueldos y prestaciones.**
- **Seguridad en el trabajo.**
- **Liderazgo de los jefes.**
- **Comunicación.**
- **Trabajo en equipo.**

5.- Actuaciones Funcionales de los Miembros del Grupo: En esta forma, se evalúan aspectos fundamentales en la operación de un área de trabajo , o bien de la Empresa en general.

La peculiaridad de esta forma, es que en ella, la evaluación la hace la persona como parte integrante de un grupo, es decir, todas sus opiniones se basan en el sentir del grupo al que pertenece, de esta forma es muchas veces más fácil lograr que dé una opinión franca, por no ser únicamente su opinión personal. Principalmente, se evalúan los siguientes aspectos:

- **Metas.**
- **Participación.**
- **Sentimientos.**

- ° Diagnóstico.
- ° Liderazgo.
- ° Decisiones.
- ° Confianza.
- ° Creatividad.
- ° Desarrollo.

De la siguiente manera: En una línea continua se evalúa un aspecto, partiendo de dos extremos: **Malo** **Bueno**.

En el centro hay números del 1 al 10, el subordinado marcará un número evaluando la situación de un aspecto en particular dentro de su grupo.

5.4.2 Elaboración del Diagnóstico Final.

Con los resultados obtenidos de la aplicación de las formas, se prosiguió, una vez habiendo analizado la información, a la realización de un reporte, el cual consiste en realizar un resumen de todo, de la siguiente forma:

DIAGNÓSTICO DE ÁREA DE OPORTUNIDAD DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN.

I. INTRODUCCIÓN

II. REPORTE DE ANÁLISIS.

III. POSIBLES SUGERENCIAS.

En el contenido del reporte, a los obstáculos o problemas que se encuentran se les llama áreas de oportunidad, y no áreas problema por que es más fácil que una persona colabore al cambio, si sabe que el departamento donde está es una área de oportunidad que debe cambiarse para mejorar, a que si se le dice que está trabajando en un área problema, quizá tome una actitud defensiva.

5.4.2.1 Introducción.

En el año de 1989 se detectó la necesidad de realizar un cambio en el Área de Producción, fue así como se procedió a obtener la información necesaria y a analizar la misma con la finalidad de poder hacer un Plan de Acción que apoye el Área de Producción. A continuación presento los resultados del diagnóstico, con el cual, el jefe

junto con su personal validarán, complementarán y analizarán esta información realizando planes de acción tendientes a aprovechar las áreas de oportunidad y aumentar la eficiencia en su área, de modo que el esfuerzo conjunto de todas las áreas, nos llevará a un mejoramiento de la eficiencia en toda la Empresa.

5.4.2.2 Principales Áreas de Oportunidad.

Las áreas, resultado del análisis de la información obtenida que deben mejorarse son las siguientes:

- Filosofía.
- Estructura.
- Sistemas.
- Liderazgo.
- Relaciones.
- Recompensas.
- Insatisfacción con el trabajo realizado.

Esta información se obtuvo de las cinco herramientas antes mencionadas, es el resultado de todas las áreas de oportunidad, las cuales tienen aspectos particulares por resolver:

Filosofía:

- No era conocida.
- No era llevada a la práctica.

Estructura:

- No era apropiada.
- No propiciaba el crecimiento.

Sistemas:

- No existían.
- Distorsionados.

Liderazgo:

- No estaba definido.
- No contribuía al logro de la comunicación entre jefe y subordinado.

Relaciones:

- Muy relajada: No existían acciones para dar homogeneidad al grupo.
- Constantes conflictos: No existía un objetivo común definido claramente.

Recompensas:

- Los Ingresos son bajos.
- No existía la motivación.
- No había reconocimiento.

Insatisfacción con el trabajo realizado:

- No existía una correcta definición de requisitos.
- No había comprensión de quienes son los clientes internos.
- El trabajo era entregado tarde y con errores.

Del cuestionario del Clima Organizacional, los aspectos más importantes fueron:

1.- Condiciones de trabajo inadecuadas: Frío, calor, limpieza, distribución de máquinas, etc.

2.- Las oportunidades que la Compañía brindaba no eran motivantes.

3.- El interés que el jefe ponía en general a su personal, no era suficiente, no se tenía confianza en el trabajo de la gente.

4.- No existía una comunicación abierta, suficiente y adecuada entre jefe-subordinado, ni entre compañeros del área.

Una vez definidas estas áreas de oportunidad, se prosiguió a dar soluciones específicas a cada una:

a) Se debía realizar una organización más clara, en la que cada quien sepa que puesto ocupa, cuales son sus funciones y su responsabilidad.

b) Habría que efectuar reuniones de jefe-subordinados, para que se clasifiquen los objetivos que tenga cada uno de los puestos.

c) Reuniones de clientes-proveedores internos de la Organización, para definir como requieren la elaboración del trabajo, es decir, definición de requisitos. Se efectuaría reunión similar con los clientes externos de la Compañía.

d) Se llevaría a cabo una reunión con todos los afectados por las condiciones malas de trabajo, para que definan claramente, en qué consisten estas inconformidades.

e) Se fomentarían reuniones en las cuales la comunicación entre jefe-subordinados se facilite, creando un ambiente propicio y condiciones en que el subordinado se sienta con la confianza de expresar lo que siente.

En general, éstas son las soluciones que inicialmente se presentaron, sin embargo, era necesario definir más claramente una filosofía en la cual se basará el esfuerzo que todos los integrantes de la Empresa iniciarían en 1990. Fue entonces cuando se decidió a iniciar un cambio, que sería definitivo; la iniciación de una filosofía de calidad a todo el nivel de la Organización (y particularmente a el Área de Producción).

No se trataba de un Control de Calidad, se trataba de un compromiso con ella. De tal forma que se analizaron las teorías de calidad existentes, en las cuales encontré que todas concordaban en dos factores:

- La calidad en todos los niveles del área, traerá espontáneamente productividad, satisfacción y eficiencia de toda la Organización.**
- Para iniciar un esfuerzo en el cambio de la operación general del área a la calidad, se debe iniciar por un compromiso por parte de la Dirección con el nuevo proceso de calidad.**

Dicho esfuerzo iniciará con un proceso de Calidad de Vida en el Trabajo. El apoyo teórico que se aplicaría en la Organización sería en programa de educación en la calidad.

El plan de acción a seguir se determino de las siguiente manera:

1990

- ° **Definición de filosofía.**
- ° **Disminución de la resistencia al cambio.**
- ° **Administración por Objetivos.**
- ° **Inicia capacitación en calidad.**
- ° **Compromiso de la Dirección General con el proceso de calidad.**

Los puntos anteriores se lograron en 1990 a través de un esfuerzo de todos. Se elaboraron juntas periódicas del área, con la finalidad de explicar a los operarios lo que significaba el cambio y la necesidad de éste, es decir, se les explicó e implantó una nueva filosofía, así como un inicio de una nueva cultura organizacional.

Conforme pasaban las platicas (juntas), surgió una resistencia al cambio, la cual se contrarrestó utilizando una arma propia del Desarrollo Organizacional, la cual fue sensibilizar a la gente, es decir, convencerlos de que este programa traerá beneficios para la Empresa y para ellos mismos. De igual forma se hablo y se les explicó lo que era la Administración por Objetivos, de iniciar una amplia capacitación en las

formas de trabajo y calidad en los productos, haciéndoles ver también que no lo hacían solos, sino que la alta Dirección asumía un sólido compromiso con ellos para seguir adelante.

1991

- La Calidad de Vida en el Trabajo un esfuerzo permanente.
- Capacitación permanente.
- Acondicionamiento de las instalaciones.
- Aumentos por desempeño.
- Seguridad y comunicación.

En el año de 1991 implantamos conceptos tales como la Calidad de Vida en el Trabajo, la cual era sumamente importante, ya que de ahí se desprendía la buena actitud y un buen ambiente de trabajo. La capacitación siempre estuvo acompañada de los conceptos de calidad, lo cual fue más fácil ya que en el año pasado (1990) ya se sabía lo que ésta significaba para toda la Organización y para ellos mismos.

En cuanto a las instalaciones, se dio una transformación en el Área de Producción, se empezó por pintar, posteriormente se acomodaron las maquinas de la mejor forma, se abrieron ventilaciones y se cambio la electricidad para dar una mejor iluminación, se pintaron

señalamientos de extinguidores, de salidas de emergencia y otras medidas de seguridad, lo cual trajo una mayor comunicación y un mayor desempeño de la gente.

1992

- ° Encuestas de clima.
- ° Programa supervisores.
- ° Mostrar resultados de la aplicación del proceso de calidad durante el primer año.
- ° "HACER LAS COSAS BIEN A LA PRIMERA".

Se elaboraron encuestas de clima para verificar el ambiente de trabajo, las actitudes y la comunicación, supervisado a través de un programa que mostraba resultados en el comportamiento, en el proceso de calidad implantando, explicando ampliamente nuestro lema el cual dice:

"Hacer las cosas bien a la primera".

Y de esta forma se fue avanzando, atacando los errores a través de una retroalimentación en el desarrollo de nuestros operarios y por consiguiente nuestros productos, así como a la Empresa.

1993

- ° Reforzamiento de los equipos de mejoramiento de calidad.
- ° Círculos de calidad.
- ° Compromiso con mi cliente.
- ° Capacitación de niveles administrativos.

Una vez que fue entendido el por qué era necesario el cambio, la nueva filosofía, así como los distintos conceptos de calidad, de productividad y eficiencia, se aplicó un reforzamiento en el mejoramiento de calidad, así como la implementación de los círculos de calidad, con los cuales se estableció un compromiso de "Día Cero Defectos" , añadiendo una capacitación a los niveles de la Administración.

1994

- ° Continuación y mantenimiento de acciones.

En el año de 1994 creamos una continuidad en las acciones, es decir, conservamos en todo momento una retroalimentación en el Desarrollo Organizacional con todas sus herramientas, al igual que la Calidad Total en la Empresa.

1985

- ° Ajuste ante el cambio.
- ° Autoinspección.
- ° Repetición permanente de todo el proceso.

Es así, que durante los últimos cinco años se ha logrado hacer de esta Organización una Empresa muy moderna, con un excelente ambiente de trabajo, y que gracias a los esfuerzos realizados, ha superado notablemente sus resultados.

El Desarrollo Organizacional tiene una vital importancia en este esfuerzo, ya que mediante él, se detectó la necesidad de cambio. Con el Desarrollo Organizacional, se logra convencer a todos de que su colaboración para dar armonía a la Organización es muy importante, ya que será la única manera de lograr el éxito al implantar la nueva filosofía.

Gracias a la recopilación de información, realizada por el Desarrollo Organizacional, se pueden tomar las medidas oportunas y correctas, que han llevado en la actualidad a esta Organización a hacer el trabajo productivo, eficiente y con calidad. A lo largo de todos estos años, la labor del Desarrollo Organizacional, se puede resumir en los siguientes pasos:

1.- **Finales de 1989 a 1990. Detección de la necesidad de cambio, implantación de la Calidad de Vida en el Trabajo y Calidad Total a todo nivel del Área de Producción.**

2.- **De 1991 a 1994. Se dio a conocer la nueva filosofía, así como una capacitación a las personas en los nuevos procesos a implantar y una reiteración permanente del compromiso de la Dirección con el proceso.**

Este período se puede considerar como la consolidación del esfuerzo, es decir, aquí madura el proceso, se establece y da los resultados necesarios para que en el largo plazo el Área de Producción experimente.

3) **Un crecimiento permanente y estable. Se trata de una nueva Empresa, con un cambio de filosofía que la hizo sumamente competitiva, lo cual le asegura su permanencia en el mercado.**

5.4.2.3 Plan de Calidad de Vida en el Trabajo.

Es así como en el año de 1989, se hizo necesario llevar a cabo importantes cambios Empresa.

Se inicia su implementación en el año de 1990. El objetivo de este plan, se identifica plenamente con los principios generales de acción que se tienen perfectamente determinados, que en lo relativo a Recursos Humanos, establecen lo siguiente:

- Proporcionar al personal la oportunidad de progreso económico y establecer las condiciones necesarios para favorecer su realización integral como seres humanos.
- Promover un clima laboral que se caracterice por el respeto a la persona humana, a la dignidad del trabajo, a la comunicación positiva y abierta en todos los sentido; por el reconocimiento a los logros individuales y de equipo; por el estímulo a la creatividad y a la productividad y por la igualdad en las oportunidades de progreso.

5.4.2.4 Proceso de Calidad de Vida en el Trabajo.

El Objetivo es impulsar el desarrollo integral del personal, propiciando su satisfacción y realización en el trabajo y lograr su participación y compromiso con los objetivos de la Empresa.

La Calidad de Vida es un ámbito personal, que no se refiere a las actividades propias y directas del trabajo, pero que es la base para la

Calidad de Vida en el Trabajo. Lo que se analizará en cuanto a la **Calidad de Vida de los empleados** es:

- Medio ambiente familiar.
- Costumbres.
- Aficiones.
- Necesidades.
- Educación.

Para contribuir a un correcto desarrollo de estos aspectos se realizarán las siguientes actividades:

- Orientación médica.
- Cursos de primeros auxilios, higiene y seguridad.
- Asesorías de Sistemas de Escape.
- Visitas familiares a la planta.
- Amplia comunicación.

Calidad de Vida en el Trabajo.

Son todas las actividades y condiciones relacionadas directamente con el trabajo:

- **Condiciones generales de trabajo: Luz, ventilación, seguridad e higiene Industrial.**
- **Procesos.**
- **Maquinaria.**
- **Servicios.**
- **Logros.**
- **Reconocimientos.**
- **Satisfacción.**

Para el mejoramiento y correcto desarrollo de estas actividades se realizaron:

- ° **Encuestas de clima de trabajo.**
- ° **Hacerlo "bien a la primera".**
- ° **Compromisos con mi cliente.**
- ° **Círculos de calidad.**
- ° **Ajuste ante el cambio.**
- ° **Autoinspección.**
- ° **Principios de acción.**

Cabe mencionar que **"bien a la primera"** era parte de todo un proceso de cambio, no era un programa aislado, que en ocasiones

caemos comúnmente. Una vez que las personas se sientan agusto en el trabajo, y que comprueban que en realidad se están tomando acciones encaminadas a mejorar su situación actual, se podrá lograr más fácil su convencimiento a colaborar en un cambio, que vendrá a beneficiarlos a ellos mismos, proporcionando simultáneamente, un mayor y amplio crecimiento de la organización misma.

5.5 Implantación del Proceso Total de Calidad.



Este diagrama nos muestra lo que se hizo en la Empresa para implementar el proceso de calidad, esto es llegar a el enfoque nuevo, en el cual la Empresa es más competitiva y eficiente, con una nueva cultura y amplia visión de lo que significa productividad y calidad. (14)

(14) Crosby Philip B. "Curso de Administración de la Calidad". Jhon's Island Florida, octubre 1987.

De igual manera el enfoque tradicional es la situación en la que se encontraba la Empresa, en la cual se veía a la calidad como algo imposible, que además era entendida de forma muy eficiente, a lo que realmente significa: Como es lo bello, lo lujoso, lo caro, lo cual son términos que si no se aclaran generan confusión. El método muestra las formas en las cuales se transformo el enfoque tradicional al enfoque nuevo, mientras que la estrategia se llevó a cabo a través de una determinación, reeducación e implantación.

Las 6 C'S, son elementos que para lograr que el proceso de calidad funcione deben estar presentes en la Empresa, éstas son:

- ° Comprensión.
- ° Compromiso.
- ° Competencia.
- ° Comunicación.
- ° Corrección.
- ° Continuidad.

Antes de que la Dirección se involucre y comprometa, debe de tener perfectamente claros, estos 6 conceptos.

Comprensión:

- Entender qué concepto de calidad será manejado.
- Qué sistema se necesita para administrarla.
- Cuál es el estándar de realización.
- Cuál es el sistema de medición.

Compromiso:

- Qué significa.
- Cómo se demuestra viviéndola.
- Cómo se enseña.
- Cómo se gana.

Capacitación:

- Cuáles son los ingredientes.
- Cómo se adaptan a los conceptos.
- Cómo se relacionan entre sí.

Comunicación:

- Cómo puede explicarse todo a los operarios.
- Cómo puede el operario manejar sus dudas o preguntas.
- Cómo pueden relacionarse los conceptos con las técnicas de calidad.

Corrección:

- Cómo llevarla a cabo.
- Cómo puede incorporarse todo ésto a la cultura de la Empresa.

Continuidad:

- Hacer que la lucha por la calidad sea un esfuerzo permanente.
- Que la filosofía sea parte de la estructura.

Con las 6 C'S, se les explicó a las personas lo que calidad significaba. Cambiar este concepto es lo que se pretende para lo cual se requirió de una reeducación y responsabilidad por parte de la Dirección.

RESPONSABILIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN.**Enfoque tradicional:**

- * Orientado a acciones a corto plazo.
- * Aceptando el error como algo normal.
- * Culpando a las personas por trabajos de baja calidad.
- * Dar orientación parcial o confusa del rumbo y de las normas de acción con respecto a la calidad.

Enfoque nuevo:

- * Constancia de propósito a largo plazo: La investigación, educación, nuevos productos.
- * Atacando lo crónico y no aceptando margen al error.
- * Asumir la Dirección, así como la responsabilidad por la calidad y productividad, tomando decisiones basadas en hechos y datos.
- * Fijar objetivos, políticas filosóficas y fundamentos de calidad, auditando preventivamente en forma periódica su cumplimiento.

TRABAJO POR LA CALIDAD.

Enfoque tradicional:

- * Enfoque de corrección del error, logrado a través de la inspección final.
- * Actuación sin responsabilidad de un departamento a nivel organizacional medio.

Enfoque nuevo:

- * Enfoque a la prevención del error, logrado a través del control estadístico en todo el proceso productivo.
- * Responsabilidad de todos (autocontrol), acompañado de un énfasis en la mejora permanente.

SUPERVISIÓN.

Enfoque tradicional:

- * Inspira temor a preguntas.
- * Se apoya con slogans motivacionales e incentivos.
- * Presiona, se incomoda ante las fallas.

Enfoque nuevo:

- * Clima de confianza para reportar fallas o problemas.
- * Se enseñan a trabajar de forma inteligente, mediante el uso de la estadística para hablar con hechos.
- * Debe dar guía y enseñanza como se hace el trabajo.

EDUCACIÓN.

Enfoque tradicional:

- * Vista como un costo.
- * Debe impartirse fuera del área de trabajo.
- * Dar el mínimo posible de capacitación.
- * De forma genérica, a todos por igual.

Enfoque nuevo:

- * Es una inversión para el operario que le repercutirá a la Empresa en una mayor productividad.
- * Impartida con base en la evidencia de su necesidad.
- * Debe impartirse siempre: De forma permanente.
- * Debe darse de forma especializada, dependiendo de las necesidades de cada puesto.

5.5.1 Estrategia para Mejorar la Calidad.

Para lograr que se diera el cambio en el Área de Producción, se definió primero una estrategia, la cual se basó en tres pasos fundamentales:

- ° Determinación.
- ° Educación.
- ° Implantación.

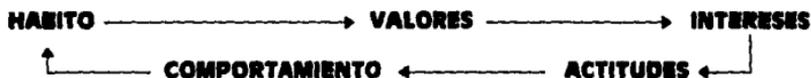
Determinación.- En esta etapa se debe dar a conocer la necesidad real del cambio. Posteriormente debe ser comunicada a todos los involucrados, para poder iniciar un proceso de mejoramiento de la calidad. Vía determinar que tenemos que cambiar para mejorar y superarnos permanentemente.

Educación.- Se trata de un esfuerzo de reeducación, que cubrirá:

- ° Al núcleo productivo.
- ° Educación Individual:

- * Recursos.
- * Apoyo.
- * Ambiente.

Para tener éxito en la educación de los individuos es necesario planificar el cambio en base a ciertos valores que despierten el interés individual, que lleva a las personas a tomar ciertas actitudes y con ello un comportamiento que al repetirse constantemente, se convierte en un hábito. Si dentro de este hábito busco nuevamente el valor, el hábito se reforzará: **(15)**



Implantación.

- Se determinó como se haría en cada situación particular.
- Proporcionar recursos y apoyo.
- Crear un ambiente de colaboración sobre calidad.

(15) Crosby Philip B. "Curso de Educación en la Calidad". Jhon's Island Florida, Junio 1987

- El jefe del área debe implantar el cambio, dando primero el ejemplo.
- Realizar un seguimiento de la educación para determinar que resultados se obtuvieron de ella.

Para que se diera el cambio, se requirió de estos tres elementos: Determinarse primero a cambiar, educarse en ellos e implantarlo; pero para lograrlo fue necesario que la Dirección se involucrará en las 6 C'S. Con esto se obtuvo el cambio a un enfoque nuevo, el cual es apoyado y definido por los cuartos, que serán explicados a continuación.

5.5.2 Principios Absolutos de la Administración de la Calidad.

Según Philip Crosby, estos cuatro absolutos que ya han sido explicados anteriormente, nos dan cual es la visión de una Empresa que ha logrado llegar a el enfoque nuevo, y son:

- 1) Definición de calidad.
- 2) Sistema.
- 3) Estándar de Realización.
- 4) Medición de la calidad.

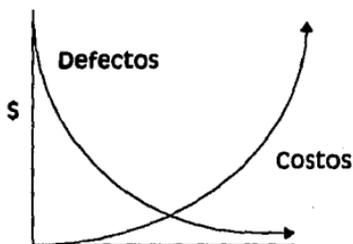
1) Definición de Calidad.- La Organización estudiada logró en un plazo determinado a tener una mentalidad y enfoque nuevo de lo que trabajar con calidad significa.

Se superó la tendencia a pensar que un trabajo con calidad significaba que fuera bonito, caro y lujoso, ahora, la calidad en la Organización se define como: "Cumplir con los requisitos del Cliente"; esta definición ha pasado a ser una filosofía nueva en la Organización, es un cambio de cultura que ha sido perfectamente entendido por los miembros de la Empresa; lo cual tajo más productividad y eficiencia.

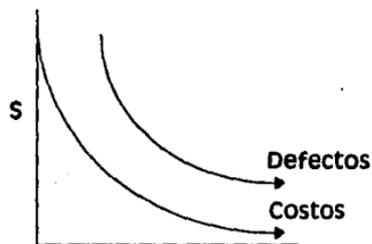
2) Sistema.- El sistema que tradicionalmente se llevaba era la evolución y corrección de los errores, ésto traía a la Empresa una disminución temporal de los errores, con un alto costo a largo plazo, ya que en realidad, aunque el error se soluciona, no se gana absolutamente nada pues ésto se hace después de que ya sucedió, es por eso que se cambió a un nuevo enfoque que disminuye los defectos y los costos presentes y futuros: La prevención, la cual consiste en evitar los errores, es decir, no dejar que éstos ocurran.

La prevención nos hace invertir más al principio, en lo que se va implantando la nueva ideología, sin embargo al paso del tiempo los

defectos van disminuyendo considerablemente, según las siguientes gráficas: (16)



VISIÓN TRADICIONAL



VISIÓN NUEVA

3) Estándar de Realización.- Anteriormente se había trabajado sin estándares en la producción, sin embargo la Empresa detectó que si quería ser una Empresa con Calidad en su Producción debía implantar un estándar específico de realización de cualquier tipo de trabajo dentro del área en cuestión, éste fue definido como cero defectos

Cero defectos, lo cual significa dejar de ver el error como algo común y natural a la realización de una tarea.

(16) Crosby Phillip B. "Curso de Educación en la Calidad". Jhon's Island Florida, junio 1987.

Desde ese momento, no eran aceptados los defectos, en base a los requisitos. Mi estándar de realización deberá regirse siempre por los requisitos de mi cliente, nunca se deberán fijar requisitos que no se van a cumplir o que el proveedor define sin tomar en cuenta a su cliente.

Este cero defectos, como lo llama Crosby, implica hacer las cosas bien desde la primera vez, el tener una definición exacta de los requisitos del cliente, contribuye a lograr ésto.

De ninguna manera se refiere a seres humanos perfectos que no cometen errores.

4) Medición.- Inicialmente, la calidad se media a través de índices o niveles en el proceso. De esta manera se estaba midiendo únicamente a un producto terminado y aunque ésto es muy importante, la medición debe hacerse en todo nivel del Área de Producción, se trata de medir la calidad en el desempeño de todas las funciones, en todos los niveles.

Tradicionalmente, el desempeño de un individuo, se hacía en base a sus logros y cumplimientos, la visión nueva que se implantó en el área fue la calidad organizacional a través de los cumplimientos, es decir,

lo que no se realizaba bien desde la primera vez y apegado a los requisitos que debieron definirse previamente.

5.6 Metodología.

El proceso de calidad implantado, o sea la estrategia a seguir se basó en el Sistema Crosby y sigue los siguientes trece pasos:

- 1.- Compromiso de la Orden.
- 2.- Estructura.
- 3.- Medición.
- 4.- Costo de calidad.
- 5.- Conciencia.
- 6.- Acción Correctiva.
- 7.- Planear al Día "Cero" Defectos.
- 8.- Educación.
- 9.- Celebrar al Día "Cero" Defectos.
- 10.- Establecer Metas.
- 11.- Eliminar causas del Error.
- 12.- Reconocimientos.
- 13.- Repetir todo el Proceso.

Compromiso de la Dirección.

- Anunciar una política clara:

° "Calidad es cumplir con los requisitos del cliente, con una ejecución de Cero Defectos".

- Comprometieron recursos.

- Comunicarlo a todos: A través de audiovisuales y folletos, se entregó una tarjeta, símbolo de compromiso con la calidad.

- Asignar prioridad a la calidad.

- Hacer patente:

° Participación.

° Visibilidad.

° Interés.

El objetivo de este punto fue hacer que el Director manifestará claramente sus expectativas de calidad.

Comprometiéndose e involucrándose en el esfuerzo de todos para lograrlo.

Se inició la presentación mensual de un cassette que contenía diversos aspectos de la Compañía, en cuanto a sus avances de la Calidad del Área de Producción, la cual inicia con unas palabras de los Directores, y finaliza con alguna actividad que haya tenido lugar en la Empresa para mostrar los beneficios y amenizarlo.

Establecer Equipos de Mejora de la Calidad.

Se realizó con la finalidad de darle formalidad y sistemas a Calidad Total.

Que hubiera un grupo de personas encargadas de planear los sistemas y estrategias a seguir y que fueran los mismos jefes, así como los Agentes de Cambio.

- Se estableció el equipo, eligiendo al coordinador y al secretario.
- Proceso de educación del equipo.
- Delimitación de responsabilidades.
- Planificación del proceso.
- Implantar, coordinar y dar ejemplo.

Este equipo, se integra por un representante (jefe del área), y su función no es solucionar problemas sino diseñar sistemas y dar seguimiento a diferencia de los círculos de calidad que se integran por personas del área, las cuales tienen el objetivo de solucionar problemas.

El equipo responsable de implantar el proceso de calidad se llama: Equipo de Mejora de Calidad, mientras que los equipos encargados de corregir fallas, se llaman Equipos de Acción Correctiva.

Educación del Personal.

Consistió en realizar una reeducación del personal, descongelando las ideas tradicionales, erradicándolas, implantando los nuevos conceptos y congelándolos.

Se desarrolló un plan de educación que incluía a todo el personal ya que además fue de gran importancia asegurar:

- La participación de la Dirección.
- La participación de los empleados.
- La orientación de los nuevos empleados.
- El seguimiento.

Se educó en la filosofía y en las herramientas de calidad como son la estadística, la investigación de operaciones, la solución de problemas, etc.

Consejos de Calidad.

Su función fue la de buscar otras experiencias de establecimiento del proceso de calidad, al mismo tiempo que se intercambiaron experiencias entre los equipos.

Medición.

Se midieron los avances, lo cual permitió un real mejoramiento de la calidad.

Esta medición, como ya se dijo, tiene que ser de incumplimiento, no de cumplimiento, así como del proceso y no de la persona. Esto no fue tan fácil, ya que se necesita que las personas tengan cierta cultura, entendiéndolo perfectamente a qué se refiere un incumplimiento.

Lo que se mide con esto son los requerimientos, todo lo que esté abajo de los requerimientos, es un incumplimiento.

El área, cada sección y cada persona tiene que medir sus incumplimientos a través de gráficas que son las mismas para todos en su forma, aunque cada persona mide el trabajo o proceso que más le ocasione problemas.

La implantación de esto, requirió primero el desarrollo de una cultura, que explica qué es un requisito y qué un incumplimiento. Para que la medición pueda darse, los requisitos puedan estar totalmente claros, para esto la negociación fue muy fácil.

Costo de la Calidad.

Constituye la única medida fidedigna de la Dirección, para determinar si el área está o no avanzando. (17)

$$\text{COSTO DE LA CALIDAD} = \text{PRECIO DEL INCUMPLIMIENTO} + \text{PRECIO DEL CUMPLIMIENTO}$$

(17) Crosby Philip B. "Curso de Administración de la Calidad". Jhon's Island Florida, octubre 1987.

El calculo del precio, se hace de la siguiente manera:

- Utilidad.**
 - Precio de cumplimiento.**
 - Precio de incumplimiento.**
-

Precio

- **Costo de operación.**- Es un gasto indispensable para que la Organización pueda trabajar, ejemplos de éste son: Materia prima y mano de obra.
- **Utilidad.**- Es el margen deseado de ganancia.
- **Precio del cumplimiento.**- Son todos aquellos gastos e Inversiones, que aseguran que la producción saldrá bien, como por ejemplo: Inspección, capacitación, mantenimiento preventivo, estadística, promoción, etc.
- **Precio del Incumplimiento.**- Son factores derivados de un error, los cuales traen a la Empresa gastos de manera muy fácil; si las cosas se hicieran bien podrían evitarse, es el caso de: Desperdicios, devoluciones de mercancía, descuidos en la fabricación, mantenimiento correctivo.

La mayoría de las Empresas, gastan 5% sobre sus ventas por precio de cumplimiento, mientras que otras pagan entre un 50% y un 30% por el precio de incumplimiento.

La Empresa luchó por bajar estos gastos en precio de incumplimiento, logrando incrementar sus utilidades bajando los costos de fabricación o en ocasiones bajar el precio para tener mayor penetración en el mercado.

El precio del incumplimiento puede disminuirse a través de:

- a) Poder de las Persona.**
- b) Poder de la Dirección.**
- c) Poder del Dinero.**

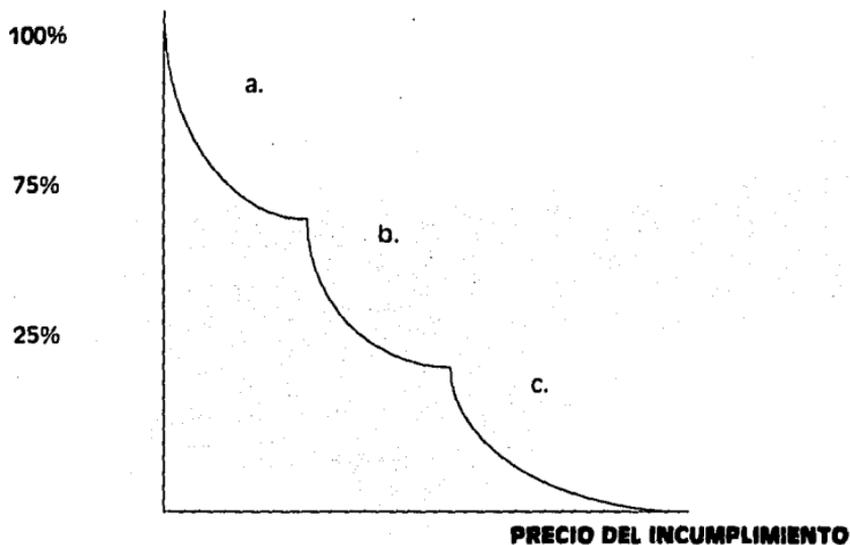
a) Poder de las Personas.- Con sólo el deseo que se despertó en el personal operativo de mejorar, se disminuyó en poco tiempo el precio del incumplimiento.

b) Poder de la Dirección.- Con el tiempo el entusiasmo y verdadero compromiso de la Dirección con el plan, se logró bajar otro 50% de este precio de incumplimiento.

c) Poder del Dinero.- Se refiere a invertir para hacer bien las cosas en forma permanente.

La siguiente gráfica nos demuestra el Precio del Incumplimiento

según la teoría de Crosby Philip B. sobre: El poder de las Personas, El Poder de la Dirección y El Poder del Dinero. (18)



Conciencia.

Se buscó la transmisión de la necesidad de efectuar el cambio, para realizar las cosas adecuadamente.

(18) Crosby Philip B. "Curso de Administración de la Calidad". Jhon's Island Florida, octubre 1987.

Cada persona debe ser consciente de sus responsabilidades, y la importancia y trascendencia que para ella y para la Organización tiene el desarrollar adecuadamente el proceso de calidad.

Se creó conciencia de lo que la calidad vale y significa, además de los beneficios que trae trabajar de acuerdo a los requisitos del cliente: **El éxito.**

Aquí se utilizaron reconocimientos para aquellas personas que hacen bien las cosas, colaborando para trabajar con calidad.

Acción Correctiva.

Una vez que se tiene la medición y los costo de calidad, se prosigue a definir medidas que van encaminadas a la solución de los errores mediante acciones correctivas, para que éstas sean definidas con precisión, para ello se siguieron las siguientes pasos:

- Definir el problema.
- Arreglar el problema: Volverlo a su forma original.
- Raíz del problema.
- Medidas de acción correctiva profunda: Con vistas de prevención.

- Evaluar si no se va a repetir el problema y si la medida que se formó fue la acertada.

Celebración del Día Cero Defectos.

Planear un día en especial en el cual todo el personal se comprometa a trabajar con calidad.

Después de celebrar el día cero defectos, que en el caso de esta Empresa en particular, se realizó con la simulación de un funeral en el cual cada persona enterraba realmente para siempre sus errores, comprometiéndose a ya no cometerlos, se debe hacer algún festejo, como una fiesta por ejemplo, para que las personas sientan que fue un día muy importante y que por su éxito y beneficios se tiene que celebrar.

Establecer Metas.

Son principios y metas nuevas, que se basan en el convencimiento de terminar con los incumplimientos. Se fijarán metas generales y cada individuo deberá fijarse particularmente una meta a

cumplir en un período determinado que se encamine a lograr la meta general:

**¡LOGRO DE LA CALIDAD TOTAL, PARA SER
LOS MEJORES Y COMPETIR EFICIENTEMENTE!**

Eliminación de las Causas del Error.

Para ésto, se realizó una reunión con la finalidad de que los empleados dieran a la Dirección las causas por las cuales consideran no estaban cumpliendo, proponiendo soluciones, de igual forma la Dirección debe brindar una respuesta rápida con su decisión para eliminar estas causas. Además también participan los equipos de acción correctiva.

Reconocimiento.

Debe existir una manifestación de aprecio para el que cumple y se entusiasma con la calidad, por ejemplo:

"El Empleado Calidad del Mes".

Repetir todo el Proceso.

Consiste en una realización permanente de todos los pasos del proceso para que la Empresa continúe por un camino que busque siempre la calidad.

Resultados.

Los resultados de la aplicación de éste proceso a esta Empresa de Sistemas de Escape Automotriz, son realmente positivos, ya que no sólo le permitieron permanecer en el mercado, sino que también se convirtió en una Empresa eficiente y productiva, lo cual la llevó a lograr una mayor competitividad en el mercado en cuanto a su segmentación y posicionamiento.

Los resultados que de este esfuerzo se obtuvieron se pueden resumir en:

- Participación voluntaria:
 - ° Educación constante.
 - ° Cambio paulatino.
 - ° Conocimiento de la razón del cambio.

- **Mejora de la integración:**

- **Mejora en el trabajo en equipo, existe un sentimiento de pertenencia a un grupo.**
- **Se mejora y se esfuerza la comunicación.**
- **Disminución de los costos en un 25%.**

El progreso de la calidad se ha logrado a corto, mediano y largo plazo. De igual forma la eficiencia y la productividad de la Empresa se incrementó en un 100% con lo cual es más competitiva en el mercado.

También la participación de todos los proveedores en el procedimiento, ayuda a definir una serie de requisitos, los cuales deben ser precisos y claros para obtener las materias primas de la mejor calidad para transformarlas en excelentes productos terminados.

Así fue como éste "ESTUDIO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCCIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA LOGRAR LA CALIDAD TOTAL Y LA PRODUCTIVIDAD EN UNA EMPRESA DE SISTEMAS DE ESCAPE AUTOMOTRIZ" ayudó a seguir adelante para ser por siempre . . .

... COMPETITIVOS !!! .

CONCLUSIONES

Es definitivo que el Desarrollo Organizacional implica un cambio planeado en la Organización, que requiere de una reeducación a todo nivel organizacional.

Debe ser incorporado poco a poco, hasta formar parte de la cultura de la Organización, de modo que las personas comprendan perfectamente el por qué del cambio y los beneficios que les traerá. Esta es la única forma de que el cambio sea bienvenido por la Organización.

Para tomar la decisión de cambiar, primero hay que detectar la necesidad y conveniencia del cambio, nunca cambiar por cambiar, ya que todo cambio debe estar basado en un ¿Porqué?, es decir, tener una causa, además de tener perfectamente bien definido hacia donde nos llevará su implementación.

La resistencia al cambio, es un elemento que por naturaleza está presente en el hombre, es muy difícil renunciar a costumbres, comportamientos y actitudes que se han venido practicando durante un tiempo largo. Sin embargo, esta resistencia al cambio puede abatirse, si

se le hace comprender a la persona que la situación nueva le traerá mayores beneficios o bien le evitará alguna pérdida.

Para que un esfuerzo de desarrollo se encamine al éxito, primero se requiere que la Dirección General esté convencida de la necesidad de su implantación, comprometiéndose e involucrándose con el mismo hasta el final, pero en ocasiones, este compromiso es mal entendido, no se trata de una promesa, la única forma en que puede resultar, es establecer un compromiso con actos. Si la Dirección actúa y cumple lo que esta diciendo, será más fácil que todos los demás niveles organizacionales crean en el cambio.

El Desarrollo Organizacional tiene como base de aplicación a el ser humano, ya que dentro de la Organización, el hombre es quién la hace ser exitosa o bien, ocasiona su fracaso.

Si no se busca que el cambio se realice de manera consistente en toda la Organización y permanentemente en el tiempo, el esfuerzo no ha servido de nada. Además es muy importante la paciencia, la cual es un elemento vital, ya que el Desarrollo Organizacional da sus mayores frutos en el largo plazo.

Sin un clima abierto, de cooperación, en donde cada individuo se sienta libre de dar sugerencias para el mejoramiento, que realmente sean tomadas en cuenta, el Desarrollo Organizacional nunca podría funcionar. Ya que de esta forma, se puede lograr la coordinación de objetivos individuales o los organizacionales.

El Agente de Cambio juega un papel sumamente importante, ya que él coordinará las acciones orientadas al cambio. Para mi particular punto de vista, el Agente interno es el más adecuado, ya que si se elige adecuadamente, podrá tener más fácilmente la confianza de los Individuos, porque ya lo conocen y lo ven como parte integrante de la Organización.

El Desarrollo Organizacional es un proceso excelente para implantar un plan de Calidad Total en una Empresa. Ya que una Empresa reeducada en lo referente a calidad y que en verdad lo lleve a la practica en su trabajo, tendrá una fortaleza muy especial para enfrentarse a los cambios que se le presenten.

Si bien se sabe que el Introducir un programa de Calidad Total, le traerá inversiones iniciales muy fuertes a la Empresa; es necesario estar consciente de que le reeditarán a la Empresa en un futuro, al tener

mayor productividad y eficiencia a todo nivel, que se reflejarán en una disminución en costos, mayor competitividad, satisfacción en el trabajo, éxito, etcétera.

Para lograr trabajar con productividad, se requiere que las personas entiendan primero lo que este concepto significa y cuales son los requisitos de su cliente, los cuales le servirán de parámetro al efectuar su trabajo.

Formula-1 S.A. de C.V. es una Empresa Mexicana que desde ahora vive y vivirá la Calidad Total, ésto le ha traído un gran éxito en el mercado, ya que es una Empresa fuerte que se ha preocupado y preparado para hacerle frente a Empresas cuya filosofía desde hace tiempo atrás es el "Cumplimiento de los requisitos del Cliente".

Formula-1 S.A. de C.V. ha optado por esto y ha tenido como recompensa la mayor productividad de su historia.

Para que la Empresa sea exitosa y que el proceso de Calidad Total realmente funcione, se debe eliminar la necesidad de ser vigilados para realizar bien nuestro trabajo, la mejor medida es ser cada uno de nosotros responsable de la calidad en cualquier actividad que

emprendamos. Se trata de llevar a cabo un autocontrol de actividades, no necesitamos que alguien nos diga si el trabajo está bien hecho o no, nosotros mejor que nadie lo sabemos.

De nada sirve permitir que se cometan errores "si al fin tienen solución", es necesario comprender que la única manera de lograr el desempeño es evitando los errores: Previéndoos.

Además ahorraremos dinero, tiempo, etc. y si queremos realizar nuestras actividades bien desde la primera vez y con cero defectos, necesitamos comprender perfectamente como desean nuestro trabajo y más aun que es lo que esperan de él.

Ahora más que nunca es momento de reflexionar sobre cómo estamos haciendo las cosas y hacia donde nos llevará esto.

Debemos pensar y hacer conciencia de que trabajar con Calidad nos hará cada vez más productivos y eficientes, pues sólo de esa manera seguiremos compitiendo en el mercado, satisfaciendo y cumpliendo . . .

... con los requisitos de mi cliente !!! .

BIBLIOGRAFÍA

ESPASA-CALPE.

"Diccionario Enciclopédico". Espasa-Calpe S.A. Madrid 1979.

IDALBERTO CHIAVENATO.

"Introducción a la Teoría General de la Administración".

Editorial McGraw-Hill, México 1989.

FERNANDO ARIAS GALICIA.

"Administración de Recursos Humanos".

Editorial Trillas, México 1994.

HAROLD KOONTZ. HEINZ WEHRICH.

"Administración".

Editorial McGraw-Hill, México 1990.

BENNIS WARREN G.

"Desarrollo Organizacional: Naturaleza, Orígenes y Perspectivas".

Fondo Educativo Interamericano, S.A., México 1973.

MARGULIES NEWTON, RAIA ANTHONY P.

"Desarrollo Organizacional: Valores, Proceso y Tecnología".

Editorial Diana, México 1975.

BECKHARD RICHARD.

"Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos".

Fondo Educativo Interamericano S.A., México 1973.

SOTO BORJA MIGUEL.

"El Desarrollo Organizacional como Técnica del Licenciado en Administración de Empresas".

Editorial Diana, México 1975.

MICHNER JAMES ALBERT.

"La Calidad de Vida".

Editorial Logos Consorcio, México 1975.

SERZO HERY.

"Management Today".

México, octubre 1985.

CROSBY PHILIP B.

"Curso de Educación en la Calidad".

Editorial John's Island Florida, Junio 1987.

CROSBY PHILIP B.

"Curso de Administración de la Calidad".

Editorial John's Island Florida, octubre 1987.

UNIVERSIDAD PANAMERICANA.

"Apuntes de Desarrollo Organizacional".

Séptimo Semestre de Administración y Finanzas.

Lic. Ricardo Dorantes Mir.

México, D.F. 1993.