

156503



UNAM CAMPUS IZTACALA
U. D. C. P. R. LOS TECNICOS
REPELETA VOLUCIO



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES

220

IZTACALA

EL ROL DEL PSICOLOGO EN LA ADMINISTRACION
DE LOS RECURSOS HUMANOS.

EL CASO CONDUMEX

REPORTE PROFESIONAL DE TRABAJO

PRESENTA:

JOSE MIGUEL VELAZQUEZ CERVANTES

ASESORES:

GERARDO WILLIAMS HERNANDEZ

HECTOR CAMPOS HUICHAN

MARCO VINICIO VELASCO DEL VALLE

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

DEDICADO PARA MI FAMILIA:

A MI PADRE POR SU MADUREZ Y CONSTANCIA
A FONCHO POR SU BUENA SUERTE
A ERENDIRA POR QUERER A MI HERMANO
A NORMA POR SU SONRISA
A JUAN CARLOS POR SU INTELIGENCIA
A GOYITA POR SU FUERZA DE VOLUNTAD
A CONSUELO POR SU COMPRENSION
A MARILU POR SU CONSTANTE PREOCUPACION
A VILTOR POR SU SENCILLEZ
A LUIS ANGEL POR SU JUVENTUD

CON ESPECIAL CARIÑO PARA:

IVAN
ERISIAI
CARLOS
PAVEL
ALEXIS
CARLA Y
FONCHITO

A MIS ASESORES: GRACIAS POR SU EXIGENCIA, COLABORACION Y APOYO
PARA LA REALIZACION DE ESTE TRABAJO.

PARA CUATRO PERSONAS QUE EXTRAÑO Y QUE SIGNIFICAN MUCHO EN MI
VIDA:

ISRAEL
JOSE CERVANTES
JULIA GARCIA

Y EN ESPECIAL A TI MAMA, YA QUE ME GUSTARIA QUE HUBIERAS
DISFRUTADO ESTE MOMENTO.

INDICE

IZT

	PAG.
INTRODUCCION	1
CAPITULO I	
HISTORIA DE UN CASO	10
ANTECEDENTES Y ORGANIZACION	10
CAPITULO II	
PARTICIPACION DEL PSICOLOGO EN EL AREA DE CALIDAD Y DE RECURSOS HUMANOS DE CONDUMEX	24
CAPITULO III	
DESCRIPCION DE LA METODOLOGIA EMPLEADA	43
ANALISIS DE RESULTADOS	52
CAPITULO IV	
CONCLUSIONES	67
ANEXOS	75
BIBLIOGRAFIA	93

INTRODUCCION

Los profesionales que laboran en el ámbito industrial enfrentan diariamente los cambios que demandan las necesidades de producción, mismas que se establecen a través de la competencia que existe en el mercado y que define la pauta a seguir en la obtención de los recursos humanos y materiales más eficaces. Desde esta perspectiva las organizaciones se han preocupado porque estos recursos cada día sean de mayor calidad y alta rentabilidad.

Para referirse a la evolución de las empresas hay que reconocer las formas tanto de producción como de interrelación entre los grupos que allí laboran por lograr la producción en masa a través de la especialización del trabajo.

Al respecto podemos identificar 7 principales movimientos que han influido en la administración de los recursos humanos:

1) la revolución industrial; 2) el sindicalismo; 3) el movimiento de la administración científica; 4) el surgimiento de la psicología industrial; 5) el surgimiento de especialistas en personal; 6) el movimiento de relaciones humanas y 7) las ciencias de la conducta y teoría general de sistemas.

Económicamente la revolución industrial provocó un gran incremento de la producción y la acumulación de bienes de capital. A la vez, se aceleraron los negocios y el comercio. En este sentido se considera al trabajo un bien cuyo mecanismo es vender y comprar, dando como resultado poca acción por parte de

empresarios y gobernantes para proteger la suerte de los consumidores.

Ante estas circunstancias resultó que surgieran las asociaciones para proteger la explotación que había ocasionado la revolución industrial, de tal manera, que el surgimiento de sindicatos fábrica a fábrica se fue presentando. En 1799 reporta la historia norteamericana el primer paro laboral realizado por una agrupación de este tipo, terminando el conflicto cuando finalmente se llegó a un acuerdo entre sindicato y empleadores. Pero no fue hasta el año de 1842 cuando la legislación norteamericana firmara el derecho de los trabajadores de organizarse y negociar colectivamente.

Sin embargo, a pesar de este reconocimiento surgieron muchos conflictos y el más trágico es el citado por la historia el 10 de mayo de 1886 cuando en Chicago murieron 4 trabajadores al estallido de una bomba. Este fue el clímax del movimiento del siglo XX, un ejemplo de lo anterior es la ley Clayton de 1914 que limitaba la función de los sindicatos a realizar propagandas y/o presiones que se ejercieron a los empresarios (French 1986).

Por otra parte, paralelamente otro movimiento que contribuyó a la administración de personal fue el denominado "Administración Científica" que enfatizaba que a través de la planeación por parte de los empleadores y la cooperación de los trabajadores se verían incrementada la eficacia de la empresa y el sistema a utilizar era el destajo. El hombre más famoso de este movimiento fue Frederick W. Taylor que en 1878 desarrolló los 4 grandes

principios en que basaba su administración (French 1986):

1. El desarrollo de una verdadera ciencia
2. La selección científica de los trabajadores✓
3. El desarrollo y educación de los trabajadores
4. Una cooperación amistosa entre empleadores y trabajadores.

Contemporáneos de Taylor eran Fravil Gilberts y Hevry Gant. El primero desarrolló a través de películas de hombres realizando su trabajo, su tratado le permitió ser denominado precursor de la ingeniería industrial. Por su parte Gant, que colaboró durante algún tiempo con Taylor, incorporó las gráficas estadísticas que vinieron a darle mayor validez e importancia a la planeación de la administración, ya que generó un sistema de "Tarea-Premio" que consistía básicamente en recompensar a los trabajadores una vez que habían alcanzado el estándar de trabajo.

Sin embargo, todas estas teorías hasta el momento han sido cuestionadas ya que se consideró al hombre como extensión de la máquina.

A principios de este siglo Hugo Mustemberg (1913), en su libro Psicología y Eficiencia Industrial, contribuye a la administración industrial en el análisis de puestos desde un punto de vista mental y emocional atribuyendo estos factores a los ideales personales, y continúa diciendo "Nadie debe subestimar la importancia de ideales elevados, ideales intelectuales, estéticos y morales". Aunada a esta preocupación de Mustemberg, Edison Woods, (1917), había desarrollado el

concepto de "validez estadística", utilizada en una serie de pruebas de inteligencia que se habían aplicado a los soldados que intervendrían en la Primera Guerra Mundial, como son Army Alpha y Army Beta; este auge en la preocupación de contar con los recursos humanos más eficientes, contribuyó al nacimiento de la Psicología Industrial.

En la medida que el trabajo requería la especialización en los procesos productivos, también en las nascentes áreas de personal se requirió de especialistas en 'Selección de Personal', 'participación de utilidades', 'disciplina' / etc. Un ejemplo claro de esto es la creación de un departamento de empleo por la compañía B.F. Goodrich Company en 1927; otro caso que se puede mencionar es el departamento sociológico de Ford Motor Company (1928), constituido por un administrador de pensiones, un especialista en seguridad, un especialista en capacitación y un especialista en selección de personal.

Estos ejemplos dieron paso a lo que hoy conocemos como la administración moderna./ Empero, los cambios constantes de la tecnología así como la búsqueda incesante del mayor aprovechamiento de los recursos trajo consigo nuevas ^{áreas del trabajo y} investigaciones que cubrieron las necesidades antes mencionadas.

En 1948, Elton Mayo y colegas inician una investigación con el objetivo de determinar la importancia que tienen factores como los motivacionales, en el empeño de las funciones de los trabajadores. En 1950 la Western Electric reconoce estos factores como importantes y contrata 55 consejeros que asesoraran y

recomendaran los cambios necesarios para crear un ambiente adecuado a los trabajadores. Este enfoque de la conducta de grupo y los sentimientos de los trabajadores asociados con la productividad y la moral caracterizan el movimiento llamado Relaciones Humanas. Paralelamente, del otro lado del mundo, en Japón, el Dr. W. Edwards Deming, introduce en 1950 los conceptos de calidad en los procesos productivos de los modelos japoneses y que, 20 años después, tendrían vital importancia en la economía y desarrollo de este país. Esta forma de conceptualizar la producción se basaba en producir bajo un estricto control de calidad en cada una de las partes que componen el proceso productivo controlado por herramientas estadísticas.

Otros seguidores y colaboradores de Deming fueron Joseph M. Juran (1954) y William W. Conway (1964). El primero señala como administrar la calidad identificando 2 factores: 'adecuación al uso' y 'conformidad con las especificaciones'. El segundo señala 3 aspectos para mejorar la calidad: 'calidad es desarrollar los productos que requiere el cliente', 'la gente debe trabajar bajo un sistema', 'la administración quiere y necesita ayuda real'. Esta situación de auge en el Japón repercutió en todos los ámbitos empresariales: grandes compañías norteamericanas como Ford, General Motors y algunas otras introducen estos nuevos conceptos.

Mientras esto ocurría en el Oriente, las grandes organizaciones habían desarrollado desde 1949 el término "Ciencias de la Conducta" que había surgido de observar la forma

en que se manejaba la administración de personal cuyas principales investigaciones habían sido realizadas por sociólogos, psicólogos sociales, psicólogos industriales. El enfoque de la ciencia de la conducta se basa en tres aspectos importantes:

- a. Investigación empírica
- b. Investigación de programas orientados a la acción
- c. La construcción de teorías y modelos

Desde esta perspectiva las organizaciones para entonces habían aclarado la función de las áreas de recursos humanos con objetivos diseñados específicamente para cubrir las necesidades de la organización.

En este contexto, la labor del psicólogo se ve circunscrita a la obtención y el desarrollo de los recursos humanos, enfrentándose a dos retos importantes, dadas las necesidades creadas por la organización: 1) reclutar y seleccionar personal de acuerdo a las necesidades de la organización 2) a brindar al personal que va labora en la organización la capacitación y adiestramiento que se requiere. /

A raíz de estas investigaciones, Crosby (1979), determinó que el problema de la eficiente producción a bajo costo estaba planteado por 2 diferentes circunstancias: si bien la primera debe referirse a la eficacia y a la eficiencia de los procesos productivos, la segunda, de igual importancia que la anterior, es la actitud y la conducta de los trabajadores, empleados y directivos de una organización. Esta forma de plantear el

problema de productividad revolucionó de manera importante la prioridad en cuanto al avance tecnológico.

Crosby (1979), señala en su libro Calidad sin lágrimas que la mejor forma de lograr productividad 'requiere de revisar y modificar la cultura con la que las organizaciones actualmente se rigen'. A este proceso Crosby lo define como "transculturación" es decir, 'modificar el conjunto de valores, creencias, actitudes y comportamientos que componen una cultura organizacional tradicional'. Para lograr esto Crosby define 4 conceptos básicos:

1. Definición de la calidad: Cumplir con los requisitos
2. Sistema de calidad: Prevención para realizar cualquier actividad
3. Estándar de realización: Hacer bien las actividades a la primera vez y siempre
4. Medición de la calidad: Lo que cuesta no hacer bien las cosas a la primera vez

Estos son los conceptos que introduce Crosby en cualquier actividad que se realice en la empresa, señalando entonces que para mejorar la calidad de cualquier producto y/o servicio es necesario contar con un 'compromiso de hacerlo bien y siempre.

Estos nuevos conceptos toman impulso a partir de la década de los 80's cuando los grandes monopolios norteamericanos los introducen a sus empresas, exigiéndolo, en algunos casos, como requisito de ingreso para nuevos trabajadores.

Este cambio tuvo repercusiones en la industria mexicana, en primera instancia dentro de las empresas nacionales que operan

con capital extranjero. Y posteriormente, en los grandes grupos industriales de capital nacional.

Ya que por diferentes circunstancias las empresas nacionales se ven obligadas a adoptar esta nueva filosofía de trabajo. Recordemos que no es nueva la adopción de técnicas, ideologías y tecnologías en nuestro país. En el caso de la administración de los recursos se han visto reflejados de igual forma. Sin embargo, no han sido adoptados ya que se permanece con los esquemas tradicionales donde se han ratificado la especialización de los profesionales de acuerdo a la función que se desempeña.

Este rezago en la administración de personal influye consistentemente en los resultados alcanzados por las empresas nacionales y la poca competitividad de nuestros productos y/o servicios ante un mercado internacional.

Debemos mencionar que a raíz de la liberación del Acuerdo de Tarifas y Aranceles (GATT) iniciado en noviembre de 1986, permitió la introducción de diversos productos a nuestro país. Con ello las empresas nacionales se han visto en total desventaja para competir con productos japoneses, europeos y norteamericanos, es decir, el mercado nacional o doméstico se ha convertido en mercado internacional; a este tipo de economía se le conoce como 'librecambismo' término definido por Jorge Witker (1986) como una economía abierta a la eficiencia productiva más allá de las fronteras nacionales en donde la soberanía del consumidor define y ubica las mejores ofertas del mercado'. Esta posición que adopta el gobierno de buscar el desarrollo a través

de competitividad, obligó a las empresas nacionales a buscar una respuesta eficaz ante las circunstancias actuales y una de estas medidas es adoptar la nueva 'filosofía de calidad'.

En éste caso particular hablaremos del Grupo Condumex, grupo nacional que adoptó esta filosofía, es decir, cuando el Grupo Condumex, decidió adoptar esta filosofía requirió de profesionales en modificación conductual, capaces de desarrollar un proyecto de esta naturaleza.

El psicólogo formado en la tradición conductual vino a jugar un papel importante como facilitador de este proceso, especialmente en aquellos casos donde se requiere el uso y el conocimiento de las técnicas y habilidades en modificación de conducta, ya que este crecimiento y/o desarrollo empresarial pretende lograr que su personal satisfaga sus necesidades de crecimiento a través de los objetivos trazadas por la organización.

Por esta razón lo que aquí se presenta es la descripción de sus funciones y habilidades desplegadas durante un año de labor continua (ver anexo 1, pag. 73 "Descripción de puesto") del jefe de calidad y desarrollo de recursos humanos puesto desempeñado por un psicólogo cuyo propósito es conocer el rol profesional en el ámbito industrial.

CAPITULO 1

HISTORIA DE UN CASO

GRUPO CONDUMEX: ANTECEDENTES Y ORGANIZACION

Es un grupo de empresas mexicanas formado por inversionistas nacionales el cual desde hace 33 años se encuentra en el mercado produciendo conductores eléctricos, partes para auto y plásticos.

Nacional de Conductores Eléctricos, S.A. (NACEI, antes Condumex, S.A.), empresa del Grupo, es la primera industria en México que produce todo tipo de conductores eléctricos. Este hecho lo ha mantenido en primer plano de ventas a nivel nacional.

Conforme Condumex se consolidaba en este mercado, las demandas y necesidades de sus clientes han ido en aumento, situación que ha obligado a buscar nuevos giros de producción y la creación de plantas en el interior de la República, para poder proporcionar al cliente el servicio esperado, además de captar de manera inmediata los nuevos requerimientos del mismo y aumentar las fuentes de trabajo del país.

Entre las adquisiciones más importantes del Grupo Condumex, podemos mencionar la compra de equipo eléctricos IEM en 1985. Cuenta también con la planta más avanzada en tecnología en telecomunicaciones, ConduTel, ubicada en San Juan del Río, Qro, que inició sus labores en 1982.

Asimismo, destaca el ingreso de Condumex en 1976 al negocio de partes para auto y en 1982, con la compra de Tubos Flexibles,

ingresó al Sector Plásticos.

Es así, de manera general, como se ha ido conformando Grupo Condumex, que quedó como tal en 1982. Actualmente está compuesto por 3 sectores, que son: A Sector Autopartes, B Sector Electromanufactureras y C Sector Plásticos, los cuales a su vez están organizados de la siguiente manera:

EMPRESAS DEL GRUPO CONDUMEX

DICIEMBRE 1988

Oficina corporativa	Chimalistac, D.F.
Servicios Condumex Autopartes	D.F.
Servicios Condumex Electromanufacturas	D.F.
Servicios Condumex Plásticos	D.F.

SECTOR AUTOPARTES

Spimex	Aguascalientes, Aqs.
Sealed Power de México	Naucalpan, Méx.
Anseses	
Asimex	D.F.
Anelax	Villa Corregidora, Gro.
Ancomex	Flaxcala, Tlax.
Macopel	D.F.
Ensamblés Eléctricos Automotrices del norte	Monterrey, N.L.
Centro Técnico de Herramental	Saltillo, Coah.
Condupac	Detroit, Mich, E.U.A.
Cables automotriz	

Cordaflex I	Villa Corredidora, Qro.
Cordaflex II	Villa Corredidora, Qro.
Camisas	
Camisa I	Monterrey, N. L.
Camisa II	Monterrey, N. L.
Pistones	
Vehículo	Monterrey, N. L.
Comercial	
Condupartes	D.F.
Comercializadora de Autopartes	D.F.

SECTOR ELECTROMANUFACTURAS

División Cables	
Potencia	D.F.
Magneto	D.F.
Conductores Guadalupe	Guadalupe, Jal.
Salmat	Guadalupe, Jal.
Conalum	Puebla, Pue.
Conticon	Colima, Gto.
División Telecomunicaciones	
Conducel	San Juan del Rio, Qro.
División Accesorios	
Industrias Apaseo	Apaseo El Grande, Gto.
División Equipo Eléctrico	
Transformadores (IEM)	Tlalnepantla, Méx.
Motores (IEM)	Tlalnepantla, Méx.

Control e Interruptores (IEM)	CIVAC, Mor.
Division Internacional	
Condumex, Inc.	Dallas, Tx., E.U.A.
Division Comercial	
Zona Pacifico	Hermosillo, Son.
Zona Libre	Mexicali, B.C.
Zona Norte	Monterrey, N.M.L.
Zona Centro	D.F.
Zona Occidente	Guadalajara, Jal.
Zona Sur-Sureste	Puebla, Pue.
Energia Solar	Ilaalpantia, Méx.
Oficina Central	D.F.

OBSERVACIONES: Las plantas Potencia, Magneto y la Division Comercial están integradas como NAFEL.

SECTOR PLASTICOS

Division Materias Primas	
Primas	Puebla, Pue.
	Altamina, Tamps.
	Tepozotlán, Méx.
Productos Prima	Tepozotlán, Méx.
Division Agrosistemas	
Servicios RIMOSA	Cuautitlán, Méx.
Riesgos Modernos	Naucalpan, Méx.
Irrigación y Sistemas Agrícolas	Querétaro, Gro.
Agrosistemas de Sonora	Hermosillo, Son.

Al conocer la dimensión del Grupo Condumex, podemos hablar de que se trata de uno de los grupos empresariales más sólidos con que cuenta México y que cuenta con más de 12,000 personas que laboran actualmente para éste. Siendo, por otra parte, el Grupo con el mayor número de inversionistas mexicanos, ya que superan el número de 2 mil. Condumex constituye uno de los grupos que aporta mayores beneficios a la nación.

Desde hace 7 años, cuando Condumex quedó integrado, se ha venido preocupando por el bienestar de sus trabajadores así como por los problemas de tipo social que enfrenta nuestro país.

A raíz de los terremotos de septiembre de 1985, Condumex realizó la tarea de apoyar en las labores de reconstrucción, aportó el material de instalaciones eléctricas; por otro lado, reconstruyó totalmente 2 escuelas, una primaria y una secundaria, donde los alumnos recibirán y conocerán los principios de acción de Condumex, que son los siguientes:

1) Impulsar el desarrollo de sus empresas mediante la obtención de un rendimiento justo y adecuado sobre la inversión, como fruto de gestiones de alto grado de eficacia.

2) Mantener un estrecho contacto con sus clientes a fin de satisfacer oportunamente sus necesidades y apoyarlos para el mejor logro de sus propósitos.

3) Cultivar las relaciones con los individuos, con las empresas y con los organismos públicos y privados, dentro de las más altas normas de la ética.

D - Contribuir al bienestar económico y social del país, por medio de la eficiente fabricación y distribución de los productos y servicios que ofrece.

B - Proporcionar a su personal la oportunidad de progreso económico y establecer las condiciones indispensables para favorecer su realización integral como seres humanos.

A - Promover un clima laboral que se caracterice por el respeto a la persona y la dignidad del trabajo, por medio de la comunicación positiva y abierta en todos los sentidos; por el reconocimiento a los logros individuales y de equipo; por el estímulo a la creatividad y a la productividad, asimismo por la igualdad en las oportunidades de progreso.

C - Desarrollar con sus proveedores un sano y permanente reconocimiento de los mutuos intereses y en la aceptación de la importante participación que tienen para el logro de sus objetivos.

Es necesario remarcar que estos principios de acción regulan el comportamiento así como las actividades que se espera del personal que trabaja para Grupo Condumex.

Actualmente Grupo Condumex enfrenta uno de los más grandes retos que ha tenido desde su inicio hace 33 años. Una de las razones de este hecho es la política establecida hacia finales de 1986 por el Gobierno de la República Mexicana, que se refiere a la participación de las empresas de México en el Acuerdo General de Aranceles y Tarifas (GATT), lo cual vino a plantear nuevos requerimientos a las empresas pequeñas, medianas y grandes:

además del desequilibrio económico que vive México desde 1980.

Analicemos en primera instancia lo que ha provocado a las empresas mexicanas el hecho de ingresar al GATT, como ha repercutido en el Grupo Condumex y que se ha hecho éste para enfrentar dicha situación así como la importancia de la División Comercial del Grupo como factor estratégico en el desarrollo y mantenimiento de éste.

El comercio internacional es una variable fundamental en la que se relacionan los países actualmente, ya que la humanidad ha atravesado por una serie de situaciones y conflictos bélicos que han dado como resultado el dominio de dos países llamados 'superpotencias': Estados Unidos de Norteamérica y la Unión Soviética. Estos países junto con otros 4 ó 5 de los llamados desarrollados vienen arrastrando desde finales de la década de los 50 y 60 a dos problemas fundamentales: el primero se refiere a la autosuficiencia de los recursos naturales para su transformación y el segundo es, que una vez cubiertas sus necesidades de consumo interno, los excedentes tecnológicos no pueden ser comercializados fácilmente debido a las restricciones que algunos países utilizan para que su mercado doméstico no se vea afectado.

En la búsqueda de la solución a estos problemas se han planteado dos estrategias. La 'Autosuficiencia Proteccionista' que consiste en el cierre de fronteras a los intercambios con terceros países, fomentando la industrialización interna a cualquier precio. Y el 'Librecambismo o Liberalismo' que postula

1. Tratamiento Nacional: Indica que las mercancías deben circular libremente por los territorios de las partes contratantes, sin discriminación de origen.

2. Nación más favorecida: Toda concesión de tarifa, privilegio mercantil que un país otorgue a otro será extensiva para todos los miembros del GATT, sin necesidad de que exista una posterior negociación.

contrato de comercio

una economía abierta a la eficiencia productiva más allá de las fronteras nacionales en donde la soberanía del consumidor define y ubica las mejores ofertas del mercado (J. Witker, 1986).

Ambas opciones buscan un desarrollo, aunque de diferente manera, para cada uno de los sistemas. Por ejemplo, en Alemania Federal (1966) el 'librecambismo' permitió el despegue industrial del capitalismo moderno, reafirmando a través de éste su supremacía como país desarrollado. La 'Autosuficiencia proteccionista' logró que Cuba alcanzará una economía sana y estable a pesar de no ser un país desarrollado.

Los principios del GATT en el librecambismo, según Witker, son tres:

a) El desarrollo del comercio internacional mediante negociaciones comerciales generales, reducción y estabilización de barreras arancelarias, prohibición del uso de restricciones cuantitativas.

b) Adopción del principio Tratamiento Nacional (1) para los productores extranjeros.

c) Aplicación incondicional del principio de la nación más favorecida (2).

Todos los países que ingresan al GATT cumplen con estos principios básicos del librecambismo, lo cual permite tener una serie de productos que se realizan en diferentes países que facilitan el desarrollo y crecimiento de las economías de éstos, ya que, supuestamente, los países desarrollados pueden comercializar sus excedentes en productos, mientras que los

países en vías de desarrollo optimizan sus recursos naturales creando la necesidad de un desarrollo tecnológico que les permita competir con otros países.

(1) Tratamiento Nacional: Implica que las mercancías deben circular libremente por los territorios de las partes contratantes, sin discriminación de origen.

(2) Nación más favorecida: Toda conexión de tarifa y privilegio mercantil que un país otorgue a otro será extensiva para todos los miembros del GATT, sin necesidad de que exista una posterior negociación.

Sin embargo, para México ha resultado muy agravante el hecho de su ingreso al GATT, ya que la mayoría de las empresas no cuenta con los recursos económicos ni humanos para competir con los productos que se realizan en otros países, es decir, la competencia internacional no sólo se realiza fuera de nuestro país, sino que también está en el mismo.

Por esta razón, la pequeña empresa mexicana está en desventaja para competir al nivel que se requiere actualmente y tiende a desaparecer o bien a unirse a otras. Asimismo, las empresas medianas que no cuentan con una infraestructura apropiada se encuentran en serias dificultades para subsistir.

Por último, los grandes grupos empresariales nacionales que cuentan con una infraestructura económica sólida han tomado medidas, a través de los conceptos de calidad, que les permitan mantenerse dentro de la competencia, cambiando su forma de fabricar sus productos y dar servicios, ya que los principales

requerimientos de un buen producto son calidad, precio y tiempo de entrega.

En base a esta situación y buscando una solución a esta problemática, algunos de los grupos más importantes de México como lo son IBM, Ford, Xerox, Anderson Clayton, Celanese Mexicana, Colgate Palmolive, Seguros La Comercial, Nestlé, Cysa, Hylsa, Vitro, Bimbo, Nacobre, han iniciado un proceso de mejoramiento en lo que se refiere al primer requisito básico del producto y/o servicio que realiza: la calidad en la diversificación de productos, centrándose en un solo mercado.

Ernesto López Inubia (1987) plantea que 'la calidad es el mejor salvavidas para librar la competitividad' ya que al realizar un análisis de los valores que rigen las actuales culturas de la organizaciones, éstos resultan obsoletos para los nuevos retos que representan el mercado internacional.

Por ésta razón, en 1985 Grupo Cordumex decide conocer las experiencias de Celanese e IBM de México y como resultado crea la Gerencia Corporativa de Calidad Total, en 1986, siendo el responsable el Lic. Rafael Sosa Becerra.

Con el fin de clasificar y definir la forma de incorporar un proceso de mejoramiento de calidad, se realizan diferentes investigaciones de las filosofías y metodologías existentes en Calidad Total. Esto ha permitido identificar 4 filosofías que han tenido excelentes consecuencias para las empresas que las han incorporado a su trabajo.

Estas 4 corrientes filosóficas están representadas por W.

Edwards Deming, Joseph M. Juran, William W. Conway y Phillip B. Crosby.

El Gerente Corporativo de Calidad Total, así como directivos de Grupo Conduhex recibieron capacitación en los Estados Unidos, (1987), que les permitirá decidir cual de las 4 corrientes filosóficas de Calidad Total resultaría la más conveniente y acorde a los principios de acción del Grupo, para ser incorporada al mismo.

Finalmente, se toma la decisión de seguir la filosofía planteada por Phillip B. Crosby, quien entre sus principales argumentos refiere a la Calidad como un cambio en las 'actitudes y comportamiento' de las personas, llamándolo 'cambio cultural' o 'transculturación' como elemento esencial de la calidad y no al proceso de producción para lograr la calidad en el producto.

VALORES TRADICIONALES	US	PRINCIPIOS DE CALIDAD
CRITERIOS CONVENCIONALES SIN DEFINIR CLARAMENTE QUE ES LA CALIDAD	DEFINICION CALIDAD	CRITERIO DE REALIDAD CUMPLIR CON LOS REQUISITOS
CORREGIR DESPUES DE TERMINAR	SISTEMAS DE CALIDAD	PREVENCION
NIVEL ASIGNADO POR LAS PERSONAS ACEPTADO TOLENCIAS	MEDICION DE CALIDAD	PRECIO DE INCUMPLIMIENTO

FIGURA 1.1 VALORES TRADICIONALES DEL GRUPO CONDUHEX Y VALORES DE CAMBIO PRETENDE INCORPORAR A TRAVES DE LA TRADICION DE LA TRANSCULTURACION.

Este hecho se formaliza en noviembre de 1987 y se da a conocer a todo el personal en diciembre del mismo año. Al respecto, la División Comercial y la División Internacional desempeñan un papel importante en el desarrollo y crecimiento de Grupo Condumex, ya que son las responsabilidades de investigar, mantener y abrir nuevos mercados donde se puedan colocar los productos que fabrica, así lo externó el Ing. Julio Gutiérrez, (1988), Director General de Condumex:

"No existe mercado nacional e internacional, ya que los clientes son únicos, lo que cambia son sus requerimientos y la competencia es mucha".

En el mes de enero se concreta el proceso de mejoramiento de calidad en la división Comercial, cuyo responsable es el Lic. Jesús González Angeles, quien tiene como objetivo implementar el proceso de mejoramiento de Calidad Total en las diferentes áreas que conforman la División, así como apoyar, practicar y difundir los sistemas básicos. Para ello se ha diseñado una estrategia que será capaz de irse permeando a los diversos niveles de la organización.

✓ Dicha estrategia ha sido planeada de acuerdo a lo descrito por Crosby (1979) y que se refiere a las etapas por las cuales debe pasar una empresa para lograr un cambio cultural. ✕

Estas etapas son conocidas como las "6 Ces" que a continuación se describen (ver figura 1-2):

- Compresión:** Se define como conocer los elementos básicos del mejoramiento de calidad. La comprensión se inicia con los directivos de la agrupación pero de acuerdo con el avance del proceso de mejoramiento de calidad se va integrando a todo el personal.
- Compromiso:** Una vez comprendidos estos principios básicos de la calidad, se debe manifestar la aceptación de éstos a través del comportamiento personal.
- Competencia:** Se refiere a la mayor y mejor preparación de estos principios, de tal manera que todo el personal debe ser competente en la aplicación de la calidad.
- Comunicación:** Esta etapa es de las más importantes, ya que la comunicación es fundamental para que todos los miembros de la organización conozcan y manejen todos los sistemas creados en un proceso de mejoramiento de calidad.
- Corrección:** En esta parte de la 'transculturación' las actividades que corresponden a la corrección se realizan en todos los departamentos, niveles y áreas de la empresa con el fin de erradicar los problemas que se presentan para siempre.
- Continuidad:** Esta fase comprende las actividades que aseguren la formación de cimientos que permitan que el proceso tenga seguimiento y con el paso del tiempo esto continúe.

El proceso descrito por la División Comercial esta contemplado a realizarse en 4 años, es decir, de enero de 1988 a diciembre de 1991, tomando en cuenta las etapas descritas anteriormente. A la fecha, la División Comercial terminó ya con la 'Comprensión' requerida por los directivos de la agrupación y el 15 y 16 de mayo de 1989 se realizó el 'Compromiso' formal por Astos para actuar bajo los principios de calidad. Asimismo, los siguientes niveles de la empresa iniciaron la etapa de la 'Comprensión' a través del "Sistema de Educación en Calidad", así como otro curso llamado "Conoce la Calidad" que, de hecho, son las herramientas con las cuales se da inicio al proceso de calidad.

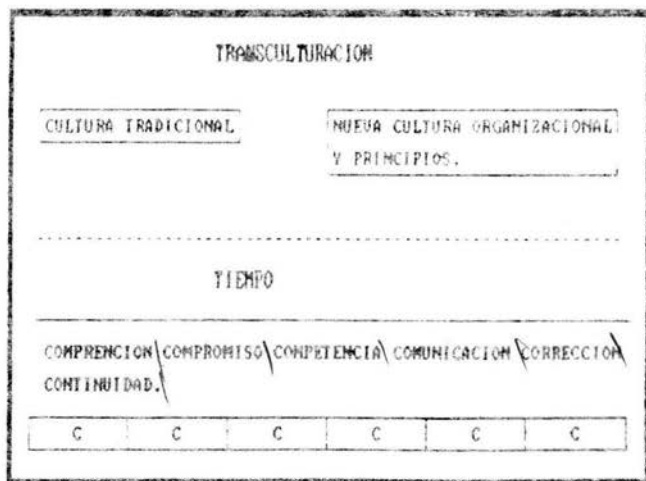


FIGURA 1.3 ESTE ESQUEMA MUESTRA EL DESARROLLO QUE REALIZA CUALQUIER ORGANIZACION CUANDO SE HA INVOLUCRADO EN UN PROCESO DE CALIDAD, MARCANDO LOS PASOS Y/O ETAPAS QUE REQUIERE PARA LOGRAR LOS CONCEPTOS EN PARTICULAR A LA CALIDAD TOTAL.

CAPITULO 2

PARTICIPACION DEL PSICOLOGO EN EL AREA DE CALIDAD Y DE RECURSOS HUMANOS DE CONDUMEX

Como se ha señalado, La participación del psicólogo en una organización tradicionalmente se reduce al reclutamiento y la selección de personal que cuente con una serie de habilidades y conocimientos acordes con los requerimientos de la empresa; así como, a la detección de las necesidades de capacitación propias del crecimiento y desarrollo empresarial.

La situación descrita se ha presentado, no sólo en el Grupo Condumex, específicamente en la División Comercial, sino también en la mayoría de las empresas nacionales y transnacionales que existen en el país.

X EL PAPEL DEL PSICOLOGO EN EL GRUPO CONDUMEX

Dentro de los roles que desempeña el psicólogo en una organización se pueden detectar algunas actividades que le permiten desarrollar habilidades y conocimientos adquiridos durante su formación profesional. Estas actividades son la entrevista, la programación y planeación de eventos, el desarrollo e implantación de objetivos, la aplicación de técnicas y soluciones a determinados problemas, como pueden ser los aplicados a cursos motivacionales y/o de relaciones humanas o cuando se programe una instrucción individualizada con el propósito de incrementar habilidades específicas que en algunas

ocasiones se resumen al aprendizaje de un concepto nuevo y/o de destreza para el manejo apropiado de equipo, herramienta o nueva tecnología, etc.

El desempeño del psicólogo sin embargo se ha visto modificado con la incorporación del concepto de calidad, teniendo como consecuencia la especialización en esta Área, aumentando con ello los requisitos con los que debe contar para ingresar a empresas como ConduMex, donde día a día sus necesidades son más difíciles de cubrir, obligando al psicólogo a una constante actualización.

Partiendo de la observación anterior, desde 1987 Grupo ConduMex ha venido trabajando en un "cambio cultural" dentro de sus centros de trabajo, orientado hacia la modificación del comportamiento de las personas que componen ConduMex por medio de una nueva serie de valores que les permitan desarrollar y mejorar el desempeño de sus actividades (Grosby, 1985).

La adopción de ésta política ha permitido que se genere una preocupación real por reforzar y fomentar hábitos en el personal, que compartan intereses con la empresa y cubran de manera mutua sus necesidades.

Es precisamente en este punto del proceso de mejoramiento de calidad donde se requiere la intervención de profesionales que conozcan y manejen programas de modificación conductual-cognitiva, que apoyen de manera directa a esta exigencia organizacional.

Un profesional favorecido con esta situación es el psicólogo

egresado de la Escuela Nacional de Estudios Profesionales Iztacala perteneciente a la Universidad Nacional Autónoma de México (E.N.E.P.I. U.N.A.M.), ya que éste cuenta con los conocimientos requeridos por el Grupo Condumex para programar, asesorar, instruir y evaluar al personal, en el marco de la nueva política de "Calidad Total".

PROGRAMAR

Debido a que el modelo del proceso de mejoramiento de calidad cuenta con una estrategia ya definida, denominada por su autor como Plan de los 14 Pasos, el psicólogo se enfrenta a la tarea de determinar, dentro de un lapso de tiempo, cuando un área o un departamento se encuentra suficientemente madura para poder avanzar de un paso a otro.

El psicólogo por medio de la programación y planeación toma la decisión y marca la pauta del avance apoyando a las diferentes áreas que el plan estratégico se cumpla.

ASESORAR

Esta tarea exige al psicólogo estar en permanente comunicación con los directivos y gerentes de la organización a fin de mantener una estrecha relación entre ambos para evitar posibles desviaciones de los objetivos planteados por la dirección, así como de observar que la estrategia marcada no sea desvirtuada al momento de llegar al siguiente nivel.

Además, el psicólogo debe establecer un sistema de reconocimiento diseñado de acuerdo a las necesidades de cada área y/o gerencia, que permita mantener la o las respuestas generadas

por le jefe y sus subordinados en la aplicación del proceso. Este reconocimiento se entrega de manera formal e informal. Formal cuando se realiza en las reuniones de los equipos de mejoramiento de calidad (E.M.C. Crosby 1986) o bien, via memorándum enviado por el Director a la persona que haya obtenido dicha distinción, así como en la publicación interna de Condumex, particularmente en la área destinada para esta situación. Informal cuando se entrega indiscriminadamente no importando la situación y/o el contexto donde se observe una respuesta adecuada en la implantación del proceso de calidad. Todas y cada una de estas acciones refuerzan el plan de trabajo previamente marcado.

INSTRUIR

La tercera función que desempeña el psicólogo es la labor de instructor. El primer curso que imparte el psicólogo es el llamado "Plan estratégico de los 14 pasos", en este curso únicamente participan el director y los gerentes, es decir, los responsables de un área y consta de 5 sesiones, que son realizadas en una semana, una por día y con un horario de 9:00 a 18:00 horas.

El segundo curso es el "Sistema de educación en calidad" que consta de 10 sesiones. Este curso contempla dentro de sus primeras 5 sesiones el marco conceptual del proceso de mejoramiento de calidad y las siguientes 5 marcan las herramientas y técnicas que hacen aplicable el proceso en su lugar de trabajo o incluso en sus casas. Este curso está dirigido tanto a nivel directivo como al personal administrativo, y cada

sesión tiene una duración de 3 horas por semana.

El tercer curso está dirigido hacia el personal sindicalizado y a las esposas del nivel directivo y gerentes. Consta de cuatro sesiones y su duración es de dos por semana. El objetivo de este curso es mostrar los fundamentos básicos del proceso de mejoramiento de calidad, y dar a conocer a los familiares del personal ejecutivo los planes y cambios que se realizan en la organización.

EVALUAR

La evaluación del proceso se lleva a cabo de manera permanente desde su inicio hasta la etapa en la que se encuentra, y se realiza de la siguiente forma:

- Registros, que se realizan en el momento en que se da el curso, o bien en las asesorías de apoyo.
- Cuestionarios, se aplican al finalizar cada uno de los cursos.
- Areas, que son revisadas en cada sesión que se da por concluida y esta debe ser firmada por el jefe inmediato, esto se realiza con el fin de involucrar al participante y que el jefe verifique el aprendizaje de sus subordinados.
- Participación, la cual se realiza de manera personal en todas las sesiones de instrucción por todos los equipos de mejoramiento de calidad. (E.M.C.).

De esta manera podemos observar como se involucra el psicólogo en un proceso de mejoramiento de calidad, en términos genéricos, las funciones que desempeña. En última instancia, el

papel que aquí se ha descrito es el agente de cambio que programa, motiva, evalúa, de un contexto que se ha llamado tradicional a un contexto de realidad que está acorde no sólo a las necesidades de la organización sino también a cada individuo.

DESCRIPCION DEL PLAN ESTRATEGICO DE CALIDAD

ANTECEDENTES

El plan estratégico para la administración de calidad fue desarrollado por Crosby (1979) y es el resultado de diferentes estudios y modelos presentados por otros autores, como son: los estudios realizados por Deming (1949), en Japon, donde por medio de una herramienta estadística se logran reducir la variabilidad en la fabricación de un producto.

Conway (1965), discípulo de Deming, apunta que la calidad se logra a través de desarrollar, manufacturar, administrar y distribuir a bajo costo los productos y servicios que los clientes necesitan.

Por otra parte, Juran (1959), quien colabora también en empresas japonesas, enseña cómo administrar la calidad apoyando en dos puntos básicos: la conformidad de las especificaciones y la adecuación al uso del producto. Manifiesta que 'los aspectos técnicos para lograr la calidad de un producto han sido cubiertos, no así los aspectos de administración para la calidad como son la organización, la comunicación, etc.'

Por último, Phillip B. Crosby, estudioso de estos antecedentes, retoma algunos de estos puntos y determina que para lograr la calidad en los productos y/o servicios que se ofrecen

al cliente es fundamental la forma en que se realiza dicho producto, mencionando que no hay razón alguna para que existan errores y defectos, lográndose esto mediante un proceso sistematizado que permita modificar el comportamiento en el trabajo.)

Para efectuar dicho cambio define 14 etapas por las cuales se implanta un proceso de mejoramiento de calidad (Ver anexo 2 pág 82).

DESCRIPCION DE LA METODOLOGIA DE CROSBY

Definición de propósitos, objetivos y acciones establecidas en la División de Condumex.

Paso #1 Compromiso de la Dirección.

Propósito: Definir el papel de la Dirección, respetando a la calidad de la empresa.

Objetivo: Lograr que todo el personal adquiera este compromiso de manera individual.

Acciones: Comunicar a todo el personal el papel de la Dirección respecto a la Calidad.

Comunicar que se ha adoptado y que se llevará a cabo una estrategia "Cero Defectos".

Formular una estrategia de "Cero Defectos".

Anunciar una política de calidad clara y específica.

Normar el compromiso de la Dirección a través de sus acciones.

Paso #2 Equipos de mejoramiento de calidad.

Propósito: Contar con una estrategia que permita administrar y asegurar la implantación del

proceso de Calidad Total.

Acciones: Designar miembros del equipo en cuanto al proceso.

Formular una descripción de tareas de los miembros.

Crear estatutos constitutivos.

Organizar y conducir reuniones periódicas.

Desarrollar un plan completo para poner en funcionamiento los 14 pasos.

Publicar minutas inmediatamente después de cada reunión.

Vigilar la implantación del proceso.

Paso #2 Educación al personal.

Propósito: Lograr que todos los miembros de la organización compartan una comprensión uniforme de los principios absolutos de calidad.

Objetivos: Determinar el tipo de capacitación que necesita el personal para cumplir de forma activa y eficiente su cometido en el proceso de mejoramiento de calidad.

Acciones: Desarrollar un plan educativo para todo el personal.

Proporcionar capacitación específica en calidad a todo el personal.

Establecer un programa educativo para empleados de nuevo ingreso.

Paso #4 Sistema de medición.

Propósito: Comunicar abiertamente que existen problemas.

Objetivo: Ilustrar gráficamente los problemas presentes o potenciales ocasionados por incumplimientos, de tal manera que se pueda contar con una evaluación objetiva.

Acciones: Establecer un sistema formal de medición.

Desarrollar los materiales necesarios para apoyar al sistema.

Asegurarse de que todo el personal comprenda el uso del sistema.

Vigilar que las gráficas de medición estén siempre actualizadas.

Asegurarse que los datos recolectados se empleen para apoyar el sistema de acción correctiva.

Paso #5 Sistema de costo de calidad.

Propósito: Reducir el precio del incumplimiento en la comercialización de los productos.

Objetivo: Implantar un sistema que proporcione informes periódicos sobre la reducción del precio del incumplimiento, cuantificando el pacto económico en la empresa.

Acciones: Poner en práctica el sistema de costo de calidad.

Trabajar en cada departamento para asegurarse que haya una buena participación en control de calidad.

Comunicarse a todo el personal la importancia del control de calidad para su uso correcto.

Paso #5 Crear conciencia sobre la calidad.

Propósito: Acrecentar el interés personal de los empleados en que el producto o servicio cumpla con los requisitos.

Objetivo: Desarrollar un plan para compartir información sobre la calidad, que incluya detalles de su carencia, estado actual y éxitos.

Acciones: Establecer una sección o anexo dedicado a la calidad en la publicación interna.

Publicar y reunir los éxitos logrados por el proceso.

Comunicar continuamente la necesidad de mejorar la calidad.

Asegurarse que las reuniones de calidad sean verdaderamente efectivas.

Trabajar con el personal directivo para realizar reuniones periódicas de calidad.

Desarrollar materiales visuales con referencia a la calidad.

Realizar encuestas sobre calidad, con respecto a lo que piensa y desea el personal sobre el tema.

Paso #7 Acción correctiva.

Propósito: Resolver los problemas que se identificaron en el transcurso de cada uno de los pasos precedentes.

Objetivos: Establecer un sistema formal de acción correctiva en toda la organización.

Desarrollar un sistema que sea aplicable en todos los departamentos y a todos los niveles.

Elaborar una lista de proveedores y establecer un sistema de evaluación de los mismos que permita conocer su desempeño.

Informar a los proveedores sobre algún incumplimiento.

Paso # 8 y 9 Planificar el día Cero Defectos y celebración del mismo.

Propósito Paso #8: Planear las diferentes actividades que debe llevarse a cabo para la celebración formal del día Cero Defectos.

Propósito Paso #9: Crear un acontecimiento que manifieste el personal, mediante su propia experiencia, que ha habido un cambio.

Objetivo: Reafirmar el compromiso de la Dirección, así como ofrecer a todo el personal la oportunidad de hacer el mismo.

Acciones: Nombrar un comité de "Cero Defectos" para que defina un plan para celebrar un día "Cero Defectos".

Invitar a otras compañías a celebrar ese día, para reafirmar el compromiso.

Intercambiar experiencias con otras empresas que hayan celebrado también el día "Cero

Defectos".

Informar a todo el personal de las actividades que continuarán.

Conducir una campaña de propaganda al día "Cero Defectos".

Celebrar este día con la participación de la alta dirección.

Paso #10 Fijar metas.

Propósito: Convertir las promesas y compromisos en acciones en un tiempo determinado.

Objetivo: Demostrar que el cumplimiento de las promesas se logran en forma progresiva.

Acciones: Vincular la fijación de metas a la reducción de incumplimiento, como se mide en el paso #7.

Motivar a los empleados a que logren las metas.

Estimular a los gerentes para que se reúnan con nuevas, en caso necesario.

Animar a los empleados para que participen en la fijación de metas grupales.

Mantener el sistema de metas, totalmente positivo.

Paso #11 Eliminación de las causas de error.

Propósito: Eliminar las causas que propician error.

Objetivo: Establecer un sistema formal de eliminación de causas de errores.

Probar el sistema en algunas áreas.

Objetivo: Establecer un programa formal de reconocimiento que destaca que las acciones y la participación del personal.

Acciones: Reconocer y estimular a los empleados que logren metas.

Revisar el programa vigente de premiación.

Diseñar un programa de reconocimiento tanto en forma individual como grupal.

Utilizar los medios de la compañía para facilitar el proceso.

Apojar el reconocimiento informal.

Comunicar al personal la forma para obtener reconocimiento.

Easo #13. Consejeros de calidad.

Propósito: Evaluar de manera periódica los avances concretos y reales que se tienen por la implantación del proceso de mejoramiento de calidad.

Objetivo: Establecer un sistema de comunicación que estimule el intercambio de información sobre la administración de la calidad.

Acciones: Seleccionar a los miembros del consejo.

Formalizar Acta Constitutiva.

Llevar a cabo reuniones periódicas

Emitir minutas.

Publicar informes de la situación del proceso.

Proporcionar ayuda y/o recomendar acciones correctivas para la optimización del proceso.

Acciones: Seleccionar a los miembros del consejo.
Formalizar Acta Constitutiva.
Llevar a cabo reuniones periódicas.
Emitir minutas.
Publicar informes de la situación del proceso.
Proporcionar ayuda y/o recomendar acciones correctivas para la optimización del proceso.

Easo #14 Repetir el proceso.

Propósito: Dar continuidad al proceso.

Objetivo: Comunicar a todo el personal que el proceso para mejoramiento de calidad es de carácter continuo y permanente.

Acciones: Rectificar* y hacer que el proceso de mejoramiento de calidad sea responsabilidad permanente de la Dirección a nivel organización.

Dirección a nivel organización.

Una vez descrita la estrategia y el papel del psicólogo en la implantación del proceso, definiremos los 5 valores y/o "Criterios de Calidad" que plantea la filosofía de Crosby (1979).

El primer criterio absoluto es la definición de la 'Calidad'. Anteriormente la calidad se había definido como

excelente, lo bueno, lo más barato, etc. Estas definiciones no daban muestras claras de lo que se referían al hablar de calidad, ya que lo bueno o excelente son términos específicos y confusos. Por esta razón la aplicación de calidad en esta materia es "cumplir con los requisitos" (Crosby 1979). Esto significa que para que un producto sea de calidad debe cumplir con todos y cada uno de los requerimientos que haya fijado la persona que recibe este bien o servicio.

El segundo absoluto es el sistema que se va a utilizar para cumplir con la calidad; generalmente se realiza una evaluación y/o inspección al final de que un producto o trabajo se ha terminado, pero esto trae consigo muchos errores, que permiten que los trabajadores sean circuitados una y otra vez, haciéndose un círculo vicioso de errores, por lo que Crosby plantea que el sistema a utilizar debe cimentarse en prevención, ya que es más fácil y barato prevenir que corregir las cosas que salgan mal. Para ello se deben conocer los requisitos del producto y/o servicio.

El tercer absoluto se refiere al estándar de realización, ya que normalmente se aplican términos como 'así está bastante bien', 'casi lo logramos' o el clásico 'ahí se va'; pero el criterio de calidad para el estándar de realización debe ser entendido como 'Cero Defectos', lo que implica un comportamiento y compromiso de cumplir cabal y totalmente con los requisitos.

El cuarto valor es referente a la medición de calidad. Esta se ha venido mostrando en porcentajes, lo que es muy



confuso, ya que se determina como techo un 98% de confiabilidad, y en la mayoría de las ocasiones el manejar así la información permite que sea manipulada. Por esta razón Crosby plantea que la forma de medir la calidad es a través del 'precio del incumplimiento', lo que significa cuánto se paga en pesos y centavos lo que cuesta hacer las cosas mal una y otra vez y verlo reflejado en los resultados de la organización.

El quinto absoluto es el 'modelo de proceso'. Debemos entender que cualquier trabajo y/o actividad es una serie de actividades planteadas, programadas y ejecutadas en un lapso de tiempo, que permiten llegar a un resultado óptimo final. (Ver figura 2.1).

El modelo de proceso propuesto por Crosby (1988) incluye los siguientes componentes:



1. Nombre del proceso Nombre del trabajo que se va a realizar.
2. Alcances Compuesto por dos partes: la actividad inicial, que se entiende como la primera actividad que se realiza, y la actividad final que permite llegar al resultado.
3. Resultado, cliente, requisitos El resultado está definido precisamente por la actividad final. Clientes, la persona o personas a quienes se le entrega el



producto y/o servicio. Requisitos, de tiempo, forma y cantidad con la que se debe realizar dicho producto y/o servicio.

4. Insumos, proveedores, requisitos.

Insumos, se divide en 3 aspectos materiales: materia prima que se requiere para ser procesada. Información, que puede ser utilizada para elaborar un reporte. Personas, en el caso de capacitación, la modificación que se logre mediante un curso. Proveedores se refiere a quien suministra los insumos. Requisitos de tiempo, forma y cantidad con los que se entrega el insumo.

5. Estándar de realización

Es precisamente el tercer absoluto detallado anteriormente.

6. Procedimientos

Se refiere a que actividades se deben realizar para llegar al resultado final.

7. Instalaciones y equipo

Todo aquello que se requiera para la ejecución del proceso.

8. Educación y conocimiento

Se refiere a la preparación, habilidades y/o conocimientos con que debe contar la(s) persona(s)

para efectuar este trabajo.

Cabe señalar que en este modelo de proceso, es donde precisamente se aplican los 4 absolutos anteriores, y en el que es de suma importancia la participación del psicólogo.

En el siguiente capítulo mostraremos y discutiremos los resultados que hasta el momento se han generado por la implantación del proceso de mejoramiento de Calidad Total en la división comercial de grupo Condumer.

FALTA

PAGINA

42

CAPITULO 3

DESCRIPCION DE LA METODOLOGIA EMPLEADA Y ANALISIS DE RESULTADO

En este capítulo se analizarán los resultados que se obtuvieron en la División Comercial del Grupo Condumex al finalizar los cursos que se impartieron con el fin de incorporar los conceptos del "Proceso de Calidad Total" a su desempeño.

Es importante destacar que los resultados que aquí se presentan corresponden únicamente a dos niveles jerárquicos en la organización, que son el Nivel Directivo y el Nivel Gerencial. (Ver figura 3.1).

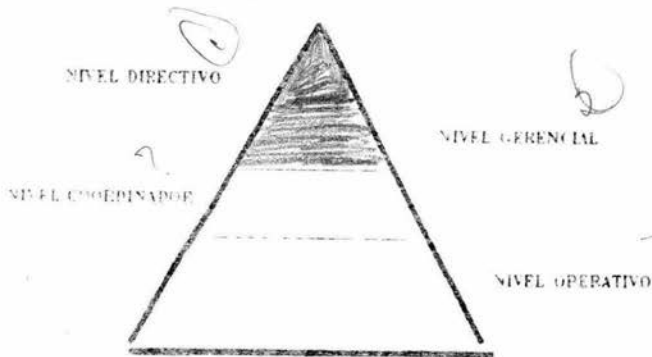


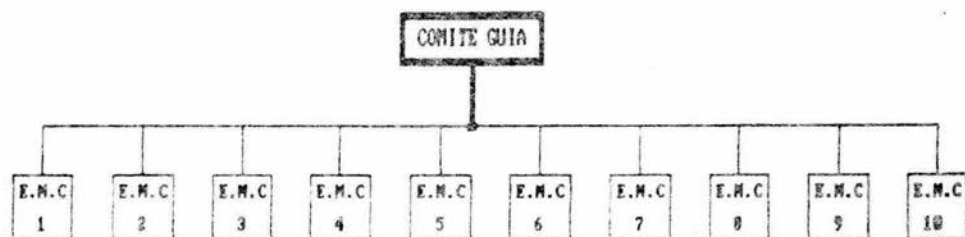
FIGURA 3.1: REPRESENTA LOS 4 NIVELES JERARQUICOS QUE EXISTEN EN LA DIVISION COMERCIAL DE GRUPO CONDUMEX. LOS 2 NIVELES EN SOMBRADOS SON LOS QUE SE EVALUARON Y CUYOS RESULTADOS SE ANALIZARON

Por otro lado, es necesario señalar que el análisis de resultados que se realizó se basa exclusivamente en los datos proporcionados por tres diferentes cuestionarios que se aplicaron

a estos puestos y que se describirá más adelante la forma que se lleve a cabo dicha aplicación.

ahora bien, de acuerdo a la estrategia planteada en el capítulo anterior se crearon 11 equipos de trabajo llamados "Equipos de Mejoramiento de Calidad" (E.M.C), agregándole el nombre de la gerencia correspondiente, e.i. Gerencia Zona Centro se llama E.M.C. Zona Centro se le designó como Comité Guía.

Los equipos se integraron con 10 elementos, esto es, el gerente del área y el personal que le reporta directamente el caso del Comité Guía en forma de 11 participantes, el director y los gerentes que le reportan (ver figura 3.2).



COMITE GUIA : DIRECTOR Y GERENTES QUE LE REPORTAN EN FORMA DIRECTA

E.M.C 1	EQUIPO DE MEJORAMIENTO DE CALIDAD	ZONA CENTRO
E.M.C 2	EQUIPO DE MEJORAMIENTO DE CALIDAD	ZONA PACIFICO
E.M.C 3	EQUIPO DE MEJORAMIENTO DE CALIDAD	ZONA OCCIDENTE
E.M.C 4	EQUIPO DE MEJORAMIENTO DE CALIDAD	ZONA NORTE
E.M.C 5	EQUIPO DE MEJORAMIENTO DE CALIDAD	ZONA SUR-SURESTE
E.M.C 6	EQUIPO DE MEJORAMIENTO DE CALIDAD	ZONA LIBRE
E.M.C 7	EQUIPO DE MEJORAMIENTO DE CALIDAD	GERENCIA DE OPERACIONES
E.M.C 8	EQUIPO DE MEJORAMIENTO DE CALIDAD	GERENCIA TECNICA COMERCIAL
E.M.C 9	EQUIPO DE MEJORAMIENTO DE CALIDAD	GERENCIA ADMINISTRATIVA
E.M.C 10	EQUIPO DE MEJORAMIENTO DE CALIDAD	GERENCIA DE MERCADOTECHIA

FIGURA 3.2 EQUIPOS DE MEJORAMIENTO DE CALIDAD DE LA DIVISION COMERCIAL.

Podemos observar que los gerentes de área participan en dos equipos, tanto en el comité guía como en el E.M.C. correspondiente a su área de responsabilidad, para que pudieran tomar las decisiones más adecuadas en la implantación del Proceso de Calidad Total. La principal función del Comité Guía fue dirigir y apoyar el proceso de calidad total, mientras que la de los E.M.C fue implantar el proceso de calidad en las áreas correspondientes.

En este sentido se buscó también dar mayor participación al gerente al ser partícipe de las decisiones que se tomen e involucrarlo en la implantación de este proceso en su área, con una visión más general de lo que sucede en la organización.

Los equipos fueron integrados a un proceso de capacitación en los conceptos de calidad que incluyó a 2 cursos. El primero se refirió a la estrategia de "calidad vía método de los 14 pasos" propuesto por Crosby (1979). El segundo al sistema de educación en "Calidad" diseñado por Crosby (1979). A continuación se describe el programa establecido para llevar a cabo dichos cursos y los métodos de evaluación utilizados:

Para el equipo denominado Comité Guía, debido a la situación geográfica de la zona, se diseñó la siguiente estrategia de personal de la Gerencia de Calidad. Las sesiones se estructuraron de acuerdo a los siguientes lineamientos:

- a. La duración de las sesiones diarias sería de 8 horas ✓
- b. En cada sesión se revisarían 2 pasos de los 14 propuestos, siguiendo el orden principal. ✓

c. Dentro de las sesiones se realizarían talleres que permitirían apoyar el concepto aprendido.

d. Se integraría a trabajar en equipo si así disponía el instructor.

e. Se dejaría tarea al final de cada sesión con el compromiso de realizar una presentación si así juzgara necesario el instructor.

f. El primer día del curso se aplicaría un cuestionario base que permitiría evaluar a los participantes. (Anexo 3 pag. 84).

g. Al finalizar el curso se aplicaría un cuestionario base que permitiría evaluar a los participantes. (Anexo 4 pag. 84).

Para el segundo curso, compuesto por 10 diferentes temas, se acordó calendarizar con la Junta Mensual que tenía normalmente el Comité Geta, lo que propició que este curso se impartiera en 10 meses. La duración de cada sesión fue de 4 una duración de 60 horas, durante las cuales se trabajaba de la siguiente manera:

- a. Revisión de tarea y lectura asignada.
- b. Visión por el instructor
- c. Presentación de un audiovisual
- d. Realización del taller de la sesión
- e. Revisión del taller
- f. Asignación de tarea y de la lectura.

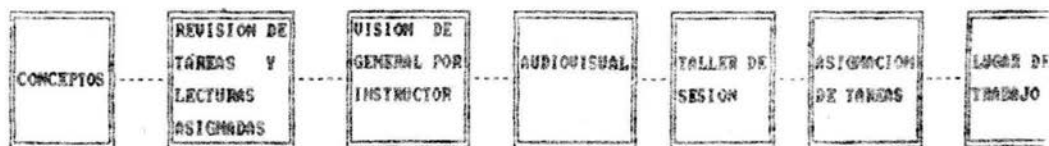


FIGURA 3.3 TRANSICIÓN DE LOS CONCEPTOS AL LUGAR DE TRABAJO (CROSBY, 1979).

Por medio de esta metodología propuesta por Crosby se intenta que los conceptos aprendidos sean aplicados en el lugar de trabajo (figura 3.3).

Como se mencionó anteriormente, el segundo curso "Sistema de Educación en la Calidad" consta de 10 sesiones, orientadas a los siguientes puntos básicos:

Sesión 1: Los 4 absolutos de la calidad

Sesión 2: La definición de la calidad

Sesión 3: El sistema de calidad

Sesión 4: El estándar de realización

Sesión 5: La medición de la calidad

Sesión 6: Integración de trabajo en equipo

Sesión 7: Las grafías en calidad

Sesión 8: Metodología de solución de problemas, parte I

Sesión 9: El concepto de cliente y proveedor.

En el caso de los E.M.C., la figura en que se planteó llevar a cabo los cursos fue diferente al Comité una vez que en estos equipos no existía el problema geográfico tan grande como en el caso anterior. Así, en el caso de los E.M.C. se ajustaron dos procedimientos distintos dependiendo de la zona de adscripción. El curso de los 14 pasos se impartió así:

a. Para los E.M.C. del interior de la República (E.M.C 2 al 6) se estudiaron 3 temas en cada sesión celebrada quincenalmente, por lo tanto el curso tuvo una duración de 2 meses 15 días. Cabe señalar que cada sesión tenía una duración de 12 horas dividida en dos días de trabajo, aplicando la metodología antes descrita.

b. Para los E.M.C de la zona metropolitana (E.M.C. 1, 7, 8, 9 y 10), se revisaron 2 temas en cada sesion semanal, por lo cual su duracion fue de 1 mes 21 dias; las sesiones eran de 9 horas impartidas en un dia de labores, incluyendo una hora de alimentos y con la metodologia de Crosby.

c. El curso fue impartido por los integrantes de la Gerencia de Calidad de la Division Comercial que consta de 2 instructores, dividiendo el trabajo para la imparticion de los cursos. El instructor 1 atendió los E.M.C de la Zona Occidente (E.M.C.3), Zona Norte (E.M.C.4), Zona Libre (E.M.C.6) y la Gerencia de Mercadotecnia (E.M.C.10). Mientras que el instructor 2 atendió: Zona Centro (E.M.C.1) Zona Pacifico (E.M.C.5) y la Gerencia Técnica-Comercial (E.M.C.8) se realizaron de acuerdo a la calendarizacion que ambos instructores tenian.

El segundo curso, "Sistema de Educacion en Calidad", se programo de la siguiente forma, tomando en cuenta que este contiene 10 temas:

a. Las E.M.C. 1 al 6 se reunirian cada 15 dias para celebrar una sesion que incluyera dos temas siendo el tiempo de cada sesion de 12 horas, dividido en dos dias, de tal manera que el curso tuvo una duracion de dos meses 15 dias.

b. En el caso de los E.M.C. 1, 7, 8, 9 y 10 se realizaron sesiones semanalmente revisando un tema por sesion con duracion de 3 horas, por lo tanto se impartió en 2 meses 15 dias.

c. Nuevamente los instructores fueron personal de la Gerencia de Calidad de la Division Comercial y para poder

impartido se dividieron de la misma manera que el curso anterior. (Ver figura 3.4).

En cuanto a la manera de evaluar lo que se realizó en este programa de "Educación en Calidad" se presentaron 3 diferentes cuestionarios:

Cuestionario 1: Consta de 7 preguntas que básicamente evalúan al participante en cuanto a los mínimos o información que tenga por Crosby (1979). (Anexo 3 pág 83).

Cuestionario 2: Compuesto por 30 preguntas que evalúan al participante al término del primer curso que se refiere al método de los 14 pasos. (Anexo 4 pág 84). Su aplicación fue de manera individual, habiendo avisado a los integrantes de los E.M.C. de su realización al final del curso.

En la última sesión se recordó que la siguiente sería únicamente de la evaluación, de tal manera que para los E.M.C. 2-6 se propuso una fecha para la evaluación individual y con un espacio de 2 horas para responder. Se acordó también que se dieran a conocer los resultados por la tarde del mismo día. Para los E.M.C. de la zona metropolitana se recordó que en la realización, los resultados se entregaron 48 horas después.

La aplicación de este cuestionario al Comité Guía se realizó en la primera sesión destinada al inicio del segundo curso, también fue de manera individual y su evaluación se envió de manera particular en menos de 48 horas.

Es importante destacar que este cuestionario y sus integrantes fueron los encargados de su aplicación y evaluación.

Cuestionario 3: Este cuestionario consta de 55 preguntas que evalúan los conceptos del curso "Sistema de Educación en Calidad". La metodología de aplicación y evaluación fue la misma que la utilizada en el cuestionario 2, única variante fue el tiempo máximo de resolución de 40 minutos a 1 hora. Asimismo este fue diseñado por la Gerencia de Calidad. (Anexo 5 pag 89).

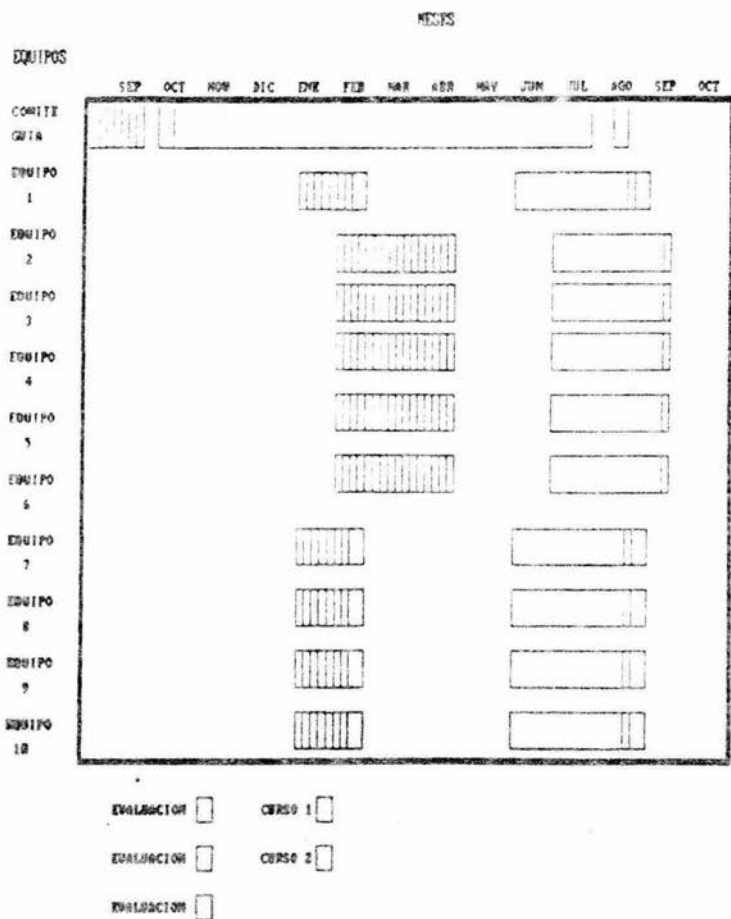


FIGURA 3.4 CALENDARIZACION DE LOS CURSOS PROGRAMADOS PARA LA INPLANTACION DEL PROCESO DE MEJORAMIENTO DE CALIDAD EN LA DIVISION COMERCIAL.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Como ya se mencionó, al iniciar el "proceso de calidad" se realizó una evaluación que permitió establecer una línea de base de comparación entre ambas situaciones, es decir, en el ingreso de los participantes al proceso de calidad y en su egreso al finalizar los cursos que se proponen para este caso. El primer resultado, cuestionario I, puede observarse en la Tabla 3.1.

NÚMERO	NOMBRE DEL E.M.C.	NÚMERO DE PARTICIPANTES	NÚMERO DE PREGUNTAS	NÚMERO DE RESPUESTAS CORRECTAS	NÚMERO DE RESPUESTAS INCORRECTAS	PORCENTAJE RESPUESTAS CORRECTAS
1	COMITE GUIA	11	7	4	3	57
2	ZONA CENTRO	10	7	3	4	42
3	ZONA PACIFICO	10	7	3	4	42
4	ZONA OCCIDENTE	10	7	6	1	85
5	ZONA MONTE	10	7	3	4	42
6	ZONA SUR-SURESTE	10	7	2	5	28
7	ZONA LIBRE	10	7	2	5	28
8	GCIA. OPERACIONES	10	7	5	2	71
9	GCIA. TECNICA-COM.	10	7	6	1	85
10	GCIA. ADMINISTRATIVA	10	7	5	2	71
11	GCIA. MERCADOTECNIA	10	7	4	3	57

TABLA. TABLA. 3.1 RESULTADOS DE LA PRIMERA EVALUACION (LINEA BASE)

Al observarse los resultados podemos ver que ningún equipo logra el 100% de respuestas correctas y que la Zona Occidente y la Gerencia Técnica-Comercial son los equipos que logran la más alta puntuación con un promedio de 6 respuestas correctas de 7 posiblemente (85%). Por otro lado los equipos que tienen menor índice de respuestas correctas son la Zona Sur-Sureste y la Zona Libre, obteniendo únicamente 2 respuestas correctas (28%).

A través de los cuestionarios se buscaron las preguntas que con mayor frecuencia presentan la respuesta incorrecta; el índice más alto correspondió a la pregunta número 5, ya que de 11 participantes el 42% no conocía la situación que guarda su área de responsabilidad con respecto a otras áreas. La tabla 3.2 muestra como se distribuye la frecuencia de respuestas incorrectas.

PREGUNTA NUMERO	PORCENTAJE
1	23%
2	5%
3	12%
4	0%
5	42%
6	0%
7	18%

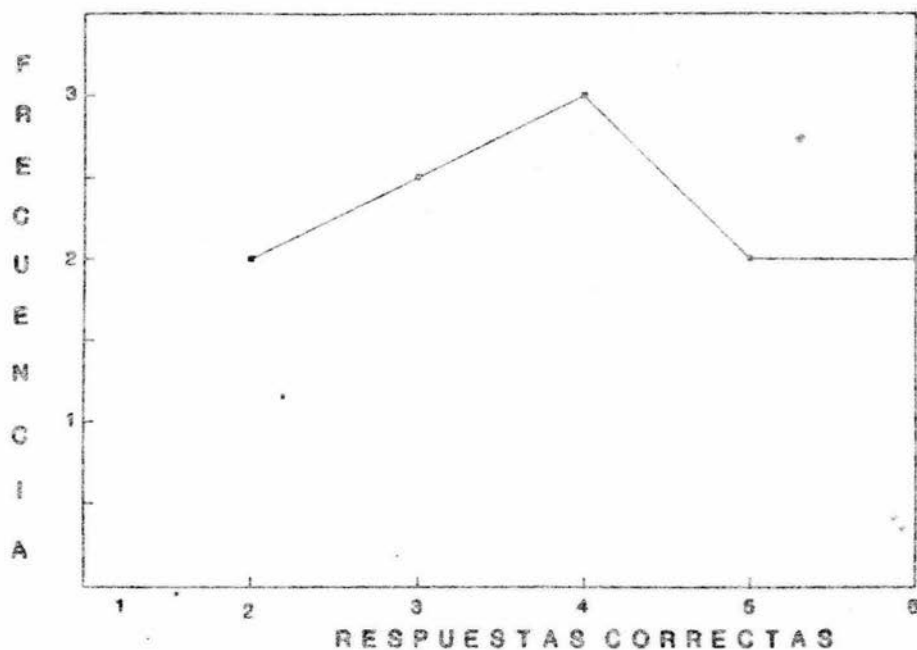
TABLA. 3.2 FRECUENCIA DE RESPUESTAS INCORRECTAS

111 PARTICIPANTES

También podemos observar que la pregunta No. 1, que se refiere al conocimiento de los productos y servicios de la competencia, tuvo alta frecuencia de respuestas incorrectas.

Este resultado se puede ilustrar gráficamente por medio de un diagrama de frecuencia que nos muestra la distribución de la línea a base que se obtuvo al inicio de las sesiones. (Gráfica 3.1).

GRAFICA 3.1 DISTRIBUCION DE RESPUESTAS



Con esta base de datos que se obtuvo al inicio de las sesiones, los instructores determinaron en que aspectos de los que es eran necesarios poner mayor atención a los conocimientos que requerían estos niveles.

Al término del primer curso se realizó la evaluación correspondiente, utilizando el cuestionario no. 2, obteniendo los resultados que se observan en la tabla 3.3.

Los resultados muestran que tanto la Gerencia Técnica-Comercial como la Zona Occidente obtuvieron el 100% de respuestas correctas, otras 4 gerencias obtienen el 83% de respuestas correctas, siendo diferentes las respuestas incorrectas. Se observa además que el puntaje obtenido por el Comité Guía, así como el de Mercadotecnia es de 93%. El equipo más bajo en la evaluación fue el de la Zona Sur-Sureste, existiendo una diferencia notable con respecto a los demás.

NOMBRE DEL E.M.C.	NÚMERO DE PARTICIPANTES	NÚMERO DE PREGUNTAS	NÚMERO DE RESPUESTAS CORRECTAS	NÚMERO DE RESPUESTAS INCORRECTAS	PORCENTAJE DE RESPUESTAS CORRECTAS
COMITE GUIA	11	30	28	2	93%
ZONA CENTRO	10	30	25	5	83%
ZONA PACIFICO	10	30	25	5	83%
ZONA OCCIDENTE	10	30	30	0	100%
ZONA NORTE	10	30	26	4	86%
ZONA SUR-SURESTE	10	30	28	10	66%
ZONA LIBRE	10	30	24	6	80%
GCIA. OPERACIONES	10	30	25	5	83%
TECNICA COMERCIAL	10	30	30	0	100%
ADMINISTRATIVA	10	30	25	5	83%
MERCADOTECNIA	10	30	28	2	93%

TABLA.3.3 RESULTADOS OBTENIDOS EN EL SEGUNDO CUESTIONARIO

Se realizó un análisis para establecer los motivos por los cuales se presentó, así como una evaluación particular de cada uno de las respuestas de cada uno de los participantes en el cuestionario No. 2.

ITEM	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	TOTAL	
AS																																
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	21
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	20
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	23
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	20
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	21
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	22
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	22
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	24
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	21
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	25

TABLA. 3.4 EVALUACION REALIZADA AL EQUIPO DE LA ZONA SUR-SURESTE E.M.C. EN EL CUESTIONARIO N. 2

Al analizar en particular la evaluación que había presentado el E.M.C. se notó que era necesario repetir la sesión con los conceptos que en esa sesión no era claros. Consecuentemente se celebró una sesión llamada de recuperación para dicho equipo con el fin de disipar cualquier duda que hubiera quedado. Esta decisión fue tomada por el Comité sur-sureste ya que este curso plantea que para seguir con la implantación de este modelo es necesario que no existiera ninguna duda al respecto. De aquí la importancia de evitar que existieran errores en los participantes.

Una de las causas que originaron el retraso del equipo de la zona sur-sureste consistió en que constantemente eran

interrumpidos en los momentos en que se realizaban sus sesiones y por otro lado el compromiso que se había establecido como prioridad había sido relegado a segundo término, trayendo como consecuencia los resultados mostrados.

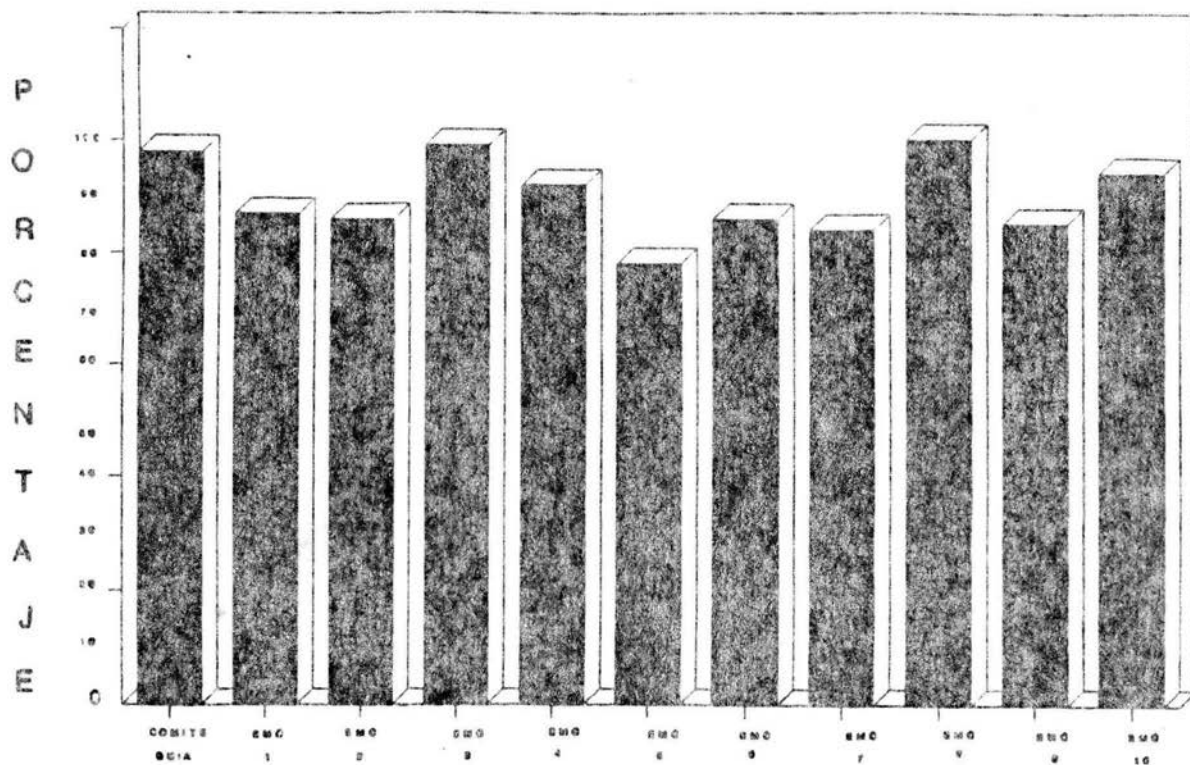
Dado que el porcentaje total que se había obtenido de los 11 equipos era del 94% de efectividad (gráfica 3.2), se tomó como válido para continuar con la "educación en calidad", no sin antes reafirmar los conocimientos como ya se ha mencionado.

Hasta este momento los resultados encontrados en Grupo Condumex no difieren de los resultados de otras organizaciones como Cydsa (1984) y Celanese (1986), aunque las estrategias de implantación del "proceso de calidad" son diferentes a la establecida por Condumex. Sin embargo, los problemas que reporta Condumex no son los mismos que en su momento Cydsa y Celanese resolvieron.

En este caso de Cydsa, la falta de liderazgo adecuado no logró mantener la efectividad del proceso, mientras que en Celanese la falta de credibilidad en el compromiso gerencial que se establece en este proceso desvirtuó la implantación del mismo. En ambas empresas se generaron alternativas para corregir estos problemas y debido a que estas empresas están adelantadas con respecto a la División Comercial del Grupo Condumex, los resultados que se tienen a partir de la implantación de la "Calidad Total" en Celanese, la eficiencia de la productividad se ha elevado (Keiko Ioda, 1989).

Los resultados encontrados en otras organizaciones oblicaron

GRAFICA 3.2 RESULTADOS DE LA EVALUACION DEL SEGUNDO CUESTIONARIO



LA GRAFICA MUESTRA LOS PORCENTAJES DE RESPUESTAS CORRECTAS DE LA EVALUACION OBTENIDA EN LA APLICACION DEL SEGUNDO CUESTIONARIO SIGUIENDO EL PROCEDIMIENTO DE EVALUACION DEL 945.

NOMBRE DEL E.M.C.	NUMERO DE PARTICIPANTES	NUMERO DE PRESENTES	NUMERO DE RESPUESTAS CORRECTAS	NUMERO DE RESPUESTAS INCORRECTAS	PORCENTAJE DE RESPUESTAS CORRECTAS
COMITE GUIA	11	53	53	2	96
ZONA CENTRO	14	53	50	5	94
ZONA PACIFICO	18	53	53	3	94
ZONA OCCIDENTE	10	53	54	1	98
ZONA NORTE	18	53	52	2	94
ZONA SUR-SURESTE	10	53	50	5	90
ZONA LIBRE	10	53	52	3	94
OCIA. OPERACIONES	10	53	54	1	98
TECNICA-COMERCIAL	10	53	53	0	100
OCIA. ADMINISTRATIVA	10	53	52	3	94
OCIA. MERCADOTECNO	10	53	53	2	96

TABLA 3.5 RESULTADOS OBTENIDOS DEL TERCER CUESTIONARIO.
EL PORCENTAJE DE RESPUESTAS CORRECTAS SUBIO EN LA MAYORIA DE LOS EQUIPOS, OBTENIDO ASI LA PUNTACION MAS ALTA, INCLUSO LA ZONA SUR-SURESTE SE OBSERVA UN AUMENTO DEL 66% DEL ANTERIOR CUESTIONARIO AL 90%.

Estos subequipos se reunieron una vez cada 15 días con una duración máxima de 2 horas por reunión de lo que se integraron por los mismos participantes de los E.M.C., con la modalidad de que cada subequipo se formó con un miembro de cada uno de los E.M.C.

Ante esta decisión tomada por el Comité Guía que reestructura nuevamente la programación que se había establecido para que finalmente se diera al segundo curso cuya duración es de 10 sesiones.

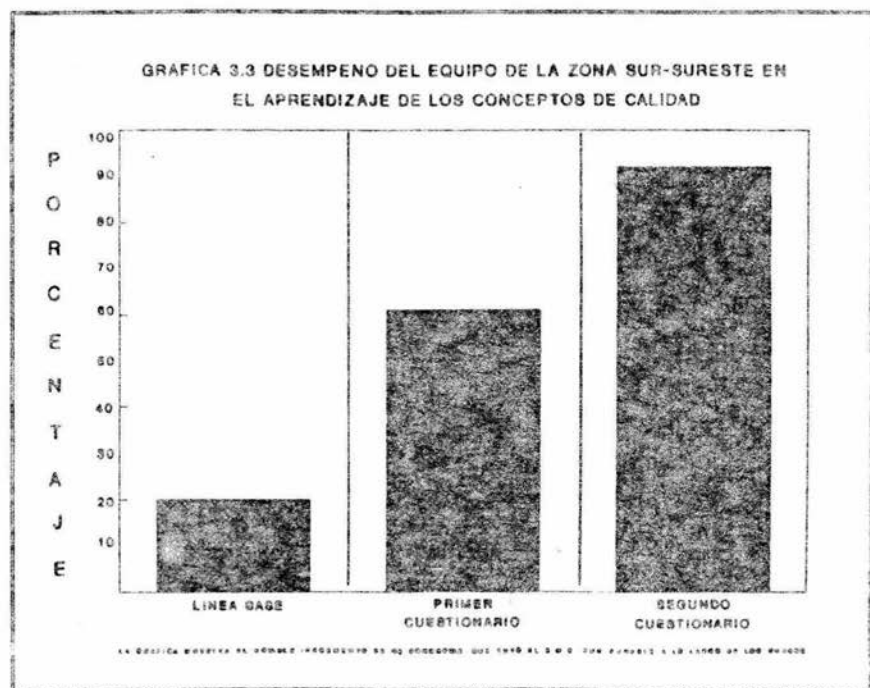
Los resultados que se obtuvieron en este último curso se presentan en la tabla 3.6, donde se observa un mejoramiento en el manejo de los conceptos. Esto permitirá suponer una mayor facilidad para implantar el proceso de calidad.

Nombre del E.H.C.	Número de Participantes	Número de Preguntas	Número de Respuestas Correctas	Número de Respuestas Incorrectas	Porcentaje de Respuestas Correctas
COMITE OBRA	11	55	53	2	96
ZONA CENTRO	16	55	50	5	90
ZONA PACIFICO	10	55	52	3	94
ZONA OCCIDENTE	10	55	54	1	98
ZONA NORTE	10	55	52	3	94
ZONA SUR-SURESTE	10	55	50	5	90
ZONA LIBRE	10	55	52	3	94
GCIA. OPERACIONES	10	55	54	1	98
TECNICA-COMERCIAL	10	55	55	0	100
GCIA. ADMINISTRATIVA	10	55	52	3	94
GCIA. MERCADOTECNIA	10	55	53	2	96

TABLA 3.3 RESULTADOS OBTENIDOS DEL TERCER CUESTIONARIO.
 EL PORCENTAJE DE RESPUESTAS CORRECTAS SUBIO EN LA MAYORIA DE LOS EQUIPOS, OBTENIDO ASI LA PUNTACION MAS ALTA, INCLUSO LA ZONA SUR-SURESTE SE OBSERVA UN AUMENTO DEL 66% DEL ANTERIOR CUESTIONARIO AL 90%.

sin embargo, pareciera ser que a pesar de que la adquisición de conocimientos del proceso va en aumento, se observa por un lado, que el promedio de respuestas correctas varía únicamente en 5 y por lo tanto los porcentajes de los resultados son más altos que los anteriores cuestionarios. La Zona Occidente que en el anterior cuestionario obtuvo un 100% de respuestas correctas sufrió una baja de 2%; se consideró que esta baja fue ocasionada por la excesiva carga de trabajo que se presentó durante este ciclo. Por lo que toca a la Zona Sur-Sureste, la que siempre se mantuvo como el equipo con el índice más bajo, mostró una notable mejoría, sin lograr alcanzar los niveles de los demás equipos. En

grafica 3.3 podemos observar el desempeño completo de este grupo para poder compararlo.



En la actuación de este equipo, los primeros resultados obtenidos por el equipo de la Gerencia Técnica, Operativa y de Mantenimiento (ver grafica 3.4), donde apreciamos que a pesar de este incremento no se logró alcanzar el nivel de las otras gerencias. Es cuestionable, sin embargo, si la diversidad de resultados que se obtuvieron por las diferentes gerencias tendría como repercusión una mezcla de conceptos donde algunos pudieran entender una cosa y otros algo muy diferente. Esta situación puede presentarse debido a que existe una estrecha relación entre los diferentes equipos.

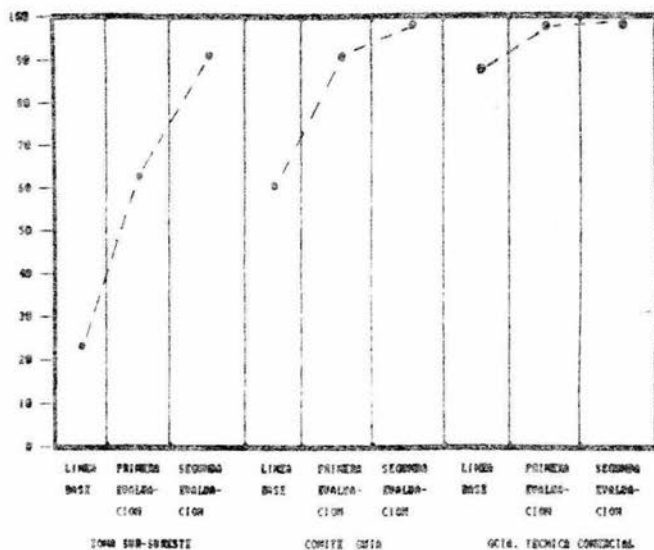
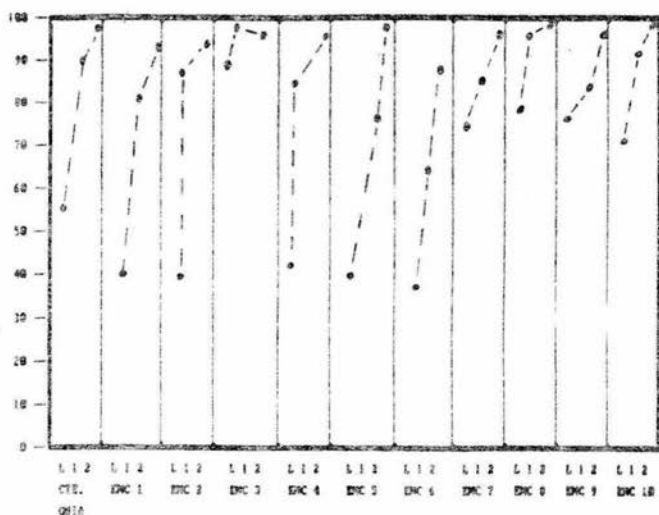


GRÁFICO 3.4 DESEMPEÑO DE LOS EQUIPOS ZONA SUR-SURESTE. SERENCIA TÉCNICA-COMERCIAL Y COMITÉ GUÍA DURANTE EL TIPO DE CALIDAD
 EN ESTE GRÁFICO OBSERVAMOS EL DESEMPEÑO DE ESTOS 3 EQUIPOS DONDE CLARAMENTE LA SERENCIA TÉCNICA-COMERCIAL MANTIENE EL NIVEL MAS ALTO, Y EL COMITÉ GUÍA INCREMENTA SU DESEMPEÑO SIN LLEGAR AL NIVEL DEL OTRO EQUIPO.

La gráfica 3.5 muestra el desempeño de los 11 equipos. Podemos observar que el desempeño de los grupos fue en incremento, sin embargo, existe una diferencia del 10% de respuestas correctas entre el equipo que obtuvo la más alta calificación con respecto a los que obtuvieron la más baja. En términos porcentuales esto no puede ser tan representativo, ya que si se hubieran establecido otros parámetros educativos, las evaluaciones serían sobresalientes. Por otro lado, se quiere realizar la evaluación en términos de la aplicación de estos conceptos en el equipo y otro. Esta diferencia de aplicación de estos conceptos en el equipo y otro. Esta diferencia de aplicación puede traer como consecuencia que se dificulte el trabajo, impidiendo el desarrollo de la organización.



GRÁFICA 3.5 DESEMPEÑO DE LOS 10 GRUPOS DURANTE EL PROCESO DE EDUCACIÓN EN CALIDAD. EL EJE DE LAS Y PRESENTA EL PORCENTAJE DE RESPUESTAS CORRECTAS OBTENIDAS POR LOS EQUIPOS DE TRABAJO. LA TENDENCIA DE LOS 10 GRUPOS, EN EL SEGUNDO CUESTIONARIO, FUE INCRESCENTE, PERO UN GRUPO TUVO UNA PEQUEÑA BAJA, QUE LE LE CONTA OCCIDENTE, SIN EMBARGO SE MANTIENE ABRIDA DE LA MAYORÍA DE LOS GRUPOS.

En este sentido no solo la organización sufriría un deterioro, sino que el personal de la misma también, ya no se conseguirían sus objetivos particulares, teniendo como consecuencia el deterioro de las relaciones interpersonales obstaculizando la productividad de la organización. Abraham Maslow (1954), postula que el hombre posee cinco necesidades básicas a cubrir dentro de una organización, a saber, fisiológicas; de seguridad, sociales, estima y autorealización. Afirma que "cualquier organización que no cubra con estas necesidades verá deteriorada su productividad". Aunque esta teoría no ha sido comprobada en todos y cada uno de sus

componentes, es cierto que las necesidades de autorealización que un individuo busca dentro de una organización, al no presentarse, deterioran su actividad, evitando los logros y/o consecución de resultados de la organización.

Por otra parte es importante señalar que los cuestionarios aplicados están diseñados para obtener información particular de acuerdo al momento que está viviendo el participante en el proceso educativo de calidad. Así podemos observar que en el cuestionario número 1, las 7 preguntas que lo componen buscan obtener información sobre el concepto que se tiene de lo que significa calidad, específicamente las preguntas 2 y 3 de dicho cuestionario (Anexo 3 pág 83) se dirigen al concepto tradicional de calidad, es decir, cuando la calidad de un producto se observa como una dimensión más de éste, como puede ser el costo o los plazos. Por otro lado, las preguntas 1, 4, 5, 6 y 7 enfatizan el hecho del cómo se realizan las actividades para crear un producto y nuevamente se maneja el punto de vista tradicional al buscar en una área en específico de la calidad.

Lo anterior permite observar que mientras las preguntas 2 y 3 están dirigidas a la calidad con la que se entrega el producto final, las restantes preguntas están dirigidas a evaluar la calidad con que se realizan los procesos para elaborar la calidad con que se realizan los procesos para elaborar los productos. En este sentido es claro que el proceso de "Calidad Total" está dirigido en dos sentidos: primero a los procesos y actividades que se realizan para la fabricación del producto y segundo como

calidad con que se realizan los procesos para elaborar la calidad con que se realizan los procesos para elaborar los productos. En este sentido es claro que el proceso de "Calidad Total" está dirigido en dos sentidos: primero a los procesos y actividades que se realizan para la fabricación del producto y segundo como consecuencia de un proceso de calidad se obtendrá un producto de calidad.

De esta manera, al evaluar a los particulares de este proceso educativo, se encuentran respuestas muy diferentes. Sin embargo, al aplicar el cuestionario número 2 y evaluarlo ya no se encuentran estas diferencias, ya que al ingresar los participantes al curso de la estrategia de calidad, se busca la unificación de estos criterios a la filosofía de calidad propuesta por Crosby.

Esto se observa, por ejemplo al revisar la respuesta 4 del cuestionario 2 (Anexo 4 pág 84) que se relaciona con las respuestas 2 y 3 del cuestionario 1 (Anexo 3 pág 83) o bien la pregunta 5 del cuestionario 2 con la pregunta 4 del cuestionario 1.

decir, mientras que en la primera evaluación los criterios con los que se conceptualiza la calidad es válida para cada uno de los participantes, en la segunda evaluación el criterio que se adopta es uno y éste va a dar validez al concepto de calidad, que es "cumplir con los requisitos" (Crosby 1979).

Es evidente que con el desarrollo del "proceso de calidad" y la implantación del mismo a las áreas de trabajo, los

conocimientos que se requieren deben ser específicos en la filosofía adaptada, de tal manera que el cuestionario 3 está diseñado para evaluar específicos del 'Sistema de Calidad' propuesto por Crosby, entonces al tratar de establecer la diferencia de las evaluaciones realizadas en este cuestionario con referencia de los dos anteriores, podemos ver claramente un avance sobresaliente en cuanto a los conocimientos de esta filosofía.

Sin embargo, aun cuando estos resultados son alentadores para la División Comercial del Grupo Londumex, pueden quedarse cortos o completos ya que no se registro el nivel de implantación del proceso de calidad total en cada una de las áreas y gerencias que componen la División Comercial.

Esta diferencia que arrojan los resultados pueden ser cubierta al efectuar otro tipo de evaluación que no sea únicamente a través de cuestionarios, sino por el desempeño de las áreas y gerencias aplicando los principios del proceso de calidad. Esto puede traer como consecuencia un análisis más profundo y completo de resultados que permitiría evaluar si el proceso de calidad total es un medio adecuado, que a raíz de su implantación ayuda al desarrollo organizacional de una empresa, y si es así que variables son fundamentales en este cambio, y por el contrario si esto no sucede abriría la oportunidad de realizar nuevas investigaciones.

CAPITULO 4

CONCLUSIONES

Al igual que otras organizaciones de México, Grupo Condumex enfrenta las condiciones del medio ambiente en que se encuentra. En la actualidad las demandas de este entorno requieren de las organizaciones productos y precios competitivos en un mercado de libre comercio. Al respecto Trueba (1987) señala "No existe en estos momentos mercado nacional o internacional, ya que solamente existe un solo tipo de mercado donde unicamente hay competitividad".

Ante esta situación no es novedoso ya que históricamente se ha buscado que de la interrelación organización-recursos humanos surja un resultado que permita a la primera lograr el sentido fundamental que la constituye, es decir, el conjunto de objetivos o fines para los que fue creada (razón de ser)' (Lastaño 1984) y en segunda instancia, los objetivos y metas particulares de los recursos humanos que allí laboran.

En este sentido se han propuesto diferentes vías de acceso para abordar este problema como el caso de Raymond (1972), quien define el proceso que sigue cualquier organización en vías de desarrollo e identifica 4 elementos necesarios del proceso:

1. Definición de quién debe desarrollar el desarrollo organizacional.
2. Existen necesidades del cambio.
3. Se encuentra con los medios que presupone el cambio.
4. El papel o rol de asesor o consultor del desarrollo

organizacional.

Otra definición que se ofrece con el fin de conceptualizar el desarrollo organizacional es la citada por Bennis (1969) "es un programa educativo que permite crear una organización que es capaz de adaptarse a los cambios ambientales".

Existen otras vías o alternativas que sugieren que cualquier cambio en la organización radica en el entrenamiento de habilidades y conocimientos específicos de un grupo de personas de la organización, modelo propuesto por Bowers (1973). Retomando esta posición, Brown (1974) dirige este entrenamiento a la tarea o actividad que realiza el personal de la organización.

Dada esta necesidad que enfrenta Grupo Condumex, obligado por el entorno, diagnóstica en primera instancia como se encuentra la empresa y en segundo lugar traza un objetivo a alcanzar en determinado tiempo.

Aunque no se conoce el proceso que se siguió para la elaboración del diagnóstico ni se conocen las variables con las que se trabajó, los resultados de estos revelaron que lo que requería Grupo Condumex era cambiar dos aspectos fundamentales: (a) el estilo de la Dirección, se define que el modelo que más se adecua a Grupo Condumex es el "Proceso de Mejoramiento de Calidad Total" propuesto por Crosby (1979) que se ha descrito en los capítulos anteriores.

Este modelo cuenta con la simpatía de 19 grupos empresariales en México que además, reportan la "eficacia" del mismo; por lo que se definió una estrategia para su implantación.

Al trabajar con el personal de la División Comercial y evaluar los posibles cambios a través de una respuesta positiva, se observa que los conocimientos son aprendidos por la mayoría del personal que participó, sin embargo, también se observa que la aplicación de estos conceptos, en ocasiones resulta difícil de implantar. Se podría decir, entonces, que para que exista esta modificación conductual en el personal, se requiere no sólo de las herramientas de calidad, sino también de los elementos formativos y educativos de los que dispone el personal en la actualidad, ya que éstos son una variable que no permite la aplicación de manera sistemática al lugar de trabajo de estos nuevos conceptos.

Por otra parte, el estilo de liderazgo que existe en la División Comercial, desde un punto de vista donde el jefe es el que siempre tiene el poder de decisión, no permite el involucramiento de los otros miembros de su área perdiéndose con estos mucha información y pronta solución de problemas.

Al respecto se han desarrollado diferentes modelos que permitirán la integración del trabajo y la solución de problemas. Kepner y Trego (1979) mencionan que una de las formas de conciliar un conflicto es enfrentarlo y no evitarlo, para esto se requiere contar con objetivos, métodos y procedimientos claros.

Muchos de los resultados que aquí se han encontrado muestran que es necesario contar con una serie de elementos que resultan imprescindibles cuando se busca la modificación conductual de un grupo y/o industria a través de la modificación cognitiva, es

decir, la activa que se tenga para el trabajo.

Es importante señalar también que una organización las decisiones o el rumbo se debe tomar esta sujeto a un grupo minoritario que compone la alta dirección y que de acuerdo a los cambios que se presentan en el mercado, se busca la manera de crecer en él y en alguno de los casos permanecer. Nuevamente, el ingrediente principal resultan ser las situaciones externas, que de manera determinante responsabilizan de la toma de decisiones a la alta dirección.

Dado que en la actualidad en México el librecambismo es la forma en que se comercializa, el desarrollo y/o crecimiento de una organización depende de la competitividad que tenga el producto en un mercado internacional, donde el bajo costo de producción, la alta calidad y el servicio oportuno constituyen los puntos básicos de competencia de los productos y/o servicios que se quieren comercializar.

Debido a esta situación, la alta dirección decide enfrentar estas circunstancias iniciando un proceso de cambio cultural dentro de la organización sin tomar en consideración si el personal de ésta, y aun más, si el grupo que compone la alta dirección, cuenta con una serie de requisitos básicos que finalmente permitan la implantación de este cambio.

Puesto que la alta dirección define las prioridades de realización para obtener resultados, la implantación de este proceso o bien definir claramente qué herramienta y/o recursos humanos y materiales son necesarios para dar comienzo, ya que

esto facilitará de manera importante el éxito del cambio esperado en la organización.

Los diferentes grupos empresariales que han puesto en marcha este proceso se enfrentan actualmente a la situación de definir con claridad que situación guarda en la implantación de este modelo, debido principalmente a que el inicio de su proceso no contaron con un diagnóstico que les permitiera evaluar la manera clara y oportuna la situación. Esto impide conocer las nuevas necesidades que ahora se requieren, es decir, la implantación de este proceso ha traído como resultado la creación de nuevas necesidades y demandas, lo que se refleja en un desajuste conductual de personal de la organización, impidiendo con esto el objetivo de crecimiento, desarrollo y competencia, principios que fundamentan la necesidad de cambio, pues las necesidades que define la organización están basadas en los hechos que da el contexto como en el que ahora se participa.

Por otras razones, las organizaciones que han implementado este cambio se han visto en la necesidad de modificar la estructura a través de reajustes de personal, de modificaciones a puestos, de reevaluación de funciones, e inclusive, en algunos casos, a pedir asesoría y conocimiento de cómo está la organización.

La implantación del proceso de desarrollo organizacional debe contar con una serie de características básicas:

1. El desarrollo organizacional se centra en valores en lugar de metas, estructuras y técnicas.

2. Los cambios están ligados a exigencias o demandas de la organización.

3. El desarrollo organizacional se basa en una estrategia educativa.

4. El desarrollo organizacional implica colaboración, confianza mutua, métodos, y medios de influencia recíproca.

5. Las metas del desarrollo organizacional son metas normativas y no de conjunto.

Estas circunstancias en el mejor de los casos impiden que se logre cuantificar los avances del proceso.

En algún momento de esta investigación se intentó contar con elementos que permitieran evaluar de manera más objetiva el proceso utilizando la observación directa en cuanto al comportamiento gerencial o bien a través de recabar información financiera.

Estos elementos que posiblemente podían dar los avances de calidad y que forman parte de la evaluación de un mercado libre permitirían comparar a la División Comercial en relación con otras empresas.

En este sentido cabe recordar que el objetivo de la División Comercial es: "Comercializar los productos al mercado internacional, teniendo precio, servicio y calidad competitivos a través de establecer programas que nos permitan estar más cerca del cliente", Dirección de la División Comercial (1988).

Este objetivo muestra claramente cuál es la actual búsqueda de la División Comercial y aquí es donde nuevamente surge la

pregunta del logro de este objetivo se realiza por medio de la efficientificación conductual de los empleados que componen la organización? Hasta el momento no se ha definido claramente, ya que finalmente las grandes organizaciones sobreviven aun y cuando los problemas que han tenido que sortear son muchos y muy variados.

Para concluir, debe quedar claro que el papel que desempeña el psicólogo en este cambio que pretenden las organizaciones debe estar bien claro y bien definido, contando no sólo con el apoyo de la alta dirección, sino también con el compromiso de éstos para apoyar y aplicar los nuevos conceptos que deseen se impartan en su organización.

Por otro lado, debe existir una verdadera congruencia entre la labor que va a desempeñar el psicólogo y sus objetivos particulares, ya que esto permitirá el poder involucrarse más con las necesidades de cambio que requiere la organización y la labor tan importante que se desempeña como modificador conductual creando así como un compromiso que permitirá tanto a la organización como al psicólogo alcanzar sus objetivos. El primero, de mantenerse dentro del mercado y logrando la satisfacción de sus empleados a través de proporcionar nuevas fuentes de trabajo y mejores remuneraciones; el segundo, por la aplicación de sus conocimientos en el área industrial que le permita desarrollar y crear nuevas formas que contribuyan al logro de los objetivos de la organización.

Esto propiciará que sea cada vez más angosta la brecha que

existe entre las necesidades que tiene la industria en la actual
currícula del psicólogo, egresado de la Escuela Nacional de
Estudios Profesionales de Iztacala.

ANEXO 1

CUESTIONARIO PARA LA DESCRIPCION DE PUESTOS

PUESTO: JEFE DE CALIDAD Y DESARROLLO DE RECURSOS
 TITULAR: LIC. JOSE MIGUEL VELAZQUEZ CERVANTES
 SECTOR: ELECTROMANUFACTURAS
 DIVISION: COMERCIAL GERENCIA: CALIDAD Y DESARROLLO
 AREA: CALIDAD Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL
 REPORTA A: GERENTE DE CALIDAD Y DESARROLLO
 EMPRESA: DIVISION COMERCIAL
 UBICACION: MIGUEL DE CERVANTES Y SAAVEDRA No. 255 COL. AMPLIACION GRANADA
 FECHA: 15-01-90.

FAVOR DE UTILIZAR LOS DATOS CORRESPONDIENTES AL ORGANIGRAMA AUTORIZADO.

1. TITULO DEL PUESTO DE SU JEFE INMEDIATO GERENTE DE CALIDAD Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

2. OTROS PUESTOS QUE REPORTAN A SU JEFE INMEDIATO:

A) SUPERVISOR DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL
 B) SECRETARIA DEL DEPARTAMENTO
 C) _____
 D) _____
 E) _____
 F) _____
 G) _____
 H) _____

3. PUESTOS QUE LE REPORTAN DIRECTAMENTE A USTED:

No. DE OCUPANTES	TITULO DEL PUESTO
A) UNO	SECRETARIA DEL DEPARTAMENTO
B) UNO	INSTRUCTOR DE CALIDAD TOTAL
C) _____	_____
D) _____	_____
E) _____	_____
F) _____	_____
G) _____	_____
H) _____	_____

4. DESCRIBA BREVEMENTE CADA UNO DE LOS PUESTOS QUE LE REPORTAN (INDIQUE CUAL ES LA MISION O RAZON POR LA CUAL EXISTE EL PUESTO DENTRO DE LA ORGANIZACION, ESPECIFICANDO EN FORMA GENERAL QUE LOGRA Y PARA QUE LO LOGRA). EJEMPLO:

TITULO DEL PUESTO: AUXILIAR DE NOMINAS.

PROPOSITO GENERAL: ASEGURAR EL OPORTUNO Y CORRECTO PAGO DE LA NOMINA SEMANAL DEL PERSONAL SINDICALIZADO DE LA PLANTA, A FIN DE DAR CUMPLIMIENTO A LAS OBLIGACIONES CONTRACTUALES DE LA EMPRESA EN RELACION AL PAGO DE SALARIOS.

A) TITULO DEL PUESTO: SECRETARIA DEL DEPARTAMENTO
PROPOSITO GENERAL: REALIZAR Y APOYAR EN LAS ACTIVIDADES Y TAREAS QUE SOLICITE EL DEPARTAMENTO CON EL FIN DE GARANTIZAR LA ENTREGA OPORTUNA DE LOS COMPROMISOS CONTRAÍDOS.

B) TITULO DEL PUESTO: INSTRUCTOR DE CALIDAD
PROPOSITO GENERAL: IMPARTIR Y ASESORAR LOS CURSOS DE CALIDAD A LOS DIFERENTES GRUPOS FORMADOS EN LA DIVISION COMERCIAL CON EL FIN DE ASEGURAR QUE SE REALICEN ESTOS EVENTOS EN EL TIEMPO Y LUGAR ANTES ACORDADO.

C) TITULO DEL PUESTO:
PROPOSITO GENERAL:

D) TITULO DEL PUESTO:
PROPOSITO GENERAL:

E) TITULO DEL PUESTO:
PROPOSITO GENERAL:

F) TITULO DEL PUESTO:
PROPOSITO GENERAL:

G) TITULO DEL PUESTO:
PROPOSITO GENERAL:

H) TITULO DEL PUESTO:
PROPOSITO GENERAL:

SI ES NECESARIO ADJUNTE HOJAS COMPLEMENTARIAS

5. DESCRIBA BREVEMENTE LA FORMA QUE UTILIZA PARA SUPERVISAR LA EFICIENCIA Y ALCANCE DE LOS OBJETIVOS ESTABLECIDOS. EJEMPLO:

EL TITULAR DEL PUESTO REALIZA JUNTAS SEMANALES CON SUS COLABORADORES EN DONDE VERIFICA EL GRADO DE AVANCE DE LOS PROYECTOS ASIGNADOS.

QUINCENALMENTE SE REALIZA UNA JUNTA DEPARTAMENTAL DONDE SE REVISAN LOS AVANCES A LOS OBJETIVOS TRIMESTRALES, ASI COMO SE DETECTAN POSIBLES DESVIACIONES A LOS PROGRAMAS ORIGINALES A FIN DE GARANTIZAR QUE EL OBJETIVO SE CUMPLA EN EL TIEMPO Y RECURSOS PRESUPUESTADOS.

6. SEÑALE LOS PRINCIPALES CONTACTOS DE SU PUESTO DENTRO DE LA EMPRESA NECESARIOS PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DEL PUESTO; INDICANDO TODAS AQUELLAS COMUNICACIONES INTERNAS CON OTROS PUESTOS Y/O AREAS (EXCEPTUANDO A SU JEFE INMEDIATO Y SUBORDINADOS) PARA QUE FIN Y QUE RESULTADOS SE OBTIENEN. EJEMPLO:

CON: GERENTE DE COMPRAS DE LA DIVISION.
PARA: ESTABLECER EL PROGRAMA MENSUAL DE SUMINISTROS DE MATERIAS PRIMAS PARA LA LINEA DE PRODUCTOS QUIMICOS.

A) CON: LOS EQUIPOS DE MEJORAMIENTO DE CALIDAD
PARA: REVISAR LOS AVANCES DE IMPLANTACION DEL SISTEMA DE EDUCACION EN CALIDAD.

B) CON: GERENTE DE RELACIONES INDUSTRIALES
PARA: VERIFICAR ALTAS, BAJAS O CUALQUIER MOVIMIENTO RELACIONADO CON EL PERSONAL DE LA DIVISION COMERCIAL.

C) CON: GERENTE DE CALIDAD TOTAL CORPORATIVO
PARA: DETERMINAR POSIBLES DESVIACIONES QUE EXISTAN AL PERSONAL EDUCACION EN CALIDAD.

D) CON: SUPERINTENDENTE DE COMPRAS
PARA: ESTABLECER EL PROGRAMA DE SUMINISTROS DE EQUIPO Y CARPETAS Y PAPELERIA EN GENERAL DEL DEPARTAMENTO.

E) CON:
PARA:

SI ES NECESARIO ADJUNTE HOJAS COMPLEMENTARIAS

7. SEÑALE LOS PRINCIPALES CONTACTOS DE SU PUESTO FUERA DE LA EMPRESA, NECESARIOS PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DEL PUESTO: INDICANDO TODAS AQUELLAS COMUNICACIONES EXTERNAS CON ASESORES, INSTITUCIONES, EMPRESAS, ORGANISMOS, ETC., CON QUE PUESTOS O NIVELES, Y QUE RESULTADOS SE OBTIENEN DE ESTAS RELACIONES. EJEMPLOS:

CON: FUNCIONARIOS DE SEDUE Y AUTORIDADES ESTATALES Y MUNICIPALES.
PARA: A FIN DE TRAMITAR PERMISOS DE DESGARGAS DE EFLUENTES, SOLIDOS, HUMOS Y POLVOS DE ACUERDO A LAS NORMAS Y REGLAMENTOS OFICIALES.

A) CON: AMERICAN CHAMBERS

PARA: MANTENERSE ACTUALIZADO EN LAS MODALIDADES O CAMBIOS QUE EXISTAN EN LOS PROCESOS DE CAPACITACION.

B) CON: FUNDAMECA

PARA: ESTABLECER CONTACTO Y RELACIONES CON LAS DIFERENTES EMPRESAS QUE IMPLEMENTAN EL PROCESO DE CALIDAD A FIN DE BUSCAR UNA RETRO-ALIMENTACION..

C) CON: ASOCIACIONES DE RELACIONES INDUSTRIALES

PARA: MANTENER COMUNICACION CERCANA PARA POSIBLES CANDIDATOS Y CURSOS DE CAPACITACION, ASI COMO TABULADORES SALARIALES.

D) CON:

PARA:

IZT.

E) CON:

PARA:

SI ES NECESARIO ADJUNTE HOJAS COMPLEMENTARIAS



U.N.A.M. CAMPUS
IZTACALA

A. MENCIONE EN QUE GRUPOS, COMITES, JUNTAS, ASOCIACIONES PROFESIONALES O COMISIONES INTERNOS Y EXTERNOS DEBE PARTICIPAR PARA EL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES INDICANDO QUE RELACION TIENE, FRECUENCIA Y QUE OBJETIVOS ALCANZA. EJEMPLO:

PARTICIPA EN LAS REUNIONES MENSUALES DE LA ASOCIACION DE INDUSTRIALES DEL ESTADO, COMO REPRESENTANTE DE LA EMPRESA.
PARA: PARTICIPAR EN LAS ACCIONES CONJUNTAS DEL SECTOR INDUSTRIAL EN EL ESTADO, INTERCAMBIAR EXPERIENCIAS Y PROMOCIONAR LA IMAGEN DE LA EMPRESA EN LA COMUNIDAD.

A) PARTICIPA EN: COMITE DE CALIDAD DE CONDUMEX

PARA: ANALIZAR Y REVISAR AVANCES EN CUANTO A LA IMPLANTACION DEL PROCESO DE CALIDAD EN EL GRUPO.

B) PARTICIPA EN: COMITE DE INTERCAMBIO DE PERSONAL DE GRUPO

PARA: CONOCER POSIBLES CANDIDATOS VIABLES PARA OCUPAR PUESTOS DE VACANTES EN LA DIVISION COMERCIAL.

C) PARTICIPA EN: COMITE DE LOS EQUIPOS DE MEJORAMIENTO DE CALIDAD

PARA: ASESOR EN LA IMPLANTACION DEL PROCESO DE CALIDAD EN SU AREA.

D) PARTICIPA EN:

PARA:

E) PARTICIPA EN:

PARA:

SI ES NECESARIO ADJUNTE HOJAS COMPLEMENTARIAS

9. LAS PRINCIPALES FUNCIONES DEL PUESTO SON... DESCRIBA CADA UNA DE LAS FUNCIONES QUE USTED REALIZA, AQUELLAS QUE NO DELEGA, A LAS QUE DEDICA SU TIEMPO, INDICANDO QUE HACE. EJEMPLO:

QUE HACE: ACTUALIZAR SEMESTRALMENTE EL PLAN DE SUMINISTROS DE MATERIAS PRIMAS REQUERIDAS POR LA DIVISION.

A) QUE HACE: ASESORAR SEMANAL O QUINCENALMENTE A LOS EQUIPOS DE CALIDAD A FIN DE GARANTIZAR LA IMPLANTACION DEL PROCESO EN SUS AREAS.

B) QUE HACE: CELEBRAR JUNTAS QUINCENALMENTE CON EL EQUIPO DE TRABAJO PARA EVITAR POSIBLES FALLAS.

C) QUE HACE: ACTUALIZAR MENSUALMENTE EL INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS DE LA DIVISION COMERCIAL.

D) QUE HACE: PRESENTAR REPORTES MENSUALES A LA GERENCIA DE CALIDAD COMO EL CORPORATIVO DE LOS AVANCES QUE SE HAN DESARROLLADO EN LA IMPLANTACION DEL PROCESO.

E) QUE HACE: DISEÑAR EL PLAN DE RECURSOS HUMANOS PARA EJECUTIVOS EN LA ACCION DE CALIDAD TOTAL.

F) QUE HACE: INVESTIGAR E IMPLANTAR CURSOS DE CAPACITACION QUE APOYEN A LAS ACCIONES DE CALIDAD TOTAL.

G) QUE HACE: IMPARTIR CURSOS MENSUALMENTE EN APOYO A LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION DISEÑADOS POR EL GRUPO.

H) QUE HACE: ACTUALIZAR LAS VACANTES DE LA DIVISION COMERCIAL PARA PROPORCIONAR CANDIDATOS POSIBLES.

I) QUE HACE:

K) QUE HACE:

L) QUE HACE:

M) QUE HACE:

N) QUE HACE:

O) QUE HACE:

P) QUE HACE:

SI ES NECESARIO ADJUNTE HOJAS COMPLEMENTARIAS

10. DESCRIBA LA LIBERTAD PARA ACTUAR CON LA CUENTA EL PUESTO REFIRIENDOSE A LOS LIMITES, REGLAS, PRECEDENTES Y NORMAS DENTRO DE LAS CUALES EL TITULAR PUEDE ACTUAR LIBREMENTE Y DECIDIR POR SI MISMO, PUEDEN SER DE PROCEDIMIENTO, POLITICA, DE SUPERVISION O PROPIOS DE LA NATURALEZA DEL PUESTO. EJEMPLO:

EL TITULAR TIENE LA FACULTAD DE SELECCIONAR A LOS PROVEEDORES QUE MEJOR CONVENGAN PARA EL ABASTECIMIENTO DE LAS REQUISICIONES QUE SURJAN EN LA DIVISION.

EL TITULAR TIENE LA FACULTAD PARA DECIDIR EL TIPO DE CURSOS, ASI COMO LAS INSTITUCIONES QUE JUZGUE CONVENIENTES EN APOYO DEL PROCESO DE CALIDAD, ASI COMO EN EL PLAN DE RECURSOS HUMANOS.

11. MENCIONE LOS SOPORTES TECNICOS CON QUE CUENTA PARA EL DESARROLLO DE LAS FUNCIONES DEL PUESTO, ES DECIR, TODAS AQUELLAS TECNOLOGIAS, ASESORES EXTERNOS, MANUALES, ETC., EN LOS CUALES SE APOYA EL TITULAR. EJEMPLO:

EN EL DESARROLLO DE SUS FUNCIONES, EL TITULAR CUENTA CON LA ASESORIA Y APOYO TECNICO DE DESPACHOS CONTABLES O DE AUDITORIA, ASI COMO DE EJECUTIVOS DE CUENTA DE BANCOS.

PARA EL DESARROLLO DE SUS FUNCIONES EL TITULAR SE ASESORA POR EL CORPORATIVO DE GRUPO CONDUMEX, ASI COMO POR LAS INSTITUCIONES ESPECIALIZADAS EN EL PROCESO DE CALIDAD.

12. INDIQUE AQUELLOS "RETOS" QUE ACTUALMENTE ENFRENTA EL PUESTO AL ALCANZAR SUS LOGROS. CONSIDERE COMO RETOS A TODAS AQUELLAS SITUACIONES URCIDAS EN EL MEDIO QUE IMPIDEN Y/O DIFICULTAN EL ACTUAR DEL PUESTO, ES DECIR, QUE CONDICIONES ESPECIFICAS EN EL MEDIO HACEN DIFERENTE AL PUESTO CUANDO SE LE COMPARARA CON OTRO SIMILAR. ASI MISMO, TOME EN CUENTA LOS OBJETIVOS PLANTEADOS, CUYO LOGRO SEA A MEDIANO Y LARGO PLAZO.

EL TITULAR ENFRENTA EL RETO DE EFECTUAR EL ABASTECIMIENTO OPORTUNO DE LOS PRODUCTOS REQUERIDOS, ANTE CIRCUNSTANCIAS DE ESCASEZ EN EL MERCADO Y FLUCTUACIONES FRECUENTES EN LOS PRECIOS.

LOGRAR QUE EL PROCESO DE CALIDAD TOTAL QUEDE IMPLANTADO EN LA DIVISION COMERCIAL EN EL TIEMPO EN QUE SE HA PROGRAMADO, DICIEMBRE 1990.

13. INDIQUE LOS DATOS CUANTITATIVOS EN CIFRAS ANUALES SOBRE LOS CUALES EL PUESTO TIENE UN IMPACTO DIRECTO O INDIRECTO EN EL ACTUAR, CONSIDERANDO EN CIFRAS ECONOMICAS CUANTITATIVAS Y OTRAS. EJEMPLO:

CONCEPTO	MAGNITUD
- VALOR DEL EQUIPO:	8.2 MILLONES
- PRESUPUESTO OPERATIVO:	5.0 MILLONES
- PERSONAL SUBORDINADO:	4.0
- VENTAS DEL AÑO:	10.0 MILLONES

CONCEPTO	MAGNITUD
- VALOR DEL EQUIPO	6 MILLONES
- PRESUPUESTO OPERATIVO	50 MILLONES
- PERSONAL SUBORDINADO	11 MILLONES
-	
-	

14. LAS FUNCIONES DEL PUESTO ESTAN DIRIGIDAS A PRODUCIR DETERMINADOS RESULTADOS FINALES, MISMO QUE SON AREAS DE RESPONSABILIDAD SOBRE LAS CUALES EL TITULAR DEBERA CONSIDERAR SU LOGRO. A DICHS RESULTADOS PARA EFECTOS DE SU DESCRIPCION LE LLAMAREMOS "FINALIDADES" LAS CUALES LE AGRADAREMOS ANOTE BAJO LA ESPECIFICACION DEL "QUE LOGRA" Y "PARA QUE LO LOGRA". EJEMPLO:

QUE LOGRA: GARANTIZAR LA SEGURIDAD DEL PERSONAL Y DE LAS INSTALACIONES DE LA PLANTA.

PARA QUE LO LOGRA: PARA CON ESTO APOYAR LA EFICIENCIA DE PRODUCCION ELIMINANDO LAS CONDICIONES DE RIESGO DE TRABAJO.

NOTA: DEBERAN INICIAR CON UN VERBO ACTIVO COMO: GARANTIZAR, ASEGURAR, ETC. QUE IMPLIQUE UN SENTIDO DE LOGRO.

QUE LOGRA: GARANTIZAR LA IMPLANTACION DEL PROCESO DE CALIDAD TOTAL EN LA DIVISION COMERCIAL.

PARA QUE LO LOGRA: PARA APOYAR AL CAMBIO CULTURAL QUE PRETENDE ALCANZAR GRUPO CONDEMEX.

QUE LOGRA: ASEGURAR LA IMPLANTACION DEL PLAN DE RECURSOS HUMANOS EN LA DIVISION COMERCIAL.

PARA QUE LO LOGRA: PARA APOYAR EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA DIVISION COMERCIAL.

SI ES NECESARIO ADJUNTE HOJAS COMPLEMENTARIAS

15. EL PROPOSITO GENERAL ES UNA DESCRIPCION BREVE, POCO DETALLADA DE LO QUE ES LA RAZON DE SER DEL PUESTO, ES DECIR EL MOTIVO POR EL CUAL EXISTE EN LA ORGANIZACION. SU REDACCION SERA EN LA MISMA FORMA QUE LAS FINALIDADES UTILIZANDO EL CRITERIO DE "QUE LOGRA" Y "PARA QUE LO LOGRA". EN RESUMEN ES LA SUMA DE FINALIDADES. DESCRIBA USTED EL PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO EN FORMA BREVE, PERO MUY ESPECIFICO EN SU CONTENIDO (EVITE LAS AMBIGUIDADES). EJEMPLO:

GARANTIZAR EL SUMINISTRO OPORTUNO DE MATERIA PRIMA, REFACCIONES Y ACCESORIOS, A FIN DE QUE SE LOGRE UN ABASTECIMIENTO CONSTANTE QUE PERMITA LA CONTINUIDAD DE LA OPERACION DE LA PLANTA.

PROPOSITO GENERAL

GARANTIZAR Y ASEGURAR QUE EL PROCESO DE MEJORAMIENTO DE CALIDAD EN LA DIVISION COMERCIAL A FIN DE QUE SE LOGRE LA TRANSCULTURACION EN ESTA DIVISION QUE LE PERMITA SER MAS COMPETITIVA DENTRO DEL MERCADO ACTUAL.

ORGANIZACION DEL PROCESO DE MEJORA DE LA CALIDAD

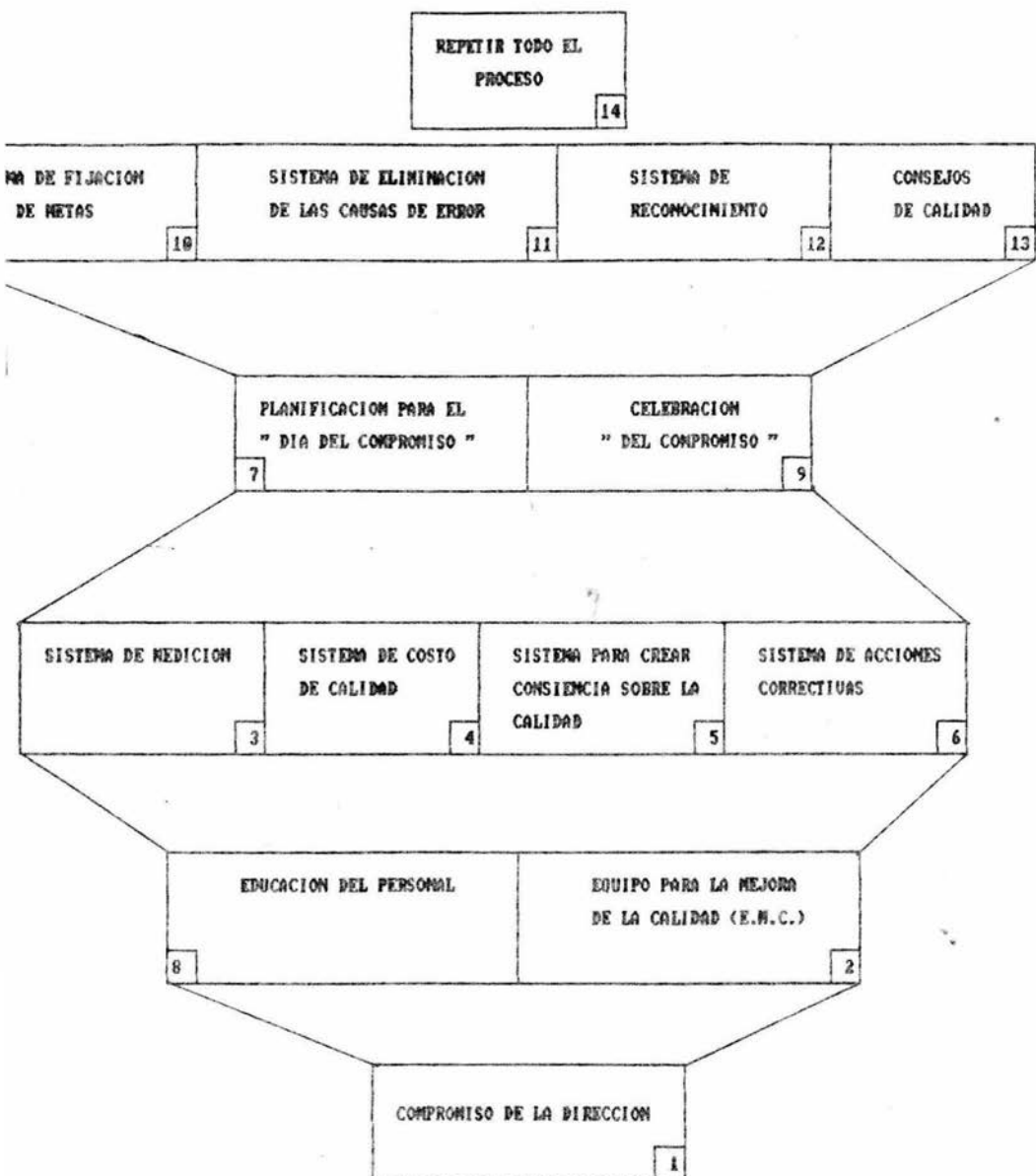


FIGURA 3.5 PARTE SOMBREADA DE LA FIGURA MUESTRA LOS SISTEMAS QUE FUERON

ANEXO 3

Encuesta sobre la calidad

1. ¿Cuál es su opinión sobre la calidad de los productos de su empresa, al compararlos con los de la competencia?.

- A. Es superior
- B. Mas o menos igual
- C. Es inferior
- D. No sé

2. A juzgar por la actuación de la dirección en su empresa, ¿cuál considera Ud. ser el orden de prioridad que ella atribuye a los siguientes factores? (1 el de mayor prioridad, 2 el siguiente, 3 el de menor prioridad).

- Costos
- Calidad
- Plazos

3. ¿En qué orden piensa usted que clasifican sus clientes los siguientes factores?

- Costos
- Calidad
- Plazos

4. ¿Quién es responsable de la calidad en su empresa?

.....
.....
.....

5. ¿Cómo clasifica Ud. la dedicación de su departamento a la calidad, comparándola con la dedicación de otros departamentos con los que usted trabaja?

- A. Es mayor que la de ellos
- B. Mas o menos igual
- C. Es menor que la de ellos
- D. No sé

6. ¿Cree usted que su empresa necesita mejorar la calidad?

Sí No No sé

7. ¿Entienden todos claramente el proceso dirigido a mejorar la calidad?

Sí No No sé

ANEXO 4

1. ¿CUAL ES LA DIFERENCIA ENTRE UNA VISION Y UNA MISION?.
EXPLIQUE

2. ¿CUAL ES LA DIFERENCIA Y/O RELACION ENTRE UNA POLITICA Y UN SISTEMA?

3. ¿QUE PROCESO DESCRIBEN LAS 6...C'S Y QUE RELACION HAY ENTRE
C A D A U N A ?

4. ¿QUE SON LOS 4 PRINCIPIOS ABSOLUTOS. Y COMO SE RELACIONAN CON LA VACUNA PRO-CALIDAD?

5. ¿QUIEN ES EL RESPONSABLE DE IMPLANTAR LOS 14 PASOS EN SU DEPARTAMENTO?

6. ¿CUAL ES LA FUNCION PRINCIPAL DEL E.M.C EN RELACION A LOS 14 PASOS?

7. ¿CUAL ES LA FUNCION PRINCIPAL DEL E.M.C. EN RELACION A LOS 14 PASOS?

16. LOS PASOS PARA ELIMINAR PROBLEMAS SON:

Definir ✓
Arreglar ✓
Raíz del Problema ✓
Medida Correctiva ✓
Evaluación y Seguimiento ✓

¿CUAL ES LA DIFERENCIA ENTRE ARREGLAR UN PROBLEMA Y TOMAR UNA MEDIDA CORRECTIVA? _____

17. ¿CUAL ES EL PROPOSITO DE LA EVALUACION Y EL SEGUIMIENTO EN EL PROCESO DE ELIMINACION DE PROBLEMAS? _____

18. ¿ES LA MEDIDA CORRECTIVA UNA MEDIDA PREVENTIVA TAMBIEN? _____

19. ¿POR QUE ENSEÑAMOS A ELIMINAR PROBLEMAS; NO SERIA MAS PRACTICO PREVENIRLOS? _____

20. ¿POR QUE LLAMAMOS AL PASO 6 ACCION CORRECTIVA, NO DEBERIA SER ACCIONES PREVENTIVAS? _____

21. ¿CUAL ES LA RELACION ENTRE FIJACION DE METAS Y MEDICION? _____

22. ¿DEBEMOS ESPERAR A QUE LAS PERSONAS LOGREN METAS PARA RECONOCERLES? _____

8. EXPLIQUE EL PRECIO DEL INCUMPLIMIENTO Y EL COSTO DE LA CALIDAD:

9. ¿CUAL ES LA DIFERENCIA ENTRE UN ESTANDAR DE REALIZACION PERSONAL Y UN ESTANDAR DE PROCESO? EXPLIQUE:

10. ¿CUAL ES LA DIFERENCIA ENTRE MEJORAMIENTO CONTINUO Y CERO DEFECTOS?

11. ¿CUAL ES LA DIFERENCIA ENTRE UN SISTEMA DE ACCIONES CORRECTIVAS Y UNA METODOLOGIA DE RESOLVER PROBLEMAS?

12. ¿QUE SIMBOLIZA EL DIA DE CERO DEFECTOS?

13. ¿ES NECESARIO QUE TENGAMOS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS CON CERO DEFECTOS PARA CELEBRAR EL DIA DE CERO DEFECTOS?

14. ¿POR QUE SEPARAMOS LA PLANEACION DEL DIA DE CERO DEFECTOS Y LA CELEBRACION DEL DIA DE CERO DEFECTOS EN DOS PASOS?

15. ¿CUALES SERIAN LOS ELEMENTOS DE UN SISTEMA DE ACCIONES CORRECTIVAS?

23. ¿QUE SUCEDE CUANDO LLEGAMOS A LA META DONDE EL PROCESO ESTA BAJO CONTROL Y LIBRE DE ERRORES, DEJAREMOS DE FIJAR METAS DE MEJORAMIENTO?

24. ¿CUAL ES LA RAZON DE SER DE UN CONSEJO DE CALIDAD; NO SERIA CONVENIENTE ELIMINARLO PARA NO COMPLICAR?

25. ¿POR QUE TENEMOS EL PASO 14? PARECE SER UNA REDUNDANCIA, DESPUES DE TODO NO VAMOS A REPETIR LO MISMO OTRA VEZ. EXPLIQUE SI ESTA DE ACUERDO O EN DESACUERDO:

26. AL REPETIR TODO EL PROCESO, QUIERE DECIR QUE TENEMOS QUE DESARROLLAR NUEVOS SISTEMAS DE COSTOS, DE ACCIONES CORRECTIVAS, ETC., PARECE SER ABSURDO ¿LO ES?

27. ¿CUAL ES LA RELACION ENTRE EL CONCEPTO DE MEJORAMIENTO CONTINUO Y EL PASO 14?

28. ¿CUAL ES LA DIFERENCIA ENTRE UNA TECNOLOGIA DE DIRECCION Y UNA TECNOLOGIA DE APLICACION?. EL PROPOSITO DE AMBAS PARECE SER EL MISMO ¿EXPLIQUE EN QUE SE DIFERENCIA?

29. ¿POR QUE ES NECESARIO MEJORAR CONTINUAMENTE LA VARIABILIDAD DE LOS PROCESOS? ESO PARECE COSTAR MUCHO DINERO. NO ES MAS PRACTICO CONSEGUIR CERO DEFECTOS Y OLVIDARNOS DE LA VARIABILIDAD. DESPUES DE TODO CALIDAD SIGNIFICA "CUMPLIR CON LOS REQUISITOS", ASI QUE NO ES NECESARIO REDUCIR LA VARIABILIDAD, ¿ESTA DE ACUERDO?. EXPLIQUE:

30. MIENTRAS TENGAMOS MANO DE OBRA BARATA, PODEMOS UTILIZAR LA INSPECCION COMO SISTEMA PARA ASEBURAR LA CALIDAD. TODO ESTO DE PREVENICION CUENTA DEMASIADO Y NO ES EFECTIVO DESDE EL PUNTO DE VISTA COSTOS. ¿ESTA USTED DE ACUERDO?.

ESTA USTED LISTO PARA HACER UNA PRESENTACION DIGNA DE LA ATENCION DE SUS COMPAÑEROS. Y DE LA CUAL SE PUEDA SENTIR ORGULLOSO.

ANEXO 5

CUESTIONARIO SOBRE "EL SISTEMA DE EDUCACION EN CALIDAD"

INSTRUCCIONES: A continuación encontrarás un cuestionario que consta de 55 preguntas, las cuales se refieren a definir conceptos que aprendiste en el curso de Sistema de Educación en Calidad.

Te recomendamos leas con mucha atención las preguntas que se te presentan, antes de contestarlas, podrás utilizar la carpeta como consulta.

1. ¿Cuál es la importancia del cambio cultural que se ha estado gestando en Grupo CONDUMEX?
2. ¿Qué finalidad tiene educar a todo el personal de la División Comercial en un Sistema de Educación en Calidad?
3. Explica porqué el Sistema de Calidad se entiende como un proceso y no como un programa.
4. ¿Cómo está organizada la carpeta del S.E.C. y cuál es el contenido de cada sesión?
5. ¿Cuál es la tarea que se deja en la sesión I y cuál es su finalidad?
6. Menciona y define los 4 principios absolutos de calidad y qué utilidad tienen.
7. ¿Cuál es la tarea que se pide en la sesión II y qué finalidad tiene?
8. Diseña el modelo de proceso de calidad y define cada una de las partes que la componen, así como su utilidad.
9. Explica la secuencia que debe de seguir para el llenado del modelo de proceso.
10. ¿Por qué se dice que toda actividad es un proceso? Menciona algunos ejemplos de procesos o actividades.
11. ¿Cómo se conocen los requisitos de un cliente?
12. ¿Por qué es importante definir la calidad como el cumplimiento de requisitos?
13. ¿Cuál es la tarea de la sesión III y su finalidad?
14. ¿Por qué es importante tener un Sistema de Medición, en la organización que desea implantar un proceso de mejoramiento de calidad?

15. ¿Qué consideraciones se toman en cuenta cuando se mide la eficiencia de un proceso?
16. Explica los pasos que se recomiendan seguir para medir.
17. Explica las consideraciones que se tienen al aplicar la medición.
18. ¿Qué es prevenir?
19. ¿Cuál es la diferencia que existe entre un Sistema de Evaluación y uno de Prevención?
20. Explica qué debe hacer el jefe del área para asegurarse de que el personal conozca su posición respecto a la prevención.
21. ¿Qué diferencia existe entre "reparar", "mantener" y "prevenir"?
22. Explica cuáles son las condiciones necesarias para establecer un Sistema de Prevención antes de ejecutar un proceso.
23. ¿Cuál es la tarea de sesión V y su finalidad?
24. ¿Qué significa "cero defectos"?
25. ¿Con qué fin se adopta la norma "cero defectos"?
26. ¿Cómo se entiende la norma "cero defectos" en el resultado del proceso o en la actitud?
27. ¿Cuál es el significado del término "hágalo bien desde la primera vez" y cómo se relaciona con "cero defectos"?
28. ¿Cuál es la tarea de la sesión VI y su finalidad?
29. ¿Cuál es la diferencia que existe entre precio del cumplimiento y precios del incumplimiento?
30. ¿Cuál es el fin de obtener el precio del cumplimiento de los requisitos en el Sistema de Educación en Calidad?
31. ¿Cuál es la finalidad de obtener el precio del incumplimiento?
32. ¿Cuál es la tarea de la sesión VII y su finalidad?
33. ¿Cuál es la tarea de la sesión VIII y su finalidad?
34. Describe y explica la metodología D.H.R.M.E y para qué se utiliza.

35. ¿Qué elementos se toman en cuenta para definir un problema?
36. Explica las diferentes formas para determinar la raíz de un problema?
37. ¿Cuáles son los factores que se utilizan para determinar si se ha erradicado un incumplimiento?
38. Menciona y explica las técnicas de protección contra error que se utilizan en un proceso o actividad.
39. ¿Cuál es la tarea de la sesión IX y X y su finalidad?
40. Menciona y explica 5 ventajas del trabajo en equipo y algunas razones por las cuales fracasan.
41. Explica qué es un equipo de acción correctiva y cuál es su finalidad.
42. ¿Qué metodología utilizarán los equipos de acción correctiva en la solución de problemas?
43. ¿Cuál es la tarea de sesión XI y su finalidad?
44. ¿Cuáles son y qué significan las 5 C en el proceso de calidad?
45. ¿Quiénes determinan la creación y ejecución de una cultura de calidad dentro de una empresa?
46. ¿Cuál es la tarea de la sesión XII y su finalidad?
47. ¿Quiénes son los responsables de la calidad en la División Comercial y porqué?
48. Menciona y explica algunas funciones no tradicionales o no usadas frecuentemente por parte del jefe que ayudan al proceso de mejoramiento de calidad.
49. ¿Cuál es la diferencia entre recompensa y reconocimiento?
50. ¿Cuál es la actitud que debe tomar el jefe de área para lograr implementar un proceso de Calidad Total dentro de su área?
51. ¿Cuál es la tarea de la sesión XIII y su finalidad?
52. ¿Cuál es el papel que desempeña el proveedor en el proceso de mejoramiento de calidad?
53. ¿De qué manera se puede apoyar al proveedor para que cumpla con los requisitos del cliente?

54. ¿Cuál es la forma de seleccionar un proveedor y cuál es la diferencia entre un proveedor externo y uno interno?
55. ¿Cuál es la tarea de la sesión XIV y su finalidad?

BIBLIOGRAFIA

- Argyris, Chris, *Interpersonal Competences and Organizational effectiveness*, Editorial Mac Graw Hill 1977.
- Arias, Fernando. *La Administración de los Recursos Humanos en Administración de Recursos Humanos*, Editorial Trillas México 1973.
- Arias, Fernando. *La Función de la Administración de los Recursos Humanos en Administración de Recursos Humanos*, Editorial Trillas México 1973.
- Brow, J.A.C. *Introducción a la Investigación Psicológica*, Editorial Manual Moderno México 1974.
- Brow, J.A.C. *La Psicología Social en la Industria*, Breviario del Fondo de Cultura Económica México 1983.
- Cameron, K. Whetiend D. *Organizational Effectiveness on model or several en organitational effectiveness* 1983.
- Cameron, K, Whetiend D. *Organizational Effectiveness and organizational Behavior a critical perspective*. En *organizational effectiveness* 1983.
- Candela, Joaquin *Encuesta sobre la Implantación de los Procesos de Calidad en España*, Inedito 1984.
- Crosby, Philp B. *Calidad sin Lágrimas*, Editorial Nueva Era México, 1984.
- Crosby, Philp B. *"Conozca la Calidad" Manual del participante*, Editorial Crosby Inc. México 1988.
- Crosby, Philp B. *"La Administración por Calidad" Manual del participante* Editorial Crosby Inc. México 1986.
- Crosby, Philp B. *"El Sistema de Educación en Calidad" Manual del participante* editorial Crosby Inc. México 1988.
- Delbert, M. *Estadística Psicoeducativa* Editorial Trillas México 1977.
- Doi Takeo. *The Anatomy of Dependence* Kodansha International 1983.
- Deming Edward W. *Las 14 Etapas de la Administración por Calidad* Manual del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, México, 1979.
- Frech, Wendel *Definición e Historia de la Administración de Personal de los Recursos Humanos* Editorial Limusa México 1986.

- Frech Wende II. Conceptos y Suposiciones de las Ciencias de la Conducta en Administración de Personal Desarrollo de los Recursos Humanos Editorial Limusa México 1986.
- Frech Wende II. El Desarrollo Organizacional y el Departamento de Personal en Administración de Personal Desarrollo de los Recursos Humanos Editorial Limusa México 1986.
- González, Agapito. Los Círculos de Calidad en México en Análisis de los Círculos de Calidad en América Latina 1985.
- Ishikawa, Kauro. Cause and effect diagram en American Society for Quality Control 1976.
- Juran Joseph. Quality Control New York Editorial MacGraw Hill 1974.
- Juran Joseph. Quality Planning and Analysis from Product Development new York Editorial Mac Graw Hill 1980.
- Kish, h. Muestreo de Encuestas Editorial Trillas México 1982.
- Likert, Rensis. The Human Organization, Its Management and Value. Editorial Mac Graw Hill 1967.
- Mahoney, Michael. Modelo Mediacional I Condicionamiento Encubierto en Cognición y Modificación de Conducta, Editorial Trillas 1983.
- Mahoney, Michael. Modelo Mediacional II Procesamiento de Información en Cognición y Modificación de Conducta, Editorial Trillas 1983.
- Mahoney, Michael. Modelo Mediacional III El Modelo Cognición y modificación de Conducta, Editorial Trillas 1983.
- Mahoney, Michael. ¿Por qué modificar la conducta cognositiva? en Cognición y Modificación de Conducta, Editorial Trillas 1983.
- Maslow, Abraham. Motivation and Personality, New York, Editorial Mac Graw Hill 1980.
- MacGregor Douglas. The Human Side of Enterside, New York, Editorial Diana Méxiuco 1966.
- Mendoza, Alejandro. Las organizaciones y las alternativas de capacitación en la capacitación práctica en las organizaciones, Editorial Trillas 1985.
- Mendoza, Alejandro. El Desarrollo Organizacional en la Capacitación Práctica en las Organizaciones Editorial Trillas 1985.

- Rojas, Jaime. Los Círculos de Calidad en América Latina, Balance y Perspectivas, Convención Latinoamericana de Círculos de Calidad, Monterrey N. L., México 1988.
- Stephens Robbins. ¿Qué es el comportamiento organizacional? en Comportamiento Organizacional, Editorial Prentice Hall México 1957.
- Stephens Robbins. Cultura organizacional en Comportamiento Organizacional Editorial Prentice Hall, México 1987.
- Stephens Robbins. Cambio y Desarrollo Organizacional en Comportamiento Organizacional, Editorial Prentice Hall México 1987.
- Strauss, G. Milles R. An overview of the field en Organizational Behavior Research and Inseves 1974.
- Strauss, G. Milles R. Organization Development en Organizational Behavior Research and Inseves 1974.
- Vargas, Julie. ¿Cómo identificar objetivos conductuales en redacción de objetivos conductuales, Editorial Trillas México 1985.
- Vargas, Julie. ¿Cómo elaborar objetivos conductuales en redacción de objetivos conductuales, Editorial Trillas México 1985.
- Vargas, Julie. ¿Cómo redactar objetivos conductuales en redacción de objetivos conductuales, Editorial Trillas México 1985.
- Vargas, Julie. ¿Cómo formular objetivos valiosos en redacción de objetivos conductuales, Editorial Trillas México 1985.
- Villagrana Jaime "Los Círculos de Calidad en Chile, Ponencia de la Convención Latinoamericana de Círculos de Calidad, Monterrey, N. L., México 1988.
- White Hill Arthur "Cultural Values and Employee Attitudes United States and Japan" en Journal of Applied Psychology 1964.
- Witcker, Jorge. Acuerdo de Aranceles y Tarifas, Editorial Trillas, México, 1987.