



UNIVERSIDAD PANAMERICANA
GUADALAJARA

**"PROPUUESTAS PARA EL DESARROLLO DEL PERSONAL DENTRO DEL
PROGRAMA DE CALIDAD DE VIDRIERA GUADALAJARA"**

Silvia Guadalupe Rizo Macias.

Tesis presentada para optar por el título de Licenciado en
Relaciones Industriales con reconocimiento de Validez Oficial
de Estudios de la SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA,
según acuerdo número 81693 con fecha 17-XII-81.

Zapopan, Jal., Noviembre de 1997



49881





UNIVERSIDAD PANAMERICANA

GUADALAJARA

**"PROPUESTAS PARA EL DESARROLLO DEL PERSONAL DENTRO DEL
PROGRAMA DE CALIDAD DE VIDRIERA GUADALAJARA"**

Silvia Guadalupe Rizo Macías.

Tesis presentada para optar por el título de Licenciado en
Relaciones Industriales con reconocimiento de Validez Oficial
de Estudios de la SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA,
según acuerdo número 81693 con fecha 17-XII-81.

Zapopan, Jal., Noviembre de 1997

CLASIF: TE AR 1997 R12

ADQUIS: 49881 1/2

FECHA: 19 Mayo/08

DONATIVO DE _____

\$ _____

Agregar al 46401



GRUPO VITRO

VIDRIERA GUADALAJARA, S.A. DE C.V.




Guadalajara, Jal., Octubre 16 de 1997.

COMITE DE TITULACIÓN
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
UNIVERSIDAD PANAMERICANA

A QUIEN CORRESPONDA

Por este medio nos permitimos informarles que en su oportunidad le fue concedida autorización a la Lic. Silvia Guadalupe Rizo Macias, para que desarrollara en nuestra empresa su tesis profesional con el siguiente tema: "Propuestas para las áreas de mejora, para el desarrollo de personal dentro del sistema de Calidad de Vidriera Guadalajara, S.A. de C.V.". Por tal motivo, no tenemos inconveniente alguno en que la Lic. Rizo Macias tramite ante ustedes la aceptación final de su trabajo de tesis.

Agradecemos de antemano su atención a la presente, al igual que las atenciones que se sirvan brindar a la Lic. Rizo Macias.


Ing. Alejandro Lomelín Guerrero
Gcía. De Servicio a Clientes

c.c.p.: Ing. Enrique García
Lic. Esteban Ábrego
Ing. Adalberto de la Torre

INDICE

INTRODUCCION	1
CAPITULO 1 LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES	6
1.1. IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN UN ORGANIZACION.	7
1.2. INFORMACION GENERAL DE VIDRIERA GUADALAJARA	18
CAPITULO II. LA CALIDAD.	26
2.1. IMPORTANCIA DE LA CALIDAD EN UNA ORGANIZACIÓN.	28
2.2. CALIDAD TOTAL	30
2.3. ¿CÓMO CONSTITUYE VIDRIERA GUADALAJARA SU SISTEMA DE CALIDAD ?	31
CAPITULO III FUERZAS Y DEBILIDADES DE LOS SISTEMAS DE CALIDAD PARA EL DESARROLLO DEL PERSONAL EN VIGUSA.	57
3.1. ¿EN QUÉ CONSISTEN LOS SISTEMAS DE CALIDAD PARA EL DESARROLLO DEL PERSONAL EN VIGUSA ?	59
3.2. SISTEMAS UTILIZADOS EN VIDRIERA GUADALAJARA	61
3.3. AREAS DE MEJORA EN LOS SISTEMAS PARA EL DESARROLLO DEL PERSONAL	65
CAPITULO IV. PROPUESTAS PARA EL DESARROLLO DEL PERSONAL DENTRO DEL PROGRAMA DE CALIDAD EN VIGUSA	67
4.1. PARTICIPACION INTELIGENTE, INFORMADA Y EFICAZ DEL PERSONAL	68
4.2. EDUCACION Y DESARROLLO	82
4.3. DESEMPEÑO Y RECONOCIMIENTO	91
4.4. CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO.	100
CONCLUSIONES	103
ANEXOS.	

INTRODUCCIÓN



La fuerza de un país o de una empresa está precisamente en lo sólido de sus valores, en el orgullo de su identidad y en la CALIDAD de sus líderes y de su gente.

José Luis Basurto



s necesario que se retome la visión humanista en la empresa. El posmodernismo exige un cambio radical en la manera de hacer y pensar, fundamentado en el retorno la dignificación del hombre.

INTRODUCCIÓN.

La industria mexicana atraviesa por una situación difícil en el ámbito económico, político, tecnológico y financiero (siendo ésta una de las principales generadoras de empleos) requiere de una estructuración global y radical que permita la exportación de productos eficientando sus procesos e implementando sistemas de calidad para su crecimiento continuo.

Dichos sistemas de aseguramiento de calidad incluyen no sólo parámetros y especificaciones de productos a comercializar, y el proceso productivo, sino también un desarrollo integral de todas las áreas que conforman la organización y de manera particular aquella que tiene como función el desarrollo de las personas que la constituyen.

El servicio al cliente es un enfoque que debe analizar y acatar el departamento de Relaciones Industriales como respuesta a los parámetros de que se habla anteriormente centrándose en el cambio de actitud y en la automotivación, siendo indispensable en el crecimiento humano y organizacional.

Un sistema de Calidad debe ser un proceso de mejora continua, transmitido con liderazgo* en cascada, general, humano, conciente, sistemático, documentado y participativo.

La Gerencia de Recursos Humanos tiene como reto, hacer énfasis en la mejora continua, reconociendo el trabajo de calidad (superando los reconocimientos por cantidad), autosupervisado, logrando una inclusión total del personal.

La empresa que quiera el éxito, deberá participar activamente, satisfaciendo las necesidades de su gente. Éstos se sentirán parte de la organización y mejorarán como seres humanos.

Es necesario adaptarse a los cambios y establecer la calidad como una filosofía. Una mala organización en la implantación de sistemas de calidad ocasiona bajas en la productividad. La clave del perfeccionamiento es la educación porque da las herramientas y la metodología para las operaciones productivas y comerciales.

Como respuesta a la cultura de calidad en la empresa surgen cambios radicales en la planeación y operación del área de Recursos Humanos, donde la iniciativa y creatividad plantean que además del reclutamiento, selección, inducción, integración, capacitación, seguridad e higiene, administración de sueldos y salarios, seguridad

*El liderazgo es un modo de mover la organización y exige entre muchos atributos, capacidad de elegir fines buenos para la empresa y sus miembros, eficacia en la realización del negocio.

industrial como tales, evolucionan para tornarse rumbo a la mejora continua en un proceso de Calidad.

El objetivo principal de ésta investigación es el de proponer soluciones a las áreas de mejora en los sistemas de desarrollo del personal dentro del programa de Calidad de Vidriera Guadalajara.

Las propuestas, surgen de la necesidad de perfeccionar la manera de desarrollar al personal incluyendo éste aspecto al Modelo de Calidad Integral de Vidriera Guadalajara.

Las investigaciones necesarias para la presente tesis consistieron en recurrir a la investigación documental y bibliográfica para fundamentar la importancia de los Recursos Humanos, y de la Calidad, así como para obtener los datos generales de la empresa. Ésto está contenido en los capítulos 1 y 2.

Para que el lector entienda el entorno de la empresa, se explican de una manera general el giro de la empresa, empleados, estructura, y los sistemas que forman parte del Sistema de Calidad Integral, para después enfocarse al Sistema de Mejora Continua en el punto referente al Desarrollo del Personal. Para analizar el nivel de Calidad y detectar las áreas de mejora, se tomaron como base :

- La guía y criterios de evaluación que señalan los conceptos y parámetros del sistema de Calidad en el Grupo Vitro.
- La auditoría llevada a cabo en Diciembre de 1995 por parte de los directivos de Calidad del Grupo Vitro.

Esta información se encuentra en los capítulos 3 y 4.

El capítulo 4 es una serie de propuestas concretas aplicables en las áreas de mejora para el desarrollo del personal, se diseñaron de acuerdo a la creatividad, criterio, sentido común y bases y principios teóricos, además se tomaron referencias de empresas que han ganado el Premio Nacional de Calidad (Cydsa).

En las conclusiones , se presenta un extracto del diseño, y algunas recomendaciones a la empresa.

Es necesario aclarar que a lo largo de éste trabajo se nombra indistintamente: Vidriera, Vidriera Guadalajara, Vigusa, dichos términos, se refieren a la empresa: Vidriera Guadalajara S.A. de C.V.

C
A
P
I
T
U
L
O

I

“LOS RECURSOS
HUMANOS EN LAS
ORGANIZACIONES”



Los Recursos Humanos no pueden ser secundarios a ningún otro factor en la empresa, es necesario que se retome una visión humanista en las organizaciones.

Carlos Llano.



a empresa en el transcurso de los años ha sufrido grandes transformaciones, hasta convertirse en una unidad económica vital para la sociedad . A través de ésta se satisfacen las necesidades de la gente y se generan empleos para la población, pero más que eso es una institución que permite el desarrollo integral de aquellos que la conforman, formando así una cultura social.

1.1 IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN UNA ORGANIZACIÓN

Toda organización, sin importar su tamaño, requiere de la administración de personal, variando en un momento dado el tamaño, su estructura, la importancia que se le dé al departamento de recursos humanos etc, pero los objetivos perseguidos serán los mismos. Dichas funciones son parte de un proceso complejo y delicado, que influye en el logro de los objetivos a través del desarrollo integral de las persona, de la empresa y de la sociedad misma.

De la misma manera en que la sociedad ha estado experimentando cambios en los últimos años, las empresas han tenido que sufrir grandes transformaciones, modificando sus procesos paulatinamente y en ocasiones de forma radical los puntos de referencia tradicionales sobre la administración y dirección.

Durante mucho tiempo se consideró que las empresas y las organizaciones debían concentrar todos sus esfuerzos hacia la producción y las ventas como factor principal para obtener éxito; pero desde hace poco tiempo, la administración ha vuelto a enfocarse al factor humano, y en forma concreta a la persona, colocándola en un primer plano, de tal manera que si no se da una atención adecuada a las personas, las organizaciones no tendrán el éxito que se espera en estos tiempos de alta competitividad.

“ Los tiempos actuales exigen disciplina para afrontar el reto que ofrece la competencia y asigna a la Productividad un papel protagónico; en el cual, ésta debe ser considerada como la resultante de una compleja cadena de interacciones entre los tres factores vitales del proceso donde el Factor Humano es el eje que hace girar al resto, por lo cual es ahí donde deben centrarse los esfuerzos más intensos; particularmente en la Dirección de los Negocios ”. 1

La tarea de los directivos y muy especialmente del departamento de Recursos Humanos está en lograr infundir en el personal un sentido de pertenencia y confianza a través de la cultura, logrando que se lleven a cabo de forma consistente y responsable la misión de la empresa por parte de todos los que la conforman.

¹¹ Terrazas Rodríguez, Norah. Editorial. Revista Enlace. Asociación de Relaciones Industriales, A.C. No. 56 Abril de 1994. P. 7

Carlos Llano es su libro de “ El postmodernismo en la empresa”, hace notar la importancia de retomar y retornar a la persona, adquiriendo prioridad sobre el producto y sobre el cliente.

El centro de la empresa está en la propia manera de ser de la organización, su cultura y en la suma de los esfuerzos y acciones de todo el personal.

En el mismo libro, el Dr. Llano menciona un nueva teoría de lo que la administración está haciendo para contrarrestar los nuevos fenómenos sociales. Esta teoría la explica dentro de cinco parámetros:

- 1)Organizativo: Donde se puede observar el decaimiento de los sistemas y procedimientos para dar mayor importancia a la persona y la cultura.
- 2)Relacional: Donde se da una mayor importancia a la recepción de la comunicación y no tanto a la emisión de ésta.
- 3)Motivacional: Donde se centra éste aspecto tomando en cuenta los requerimientos y tendencias del ser humano.
- 4)Aspecto Ético: Donde se atribuye el buen desempeño de la organización a las virtudes de las personas que lo conforman y no a los procedimientos.
- 5)Cognoscitivo: A través del cual se pueden desarrollar grandes transformaciones de la empresa, ya que los conocimientos forman el capital principal con que cuenta la empresa.

Estos parámetros son necesarios para poder afrontar y traspasar las barreras existentes contra el humanismo y la supremacía de la técnica.

Todos estos cambios que se han mencionado implican un proceso complejo y delicado dentro de todas las áreas que conforman la empresa y en especial dentro de las funciones del departamento de personal.

Un aspecto muy importante y esencial para el éxito de las organizaciones y que no puede pasarse por alto es el clima organizacional que se vive, el cual nos indica el grado de satisfacción que muestra el personal, denotando las fuerzas y debilidades con las que se cuenta y que en un momento dado pueden tener repercusiones importantes de forma positiva o negativa en la productividad de la empresa.

Cada director, gerente, o jefe debe conocer los factores que impulsan y alientan a quienes dirigen, esto con el fin de mejorar la calidad del clima organizacional. Las personas pueden estar motivadas por diversas razones, algunas por el dinero, el prestigio, el reconocimiento, el poder; otras por el desempeño de su trabajo y otros más por el satisfacer las necesidades de otros. A estos tipos de motivación se les llama, respectivamente :

Motivación extrínseca : que es aquello que los demás les pueden proporcionar por su trabajo.

Intrínseca : es lo que puede proporcionarle a cada persona su propio trabajo.

Trascendente: que consiste en lo que cada quien puede proporcionar a los demás por su trabajo .

Si cada jefe logra identificar el tipo de motivación que mueve a cada persona que dirige, logrará obtener un grado de satisfacción alto en su gente, aunque también se puede enfrentar con un problema que no está del todo resuelto en la actualidad, la falta de autoestima y afán de logro, las cuales representan la barrera más grande para la obtención del éxito, y cuya solución es muy compleja debido a los factores que maneja.

Otro aspecto que también ha tenido que ser modificado, es el papel de los sindicatos en México. Todos los cambios que actualmente está sufriendo nuestro país a la par de todo el mundo, han provocado que muchas de las formas tradicionales de acción de los sindicatos se modifiquen hacia nuevas actitudes y necesidades.

Los sindicatos que durante muchos años han jugado un papel muy importante dentro del proceso productivo de nuestro país y que a su vez ha representado un factor de estabilidad social, en estos momentos se enfrentan ante la oportunidad de ser uno de los elementos más eficaces para generar cambios y transformaciones organizacionales y sociales que la actualidad nos exige; lo cual se puede reducir como factor importante de cambio para la productividad, calidad y competitividad,

requiriendo una actitud de participación y acción por parte de los trabajadores, empresarios y gobierno.

Para que estos cambios realmente puedan darse, se requiere de sindicatos fuertes, representativos y con un liderazgo eficiente y maduro de manera similar, los programas de capacitación y adiestramiento son indispensables para fortalecer la identidad del trabajador, logrando una justa relación entre la tecnología, capacitación, salario, condiciones de higiene y seguridad, que permitan que México logre obtener parámetros de competitividad mundial.

Es posible que existan muchos obstáculos para que las formas de productividad cambien, pero si se logra que cada una de las partes involucradas colaboren, tarde o temprano se obtendrán los frutos de esta lucha.

“La administración de Recursos Humanos como proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general”²

² Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos . Editorial Trillas. México, 1981. pág 15

El departamento de Recursos Humanos Lleva a cabo diferentes funciones trascendentes, de las que destacan:

A. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.

El Reclutamiento y Selección como una de las tareas de la administración de recursos humanos que sirve para proporcionar personas dotadas con conocimientos y habilidades que permitan el desempeño eficiente de las funciones y responsabilidades requeridas, y conduzcan al logro y desarrollo de los objetivos organizacionales y personales.

Esto implica, por una parte, atraer a los mejores candidatos mediante el reclutamiento, así como valorar los recursos (humanos) con los que se cuenta, y llevar a cabo una planeación para determinar los requerimientos presentes y futuros, valorando su calidad y cantidad.

Como ya se mencionó, un proceso de reclutamiento y selección eficaz, tendrá a la persona idónea en el puesto idóneo, y potencialmente se puede hablar que el candidato hará crecer a la empresa así como la empresa le otorgará un valor agregado a éste.

B. INDUCCIÓN

Un Proceso eficaz de inducción permite adaptar al candidato a la empresa (mediante la exposición de la filosofía, valores, políticas, reglas e instalaciones) y al puesto (se da a conocer funciones y actividades) además de generar en él un sentido de seguridad y aceptación.

C. ENTRENAMIENTO Y CAPACITACIÓN.

Por medio de la capacitación adecuada se logra la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, a las actitudes frente a los aspectos de la organización, de la tarea, de la mente y del desarrollo de habilidades. Esto beneficia tanto a la empresa como al trabajador, aumentando el valor agregado a ambos.

D. ADMINISTRACIÓN DE COMPENSACIONES

La práctica adecuada de la administración de compensaciones constituye uno de los factores importantes para el logro de los objetivos de la empresa y de la eficiencia del personal.

Una compañía debe desarrollar un sistema de compensaciones lo más objetiva posible basada en el desempeño y méritos de la persona, en los recursos de la empresa, en el nivel del mercado, y en la importancia y peso del puesto en la persecución de los fines de la organización. Por ello es necesario llevar un proceso exacto y detallado: Análisis de puesto, valuación de puesto, encuestas de mercado, estructura de sueldos y una administración justa de sueldos.

E. HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

La higiene y seguridad industrial constituyen dos áreas técnicas importantes en la salud ocupacional, las cuales se encargan de la prevención de accidentes y riesgos de trabajo.

F. RELACIONES LABORALES

Las relaciones laborales son un factor básico dentro de la estabilidad de la organización, bajo el marco legal que regula las actividades del trabajo.

Las relaciones laborales aseguran los lazos y relaciones que unen a los patrones y trabajadores, evitando que esos vínculos sean percibidos como intereses antagónicos para alguna de las partes involucradas, sino como un medio para obtener un bienestar común.

El concepto sindical hoy en día debe sobrepasar la idea de lucha entre patrones y trabajadores, oposición de disposiciones legales. Los convenios son parte de la cultura laboral donde se busca ganar-ganar, a través de planes de capacitación, comisiones de seguridad, incentivos basados en la calidad, etc.

El Lic. Isaac Guzmán Valdivia menciona que “las relaciones laborales también abordan problemas humanos específicamente los que surgen de las relaciones entre la empresa como entidad patronal y los trabajadores organizados. La institución que se toma en consideración para regulación de las relaciones legales obrero-patronales constituyen

el contrato colectivo de trabajo, estudiando las técnicas de su negociación y sus efectos jurídicos, económicos y sociales”.³

G. COMUNICACIÓN

La base de toda relación humana es la comunicación, por lo cual desempeña un papel muy importante dentro del desarrollo de toda organización, ya que es el medio por el que cualquier persona puede llevar a cabo sus objetivos o misión.

De tal manera, podemos decir que la comunicación es indispensable para lograr la coordinación de esfuerzos, con el fin de alcanzar los objetivos fijados o deseados por una organización.

H. DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El desarrollo organizacional adapta a las organizaciones y su estructura a los cambios que exige el medio ambiente, por medio de la planeación estratégica de sistemas y de la educación del personal, de tal manera que permita enfrentar los problemas de mayor importancia para la organización, dándoles una solución oportuna que conlleve al desarrollo y satisfacción del personal y con esto una mayor productividad y crecimiento de la empresa.

El desarrollo organizacional puede considerarse como una filosofía, ya que es una forma de pensar y actuar dentro del ambiente organizacional.

³ Guzmán Valdivia, Isaac. Administración de Personal. De. Trillas. México. pág 45

Todas las empresas están sujetas a cambios constantes y para que éstas puedan sobrevivir, tienen que adaptarse a ellos. Para que ese acoplamiento no suceda de forma desordenada, es necesario planear una estructura que permita adecuarse a ese cambio de forma rápida y correcta. La planeación y control constituyen el desarrollo organizacional.

Cada compañía organiza el departamento de Recursos humanos de la forma en que más se adapta a sus necesidades y a su giro. Para la presente investigación, es importante que se analicen por una parte el giro de la empresa, y datos generales, y por otra parte la forma en la que la empresa (Vidriera Guadalajara) tiene estructurado el departamento.

1.2. INFORMACIÓN GENERAL DE VIDRIERA GUADALAJARA.[‡]

- ⇒ Vidriera Guadalajara es una empresa fundada en 1945, dedicada a la fabricación de envases de vidrio (para refrescos, salsas, vinos, medicinas, etc).
- ⇒ En 1955 pasa a formar parte del Grupo Vitro, que es una corporación que se compone de varias divisiones, que a su vez constituyen varias empresas. El principal producto es aquel que se compone del vidrio, sin excluir su actividad en la minería, las fibras, la fabricación de enseres entre otras. La división de Vitroenvases en México la forman 7 empresas instaladas en Querétaro, México D.F., Monterrey, Baja California, Guadalajara, Toluca.
- ⇒ Es una empresa que cuenta con 800 personas, 650 trabajadores sindicalizados y el resto empleados.
- ⇒ Su índice de rotación es aproximadamente del 1% anual.
- ⇒ El promedio de edad del personal sindicalizado es de 25 años, y de 37 para el personal empleado.

[‡] Información proporcionada por el gerente de producción.

⇒ La antigüedad promedio es de 7 años por persona.

⇒ La capacidad instalada de vidriera Guadalajara es de 1'300,000 envases por día.

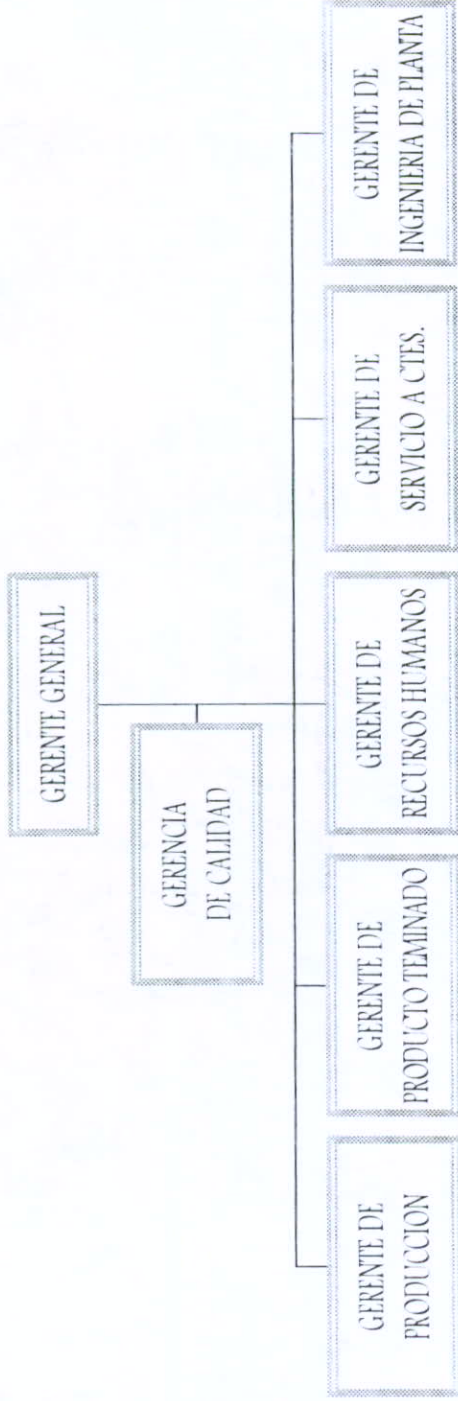
A. ASPECTOS RELEVANTES DE RECURSOS HUMANOS EN VIDRIERA

Recursos humanos forma parte de una gerencia, tal como se muestra en el siguiente organigrama.[↓]

[↓] Tomado del Manual de Organización de Vidriera Guadalajara.

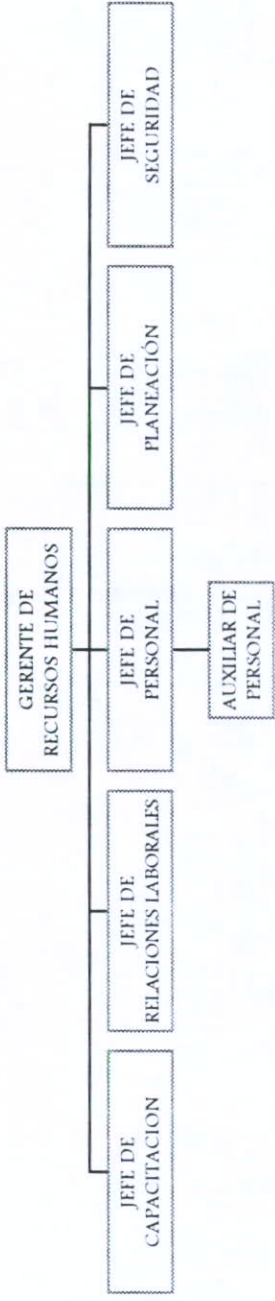
VIDRIERA GUADALAJARA

GERENCIA GENERAL



VIDRIERA GUADALAJARA

GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS



La gerencia tiene el propósito de hacer cumplir su Misión a través de:³

- Reclutar y seleccionar recursos humanos en calidad, cantidad y oportunidad.
- Mantener las condiciones de trabajo adecuadas para salvaguardar la integridad física de su personal así como de las propiedades y equipos.
- Promover el desarrollo continuo del personal y de su familia para contar con una mejor gente, en una filosofía de trabajo de mejora continua a través de la aplicación de los valores organizacionales.
- Fomentar actividades recreativas con la participación del trabajador y su familia.
- Mantener una relación empresa-trabajador dentro de un clima laboral sano, cumpliendo con lo establecido dentro del marco jurídico y de la filosofía empresarial, a través del apego irrestricto a la ley y por ende al contrato colectivo y reglamento interior de trabajo.

³ Fuente: Descripciones de puesto de la Gerencia de Recursos Humanos.

- Proporcionar servicio a las diferentes áreas de la empresa, en forma oportuna y adecuada para contribuir al logro de metas y objetivos.
- Asegurar la justa y oportuna retribución económica al personal, el goce de las prestaciones y beneficios a que tienen derecho, además de mantener una equidad y justicia interna y externa de las compensaciones de los trabajadores.
- Facilitar a la organización y al personal, los medios que aseguren la transferencia de conocimientos en lo tecnológico, administrativo y humano, propiciando el desarrollo integral del personal en conocimientos, y habilidades.

B. PLANES Y PROGRAMAS QUE TIENE LA EMPRESA PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS EN VIDRIERA GUADALAJARA.

La empresa en todas sus áreas ha procurado el involucramiento a los Sistemas de Calidad, por lo que a corto y mediano plazo, Recursos humanos Colabora con el Premio “Adrián Sada Treviño”*, en el cual tiene la responsabilidad de cumplir satisfactoriamente con el punto

* En el siguiente capítulo se explica.

referente al desarrollo del personal, cuyas áreas de mejora, son el objeto principal de la presente investigación.

Vidriera Guadalajara está en la fase de la planeación del proyecto “Prisma” referente a la implantación de Reingeniería** por lo que se empieza a determinar los cambios y planes para Recursos Humanos.

** Revisión fundamental y rediseño radical de todos sus procesos para alcanzar mejoras en costos, calidad y productividad. HAMmer Michel “REINGENIERÍA” Pág 28

C
A
P
I
T
U
L
O


II

“LA CALIDAD”



a calidad es hacer las cosas bien y a la primera, es cumplir con los requisitos del cliente, y aún más, rebasar sus expectativas.

Ishikawa.



El concepto de Calidad Total representa un enfoque reciente, más amplio y completo que han tomado las empresas para lograr la excelencia organizacional. Cada día es más necesario que las organizaciones estén preparadas para competir en un mercado donde la calidad es el factor que determina la participación y estancia en él.

En México, cada vez es mayor el número de empresas que buscan competir en el mercado global respecto a la calidad de sus productos y, para esto es necesario, primero un cambio cultural tanto en las organizaciones como del país entero, pues hasta ahora el concepto de calidad ha sido subestimado por nuestras empresas y por lo tanto por las personas que laboran en ellas. Para lograr este cambio es necesario un buen liderazgo en la empresa, así como la transmisión de los valores a los miembros de la organización para que ellos los lleven a cabo y, así tener un nuevo enfoque hacia la Calidad Total.

Una de las principales razones por las que las empresas deciden llevar a cabo este cambio hacia la calidad total es que algunas de ellas (transnacionales por lo general) que comenzaron a manejar este programa exigieron a sus proveedores hacer lo mismo, ya que así podían garantizar la calidad de sus productos, además de que al implementar este programa dentro de la organización, se reducen costos, tiempo de entrega y se eficientan los procesos, por lo tanto, se transforman en una meta a la que todas las empresas desean llegar.

2.1. “IMPORTANCIA DE LA CALIDAD EN UNA ORGANIZACIÓN”

Primeramente, se definirá el concepto de calidad.

La palabra calidad se emplea con frecuencia en el lenguaje corriente con diferentes significados. Estas son algunas definiciones tomadas del (diccionario) Larousse:

- Forma de ser bueno o malo.
- Superioridad, excelencia en alguna cosa.
- Forma de ser, moral o intelectual, buena o mala.
- Forma de ser en lo esencial.
- “Conjunto de propiedades y características de un producto o de un servicio que le confieren la capacidad de satisfacer las necesidades (de los clientes) expresadas o implícitas”⁴

Es necesario buscar nuevas formas para lograr un mejoramiento de la calidad y esto lo han conseguido ya las empresas al compararse con organizaciones líderes a nivel global en este rubro, pero para poder efectuar esta comparación, se deben tener referencias que puedan ser semejantes y aplicables a todas las demás empresas, por lo que existen actualmente estándares de medición para poder efectuar ésta a nivel mundial y cada organización puede tomarlos como guía o como

⁴ Norma Internacional ISO 8402 del 15 de junio de 1990

referencia para implementar su propio Sistema de Aseguramiento de Calidad. Entre los estándares mundiales más destacados, se encuentra el premio Deming en Japón, El “Malcom Baldrige Quality Award” en Estados Unidos de América. En México se otorga el Premio Nacional de Calidad. De una manera específica el Grupo Vitro tiene su propio modelo de Calidad, combinando el Premio Nacional de Calidad y el Malcom Baldrige.

2.2. CALIDAD TOTAL

La calidad total consiste en la dedicación total al cliente, basándose en los principios y la filosofía de la empresa, propiciando una mejora continua por parte de su personal para eficientar los procesos, con lo que se podrán analizar los resultados obtenidos para poder compararlos con los de las mejores prácticas y así mantenerse dentro del mercado mundial.

Un producto o servicio tiene calidad en la medida en que satisface las expectativas del cliente, por lo que la calidad se define como un conjunto de procedimientos para poder producir bienes y servicios que satisfagan los requerimientos del consumidor.

Para que la Calidad Total se lleve a cabo en una empresa, debe existir antes que nada un cambio de actitud, el cual implica la creación de una nueva filosofía encausada al mejoramiento constante para que la empresa pueda continuar compitiendo en el mercado.

Para implantar en una organización una cultura de calidad es necesario que la dirección de la misma sea congruente con esta cultura y actúe de acuerdo a las políticas y lineamientos establecidos.

2. 3. ¿CÓMO CONSTITUYE VIDRIERA GUADALAJARA SU SISTEMA DE CALIDAD.

Vidriera Guadalajara constituye su sistema de Calidad integral con varios subsistemas: como es el Control Estadístico del Proceso, El Control Total de Pérdidas, El Sistema de Aseguramiento de la Calidad (ISO 9001), y el Sistema de Mejora Continua (Premio Adrián Sada Treviño)

2.3.1. CONTROL ESTADÍSTICO DEL PROCESO (C.E.P.)

Constituye una herramienta para conocer la efectividad de la producción durante un largo período, tomando en cuenta la influencia de variaciones en la Materia Prima, y hasta de los métodos operacionales. El CEP fue el primer medio de control de la calidad, y hoy constituye la base de cualquier Sistema de Calidad. En Vidriera Guadalajara existe un puesto asignado especialmente al CEP, cuya misión es la de cuantificar la capacidad del proceso asegurando la implementación de técnicas estadísticas, maximizando así la calidad del producto. Para su aplicación es necesario capacitar a todo el personal sobre conceptos básicos del CEP.

Sus principales indicadores son:

- Incremento de productividad (% de piezas empacadas por producto contra el año anterior del mismo producto).

- Eficiencia de Operación (% empacado contra el estándar de ese año por producto)
- Porcentaje de Rechazo Interno (% de producto no conforme en relación con la producción diaria)
- No. de Reclamaciones
- Porcentaje de piezas embarcadas/Piezas comprometidas
- Porcentaje de piezas a tiempo (Índice de servicio)
- Porcentaje de Pedidos embarcados/Pedidos comprometidos
- Porcentaje Defectivo (% defectos encontrados en una muestra en un tiempo determinado).
- Porcentaje de Utilización de Hornos
- Porcentaje de Up-Time (desempeño de ingeniería de planta para garantizar la continuidad de la operación).
- Calidad Media de Salida
- Costo por unidad convencional
- Utilidad de operación sobre ventas
- Eficiencia Real.
- Incremento de Velocidad (% de velocidad por producto contra estándar).
- Porcentaje de entrada al templador.
- Pack to melt (% de toneladas empacadas contra toneladas fundidas)

2.3.2 CONTROL TOTAL DE PÉRDIDAS (C.T.P.)

Es la prevención de accidentes y/o pérdidas en equipos, materiales, ambiente y personas a través del control administrativo con el fin de mejorar estándares de salud, producción, calidad y reducción de costos.

El sistema de Control Total de Pérdidas se compone de los siguientes elementos:

- Liderazgo y Administración.
- Entrenamiento de la Administración.
- Inspecciones planeadas.
- Análisis y procedimientos.
- Investigación de accidentes.
- Preparación para emergencias.
- Reglas de la organización.
- Análisis de accidentes- incidentes.
- Entrenamiento de empleados.
- Protección personal
- Control de salud.
- Comunicaciones personales.
- Promoción general.
- Contratación y colocación.

El C.T.P. constituye un auxiliar para la calidad mediante la prevención de actos y condiciones inseguras, educando a toda la organización sobre la importancia de éste moderno concepto de la Seguridad e Higiene.

El C.T.P. exige el entrenamiento y capacitación tanto a la dirección como a toda la organización, la protección al personal con el equipo y condiciones de seguridad reglamentadas, inspecciones planeadas para verificar el apego a las reglas, además de llevar el control y seguimiento de los accidentes mediante su investigación y elaborar planes de emergencias así como procedimientos de seguridad.

2.3.3. SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD. (NORMA INTERNACIONAL PARA LA ESTANDARIZACIÓN ISO 9000)

A. DESCRIPCIÓN DE ISO 9000, ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003, E ISO 9004.

ISO 9000 Explica los conceptos principales que se utilizan en la calidad y da dirección a la gestión y aseguramiento de ésta a través de la determinación de la política, gestión y sistema de calidad. Es decir, marca las reglas y parámetros que la empresa debe seguir tomando en consideración su giro, y sus actividades. De acuerdo a lo anterior se elige el modelo de aseguramiento de calidad que le corresponde (ISO 9001, 9002 ó 9003).

ISO 9001 Es el modelo de aseguramiento de calidad que se aplica a industrias donde el proceso productivo inicia en el diseño del producto, y se requiere asegurar la calidad desde el momento en que el cliente describe las especificaciones que debe tener el producto, pasando por el desarrollo, producción, e instalación. Por ello es conveniente que se haga un monitoreo del producto desde el primer momento, pues esperarse al producto final implicaría pérdida de tiempo y dinero. De ésta manera la empresa cuyo proceso productivo comienza en el diseño de su producto, debe certificarse en ISO 9001, que es el caso de Vidriera Guadalajara, donde el departamento de diseño, tiene la misión de proyectar lo que el cliente requiere. Para después, comercializarlo y distribuirlo. Cabe mencionar que en

Vidriera Guadalajara el Servicio Posventa* se descarta porque los envases son bienes de consumo intermedio, esto es, forman parte del giro de otras industrias (refresquera, cervecera, vinera, etc) y el servicio no se podría dar al consumidor final, pero a cambio Vidriera Guadalajara, asesora a dichas industrias para así eficientar sus procesos.

ISO 9002 Es el modelo de aseguramiento de la calidad aplicable cuando una empresa fabrica, distribuye e instala un producto. Es importante distinguir entre

ISO 9001 cuya gestión regula a empresas que diseñan y desarrollan el producto o servicio

ISO 9002 que asegura la fase de la fabricación y la instalación garantizando la calidad de un producto a través de la verificación de sus procedimientos establecidos de la manufactura e instalación del producto. Este es el caso de todas las empresas que sólo ensamblan como las electrónicas, automotrices, etc.

ISO 9003 Se aplica a las empresas que aseguran la calidad del producto sólo en la fase de controles y pruebas finales, por ejemplo un fabricante de piezas mecánicas torneadas para las cuales las

* * El Servicio Posventa forma parte de los 20 puntos de ISO 9001 que más adelante se explica.

operaciones del proceso se miden simplemente por las dimensiones comprendidas en los niveles de tolerancia*

ISO 9004 Describe los elementos esenciales que permiten poner en marcha un sistema de administración de la calidad en las empresas. Esos principios son : El Sistema de Calidad, Círculos de Calidad, Manual de Calidad, Auditorías, etc.

El dominio de la calidad en una empresa en una condición para el aseguramiento de la Calidad.

Las actividades esenciales que Vidriera Guadalajara realizó para poner en marcha el Sistema de Aseguramiento de Calidad ISO 9001 fueron:

- Escogió el modelo de la norma que le correspondía (ISO 9001).
- Se integró un equipo formado por los consultores y por representantes de cada una de las áreas de la empresa.
- Recolectó y escribió las prácticas y actividades de la empresa.
- Analizó éstas prácticas y las comparó con los requerimientos del Sistema de Calidad, detectaron las desviaciones para determinar acciones y modificaciones.

* Las dimensiones de tolerancia son los rangos que el cliente establece referente a los atributos del producto, (como peso, densidad, volumen, grosor, diámetro, largo, ancho, resistencia, etc) permitiéndolos rangos de variaciones en los anteriores, aunque cada vez se exigen dimensiones más exactas.

- Elaboró documentos y procedimientos que sirvieron para reglamentar las actividades.
- Pusieron en prácticas las acciones.
- Solicitaron la certificación a La AFAQ (Asociación Francesa para el Aseguramiento de la Calidad).

* B. PUNTOS DE LA NORMA ISO 9001*

Vidriera Guadalajara se certificó en ISO 9001 en Julio de 1996. Llevar a cabo este sistema, significó un cambio en la cultura organizacional basada al enfoque hacia la Calidad Total. Los requisitos de la certificación son:

Cumplir con lo que pide cada punto.

No tener hallazgos mayores.

Solicitar la certificación mediante una auditoría realizada por empresas certificadas por la AFAQ quien retroalimenta, y al cabo de tres meses vuelve a auditar, para después realizar revisiones anuales.

Éstos son los requerimientos que pide la Norma ISO 9001 de los 20 sólo 19 aplican a la empresa, se descarta servicio postventa).

Sistema de Calidad: La política de Calidad debe estar claramente definida y difundida a todos los miembros de la organización. Los procedimientos, controles y

* Información tomada del Curso recibido Norma ISO 9000. Marzo 1996.

auditorías deben estar de acuerdo al Sistema de Calidad.

Responsabilidad Gerencial: Primero se debe definir la política de calidad, incluyendo objetivos y el compromiso hacia la calidad. Las líneas de la organización deben estar determinadas así como la especificación de responsabilidad y autoridad para la calidad: Definir quien puede iniciar acciones, tomar medidas correctivas, preventivas, etc.

Revisión de Contrato: Es la revista formal del contrato con el cliente. Éste debe ser escrito y muy bien especificado con el objeto de poder cumplir con las promesas de acuerdo con la capacidad instalada en la planta.

Control del diseño y de sus cambios: Consiste en tener debidamente registrados los diseños de acuerdo a las especificaciones del cliente y de los sistemas y procedimientos de producción. Todos los cambios que se tengan que realizar deben ser registrados.

Control de Documentos: La Norma estipula el control de los documentos que genera el proveedor. El Manual de Calidad es la pieza maestra de toda la

documentación y describe claramente las prácticas llevadas a cabo. Los manuales de procedimientos e instrucciones de trabajo, así mismo deben estar disponibles a aquellos a quienes compete para cuestiones de trabajo.

Las compras:

Se debe tener un registro de los proveedores que cumplen con los requerimientos mediante un sistema de evaluación. El material o insumos que se utiliza deben estar correctamente identificados sobre todo los “clave”. Se considera clave a toda actividad o proceso que afecta directamente al producto.

Producto
suministrado
por el cliente:

Se requiere de llevar un control de las verificaciones que se realicen así así como del almacenamiento y mantenimiento de los productos que se adquieren.

Identificación y
Rastreabilidad:

Es importante identificar los productos o los lotes, con el objeto de localizarlos y tenerlos clasificados mediante registros.

Control del Proceso: Los procesos de producción deben estar documentados, las instrucciones de trabajo para cada puesto, sistema de identificación de lotes de aprobación, pendiente o rechazado.

Inspección y prueba: Los insumos deben ser inspeccionados al momento de la entrega, así como la producción en todo su proceso, desde la recepción de materiales hasta el embarque, especificando qué persona tiene la autoridad para hacerlo.

Equipo de inspección, medición y prueba: Se debe tener documentado el control, calibración y mantenimiento del equipo de inspección, medición y prueba. El equipo de inspección, medición y prueba, es todo dispositivo por el cual se realiza una determinación de la calidad del producto.

Estado de Inspección, medición y prueba: Es una indicación de la calidad del producto antes, durante y después de su fabricación, mediante una identificación que lo califique como “Bueno, malo o pendiente”.

Control del producto no Es necesario tener procedimientos escritos sobre la manera de identificar

conforme: identificar y evaluar la disposición que se les da a los productos no conformes, cuidando que no se utilice o instalen inadvertidamente.

Acciones correctivas y preventivas: Consiste en registrar las correcciones que se hagan a productos y procesos defectuosos con la finalidad de sistematizar éstos cambios y prevenir alteraciones posteriores mediante el control de los registros, la determinación de los pasos a seguir, y la aplicación de éstos.

Manejo, Almacenamiento y Embarque: El producto debe estar custodiado desde su revisión final hasta el embarque.

Registros de Calidad: Se deben establecer los procedimientos que sean necesarios para identificar, coleccionar, codificar, acceder, archivar, guardar, mantener al día y dar un destino final a los registros de calidad. Las bitácoras, certificados, papeletas, gráficos etc, deberán tener un control de archivo.

Auditorías: Las auditorías deben hacerse tanto por auditores internos como externos y tienen que estar planificadas. Las auditorías identifican

incongruencias en los registros y, es necesario, que del resultado de la auditoría se emprendan acciones correctivas.

Capacitación: Debe existir un programa regular de capacitación y documentar tanto los programas como a los responsables de que se lleven a cabo. La capacitación debe realizarse a todo el personal que lo requiere.

Servicio post-venta: Debe establecerse el apoyo para la garantía, o reparación, del producto en las líneas del cliente.

Técnicas Estadísticas: La Estadística es indispensable utilizarla para el control y verificación del proceso y del producto. Es una herramienta para la toma de decisiones.

Es aconsejable asegurar la participación del personal con el fin de conseguir su identificación con el nuevo sistema. Ha de evitarse que se vea como imposición en un corto tiempo por la prisa de la certificación. El proceso de calidad, es un proceso lento, por que se requiere la conciencia de todos los miembros de la organización tanto de la utilidad del Sistema de Calidad, como de la contribución que la persona aporta a la organización. Vidriera Guadalajara como parte del Grupo Vitro, decidió ser parte de la clase mundial, y el proceso de Certificación no fue fácil, como seguramente tampoco lo es para cualquier empresa. Lo

importante fue el sistematizar las prácticas de Calidad, embebiendo al activo más importante (Las personas) la calidad como una manera de ser.

2.3.4. SISTEMA DE CALIDAD PARA LA MEJORA CONTINUA. (PREMIO ADRIÁN SADA TREVIÑO)*

El propósito de este reconocimiento es fomentar la práctica de una cultura del trabajo, sustentada en la Calidad Clase Mundial, para ofrecer a los clientes los productos y servicios que cumplan con los requisitos y especificaciones acordadas con los clientes, logrando así la satisfacción del cliente. Este premio lo han instituido El Comité Directivo y La Dirección General Vitro a través de la División de Financiamiento y Desarrollo y la Dirección de Calidad Integral Vitro. Se llama de Premio Adán Sada Treviño en honor del anterior Presidente de Consejo. El reconocimiento puede ser :

-A la Meta Alcanzada : Quienes alcancen un nivel de Calificación definidos por el Comité Directivo. En éste año de A)400 a 500.
B)Superior a 500 puntos.

-Al Mejor Desempeño en Calidad Integral : Quienes alcancen el nivel superior a 501 puntos, en el proceso de evaluación divisional.

Los requisitos que deben cumplir las empresas para merecer el premio son: que realicen las actividades contenidas en los criterios de

* * Tomado de Los lineamientos generales del Reconocimiento a la Calidad Integral Ing. Adrián Sada Treviño.

Puntuación para la evaluación, que no hayan obtenido cero en ningún punto, y que no hubieran tenido accidentes fatales durante el año.

El Reconocimiento consiste en un diploma y una presea de cristal especialmente diseñada para distinguir a las empresas de Cultura de Clase Mundial. La entrega del reconocimiento se hace cada año en abril. Las empresas que obtengan el Reconocimiento, tendrán la Bandera de Calidad Integral Vitro durante un año.

El Premio Adán Sada Treviño se integra de 8 puntos :

Concepto	Valor
Calidad Centrada en los Clientes	200
Liderazgo	150
Desarrollo del Personal	150
Información y análisis	60
Planeación	70
Administración y Mejora de Procesos	120
Impacto en la Sociedad	50
Resultados de Calidad	200.
TOTAL	1000

Como se había mencionado anteriormente, el Premio Adrián Sada Treviño se basa en el Premio Nacional de Calidad y el Malcom Baldrige. Se presenta un comparativo.

PREMIO NAC. CALIDAD		MALCOM BALDRIGE.	
Satisfacción del cliente	(180)	Liderazgo	(100)
Liderazgo	(100)	Información y Análisis	(70)
Recursos Humanos	(150)	Planeación Estratégica	(60)
Información y Análisis	(100)	Utilización del Rec. Hum	(150)
Planeación	(80)	Aseguramiento de Calidad	
Aseguramiento de la		de Productos y Servicios	(140)
Calidad	(160)	Resultados de Calidad	(180)
Efectos en el entorno	(80)	Satisfacción del Cliente	(300)
Resultados	(150)		
TOTALES	1000		1000

El A.S.T. incluye un punto del PNC que no lo tiene el Malcom Baldrige “efectos en el entorno” denominándolo Impacto en la Sociedad. Pero de una manera similar el AST le da mas importancia a la Satisfacción al Cliente, Resultados de Calidad y Recursos Humanos. El AST se basa en el enfoque a la satisfacción total al cliente (interno como externo), a la par del logro de resultados, por ello le da más puntaje a estos rubros.

La práctica de la Sistematización de Modelos de Mejora Continua lleva consigo algunas actividades como:

- Trabajar en equipo
- Aplicar de manera permanente el principio de mejora continua en procesos y productos
- Hacer bien el trabajo desde la primera vez
- Aprovechar al máximo el potencial individual de quienes forman parte de la organización
- Difundir los principios elementales de la Calidad Integral y dar seguimiento a su implantación.
- Conocer a los clientes y a la competencia
- Proveer un medio para medir el progreso y comparar a los negocios de Vitro con los mejores del mundo.

A continuación se mencionan cada uno de los puntos del AST, con una definición breve y un listado de subsistemas que Vidriera lleva a cabo, como respuesta satisfactoria a los requisitos de cada punto*

* Tomado del Reporte extenso del Premio Adrián Sada Treviño 1995. Vidriera Guadalajara.

⇒ CALIDAD CENTRADA EN LOS CLIENTES. (Valor 200 puntos)

En ésta categoría se analiza la importancia que la organización le da a sus clientes, el otorgamiento de bienes y servicios que superen lo esperado, así como una alta relación Calidad/precio.

SISTEMAS EMPLEADOS:

- Encuesta de Satisfacción en siete áreas.
- Alianzas Estratégicas con los clientes.
- Revisión de Contrato.
- Equipos de mejora conjunto con los clientes.
- Programa de visitas técnicas periódicas a clientes.
- Sugerencias y quejas de los clientes.
- Reclutamiento, selección, inducción y capacitación de los representantes de ventas tanto en la división como en la compañía.
- EDI (intercambio electrónico de datos con el cliente).
- Servicio técnico a clientes.
- Atención a las incorformidades en un plazo de 24 y 48 hrs en la zona Metropolitana y en la República respectivamente.
- Cumplimiento de compromisos en cuanto a calidad del producto, condiciones de envío y recepción, precios y comunicación.
- Juntas periódicas de evaluación sobre los productos y servicios.

- Realización de pronósticos a corto, mediano y largo plazo.
- Información referencial con otras empresas líderes.

⇒ LIDERAZGO (Valor: 150 puntos)

En éste aspecto, se examina el papel y la participación de los líderes de la empresa, como responsables principales del proceso de Calidad, mediante su contribución al cumplimiento de la visión, valores, principios y herramientas de mejora continua

SISTEMAS EMPLEADOS:

- Establecimiento de la visión, planes, estrategias, metas y objetivos, por parte del comité gerencial junto con el consejo de calidad .
- Seguimiento al avance del proceso de Calidad Integral por medio de juntas semanales.
- Establecimiento de la coordinación de calidad como un departamento.
- Comparación de prácticas de liderazgo con empresas competitivas.
- Difusión de valores de la organización congruentes con la misión y la visión.

| DESARROLLO DEL PERSONAL (Valor: 150 puntos)

Aquí se analiza la manera en que se estimula el potencial del personal, la calidad de vida, la educación y el desempeño de los miembros de la empresa.

SISTEMAS EMPLEADOS:

- Equipos participativos.
- Capacitación
- Triple tabulador (conocimientos, habilidades y seriación de materias).
- Implantación ISO 9001
- Educación abierta para todos los trabajadores
- Buzón de Sugerencias.
- Campaña Seguridad, Orden y Limpieza (SOL).
- Concurso de lemas y carteles de seguridad.
- Calificación de méritos.
- Establecimiento del plan anual de capacitación.
- Detección de necesidades de capacitación.
- Establecimiento del 4to. equipo.
- Establecimiento de la plataforma educativa.
- Evaluación de desempeño por el sistema HAY.^o

^o El sistema “HAY” es el método más empleado en la administración de sueldos y salarios. Es un sistema de puntos, que toma criterios iguales para la valuación de

- Encuesta de clima organizacional.
- Evaluación anual de supervisores, para ascensos.
- Reconocimiento al desarrollo tecnológico.
- Reconocimiento a la productividad, al control total de pérdidas.
- Medición de salud y nutrición.
- Actividades de mejora del comedor.
- Actividades conjuntas con el sindicato.
- Establecimiento de políticas.

⇒ INFORMACIÓN Y ANÁLISIS (Valor: 60 puntos).

Esta categoría examina cómo se administra la Calidad con base en datos y hechos (alcance, validez, análisis, y uso de datos).

SISTEMAS EMPLEADOS:

- Análisis de las operaciones financieras y de calidad mensuales.
- Junta operativa diaria, semanal, de tiempos muertos, de diseño de carreras, y planeación de carreras.
- Encuestas de satisfacción a los clientes.
- Visitas técnicas.
- Alianzas estratégicas.

puestos, descripción de puestos y evaluación del desempeño. Esta técnica la utilizan la mayoría de las empresas grandes.

- Equipos de mejora.
- Revisión de contrato.
- Red y base de datos JD EDWARDS.
- Conteo de producción.
- Sistemas de Costos de No Calidad.
- Reducción de costos como consecuencia de ciclos de mejora.
- Plan de mercado.
- Logística.
- Tecnología.
- Auditorías internas ISO 9001.
- Detección de necesidades de capacitación.
- Plan anual de Capacitación.
- Bases presupuestales.
- Planeación operativa.
- Plan laboral.
- Libro del cliente.
- Proceso de Calidad integral.
- Balance general y control de resultados.

⇨ PLANEACIÓN. (Valor: 70 puntos)

En ésta categoría se examina el proceso para lograr, mantener, incrementar el liderazgo y la forma en que se conjuntan los objetivos específicos operativos, financieros y de Calidad.

SISTEMAS EMPLEADOS:

- Utilización del modelo de planeación estratégica.
- Participación de los clientes por medio de encuestas.
- Planeación de la calidad:
 - Planeación estratégica.
 - Planeación operativa

⇒ ADMINISTRACIÓN Y MEJORA DE PROCESOS (Valor: 120 puntos)

Aquí se revisa el diseño, planificación, administración, el control, la mejora y la estandarización de los procesos clave (aquellos que tienen una injerencia directa con el producto) y de apoyo (aquellas que tienen injerencia de una manera secundaria), la forma en que la empresa los evalúa y mejora.

SISTEMAS EMPLEADOS

- Trabajo en conjunto de VIGUSA, DIRTEC Y DIRCOM para mejorar procesos.
- Sistema de planificación de pruebas de moldura.
- Establecimiento de procesos clave.
- Establecimiento del plan de control.
- Sistema ISO 9001 y A.S.T.
- Garantía de seguir el plan de control por medio del Control de proceso clave de manufactura, control de equipo de medición, control de calidad del producto.
- Control Estadístico del proceso.
- Equipos de mejora.
- Localización de causas no identificadas de descontrol.

- Reuniones periódicas con los clientes.
- Desarrollo de proyectos: Samurai (diseño de envases), Tritón (servicio al mercado), Prometeo (Desarrollo de tecnología), Prisma (Reingeniería). ISO 9001, Reducción de costos.
- Establecimiento de la política de calidad.
- Desarrollo de nuevos productos.
- Diseño, evaluación, aseguramiento de la calidad de productos y servicios de nuestros proveedores.
- Procedimiento general de compras.
- Manual de políticas con nuestros proveedores.
- Desarrollo del proyecto TIDECA (todo insumo de empaque calidad absoluta) elaborado por nuestros proveedores.

⇒ IMPACTO EN LA SOCIEDAD. (Valor: 50 puntos)

Esta categoría examina los esfuerzos que realiza la empresa por mejorar su entorno social, económico y ecológico, así como la preservación de los ecosistemas, la difusión y promoción de la Cultura de Calidad en la Comunidad.

SISTEMAS EMPLEADOS:

- Sistema de control de polvos fugitivos.
- Muestreo y medición de chimeneas.
- Sistema de aguas residuales.
- Sistema de manejo de residuos.
- Control del ruido.

- Cuidado de áreas verdes.
- Utilización de indicadores de aire y suelo.
- Plantación de árboles en la banqueta.
- Recuperación de aceite.
- Compra de equipo de control de polvo.
- Actividades realizadas como complemento a las autoridades en materia de ecología.
- Proyectos y programas de mejora a la Calidad de vida como colocación de botes, arreglo de mallas, pavimentación, mantenimiento de áreas verdes, atención a peticiones por accidentes, alumbrado, visitas, instalación de juegos infantiles.

⇒ RESULTADOS DE CALIDAD. (Valor: 200 puntos)

Esta categoría examina los indicadores numéricos de niveles y tendencias de mejoramiento de la Calidad en productos y servicios, en el desempeño de los proceso y operaciones clave de la organización, en sus áreas de apoyo y sus proveedores.

SISTEMAS EMPLEADOS:

- Esta categoría sólo presenta resultados.

Todos los sistemas se complementan y forman una red en la que se entrelazan unos con otros, de ésta forma no se trabaja de una manera autónoma, sino que todos colaboran en la mejora continua.

C
A
P
I
T
U
L
O

III

“FUERZAS Y DEBILIDADES DE
LOS SISTEMAS DE CALIDAD PARA
EL DESARROLLO DEL PERSONAL
EN VIGUSA”



La calidad es un lento proceso visionario, que implica una planeación estratégica, la integración de trabajo en equipo, liderazgo y enfoque al cliente.

S.R.

Es necesario que la empresa profundice en cómo ha flexibilizado sus sistemas, la manera como los ha desarrollado, y qué ha hecho para potencializar al personal propiciando su participación y su involucramiento al proceso de calidad. Que examine la manera en la que está creando y favoreciendo un clima de trabajo respetuoso, digno y positivo.

Para cumplir con el objetivo principal de la presente investigación, se tienen primeramente que definir en qué consiste el sistema para el desarrollo del personal, cuál es el avance en éstos puntos y qué cuestiones son las que se tienen que responder satisfactoriamente. Esta información se obtuvo a partir de los resultados de la auditoría* de diciembre de 1995 a Vidriera Guadalajara, donde se diagnosticaron las áreas de mejora.

* Auditoría por parte del Comité de la Dirección de Calidad Integral Vitro

3.1. ¿EN QUÉ CONSISTEN LOS SISTEMAS DE CALIDAD PARA EL DESARROLLO DEL PERSONAL EN VIGUSA ?

Como ya se había visto, el aspecto del desarrollo del personal constituye el punto 3 del Sistema para la mejora continua “Premio Adrián Sada Treviño”.

“Esta categoría examina la forma, alcance y profundidad con que la organización ha flexibilizado sus sistemas y desarrolla, estimula y optimiza el potencial del personal con el propósito de que éste participe y se involucre en el proceso de mejora de la Calidad Integral.

De igual manera, evalúa el grado con el que se está creando y favoreciendo un clima de cooperación, de trabajo positivo, respetuoso y digno, donde se trate a las personas como gente adulta, creativa, inteligente y con capacidad para trabajar en equipo.

Asimismo, analiza la manera en que se ha educado y se está educando al personal, se desarrolla su potencial y se le otorgan facultades para la toma de decisiones con el fin de que contribuya de manera creativa, inteligente, informada y eficaz en el logro de los objetivos de calidad.

Examina también las formas en que la organización reconoce a quienes han hecho contribuciones reales para mejorar procesos de trabajo, dar mayor satisfacción a sus clientes internos o externos,

proporcionar valor superior a los mismos e incrementar la productividad.”*

* Tomado de la guía de los criterios de puntuación para la evaluación final del premio Adrián Sada Treviño.

3.2. SISTEMAS UTILIZADOS EN VIDRIERA GUADALAJARA.

Los sistemas que se han empleado hasta el año de 1995 son los siguientes:

3.2.1. PARTICIPACIÓN INTELIGENTE, INFORMADA Y EFICAZ DEL PERSONAL:

- Equipos participativos : Se han constituido como un medio para el logro eficaz de las metas de Calidad. Estos equipos comienzan en el Comité Gerencial de Calidad, quien marca un rumbo, establece estrategias y tácticas, está integrado por Gerentes y Jefes de algunas áreas. Los equipos naturales de trabajo son coordinados por el gerente de área y tienen como fin operar, administrar y mejorar sus tramos de control en la operación diaria del área, se llaman naturales por que relaciona a personas que laboran sobre una misma actividad. Los equipos de mejora se forman para atender oportunidades de mejora al analizar el comportamiento del proceso.
- Capacitación : Vidriera Guadalajara cuenta con un programa continuo de capacitación proyectado para un año.
- Triple tabulador : Este sistema, consiste en poder conjuntar lo que una persona necesita saber, hacer y conocer para realizar eficazmente su trabajo. De esta manera el triple tabulador (conocimientos, habilidades y seriación de materias) define

parámetros objetivos para poder dominar un puesto y seguir escalando verticalmente.

- Implantación ISO 9001. Mediante la implantación de la norma se fomenta la participación y aportaciones para establecer los procedimientos necesarios para el aseguramiento de la Calidad.
- Educación abierta para todos los trabajadores.
- Buzón de Sugerencias. Para lograr la participación del personal se instaló el buzón de sugerencias, éstas se han clasificado en : Seguridad, condiciones inseguras, y actos inseguros.
- Campaña Seguridad, Orden y Limpieza (SOL) Concurso de lemas y carteles de seguridad.

3.2.2. EDUCACIÓN Y DESARROLLO:

- Establecimiento del plan anual de capacitación. La manera de detectar las necesidades es a través de la información recopilada en las juntas operativas, localizando así las áreas de oportunidad para establecer un plan anual. El Modelo para el proceso de capacitación se basa en el prototipo “Deming” (Planear-Hacer-Verificar-Actuar). Los índices de medición de la capacitación son : horas/hombre capacitación sindicalizados, Horas/hombre capacitación Empleados.
- Establecimiento del 4to. equipo. Se establecieron 4 turnos para dedicar más tiempo a la capacitación.

3.2.3. DESEMPEÑO Y RECONOCIMIENTO

- Evaluación de desempeño por el sistema HAY. Determina el valor relativo de cada puesto en la organización.
- Encuesta de clima organizacional. Proporciona información referencial sobre el desempeño grupal de los factores: Trabajo, salario, ascensos, supervisión y compañeros.
- Evaluación anual de supervisores, para ascensos
- Reconocimiento al desarrollo tecnológico. Es un premio anual a los mejores trabajos de equipos de mejora. (Premio a nivel grupo Vitro).
- Reconocimiento a la productividad, al control total de pérdidas. Por metas alcanzadas de productividad y Control Total de Pérdidas.
- En resumen, los reconocimientos otorgados a nivel Grupo empresarial: al desarrollo tecnológico, a la Calidad Integral “Adrián Sada Treviño”, y al Sistema de control Total de pérdidas. A nivel Vitroenvases: Premio a la efectividad, producto del año (Nuevo diseño), reconocimiento 1909 (A la planta con mayor avance en el proceso de Calidad). A nivel Planta: Premio por alcanzar metas de calidad, reconocimientos por superar records de seguridad, en lemas y carteles, en antigüedad, asiduidad.

3.2.4. CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO.

- Clima organizacional : La herramienta principal de éste sistema es el la encuesta referente al: Trabajo, Sueldo, Ascensos, Compañeros, Prestaciones, Servicios, actitudes hacia la calidad , productividad y ambiente laboral.
- Medición de salud y nutrición. Se tienen indicadores de Salud y seguridad : Exámenes médicos periódicos, Consulta médica por enfermedad general, Días perdidos, Índice de siniestralidad, Accidentes leves, Accidentes Incapacitantes.
- Indicadores favorables de seguridad. Los indicadores anteriores muestran una tendencia a la baja, lo que quiere decir que se han presentado ciclos de mejora en salud y seguridad.
- Actividades conjuntas con el sindicato. Se le ha dado al Comité Sindical mayor participación en planes, campañas.
- Indicadores de ausentismo y rotación.

3.3. ÁREAS DE MEJORA EN LOS SISTEMAS PARA EL DESARROLLO DEL PERSONAL.

De acuerdo a los resultados arrojados en la auditoría de Diciembre de 1995 las áreas de mejora * son las siguientes:

3.3.1. DE LA PARTICIPACIÓN INTELIGENTE, INFORMADA Y EFICAZ DEL PERSONAL:

- Ausencia de un sistema para promover la participación eficaz del personal en el logro de las metas de calidad
- No se tienen compromisos formales para dar respuesta rápida y satisfactoria a las iniciativas del personal
- No se cuenta con información referencial que se utilice para comparar prácticas de participación del personal con otras empresas.

* Detectadas por los auditores que evaluaron el reporte extenso.

3.3.2. DE LA EDUCACIÓN Y DESARROLLO

- No se tienen métodos para evaluar la efectividad del proceso enseñanza-aprendizaje.
- Ausencia de información referencial que se utilice para comparar sus prácticas de educación y desarrollo.

3.3.3. DEL DESEMPEÑO Y RECONOCIMIENTO:

- Ausencia de un sistema de evaluación de desempeño donde se contemple la mejora continua para la calidad.
- Falta de un sistema para otorgar reconocimientos por logros en calidad.
- No se tiene información referencial para comparar la prácticas de medición y evaluación de desempeño y reconocimiento en calidad.

3.3.4. DE LA CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO.

- No se tienen planes, ni estrategias para lograr la participación activa del sindicato en el proceso de calidad.
- Falta de comparación de sus prácticas de calidad de vida en el trabajo con empresas líderes.

C
A
P
I
T
U
L
O

IV

“PROPUESTAS PARA EL
DESARROLLO DEL PERSONAL
DENTRO DEL PROGRAMA DE
CALIDAD EN VIDRIERA
GUADALAJARA”



La organización debe hacer flexibles sus sistemas, desarrollar, educar, reconocer, estimular y optimizar al personal para su involucramiento en el proceso de mejora de la Calidad Integral.

A.S.T.



a tarea de los directivos y muy especialmente la de Recursos Humanos está en lograr infundir en el personal un sentido de pertenencia y confianza a través de la cultura, logrando que se lleven a cabo de forma consistente y responsable la misión de la empresa por parte de todos las que la conforman.

De acuerdo al análisis elaborado en el capítulo anterior y de los resultados arrojados de la auditoría de 1995 acerca de las áreas de mejora en los sistemas de desarrollo del personal estas son las propuestas que resultan de la presente investigación.

4.1. PARTICIPACIÓN INTELIGENTE, INFORMADA Y EFICAZ DEL PERSONAL.

En este aspecto de la participación inteligente, informada y eficaz del personal, se destacan principalmente:

- a) La ausencia de un sistema para promover la participación del personal en el logro de las metas de calidad.
- b) No se tienen compromisos formales para dar respuesta rápida y satisfactoria a las iniciativas del personal.
- c) No se cuenta con información referencial que se utilice para comparar las prácticas de participación del personal.

Para dar una respuesta satisfactoria a dichas áreas de mejora, se propone la formación de:

4.1.1. Un departamento de productividad.

4.1.2. Grupos de trabajo.

4.1.3. Un consejo.

4.1.1. DEPARTAMENTO DE PRODUCTIVIDAD.

El departamento de productividad garantizará la participación del personal en el proceso de mejora continua de la calidad, a través de sus diversas funciones, promoviendo y asesorando la formación y desarrollo de grupos de trabajo, así como de proyectos rentables. Ciertamente todas las áreas deben contribuir en fomentar la participación de su gente, pero actualmente no existe un puesto formal que le seguimiento a todos los sistemas que se implementan (el puesto asignado al Coordinador CEP y equipos de mejora, sólo se encuentra arrancando los equipos de trabajo). Como ya se había visto en el organigrama (Capítulo I), en la estructura de recursos humanos no existe puesto alguno. Los departamentos de productividad en otras empresas, dependen directamente de Calidad, y están muy ligados a Recursos Humanos, dado el incremento de actividades tendientes a la Calidad, se requiere seguimiento. Sus funciones serán:

A. ASEGURARSE DE PROPORCIONAR CAPACITACIÓN

Proporcionar la capacitación necesaria para el desarrollo y funcionamiento de los grupos de trabajo impartiendo cursos, pláticas, reinducción etc. Dicha capacitación se transmitirá en coordinación del

departamento de Capacitación de Vidriera Guadalajara a través de las siguientes etapas:

Sensibilización: En ésta etapa se debe hacer consciente al trabajador de la importancia de su participación dentro de programas como el mencionado anteriormente. Así como hacer notar la necesidad de prepararse para desarrollar los proyectos. Se llevará a cabo a través de: La revista mensual, dinámicas grupales, conferencias, publicación exclusiva del departamento de productividad.

Educación: Aquí se impartirán cursos referentes a la de innovación y creatividad que tiene el ser humano como característica propia. Por otro lado, se pretende fomentar una mentalidad en la persona, para que cambie sus actitudes dentro y fuera de la empresa, enfocándose siempre hacia la mejora continua en el ambiente que lo rodea y aspirando siempre a la excelencia.

Capacitación: Mediante este proceso, la empresa proporcionará educación al personal, con el objeto de desarrollar aquellos conocimientos, habilidades y actitudes que le permitan contribuir en forma práctica al logro de los objetivos de la organización. Ésto se llevará a cabo con la colaboración del actual departamento de

capacitación de Vidriera Guadalajara. La capacitación cubrirá los siguientes puntos:

a) Solución de problemas. El participante deberá ser capaz de reconocer situaciones u oportunidades que requieran de un análisis sistemático en donde la persona:

- Identifique y describa concretamente la desviación o el problema.
- Especifique los parámetros de la desviación indicando el qué, dónde, cuándo, cuánto, cómo, alcance, etc.
- Desarrolle posibles causas.
- Pruebe las posibles causas utilizando la información anterior.
- Proponga un plan de acción a seguir para eliminar el problema.
- Haga un análisis de problemas potenciales.

b) Estadísticas y gráficas. El personal deberá conocer los conceptos estadísticos que le permitan registrar, interpretar, utilizar, analizar, sintetizar y evaluar los datos obtenidos.

c) Entrenamiento en mantenimiento preventivo: Se pretende que el personal vea el mantenimiento

preventivo como parte del mismo proceso de producción a fin de:

- Reducir la variabilidad del equipo y maquinaria.
- Incrementar el tiempo disponible del mismo.
- Aumentar la vida útil de los activos.
- Prevenir reparaciones costosas y evitar gastos no programados.

d) Participación directa en mantenimiento preventivo:

La idea es que el mismo usuario del equipo o maquinaria sea responsable del mantenimiento sencillo mediante:

- La realización de rutinas de limpieza
- El constante registro de problemas.
- La operación del equipo en su nivel óptimo.

B. DIFUNDIR LOS OBJETIVOS DE LAS ÁREAS.

La Gerencia General y El Comité Gerencial son los encargados de establecer objetivos anuales, mensuales, y semanales. De una manera concisa y clara el departamento de productividad habrá de difundir los objetivos específicos de cada área con el fin de que cada trabajador sepa concretamente lo que se debe lograr en su departamento (actualmente se tiene una definición de objetivos anuales, pero no se tienen cuantificados mensualmente ni difundidos), permitiendo así la asimilación de los objetivos mensuales y por áreas, dirigir esfuerzos y trabajar todos sobre la misma línea de acción. La difusión de objetivos se podrá hacer a través de los medios de comunicación como la revista mensual, y pizarras exclusivas.

C. RECABAR LAS NECESIDADES DE CADA DEPARTAMENTO.

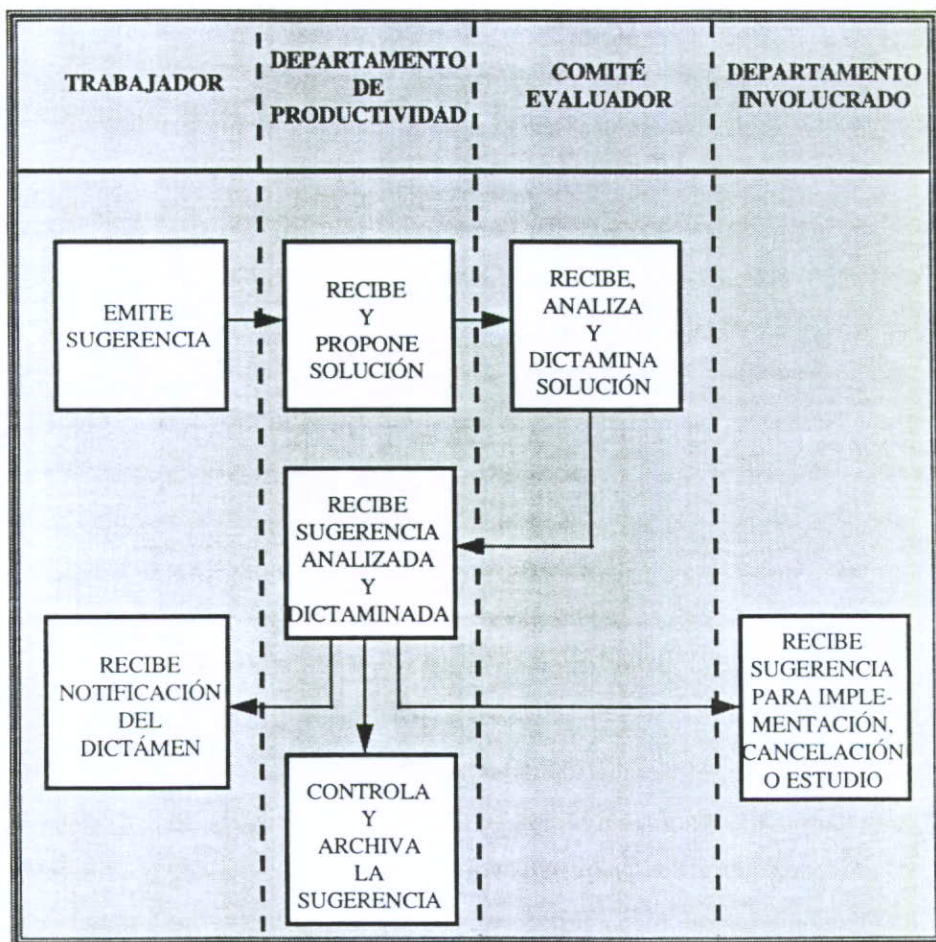
El encargado de productividad detectará las necesidades de cada departamento, esto con la finalidad de impulsar el desarrollo de proyectos, por medio de cuestionarios aplicados a los jefes de área, y sistema de sugerencias abiertas para los trabajadores. Esto lo pudiera realizar en coordinación con el departamento de Capacitación, debido a que no en todas las ocasiones se detecta necesidades de capacitación.

D. FACILITAR Y AGILIZAR CUALQUIER TRÁMITE

El proceso de la tramitación del proyecto no debe ser complejo, de ésta manera, el departamento de productividad tendrá que agilizar y facilitar los requerimientos para la aprobación de dicho proyecto, con el fin de acrecentar las propuestas, dando respuesta rápida a la persona

o personas que presenten la sugerencia. (como se aprecia en el diagrama).

Actualmente el departamento de Recursos Humanos tiene la responsabilidad del buzón de sugerencias, pero sólo actúa como correo, de ésta manera el departamento de productividad profundizará cada propuesta, daría seguimiento e impulso a proyectos.



E. PROVEER DE ASESORES

El departamento de productividad proporcionará a los grupos, uno o varios asesores de acuerdo al proyecto a desarrollar, quienes serán orientadores, sin intervenir en la autonomía del grupo, respetando las decisiones de éste.

F. DAR SEGUIMIENTO

Para verificar el progreso de las propuestas, se monitoreará el avance a los grupos mediante:

- La investigación de causas en caso de desviaciones, facilitando recursos, información o apoyo al grupo en caso necesario.
- La elaboración de reportes comparativos.
- La promoción de reuniones periódicas con los integrantes.

H. SER ENLACE

Constituir un lazo directo entre la empresa y el grupo de trabajo.

I. ADMINISTRAR EL BANCO DE INFORMACIÓN

Es necesario que la información obtenida de los grupos de trabajos deje de administrarla el departamento de Estadística, de ésta manera, el departamento de productividad aplicará las experiencias obtenidas para fomentar proyectos. Con la finalidad de poder comparar (interna y externamente) la manera en que los miembros de la organización participan en los objetivos de la empresa, es necesario que el departamento de productividad administre un banco de información que contenga:

- Proyectos desarrollados y en desarrollo, de los grupos de trabajo o individuales que contenga:
 - a) El área, personal y las máquinas involucradas.
 - b) Fecha.
 - c) Descripción y efectos del problema.
 - d) Ventajas y desventajas de su implantación.
 - e) Descripción breve del desarrollo.
 - f) Beneficios (tanto monetarios como de otro tipo) de dichos proyectos especificando si son recurrentes o no.
 - g) Tiempo de desarrollo e implantación.
 - h) Costo de los proyectos.
 - i) Se desarrollarán índices que permitan conocer el desempeño de los grupos a fin de establecer los propios parámetros. (ver siguiente página).

CONCEPTO		MEDICIÓN
Productividad		% de pzas embarcadas por prodcto v.s. el año anterior /hora-hombre
Tiempo de entrega		Días.
Calidad.	Tendencia de defectos.	% defectivo en varios períodos. Se observa mejor en una gráfica.
Costo de la calidad	Prevención Medición Fallas detectadas internamente	(\$/Unidad) (\$/Unidad) \$, unidades.
	Fallas detectadas externamente	Quejas, devoluciones, aplicación de la garantía, etc.
Cumplimiento	Entregas a tiempo	Piezas entregadas a tiempo/piezas comprometidas
	Producción requerida entregada.	Número de piezas entregadas/número de piezas comprometidas.
Mejora de la gente.	Entrenamiento.	Capacitación Horas-hombre/operario
	Multihabilidades	Número de cursos de capacitación terminados/operario
Proyectos de mejora		Número Relación beneficio/costo progreso o avance de acuerdo al cronograma.

J. MOTIVAR

El departamento de productividad, estará impulsando los proyectos mediante la motivación constante que satisfaga a los integrantes no sólo al terminar un proyecto, sino a través del desarrollo de éste.

4.1.2. GRUPOS DE TRABAJO.

Se tienen instituidos equipos de trabajo. Se propone que a la par, se asesoren iniciativas individuales. Existen ocasiones en que una propuesta de mejora no requiere de un proyecto grupal, o bien, estas sugerencias constituyen una aportación adicional a procedimientos que se están llevando a cabo. El departamento de productividad, podría funcionar como un verdadero departamento de investigación científica. Este sistema participativo permitirá sumar las acciones y esfuerzos individuales y grupales al logro de los objetivos de cada área específica. Tendrán una mínima dependencia de la administración y deberá fomentarse el espíritu de trabajo en grupo así como un alto sentido de competencia. En estos grupos habrá:

A. LIBERTAD

Las personas podrán voluntaria y libremente formar uno o varios grupos de trabajo en cualquier departamento, sin importar el nivel de preparación de los integrantes.

B. REPRESENTACIÓN

Cada grupo tendrá un representante que será elegido entre los mismos miembros. Éste representante deberá tener liderazgo y

fometará la labor en equipo, así mismo tendrá la función moderadora durante las juntas de trabajo.

C. OPORTUNIDAD

Los grupos de trabajo no sólo participarán en mejoras a la empresa, sino que también tendrán oportunidad para adquirir mayor preparación o conocimientos dependiendo del grado de avance que cada grupo vaya alcanzando.

D. ASESORÍA

Los grupos contarán con uno o varios asesores (con experiencia en el campo), con el fin de ayudar a las personas a resolver problemas técnicos, cuidando de no interferir con la autonomía del grupo.

4.1.3 UN CONSEJO.

Este consejo estará integrado por gerentes y mandos medios de las diferentes áreas de la empresa. Evaluarán los resultados y las repercusiones de los proyectos de mejora que se desarrollen por lo grupos de trabajo. A este consejo se le presentarán los casos y resultados por medio del departamento de productividad.

4.2. EDUCACIÓN Y DESARROLLO.

En el aspecto de la educación y desarrollo, Vidriera Guadalajara, presenta las siguientes áreas de mejora:

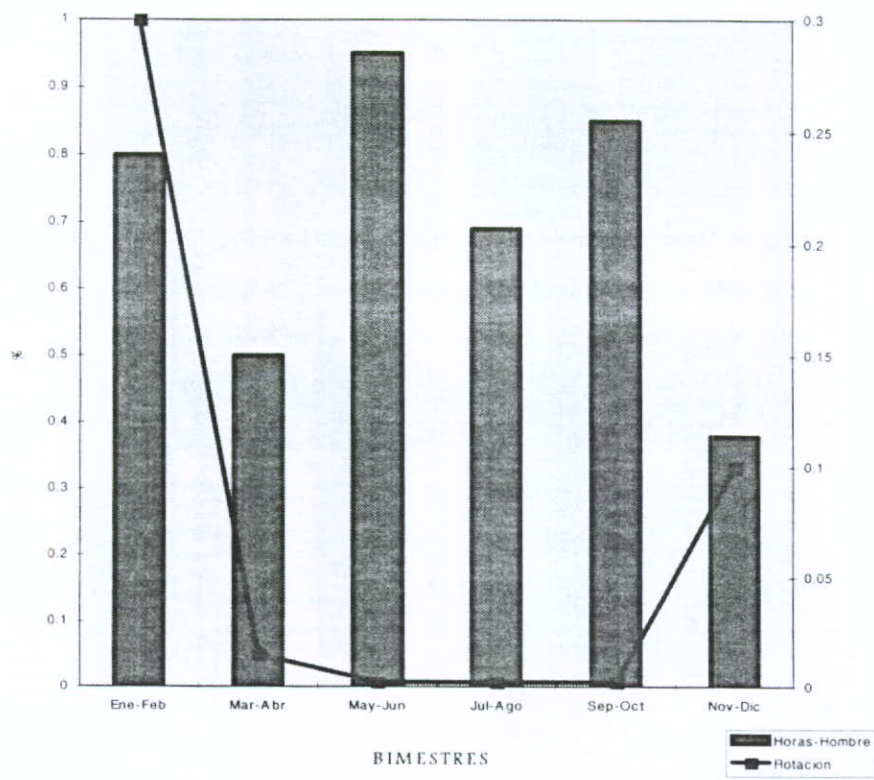
- a) Ausencia de información referencial que se utilice para comparar sus prácticas de educación y desarrollo con otras empresas.
- b) No se tienen métodos para evaluar la efectividad del proceso enseñanza-aprendizaje.

4.2.1. INFORMACIÓN REFERENCIAL QUE SE UTILIZARÁ PARA COMPARAR LAS PRÁCTICAS DE EDUCACIÓN Y DESARROLLO.

Es importante empezar por medir la capacitación y desarrollo interna, comparando diferentes períodos, para así sistematizar éstas prácticas y poder compararse después con otras empresas. Se proponen los siguientes índices :

- ⇒ % de presupuesto total anual invertido en capacitación
- ⇒ Horas-hombre capacitación / empleado
- ⇒ Gráfica de horas-hombre capacitación v.s. rotación de personal (como se muestra en el siguiente ejemplo).

COMPARATIVO BIMESTRAL DE HORAS HOMBRE
CAPACITACIÓN V.S. ROTACIÓN



Toda práctica de capacitación es importante relacionarla con la rotación. Muchas empresas transnacionales emplean alto volumen de operarios sólo por un año (su rotación llega a ser del 100% en un año), y si se graficara éste índice, estarían a la par, las horas empleadas en capacitación como sus índices de rotación. Lógicamente emplean gran parte del presupuesto a la capacitación de la gente, pero el concepto “Educación y Desarrollo “ se estaría limitando tan sólo a cursos de instrucción.

4.2.2. MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL PROCESO ENSEÑANZA, APRENDIZAJE.

Para evaluar la efectividad de este proceso, es necesario que se relacionen las etapas del proceso de capacitación para el logro de resultados efectivos. Dichas etapas son:

- a) Detección de necesidades.
- b) Fijación de objetivos.
- c) Desarrollo de Programas.
- d) Evaluación de los participantes.
- e) Evaluación de los instructores
- f) Evaluación de las condiciones.

A. DETECCIÓN DE NECESIDADES.

La detección de necesidades se realizará de acuerdo al análisis de la organización y al análisis humano:

ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN		
1. Análisis del organigrama de la empresa.	* Proporciona visión clara de diferentes funciones de la organización. * Ayudará a comprender en qué área de la organización se necesita capacitación de acuerdo a los índices establecidos.	¿Cuáles son las funciones de las áreas de la empresa? ¿Cómo contribuye la empresa al logro de los objetivos? ¿Qué área específica necesita capacitación?
2. Análisis de los objetivos de la empresa.	* Realizar pronósticos de ventas a dos años, y determinar recursos necesarios, así como la preparación que el personal deberá tener para alcanzar los objetivos de la empresa.	¿Cuáles son las tendencias del mercado? ¿Cuáles son los objetivos de la empresa a dos años? ¿Qué se necesita para cumplir con los objetivos? ¿Qué personas se requieren para el cumplimiento? De esas personas, ¿Quiénes necesitarán capacitación?
3. Establecer índices de efectividad	* Determinar los problemas que existen, y que se reflejan en los índices de la empresa, así como las consecuencias de la falta de capacitación.	¿Cuáles son las causas por las que los índices son desfavorables? ¿Qué consecuencia se debe a la falta de capacitación?
4. Análisis de la actitud del personal.	* Mediante el análisis de los resultados del clima laboral. (Se puede preguntar opinión respecto al trabajo, a la supervisión, compañeros, a las políticas y procedimientos, etc.).	¿Por qué las personas no están satisfechas con el trabajo, la supervisión, los compañeros, etc.? ¿Cuáles actitudes hay que modificar positivamente para el buen desempeño?
ANÁLISIS HUMANO.		
Análisis de conocimientos, habilidades	* Aquí debe examinarse las habilidades que la persona necesita para el desempeño del trabajo, así como los conocimientos que debe tener para ello.	A través de los registros del rendimiento en el trabajo, medidas de observación, medidas de situación ficticia, cuestionarios, entrevistas, etc.

Es común encontrar empresas que relacionan la detección de necesidades de capacitación tan sólo cuando la producción no alcanza el objetivo. Analizando los objetivos de la empresa, se denota la manera en que las tendencias del mercado no sorprenderían tan fácilmente a la empresa si se sigue el esquema anterior. De manera similar, se fomenta un crecimiento integral cuando se instituyen prácticas de desarrollo para cambiar la actitud del personal. Vidriera Guadalajara está limitando la Detección de Necesidades de Capacitación a la revisión del sistema del Triple tabulador, que consiste en preguntar a los jefes las actividades, conocimientos y materias (que integran los cursos), para que las personas hagan “bien” su trabajo. Es por ello que se propone el presente sistema de detección de necesidades de capacitación.

B. FIJACIÓN DE OBJETIVOS.

Los objetivos de capacitación se deben asentar sobre los objetivos de la empresa, y con base a la descripción de la conducta final esperada que el participante o capacitando deberá mostrar al término del curso, de esta manera se establecerán objetivos generales, particulares, y específicos. Dichos objetivos serán:

- Claros. Para que sean claros se clasificarán en las siguientes áreas:
 - *Cognoscitiva
 - *Psicomotora
 - *Afectiva.
- Alcanzables para llegar a términos reales.
- Cuantificables Se especificará el nivel que se pretende alcanzar en cada objetivo de acuerdo a su área.

NIVELES A LOS QUE SE PRETENDE LLEGAR.

Cognoscitiva:	Psicomotora	Afectiva
Conocimiento.	Conocimiento.	Recepción.
Comprensión.	Preparación.	Respuesta.
Aplicación.	Ejecución consciente.	Valoración.
Análisis.	Automatización.	Organización
Síntesis.	Reorganización.	Caracterización.
Evaluación.		

En la definición de los objetivos es muy importante plasmar en el enunciado la acción a tomar, ya que un verbo en lugar de otro, puede cambiar totalmente el sentido del objetivo. Para el establecimiento de objetivos, se propone considerar las tres áreas en que una persona puede aprender nuevas cosas, así como el grado al que se quiere llegar en cada una de las áreas. Por ejemplo : no es lo mismo informarse sobre un hecho que evaluarlo. Ambas acciones son del área cognoscitiva, pero los grados del conocimiento son diferentes.

C. DESARROLLO DE PROGRAMAS.

Para el desarrollo de los programas es importante definir:

- ❖ **Contenidos.** Los contenidos de estos programas serán elaborados por el departamento de capacitación y por el instructor (externo o interno). Deben responder a las necesidades de capacitación planteadas por las diferentes

áreas y deben ser congruentes con las políticas de mejora continua de la empresa.

- * Elaboración de las cartas descriptivas para cada curso.⁴ La carta descriptiva debe estar integrada por los siguientes elementos:
 - ⇒Objetivos.
 - ⇒Temas y subtemas.
 - ⇒Actividades de aprendizaje.
 - ⇒Técnicas de enseñanza.
 - ⇒Apoyos didácticos.
 - ⇒Instrumentos y políticas de evaluación.
 - ⇒Tiempos.

⁴ Ver página siguiente

ELABORÓ _____

CURSO: _____

HOJA: _____

OBJETIVOS	TEMAS Y SUBTEMAS	ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE	TÉCNICAS DE ENSEÑANZA	APOYOS DIDÁCTICOS	INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN	TIEMPO.

AUTORIZÓ: _____

FECHA: _____

Las Cartas descriptivas permitirán sistematizar ordenadamente los cursos de capacitación que se imparten en la planta, proporcionan un manejo práctico y son registros evidentes de las prácticas de Educación y Desarrollo.

D. EVALUACIÓN DE PARTICIPANTES

Los participantes deberán conocer la forma de evaluación. Los instrumentos a utilizar por parte del capacitador estarán definidos en las cartas descriptivas. Y se tendrán que determinar las acciones a seguir para los participantes que no aprueben, o que presenten dificultades, así como la calificación mínima aprobatoria.

E. EVALUACIÓN DE INSTRUCTORES

En éste sistema se evaluará a cada instructor de acuerdo a los siguientes aspectos:

- ❖ Cumplimiento de objetivos y programas dentro del tiempo establecido por la empresa.
- ❖ Apreciación que los participantes tengan acerca de:
 - ⇒ Dominio de los temas expuestos.
 - ⇒ Facilidad para transmitir conocimientos.
 - ⇒ Capacidad para motivar a los participantes.
 - ⇒ Capacidad para vincular la teoría con la práctica.
 - ⇒ Congruencia entre la forma de evaluar y lo especificado al iniciar el curso.
 - ⇒ Puntualidad
 - ⇒ utilización correcta de medios didácticos
 - ⇒ Interés en responder satisfactoriamente dudas o comentarios.

EVALUACIÓN DE INSTRUCTORES	PUNTUACIÓN.				
	1	2	3	4	5
Dominio de los temas expuestos					
Facilidad para transmitir conocimientos					
Capacidad para motivar a los participantes					
Capacidad para vincular la teoría y la práctica					
Congruencia entre la forma de evaluar y lo especificado al iniciar el curso					
Puntualidad					
Utilización correcta de medios didácticos					
Interés en responder satisfactoriamente dudas o comentarios.					
CALIFICACIÓN					
1 = Muy mal					
2 = Mal					
3 = Regular					
4 = Bien					
5 = Muy bien					

F. SISTEMA DE EVALUACIÓN DE CONDICIONES.

Aquí se considerará la apreciación que los participantes tengan acerca de:

- Medio ambiente (iluminación, ruido, temperatura, etc.)
- Motivación por parte de los jefes inmediatos)
- Contenido de los programas
- Facilidades otorgadas por la empresa para tomar el curso.

Ejemplo :

EVALUACIÓN DE CONDICIONES DE CAPACITACION.

1. ¿La Iluminación le pareció adecuada ? _____
2. El curso se impartió exento de ruidos externos ? _____
3. ¿Cómo le pareció la regulación de la temperatura ? _____
4. ¿Se sintió motivado por su jefe para asistir al curso ? _____
5. ¿Cómo le pareció el Curso ? _____

4.3. DESEMPEÑO Y RECONOCIMIENTO.

En cuanto al desempeño y reconocimiento, Vidriera Guadalajara, presenta estas áreas de mejora:

- a) Ausencia de un sistema de evaluación del desempeño, donde se contemple la mejora continua para la calidad.
- b) Falta de un sistema para otorgar reconocimientos por logros de calidad.
- c) No se tiene información referencial para comparar las prácticas de medición y evaluación del desempeño y reconocimiento en calidad.

Para dar un respuesta satisfactoria, se dan las propuestas siguientes.

4.3.1 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR DEPARTAMENTO.

Una de las funciones del departamento de productividad, es la de propagar los objetivos de la empresa, de una manera específica, es decir, difundir éstos objetivos mensuales por departamento (como se había visto en el 4.1.1.A). De ésta manera, se propicia el trabajo en conjunto.

El encargado de productividad llevará los registros referentes a los logros mensuales en cada departamento con objeto de evaluarlos. Estos registros contendrán por un lado, las actividades que se llevaron a cabo para alcanzar cada uno de los objetivos.

Anualmente, se realizará el compendio mensual de los logros conseguidos, con la finalidad de tomar acciones correctivas o preventivas, y/o otorgar reconocimientos.

FECHA:

Departamento:	Objetivos Mensuales	Actividades a realizar para alcanzar los objetivos.	% de avance de acuerdo al objetivo inicial.	Observaciones.

Esta propuesta puede resultar muy atractiva para evitar aumentos de salario sólo por iniciativa sindical, ya que se tendrían parámetros más sólidos para asignar remuneraciones al personal en base al logro de los objetivos.

4.3.2. DESEMPEÑO INDIVIDUAL.

Para garantizar la efectividad en cuanto al desempeño individual (empleados a nivel supervisión, mandos medios y altos), se propone utilizar los sistemas de inventarios de habilidades.

Los inventarios de habilidades consisten en realizar una batería de pruebas psicométricas que miden aspectos como: liderazgo, nivel de conocimientos, cultura general, habilidad para tomar decisiones, habilidad para trabajar bajo presión, inteligencia, habilidad numérica, capacidad de relacionarse, capacidad para trabajar a detalle.

Assessment Center* divide las habilidades gerenciales en dos grupos: uno de habilidades administrativas orientadas al logro de resultados, y otro de habilidades de interacción enfocadas al manejo de las relaciones interpersonales. El responsable de aplicar la batería de pruebas, será el jefe de reclutamiento y selección de personal.

Al principio del ciclo anual cada persona se fijará objetivos específicos de acuerdo a los resultados de las pruebas psicométricas.

Al final del período anual, el jefe de planeación y desarrollo deberá recolectar las evaluaciones personales de cada empleado, y llevará un registro:

*CDG : Herramienta para determinar el grado de desarrollo de habilidades gerenciales proporcionando un punto de partida en los esfuerzos para un desarrollo integral. Potencializando a la empresa y a la gente.

Las ventajas del inventario de habilidades para la organización son: Se proporciona información confiable que permite una atinada planeación y desarrollo de los recursos humanos e identifica el potencial actual de los ejecutivos. Para el evaluado, ayuda a concientizarse de sus habilidades y debilidades, lo involucra en buscar su desarrollo profesional, y lo estimula a incrementar su efectividad gerencial.

INVENTARIO DE HABILIDADES	Nombre:		Departamento:
	Nivel inicial	Objetivos	Logros (cualitativos y cuantificados)
HABILIDADES ADMINISTRATIVAS			
Planeación			
Organización			
Análisis de problemas.			
Toma de decisiones			
Delegación			
Control del puesto			
Juicio			
Proactividad.			
Control Administrativo.			

HABILIDADES DE INTERACCIÓN	Nivel Inicial	Objetivos	Logros
Liderazgo			
Información			
Persuasividad			
Sensibilidad			
Tolerancia a la presión			
Comunicación Oral			
Comunicación Escrita			
Presentación Oral			
Desarrollo Colaboradores			
Calidad en el Servicio			

El “assesment Center” resulta innovador en la evaluación del desempeño individual para ejecutivos. Es por ello se propone utilizar dicha herramienta para la medición de habilidades, así como la distinción de las áreas de mejora y el aprovechamiento de aptitudes.

4.3.3. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO GRUPAL

En este punto se considera la participación de los grupos de trabajo. Aquí se medirá la cantidad de logros alcanzados, el impacto de las sugerencias, la frecuencia de participación.

Grupo	Proyecto	% Avance	Relación Costo/beneficio	frecuencia de participación.

4.3.4. SISTEMA PARA OTORGAR RECONOCIMIENTOS.

Para dar reconocimientos por logros de calidad, es importante la elaboración de las “políticas de desempeño y reconocimientos”. Para ello se requiere el diseño de un manual que contenga:

A. PARÁMETROS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (DESCRITAS EN EL 4.3.3)

- Departamental.
- Individual
- Grupal.

B. PLANES DE RECONOCIMIENTO.

En cuanto a los planes de reconocimiento, por una parte se deben definir los que la empresa puede otorgar de acuerdo a su filosofía y por otra parte es conveniente tomar en cuenta la opinión de las personas. Esta información se obtendrá del cuestionario anual de clima laboral que se aplica en Vidriera Guadalajara, mediante dicho cuestionario se logrará conocer la opinión de los reconocimientos ya otorgados así como las sugerencias.

En la medida en que los “grupos de trabajo”, desarrollen proyectos, pasarán al siguiente nivel, que constituyen los “grupos de alto desempeño”, y de una manera similar, los grupos de alto desempeño que sigan desarrollando proyectos, pasarán al siguiente nivel, el de los “grupos selectos de la calidad”. De éste modo, se incentivan a los grupos. De la misma manera, se les otorgará un % (a negociar) sobre el beneficio del proyecto desarrollado en dos meses.

A los departamentos que logren un avance del 100% en el cumplimiento de sus objetivos, se les incentivará de acuerdo a las preferencias de los trabajadores. Esta información se obtendrá del cuestionario de clima laboral anual que se aplica en Vidriera Guadalajara. Resulta motivante formar parte de un grupo creativo y que ya lleva realizados varios proyectos y logros.

4.3.5. COMPARACIÓN DE PRÁCTICAS DE DESEMPEÑO Y RECONOCIMIENTO

Los datos que se obtienen de la evaluación de desempeño individual, grupal y departamental, así como los planes de reconocimiento, son suficientes para comparar con otras empresas los parámetros de dichos sistemas.

4.4. CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO.

En cuanto a calidad de vida en el trabajo, Vidriera Guadalajara:

- a) No tiene planes ni estrategias para lograr la participación activa del sindicato en el proceso de calidad.
- b) Falta de comparación de sus prácticas de calidad de vida en el trabajo.

Las propuestas son las siguientes:

4.4.1. PLAN DE VIDA.

Con la implantación de este programa, el trabajador, tomará conciencia, participará y valorará la importancia de vida en el trabajo al integrarse a los programas de mejora de vida dentro y fuera del trabajo.

Se trabajará en coordinación entre los departamentos de Recursos humanos, productividad y sindicato. El rol de cada uno de los departamentos es:

Recursos humanos: Marcará la pauta a seguir mediante la propuesta de temas y programas de pláticas al personal.

Productividad: Coordinará y llevará los registros referentes a dichos programas.

Sindicato: Apoyará a los otros departamentos con la difusión, organización y seguimiento de las pláticas programadas.

Se propone también un programa para llevar a cabo pláticas de interés general y que además estén enfocadas a mejorar las condiciones de vida del trabajador tanto dentro como fuera del trabajo. Tales pláticas abordarán los temas:

- Motivación
- Comunicación
- Utilización del sentido común.
- La mejora continua como una alternativa al alcance de todos en los aspectos cotidianos.
- Economía familiar.
 - ⇒ Ahorros e inversiones.
 - ⇒ Créditos
 - ⇒ Compras y reducción de gastos
- Cuidados y mantenimientos preventivos en el hogar
- Aspectos culturales.
- Información acerca de la salud.

Se llevará a cabo un consenso para determinar cuales serían los temas que llamarían más la atención y se propondrían al principio para despertar el interés de los trabajadores.

Todos los temas deberán ser tratados de una manera especialmente sencilla y práctica, vinculando a cada momento los

conceptos teóricos con las situaciones cotidianas en el trabajo y en el hogar.

Se propone la implantación de una prestación para fomentar la cultura y el deporte de los trabajadores. Esta prestación consiste en regresar al trabajador un 5% de su sueldo nominal, si dicho trabajador comprueba (mediante notas o facturas) que ese dinero ha sido utilizado en actividades que fomenten la cultura o el deporte. Los conceptos que se tomarán como válidos para recibir dicha prestación serán:

- Compra de equipo deportivo.
- Cuotas de inscripción o mensualidades a instituciones deportivas o culturales.
- Compra de libros, videos o materiales educativos.
- Inscripción a revistas educativas.

CONCLUSIONES



Para que los sistemas de calidad para el desarrollo del personal se lleven a cabo, debe existir un cambio de actitud, el cual implica la creación de una nueva filosofía encausada al mejoramiento constante.

C.D.A.

Es posible que existan muchos obstáculos para que las formas de Calidad y Productividad cambien, pero si se logra que cada una de las partes involucradas colaboren tarde o temprano se obtendrán los frutos de esta lucha.

El objetivo de la presente tesis fue el de hacer propuestas concretas para un sistema de calidad para el desarrollo del personal en Vidriera Guadalajara. Las sugerencias presentadas se fundamentan en una ideología ganar-ganar, esto es, todos las partes que intervienen en un proceso obtienen beneficios. Este proyecto, eleva y dignifica al hombre, al aplicar conceptos que lo consideran como un ser capaz de transformar su medio, educándolo no sólo hacia poder y saber hacer cosas, sino también en el querer. Estas propuestas, serán satisfactorias a las necesidades de la empresa, en la medida en que se implanten correctamente.

La Sistematización de las acciones para alcanzar la Calidad constituyen una sólida base. Si se analiza más detalladamente las prácticas que lleva a cabo Vidriera Guadalajara, no tendrían razón de ser las áreas de mejora que se han detectado en las revisiones y en las auditorías. Vidriera Guadalajara tendrá que trabajar bajo objetivos bien definidos si quiere lograr alto puntaje en el premio. En cuanto a la Participación eficaz del personal, a pesar de la recién implantación de los equipos de trabajo, una carencia en el desarrollo del personal según los auditores es que existe “ausencia”, ni siquiera intento o esfuerzos para hacer que el personal participe, esto denota un error en la auditoria o un plan insolvente. Con la propuesta de tener un

departamento de productividad se garantizará el funcionamiento de los equipos de Trabajo, enfocando éstos a los resultados de la planta. No es la intención eliminar esfuerzos de algunas personas del Departamento de Recursos Humanos, al contrario, es el departamento por excelencia para apoyar a la productividad, así se evitaría que algunos meses antes se preocupen por elaborar reportes respecto a las acciones que se deben plasmar en el reporte extenso, porque de ésta manera, no se está sistematizando. Para garantizar la participación comprometida, es necesario rutinizarse las mediciones en períodos no muy largos, trabajar sobre ellos todo el año. Así pensamos que se deben promover más los proyectos individuales.

En cuanto a la Educación y Desarrollo, sugerimos que se adelante a las necesidades tanto de la organización para así responder a los objetivos planteados por la misma. Por eso para detectar las necesidades de Capacitación debe realizarse un Análisis humano y de la empresa, no basta actualizar el Triple Tabulador (Lo que necesita saber, hacer una persona para llevar a cabo sus labores). Es muy bueno el plan de Capacitación técnica que emplea, pero para el desarrollo del personal, debe llegar a tocar áreas afectivas de la persona, para cambiar actitudes y transmitir la Calidad como una manera de ser, y no como una manera de trabajar. Para el diseño de cursos es básico la definición de hasta dónde se quiere llegar, de ahí que se deben tomar en cuenta, si se quiere transmitir un conocimiento, una habilidad, o una actitud. De igual manera, para evaluar los resultados, sugerimos que se califique tanto al instructor como a las condiciones en que se lleve a cabo la capacitación.

La Evaluación de Desempeño individual y los Reconocimientos, se encuentran empobrecidos. Cada año, cada empleado se autoevalúa, pero se observa un gran desánimo, porque es simple requisito del Corporativo. Es necesario que conozca más a sus ejecutivos y empleados en todas sus potencias y debilidades, por eso conviene utilizar como herramienta el “Assessment Center”, permitiría tener una medición más real del desempeño de acuerdo a sus aptitudes. En cuanto al desempeño grupal, posiblemente VIGUSA le falta que el nivel operativo comprenda más los objetivos, y trabaje sobre ellos, de igual manera, deber ser retroalimentado sobre el alcance de los objetivos, y se acostumbre a incentivos y remuneraciones más justas.

De acuerdo a los sistemas que ya emplea VIGUSA, el sindicato en teoría, participa en planes, sin embargo una área de mejora, es el de tener planes y estrategias para lograr la participación activa del sindicato en el proceso de Calidad. Por ello, propusimos una serie de actividades en donde el sindicato tenga la función de dar seguimiento, colaborar en la organización y difundir dichas actividades.

Es posible pensar que resulta fácil proponer. Es verdad, la fase de implantación requiere de mayores esfuerzos, pero las propuestas constituyen la base de todo sistema.

Estas sugerencias aisladas no son la panacea para lograr El Desarrollo del Personal en Vidriera Guadalajara, sino que complementadas a los Sistemas Actuales, planificadas e implantadas, aumentarán la Calidad del Personal.

Los resultados no se deben esperar a corto plazo, porque tarde o temprano los procesos presentarán consecuencias debido a esto. Se requiere una planeación a mediano y largo plazo, con la finalidad de trazar una línea de acción, y dirigir esfuerzos. Es necesario crear una conciencia de calidad no sólo de trabajo y del producto sino también de vida.

Este sistema funcionará con la colaboración de todos los miembros de la empresa, y el trabajo en equipo, que conlleven a que sus miembros participen en forma activa y mejoren sus relaciones interpersonales.

Es importante que el líder tome conciencia que tiene la responsabilidad de dirigir a verdaderos colaboradores, para que afirmen a la persona y a cambio de su participación le den los medios para satisfacer sus necesidades económicas, una oportunidad para desarrollar actividades creativas que le den sentido a sus labores y que propicien su desarrollo personal y la excelencia organizacional.

La excelencia no es casual, lleva consigo muchas horas de trabajo. Lo primero y más importante en el camino a la perfección es darse cuenta de que ningún ser humano ni sus obras son perfectas. Pero en la lucha del hombre por alcanzar la bondad, surge la preocupación por propiciar un desarrollo más integral del recurso más importante de la empresa.

A continuación presentamos en Cartas Descriptivas nuestras conclusiones.

PARTICIPACIÓN INTELIGENTE, INFORMADA Y EFICAZ DEL PERSONAL

<i>AREAS DE MEJORA</i>	<i>ACCIONES</i>	<i>FUNCIONES</i>
<p>Ausencia de un sistema para promover la participación eficaz en el logro de las metas de calidad.</p> <p>No se tienen compromisos formales para dar respuesta rápida y satisfactoria a las iniciativas del personal.</p> <p>No se cuenta con información referencial que se utilice para comparar prácticas de participación del personal.</p>	<p>Formación del departamento de productividad.</p> <p>ACCIONES.</p> <p>Formación de los grupos de trabajo.</p> <p>ACCIONES</p> <p>Formación de un consejo.</p>	<p>Capacitación para la calidad.</p> <p>Difusión de objetivos de calidad.</p> <p>Detectar necesidades de mejora.</p> <p>Dar trámite al desarrollo de proyectos.</p> <p>Proveer de asesores a los grupos.</p> <p>Dar seguimiento.</p> <p>Ser el enlace directo entre la empresa y el grupo.</p> <p>Alimentar un banco de información.</p> <p>ASPECTOS.</p> <p>Tener un representante.</p> <p>Superación grupal dentro y fuera de la empresa.</p> <p>Autonomía pero con asesoría.</p> <p>Motivación constante.</p> <p>OBJETIVO</p> <p>Evaluar resultados arrojados de los proyectos desarrollados por los grupos.</p>

EDUCACIÓN Y DESARROLLO**AREAS DE MEJORA****ACCIONES.**

Ausencia de información referencial que se utilice para comparar sus prácticas de educación y desarrollo con otras empresas.	Registrar información	Llevar un banco de información donde se registren índices de % del presupuesto invertido, horas hombre capacitación por empleado, y horas hombre capacitación por empleado en relación con la rotación.
No se tienen métodos para evaluar la efectividad del proceso enseñanza-aprendizaje	Llevar a cabo el proceso de capacitación relacionando todas sus etapas.	Realizar la detección de necesidades de capacitación haciendo un análisis de la organización y humano. Fijar objetivos de acuerdo a las áreas cognoscitiva, psicomotora y afectiva. Desarrollo uniforme de programas a través de cartas descriptivas de cada curso Evaluar a los participantes de acuerdo al programa del curso Evaluar a los instructores de acuerdo a la apreciación de los participantes. Evaluar las condiciones de la capacitación.

DESEMPEÑO Y RECONOCIMIENTO**AREAS DE MEJORA****ACCIONES.**

Ausencia de un sistema de evaluación de desempeño donde se contemple la mejora continua para la calidad.	Evaluar el desempeño por departamento de acuerdo al cumplimiento de los objetivos planteados. Evaluar individualmente de acuerdo al desarrollo de las habilidades de cada persona (inventario de habilidades) Evaluar al grupo de trabajo de acuerdo a la importancia de y logro de proyectos desarrollados.
Falta de un sistema para otorgar reconocimientos por logros de calidad.	Incentivar de acuerdo a las opiniones resultantes de la encuesta de clima laboral. Incentivar a los grupos de trabajo, escalando al grupo siguiente. Elaborar manual de políticas de reconocimientos.
No se tiene información referencial para comparar las prácticas de medición y evaluación de desempeño y reconocimiento con otras empresas.	Registro de la información referente a la evaluación del desempeño y el otorgamiento de reconocimientos.

CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO.

AREAS DE MEJORA	ACCIONES.
No se tienen planes, ni estrategias para lograr la participación activa del sindicato en el proceso de Calidad.	Impartir pláticas y programas de interés general con la coordinación del sindicato, departamento de recursos humanos y departamento de productividad. Organizar prestación consistente en reembolsar 5% de salario si se comprueban gastos deportivos, culturales, o académicos.

BIBLIOGRAFIA

ARIas Galicia, Fernando.

“Administración de Recursos Humanos”.

Editorial Trillas. México, 1981.

pág 15

CROsby Philp B.

“La Calidad no cuesta”.

De. Cccsa.

1a. edición México 1992

Págs 60-65

CHIavenato Adalberto

“Administración de Recursos Humanos”.

De. Mc Graw Hill

2a. Edición Agosto 1993 México D.F.

Págs. 91-100

CUMmings L.L.

“Recursos Humanos”.

De. Trillas.

1a. Edición Mayo 1991 México D.F.

Pág. 127

FRENch Wendell L.

“Administración de personal”

De. Limusa

1a. Edición 1983 México

Pags. 231-233

GUÍA de los criterios de puntuación para la evaluación final del premio

Adrián Sada Treviño.”

GUZmán Valdivia, Isaac.

“Administración de Personal”.

Ed. Trillas. México.

Pág 45

HAMmer Michel

“REINGENIERÍA”

De. Mc Graw Hill

Pág 28

HARrington H. James.

“El Costo de la mala calidad”.

De. Diaz de Santos S.A.

1a. Edición 1990 Madrid

Págs. 45-47.

ISHikawa Kaoru

“¿Qué es el control total de la Calidad?”

Ed. Norma

3a. Edición México 1992

Págs 45-53

JURan J.M.

“Juran y el liderazgo para la calidad”.

De. Diaz de Santos. S.A:

Madrid 1988

Págs. 119-120

KAHan Ari

“Capacitarse o desaparecer”

ISTMO No. 211,

México marzo-abril 1994

Pag. 14

LABoucheix Vincent.

“Tratado de la calidad total”.

De. Ciencia de la Dirección.

1a. Edición Marzo 1992

Pág. 141.

LAUdoyer Guy

“La Certificación ISO 9000”

De Cecsá.

México D.F. 1995

Pag. 69-71

LEVy- Leboyer C.

“Evaluación del personal”.

De. Díaz de Santos S.A.

Madrid 1992

Pág 70-80

MARroquín Suarez

“Productividad: participación y análisis”

Ed. Cecsá México 1987

Primera Edición

Pag. 68

NORma Internacional ISO 8402 del 15 de junio de 1987

PICos Moreno Arturo

“La empresa Postmoderna” de Carlos Llano.

ISTMO No. 221

México Nov-Dic de 1995

Pag 16

REPORte extenso del Premio Adrián Sada Treviño Vidriera Guadalajara ”.

TERrazas Rodríguez, Norah.

Editorial. Revista Enlace.

Asociación de Relaciones Industriales, A.C.

No. 56 Abril de 1994.

P. 7

