



**UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLINATANA
UNIDAD IZTAPALAPA**

División de Ciencias Sociales y Humanidades

**"LA ACTITUD DEL LIDER HACIA LA CALIDAD Y
PRODUCTIVIDAD"**

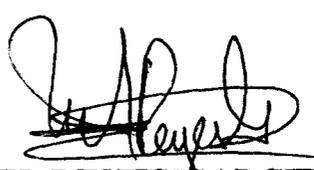
TESINA QUE PRESENTAN LAS ALUMNAS:

ALMA ROSA RODRÍGUEZ RAMÍREZ MATRICULA: 89338545
NORMA FRIAS CORDOVA MATRICULA: 89337184

**PARA OBTENER EL TITULO DE LICENDIADA
EN PSICOLOGIA SOCIAL**

ASESOR: JOSUÉ TINOCO AMADOR

LECTORES:


MIGUEL REYES GARCIDUEÑAS


ALAN MENDOZA ROMERO

Abril del 2000

DEDICATORIA

*A mis padres: María. Guadalupe Ramírez Diego y José Guadalupe Rodríguez
Gutiérrez.*

A quienes amo profundamente.

*A mi amado esposo Armando Fernández
Que ha sido y es mi apoyo*

A mis queridos hermanos:

Luz María

María Elena

Gabino

Valente

María Teresa

Roberto

María Patricia

Javier

Jorge

y

Mis amados sobrinos

*Cesar, Ulises, Argentina, Mario Alejandro, Crishtian, Alejandro, Alen, Ivan,
Eduardo, Claudia, Miguel Ángel, Fraís, Josué, Eunice, Alberto, Adrián, Oscar, Julio,
Fernando, Danae, Jorge Luis, Lupita, Pugeili, Jaquelin*

AGRADECIMIENTOS

*C.P. Claudio Paz Jaime
Tenia razón "no hay que regar las piedritas"*

*Prof. Jorge Rubén Villanueva López
Gracias por haber sido mi maestro de estadística*

*Mtro. Josué Tinoco Amador
Mi asesor ¡Gracias por su apoyo!*

*A mis compañeros de Teléfonos de México quienes me brindaron su apoyo en especial a
Et Sr. Mario Elizalde Corona, Rosa Ma. Reyes, Lupita Ortiz, Sergio Fernández,
Octavio y en especial a mi Jefe Jorge Padilla.*

INTRODUCCION

El liderazgo ha sido y sigue siendo un factor fundamental en las empresas que han logrado subsistir y sobre salir en estos tiempos tan cambiantes en donde la tecnología avanza con tal rapidez.

Es por esto la gran importancia que tiene la actitud del líder (Gerente, Subgerente, Jefe de Departamento y supervisor), hacia la Calidad, Productividad y Flexibilidad. Ahora nuestro país se esta abriendo a nuevos mercados internacionales, la competencia con empresas transnacionales se vislumbra como todo un reto, por lo tanto, debemos prepararnos para considerar de vital importancia tener una calidad de excelencia que por ende nos dará una mejor productividad, así mismo, ser flexibles ante los cambios que se avecinan ya que esto es lo que permitirá a cualquier empresa a permanecer en el mercado de productos y servicios.

JUSTIFICACIÓN

No obstante el gran interés en el mejoramiento de la calidad y productividad durante la última década, sigue siendo insuficiente la información sobre experiencias concretas al respecto y las pocas publicaciones que hay se refieren a otros países.

Por esta razón desde hace algún tiempo se le esta dando importancia ah el recurso humano como parte importante de la productividad y calidad de el servicio. Por lo cual nos es particularmente importante el investigar sobre la actitud del líder (Gerente, Subgerente, Jefe de Departamento y Supervisor), con respecto a la productividad, calidad y flexibilidad ya que ellos son quienes están más involucrados en las necesidades, objetivos y metas de la empresa además de contar con la posibilidad de incrementar la capacitación y el cambio de actitud de los trabajadores hacia la nueva tecnología que abanza a pasos agigantados.

Ya que con la apertura a nuevos mercados las empresas tienen la necesidad de aumentar su calidad y productividad para competir con empresas transnacionales.

I N D I C E

- Introducción
- Justificación

CAPITULO I

CONTROL DE CALIDAD

1.1	Perspectivas hacia la calidad y la productividad	1
1.2	Antecedentes	4
1.3	ISO 9000	6
1.4	Antecedentes ISO 9000	10
1.5	Auditorias	14
1.6	Procedimientos para establecer un sistema de Calidad ISO 9000	15

CAPITULO II

ACTITUDES

2.1	Las actitudes	20
2.2	Definiciones y sus tres componentes	21
2.3	Crear conciencia de la actitud	25
2.4	Cómo ser objetivo en la valorización de actitudes y autoestima	26
2.5	Actitudes negativas	28

CAPITULO III

LIDERAZGO

3.1	Liderazgo	31
3.2	Perfil de los líderes	32
3.3	Atributos necesarios entre los mandos inferiores e intermedios	35

3.4 Orígenes del liderazgo	36
3.5 Legitimidad del líder	39
3.6 Un punto importante del líder es la capacitación y el adiestramiento	41

CAPITULO IV

FLEXIBILIDAD

4.1 Flexibilidad	42
4.2 Factor que restringe el incremento de la productividad	44

CAPITULO V

AUTOESTIMA

5.1 La autoestima de acuerdo con Maslow	46
5.2 Autoestima en el liderazgo	48
5.3 Rasgos característicos de la persona con un nivel satisfactorio de autoestima	50
5.4 Rasgos distintivos de la persona con un nivel bajo de autoestima	51
5.5 La autoestima de la conducta humana en el trabajo	53
5.6 Planeación de vida y trabajo en las organizaciones	54

CAPITULO VI

CALIDAD-PRODUCTIVIDAD

6.1 Importancia de la calidad-productividad de la empresa	58
6.2 Factores que afectan a la calidad-productividad	59
6.3 Costo de la falta de calidad para la empresa	63

CAPITULO VII

METODOLOGIA

● Planteamiento del problema	65
● Objetivos	65

● Hipótesis	66
● Variables	67
● Definiciones conceptuales	67
● Definiciones operacionales	67
● Población	68
● Muestra	68
● Tipo de estudio	68
● Diseño de la investigación	69
● Instrumento	69
● Validez del instrumento	70
- Resultados	73
- Conclusiones Generales	76
- Limitaciones	77
- Recomendaciones	78
- Citas	80
- Bibliografía	82

APENDICE

- Anexo 1
- Anexo 2
- Anexo 3

CAPITULO I

1.1 PERSPECTIVAS HACIA LA CALIDAD Y LA PRODUCTIVIDAD

El hecho de que la buena calidad va de la mano de un buen costo se arraiga a las convicciones y acciones de todos los hombres y mujeres de una empresa, dándole a esta la base fundamental para el liderazgo competitivo, proporciona poder a toda la Organización para servir con éxito a los mercados actuales, en los cuales, el modo de hacer los productos y servicios más rápidos y más baratos, es hacerlos mejor.

Por tal motivo el Gobierno se ha preocupado por llegar a un acuerdo con los diferentes sectores productivos para lograr una mayor calidad. Por lo cual el 25 de mayo de 1992 los sectores, obrero, empresarial y campesino, así como el gobierno de la República firmaron el Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad (ANEPC) (Diario Oficial de la Federación, mayo 1992), (BARRERA 1995 p.16)¹ cuyas líneas directrices son:

1. La modernización de las estructuras organizativas del entorno productivo, entre otras, las empresariales, sindicales y gubernamentales, frente a un proceso de globalización e integración de bloques.
2. La superación y desarrollo de la administración, con el fin de adecuarla a un contexto internacional sumamente competitivo.
3. El mayor énfasis en los recursos humanos, materializado en:
 - a) Un proceso permanente de capacitación a todos los niveles.
 - b) Condiciones de trabajo idóneos que permitan desempeñar las funciones de un medio más humano.
 - c) desarrollo de la motivación, estímulo y bienestar de los trabajadores dentro

de las empresas y hacer de las remuneraciones un elemento de estímulo al esfuerzo productivo del trabajador.

4. El fortalecimiento de las relaciones laborales, es decir del entendimiento entre la base y la gerencia, con el fin de impulsar la productividad y la calidad.
5. La modernización y mejoramiento tecnológicos, así como la investigación y el desarrollo, que han sido hasta ahora puntuales de la superioridad industrial y productiva de nuestros principales socios comerciales.
6. La existencia de un entorno macroeconómico y social propicio para la elevación de la productividad y la calidad.

Dentro de las actividades actuales y futuras de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (TTPS) en materia de conocimiento y promoción de la productividad y la calidad se encuentran:

- a) La concentración de acciones entre las partes a través de la Comisión de Seguimiento y Evaluación del Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad (ANEPC).
- b) La discusión directa con los sectores productivos sobre estos temas y asesoría a los mismos en caso de solicitarla.
- c) El apoyo a la educación y la capacitación de la mano de obra, en coordinación con la Secretaría de Educación Pública (SEP).
- d) Elaboración de programas y convenios de productividad en los sectores que participan en la Comisión de Seguimiento y Evaluación del ANEPC.
- e) Medición mensual de la productividad de la mano de obra en la industria manufacturera, a partir de la información estadística que produce el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI).
- f) Elaboración de estudios comparativos sobre niveles absolutos de productividad en los países de América del Norte.

- g) Determinación de fórmulas simples que contribuyan a la medición de la productividad en el ámbito de empresas o establecimientos.

Por lo que respecta a la llamada cultura de productividad y calidad en México, aún está en proceso de gestación, se están ampliando en conjunto con trabajadores, empresarios y gobierno. Las tecnologías avanzadas de calidad total, por ejemplo:

- a) Planeación estratégica
- b) Círculos de calidad
- c) Cero defectos
- d) Control estadístico de procesos
- e) Justo a tiempo no necesariamente son sinónimos condición necesaria para alcanzar altos niveles de calidad y productividad. Gutiérrez, 1992; (Barrera 1995 p 16).²

Existen empresas de la industria extractiva, de servicios, de la transformación y agropecuarias, que aplican conceptos tradicionales y mantienen a la vez altos niveles de calidad. También existen empresas de servicios y de la transformación, que han intentado elevar su calidad y productividad aplicando estos esquemas y no lo han logrado. Sin embargo, las tecnologías de calidad total han demostrado su poder para ayudar en forma notoria a quienes hacen uso inteligente de ellas.

Aquí tiene México un campo muy amplio de exploración que le puede reditar extraordinarios beneficios durante los años dos mil, pero cuya aplicación dependerá de decisiones empresariales. Lo mismo sucederá con la incorporación de nuevas tecnologías en sustitución de las obsoletas, con la capacitación de los trabajadores y con el mejoramiento de las condiciones de trabajo.

1.2 ANTECEDENTES

En los años recientes ha habido un auge en el interés de las empresas, tanto públicas como privadas, por producir bienes y servicios "de calidad".

Constantemente escuchamos frases publicitarias que hacen referencia a la "excelencia" y a la "calidad total" e incluso se oye decir una y otra vez que "al Tratado hay que entrarle con calidad". Por otra parte, ha aparecido gran cantidad de cursos, talleres, seminarios y conferencias dirigidas a directivos y gerentes con el propósito de "sensibilizarlos" sobre la importancia de Controlar y mejorar la calidad de lo que producen sus compañías.

¿Por qué esta repentina preocupación por la calidad?

Para responder esto tendremos que remontarnos a la tercera década del presente siglo, cuando el Dr. W. A. Shewhart, quien trabajaba en una compañía de teléfonos de Nueva York (Bell Laboratories), diseñó un cuadro que permitía controlar estadísticamente la calidad de la producción. Después, durante la Segunda Guerra Mundial los estadounidenses aplicaron las técnicas estadísticas para garantizar un nivel óptimo de calidad en la producción del armamento.

Personajes principales durante esos años fueron los Drs. W. E. Deming y J. M. Juran quienes, ya terminada la Guerra, visitaron el Japón para difundir los principios de la administración (gestión) para la calidad así como las técnicas y procedimientos del control estadístico de la calidad. Este, por cierto, había dejado de ser aplicado en los Estados Unidos de América debido a que la demanda de productos siempre superaba a la oferta. Poco importaba la calidad de un bien, lo esencial era poseerlo Walton (Vertiz p 8)³

Japón, país que perdió la Guerra y vio devastada su industria y su economía, se enfrentaba al reto de crecer y sostenerse principalmente mediante el comercio

internacional (todos sabemos que no es una nación productora de materias primas), aunque para lograrlo había un problema: los productos japoneses tenían mala fama; eran caros y de mala calidad. De este modo, en la década de 1950 los japoneses acogieron con entusiasmo las ideas y propuestas de sus asesores norteamericanos, matizándolas y dándoles el toque de su propia cultura Ishikawa, 1986.

Con pasos firmes y decididos los productos japoneses fueron ganando terreno en el mercado oriental hasta que, en la década de 1970, comenzaron a preocupar a los industriales norteamericanos quienes comenzaron a notar que el público daba preferencia a automóviles, televisores, estéreos, cámaras fotográficas e incluso equipo para la navegación entre otros productos provenientes del Japón. Resueltos a descubrir qué estaba sucediendo, los empresarios promovieron visitas de intercambio con el oriente descubriendo con sorpresa Walton; (Vertiz 1995 p.9)⁴ que el resultado del éxito japonés se había desencadenado por las enseñanzas de dos estadounidenses apasionados por el mejoramiento de la calidad.

Así comenzó una gran contienda comercial no sólo entre los Estados Unidos y el Japón, sino entre las propias compañías americanas, y entre éstas y otras incluso europeas.

Paralelamente se propició el surgimiento de varias escuelas dirigidas por los ahora llamados "Gurús" de la calidad. Deming (1989) promovió la aplicación de sus famosos "14 puntos" poniendo especial énfasis en el papel que deben desempeñar los directivos de las empresas; Juran, (1988, 1990) se centró en una metodología de detección de problemas y elaboración de proyectos de mejora integrada por 10 pasos, además de que tradujo el sistema de planeación y control financiero al lenguaje de la calidad; Crosby (1987,1989), volvió a la carga con su popular, a la vez que criticado, concepto de "Cero Defectos" y con su propuesta de controlar y reducir los costos de la mala calidad; Ishikawa, (1985,1986) publicó algunos libros

y artículos que ilustran bastante bien la aplicación de las técnicas para lograr el "Control Total de Calidad" a través de la actividad de los círculos de calidad. Por otra parte, algunos expertos en administración como Albrecht (1988), Carlzon (1989) y Peters y Waterman (1984) publicaron interesantes experiencias de empresas americanas y europeas que vieron la importancia del "servicio a los clientes" para lograr el éxito.

Hay autores hispanohablantes que se han dado a la tarea de difundir, en libros y revistas, sus propias propuestas y experiencias relacionadas con la promoción de la calidad total y los procesos de mejoramiento continuo de la calidad. Algunos de ellos son Aclé (1991), Ginebra y Arana (1992), y Ogliastri(1988).

En México actualmente algunas empresas han adoptado las Normas Internacionales de Calidad ISO 9000, entre las cuales se encuentran instituciones públicas y privadas. Por ejemplo: IMSS, ISSSTE así como los Hospitales privados Angeles, ABC, Medica Sur y otras empresas como son: Embotelladora Mundet y Teléfonos de México, S. A. de C.V. QUE han demostrado avances en la aplicación de programas de mejoramiento de la calidad.

1.3 ISO 9000

Pero, ¿qué son las Normas ISO 9000?. En primer lugar tenemos que conocer el significado e implicaciones de las Normas Internacionales ISO 9000, para lo cual es necesario comenzar por el título. La ISO (Organización Internacional de Normalización - International Organization for Standardization) es una Federación en búsqueda de establecer en el ámbito mundial parámetros de calidad hacia los diferentes productos mercadológicos de cualquier empresa, con el fin de satisfacer lo mejor posible, las necesidades y demandas apremiantes de sus clientes, los cuales son los directamente beneficiados, ya que al implementar dentro de una organización normas de calidad, los requerimientos para cada

producto y área de la empresa, exigirán un nivel superior.

Algo importante a considerar es que gracias a este sistema se espera que todo fabricante, ya sea que venda a compradores públicos o a multinacionales, produzca evidencia de que lo ha hecho, con el objeto de que esta norma así llamada "voluntaria" se esté volviendo obligatoria para propósitos de mercadeo.

Existen dos elementos fundamentales en la adopción de la ISO 9000. Por un lado la aceptación y adopción de su filosofía así como su instalación como norma; por el otro, es obtener la aceptación o certificación de un tercero que permita a la compañía demostrar su estatus ISO 9000 a compradores y prospectos.

La ISO 9000 satisface un número de requerimientos corporativos y estratégicos significativos en un cambiante ambiente industrial y de mercado. Importantes entre estos requerimientos son las consideraciones mercadotécnicas, aspectos legales, dirección gerencial y productividad, y las cambiantes relaciones cliente-proveedor.

Esta norma se está volviendo obligatoria para muchos fabricantes que son subproveedores de grandes corporaciones internacionales, especialmente en las industrias electrónica, computadoras, aeroespacial, transporte, ingeniería y nuclear y de servicio. Se ha observado que incluso aquellas que ya contaban con normas propias de calidad, como por ejemplo la farmacéutica y las del cuidado de la salud, están adoptando la ISO 9000 como una demostración adicional de su norma de calidad gerencial.

La ISO 9000 es todo un sistema con fundamentos bastante sólidos, ya que sus creadores (La Asociación Europea de Libre Comercio - AELC) consideraron para su aplicación varios factores que pudieran ocasionar su rechazo. Dentro de estos factores encontramos el aspecto legal.

El aspecto legal más relevante desde nuestro punto de vista es que, en los casos

que existen disputas o inconformidad de parte de los clientes hacia el producto, la empresa puede resolverlo con mayor facilidad, ya que la norma ayuda considerablemente a evitar reclamaciones por daños cuando, tanto el producto individual como el sistema gerencial, están apoyados por una norma del producto y por la certificación de que se opera con un sistema gerencial de calidad acorde con la ISO 9000.

La agencia consultora en normas de ISO 9000, ha sido aceptada por todos los organismos nacionales, tanto en la Comunidad Europea (C.E.) como en el Comité Europeo de Normas (C.E.N.), como la norma "armonizada" para el manejo de la calidad. Ha reemplazado a otras normas, esperándose incluso que sustituya a otros modelos de calidad. Así mismo ha sido aceptada en los países de la Asociación. Europea de Libre Comercio (E.F.T.A.) y, por supuesto, en el mundo desarrollado.

Como lo anotábamos en párrafos anteriores, ISO 900 es una norma voluntaria, es decir, no existen reglas legales para su adopción. Sin embargo, se ha comentado la importancia de demostrar que pueden convertirse en un requisito legal:

- a) Cuando representan la única alternativa para satisfacer las demandas de conformidad a una reglamentación obligatoria.
- b) Al convertirse en un código de práctica, que se ha establecido como la mejor manera de hacer las cosas, se vuelve el método de demostrar la clase de cuidadoso manejo que nos protege de la confiabilidad de un producto o de los cargos por negligencia.

Cabe aclarar, que ISO 9000 es una norma para un sistema de manejo, esto es, los productos pueden ser fabricados con una norma de producto o de seguridad. No podrán obtenerse buenos resultados si la empresa no elabora el artículo en el producto apropiado o proceso, o norma de seguridad en los que tales normas también se aplican.

Además, este sistema está listo para suministrar la clase de administración integrada y flexible que requiere cualquier empresa, ya que puede adaptarse dentro de un sistema de información gerencial completo y ajustarse cómodamente a sistemas gerenciales de producción de variante complejidad, incluyendo la planeación de los recursos de fabricación.

Una de las características sobresalientes de esta norma para la gerencia, es que automáticamente provee, por un lado, controles para asegurar la calidad de la producción y las entregas y, por el otro, reduce desperdicios, tiempos muertos y deficiencias laborales incrementando la productividad.

Antes de continuar, resulta conveniente se revise un punto de suma importancia; esto es, la posición de la Comunidad Europea que se encuentra a la vanguardia y promoción de la calidad en el ámbito internacional.

Existen diferentes comités en Europa con relación a la reglamentación de normas de calidad. De hecho, en la actualidad algunos países europeos (entre ellos la Gran Bretaña, Alemania e Irlanda) cuentan con sus propios organismos nacionales de normas. Esto les permite que a nivel nacional se tengan parámetros más o menos uniformes en lo que a calidad se refiere, ofreciendo a la gente productos y servicios adecuados y elevando la funcionalidad del país.

El C.E.N. es el Comité Europeo de Normas y el C.E.N.E.L.E.C. es el Comité Europeo de Normas Electrotécnicas, ambos formalizan y certifican las normas de los países que las presentan ante ellos, ya que están orientados a esta labor. A su vez, forman el Instituto Europeo de Normas Conjuntas para asuntos de interés común y en particular proveen a la Comisión DG III-Mercado Interno (del Mercado Común) de un solo organismo europeo, separado de sus respectivos gobiernos, para emitir normas técnicas europeas llamada E.N. (Normas Europeas), mismas que son publicadas como "normas nacionales armonizadas" dentro de cada país

miembro. Todo esto significa, que la Comunidad Europea cuenta con una infraestructura desarrollada y unificada que le permite armonizar normas en los Comités C.E.N. y C.E.N.E.L.E.C.

La importancia de abordar esta situación se debe a que en 1987, la comisión de la C.E. le requirió a estos comités que adoptaran las normas internacionales de la ISO 9000 como las normas europeas apropiadas, conocidas como EN 29000.

Hemos hablado de la importancia de certificar ante un tercero la pertenencia a un sistema gerencial de calidad, pero es necesario aclarar este punto. El proceso de certificación consiste en enviar por correo o entregar un Manual de Calidad completo a la agencia certificadora escogida. Cuando la agencia haya inspeccionado el manual y está satisfecha con él, responderá con documentación correspondiente. Después de que esta documentación haya sido completada y enviada con los honorarios determinados, los inspectores programarán una auditoría de las instalaciones y su sistema de calidad. Brian Rothery, (Barrera 1995 p 83).⁵

1.4 ANTECEDENTES ISO 9000.

La ISO 9000 con base en Ginebra, Suiza, fue creada y editada por la Asociación Europea de Libre Comercio (A.E.L.C.). En 1977 la ISO integró un Comité Técnico de Calidad (el TCQ 176) con la finalidad de desarrollar una norma única para la operación y administración del aseguramiento de la calidad. Su trabajo consistió en reunir delegados de los organismos responsables de las normas de los diferentes países que estuvieran en proceso de desarrollar un trabajo similar a nivel nacional.

La ISO en 1978, publica la ISO 9000 y por entonces varios países tuvieron la oportunidad de alinear sus propias normas nacionales con la norma ISO final. El

Acta de Unificación Europea declaró el fin de 1992 como el principio del mercado único. La C.E. aceptó esta fecha para la adopción formal de la ISO 9000.

En 1987 se publicaron las primeras cinco normas internacionales sobre aseguramiento de calidad. En los anuncios de ese tiempo describían las nuevas normas como el "refinamiento de todos los más prácticos y genéricamente aplicables principios de sistemas de calidad" y "la culminación de acuerdos entre las más avanzadas autoridades en éstas normas como la base de una nueva era en la administración de la calidad" Brian Rothery, (cit. P.84 Barrera 1995).

ISO 9000 es para el uso interno de la gerencia y es útil para tomar decisiones sobre cual de las tres siguientes normas es la apropiada. La ISO 8402 es un vocabulario de términos y el fundamento de otros textos. La ISO 9000 y 9004 ofrecen un menú y explicaciones de cada elemento del sistema de calidad, esto ayuda a la organización a seleccionar los elementos apropiados para la aplicación de las normas.

Estas son las principales normas de la serie:

ISO 8402: Vocabulario.

ISO 9004: Gestión de Calidad. Elementos del Sistema de Calidad.

ISO 9000: Guías para la selección y uso de las normas.

ISO 9001: Modelo para el diseño, desarrollo del producto y su producción, instalación y servicio.

ISO 9002: Modelo para producción e instalación.

ISO 9003: Modelo para la inspección y pruebas finales.

ISO 9004 Parte 2: La norma de servicios.

Revisemos en qué consiste cada una:

1. ISO 8402: Calidad-Vocabulario. Esta clasificación define los términos utilizados en toda la serie, con el fin de que exista una mutua comprensión en las

comunicaciones internacionales. Los términos que se describen es, por citar algunos, calidad, políticas, dirección, aseguramiento, control, sistema, plan, auditoria, cte.

2. ISO 9000: Gestión de Calidad y normas de aseguramiento de calidad. Guías para su selección y uso.

3. ISO 9004: Gestión de Calidad y elementos del sistema de calidad. Guías.

Dentro de la clasificación se toma esta norma como la siguiente ya que es necesario tener la ISO 9000 y la ISO 9004 en una mano mientras se intenta seleccionar la apropiada 9001, 9002, 9003 o 900 4 (parte 2).

Esta norma contiene las políticas, responsabilidad organizacional, autoridad, recursos, procedimientos operacionales y documentación. El Manual de Calidad se especifica como el documento típico demostrando el sistema. Su propósito primario consiste en "brindar una descripción adecuada del sistema de calidad mientras sirve como una referencia permanente en la implementación y mantenimiento de dicho sistema" Brian Rothery (Barrera 1995 p.85). También especifican planes de calidad y auditorías, y un sistema para el mejoramiento de la calidad.

Esta última versión de la norma contiene una gran cantidad de información sobre las demandas en la etapa del diseño, que pueden ser de gran ayuda a las empresas que implementan la ISO 9000. También contiene información útil sobre lo que se demanda en la procuración y en los principales pasos de la producción y prueba.

4. ISO 9001: Sistemas de Calidad. Modelo para el aseguramiento de la calidad en el diseño, desarrollo, producción, instalación y servicios.

Una nota dentro de esta norma dice que el término "producto" incluye "servicio", "hardware", "materiales procesados" y "software", o una combinación de los mismos.

Uno de los elementos es el concepto de la revisión del contrato, esto cubre tanto la definición como la documentación necesaria para la elaboración del contrato, la resolución de diferencias procedentes de las ofertas y la evaluación de la habilidad del proveedor para cumplir con los requerimientos contractuales.

Otro elemento es el control del diseño, desde la plantación, asignación de actividades, organización de las "interfaces", las entradas y salidas del diseño hasta su verificación. También cubre cambios de diseño, aprobación y emisión de documentos y control de los cambios y modificaciones de los documentos. Incluye inspección, medición, calibración de aquellos equipos que lo requieran, así como manejo, almacenamiento, empaque y entrega, registros de calidad, auditorías y capacitación.

5. ISO 9002: Sistemas de Calidad. Modelo para el aseguramiento de calidad aplicado a la producción e instalación.

Esta es la norma más común para fabricantes y se aplica cuando ya hay un diseño o especificaciones establecidas, las cuales constituyen los requerimientos especificados del producto.

En esta norma también existe una demanda de que debería revisarse cada contrato y controlarse los documentos. Con la excepción del diseño y de sus cambios, el resto de la norma es similar a la ISO 9001. También puede aplicarse a los servicios de "software" y "material procesado".

6. ISO 9003: Sistemas de Calidad. Modelo para el aseguramiento de la calidad en la inspección y prueba final.

Si la empresa se encuentra en una situación en la que se tiene que demostrar su capacidad para efectuar satisfactoriamente inspecciones y pruebas, aparte de los acostumbrados requerimientos de políticas y estructura organizacional, lo necesario y acertado será la adopción de este sistema, ya que incluye el control de documentos, identificación y mercado de productos, control de productos que no pase las pruebas especificadas un sistema de manejo y almacenamiento, técnicas estadísticas cuando sea apropiado y capacitación.

Uno de los documentos de gran utilidad e importancia es sin duda el "Manual de Calidad" del cual ya hablamos anteriormente, éste representa la respuesta más común y popular a las demandas de la norma en lo que respecta a la documentación y registros de calidad. Es aquella parte del sistema de documentaciones y definiciones dedicado al control de calidad. Contiene procedimientos y muestras de todos los documentos usados en el sistema gerencial de calidad.

Una de las ventajas del "Manual de Calidad" es que selecciona actividades discretas a ser controladas por el personal de control de calidad.

1.5 AUDITORIAS.

La norma demanda auditorías internas de calidad. Estas tienen que integrarse dentro del sistema de calidad como mecanismos cotidianos y recurrentes de retroalimentación. Existe una norma ISO 9000 sobre la auditoría, la ISO 10001, en donde se recomienda la realización de auditorías internas de una manera planificada y formal con el fin de determinar si el sistema gerencial de calidad está funcionando.

Con este breve bosquejo de lo que representa la norma ISO 9000 y sus

clasificaciones, podemos entender mejor la relevancia que tiene él implementarla dentro de una empresa, los beneficios son evidentes y contribuyen al desarrollo y crecimiento, tanto en el ámbito nacional como internacional.

Por esto podemos decir que cuando una empresa adquiere un sistema de calidad como lo es ISO 9000, ya ha analizado los beneficios que trae consigo adoptar la norma, como lo es mantenerse en los mercados internacionales.

Una de las ventajas del análisis de los procedimientos y sistemas operativos de una empresa, llevado a cabo durante la adopción de las normas ISO, es que muestra las áreas débiles de la empresa al quedar patentes los métodos ineficientes de trabajo, el despilfarro de recursos y los costos añadidos causados por los defectos de calidad. De esta forma, y aún en el caso de las empresas no exportadoras, la adopción de las normas ISO, mejora la calidad del producto y aumenta la eficiencia y la productividad real de la empresa.

1.6 PROCEDIMIENTO PARA ESTABLECER UN SISTEMA DE CALIDAD ISO 9000

Dependen de un número de factores tales como la actividad de la empresa, el tamaño de ésta, el estado actual del control de calidad, los requisitos del mercado, etc. Dadas las condiciones de las organizaciones en los países en desarrollo, la adopción de ISO 9000 considera los siguientes pasos.

1. La alta Dirección de la empresa debe considerar la calidad como un elemento vital de su actividad.
2. Así mismo, debe entenderse que la puesta en marcha de un sistema de calidad conforme a ISO 9000 es esencial para el crecimiento y la rentabilidad a largo plazo de la empresa.

3. La Dirección debe plantearse todas las implicaciones que supone la adopción de ISO 9000 en la empresa y fijar como objetivo prioritario la implementación del sistema, asignándole todos los recursos para este fin.
4. Llevar a cabo discusiones con los jefes de departamento sobre la importancia del proyecto ISO 9000 y sobre la selección de modelo apropiado del sistema de calidad (ISO 9000, 9002, o 9003) a ser implementado en la empresa.
5. Consultas con los sindicatos para explicar el concepto y los beneficios que se obtienen con ISO 9000, tanto para la empresa como para sus empleados. Este punto es imprescindible para la cooperación de todo el personal.
6. La constitución de un comité de supervisión bajo el mando del director de la empresa y de un grupo de trabajadores dedicado completamente a la ejecución del proyecto en un plazo fijo.
7. El adiestramiento de los miembros del grupo de trabajo en los distintos aspectos de ISO 9000 y de la metodología para su implementación.
8. Una evaluación del sistema actual de control de calidad, con el fin de identificar las deficiencias o desviaciones en procedimientos de calidad al compararlos con los requisitos de las normas ISO 9000.
9. Identificar las actividades específicas que se deben llevar a cabo y formular un plan que defina los elementos de trabajo, así como las responsabilidades asignadas a los distintos departamentos y al personal de estos, fijando fechas límites para la consecución de las actividades asignadas.
10. Redacción de directrices de trabajo y de los procesos a seguir para cumplir con los distintos apartados de las normas, señalando su relación directa con las

operaciones de la empresa.

11. Preparación de un manual de la calidad que incorpore la política de calidad a la empresa y su organización, con un esquema detallado de los procedimientos del sistema.
12. Llevar a cabo la formación del personal técnico y obrero en los métodos y procedimientos debidamente normalizados y documentados.
13. Edición de la política de la calidad de la empresa y las directrices para la implementación de norma ISO 9000. Debe asegurarse que ésta sea comprendida por todos los empleados.
14. Determina la fecha de introducción del nuevo sistema y editar las directrices de la dirección para su implementación.
15. Evaluación del nuevo sistema por medio de auditorías internas que verifiquen el cumplimiento de la norma.
16. Llevar a cabo las acciones correctivas necesarias en aquellas actividades que, según la auditoría interna, incumplen la norma.
17. Continuamente llevar a cabo auditoría y actividades correctoras hasta que el sistema de calidad se encuentre operado.
18. Concerté una auditoría preliminar con una entidad externa a la empresa.
19. Lleve a cabo las actividades correctivas a las deficiencias observadas según la auditoría extra.
20. Concerté una evaluación formal por un organismo de certificación acreditado.

La implementación de ISO supone cambios radicales en el sistema operativo y en la cultura de trabajo de la empresa, por lo tanto la importancia de la autoestima en los líderes a de más de lo antes mencionado, son quienes van a ayudar al cambio hacia la calidad y la productividad.

Ahora ya conocemos las Normas de Calidad aceptadas internacionalmente. ¿Pero que tan efectivas pueden ser implementarlas en una empresa, si no tenemos el personal adecuado para llevarlas a cabo?.

El impacto de las emociones en el desempeño del trabajo y los factores de productividad, calidad y autoestima. Las emociones determinan en gran medida la toma de decisiones de las personas, e inciden en la productividad, la calidad y rendimiento general del trabajador. Ya que por impulso de las emociones las personas actúan para conseguir objetivos.

En 1984, Kurt Ewert, profesor de la Universidad de Dussldorf, demostró que el 80% de todos los problemas de productividad y calidad eran causados por el 20% de los trabajadores por el mal desempeño, mala actitud y baja autoestima. . En 1985, la empresa Siems respaldó económicamente el más grande estudio en el ámbito mundial para resolver el problema de autoestima, ya que impactaba severamente la rentabilidad de sus plantas. Los peores problemas de productividad y calidad en cualquier organización laboral los causan las personas con mala actitud, baja motivación y autoestima. La Doctora Elizabeth Smith, Profesora del Colegio de Graduados de la Universidad de Rice en Houston, es especialista en psicología de la productividad y calidad. Sus estudios sostienen que las mermas en producción por factores de autoestima en empresas de E.U. están entre los tres riesgos más serios que hacen desaparecer empresa de E.U. por pérdida de eficacia.

Pero asimismo la mayor parte de los especialistas en ciencias psicosociales coinciden al afirmar que el secreto de cualquier proceso de cambio o mejora parte

de una autoconciencia de crisis.

Las crisis se definen como situaciones previas a un proceso de cambio que crean presiones para provocar esos cambios, ya que producen siempre una concientización de los factores de crisis, que a su vez son las áreas de oportunidad para encauzar EL CAMBIO. Cuando se tiene la actitud de observar o autobsearse, ya que se dio el primer paso hacia él, ya que el sólo echo de tomar una nueva actitud de aprendizaje nos faculta para descubrir hacia donde debemos movernos en pos de ese cambio, a esta nueva actitud se le denomina concientización.

CAPITULO II

2.1 LAS ACTITUDES

Se sabe, que casi junto al nacimiento de la Psicología Social como una disciplina independiente de las ciencias que se ocupan principalmente de la conducta, aparece al mismo tiempo las ACTITUDES. Usadas por diversos autores cada cual en su connotación particular.

En cuando a su origen, podemos decir que las actitudes se forman en la familia durante los primeros años de vida influyendo en las experiencias personales del individuo y dependiendo de las estructuras ideológicas de la cultura, como la iglesia, la escuela, la sociedad y la misma familia. Así pues, las actitudes cualquiera que sea su índole están sujetas a cambios; comprender por qué cambian están importante como comprender él porque no lo hacen. "La escuela y los grupos de compañeros influyen indudablemente en la formación de actitudes durante la niñez, también se puede adquirir por los efectos de la crianza de los padres (Pacheco1993)."

En cierto sentido, una actitud constituye un marco de referencia para la conducta, el punto de vista desde el que una persona debe observar a alguien o alguna cosa y desde el cual elige una manera de ser o de proceder.

Las actitudes al igual que los conocimientos, se desarrollan de una manera selectiva del proceso de la satisfacción de necesidades, el individuo escogerá las actitudes que satisfagan sus necesidades y como cada uno se une a muchos grupos, pueden resultar que las actitudes absorbidas puedan ser congruentes o incongruentes entre sí; es por eso que el efecto de las influencias de los grupos sobre la información de las actitudes es compleja, ya que constantemente el individuo tenderá a cambiar de actitud.

2.2 DEFINICIONES Y SUS TRES COMPONENTES

Algunos teóricos de la psicología, han definido a la actitud con su propia perspectiva y su particular marco de referencia. Las actitudes, se aprenden o adquieren en el curso de la experiencia diaria, además las actitudes pueden fortalecerse, modificarse o eliminarse.

Newcomb (1935) afirma que “la actitud de un individuo frente a algo es su predisposición a ejecutar, percibir, pensar y sentir en relación con ello; es una forma abreviada a decir que la gente aprende, como resultado de la experiencia, orientarse hacia objetos y símbolos.

Thurstone (1932) define en cambio a la actitud como “la intensidad de afecto a favor o en contra de un objeto psicológico”.

Allport (1932) por su parte, considera a la actitud como “un estado mental neurológico de atención organizado a través de la experiencia y capaz de ejercer una influencia directa o dinámica sobre la respuesta del individuo a todos los objetos y situaciones con los que está reaccionando”.

Krech y Crutchfiel (1940) definieron a la actitud como “una organización duradera de procesos motivadores, emocionales, perceptivos y cognoscitivos en relación con el mundo en que se mueve la persona”.

Jonesdy Gerard (1938) define a las actitudes como “valores derivados de otros valores que son más básicos o que fueron internalizados con anterioridad en el proceso de desarrollo”.

Jonesdy Gerard (1938) define a las actitudes como "valores derivados de otros valores que son más básicos o que fueron internalizados con anterioridad en el proceso de desarrollo".

En conclusión haciendo una conjunción de todas las definiciones anteriores, podemos deducir que las actitudes es una organización duradera de creencias y cogniciones en general, dotada de una carga afectiva a favor o en contra de un objeto social definido, de una situación o de una persona.

"El problema de las relaciones entre la actitud, la opinión y la acción respecto a un mismo objeto se plantea entonces en términos de la influencia que ejerce la actitud sobre la opinión y la acción. Numerosos autores contemporáneos proponen una definición más amplia de la actitud, es un conjunto de tres componentes; un componente cognitivo (juicios, creencias y conocimientos), un componente afectivo (sentimientos) y un componente conativo (Tendencia de acción). En conjunto, los aspectos evaluativos, las creencias y las opiniones, se relacionan para dar coherencia a las actitudes"(Pacheco 1993) >

Finalmente, las actitudes predisponen el sentido, dirección u orientación de la conducta humana manifiesta, ya que las respuestas que el individuo da a su ambiente, no son exclusivamente innatas, sino que generalmente, actúan en razón de su experiencia y motivos propios.

La importancia de las actitudes a la conducta sobresale, si consideramos que el individuo actúa de acuerdo a la forma particular en que percibe el mundo que le rodea y la vivencia que guarda respecto del mismo. "Una actitud es una predisposición aprendida a responder a las personas, a los objetos o a las instituciones de una manera positiva o negativa. Las actitudes, son uno de los aspectos del funcionamiento social que se estudia con mayor afán debido a que resumen la experiencia pasada(...) dirigen la acción futura (Pacheco1993)."

Como ya dijimos antes, el individuo tiene posiciones, sentimientos, creencias y juicios favorables o desfavorables respecto a ciertas personas o grupos sociales, objetos, Etec. son éstas las que se estudian en psicología social bajo el término de actitudes; contando con tres elementos componentes:

1º El elemento Cognoscitivo, constituye la representación del objeto o evento que es motivo de la actitud, a este elemento se le encuentra a través de las creencias, la manera de percibir el objeto y otras manifestaciones de los procesos de integración superior. Cuando la representación cognoscitiva del objeto de actitud es vaga, entonces el efecto por el provocado no será intenso, si la representación es errónea, esto no afecta en nada ni al sentimiento, ni al afecto que se despierte hacia el objeto.

2º El elemento Afectivo, es el sentimiento a favor o en contra de un determinado objeto social, es lo que más caracteriza a las actitudes, ya que, en esto se

diferencia una actitud de una creencia y una actitud de una opinión; las que aunque a formar parte de las actitudes, no necesariamente poseen una connotación afectiva.

3ª El elemento Conductual, éste es relativo a la conducta, donde las actitudes también poseen una manifestación de afecto y con las cogniciones que se tienen acerca del objeto actitudinal y que se manifiesta dada una situación determinada, y con el individuo determinado, es como un juicio de valor que da el individuo y esta va a varias dependiendo del individuo que lo haga.

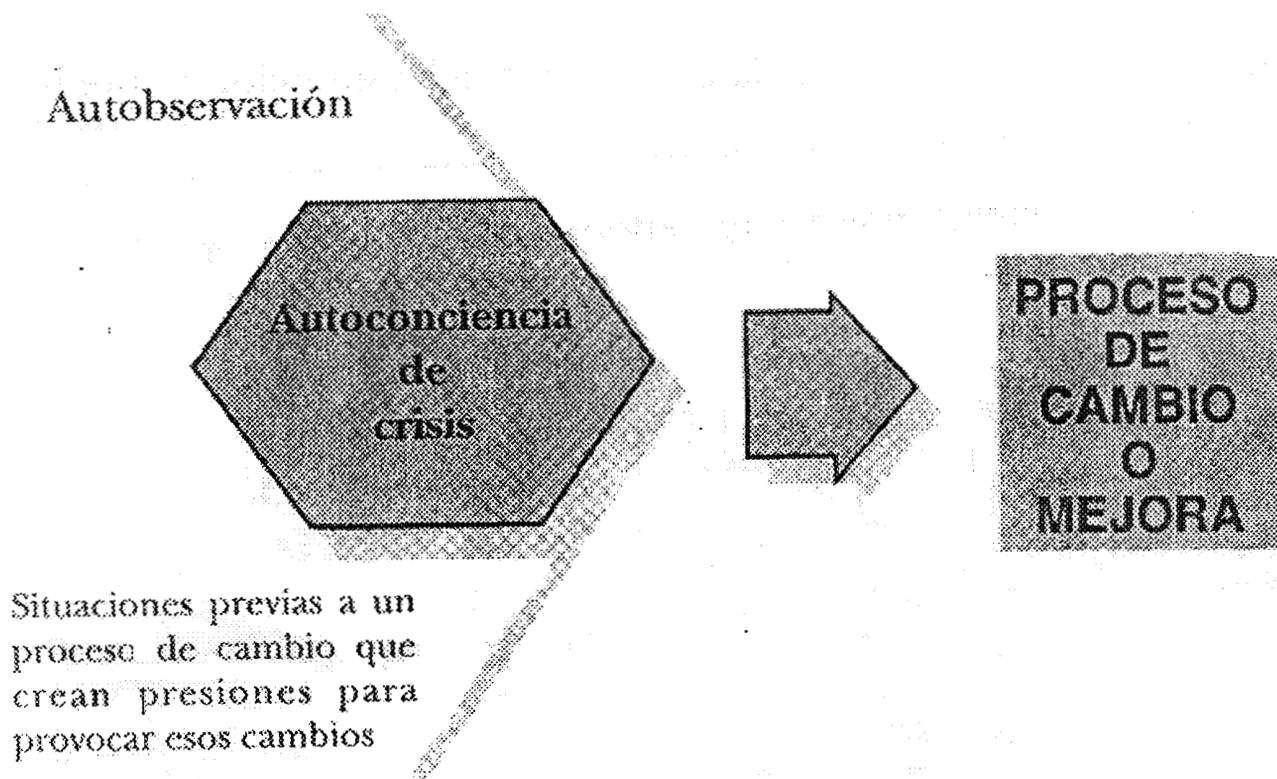


Figura 1.1 (Cruz p.65)

2.3 CRÉAR CONCIENCIA DE LA ACTITUD

Una actitud se considera como una asociación entre un objeto dado y una evaluación dada Fazio, 1989 (J.F. Morales P.497).⁹ Así, por ejemplo, las situaciones sociales, las personas y los problemas sociales constituyen objetos actitudinales. Evaluación significa el afecto que despierta, las emociones que moviliza, el recuerdo emotivo de las experiencias vividas, incluso las creencias acerca de la capacidad del objeto para conseguir metas deseadas. Cuando la persona carece de experiencia con el objeto de la actitud, o cuando éste no despierte su interés, la fuerza de la asociación objeto-evaluación es inexistente. Más que de actitud, en estos casos es preferible hablar de no-actitud, ya que no existe una evaluación previa del objeto en la memoria.

En la fuerza de la asociación influyen tres procesos diferentes, si bien lo normal es que no lo hagan los tres con la misma intensidad. Si la persona asocia el objeto con la evaluación por medio de un conocimiento amplio y detallado de las propiedades y características del objeto, nos encontramos ante un proceso cognitivo. Si la evaluación surge más bien de experiencias intensas, de carácter positivo o negativo, con el objeto de la actitud, el proceso es afectivo. Finalmente, es conductual si la evaluación surge de manera gradual de la implicación conductual de la persona con el objeto.

2.4 CÓMO SER OBJETIVO EN LA VALORIZACIÓN DE ACTITUDES Y AUTOESTIMA

La relación entre el componente cognitivo y el afectivo se ha tendido a conceptualizar como una consistencia afectivo-cognitivo. Es decir, se supone que la naturaleza del afecto que despierta el objeto de la actitud coincide con el contenido de la creencia. Si una persona cree que el objeto de la actitud facilita la obtención de objetivos importantes, tal creencia debería traducirse en un afecto positivo hacia el objeto. A la inversa, si del contenido de las creencias se deduce que el objeto es un obstáculo para sus intereses, lo que habría que esperar sería más bien un afecto negativo.

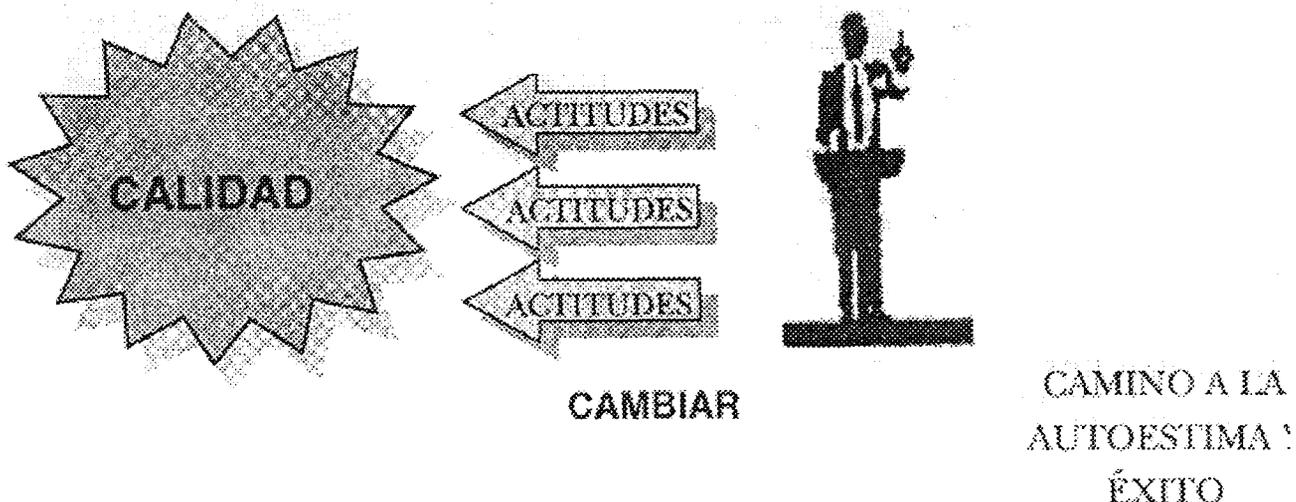


Figura 1.2 (Cruz p. 66)

Las actitudes como parte de nuestra vida emocional, que se expresan mediante sentimientos básicos de lo agradable y lo desagradable, nos permite expresar lo que nos gusta o nos disgusta, desarrollando en torno a ello, estados de humor y sentimientos, de tal manera que, cuando se detecta en el individuo una actitud favorable hacia su lugar de trabajo, puede explicarse que el individuo considera a la empresa u oficina donde labora como un lugar agradable y que por lo mismo, le gusta trabajar ahí, prefiriendo no aceptar otro trabajo debido a que existe un vínculo sentimental que lo liga al lugar, lo cual habrá de reflejarse en la expresión de una serie de formas emocionales de conducta en el trabajo o en todo lo que se relaciona con él. En el caso contrario, cuando se habla de una actitud desfavorable existen aspectos emocionales semejantes, excepto que éstos son negativos y se expresan cuando el trabajador indica que le desagrada el lugar, que se siente infeliz y deprimido odia a sus compañeros de trabajo y a los jefes.

Señala Blum (Cepeda 1995 P 34)¹⁰ que la importancia del estudio y medición de las actitudes radica en que al realizarse con la precisión requerida se obtiene información valiosa, de gran utilidad en las manos del psicólogo, ya que las actitudes al ser susceptibles al cambio, permiten que su medición resulte práctica,

siendo relevante y significativa toda aquella información referida a las actitudes del trabajador hacia su jefe.

Las actitudes constan, tal y como pone de manifiesto el estudio de Breckler, de tres componentes: cognitivo, afectivo y conativo-conductual. Ello quiere decir que la respuesta que la persona emite frente al objeto de la actitud es susceptible de una clasificación triple, según predominen en ellas los elementos de información creencias, afectivos de intención-conducta. Sin embargo, a pesar de que estos elementos son diferentes entre sí, todos ellos comparten algo: la disposición evaluativa frente al objeto Ajzen, 1989 (J.F. Morales p.500).¹¹ Por esta razón, Rosenberg y Hovland propusieron en 1960 su modelo jerárquico de las actitudes en el que los tres componentes se consideran como subconjuntos de un conjunto superior, que es la actitud.

2.5 ACTITUDES NEGATIVAS

Con respecto a este punto, resulta importante mencionar lo propuesto por varios autores, con relación al carácter y orígenes de algunas de las actitudes negativas de los trabajadores,

(Arias, 1989 p 90).¹² Afirma que los orígenes de algunas de las actitudes negativas de los trabajadores, podrían localizarse en las situaciones de carácter frustrante del ambiente labora. Considera como situaciones frustrantes, a aquella en la cual se interpone una barrera entre el organismo y su objetivo, por lo que el trabajador reaccionara ante esa situación de manera agresiva, dirigiendo su energía hacia el objeto frustrante para quitarlo o destruirlo, otras veces la dirige hacia otro objeto, cuando no es posible agredir de manera directa al objeto causante de la frustración, desviando tal agresividad hacia los compañeros de trabajo, herramientas y utensilios materiales o hacia las personas cercanas pertenecientes a la propia familia del trabajador o en algunas ocasiones, de manera diferida,

mediante la propagación de rumores con respecto a los jefes, el incumplimiento de órdenes, la entrega a tiempo del trabajo, pero cuando esta frustración adquiere un carácter colectivo, la agresividad puede tomar otros caminos y manifestarse en forma de "tortugismo" o huelgas encaminadas a agredir a la empresa, subyaciendo frecuentemente, en estos casos, un cúmulo de situaciones frustrantes y de personas constantemente frustradas,

(Brunet 1987 p 68),¹³ señala algunos tipos de comportamiento observados en los trabajadores que están sujetos a situaciones frustrantes del ambiente laboral y que correspondería a las reacciones de evasión por frustración, donde el comportamiento del individuo asume formas que son más aceptables socialmente, como el ausentismo, el retraso son indicadores de una continua frustración en los trabajadores.

Así mismo, Brunet señala que dependiendo de la rigidez de los castigos y reglamentos organizacionales, así como de las normas de grupo, será el grado de agresividad manifestada por los individuos, que puede en un momento dado asumir formas ocultas y delictivas, como el sabotaje, el vandalismo y el robo, propiciado en parte, por el hecho de sentirse marginados de la vida de la organización lo que produce una desvinculación entre su comportamiento y los objetivos organizacionales, permaneciendo los individuos aislados y viviendo una frustración y hostilidad que llega a expresarse mediante conductas negativas, como las que ya han sido descritas. (Escobar 1994 P.37).¹⁴

Afirma Brunet, que el desarrollo en los individuos de actitudes de indiferencia hacia el trabajo, provoca la aparición de accidentes, los cuales son más numerosos en aquellas organizaciones que presentan tasas bajas de movilidad y pocas oportunidades de cambio de promoción de los individuos. La resignación o conformismo, constituye otra de las formas de reacción a la frustración, que en el caso de los trabajadores se presenta cuando el sujeto delega "voluntariamente" su capacidad crítica a una entidad abstracta de autoridad, produciéndose en el

individuo conformista, un deterioro de su autoestima. González 1980 (Escobar P.42).¹⁵

Si por el contrario, el clima de trabajo es participativo, señala Brunet, los grupos de trabajo tienden a integrar los objetivos y normas formales de la organización sobre todo cuando se da el caso de que los objetivos y normas del grupo coinciden con los de la empresa y viceversa.

CAPITULO. III

3.1 LIDERAZGO

El liderazgo ha adquirido mayor importancia en los últimos tiempos debido a los importantes cambios que se han producido últimamente en el mundo de los negocios; el liderazgo no es un tema del dominio exclusivo del presidente ejecutivo o de unos cuantos ejecutivos importantes, sino que cada vez se necesita más, virtualmente, en todos los niveles de una empresa.

Chales Morris (Cruz 1997 p 53)¹⁶ concluye que los líderes con un marcado afán de logro orientan su actividad sobre la base de una autoestima firme y fuerte basada en la seguridad, la confianza y la obtención de triunfo o éxito diferenciado en tres niveles.

1. Éxito en orientación laboral que es el deseo de trabajar mucho y bien.
2. Éxito en el dominio de sí mismo que es trabajar contra retos o metas y vencer.
3. Éxito en la competencia que consiste en la actividad de competir con otros para enfrentar las aptitudes propias con las de otros, rivales o competidores.

.A partir de Deming (1989) muchos autores han insistido en la necesidad de que los directivos de las organizaciones ejerzan un liderazgo firme para que el desarrollo de un sistema de administración basado en el control total de la calidad tenga éxito. Tanto Casares (1994) como Munné (1986), sobre todo este último, definen al liderazgo como, la capacidad que posee una persona para influir en los demás miembros de un grupo más de lo que éstos influyen en ella. Como se verá después, esta posibilidad de influencia recíproca es fundamental para comprender la aplicación del concepto de liderazgo en el control de calidad.

3.2 PERFIL DE LOS LIDERES

Características personales que se requieren para un liderazgo efectivo en nuestros días. Proporcionar liderazgo efectivo no es tarea fácil, al menos en puestos importantes. Si lo fuera, nos encontraríamos con una enorme abundancia de líderes a lo largo de la historia. Sin embargo, hasta en las condiciones más favorables se necesitan una serie de cosas para crear la visión y la estrategia y para lograr el espíritu de equipo y la motivación. Pero esas condiciones favorables han dejado de ser la norma. La norma es hoy la complejidad.

Para un ejecutivo, una cosa es aportar liderazgo a un tema suscitado por la intensidad competitiva cuando el grupo es pequeño y homogéneo, la tecnología es simple, la línea de productos limitada y el mercado homogéneo; otra cosa muy distinta es cuando se trata de grandes grupos formados por muchas clases de personas y cuando las tecnologías y los productos son muchos y complejos.

En condiciones de gran escala y complejidad, indican que crear un programa inteligente suele exigir el conocimiento de cantidades colosales de información sobre productos específicos, tecnologías, mercados y personas. Sin esos conocimientos ocurre que, sencillamente, es imposible lograr buenas visiones o estrategias inteligentes o juzgar si las visiones y estrategias sugeridas por otras personas tienen algún sentido. También es necesario tener una mente perspicaz, una capacidad de análisis razonable, posibilidades de pensar estratégica y multidimensionalmente, y un buen criterio empresarial para sintetizar toda esa información en un programa correcto. Con excesiva frecuencia, caemos en la romántica trampa de creer que las grandes misiones se producen de forma mágica o por gracia divina. En el mundo de los negocios sólo en muy raras ocasiones (suponiendo que suceda alguna vez) ocurre eso. Las grandes visiones se producen cuando una mente poderosa, que trabaja duro y dedica mucho tiempo a estudiar enormes cantidades de información, es capaz de descubrir (o de reconocer en las sugerencias de otras personas) pautas de interés y nuevas

posibilidades.

En condiciones de gran escala y complejidad, parecen sugerir que atraer y retener la gran red de recursos necesaria para llevar a cabo un programa correcto exige grandes dosis de credibilidad, lo que, a su vez, supone: Un historial impresionante y una buena reputación; relaciones sólidas y cooperativas con un gran número de personas que tienen un papel de importancia dentro de un determinado sector industrial dentro de la propia empresa o en ambos; el potencial y la honradez personal necesarias para establecer relaciones sinceras con gran cantidad de personas, de forma rápida y con facilidad. Un rostro agradable, un ingenio agudo y un cierto carisma pueden ayudar, pero las características de las personas que llegan a situarse como líderes en una determinada actividad social están muy lejos de ser suficientes en el mundo de los negocios. Motivar a un grupo de personas clave dentro de la red para que trabajen con todas sus energías en el programa exige una considerable capacidad de comunicación y una especial perspicacia para distinguir entre las diferentes personalidades involucradas.

Como consecuencia de las dificultades inherentes, el liderazgo efectivo dentro de los puestos de alta dirección parece exigir, además, un enorme nivel de energía y un profundo deseo de dirigir toda esa energía a aportar liderazgo (en lugar de emplear esa energía en otra docena de cosas en las que podría utilizarse). Esto supone una persona muy motivada y con gran confianza en sí misma que le empujan a adquirir y utilizar el poder para lograr cosas por medio de otras personas (lo que los psicólogos llamarían poder de convocatoria y motivación de realización).

Si se reúnen esos requisitos (véase recuadro 3.1) lo que se obtiene es una lista larga y complicada. Dada la inherente dificultad de los temas de que nos ocupamos, no será ni una lista completa. La lección que debe aprenderse es muy importante aunque resulte en gran parte evidente: aportar un liderazgo efectivo en

puestos de alta dirección en el momento actual exige contar con una serie de factores que actúen a favor del líder.

Quizá por ello, una de las razones por las que parece haber un número tan reducido de personas que dirigen hoy una empresa y cuentan con todos los atributos que se mencionan en él (Recuadro 3.1). Lo más corriente es que los ejecutivos conozcan bien ciertos aspectos de sus empresas y carezcan totalmente de conocimientos sobre otros, que sean muy amigos de algunos de los personajes fundamentales y que no pasen de un conocimiento superficial de otros, que sobre todo tengan un buen historial, aunque no impresionante, que sean muy hábiles en ciertos trabajos de tipo intelectual o personal, pero no lo sean en otros. Es muy raro encontrar hoy un ejecutivo dotado de amplitud, en el sentido de las características que se enumeran en el recuadro 3.1 La mayoría son mucho más limitados.

RECUADRO 3.1

Algunos de los requisitos para un liderazgo efectivo en puestos de alta dirección en organizaciones empresariales complejas.

I. Conocimientos del sector industrial y de la organización.

- Vasto conocimiento del sector industrial (mercado, competencia, productos, tecnologías).
- Vasto conocimiento de la empresa (personas importantes y por qué lo son, cultura, historia, sistemas).

II. Relaciones en la empresa y en el sector industrial.

- Amplio conjunto de sólidas relaciones en la empresa y en el sector industrial.

III. Reputación e historial.

- *Excelente reputación y sólido historial en una vasta gama de actividades.

VI. Potencial y habilidades

- Agudeza mental (capacidad económica moderadamente sólida, buen criterio, capacidad de pensar de forma estratégica y multidimensional).
- Sólida habilidad para relacionarse con otras personas (capacidad para desarrollar rápidamente buenas relaciones de trabajo, compatibilidad, capacidad de venta, sensibilidad ante las personas y la naturaleza humana).

V. Valores personales.

- *Alto grado de honestidad (en general valora a todo tipo de personas y grupos).

VI. Motivación.

- *Alto nivel de energía.
- *Fuerte impulso rector (necesidad de poder de realización basadas en la confianza de sí mismo).

(John P. Lotter p 83)

3.3 ATRIBUTOS NECESARIOS ENTRE LOS MANDOS INFERIORES E INTERMEDIOS

La lista de atributos necesarios para aportar un liderazgo efecto de la pirámide

jerárquica, tal y como podría suponerse, menos impresionante, pero no por esto de menos importancia.

Incluso en el puesto de trabajo más insignificante de una organización compleja, el liderazgo sigue exigiendo comprender el contexto, entender que es mucho más amplio que lo que exige ese trabajo concreto. También exige buenas relaciones que vayan más allá de las que marca la propia jerarquía formal. Y sigue exigiendo un buen historial y una reputación de credibilidad. Siempre requiere un mínimo de capacidad intelectual y personal. La honestidad es importante por las mismas razones que lo es en puestos de mayor importancia. Y, por idénticas razones, es preciso disponer de un nivel mínimo de energía y de deseos de actuar como líder. En otras palabras, para aportar liderazgo en un puesto ejecutivo modesto o en un trabajo profesional, sí hay cosas que deben actuar a favor de uno mismo.

Parte de las razones por las que es tan difícil encontrar muchos buenos ejemplos de liderazgo efectivo es que sólo contadas personas poseen ciertas características positivas que sean mencionadas en el recuadro. Una vez más, lo que solemos encontrar son personas con una cierta limitación en cuanto a su capacidad y experiencia profesional, limitación que impide u obstaculiza sus esfuerzos para elaborar visiones y estrategias y para lograr colaboración y motivación. (La otra parte de dichas razones vuelve a relacionarse con los mandos superiores de la empresa y su buena disposición para permitir que quienes están en puestos inferiores a los de ellos asuman también su parte de liderazgo.

3.4 ORIGENES DE LIDERAZGO

Después de lo expuesto, cabría preguntar: ¿de dónde proceden todas esas características personales? ¿Cuántas (en el supuesto de que haya alguna) nacen con el futuro líder? ¿Cuáles (si hay alguna) se desarrollan a edad temprana, o en la universidad como parte de una carrera profesional?

Sólo necesitamos llevar a cabo un examen superficial del Recuadro 3.1 para lograr algunas respuestas tentativas a preguntas tan importantes como las anteriores.

*Sólo contados atributos del liderazgo parecen nacer con el futuro líder.- una cierta capacidad mental y personal (parte del Punto IV), y quizá el potencial físico necesario para desarrollar el nivel de energía que precisa el liderazgo (parte del Punto VI). También algunos otros atributos proceden de ese potencial existente al nacimiento (por ejemplo, cierta habilidad intelectual no llegaría a desarrollarse sin un mínimo de capacidad innata). Pese a ello, el viejo proverbio de que "los líderes nacen, no se hacen", no parece resultar muy cierto, dado que la mayoría de los requisitos del recuadro 2.1 aparecen después del nacimiento y no son, necesariamente, una función de ciertas posibilidades congénitas.

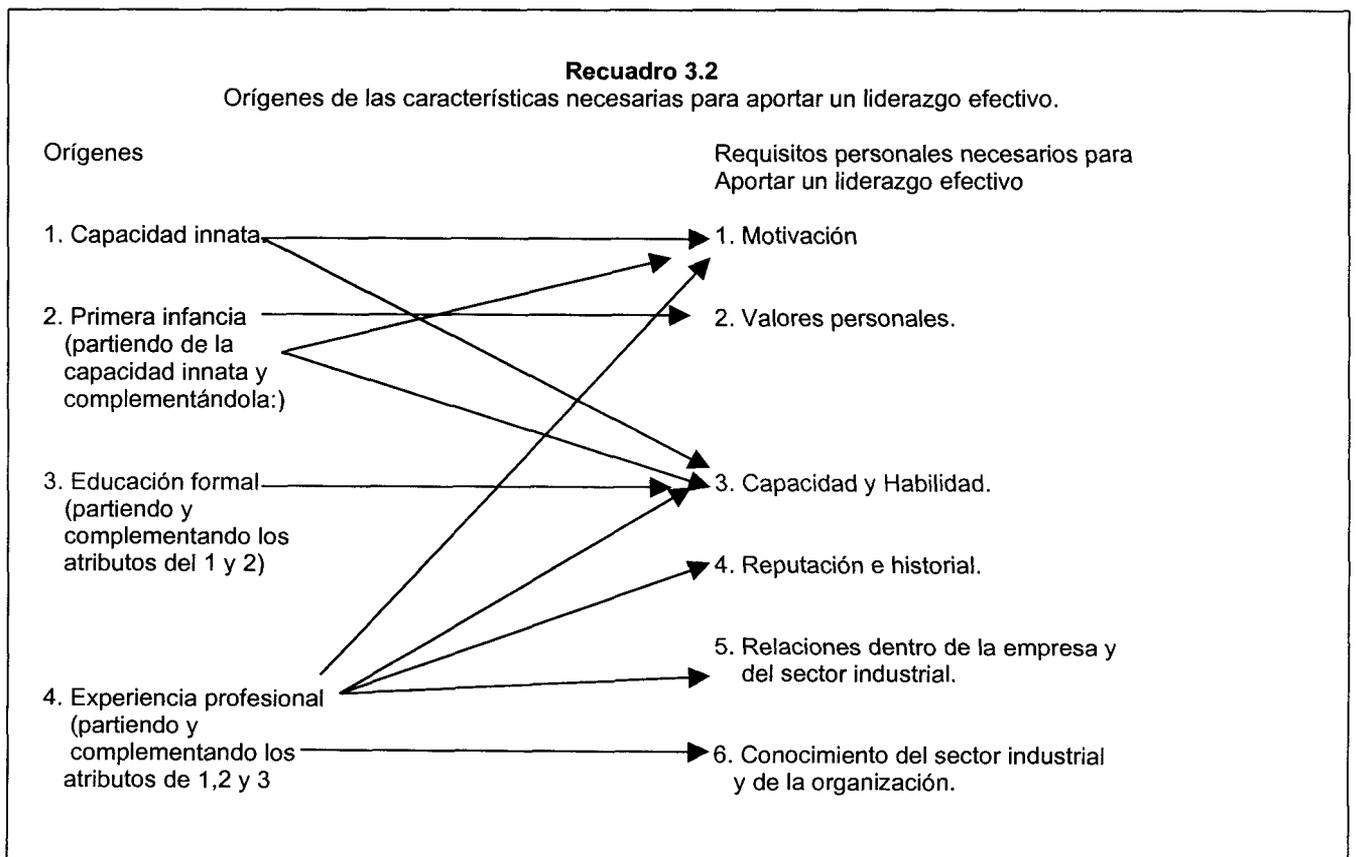
*Algunas de las características del liderazgo se desarrollan, sin duda alguna, en los primeros años de vida del futuro líder. Gran parte de los que aparecen en los Puntos V y VI (relativos a valores y motivación) encajan en este apartado, al igual que algunos de los del Punto IV (potencial y habilidad). Podría afirmarse que, en lo relativo a liderazgo, conocer a Freud (que destacó el efecto de las primeras experiencias vitales) es útil, pero no una condición suficiente.

*Pocos de dichos atributos parecen haber sido desarrollados por nuestro sistema educativo. Aparte de algunas técnicas, de alcance limitado, de tipo intelectual, ninguno de los atributos del Recuadro 3.1 es desarrollado de forma significativa en la mayoría de las escuelas actuales, incluyendo los centros universitarios dedicados a estudios de posgrado. Esto no quiere decir que los centros de estudios de cualquier tipo no sean capaces de hacer más. Es, simplemente, que deciden no hacerlo.

*Un número sorprendentemente elevado de dichos atributos se desarrollan en el trabajo como parte de la carrera profesional iniciada después de la etapa de estudios. Casi todos los requisitos que figuran en los Puntos 1,11 y 111, relativos a conocimientos, relaciones y antecedentes, encajan en esta generalización. Lo mismo que algunos de los Puntos V (capacidad y habilidad) Y VI (motivación).

El Recuadro 3.2. resume en forma gráfica lo expuesto.

Para entender como llegaron a ser líderes tendríamos que remontarnos a sus experiencias desde su nacimiento, durante su niñez, su educación, y a lo largo de sus carreras. El efecto acumulado de todas estas experiencias fue lo que les dio todo lo que se precisaba para ejercer un liderazgo efectivo.



Resulta útil comparar brevemente estas conclusiones con el origen más probable de los atributos necesarios para dirigir una empresa de forma efectiva. El contraste resulta útil porque otra vez, existen diferencias de importancia.

Aunque entre los requisitos necesarios para dirigir una empresa existen algunos que son innatos (potencial mental básico) y algunos de ellos tienen relación con la infancia (motivación), un requisito importante (si no el principal) es consecuencia bien de la formación o de la experiencia laboral (el requisito del conocimiento). Tiempo atrás, las diversas disciplinas englobadas en la administración de empresas se aprendían fundamentalmente en el puesto de trabajo. En la actualidad, cada vez más, se aprenden en periodos de tiempo más breves, aunque más concentrados, en Universidades o en sesiones de adiestramiento que ofrecen las empresas. Durante los últimos 20 años, este tipo de formación ofrecido por las empresas en los Estados Unidos ha crecido de forma astronómica. Aparentemente, tanto las personas como las compañías interesadas en carreras empresariales han llegado a la conclusión de que este tipo de adiestramiento constituye un sistema para aprender los principios fundamentales de la dirección de empresas mejor que los métodos tradicionales.

3.5 LEGITIMIDAD DEL LÍDER

Se han mencionado los atributos y características que deben presentar los líderes. Sin embargo en las industrias, organizaciones, agencias gubernamentales y empresas en general, han utilizado como supuestos líderes a directivos, supervisores y ejecutivos. Por esta razón, un enfoque muy utilizado para definir el liderazgo en situaciones formales ha sido identificar a la persona con un rol directivo. Así, se considera líder a la persona que ocupa un puesto de dirección en algún nivel de la jerarquía de una organización formal. "La tendencia predominante en la actualidad considera esencial, sin embargo, trazar una distinción entre

dirección y liderazgo, reservando el término para aquellas personas que juegan un papel clave en actos de liderazgo Ciark y Ciark, 1990"(Lindgren , 1997).

Para Hollander, la legitimidad del líder "procede de la autoridad concedida a su rol del origen de esa autoridad (interno o externo al grupo) y de un conjunto de impresiones que los seguidores mantienen acerca de la competencia y motivaciones del líder". Hollander y Julian, 1970 (Lidgren 1997). Este autor propone cuatro orígenes de la legitimidad del líder:

- a) Conformidad inicial a las normas del grupo: la legitimidad del líder será mayor si se conforma pronto a las normas de su grupo.
- b) Origen de la autoridad del líder o forma de lograr la posición de liderazgo: básicamente la elección por parte de los propios integrantes del grupo VS la designación por parte de alguna autoridad externa al grupo, siendo la primera la que confiere mayor legitimidad al líder.
- e) Competencia de líder: cuando más hábil sea una persona en la realización en conductas relevantes para la tarea grupal, mayor será su legitimidad.
- d) La identificación de los seguidores con el líder: las personas otorgarán una mayor legitimidad a aquellos líderes que comparten sus ideales,
- e) valores y aspiraciones.

La legitimidad de líder la evalúa Hollander, por lo general, a través de la favorabilidad con la que los seguidores responden al líder, aceptando su influencia y evaluándole de manera positiva. El origen de autoridad del líder (la elección interna o la designación externa) aparece como un factor decisivo en la influencia posterior y en la aceptación de líder por parte de los seguidores. Así, los líderes elegidos en comparación con los asignados son mejor evaluados por los seguidores siempre que sean competentes para el logro de las metas y se conformen pronto a las normas del grupo. Así mismo, los servicios prestados por un líder elegido aun siendo los mismos que los ofrecidos por un líder designado, son más valorados por el grupo y resultan más reforzantes para los seguidores.

3.6 UN PUNTO IMPORTANTE DEL LÍDER ES LA CAPACITACIÓN Y EL ADIESTRAMIENTO

En un mundo tan cambiante como el nuestro todos necesitamos actualizarnos o de lo contrario, quedaremos pronto rezagados.

El recurso más valioso de toda institución es el factor humano, siempre que sea eficiente; si no lo es generará problemas que lo convierten en la mayor rémora de la empresa.

Hay dos tipos de necesidades de capacitación:

- Las técnicas
- Las humanistas

Las técnicas son específicas: se refieren a las habilidades en el campo de la tecnología y competen al especialista.

Las humanistas son más generales y tienen relación estrecha con las actitudes; competen al hombre en cuanto tal.

La necesidad de la capacitación humanista proviene de que los hombres no deben considerarse como máquinas; porque además de habilidades tienen sentimientos y actitudes; para actuar en forma adecuada necesitan ser motivados tener espíritu de colaboración y control emocional.

¿Cuál es en todo este campo la función del líder?

El líder que piensa en términos de máxima eficacia con costo mínimo no actúa a la ligera, recurre a expertos; primero para la detección de necesidades y prioridades de capacitación y segundo para encomendarle los cursos, técnicos y de motivación, autoestima, entre otros.

CAPITULO IV

4.1 FLEXIBILIDAD

La elección del tipo de liderazgo en un momento determinado depende de las características del jefe, las características de los subordinados y las características de la situación. Es necesario mencionar, que anteriormente se buscaba estabilidad y equilibrio, hoy en día se percibe un gran interés por la movilidad, la agilidad y la flexibilidad. Anteriormente se preparaban y se seleccionaban administradores-coordinadores y controladores de lo existente. Hoy se entrenan y se buscan personas capaces de enfrentarse a lo inestructurado, de dejar lo existente-no-eficiente y correr el riesgo de predecir el futuro.

Al estudiar el problema del cambio en las organizaciones, Leavitt 19965, Rodríguez Aroldo (p. 469),¹⁷ parte del concepto de que la organización es un sistema en el cual interactúan cuatro variables: La estructura, la tecnología, las personas y la tarea.

La estructura se refiere a los sistemas de autoridad y control, los sistemas de comunicación y la estructura de los roles. La tecnología se refiere a los sistemas internos de solución de problemas como las técnicas de descripción y medida del trabajo. Fundamentalmente se refiere a los procesos de transformación de la información. Las personas se tienen en cuenta en relación con actos en la organización; la tarea es la producción de bienes y servicios, incluyendo los trabajos específicos que son operacionalmente significativos en la ejecución de tareas complejas.

Las teorías de cambio, desde el punto de vista de la estructura, proponen que si se optimiza la estructura, se optimiza el comportamiento de la organización. Para ello se analiza detenidamente la tarea, se divide el trabajo apropiadamente y se constituye un sistema de autoridad y control; a ellas se les define su trabajo, se les asigna funciones de autoridad que ejercen a través de mecanismos especificados.

Otro enfoque es el que propone la descentralización. Con ella se consigue una disminución en los costos de la coordinación. Un aumento del control sobre las unidades inferiores y en consecuencia, un mejoramiento en la ejecución de la tarea. En parte debido a los efectos motivacionales que tienen sobre las personas.

Otro enfoque se base en el diseño del flujo del trabajo, teniendo en cuenta no las características de la tarea, sino las características de los individuos y sus actitudes. Los trabajos realizados sobre las cadenas de comunicación en las organizaciones y sus influencias sobre la ejecución, también se encuentran en esta categoría.

Con esto se busca cambiar las organizaciones cambiando la actitud de las personas. Este grupo se orienta a la conducta de los individuos para conseguir un cambio en las estructuras y un mejoramiento en la ejecución de la tarea. Esta serie de cambios se completa o se realiza a través de un cambio hacia la búsqueda de un desarrollo humano y de la autorrealización.

También se puede hacer hincapié en la importancia del medio ambiente:

- a) El medio ambiente de las organizaciones está cambiando mucho más rápido que antes. Los descubrimientos científicos y las innovaciones en los productos y sistemas son oportunidades para unas y peligros para la supervivencia de otras; los tiempos entre un descubrimiento o invención y comercialización se han disminuido radicalmente.
- b) Las organizaciones, si quieren sobrevivir, deben pasar de reactivas a proactivas. Los cambios ya no se consideran como una adaptación al medio ambiente actual sino una preparación al medio ambiente futuro.
- c) Se reconoce y se acepta la existencia de un riesgo permanente. La respuesta a él es tratar de controlarlo o minimizarlo. Para ello, se utiliza la planeación y la predicción con métodos que van más allá de la interpolación; se invierte en investigación y desarrollo y se explotaran las oportunidades de diversificación.

- d) Se institucionaliza la flexibilidad y el cambio. Se exploran nuevos diseños de la organización que permitan una flexibilidad máxima de acuerdo con las circunstancias y se habla de organización por productos, organización por funciones, organización por proyectos, matrices organizacionales, etc.
- e) A los nuevos directivos (Líderes) se les entrena y se les selecciona con base en las capacidades de innovación, de flexibilidad, de soportar situaciones nuevas, de manejar problemas inestructurados y de tomar riesgos calculados.

4.2 FACTOR QUE RESTRINGE EL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD

Cuando más grande se vuelve una organización, mayores serán los obstáculos a los que deban enfrentarse las comunicaciones internas, la unidad de propósito y el cumplimiento de los resultados. Independientemente de sus dimensiones, cuando las organizaciones maduran, dentro de ellas se desarrollan costumbres, actitudes y creencias que también representan barreras para el cumplimiento de los resultados. Tanto el tamaño como la madurez organizacionales tienden a restringir el incremento de la productividad.

A medida que las organizaciones maduran, desarrollan una rigidez molesta, una complacencia obstinada y una veneración por el status quo. Cuando las organizaciones son jóvenes también son flexibles, fluidas; todavía no se ven paralizadas por una rígida especialización, la vitalidad disminuye, la creatividad se desvanece, la flexibilidad va dando paso a la rigidez y pierde parte de la capacidad para enfrentarse a los desafíos que llegan de fuentes inesperadas. Esto no tiene por qué ocurrir. Una organización cuya madurez consiste únicamente en hacer las cosas de un modo más firme está destinada a perecer, aunque aprenda a hacer esas cosas con la mejor de las habilidades. A medida que proliferan las normas y los procedimientos, se va haciendo mayor hincapié en la conformidad del propio desempeño. El que se lleva las palmas no es el que demuestra estar fuertemente motivado ni el que cumple con su trabajo, sino el que posee arraigados conocimientos sobre las reglas y las

tradiciones y ha desarrollado un alto sentido de cómo debe actuarse a la luz de esas reglas y tradiciones. El que esa persona cumpla o no con su trabajo pasa a segundo término. Ese largo proceso de aprendizaje y dominio de las reglas acaba por apagar las energías y por destruir el entusiasmo y la creatividad.

CAPITULO V

AUTOESTIMA

La autoestima es la visión más profunda que cada cual tiene de sí mismo, es la aceptación positiva de la propia identidad y se sustenta en el concepto de nuestra valía personal y de nuestra capacidad. La autoestima es pues, la suma de la autoconfianza, del sentimiento de la propia competencia y del respeto y consideración que nos tenemos a nosotros mismos. (Cruz 1997 p 54)¹⁸

5.1 LA AUTOESTIMA DE ACUERDO CON MASLOW.

El nivel de autoestima equivale al nivel de conciencia personal de lo que puede avanzar el individuo frente a la relación de sus necesidades de satisfacción personal.

1. Necesidades biológicas.- Las necesidades corporales están en primer lugar. Si no se satisfacen las necesidades físicas, resultará imposible vivir el tiempo suficiente para obtener cualesquiera de las necesidades psicológicas o sociales que se tengan. No se puede pasar al siguiente peldaño de la jerarquía motivacional sin haber satisfecho las necesidades biológicas primarias. (La teoría del impulso actúa en este nivel de la jerarquía).

2. Necesidades de seguridad.- "No sólo de pan vive el hombre". Una vez satisfechas las necesidades básicas, el niño está preparado para explorar el ambiente físico. Es característico de los niños pequeños no explorar sino sienten seguridad. Un mundo predecible, en términos generales, constituye un ambiente mucho más seguro que uno que sea impredecible. Por tanto, una razón de que la gente se mueva en cierto ambiente es reducir la incertidumbre acerca de lo que el mundo tiene que ofrecer. Al saber esto ya es posible escoger razonablemente entre los varios influjos físicos que se necesitan para conservar la vida. Y una vez

que se sabe lo que se puede esperar del mundo, ya es posible pasar al siguiente peldaño de la escalera motivacional (la teoría de la excitación actúa en parte de esta etapa del desarrollo).

3. Pertenencia y necesidades sociales.- Una vez que se tiene control sobre el ambiente físico se puede dirigir la atención a los influjos sociales, como afirmaba el poeta John Donne: "Ningún hombre es una isla, empero en él mismo". Donne sabía bastante bien, que para ser un ser humano se deben tener otras personas alrededor. Por consiguiente, según Maslow, el hombre tiene una necesidad innata de afecto y de amor que sólo pueden satisfacer otras personas. Se requiere afiliarnos a otros, la identificación con uno o más individuos con quienes se congenie. Cuando una persona se identifica con otra aprende a percibir parte del mundo como ésta supuestamente lo hace, la teoría perceptual y emocional de la motivación se aplican principalmente a los tres primeros peldaños de la escalera.

4. Necesidades de estima.- Una de las razones de que se necesite a otra gente es para que nos ayude a definir nuestras metas en la vida. En condiciones favorables, los grupos con los que la gente se afilia pueden ofrecer modelos o prealimentación sobre lo que la conducta futura pueda o deba ser. Los grupos ofrecen también retroalimentación externa en cuanto a lo mucho o poco que falta para lograr los fines de la vida. Cuando más cerca se esté de estas metas tanto mayor estima se tendrá por uno mismo (y se obtendrá de otras personas). Según Maslow, las necesidades de estima son tan importantes para la vida humana, como el alimento y el agua (la teoría del aprendizaje social y varias teorías de la motivación social se ocupan de los niveles 2, 3 y 4 de la jerarquía).

5. Necesidades de relación personal.- Mientras no se logre la autoestima probablemente no se tendrá la seguridad suficiente para llegar a ser una persona completamente realizada. Sin no se adquiere confianza en sí mismo, dice Maslow, no se atreve uno a expresar en su peculiar manera, a hacer la contribución especial a la sociedad, ni a lograr así el verdadero potencial innato.

5.2 AUTOESTIMA EN EL LIDERAZGO.

"Los líderes van por delante, son los que hacen los cambios; los líderes con un marcado afán de logros orientan su actividad en base a una autoestima firme y fuerte basada en la seguridad, la confianza y la obtención de triunfo o éxito diferenciado en tres niveles."

Éxito en orientación laboral que es el deseo de trabajar mucho y bien.

Éxito en el dominio de sí mismo que es trabajar contra retos o metas y vencer.

Éxito en la competencia que consiste en la actividad de competir con otros para enfrentar las aptitudes propias con las de otros, rivales o competidores.

Con el éxito los líderes reafirman su seguridad, amor propio, creencia en sí mismos, sus capacidades y todos los aspectos de la autoestima se reafirman.

La autoestima hace que los individuos se comprometan en una dirección favorable con su trabajo y desempeño personal con el servicio sólo cuando el trabajador percibe su cambio como "un enriquecimiento personal que le hace sentir mejor como ser humano, se eleva ante sus propios ojos y los de su medio social hasta que se siente más valioso; en la medida que esta retroalimentación ocurre una mayor autoestima y mayor compromiso".

El compromiso se define como una actitud de seguir adelante con la iniciativa de dar cumplimiento al esfuerzo establecido como objetivo. El estado emocional que produce el compromiso retroalimenta también al individuo a empeñarse más en proseguir su cambio.

Los estados de ánimo son provocados por las emociones asociadas al desempeño de cualquier actividad y son aliados que estimulan la autoestima.

Por otra parte sorprende descubrir a la luz de la ciencia del siglo XX que el trabajo en sí mismo es una motivación. Los experimentos de Seligman de 1975 a 1985 no dejan ninguna duda, el científico expresa: "El trabajo bien desempeñado es factor de autoestima alta y estimulante, de la misma manera que un buen desempeño laboral eleva la autoconciencia de valor sobre la que descansa la autoestima, tener un mal desempeño provoca autorechazo y depresión severa, sobre todo cuando el desempeño del trabajo es más alto que el nivel de competencia de las personas y se produce una descalificación de sus habilidades para cumplir con buenos resultados su labor, las personas sometidas a tales situaciones pueden incurrir inclusive en malas actitudes.

La mayoría de las personas que aceptan su descalificación experimentan baja autoestima y baja automotivación, caen en estados de ánimo negativos que los alejan aún más de los objetivos de su trabajo.

Sin embargo para que un desempeño eleve la eficacia, valor y autoestima se requiere que haya calidad de vida en el trabajo y esta se compone de siete indicadores básicos (Belcher, 1987):

Aporte del empleado a decisiones.

Participación del empleado en soluciones de problemas. Intercambio de información.

Retroalimentación constructiva.

Trabajo en equipo y colaboración.

Trabajo desafiante y retos.

Seguridad en el empleo.

En otro orden de ideas es de gran importancia para una empresa contar con líderes seguros de sí, que se tengan confianza, que obtengan triunfos, (que cuenten con una alta autoestima) etc. Al contar con un supervisor con estas características se logrará que se comprometa con su trabajo, lo cual lo hará sentir

mejor como ser humano, al darse una retroalimentación tendrá una mayor autoestima y mayor compromiso.

Por otra parte consideramos que el líder con una alta autoestima es una persona que favorece una mayor productividad por parte de sus subordinados. Esto puede permitir que tanto el líder (supervisor) así como sus trabajadores (subordinados) estén satisfechos con lo que hacen. Es importante que el trabajador desempeñe bien su trabajo para que se sienta bien con la actividad que realiza, con lo cual puede permitir que aumente su autoestima. Para que el trabajador tenga un buen desempeño en el trabajo, y como consecuencia eleve su eficacia, valor y autoestima es necesario que el líder, permita que sus trabajadores participen en Decisiones, en soluciones de problemas, que exista un trabajo en equipo y colaboración, que tengan un trabajo desafiante y retos y por último que tengan seguridad en el empleo, ya que sino va a estar en la zozobra de perder su empleo, lo que traería como consecuencia que no este concentrado en su trabajo.

5.3 RASGOS CARACTERISTICOS DE LA PERSONA CON UN NIVEL SATISFACTORIO DE AUTOESTIMA

Entre las características de la persona con un nivel adecuado de autoestima, en proceso de crecimiento o de autorrealización, Maslow (1989) señala las siguientes:

- Se acepta a sí mismo como es.
- Percepción más clara y eficiente de la realidad.
- Mayor apertura a la experiencia.
- Mayor integración, cohesión y unidad.
- Mayor espontaneidad, expresividad y vitalidad.
- Un yo real; una identidad firme; autonomía y unicidad.
- Objetividad, independencia y trascendencia del yo.

- Recuperación de la creatividad.
- Capacidad de fusión de lo concreto y de lo abstracto.
- Estructura de carácter democrático.
- Gran capacidad amorosa.
- Posee un código moral propio.
- Busca de vez en cuando la soledad y el encuentro consigo mismo.
- Tiende a estar centrado en los problemas de los demás y no sólo en los propios.
- Sus relaciones interpersonales tienen profundidad.
- Expresa sus sentimientos y opiniones sin rigidez.
- Tiene sentido del humor, sin ser agresivo ni hiriente.

5.4 RASGOS DISTINTIVOS DE LA PERSONA CON UN NIVEL BAJO DE AUTOESTIMA

Frecuentemente encontramos a personas de todas edades que se infravaloran. La imagen que de sí tienen no es real. Se creen poseídos por un extraño fatalismo y permanecen obedientes, pasivos, ante la fuerza de ese destino. Sus talentos quedan enterrados, sin explotar. Esterilizan sus vidas por miedo a dispensar el necesario esfuerzo para llenarlas. Es como un sutil mecanismo de defensa para huir de la responsabilidad de asumir su autorrealización.

En el otro extremo nos encontramos con algunos que creen, en el fondo, que todo lo que hacen es perfecto. La menor crítica les entristece. Sólo escuchan a los que les alaban. No quieren encararse con su limitación, huyen de ella; evaden su verdadera condición. Se refugian en el mito de la inocencia, en el sueño de perfección, en la imagen dorada que tienen de sí mismos. No aceptarían las críticas, ni el error, ni su connatural imperfección. Se trata del mismo sutil mecanismo de defensa para huir de la responsabilidad de asumir su autorrealización.

Pero, ¿cómo se detecta la baja autoestima? En las personas con un nivel más bien bajo de autoestima podemos encontrar algunas de las siguientes actitudes o características (Hay, 1996; Ciemens, 1991; Gil Martínez 1997).

- Sensación de ser inútil, innecesario, de no importar.
- Incapacidad de disfrutar, pérdida de entusiasmo por la vida.
- Se siente triste y desdichado frecuentemente.
- No se considera aceptable físicamente.
- Siente que no tiene amigos.
- Se considera inferior a los demás.
- Hipercrítico consigo mismo y en estado frecuente de insatisfacción.
- Se reconoce poco inteligente.
- Miedo a desagradar y perder la estima y la buena opinión de los otros.
- Hipersensibilidad a la crítica, sintiéndose fácilmente atacado y herido.
- Indecisión crónica por temor a equivocarse.
- Desesperanza, apatía, derrota, cesación de todo esfuerzo, rendición.
- Se siente incapaz de hacer las cosas por sí mismo.
- Se considera un mal estudiante, trabajador, etc.
- Culpabilidad neurótica por la que uno se acusa y condena magnificando los errores propios.
- Perfeccionismo esclavizador que conduce a un desmoronamiento anímico cuando las cosas no salen con la perfección exigida.
- Pesimismo, depresión, amargura y visión negativa global que incluye, sobretodo, a uno mismo.

Estas actitudes conviene examinarlas e intentar modificarlas adecuadamente, teniendo en cuenta que la autoestima se aprende, que fluctúa y que, en consecuencia, la podemos mejorar.

5.5 LA AUTOESTIMA DE LA CONDUCTA HUMANA EN EL TRABAJO

El antropólogo y psicólogo Forbes 1986 (CRUZ 1997 p 85)¹⁹ estableció con claridad que el desarrollo de la autoestima hace que los individuos: Se comprometan en una dirección, favorable con su trabajo y desempeño personal, cuando el trabajador percibe su cambio como "un enriquecimiento personal que le hace sentir mejor como ser humano, se eleva ante sus propios ojos y los de, su medio social hasta que se siente más valioso; en la medida que esta retroalimentación ocurre emerge una mayor autoestima y mayor compromiso".

Seligman (Cruz p 86)¹⁹ el científico expresa: "El trabajo bien desempeñado es factor de autoestima alta y estimulante de la misma manera que un buen desempeño laboral eleva la autoconciencia de valor sobre la que descansa la autoestima, tener un mal desempeño provoca autorechazo y depresión severa, sobre todo cuando el desempeño del trabajo es más alto que el nivel de competencia de las personas y se produce una descalificación de sus habilidades para cumplir con buenos resultados su labor, las personas sometidas a tales situaciones pueden incurrir en malas actitudes.

La mayoría de las personas que aceptan su descalificación experimentan baja autoestima y baja automotivación, caen en estados de ánimo negativos que los alejan aún más de los objetivos de su trabajo".

Las personas poseen una cantidad enorme de fuerzas, recursos y potencialidades que permanecen latentes sin ser aprovechadas la mayor parte de las veces. Los estudios de Maslow sobre la autorrealización nos dan mucha luz sobre las ricas posibilidades de todo hombre, sus investigaciones demuestran que la propia naturaleza tiende instintivamente hacia la actualización de las potencialidades físicas, psicológicas y espirituales.

Por tales razones son importante las potencialidades del recurso humano ya que es un capital sumamente valioso para cualquier empresa.

5.6 PLANEACIÓN DE VIDA Y TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES

En nuestra sociedad actual es cada vez más importante la existencia de las organizaciones como sistemas subsidiarios y solidarios que contribuyan a la creación de bienes y servicios para el bienestar social. Es también cada vez más importante que dichas organizaciones adopten una actitud y práctica de verdadera responsabilidad social.

El cambio, no deja de manifestarse afectando a las organizaciones; caracterizadas por el medio ambiente externo en constante mutación; sea lo primero por la movilidad de sus estructuras y recursos técnicos y humanos y lo segundo por las características del mercado y del entorno macrosocial.

Así como hablamos de la persona vital, analógicamente podemos hablar de la organización vital como aquélla que se enfrenta al cambio y lo maneja proactivamente y no reactivamente, es decir, que se anticipa previendo y adelantándose a situaciones que se presentan en la dinámica socioeconómica.

Una organización vital es aquella que dinámicamente planifica y sistematiza el cambio y sus consecuencias en lo humano, técnico, científico, administrativo y mercadotécnico. Varios investigadores y teóricos del Desarrollo Organizacional han dicho con razón que la adaptabilidad y planificación respecto al cambio ha llegado a ser para las organizaciones el único determinante de sobrevivencia.

La dinámica presente y futura de toda la organización está fincada en los hombres con los que cuenta. Además de los recursos financieros y tecnológicos, sin embargo, el capital más valioso con que cuenta cualquier organización es el

humano. Por ello, día con día el Psicólogo Social está cobrando más importancia en el campo de las ciencias económico-administrativas, pues del adecuado desarrollo del potencial humano depende la eficacia y los objetivos de toda la organización.

La planeación de vida y de trabajo en las organizaciones la entendemos como un instrumento cuya mística es que las personas crezcan junto con la organización y no a pesar o en contra; sí al lado de ella. El crecimiento de una organización es un fenómeno plurilateral que incluye necesariamente el crecimiento armónico de cada uno de sus miembros.

CAPITULO VI.

CALIDAD-PRODUCTIVIDAD

Quizás la definición más ampliamente aceptada de productividad sea la conceptualización del proceso físico usada por muchos economistas como la de Prokopenko, Joseph (Cepeda, 1995 p.8)²⁰: “La productividad es la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla”.

La productividad también puede definirse como la relación entre los resultados y el tiempo que lleva conseguirlos, es decir, cuantomenos tiempo lleve lograr el resultado deseado, más productivo es el sistema. Aunque la Productividad puede significar cosas diferentes para diferentes personas, el concepto básico es siempre la relación entre cantidad y Calidad o servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados para producirlos.

El concepto de la productividad está cada vez más vinculado con la Calidad del producto, de los insumos y del propio proceso. Un elemento trascendental es la Calidad en la mano de obra, administración y condiciones de trabajo, aspectos donde la Psicología interviene como una contribución social al país. En este sentido, la Productividad se debe examinar desde el punto de vista social, “las actitudes hacia el trabajo y el rendimiento pueden mejorar gracias a la participación de los empleados en la planificación de metas, en la puesta en práctica de procesos y en los beneficios de la productividad”. Prokopenko, Joseph 1989 (Cepeda 1995 p. 10).²¹

La definición de la Productividad es compleja ya que encierra muchos conceptos como la eficiencia, rentabilidad, costos, Etc. Sin embargo, esta concepción dependerá de las metas de cada empresa u organización, no obstante en resumen podemos concluir que ésta es una condición necesaria, pero no

suficiente para el éxito económico: entre más alto sea el nivel de productividad mayor será la probabilidad de que una entidad (individuo, empresa, organización o país) sobreviva y prospere económicamente.

La Calidad es la característica que puede sustentar y facilitar la buena marcha de una empresa, pues su intervención puede favorecer definitivamente la Productividad, la eficacia y la imagen de los productos o servicios suministrados por una empresa. La Calidad es ahora un elemento fundamental como movilizador, pues actúa como factor de motivación, integración así como de satisfacción para los trabajadores y gracias a ello se sienten más parte de la empresa y de sus objetivos.

Así como la Productividad el concepto Calidad tiene más de un significado, como él: "conjunto de cualidades que constituyen la manera de ser de una persona o cosa" (Diccionario Enciclopédico Lexis 1976 p. 22)²². Por otro lado, con demasiada frecuencia el término Calidad se emplea para denotar lujo o características extras que cuestan más; se han desarrollado una infinidad de conceptos sobre la Calidad y que diversos autores han dado una gama de definiciones que se complementan entre sí.

La calidad es:

- "Cumplir con las especificaciones" (Crosby, Phillip, 1989).

- "Adecuación para el uso, satisfaciendo la necesidad del cliente"
(Juran, Joseph 1990).

Sea cual fuera la definición que se adopte de la Calidad, ésta incluye aspectos claves que se hace necesario considerar.

Por un lado tenemos productos (sea bienes o servicios) que son la salida de cualquier sistema de producción y el cual fue creado para satisfacer ciertas

necesidades de los consumidores (clientes), de forma tal que existen dos conceptos claves: el producto y el cliente, que en cualquier definición de Calidad deberán de estar presentes y que así como en la Productividad su definición dependerá de las metas de cada empresa u organización.

Sin embargo, lo ideal es que la organización alcance los niveles más altos de Calidad que satisfaga a la gran mayoría de los Clientes. La satisfacción de clientes es muy importante, puesto que es la base generadora de las relaciones las cuales se hacen patentes en forma de compras repetitivas y en la difusión de comentarios favorables de los productos hacia otros clientes potenciales.

Igualar la Calidad de las necesidades de los clientes debe ser la meta de toda organización, brindarles “eso que desean en el momento en que lo desean”, esto es, proporcionar al cliente productos o servicios que concuerden precisamente con sus especificaciones y expectativas, así tenemos que:

$$\text{Calidad} = \text{Precisión} + \text{Oportunidad}$$

Al ofrecer a los Clientes exactamente lo que desean, pero ya que han satisfecho sus necesidades, es tan lamentable como brindarles con oportunidad algo que no necesitan; ninguna de estas dos situaciones logran satisfacer los deseos del cliente, por lo tanto se requiere combinar la precisión y la oportunidad si se han de producir artículos o servicios de Calidad que logran la satisfacción del cliente.

6.1 IMPORTANCIA DE LA CALIDAD - PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA.

No existe ninguna actividad humana, que no se beneficie de una mejor productividad pues el retraso en el crecimiento de esta, amenaza nuestro nivel de vida y bienestar social de tres formas: en el ingreso real, que su crecimiento depende de la producción de más bienes y la prestación de más servicios, dados

los recursos disponibles y por lo tanto una Productividad incrementada significa en consecuencia, mas bienes y servicios disponibles para el consumo (y por lo tanto un nivel de vida más elevado) y/o una forma de mayor capital, a través de mayores ahorros.

La importancia de la productividad para la empresa es alta pues la conduce a un servicio que demuestra mayor interés en los clientes, a un mayor flujo de efectivo, a mayores utilidades y más utilidades significa más capital para invertir y crecer en nuevos mercados y, por ende, en la creación de nuevos empleos. Así como la Productividad, la Calidad no podía de dejar de estar presente también en la importancia desde un punto de vista económico como social.

Cuando existe preocupación por la calidad en todas sus funciones, se obtienen grandes beneficios internos en las organizaciones, pues su correcta aplicación facilitará la comunicación a todos los niveles, la resolución de problemas técnicos y humanos serán más factibles y se elevará el nivel cultural de todas las personas que la constituyen, lo más importante de la implementación de la Calidad bajo cualquier enfoque, es la flexibilidad de la empresa para la participación de todos los empleados para conseguirla.

6.2 FACTORES QUE AFECTAN A LA CALIDAD-PRODUCTIVIDAD

Hasta hora hemos revisado los conceptos de calidad y Productividad y hemos visto la importancia y beneficios que se obtienen al elevar esa Productividad y la Calidad de los productos o servicios; sin embargo, es importante conocer que factores son los que influyen o afectan esta ya que si no se consideran pueden llegar a afectar de forma tal, que repercutirá en el actuar de la empresa y del país. Aunque aquí no se pretende realizar un análisis profundo de ello, debido a que nuestro interés esta centro en la actitud de los líderes involucrado en todo este

proceso, se abordará el tema brevemente desde un punto de vista social y empresarial.

Desde el punto de vista social los factores que influyen o afectan la Productividad son:

- La disminución de la intensidad de capital ya sea debido a los reglamentos gubernamentales, a las políticas fiscales y a la inflación.

- La disminución de las inversiones en investigación y desarrollo, ya que históricamente una gran parte del mejoramiento de la Productividad ha sido resultado de una nueva tecnología, del uso de métodos modernos de producción, nuevos materiales, mejores procesos y maquinaria más eficiente. La investigación y el desarrollo han sido la fuente primaria del avance tecnológico: como un ejemplo tenemos las computadoras, los microprocesadores y el equipo moderno de comunicaciones.

- El cambio en las actitudes y los valores sociales promueven u obstaculizan la Productividad; por ejemplo, los chinos son conocidos por su fe en el trabajo duro, su espíritu emprendedor, los japoneses son famosos por su talento para buscar, aceptar, asimilar y adaptarse a las necesidades y circunstancias cambiantes. Debido al espíritu de equipo y a su disciplina algunos países tienen más respeto por la Capacidad intelectual que por la manual. Es pues importante considerar todas estas creencias, actitudes y tradiciones, las cuales cambian con las nuevas técnicas y el desarrollo económico de cada país.

- Así mismo, otros factores importantes que influye en una baja o alta Productividad son los recursos naturales: la capacidad de la nación para generar, movilizar y utilizar los recursos es trascendental para mejorar la Productividad, entre ellos esta la mano de obra, la tierra, la energía y las materias primas. Es importante recalcar que dentro de estos factores el de la mano de obra (el ser humano) es el recurso natural más valioso, varios países desarrollados como

Japón y Suiza, que carecen de tierra, energía y recursos minerales, han descubierto que su fuente más importante de crecimiento es la población, su capacidad tecnológica su educación y formación profesional, sus actitudes y sus motivaciones, por lo que la inversión en esos factores mejora la calidad de su fuerza de trabajo.

Factores a considerar para el incremento de la Productividad son:

- Los materiales y equipo: si la maquinaria y el equipo son antiguos están desgastados, son pocos seguros o se usan indebidamente, la producción será la que sufra las consecuencias así mismo la Calidad de las materias primas que se emplean y la continuidad de su abastecimiento también afecta la Productividad.

- Los niveles de desempeño y la capacidad de los líderes (Gerentes, Supervisores, Etc.) son el segundo factor para obtener y mantener el mejor esfuerzo por parte de todos lo empleados para mejorar la productividad, obteniendo el máximo beneficio de los conocimientos y de la experiencia adquiridos por los empleados de mayor antigüedad, estableciendo un espíritu de cooperación motivando a los empleados para que adopten como propias las metas de la organización y proyectando un programa de capacitación para los empleados.

Utilización al máximo de la capacidad de los recursos.

La Calidad y la Productividad se ven afectadas por diversos factores que de su combinación determinan la precisión o aceptación de los resultados, así como la oportunidad en que tales resultados se ofrecen al cliente; entre ellos tenemos:

- a) Diseño: La Calidad de lo que se produce no solo depende del diseño del producto también obedece al diseño de los sistemas que se requieren para producir tales bienes o servicios.

En lo que concierne a los bienes o servicio es conveniente conocer el mercado al que van dirigidos, ya que esto proporcionará la información necesaria para hacer adecuaciones al diseño. Por otro lado se debe estudiar y considerar los artículos y/o servicios que proporciona la competencia, ya que producir una calidad inferior a la que un competidor está ofreciendo por el mismo precio tendrá como resultado poca aceptación por parte del consumidor.

b) Equipos: El segundo factor que afecte la calidad sería el que no se cuente con la precisión requerida en los equipos, herramientas y maquinaria para que se puedan producir los artículos deseados en forma confiable; "el éxito de la organización depende en gran medida de la selección de equipos y herramientas capaces de cumplir con las técnicas definidas en los diseños y de producir los resultados deseados" Bain David 1987(Cepeda 1995).²³

c) Programación: si se equipara la Calidad con satisfacción de los clientes y dentro de esta última se incluye la recepción oportuna de lo que se demanda es posible reconocer la enorme importancia que para la calidad puede llegar a tener una buena programación. Es obvio que una mala programación puede perjudicar la oportunidad de las entregas, afectando también la producción, ya que se trata de cumplir con las fechas de entrega provocando con esto que en ocasiones se elabore un producto con Calidad inferior al estándar contratado.

d) Desempeño: El desempeño humano tiene un efecto importante sobre la Calidad de los bienes o servicios que se producen; el desempeño depende de dos factores: pericia y motivación. La pericia depende de la capacitación y experiencia del personal y la motivación depende de dos factores, que son la actitud y el medio ambiente.

Los factores que se combinan para influir de modo definitivo en la calidad de los bienes o servicios que se producen son los siguientes: una actitud positiva, un ámbito orientado a resultados con una auténtica preocupación por los empleados

y los clientes, la creación e implementación de programas de capacitación real en forma constructiva y un empleo por parte de la administración en lograr que cada individuo de su máxima contribución en pos del cumplimiento de los objetivos de la organización.

Es precisamente en estos puntos donde la Psicología tiene mucho campo de acción y de contribución para la organización; Desde su intervención en la adecuada selección de personas que reúnan las características del perfil del puesto, su integración a la empresa. La formación integral de hábito, cambios de actitud, capacitación y adiestramiento, la evaluación de su desempeño hasta su planeación de carrera dentro de la empresa.

Quizás sea una ardua labor, sin embargo el campo de aplicación de la Psicología es cada vez mayor y es aquí en donde representamos la responsabilidad de actualizarse para responder a los cambios de hoy.

6.3 COSTO DE LA FALTA DE CALIDAD PARA LA EMPRESA

Como hemos visto anteriormente la Calidad es el factor más importante para conservar e incrementar la clientela, base indispensable de toda empresa. Se ha considerado que la calidad es el factor que permitirá la competitividad como empresa y como país. Sin embargo, el no tener Calidad implica la falta de competitividad, lo que provocaría el cierre de muchas empresas y por ende aumentaría el índice de desempleo.

La falta de calidad provoca en una empresa que sus productos salgan defectuosos, que no satisfagan la necesidad y/o expectativas de sus clientes, que siempre existan los errores de omisión que provocan el que se tenga que rehacer un trabajo ya realizado por Eje. que se tenga que revisar una línea telefónica ya

instalada que se regrese la comida de un restaurante y un sin fin de ejemplos que podemos ver por no tener Calidad en nuestros productos o servicios.

Se hacen pues necesarios realizar un análisis de los costos que implican la mala Calidad que es igual al de no tenerla, es decir, los costos de la calidad son una medida de los costos relacionados directamente con el logro o no de la Calidad del producto o servicio.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Existen diferencias en la actitud hacia la productividad, calidad y flexibilidad en los diferentes tipos de líderes (Gerentes, Subgerentes, Jefe de Departamento y Supervisores) en Teléfonos de México?.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Conocer la actitud de un grupo de líderes ante su trabajo.

OBJETIVOS PARTICULARES

- 1) Conocer la actitud del líder hacia la calidad.
 - 2) Conocer cuál es la actitud del líder hacia la productividad.
 - 3) Saber que tan flexibles pueden ser en su trabajo.
-

HIPOTESIS

1. Ho: La calidad esta relacionada con la actitud del líder hacia la productividad.
Ha: La calidad no esta relacionada con la actitud del líder hacia la productividad.

2. Ho: Los lideres son flexibles en su trabajo.
Ha: Los lideres no son flexibles en su trabajo.

3. Ho: Existen diferencias en la actitud hacia la calidad dependiendo del tipo de líder.
Ha: No existen diferencias en la actitud hacia la calidad dependiendo del tipo de líder.

4. Ho. Existen diferencias en la actitud hacia la productividad dependiendo del tipo de líder.
Ha: No existen diferencias en la actitud hacia la productividad dependiendo del tipo de líder.

5. Ho: Existen diferencias en la actitud hacia la flexibilidad dependiendo el tipo de líder.
Ha: No existen diferencias en la actitud hacia la flexibilidad dependiendo el tipo de líder.

6. Ho: Existen diferencias en la actitud hacia la productividad dependiendo de la flexibilidad del líder.
Ha: No existen diferencias en la actitud hacia la productividad dependiendo de la flexibilidad del líder.

VARIABLES

VARIABLE DEPENDIENTE: actitud, calidad, productividad y flexibilidad.

VARIABLE INDEPENDIENTE: Gerencias Recursos Humanos, Dirección de Finanzas y Administración, Dirección Poniente de Ingeniería, y Gerencia Comercial.

DEFINICIONES CONCEPTUALES

LIDER: Existen varias definiciones del líderes y diferentes tipos de líderes pero en función de nuestra investigación nos referiremos a los líderes asignados (Gerentes Subgerentes, Jefes de Departamento y supervisores) ya que son quienes desempeñan puestos de autoridad y se esperaría que comprendan y compartan las metas e intereses de la empresa.

ACTITUD HACIA LA CALIDADAD: es la búsqueda constante de los niveles de excelencia con los que se satisface a los clientes, detectando y previniendo los cambios en sus preferencias y necesidades.

ACTITUD HACIA LA PRODUCTIVIDAD: es la predisposición hacia los resultados entre la cantidad y la calidad de los productos generados y los recursos o insumos utilizados para ello.

ACTITUD HACIA LA FLEXIBILIDAD: predisposición del líder para adaptarse a las diversas circunstancias de la empresa.

DEFINICIONES OPERACIONALES

Las definiciones operacionales que a continuación se presentan corresponden al cuestionario aplicado a los líderes (Jefes de Departamento, Coordinadores), posteriormente se analizaron y se seleccionaron los ítems que miden de manera precisa la actitud del líder.

CALIDAD

Items: 1, 2, 4, 6 Y 10 Tomando como respuesta positiva si se obtiene una evaluación de 25 puntos y una mala evaluación si se obtiene 5 puntos.

PRODUCTIVIDAD

Items: 7,8 y 9 Tomando como respuesta positiva si se obtiene una evaluación de 15 puntos y una mala evaluación si se obtiene 3 puntos.

FLEXIBILIDAD

Items: 3 y 5. Tomando como respuesta positiva obteniendo una evaluación de 10 puntos y una mala evaluación obteniendo 2 puntos.

ACTITUD DEL LÍDER: La suma de todos los ítems anteriores, cuya evaluación nos daría una actitud positiva del líder (Gerente, Subgerente, Jefe de Departamento y Supervisor) será con 50 puntos y una mala actitud del líder con 10 puntos.

POBLACION

La población con la que se trabajará en esta investigación serán personas que:

- Laboren en Teléfonos de México, S. A. De C. V.

- Que se desempeñen como Gerentes, Subgerentes, Jefes de Departamento y Supervisores.

MUESTRA

El tipo de muestreo será no-aleatorio, por que no todos los jefes de departamento tendrán la misma probabilidad de ser elegidos.

TIPO DE ESTUDIO

Se realizó un estudio de CAMPO. Porque para fines de la investigación, se efectuó en un ambiente natural; con el propósito de encuestar a través de la escala de medición de actitudes de Lickert, a cierto grupo de líderes que laboran en Teléfonos de México.

DISEÑO DE LA INVESTIGACION

Se utilizó un diseño de investigación Ex post facto debido a que no se llevó a cabo una manipulación experimental de la variable independiente, ni se realizó una elección aleatoria de la muestra. Este tipo de estudio es tendiente a conocer y describir lo observado en la Variable Independiente (el trabajo: Productividad, Calidad y Flexibilidad) y la Variable Dependiente (la actitud de los líderes).

INSTRUMENTO

La medición se llevó a cabo mediante una escala de actitudes tipo Likert.

1. Se elaboraron una serie de oraciones que comprendían las dimensiones a investigar, siendo la mitad favorables y la otra mitad desfavorables.
2. Se obtuvieron 50 reactivos que se distribuyeron al azar en el cuestionario, para evitar que fueran primero las favorables y posteriormente las desfavorables, o una favorable y una desfavorable.
3. Se les asignó peso a las respuestas de acuerdo a la dirección del reactivo esto es, cuando el reactivo era favorable dicho peso fue calificado de 5 al 1, siendo:

5 = Totalmente de acuerdo

4 = De acuerdo

3 = Indeciso

2 = Desacuerdo

1 = Totalmente en desacuerdo

1. Si la calidad del trabajo decae de manera ocasional, el responsable del área no debe preocuparse, ya que esta situación es natural y no hay nada que pueda hacer al respecto.
2. Lo que favorece a una compañía para conservar la calidad, es el hecho de que el personal no este acostumbrado a hacer su trabajo como la compañía misma quiere que se haga.

3. Un gerente que procura mantener flexible la operación de su área, no debe aceptar que su personal cuestione constanemente la estructura de la misma.
4. Para contar con estándares de calidad no es necesario tomar en cuenta todos y cada uno de los requisitos del cliente, sin importar que tan exigentes sean estos.
5. Un gerente no debe aceptar ni ocasionalmente que su gente haga tareas que no le corresponden sin importar que se cumpla el propósito del área.
6. No es recomendable que un proceso tenga estándares de calidad para todo ya que entorpece la realización del trabajo, y en muchas ocasiones el no cumplirlos pasa desapercibido.
7. Aun que en un área de trabajo haya actividad constante, y todo el personal se mantenga ocupado en algo, es necesario contar con estándares de productividad para que el jefe sé de cuenta que se esta cumpliendo con ella.
8. Un gerente que se preocupa por mantener un elevado estándar de productividad, es aquel que no realiza evaluaciones de desempeño con sus subordinados.
9. Generalmente, un jefe puede obtener un mejor desempeño de sus subordinados si les recuerda constantemente los objetivos y resultados de su trabajo.
10. Un buen gerente es quien no tiene entre sus prioridades el cumplir con los requisitos del cliente, ni proporcionar productos o servicios de calidad.

VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

La explicación de la validación del instrumento, se dividió en tres fases el procedimiento.

PRIMERA FASE:

Se elabora un primer cuestionario (prueba) de 50 reactivos 25 favorables y 25 desfavorables, el cual fue entregado a tres expertos para su revisión.

SEGUNDA FASE:

Posteriormente de las correcciones realizadas se formuló un cuestionario piloto.

Se aplicaron a 50 trabajadores de Teléfonos de México, S. A. De C. V., en su área de trabajo el mismo día lo entregaron (lo contestaron sin comunicarse unos con otros. Hubo quiénes se interesaron por el cuestionario más de lo que se penzo.

TERCERA FASE:

De acuerdo a los resultados se reelaboró un nuevo cuestionario con 10 ítems. Con una confiabilidad de **.7222** (ver anexo 1).

Este instrumento se aplicó a los Jefes de Depto. Coordinadores, y Supervisores. De las siguientes Gerencias: Recursos Humanos, Dirección de Finanzas y Administración. Dirección Poniente de Ingeniería, y Gerencia Comercial.

Este cuestionario forma parte de un proyecto de investigación. El propósito es conocer la actitud del líder, con respecto a la Calidad y Productividad. No se trata de una prueba sólo deseamos recabar información.

De antemano le damos las gracias por su cooperación.

INSTRUCCIONES: leer cuidadosamente las siguientes preguntas y contestar de acuerdo a las siguientes clasificaciones (sólo una respuesta por pregunta).

TA = Totalmente de Acuerdo

A = De acuerdo

I = Indeciso

D = En desacuerdo

TA = Totalmente en desacuerdo

1. Si la calidad del trabajo decae de manera ocasional, el responsable del área no debe preocuparse, ya que esta situación es natural y no hay nada que pueda hacer al respecto.
 2. Lo que favorece a una compañía para conservar la calidad, es el hecho de que el personal no este acostumbrado a hacer su trabajo como la compañía misma quiera que se haga.
 3. Un gerente que procura mantener flexible la operación de su área, no debe aceptar que su personal cuestione constantemente la estructura de la misma.
 4. Para contar con buenos estándares de calidad no es necesario tomar en cuenta todos y cada uno de los requisitos del cliente, sin importar que tan exigentes sean estos.
 5. Un gerente no debe aceptar ni ocasionalmente que su gente haga tareas que no le corresponden sin importar que se cumpla el propósito del área.
 6. No es recomendable que un proceso tenga estándares de calidad para todo ya que entorpece la realización del trabajo, y en muchas ocasiones el no cumplirlos pasa desapercibido.
 7. Aun que en una área de trabajo haya actividad constante, y todo el personal se mantenga ocupado en algo, es necesario contar con estándares de productividad para que el jefe sé de cuenta que se esta cumpliendo con ella.
 8. Un gerente que se preocupa por mantener un elevado estándar de productividad, es aquel que no realiza evaluaciones de desempeño con sus subordinados.
 9. Generalmente, un jefe puede obtener un mejor desempeño de sus subordinados si les recuerda constantemente los objetivos y resultado de su trabajo.
 10. Un buen gerente es quien no tiene entre sus prioridades el cumplir con los requisitos del cliente, ni proporcionar productos o servicios de calidad.
-

RESULTADOS

Para obtener los resultados, se utilizó el paquete estadístico "SPSS" con el objeto de analizar en forma descriptiva los resultados por medio de la prueba "t" de student.

La interpretación de los resultados se dividió en tres secciones con sus respectivas hojas de trabajo del programa "SPSS" (ver anexos 2 y 3).

La primera sección se refiere a la actitud que tienen hacia la calidad, productividad y flexibilidad, tanto hombres y mujeres.

La segunda sección se refiere a la actitud que tienen hacia la calidad, productividad y flexibilidad, los diferentes tipos de líderes (Gerentes, Subgerentes, Jefes de Departamento y Supervisor).

La tercera sección se refiere a la actitud que tienen las gerencias hacia la calidad, productividad y flexibilidad.

Primera Sección.

"Sexo"

De acuerdo a los resultados que se obtuvieron se observó que las mujeres tienen una actitud más favorable hacia la productividad, que los hombres, en promedio no hay diferencia significativa con una $P > .05$

En cuanto a la actitud hacia la calidad se observó que los hombres, son quienes presentan una actitud más favorable que las mujeres, en donde los hombres tienen una $\bar{x} = 17.34$ y las mujeres una $\bar{x} = 16.80$. Como consecuencia no tienen una diferencia significativa con una $P > .05$.

En flexibilidad los hombres tuvieron una actitud más favorable, que las mujeres con una $P > .05$. No hubo diferencia significativa.

Segunda Sección

"Puesto"

Respecto al puesto se observó que los gerentes son los que tienen una actitud favorable hacia la productividad, en cambio los supervisores son los que tienen una actitud menos favorable. No hay diferencia significativa con una $P > .05$.

Referente a la actitud hacia la calidad, por puesto se observó que los supervisores son los que presentan una actitud más favorable que los subgerentes. No existe una diferencia significativa, ya que se tiene una $P > .05$.

De acuerdo a los resultados obtenidos, en cuanto a la flexibilidad, los subgerentes tienen una actitud más favorable, que los supervisores con una $P > .05$.

Tercera Sección

“Gerencia”

La Gerencia de Recursos Humanos tiene una mejor actitud hacia la productividad, con una $x=11.7$, en tanto que la Gerencia de finanzas y Administración tiene una $x=9.7$.

La Gerencia de Recursos Humanos tiene una mejor actitud hacia la calidad donde tiene una media de $x=18.15$ mientras que la gerencia de Finanzas y Administración tienen una actitud menos favorable con una $x=15.6$

La Gerencia Dirección Poniente de Ingeniería se observó una actitud más favorable hacia la flexibilidad, en tanto que la Gerencia Comercial presentó una actitud menos favorable con una $P > .05$.

Con respecto a la relación que guardan dichos resultados mencionaremos lo siguiente: las tres variables (sexo, puesto y flexibilidad nos brinda la siguiente información.

- En la escala de calidad hay diferencia por Gerencia sexo y puesto con una (sig. De .033).
- La Gerencia de Recursos Humanos tiene una mejor actitud hacia la calidad con una $x=18.5$, la Gerencia de Finanzas con una $x=15.6$ y la Gerencia Comercial con una $x=15.8$ la diferencia es menor a .05
- En cuestión de flexibilidad existe diferencia entre puesto y sexo, las mujeres cuando ocupan puestos más altos son más flexibles que los hombres.
- Calidad VS Productividad. Tienen una correlación moderada de .305 significancia de $P < .008$ lo cual indica que si mejora la actitud hacia la productividad, habrá una mejora en la calidad, ya que hay una correlación moderada entre la calidad y la productividad.
- Flexibilidad VS Productividad: tiene una correlación baja de .249, sig. .029 esto indica que si mejora la actitud hacia la flexibilidad podría mejorar la productividad, dependiendo del tipo de puesto, sexo y gerencia.
- Flexibilidad VS Calidad: tiene un valor de sig. $< .005$.

CITAS

1. BARRERA CISNEROS, ALICIA DEL CARMEN PROPUESTA DE MODIFICACIÓN AL PLAN DE CAPACITACIÓN COMO UN MODELO REAL DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DENTRO DE UNA EMBOTELLADORA MEXICANA A PARTIR DE LA IMPLEMENTACIÓN DE NORMAS INTERNACIONALES DE CALIDAD ISO 9000. TESIS, UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MEXICO, FACULTAD DE PSICOLOGIA, MEXICO, D.F. 1995. (p. 16).
2. Ibid. p. 16
3. VERTÍZ RAMÍREZ JOSÉ DE JESÚS, EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD Y LA PRODUCTIVIDAD A TRAVÉS DEL LIDERAZGO Y EL TRABAJO EN EQUIPO. TESIS DE PSICOLOGÍA U.N.A.M., FACULTAD DE PSICOLOGIA, MEXICO, D.F. OCTUBRE DE 1995 (p. 8).
4. Ibid. p. 9
5. BARRERA CISNEROS, ALICIA DEL CARMEN PROPUESTA DE MODIFICACIÓN AL PLAN DE CAPACITACIÓN COMO UN MODELO REAL DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DENTRO DE UNA EMBOTELLADORA MEXICANA A PARTIR DE LA IMPLEMENTACIÓN DE NORMAS INTERNACIONALES DE CALIDAD ISO 9000. TESIS, UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MEXICO, FACULTAD DE PSICOLOGIA, MEXICO, D.F. 1995. (p. 83).
6. PACHECO RAMÍREZ, AUREA, "LAS ACTITUDES DE LOS EMPLEADOS DE UNA CONSTRUCTORA HACIA SUS RECOMPENSAS Y LA EFICACIA EN SU TRABAJO", TESIS, UAMI, MÉXICO, D.F., 1993.
- 7-8 Ibid. p.
9. J. F. MORALES PSICOLOGIA SOCIAL
ED. Mc-Graw-Hill ESPAÑA 1994.(p.497)
10. CEPEDA CALDERON ISABEL, " LA PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LOS CIRCULOS DE CALIDAD Y LA ACTITUD HACIA EL TRABAJO EN UNA EMPRESA DE CALZADO" TESIS UNAM, MEXICO, 1995. (p. 34).
11. J. F. MORALES PSICOLOGIA SOCIAL
ED. Mc-Graw-Hill ESPAÑA 1994. (p.500).
12. F. ARIAS GALICIA. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. 4ª.
EDICION MÉXICO, TRILLAS 1989. (p. 90).
13. L. BRUNET. EL CLIMA DEL TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES
MEXICO, TRILLAS 1987 (p. 68).
14. ESCOBAR VILLAGRAN MA. ELENA, "IDENTIFICACIÓN DE FACTORES DESAGRADABLES EN EL MEDIO AMBIENTE LABORAL Y TIPO DE RESPUESTA ACTITUDINALES Y COMPORTAMENTALES EN UN GRUPO DE TRABAJADORES MEXICANOS" TESIS, UNAM. MÉXICO 1994. (p. 37).
15. Ibid. p. 42

16. CRUZ RAMÍREZ JOSE, AUTOESTIMA Y GESTION DE CALIDAD
ED. GRUPO EDITORIAL IBEROAMERICANA
MEXICO, D.F. MAYO 1997. (p.53).
 17. RODRÍGUEZ AROLDO, PSICOLOGÍA SOCIAL
ED. TRILLAS, MEXICO, 1980 (p. 469).
 18. CRUZ RAMÍREZ JOSE, AUTOESTIMA Y GESTION DE CALIDAD
ED. GRUPO EDITORIAL IBEROAMERICANA
MEXICO, D.F. MAYO 1997. (p. 54).
 19. Ibid. p. 85, 86
 20. CEPEDA CALDERON ISABEL, " LA PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LOS
CIRCULOS DE CALIDAD Y LA ACTITUD HACIA EL TRABAJO EN UNA EMPRESA DE
CALZADO" TESIS UNAM, MEXICO, 1995. (p.8).
 21. Ibid. p.10
 22. DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO LEXIS 1976 (p.22).
 23. CEPEDA CALDERON ISABEL, " LA PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LOS
CIRCULOS DE CALIDAD Y LA ACTITUD HACIA EL TRABAJO EN UNA EMPRESA DE
CALZADO" TESIS UNAM, MEXICO, 1995. (p .30).
-

BLIBLIOGRAFIA

BAIN DAVID, PRODUCTIVIDAD. LA SOLUCIÓN A LOS PROBLEMAS DE LA EMPRESA. ED. Mc. Graw-Hill, MÉXICO, 1997.

BARRERA CISNEROS, ALICIA DEL CARMEN PROPUESTA DE MODIFICACIÓN AL PLAN DE CAPACITACIÓN COMO UN MODELO REAL DE DETECCIÓN DE NECESIDADES DENTRO DE UNA EMBOTELLADORA MEXICANA A PARTIR DE LA IMPLEMENTACIÓN DE NORMAS INTERNACIONALES DE CALIDAD ISO 9000. TESIS, UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO, FACULTAD DE PSICOLOGIA, MEXICO, D.F. 1995.

CEPEDA CALDERON ISABEL, " LA PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LOS CIRCULOS DE CALIDAD Y LA ACTITUD HACIA EL TRABAJO EN UNA EMPRESA DE CALZADO" TESIS UNAM, MEXICO, 1995.

COOLICAN HUGH, MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN Y ESTADÍSTICA EN PSICOLOGÍA, ED. EL MANUAL MODERNO, MÉXICO, 1994.

CORTES ALBOR, M. G. (1990). ESTUDIO COMPARATIVO EN FUNCION DEL STATUS. TESIS INÉDITA DE LICENCIATURA EN PSICOLOGIA, UNAM, MEXICO, D.F.

CRUZ CRUZ NORMA ANGELICA, LA CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO LA CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO COMO POSIBLE ALTERNATIVA PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD. TESIS. UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO, FACULTAD DE PSICOLOGIA, MEXICO, D.F. 1995.

CRUZ RAMÍREZ JOSE, AUTOESTIMA Y GESTION DE CALIDAD ED. GRUPO EDITORIAL IBEROAMERICANA MEXICO, D.F. MAYO 1997.

ESCOBAR VILLAGRAN MA. ELENA, "IDENTIFICACIÓN DE FACTORES DESAGRADABLES EN EL MEDIO AMBIENTE LABORAL Y TIPO DE RESPUESTA ACTITUDINALES Y COMPORTAMENTALES EN UN GRUPO DE TRABAJADORES MEXICANOS" TESIS, UNAM. MÉXICO 1994.

F. ARIAS GALICIA. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. 4ª. EDICION MÉXICO, TRILLAS 1989.

FERNANDEZ COLLADO C. Y HERNÁNDEZ SAMPIERI, R. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. ED. Mc-Graw-Hill México, 1991.

GIL MARTÍNEZ R. (1997), MANUAL PARA TUTORIAS Y DEPARTAMENTOS DE ORIENTACION, MADRID ESCUELA ESPAÑA.

GONZALEZ PÉREZ, E.M. (1989) , AUTOESTIMA Y SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO EN UN GRUPO DE MUJERES TEIS INEDITA DE LICENCUATURA EN PSICOLOGIA, UNAM, MÉXICO, D.F.

IBAÑEZ BRAMBILA, B. (1997), MANUAL PARA LA ELABORACIÓN DE TESIS,
ED. TRILLAS MEXICO.

J. F. MORALES PSICOLOGIA SOCIAL
ED. Mc-Graw-Hill ESPAÑA 1994.

JOHN P. LOTTER EL FACTOR DE LIDERAZGO
ED. EDICIONES DIAZ DE SANTOS, S.A.

KERLINGER FRED, INVESTIGACIÓN DEL COMPORTAMIENTO,
ED. NUEVA EDITORIAL INTERAMERICANA, MÉXICO, 1987.

L. BRUNET. EL CLIMA DEL TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES
MEXICO, TRILLAS 1987

LINDGREN CLAY, H. (1997), INTRODUCCIÓN A LA PSICOLOGIA SOCIAL
(2°.ed.), MÉXICO: ED. TRILLAS

MUÑOZ HERNÁNDEZ, V. (1996) MODELO DE LIDERAZGO SITUACIONAL UN SISTEMA
PRACTICO PARA EL ENTRENAMIENTO DE LIDERES. TESIS INEDITA DE
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA UNAM, MÉXICO, D.F.

NEWCOMB, THEODORE M., MANUAL DE PSICOLOGÍA SOCIAL, TOMO I, ED. EDITORIAL
UNIVERSITARIA DE BUENOS AIRES, ARGENTINA, 1973.

PACHECO RAMÍREZ, AUREA, "LAS ACTITUDES DE LOS EMPLEADOS DE UNA
CONSTRUCTORA HACIA SUS RECOMPENSAS Y LA EFICACIA EN SU TRABAJO",
TESIS, UAMI, MÉXICO, D.F., 1993.

PEÑA GONZÁLEZ, SOCORRO, "ACTITUDES: ESTUDIO ACTITUDINAL DE LOS
TRABAJADORES DE SERVICIOS DEL SECTOR SALUD ANTE SU TRABAJO",
TESIS, UAMI, MÉXICO, D.F., 1993.

RODRÍGUEZ AROLDO, PSICOLOGÍA SOCIAL
ED. TRILLAS, MEXICO, 1980

RODRÍGUEZ ESTRADA, M. DESARROLLO DE HABILIDADES DIRECTIVAS. SERIE:
CAPACITACIÓN INTEGRAL, LIDERAZGO,; Ed. EL MANUAL MODERNO MÉXICO,
1996.

ROJAS SORIANO, R. (1981), GUIA PARA REALIZAR INVESTIGACIONES SOCIALES.
MÉXICO: UNAM

ROTHERY BRIAN, ISO 9000
EIDT. PANORAMA EDITORIAL
2° EDIC. , MEXICO, D.F.

SECORD, P. F. (1981), GUÍA PARA REALIZAR INVESTIGACIONES SOCIALES. MÉXICO UNAM

TELMEX, PROGRAMA GENERAL DE INCENTIVOS A LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD DE TELEFONOS FDE MEXICO, S.A DE C.V. 1998.

VENDER ZANDEN, J.W. (1998), MANUAL DE PSICOLOGÍA SOCIAL. MEXICO

VERTÍZ RAMIREZ JOSÉ DE JESÚS, EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD Y LA PRODUCTIVIDAD A TRAVES DEL LIDERAZGO Y EL TRABAJO EN EQUIPO. TESIS DE PSICOLOGÍA U.N.A.M., FACULTAD DE PSICOLOGIA, MEXICO, D.F. OCTUBRE DE 1995

VILLEGAS JIMÉNEZ, (1994), LIDERAZGO PARTICIPATIVO PARA LA PRODUCTIVIDAD UNA ALTERNATIVA. TESIS INEDITA DE LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA UNAM, MÉXICO, D.F.

A P E N D I C E

TELMEX 2000

ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO DE LA FUERZA DE TRABAJO

Por la Dirección de Recursos Humanos

Teléfonos de México alcanzó en los últimos cinco años un considerable crecimiento y un enorme avance tecnológico. A principios de 1996 Teléfonos de México tenía una sólida y envidiable posición financiera y tecnológica en el área competitiva de las telecomunicaciones mexicanas. Sin embargo, para que en el futuro la empresa pueda conservar su posición de liderazgo, competir y crecer a todo su potencial, este avance requirió de un desarrollo paralelo de su organización humana que partió del principio de que la tecnología por si sola no haría competitiva a la empresa.

Por ello, fue indispensable desarrollar e implementar una Estrategia para el Desarrollo de la Fuerza de Trabajo que, dentro del nuevo entorno competitivo y en el marco de la nueva organización de la Empresa, permitirá realizar en el corto plazo una serie de acciones rápidas y flexibles dirigidas a organizar, desarrollar y motivar mejor a sus trabajadores, y que convirtieran a los recursos humanos de la compañía en una fuerza tan competitiva como lo es su tecnología. Esta estrategia fue desarrollada por la Dirección de Recursos Humanos de la Empresa, encabezada por el Doctor Javier Elguea.

PREMISAS DE LA ESTRATEGIA

Fueron prerequisites de esta estrategia que todas las áreas, niveles y regiones de la Empresa acepten:

- Que el aprovechamiento de los recursos humanos y la inversión adecuada en capital humano, junto con los recursos tecnológicos y financiero, son de importancia estratégica en la consecución de los objetivos del Plan de Empresa en todas y cada una de sus etapas.

- Que ante la apertura a la competencia del mercado de telecomunicaciones, Teléfonos de México, tiene la necesidad de tomar acciones rápidas que den flexibilidad a la organización de sus recursos humanos en todas las acciones productivas.

- Que es indispensable que todos los empleados de Teléfonos de México se comprometan con el éxito de esta estrategia que pretende garantizar la competitividad y el crecimiento de nuestra Empresa y de cada uno de nosotros dentro de ella.

ESTRATEGIA

Durante el último semestre de 1995, la Dirección de Recursos Humanos se enfocó al desarrollo de cuatro elementos de la reorganización humana en TELMEX: Alianza de la Empresa con su Sindicato, el diseño de planes de Desarrollo de los empleados; el mejoramiento y la utilización de los sistemas de Evaluación y la reorganización del Sistema de recompensas, Salarios y Productividad de la siguiente forma.

TELMEX 2000
Una estrategia para el desarrollo de la fuerza
De trabajo

Salario y
Productividad

Plan de
Desarrollo

TELMEX 2000

Sistema de
Evaluación

1 ALIANZA EMPREA SINDICADO

El primer elemento.- de la estrategia para el desarrollo de la fuerza de trabajo está constituido por una alianza entre Empresa y el Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana. Una alianza para la competitividad y el desarrollo de la fuerza de trabajo, que parte de la conciencia generalizada de que nuestro futuro es común, de que nuestra riqueza son nuestros clientes, que el verdadero enemigo es la competencia y que sólo unidos podremos vencerla. Esta alianza, debe concretarse en la definición conjunta de objetivos, en el respeto a las diferencias naturales y en el énfasis de nuestras similitudes. Finalmente, esta alianza debe plasmarse en un contrato colectivo adecuado a los nuevos tiempos de alianza, de competencia y de modernización.

2 ELABORACION DE PLANES DE DESARROLLO PARA LOS EMPLEADOS

TELMEX es hoy en día el mercado de trabajo en telecomunicaciones más grande de este país. Sin embargo, el nuestro es todavía un mercado rígido, ineficiente y plagado de distorsiones (Rigidez, improvisación, favoritismo, centralismo, corrupción) que no aprovecha ni incentiva adecuadamente el talento y la productividad de sus trabajadores. En este contexto, debe resultarse la carencia

de una estrategia racional de crecimiento y movilidad de los trabajadores que los motive a esforzarse, superarse y crecer junto con la Empresa.

Los cinco elementos mínimos que debe contener el Plan de Desarrollo son:

- a) La flexibilización de los puestos de trabajo, que permitan la reubicación geográfica y de especialidades y la modificación de horarios, así como la realización de las funciones de manera indistinta, conforme a las prioridades que dictamine la organización entre las diversas áreas productivas a fines, que garanticen la mayor productividad de los recursos humanos y técnicos, y la mayor competitividad de la Empresa.
 - b) Establecimiento de planes de carrera para los trabajadores, a través de la planeación de la movilidad: horizontal (dentro de su misma especialidad o área productiva), como un proceso de adquisición y fortalecimiento de conocimiento; y vertical (en forma de ascensos), aprovechando experiencias y habilidades (conocimientos).
 - c) La creación de un mercado interno de trabajo que, obedeciendo a las necesidades competitivas y productivas de la Empresa, agilice y garantice el que los trabajadores sean ubicados donde y cuando son más necesarios y donde puedan desarrollarse al máximo sus capacidades y potencialidades.
 - d) Establecimiento de esquemas motivacionales enfocadas al fortalecimiento de los conocimientos, habilidades y experiencias de los trabajadores para el eficiente desempeño de sus funciones.
 - e) Un proceso de capacitación que apoye estrechamente la evolución de los empleados en cada uno de los elementos mencionados arriba.
-

IMPLEMENTACIÓN

El primer paso de los planes de desarrollo está constituido por un análisis funcional de los puestos que permita la identificación clara de actividades y contribución estratégica para el cumplimiento de objetivos de la Empresa (cliente, operación, financiamiento, especialización toma de decisiones, información etcétera), complementado por una definición prospectiva de perfiles de puesto que debe realizarse con todas las áreas de la Empresa. Los perfiles de puesto resultantes serán la base de los perfiles de capacitación que sirvan de guía a los planes de desarrollo.

En el caso de personal de confianza, los planes de desarrollo deben beneficiar antes que a nadie al personal con potencial ya detectado. De esa forma, éste podría constituirse como un grupo de **fast track** que garantice la motivación y permanencia de estas personas su entrenamiento y la movilidad acelerada.

Para el personal sindicalizado, la definición de perfiles proporcionará a las negociaciones laborales la dirección que requieren. Como en el caso de personal de confianza, la redefinición de perfiles debe implicar una trayectoria laboral, dentro del área productiva del empleado. Apoyada por el programa de capacitación correspondientemente. Igualmente, debe fomentarse la creación de un mercado interno de trabajo que racionalice las movilidad de los empleados (horizontal, vertical, geográfica y de horarios), y que tenga como objetivos la ubicación adecuada del talento y la movilidad de los mejores empleados.

En ambos casos, sindicalizados y de confianza, a través de los resultados de los diferentes sistemas de evaluación podremos otorgar a los empleados de la Empresa una certificación que contribuya al desarrollo profesional de los trabajadores. Este plan de desarrollo permitirá en el corto plazo:

- Mayor flexibilidad y rapidez de acción en la infraestructura humana de la Empresa
- Mayor motivación, compromiso, lealtad y honradez de los trabajadores.
- Reducción de la incertidumbre y mejora en el clima laboral.
- Mejora en los sistemas de supervisión de personal.
- Mejora en los sistemas de selección, retención y recompensa del personal.
- Mayor eficiencia en la comunicación y seguimiento en la comunicación del Plan de Empresa.
- Mejora en el Sistema General de Capacitación.
- Mayor anticipación y dirección en la negociación de redefinición de perfiles de puesto.
- Reducción de los niveles de conflicto laboral.
- Mayor unidad entre personal sindicalizado y de confianza.

3 SISTEMATIZACIÓN Y UTILIZACIÓN DE LOS SISTEMAS DE EVALUACIÓN

Una de las necesidades más urgentes en el mejoramiento del clima y la organización humana de TELMEX es la implementación de un Sistema de Evaluación objetiva y justa del desempeño de trabajo de todos los empleados. Este sistema de Evaluación debe estar orientado a los resultados. Asimismo, todos los esfuerzos deben ser juzgados en función del impacto que tendrán en el servicio a los clientes. Las evaluaciones deben incluir mediciones de las percepciones de la calidad de servicio tanto internas como externas (clientes) por cada área de la Empresa. Un sistema de Evaluación de esta naturaleza permitirá distinguir a los empleados sobresalientes y aprovecharlos mejor; permitirá también identificar individuos y áreas que requieran de desarrollo y capacitación, finalmente, permitirá la identificación de individuos improductivos y problemáticos. Igualmente el Sistema de Evaluación permitirá identificar el potencial individual y grupal para apoyar el desarrollo de los empleados de la empresa.

IMPLEMENTACIÓN

El objetivo de esta acción es crear una base de información sobre recursos humanos de la Empresa que sea utilizado en la toma de decisiones (selección, capacitación, movilidad y ascenso e incentivos no monetarios).

El primer paso en esta acción debe de estar constituido por el fortalecimiento de las evaluaciones de desempeño de la Empresa que incorporen no sólo el resultado anual sino también evaluaciones periódicas, la evaluación de la trayectoria laboral de los empleados y la opinión que del servicio tienen los clientes. Ese mismo robustecimiento debe llevarse a cabo con las evaluaciones de capacitación y con las evaluaciones de personal y desarrollo.

En segundo lugar, una vez validadas, las diversas formas de evaluación debe ser integradas y sistematizadas en un perfil global de evaluación por empleado.

En tercer lugar, debe garantizarse que la información resultante de los sistemas de evaluación sean adecuadamente diseminada entre los responsables de tomar decisiones sobre los recursos humanos de la Empresa, de tal forma que tenga la información completa sobre los empleados en cuestión.

En cuarto lugar, debe responsabilizarse el personal con mando de la utilización adecuada de la información y de la retroalimentación a sus colaboradores y de la toma de decisiones correspondientes.

Con esta acción lograremos:

- Mayor consistencia en la descentralización en la toma de decisiones sobre los recursos humanos de la Empresa de manera justa.
 - Mejora en el sistema de identificación de líderes y personal y con potencial.
 - Mayor precisión en las evaluaciones de desempeño y capacitación.
-

4 REORGANIZACIÓN DEL SISTEMA DE RECOMPENSAS DE SALARIO Y PRODUCTIVIDAD

El defecto del actual sistema de recompensas a los empleados de TELMEX es la disparidad con la que se paga el tiempo, el esfuerzo y la calidad del trabajo de los numerosos y diversos empleados y puestos de la Empresa. Teléfonos de México requiere desarrollar una política de salarios compensaciones e incentivos a la productividad que se ajuste escrupulosamente a las utilidades operativas de la Empresa, a la percepción que del servicio tiene nuestro cliente, y a la medición de la calidad y la calidad del trabajo y las evaluaciones de potencial y desarrollo de cada empleado. De la misma forma, debemos utilizar sistemáticamente formas de recompensa no monetarias, que promueva no sólo una mayor productividad, sino también una mayor lealtad en la Empresa.

IMPLEMENTACIÓN

El objetivo de esta acción es contar con un sistema de recompensas monetarias que incetiven al trabajo productivo, la flexibilidad laboral y el talento, así como implantar un esquema salarial justo, que permita que el personal sea diferenciado en relación con su desempeño, sus resultados y su contribución al logro de objetivos, lo que generalizará motivación y compromiso en el recurso humano de TELMEX. Para ello, se adecuarán los criterios de aplicación de las políticas de administración de sueldos, donde los resultados y el potencial del personal serán el insumo clave para la definición de promociones y por lo tanto de incrementos salariales. Una vez establecida una adecuada plataforma de sueldos para el personal de la Empresa, cualquier esquema de compensación adicional ligada al sueldo, como lo es actualmente el incentivo por productividad, siempre será más justo y equitativo.

El primer paso en la implementación de esta acción es revisar la metodología de medición del programa de incentivos a la productividad, y contar con indicadores más precisos para cada área de la Empresa.

En segundo lugar, se encuentra la negociación e implementación de un nuevo programa de productividad

El tercer paso estaría constituido por la revisión sistemática de los reconocimientos no monetarios distintos y por encima del reconocimiento a la antigüedad : Reconocimiento pública, premiaciones, cartas del director y felicitaciones personales.

Los beneficios de esta acción sería:

- Mediciones más exactas de la productividad
- Sistemas más racionales de premiación y recompensa.
- Incrementos en la motivación, productividad y competitividad de los trabajadores.

En síntesis:

Estos cuatro instrumentos de la Estrategia para el Desarrollo de la fuerza de trabajo se complementan entre sí y se encuentran íntimamente relacionados. La estrategia gira alrededor de un eje central que está dado por la unificación y fortalecimiento de la Empresa a través de la alianza entre Empresa y Sindicato. La información proveniente de los sistemas de evaluación nos permiten distinguir a aquellos individuos que deben crecer primero y más rápido y aquellos que deben ser especialmente recompensados, creando un círculo virtuoso que incremente la competitividad y la productividad de la Empresa al mismo tiempo que mejore la motivación de los trabajadores y les permita superarse.

ALIANZA TELMEX - STRM
Para la competitividad y desarrollo

Teléfonos de México S.A. C.V., por conducto de su Director General Ing. Jaime Chico Pardo y el Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana por conducto de su Secretario General Sr. Francisco Hernández Juárez, celebran el presente acuerdo para la competitividad y desarrollo, en los siguientes términos:

En el mundo de hoy ocurren grandes y acelerados avances tecnológicos. Como consecuencia de estos, se está dando la convergencia de los más importantes sectores de la sociedad que a su vez está conduciendo a la humanidad a una nueva era de la civilización.

La globalización, la apertura de los mercados y la privatización de las empresas públicas representan hechos y acciones con resultados trascendentes para las economías nacionales.

De la misma forma la competencia internacional en nuestro sector se ha convertido en un motor del cambio que está induciendo fusiones y alianzas que terminarán por reducir notablemente el número de las empresas de telecomunicaciones en el mundo.

Los cambios implicados por los procesos anteriores traen consigo nuevos retos que requieren ser identificados debidamente y frente a los cuales es necesario encontrar respuestas que fortalezcan la identidad y la integración nacional es, desarrollando las potencialidades y capacidades internas, al tiempo que se exploran y se construyen las nuevas realidades.

Para buscar el cambio, no hay fórmulas ni esquemas predeterminados, la conjugación social de propuestas, compromisos y propósitos dan origen a nuevas fuerzas, aspiraciones y responsabilidades.

La oportunidad está dada: por iniciativa propia y por convicción, con compromisos y objetivos de presente y futuro, uniendo vocaciones en beneficio del país, de la Empresa y de sus trabajadores.

En este sentido la empresa **Teléfonos de México, S.A. de C.V.**, y el **Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana**, representan fuerzas en y para el cambio, con visiones y misiones de largo plazo.

La privatización de **TELMEX** en 1990 y los siguientes años de trabajo conjunto han demostrado que es posible constituir acuerdos y compartir objetivos, han mostrado la necesidad de acelerar la modernización de las telecomunicaciones en México y fueron factores para unir compromisos y energías, tanto de los trabajadores como de la administración y de los inversionistas para cumplir con las responsabilidades contraídas, permitiendo que **TELMEX** se colocara a la cabeza en infraestructura, capacidades tecnológicas y humanas en las telecomunicaciones del país.

Por ello hoy, ante la apertura en las telecomunicaciones y la necesidad del desarrollo nacional **Teléfonos de México, S.A. de C.V.**, y el **Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana**, dentro del marco de respeto mutuo y sin perjuicio de los derechos y las responsabilidades que a cada una de las partes corresponde, declaran lo siguiente:

I. Que las telecomunicaciones, representan uno de los instrumentos de transformación social y económica más poderosos.

II. Que por esta razón se deben emprender esfuerzos deliberados para lograr el máximo aprovechamiento del potencial que suponen las nuevas tecnologías.

III. Que sindicato y administración comparten el propósito de que TELMEX consolide su eficiencia, su modernización y su competitividad, así como su crecimiento y liderazgo en el sector.

IV. Que Empresa y Sindicato entienden que la competencia es una realidad cambiante, global y de largo plazo, por lo que es necesario llevar a cabo acciones de manera estructural y flexible encaminadas a potenciarla favorablemente. (Ibídem, p.2).

Por todo lo anterior acuerdan:

1. Constituir una Alianza para fortalecer la viabilidad de **TELMEX** ante las necesidades de cambio y frente a la competencia, e integrar para ello procesos, sistemas y mecanismos de comunicación e información interna y de diálogo permanente, así como definir acciones comunes hacia el interior y hacia el exterior de la empresa con el mismo propósito.

2. Realizar conjuntamente un diagnóstico, para proponer las acciones necesarias que lleven al mejoramiento de la competitividad de la empresa.

3. Intercambiar información y revisarla conjuntamente para detectar las áreas de oportunidad que puedan capitalizarse en beneficio del país, de TELMEX y de sus trabajadores. (Ibídem, p.2).

El presente acuerdo se firma en la ciudad de México a los veintidos días del mes de abril de mil novecientos noventa y ocho.

Ing. Jaime Chico Pardo
Director General
Teléfonos de México, S.A.
de C.V.

Sr. Francisco Hernández Juárez
Secretario General
Sindicato de Telefonistas de la
República Mexicana.

Testigos de Honor

Lic. Javier Bonilla García
Barragán
Subsecretario "A" de Trabajo y
Previsión Social

Dr. Javier Moctezuma
Secretario del Trabajo y
Previsión Social

EL SISTEMA DE REORIENTACION HACIA LOS RESULTADOS PERSONAL DE CONFIANZA.

El sistema de reorientación hacia los resultados de Telmex, está encaminado al cumplimiento de las metas corporativas, a través de la fijación de objetivos medibles para cada uno de los puestos de la organización, que se determinarán y evaluarán mensualmente. La fijación de objetivos parte de los puestos directivos de la empresa y baja gradualmente hasta el último nivel organizacional en puestos de confianza. De tal manera que cada empleado cuente con objetivos precisos que cumplir. Asimismo, las distintas unidades organizacionales de la Empresa deben conjuntar sus esfuerzos a efecto de que sus objetivos sean compatibles y convergentes entre sí.

El sistema tiene las siguientes finalidades:

- Impulsar el cumplimiento de las metas de la Empresa fijadas en sus planes estratégicos; a través del logro constante de objetivos medibles y el trabajo conjunto y ordenado de toda la organización.
 - Encaminar los esfuerzos de toda la Corporación para brindar una alta calidad en sus servicios y atención óptima a nuestros clientes, proyectando una mejor imagen corporativa ante la sociedad.
 - Propiciar el desarrollo del liderazgo en la fijación de objetivos del personal a su mando y la administración adecuada de este para su cumplimiento.
 - Evaluar objetivamente el esfuerzo de cada empleado de acuerdo al desarrollo de su labor y la obtención de resultados, para contar con elementos claros que permitan incentivarlo o reorientarlo. POLITICAS GENERALES
-

1. El proceso de diseño de objetivos debe hacerse de arriba hacia abajo: es decir, cada jefe debe establecer los objetivos de sus colaboradores directos, asegurándose de que este proceso se repita conforme se descienda en la escala de la organización.
 2. Es responsabilidad de cada jefe, asegurarse de que todo su personal cuente siempre con objetivos y que todos éstos estén debidamente ponderados, habiendo establecido cada jefe, los rangos de calificación para cada uno de los objetivos.
 3. Es responsabilidad de todos los integrantes de la organización que tengan personal a su cargo, realizar mensualmente la evaluación del cumplimiento de sus colaboradores, en base a los objetivos establecidos previamente.
 4. La evaluación mencionada se basará exclusivamente en los resultados obtenidos por cada individuo en relación a los objetivos que su jefe haya establecido previamente para él.
 5. Las calificaciones del personal deberán reflejar, en todos los casos, la evaluación objetiva de un resultado comparado con un objetivo, y nunca la apreciación de un rasgo, una actitud o un juicio que pudiera interpretarse de manera distinta por dos o más personas.
 6. Independientemente del cumplimiento, incumplimiento, o de las causas del incumplimiento de los resultados, cada Director será responsable de hacer llegar a la Coordinación de Control Financiero de Productividad en forma mensual las calificaciones de todos y cada uno de los integrantes de su dirección.
-

7. Es responsabilidad de los integrantes del primer nivel de la organización, realizar una reunión mensual donde presenten su propia calificación, las calificaciones de sus colaboradores, las desviaciones sobre sus resultados, el análisis de las causas de dichas desviaciones, y un plan de acción redactado en términos de objetivos para corregir cada una de las desviaciones.
 8. La reunión a la que se hace referencia en el punto anterior, deberá llevarse a cabo, cuando menos una vez al mes, en una fecha previamente acordada y con la presencia de todo el primer nivel de la organización.
 9. La evaluación es mensual, si un objetivo por su condición se debe cumplir en un plazo mayor a un mes, siempre se deberá, ver la manera de cuantificar su avance en forma mensual.
 10. Todas las calificaciones son sujetas de auditoria, por lo que deberán tener una forma de comprobación objetiva que pueda servir de sustento durante una auditoria de resultados.
 11. Los objetivos no evaluados (independientemente de su cumplimiento), las calificaciones no presentadas a la Coordinación de Control Financiero de Productividad en los primeros cinco días hábiles de cada mes y la falsedad en la evaluación, tendrán valor de cero.
 12. Las ausencias del personal no disculpan, en ningún caso, el incumplimiento de objetivos, por lo que cada jefe deberá indicar a sus colaboradores, desde el momento en que se establezcan, la redistribución que tendrían los objetivos en caso de ausencia de él mismo o de cualquiera de los integrantes de su área.
 13. En caso de omisión de uno o varios trabajadores y/o calificaciones, se tendrá dos meses después de la fecha de pago como plazo máximo para entregar sus
-

evaluaciones o correcciones, pasado ese tiempo, no procederá ninguna reclamación.

14.No hay responsabilidad por parte de la empresa ante los trabajadores de pagar el incentivo de productividad si:

No existe el formato de objetivos firmado por el trabajador y jefe,

No cumple con los objetivos,

No cumple con la calificación mínima y

No se reporta en tiempo y forma la evaluación.

15.El incentivo de productividad es un premio al esfuerzo que el trabajador realiza por cumplir con los objetivos que se le asignan, por lo tanto, no puede ser sujeto a descuentos o deducciones por este concepto.

16.El Sistema de Reorientación hacia los Resultados no aplica en términos de pago de incentivo para los Ejecutivos de alto nivel (Coordinadores Generales, Subdirectores y Directores).

17.El Cierre Contable Administrativo del Sistema de Reorientación hacia los Resultados se realiza cada año el 31 de marzo, después de esta fecha no aplica ningún ajuste que modifique los resultados de cierre y no hay excepción.

18.Es obligación de todo aquel que tenga personal a su cargo, ejecutar las políticas del SISTEMA DE REORIENTACION HACIA LOS RESULTADOS en los términos y plazos que en ellas se indican, en el entendido de que el hecho de ignorarlas no exime a nadie de su cumplimiento y responsabilidad.

POLÍTICAS PARA AJUSTES POR OMISIONES Y CAMBIOS DE CALIFICACIÓN

1. Para toda omisión de trabajadores y calificaciones se tendrán dos meses después de la fecha de pago para regularizar su situación, una vez pasado este plazo no procede ningún ajuste.
2. Solo se podrán ajustar calificaciones hacia la alta, nunca y bajo ninguna circunstancia hacia la baja. Se tendrá dos meses después de la fecha de pago para solicitar la modificación, una vez pasado este plazo no procede ningún ajuste.

Para dar cumplimiento a los puntos anteriores, la Coordinación de Control Financiero de Productividad, solo procederá a realizarlos sí:

- Se encuentra dentro de los dos meses después de la fecha de pago. La fecha de pago es la establecida según calendario de entregas y pagos acordado con la Gerencia de Salarios, cualquier desfase en las entregas, solo reduce los dos meses que se dan como margen de corrección.
 - Copia del formato de objetivos firmado por el trabajador y jefe inmediato (en caso de ser requerido).
 - El nivel para autorizar un ajuste es de subdirector o superior, por lo que es requisito indispensable su firma de conformidad en el memorándum que se dirija a la Coordinación de Control Financiero de Productividad. Y sólo para el caso de las sustituciones del personal sindicalizado a puestos de confianza, bastará con la firma del Gerente de Recursos Humanos.
-

- En los casos donde los trabajadores manifiesten su inconformidad por el resultado de la evaluación y el nivel de subdirector no pueda resolver o se aprecie dolo, será necesario el visto bueno del Director correspondiente.

PROCEDIMIENTOS PARA CALIFICAR LOS RESULTADOS INDIVIDUALES

La calificación de resultados no es una actividad delegable. Es una labor que deberá realizar cada jefe con sus colaboradores directos.

La calificación de resultados es la comparación del resultado obtenido por un colaborador, contra un objetivo previamente establecido y ponderado. No debe ser una apreciación subjetiva o aproximada del esfuerzo, las cualidades o las actitudes de una persona.

Los pasos a seguir son los siguientes:

PASO 1

En el Formato de Objetivos Individuales del Sistema de Reorientación hacia los Resultados (ver anexo), el jefe debe escribir los datos de encabezado como:

- PERIODO: (mes a evaluar)
- DIRECCIÓN:
- SUBDIRECCION:
- GERENCIA:
- ÁREA:

Así como los datos del evaluado:

- PUESTO:
 - RESPONSABLE: (expediente, nombre)
-

PASO 2

En la columna de OBJETIVOS, el jefe debe anotar los objetivos que su colaborador debe realizar en términos de las prioridades de la Dirección o área organizacional, bajo las siguientes premisas:

- La asignación de los objetivos son responsabilidad directa de cada jefe.
- Los objetivos son actividades sustanciales y no tareas rutinarias del trabajador.
- Cada descripción de objetivo debe contener ¿que debe hacer?, ¿como lo debe hacer? Y ¿para que lo hace?. Con esto al trabajador le debe quedar claro el objetivo a cumplir.
- Los objetivos que se registren en el formato individual, son los únicos elementos que fundamentan la evaluación del trabajador, por lo que todo lo no registrado en el formato no será asociado con la evaluación.

PASO 3

Cada objetivo debe ser asociado a una Unidad de Medida para poder cuantificar su resultado o avance en el mes. Las unidades de medida dependerán del objetivo a cumplir y pueden ser fechas, dinero, ordenes de trabajo, etc.

PASO 4

Los Rangos de Calificaciones para todos los objetivos son inamovibles y sólo pueden ser 100, 90, 80 y 0 (cero). Esto a su vez implica que cada objetivo sólo puede tener cuatro resultados posibles.

PASO 5

El Resultado de cada objetivo, de acuerdo al punto anterior, solo indicará cuatro resultados posibles. Se deberá registrar en la unidad correspondiente de acuerdo al rango de calificación, esto es fecha, dinero, ordenes de trabajo, etc.

PASO 6

El Porcentaje de Cobertura es la asociación del Resultado y el Rango de Calificaciones, donde los únicos valores posibles son 100, 90, 80 y 0 (cero).

PASO 7

Cada jefe es responsable de asignar el peso o Potencia para cada objetivo, la única restricción es que la suma de todos los pesos o potencias debe ser 100.

PASO 8

Para obtener los Puntos Reales, se multiplica el Porcentaje de Cobertura por el peso o Potencia del objetivo entre 100.

PASO 9

La calificación de trabajador se obtiene sumando todos los puntos reales, en ningún caso esta sumatoria debe ser mayor a la suma de los pesos o Potencias.

PASO 10

Finalmente trabajador y jefe firmarán de conformidad el formato de objetivos. El no tener las dos firmas el formato, libera a la empresa de cualquier compromiso con el trabajador.

ASPECTOS GENERALES DE LA EVALUACIÓN

1. Cuando un trabajador obtenga una evaluación igual a cero en algún objetivo o su evaluación mensual sea menor de 80, es responsabilidad del jefe Reorientar al trabajador para evitar que en los meses venideros se presente esta situación.
2. Por ningún motivo el resultado de la evaluación podrá ser mayor a 100.
3. Es responsabilidad de cada dirección mantener los formatos de evaluación individual de sus trabajadores para cualquier tramite, duda o aclaración, solo hasta el mes de marzo de cada año donde se realiza el cierre de ejercicio y se da por terminado todo asunto que provenga del año anterior.
4. El sistema SPPC es solo una herramienta administrativa para controlar y validar la información, en ningún momento substituye el formato individual de objetivos. Del Sistema de Reorientación hacia los Resultados.

OBJETIVOS CRUZADOS

Una vez que los Directores y Subdirectores determinen los objetivos de su personal deberán proceder a "cruzar" los objetivos que se requieren para evitar incumplimientos atribuibles a terceros.

Esta situación de "cruce" se divide en dos partes:

1. Cuando se trate de establecer objetivos para OTRA Dirección, serán los Directores quienes se presenten con cada uno de sus homólogos y entreguen los objetivos diseñados para ellos, redactados en forma específica, con los rangos de cumplimiento y el puntaje potencial sugerido.
2. Cuando se trate de objetivos para la MISMA Dirección, serán los Subdirectores quienes se presenten con sus homólogos y entreguen lo mencionado anteriormente.

Después de acordar cada caso, las personas que recibieron los objetivos se encargarán de incluirlos en los objetivos de su personal.

Terminado este proceso, cada jefe, empezando por los Directores, procederá a ponderar los objetivos de cada uno de sus colaboradores directos, asegurándose de que la suma de todos los puntos potenciales sea igual a 100.

La inclusión de objetivos "cruzados" y la ponderación a la que nos referimos en el párrafo anterior deben estar concluidas en la fecha que sea estipulada para su entrega.

En caso de que no existiera acuerdo sobre los objetivos "cruzados", los rangos de evaluación o los puntajes sugeridos, deberán los involucrados recurrir a una instancia superior que decida lo procedente en cada caso. Esa instancia superior en el caso de los Directores sería el Director General o un comité de Directores, y en el caso de los objetivos cruzados dentro de una misma Dirección, sería el propio jefe de los involucrados.

INCUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

Los trabajadores junto con sus jefes que presenten las siguientes características estarán sujetos a una investigación y análisis para determinar las causas por las que:

- a) Durante tres meses consecutivos obtengan calificaciones inferiores a 79, a partir del inicio del SISTEMA DE REORIENTACION HACIA LOS RESULTADOS.
- b) Obtengan un promedio inferior a 79 puntos en las calificaciones de 12 (doce) meses y se demuestre que se otorgaron los recursos necesarios para su cumplimiento.
- c) Por error, omisión, ignorancia, dolo o cualquier otra causa hayan presentado calificaciones, suyas o de sus colaboradores, que no puedan ser sustentadas mediante una comprobación objetiva por quien realice una auditoria de resultados.

PERSONAL EN CONDICIONES ESPECIALES

1. El personal sindicalizado que sustituye a un puesto de confianza, podrá obtener la parte proporcional del incentivo de productividad, en función del sueldo y días autorizados por la Gerencia de Sueldos y Prestaciones, de acuerdo al "Manual de Administración de Sueldos y Compensaciones del Personal de Confianza" (Hdc-1), siempre y cuando cumpla satisfactoriamente los objetivos asignados al puesto y no haya sido pagado en la Bolsa de Productividad para personal Sindicalizado.

2. El personal que se encuentre en capacitación podrá obtener incentivo de productividad siempre y cuando cumpla satisfactoriamente con los objetivos que le fueron asignados en su área de trabajo.
 3. El personal que se encuentre en período de vacaciones podrá obtener incentivo de productividad siempre y cuando cumpla sus objetivos satisfactoriamente y el período de vacaciones no sea mayor a 10 días hábiles en el mes.
 4. El personal de nuevo ingreso a la empresa que se encuentre en capacitación enseñanza y adiestramiento NO recibe incentivo, podrá obtener incentivo en el mes si cumple con sus objetivos satisfactoriamente y la fecha de planta es menor a 15 días calendario.
 5. El personal que entre en subsidio podrá obtener incentivo de productividad siempre y cuando cumpla sus objetivos satisfactoriamente y los días que labore en el mes sean mayores a 15 días calendario.
 6. El personal que se encuentre con permiso sin goce de sueldo podrá obtener incentivo de productividad siempre y cuando cumpla sus objetivos satisfactoriamente y los días que labore en el mes sean mayores a 15 días calendario.
 7. El personal que cause baja por jubilación podrá obtener incentivo de productividad siempre y cuando cumpla sus objetivos satisfactoriamente y los días que labore en el mes sean mayores a 15 días calendario.
 8. El personal que cambie su situación a un puesto ejecutivo podrá obtener incentivo de productividad en forma parcial siempre y cuando cumpla sus
-

objetivos satisfactoriamente y la fecha de puesto sea mayor a la mitad de los días calendario del mes.

9. El personal con rescisión de contrato, renuncia, defunción o cualquier otro motivo de baja de la empresa, podrá obtener incentivo de productividad siempre y cuando haya cumplido sus objetivos satisfactoriamente y los días que laboró en el mes sean mayores a 15 días calendario.
10. El personal que se encuentre con incapacidad por riesgo de trabajo, enfermedad general, maternidad y permanente, podrá obtener incentivo de productividad siempre y cuando cumpla sus objetivos satisfactoriamente y los días que labore en el mes sean mayores a 15 días calendario.

Para todos los casos anteriores la información oficial será la proporcionada por la nómina de la empresa. Es responsabilidad de los Gerentes de Recursos Humanos y Jefes Administrativos mantener actualizada la información del personal a su cargo vía S.I.R.H. o trámites que correspondan.

ENTREGA DE INFORMACIÓN

1. Las calificaciones deberán entregarse en formato DBF de Fox preferentemente, o en un formato compatible con los siguientes paquetes: dBase III o IV, Fox Pro (2.0, 2.5, 2.6) y Excel. Este punto tiene vigencia hasta que se instale el Sistema SPPC, hasta entonces es su responsabilidad que los expedientes y calificaciones se capturen correctamente.
 2. La información se entregará por subdirección y/o gerencia de recursos humanos, el quinto día hábil de cada mes a la Coordinación de Control Financiero de Productividad, en diskette de 3½". Es requisito que el
-

memorándum que avala la entrega de la información tenga el visto bueno del subdirector o Director.

3. Se instalará en su área el Sistema que se ha diseñado expresamente para efectos de captura y reportes (Sistema de Productividad para Personal de Confianza: SPPC).

METODOLOGIA DEL PAGO DE INCENTIVOS

El cálculo de pago de incentivos del Sistema de Reorientación hacia lo Resultados, se basa en las calificaciones mensuales, el catálogo de categorías de personal de línea, las nóminas de los meses evaluados y las consideraciones del personal en condiciones especiales.

PASO 1

La Gerencia de Sueldos y Prestaciones proporciona cada trimestre la base de datos con las categorías que deben ser clasificadas como línea, todo personal que entre en esta clasificación recibirá incentivos en un rango de 17.5 a 35 días de incentivos, todo el personal restante esta en el rango de 14 a 28 días de incentivo. Además proporciona la base de datos autorizada de personal sindicalizado que realizó sustitución a confianza, validando días y sueldo para el cálculo de pago.

PASO 2

La Gerencia de Control de Personal proporciona los reportes de las nóminas de los meses a evaluar, este insumo contiene la información para conocer el status

de los trabajadores como fechas de bajas, salarios, incapacidades, jubilaciones, etc.

PASO 3

Las Gerencias de Recursos Humanos y Subdirectores de las Direcciones Corporativas proporcionan las calificaciones de todos sus trabajadores.

PASO 4 (confianza)

La Coordinación de Control Financiero de Productividad realiza la concentración de la información a nivel empresa y realiza:

- validación de expedientes
- validación de duplicados
- validación de status de cada trabajador

De encontrar errores se informa a las áreas responsables para su corrección antes del pago.

PASO 5 (sustitución a confianza)

La Coordinación de Control Financiero de Productividad realiza las siguientes validaciones:

- Se analiza si fue pagado en la productividad de personal sindicalizado para cada mes que se solicite pago.
1. Se valida los días de sustitución autorizados contra los días hábiles reportados en la productividad del personal sindicalizado.

2. Si la suma de los días de sustitución autorizados más los días reportados en productividad para personal sindicalizado es mayor a los días hábiles del mes, no procede el pago por sustitución hasta que el área realice los ajustes en productividad para personal sindicalizado.
3. Si no hay problemas en el punto 2, se procede a pegar las calificaciones, en caso de no haber sido reportadas, se solicitan al área responsable.
 - Se analiza contra el pago de productividad confianza.
4. Se detectan todos los casos donde un trabajador esta recibiendo pago por sustitución y productividad confianza, que generalmente son los trabajadores sindicalizados que en el mismo mes obtienen su pase a confianza, en este caso se analizan los días de sustitución contra la fecha del movimiento.
5. Si la fecha del movimiento es menor a 15 días calendario, cumple con los objetivos asignados y los días autorizados de sustitución no son mayores a la fecha del movimiento, proceden los dos pagos.
6. Si las tres condiciones del punto 5 no se cumplen, se solicita al área responsable su corrección.
7. Si la fecha del movimiento es mayor a 15 días calendario del mes, no procede pago por productividad confianza, pero podrá recibir pago por sustitución.

PASO 6

El cálculo para cuantificar el incentivo se realiza por mes utilizando una interpolación lineal entre calificaciones y días a pagar, esto hace que si un trabajador no alcanzo sus objetivos en uno o dos meses, aun así reciba incentivo

si por lo menos en un mes si cumplió. Y lo mismo sucede para el personal en condiciones especiales.

PASO 7

Una vez realizado el cálculo se genera el formato 20 que se entrega a la Gerencia de Salarios según el calendario establecido y se integra la información a la nómina.

PASO 8

El pago y las calificaciones de todos los trabajadores son enviados a la Gerencia de Sueldos y Prestaciones y a la Gerencia de Desarrollo de Recursos Humanos para los análisis correspondientes.

PASO 9

Se envía el resultado del pago a las Gerencias de Recursos Humanos y Subdirecciones Corporativas que así lo soliciten.

PROGRAMA GENERAL DE INCENTIVOS A LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD DE TELMEX PERSONAL SINDICALIZADO

En el mes de marzo de 1993, la Empresa y el Sindicato suscribieron un Convenio por el cual se obligaron conjuntamente a formular y establecer un Programa General de Incentivos a la Calidad y Productividad.

Bajo este marco, el Programa para 1998, una vez realizados todos y cada uno de los múltiples trabajos preparatorios, se considera con los siguientes:

OBJETIVOS

- ◆ Satisfacer las demandas del cliente más y mejores servicios telefónicos.
 - ◆ Cumplir las metas establecidas tanto por el Título de Concesión como por la Empresa.
 - ◆ Aumentar los niveles actuales de producción de la Empresa, a través de incrementos de la productividad de la mano de obra.
 - ◆ Propiciar el trabajo en equipo que acelere el cambio cultural orientando a toda la Empresa a prestar un mejor servicio a los clientes; a que su personal esté capacitado para operar los equipos de la más alta tecnología que demande la modernización; y a alcanzar niveles internacionales que le permitan hacer frente en condiciones favorables a la competencia.
 - ◆ Aumentar la coordinación de las distintas áreas de la Empresa orientándolas hacia un objetivo común.
-

- ◆ Otorgar a los empleados y trabajadores la posibilidad para que incrementen sus ingresos, en función de su contribución a las metas de la Empresa.

CARACTERÍSTICAS DEL PROGRAMA

- ◆ Es flexible, sujeto a correcciones y ajustes en el transcurso de su instrumentación.
- ◆ Es dinámico en el establecimiento de las bases de aplicación, de acuerdo con los cambios en los procesos y en la productividad global.
- ◆ Es un programa permanente de aplicación general, por lo que incluye a todo el personal de la Empresa.

BASES GENERALES DE APLICACIÓN

- ◆ Se determina una bolsa global para el pago de incentivos, la cual refleja el monto máximo de incentivos sujetos a reparto.
- ◆ Todos los indicadores operarán en forma independiente, por lo tanto sus resultados se calcularán por separado para la obtención de los montos de las bolsas o pesos respectivos, conforme a lo establecido en los anexos correspondientes.

El pago de cada indicador estará topado al 100% de la bolsa disponible para cada uno de ellos.

- ◆ Los indicadores se agrupan en: Indicadores de competitividad e indicadores internos.

El pago del incentivo esta sujeto al cumplimiento de las metas corporativas, determinadas tanto para indicadores de competitividad como internos.

Los indicadores de competitividad se aplican por igual a todas las especialidades.

Los indicadores internos aplican, por área tronco (Planta Exterior, Conmutación - Transmisión, Comercialización y Tráfico) y la aplicación de sus resultados a las áreas vinculadas al proceso operativo y al proceso administrativo en los términos del Programa.

- ◆ El pago del incentivo se otorgará por el cumplimiento anual de metas. No obstante lo anterior, la Empresa hará pagos mensuales, hasta por el equivalente al 85% de la bolsa, conforme a las reglas acordadas para cada indicador consignadas en los anexos del presente convenio.

En todos los casos se evaluará el cumplimiento de las metas de todos los indicadores de competitividad en cada Dirección Divisional para determinar la procedencia del pago del 15% del incentivo anual correspondiente a estos indicadores, así como el cumplimiento de las metas de los indicadores internos de todas las áreas tronco, en cada Dirección Divisional, para evaluar el pago de 15% del incentivo anual aplicable a estos indicadores.

Si del resultado de la aplicación del Programa, además del cumplimiento de las metas globales de la Empresa, existe una superación de las mismas, Empresa y Sindicato se pondrán de acuerdo sobre la posibilidad del otorgamiento de incentivos adicionales.

- ◆ Con el fin de hacer más eficiente el proceso de administración y operación del programa, la Empresa se compromete a actualizar procedimientos e impulsar sistemas mecanizados para la información de resultados mensuales de cumplimiento de meta y la determinación de bolsas por centro o unidad de trabajo, determinación de incentivos individuales y programación de pagos.

 - ◆ Se establece un mecanismo de análisis de la información a través de grupos conjuntos, como herramienta para generar alternativas en la toma de decisiones de la Empresa, con las siguientes características:
 - ◆ No afecta la facultad de decisión de la Empresa.

 - ◆ En principio es para las áreas tronco y en el proceso del desarrollo del programa se integrarán las demás especialidades, de acuerdo con su área y objetivos, previa evaluación entre Empresa y Sindicato.

 - ◆ El objetivo del trabajo de los grupos debe orientarse a no afectar las labores ni las jornadas de trabajo.

 - ◆ Los grupos conjuntos se deberán determinar por el Jefe de Centro o unidad de trabajo con el Delegado o Representante Sindical, acordando ambos quiénes y cuándo se reunirán en cada sesión de análisis.

 - ◆ Los incentivos que cubra la Empresa por este concepto no integrarán el salario para ningún efecto legal o contractual.

 - ◆ Todo lo no contemplado en este documento o cualquier caso que presente circunstancias especiales o excepcionales, deberá ser tratado y acordado por Empresa y Sindicato.
-

METAS Y SU CUMPLIMIENTO

Con base en el carácter dinámico que el propio programa establece dentro de sus características, se han acordado por Empresa y Sindicato las bases de aplicación para las metas, indicadores y ponderaciones que operarán a partir del primero de mayo de 1998, siendo éstas las siguientes:

- ◆ Los indicadores, metas y ponderaciones que operarán en el año de 1998 se establecen en el anexo 1. La definición y mecánica de medición de los indicadores de competitividad se establecen en el anexo 2. La definición y mecánica de medición de los indicadores internos se establecen, para las áreas tronco de Planta Exterior, Conmutación Transmisión, Comercialización y Tráfico, en los anexos 3, 4, 5 y 6 respectivamente.
- ◆ La Empresa dará a conocer al Sindicato las metas, indicadores y ponderaciones para su aplicación a partir de enero del año de 1999, en los primeros diez días del mes de octubre de 1998, para concertar con éste los términos de su implementación a más tardar el 30 de noviembre de 1998.
- ◆ Para los indicadores de competitividad la unidad de medición de resultados de cumplimiento y pago es la División.
- ◆ La unidad o área de evaluación de resultados de indicadores internos para efectos del incentivo mensual en las diferentes especialidades se señala en el

Anexo 7.

- ◆ En el Anexo 8 de este convenio se presenta la clasificación de Especialidades vinculadas al Proceso Operativo y Especialidades vinculadas al Proceso Administrativo, conforme a cada Area tronco.
-

Así mismo, durante el desarrollo del programa Empresa y Sindicato analizarán la determinación por parte de la Empresa, de los objetivos dentro de éstas especialidades par el cumplimiento de las metas de las áreas tronco.

- ◆ En el Anexo 9 se detallan las áreas en las que se aplica el indicador de percepción al cliente.
 - ◆ La información sobre asignación de bolsa, cumplimiento de metas y pago de incentivos deberá presentarse en un reporte desglosado por cada uno de los indicadores internos y de competitividad.
 - ◆ Como consecuencia de la condición que guardan aquellos indicadores de competitividad e internos que se evalúan a nivel de División, se deberán establecer, en cada una de las Divisiones, los mecanismos de información y difusión que permitan la evaluación y control de resultados de dichos indicadores.
 - ◆ Para el cumplimiento de las metas fijadas en cada unidad operativa y evaluando las recomendaciones de los grupos de análisis, se elaborarán por la Empresa los programas de trabajo que se darán a conocer a los trabajadores y que integren los tiempos y acciones que lleven a alcanzar dichas metas, manteniéndose un seguimiento permanente para la corrección de desviaciones.
 - ◆ Empresa y Sindicato se comprometen a brindar todo su apoyo y esfuerzo par el cumplimiento del Programa de Productividad, debiendo la Empresa vigilar la prestación de los servicios y el surtimiento de bienes contratados con proveedores, terceros y filiales, y el Sindicato a promover los cambios que sean necesarios con el objeto de cumplir en forma cabal las metas fijadas.
-

Así mismo, se acuerda que cualquiera de las partes deberá dar aviso a la otra parte cuando advierta cualquier problemática que detecte, a efecto de tomar acciones oportunas y eficaces para su corrección, con el objeto de cumplir en forma cabal las metas fijadas.

- ◆ Empresa y Sindicato expresan su voluntad de que las siguientes actualizaciones del programa se orienten más a competitividad, por lo que las partes pondrán un especial cuidado en el seguimiento de estos indicadores.

SISTEMA DE ANÁLISIS

- ◆ Se establece un mecanismo de análisis cuyas características han sido definidas en las bases generales de aplicación.
 - ◆ Considerando la importancia que reviste el entorno de competencia que vive la Empresa, ambas partes acuerdan reforzar e impulsar los trabajos de los grupos de análisis conjuntos para lograr en los mismos un funcionamiento sistemático que permita ordenar los programas y planes de acción que se establezcan para el cumplimiento de las metas de los indicadores internos y de competitividad convenidos para los centros de trabajo, área y División, sobre las siguientes consideraciones:
 - ◆ Se entregará a la representación sindical y grupos de análisis en cada uno de los centros y unidades de trabajo los resultados de cumplimiento del programa, en sus indicadores internos y de competitividad, dentro de los primeros días del mes posterior al del mes a evaluar, así como una copia de los mismos al C.E.N.
-

- ◆ Se promoverá en todos los centros y unidades de trabajo que los trabajadores hagan propuestas para mejorar los procesos de trabajo a los grupos de análisis, siempre orientados al logro de las metas de los indicadores tanto internos como de competitividad.
- ◆ Los grupos de análisis, con base en los resultados que se obtengan en el cumplimiento de metas harán propuestas y promoverán las acciones necesarias para corregir desviaciones y capitalizar oportunidades, manteniendo constantemente un seguimiento de las mismas.
- ◆ En cada unidad de trabajo se mantendrá un registro mensual de las propuestas, las acciones, sugerencias y resultados, de tal forma que las experiencias puedan ser compartidas y comparables.
- ◆ Cuando un grupo de análisis tenga un planteamiento de mejora que involucre a otro centro de la localidad, área o División y lleve implícito un cambio de política, tecnología o incremento de la inversión lo informará y someterá a su instancia superior dentro de la administración de la Empresa.

DIFUSIÓN Y EVALUACIÓN DEL PROGRAMA

- ◆ Con la finalidad de orientar en forma adecuada los objetivos y propósitos del Programa, se llevarán a cabo en cada dirección divisional programas de información y difusión de todos los acuerdos y su aplicación conforme lo establezcan Empresa y Sindicato.
 - ◆ Con la finalidad de impulsar el Programa General, la Comisión Mixta Nacional de Calidad y Productividad sesionará periódicamente a efecto de evaluar el
-

seguimiento de los aspectos generales, evolución y avance del Programa, así como para realizar el estudio de normas de productividad y competitividad y de sistemas de medición o reparto de incentivos tanto individuales como colectivos.

La Comisión elaborará un programa de trabajo que contemple los objetivos planteados en el párrafo anterior.

En la evaluación que efectúe la Comisión considerará las propuestas presentadas por los grupos conjuntos de análisis e impulsará aquellas que por sus resultados promuevan el mejor logro de las metas.

En términos del punto 3.8 del Programa General, deberán ser tratados por Empresa y Sindicato todos los casos de excepción y emitir resoluciones sobre el tratamiento que deberá darse a cada caso, en un plazo de 15 días.

El presente Convenio entrará en vigor a partir del día 1º de mayo de 1998.

MARCO NORMATIVO

- ◆ Contrato Colectivo de Trabajo 1996-1998: Cláusula 195.

 - ◆ Convenio que establece el Programa General de Incentivos a la Calidad y Productividad en Teléfonos de México, S.A. de C.V., de abril de 1993 y sus minutas.

 - ◆ Convenio que actualiza y complementa el Programa General de Incentivos a la Calidad y Productividad de marzo de 1994.
-

- ◆ Convenio que actualiza y complementa el Programa General de Incentivos a la Calidad y Productividad de Teléfonos de México, S.A. de C.V., de abril de 1995.

 - ◆ Convenio que actualiza y complementa el Programa General de Incentivos a la Calidad y Productividad de Teléfonos de México, S.A. de C.V., de abril de 1996.

 - ◆ Convenio constitutivo de la Especialidad de Servicios a Clientes suscrito el día 20 de marzo de 1997: cláusula XIV.

 - ◆ Convenio que actualiza y complementa el Programa General de Incentivos a la Calidad y Productividad de Teléfonos de México, S.A. de C.V., de abril de 1997.
-

ANEXO 1

T-Test

Group Statistics

	VAR00001	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
RESP. 1	1.00	13	1.6923	1.1094	.3077
	2.00	13	1.7692	.5991	.1662
RESP. 2	1.00	13	3.4615	1.1266	.3125
	2.00	13	3.4615	1.2659	.3511
RESP. 3	1.00	13	3.0000	1.0801	.2996
	2.00	13	2.9231	1.4412	.3997
RESP. 4	1.00	13	3.7692	.9268	.2571
	2.00	13	2.6154	1.3253	.3676
RESP. 5	1.00	13	2.1538	.9871	.2738
	2.00	13	2.7692	1.2352	.3426
RESP. 6	1.00	13	2.7692	1.2352	.3426
	2.00	13	3.0000	1.1547	.3203
RESP. 7	1.00	13	3.9231	1.0377	.2878
	2.00	13	3.3077	1.3156	.3649
RESP. 8	1.00	13	2.9231	1.2558	.3483
	2.00	13	2.7692	.9268	.2571
RESP. 9	1.00	13	4.0000	1.2247	.3397
	2.00	13	3.2308	1.0127	.2809
RESP. 10	1.00	13	4.2308	.4385	.1216
	2.00	13	3.3077	1.3156	.3649
RESP. 11	1.00	13	4.3077	.8549	.2371
	2.00	13	3.2308	1.3009	.3608
RESP. 12	1.00	13	4.3077	.6304	.1748
	2.00	13	2.8462	1.2142	.3368
RESP. 13	1.00	13	1.6923	.6304	.1748
	2.00	13	2.2308	1.0127	.2809
RESP. 14	1.00	13	4.0000	.9129	.2532
	2.00	13	2.9231	1.1875	.3294
RESP. 15	1.00	13	3.7692	1.1658	.3233
	2.00	13	3.1538	1.2142	.3368
RESP. 16	1.00	13	3.9231	1.1152	.3093
	2.00	13	3.0000	1.2910	.3581
RESP. 17	1.00	13	3.3846	1.2609	.3497
	2.00	13	3.3846	1.3868	.3846
RESP. 18	1.00	13	4.5385	.5189	.1439
	2.00	13	2.9231	1.1875	.3294
RESP. 19	1.00	13	4.2308	.8321	.2308
	2.00	13	3.1538	1.0682	.2963
RESP. 20	1.00	13	2.0769	.9541	.2646
	2.00	13	2.6923	1.3775	.3820
RESP. 21	1.00	13	3.4615	1.0500	.2912
	2.00	13	2.6154	.8697	.2412
RESP. 22	1.00	13	4.0769	1.0377	.2878
	2.00	13	3.6154	1.0439	.2895

Group Statistics

	VAR00001	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
RESP.23	1.00	13	2.1538	.9871	.2738
	2.00	13	2.9231	1.1152	.3093
RESP.24	1.00	13	2.5385	.9674	.2683
	2.00	13	2.7692	.9268	.2571
RESP.25	1.00	13	3.6923	1.1094	.3077
	2.00	13	3.4615	1.1983	.3323
RESP.26	1.00	13	4.1538	.8987	.2493
	2.00	13	3.0769	1.3205	.3662
RESP.27	1.00	13	3.1538	1.2142	.3368
	2.00	13	2.7692	1.3009	.3608
RESP.28	1.00	13	3.4615	1.0500	.2912
	2.00	13	3.3846	.9608	.2665
RESP.29	1.00	13	3.2308	1.0127	.2809
	2.00	13	3.3077	1.1821	.3279
RESP.30	1.00	13	3.6923	1.0316	.2861
	2.00	13	2.6923	1.1094	.3077
RESP.31	1.00	13	3.9231	1.0377	.2878
	2.00	13	2.9231	1.0377	.2878
RESP.32	1.00	13	4.0769	.6405	.1776
	2.00	13	2.7692	1.0919	.3028
RESP.33	1.00	13	4.0000	.7071	.1961
	2.00	13	3.4615	1.2659	.3511
RESP.34	1.00	13	4.4615	.8771	.2433
	2.00	13	3.0769	1.3205	.3662
RESP.35	1.00	13	7.1538	13.5206	3.7500
	2.00	13	3.2308	1.0919	.3028
RESP.36	1.00	13	4.2308	1.0919	.3028
	2.00	13	2.4615	1.1266	.3125
RESP.37	1.00	13	2.3077	1.0316	.2861
	2.00	13	2.8462	1.2810	.3553
RESP.38	1.00	13	3.2308	1.0127	.2809
	2.00	13	3.0769	1.3205	.3662
RESP.39	1.00	13	4.3846	.5064	.1404
	2.00	13	3.2308	1.1658	.3233
RESP.40	1.00	13	3.3077	1.3156	.3649
	2.00	13	3.1538	1.1435	.3172
RESP.41	1.00	13	3.5385	1.0500	.2912
	2.00	13	2.7692	1.1658	.3233
RESP.42	1.00	13	3.9231	.9541	.2646
	2.00	13	3.0000	1.4142	.3922
RESP.43	1.00	13	3.6154	.8697	.2412
	2.00	13	2.9231	.9541	.2646
RESP.44	1.00	13	3.2308	1.5892	.4408
	2.00	13	2.8462	.9871	.2738
RESP.45	1.00	13	3.9231	1.1152	.3093
	2.00	13	2.8462	1.1435	.3172

Group Statistics

	VAR00001	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
RESP.46	1.00	13	3.3846	1.1929	.3309
	2.00	13	2.7692	1.1658	.3233
RESP.47	1.00	13	3.7692	1.0127	.2809
	2.00	13	3.1538	1.2810	.3553
RESP.48	1.00	13	4.0000	1.0000	.2774
	2.00	13	3.3077	1.3156	.3649
RESP.49	1.00	13	3.2308	1.4233	.3947
	2.00	13	3.6154	1.0439	.2895
RESP.50	1.00	13	3.3077	1.3775	.3820
	2.00	13	3.0000	.9129	.2532

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances	
		F	Sig.
RESP. 1	Equal variances assumed Equal variances not assumed	3.326	.081
RESP. 2	Equal variances assumed Equal variances not assumed	.320	.577
RESP. 3	Equal variances assumed Equal variances not assumed	3.378	.078
RESP. 4	Equal variances assumed Equal variances not assumed	3.595	.070
RESP. 5	Equal variances assumed Equal variances not assumed	1.132	.298
RESP. 6	Equal variances assumed Equal variances not assumed	.143	.708
RESP. 7	Equal variances assumed Equal variances not assumed	2.109	.159
RESP. 8	Equal variances assumed Equal variances not assumed	.817	.375
RESP. 9	Equal variances assumed Equal variances not assumed	.057	.813
RESP. 10	Equal variances assumed Equal variances not assumed	25.559	.000
RESP. 11	Equal variances assumed Equal variances not assumed	5.515	.027
RESP. 12	Equal variances assumed Equal variances not assumed	14.344	.001
RESP. 13	Equal variances assumed Equal variances not assumed	1.765	.197
RESP. 14	Equal variances assumed Equal variances not assumed	2.959	.098
RESP. 15	Equal variances assumed Equal variances not assumed	.910	.350

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances	
		F	Sig.
RESP.16	Equal variances assumed Equal variances not assumed	.639	.432
RESP.17	Equal variances assumed Equal variances not assumed	.456	.506
RESP.18	Equal variances assumed Equal variances not assumed	3.209	.086
RESP.19	Equal variances assumed Equal variances not assumed	3.019	.095
RESP.20	Equal variances assumed Equal variances not assumed	5.793	.024
RESP.21	Equal variances assumed Equal variances not assumed	.088	.769
RESP.22	Equal variances assumed Equal variances not assumed	.452	.508
RESP.23	Equal variances assumed Equal variances not assumed	2.073	.163
RESP.24	Equal variances assumed Equal variances not assumed	.006	.941
RESP.25	Equal variances assumed Equal variances not assumed	.482	.494
RESP.26	Equal variances assumed Equal variances not assumed	4.831	.038
RESP.27	Equal variances assumed Equal variances not assumed	.003	.955
RESP.28	Equal variances assumed Equal variances not assumed	.146	.706
RESP.29	Equal variances assumed Equal variances not assumed	.589	.450
RESP.30	Equal variances assumed Equal variances not assumed	2.023	.168

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances	
		F	Sig.
RESP.31	Equal variances assumed Equal variances not assumed	.997	.328
RESP.32	Equal variances assumed Equal variances not assumed	11.150	.003
RESP.33	Equal variances assumed Equal variances not assumed	9.053	.006
RESP.34	Equal variances assumed Equal variances not assumed	5.022	.035
RESP.35	Equal variances assumed Equal variances not assumed	3.638	.068
RESP.36	Equal variances assumed Equal variances not assumed	.873	.359
RESP.37	Equal variances assumed Equal variances not assumed	1.619	.215
RESP.38	Equal variances assumed Equal variances not assumed	1.967	.174
RESP.39	Equal variances assumed Equal variances not assumed	10.282	.004
RESP.40	Equal variances assumed Equal variances not assumed	.448	.510
RESP.41	Equal variances assumed Equal variances not assumed	.252	.620
RESP.42	Equal variances assumed Equal variances not assumed	5.966	.022
RESP.43	Equal variances assumed Equal variances not assumed	.028	.869
RESP.44	Equal variances assumed Equal variances not assumed	10.774	.003
RESP.45	Equal variances assumed Equal variances not assumed	.059	.810

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances	
		F	Sig.
RESP.46	Equal variances assumed Equal variances not assumed	.003	.955
RESP.47	Equal variances assumed Equal variances not assumed	3.092	.091
RESP.48	Equal variances assumed Equal variances not assumed	2.228	.149
RESP.49	Equal variances assumed Equal variances not assumed	4.798	.038
RESP.50	Equal variances assumed Equal variances not assumed	4.876	.037

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means			
		t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
RESP. 1	Equal variances assumed	-.220	24	.828	-7.6923E-02
	Equal variances not assumed	-.220	18.451	.828	-7.6923E-02
RESP. 2	Equal variances assumed	.000	24	1.000	.0000
	Equal variances not assumed	.000	23.681	1.000	.0000
RESP. 3	Equal variances assumed	.154	24	.879	7.692E-02
	Equal variances not assumed	.154	22.248	.879	7.692E-02
RESP. 4	Equal variances assumed	2.572	24	.017	1.1538
	Equal variances not assumed	2.572	21.472	.018	1.1538
RESP. 5	Equal variances assumed	-1.403	24	.173	-.6154
	Equal variances not assumed	-1.403	22.887	.174	-.6154
RESP. 6	Equal variances assumed	-.492	24	.627	-.2308
	Equal variances not assumed	-.492	23.892	.627	-.2308
RESP. 7	Equal variances assumed	1.324	24	.198	.6154
	Equal variances not assumed	1.324	22.765	.199	.6154
RESP. 8	Equal variances assumed	.355	24	.725	.1538
	Equal variances not assumed	.355	22.082	.726	.1538
RESP. 9	Equal variances assumed	1.745	24	.094	.7692
	Equal variances not assumed	1.745	23.182	.094	.7692
RESP. 10	Equal variances assumed	2.400	24	.025	.9231
	Equal variances not assumed	2.400	14.634	.030	.9231
RESP. 11	Equal variances assumed	2.494	24	.020	1.0769
	Equal variances not assumed	2.494	20.735	.021	1.0769
RESP. 12	Equal variances assumed	3.852	24	.001	1.4615
	Equal variances not assumed	3.852	18.031	.001	1.4615
RESP. 13	Equal variances assumed	-1.627	24	.117	-.5385
	Equal variances not assumed	-1.627	20.086	.119	-.5385
RESP. 14	Equal variances assumed	2.592	24	.016	1.0769
	Equal variances not assumed	2.592	22.511	.016	1.0769
RESP. 15	Equal variances assumed	1.318	24	.200	.6154
	Equal variances not assumed	1.318	23.960	.200	.6154

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means			
		t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
RESP.16	Equal variances assumed	1.951	24	.063	.9231
	Equal variances not assumed	1.951	23.503	.063	.9231
RESP.17	Equal variances assumed	.000	24	1.000	.0000
	Equal variances not assumed	.000	23.786	1.000	.0000
RESP.18	Equal variances assumed	4.494	24	.000	1.6154
	Equal variances not assumed	4.494	16.421	.000	1.6154
RESP.19	Equal variances assumed	2.868	24	.008	1.0769
	Equal variances not assumed	2.868	22.644	.009	1.0769
RESP.20	Equal variances assumed	-1.324	24	.198	-.6154
	Equal variances not assumed	-1.324	21.360	.199	-.6154
RESP.21	Equal variances assumed	2.238	24	.035	.8462
	Equal variances not assumed	2.238	23.196	.035	.8462
RESP.22	Equal variances assumed	1.131	24	.269	.4615
	Equal variances not assumed	1.131	23.999	.269	.4615
RESP.23	Equal variances assumed	-1.862	24	.075	-.7692
	Equal variances not assumed	-1.862	23.651	.075	-.7692
RESP.24	Equal variances assumed	-.621	24	.540	-.2308
	Equal variances not assumed	-.621	23.956	.540	-.2308
RESP.25	Equal variances assumed	.510	24	.615	.2308
	Equal variances not assumed	.510	23.859	.615	.2308
RESP.26	Equal variances assumed	2.431	24	.023	1.0769
	Equal variances not assumed	2.431	21.153	.024	1.0769
RESP.27	Equal variances assumed	.779	24	.443	.3846
	Equal variances not assumed	.779	23.887	.443	.3846
RESP.28	Equal variances assumed	.195	24	.847	7.692E-02
	Equal variances not assumed	.195	23.813	.847	7.692E-02
RESP.29	Equal variances assumed	-.178	24	.860	-7.6923E-02
	Equal variances not assumed	-.178	23.448	.860	-7.6923E-02
RESP.30	Equal variances assumed	2.380	24	.026	1.0000
	Equal variances not assumed	2.380	23.874	.026	1.0000

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means			
		t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
RESP.31	Equal variances assumed	2.457	24	.022	1.0000
	Equal variances not assumed	2.457	24.000	.022	1.0000
RESP.32	Equal variances assumed	3.725	24	.001	1.3077
	Equal variances not assumed	3.725	19.384	.001	1.3077
RESP.33	Equal variances assumed	1.339	24	.193	.5385
	Equal variances not assumed	1.339	18.824	.197	.5385
RESP.34	Equal variances assumed	3.149	24	.004	1.3846
	Equal variances not assumed	3.149	20.863	.005	1.3846
RESP.35	Equal variances assumed	1.043	24	.307	3.9231
	Equal variances not assumed	1.043	12.157	.317	3.9231
RESP.36	Equal variances assumed	4.066	24	.000	1.7692
	Equal variances not assumed	4.066	23.977	.000	1.7692
RESP.37	Equal variances assumed	-1.180	24	.249	-.5385
	Equal variances not assumed	-1.180	22.956	.250	-.5385
RESP.38	Equal variances assumed	.333	24	.742	.1538
	Equal variances not assumed	.333	22.488	.742	.1538
RESP.39	Equal variances assumed	3.273	24	.003	1.1538
	Equal variances not assumed	3.273	16.373	.005	1.1538
RESP.40	Equal variances assumed	.318	24	.753	.1538
	Equal variances not assumed	.318	23.544	.753	.1538
RESP.41	Equal variances assumed	1.768	24	.090	.7692
	Equal variances not assumed	1.768	23.742	.090	.7692
RESP.42	Equal variances assumed	1.951	24	.063	.9231
	Equal variances not assumed	1.951	21.049	.065	.9231
RESP.43	Equal variances assumed	1.934	24	.065	.6923
	Equal variances not assumed	1.934	23.797	.065	.6923
RESP.44	Equal variances assumed	.741	24	.466	.3846
	Equal variances not assumed	.741	20.059	.467	.3846
RESP.45	Equal variances assumed	2.431	24	.023	1.0769
	Equal variances not assumed	2.431	23.985	.023	1.0769

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means			
		t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
RESP.46	Equal variances assumed	1.330	24	.196	.6154
	Equal variances not assumed	1.330	23.987	.196	.6154
RESP.47	Equal variances assumed	1.359	24	.187	.6154
	Equal variances not assumed	1.359	22.787	.188	.6154
RESP.48	Equal variances assumed	1.511	24	.144	.6923
	Equal variances not assumed	1.511	22.396	.145	.6923
RESP.49	Equal variances assumed	-.786	24	.440	-.3846
	Equal variances not assumed	-.786	22.013	.440	-.3846
RESP.50	Equal variances assumed	.671	24	.508	.3077
	Equal variances not assumed	.671	20.836	.509	.3077

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means		
		Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
RESP. 1	Equal variances assumed	.3497	-.7987	.6448
	Equal variances not assumed	.3497	-.8103	.6565
RESP. 2	Equal variances assumed	.4700	-.9700	.9700
	Equal variances not assumed	.4700	-.9707	.9707
RESP. 3	Equal variances assumed	.4995	-.9540	1.1079
	Equal variances not assumed	.4995	-.9583	1.1122
RESP. 4	Equal variances assumed	.4485	.2281	2.0796
	Equal variances not assumed	.4485	.2223	2.0854
RESP. 5	Equal variances assumed	.4385	-1.5205	.2897
	Equal variances not assumed	.4385	-1.5228	.2920
RESP. 6	Equal variances assumed	.4690	-1.1986	.7371
	Equal variances not assumed	.4690	-1.1989	.7373
RESP. 7	Equal variances assumed	.4647	-.3438	1.5745
	Equal variances not assumed	.4647	-.3465	1.5773
RESP. 8	Equal variances assumed	.4329	-.7396	1.0472
	Equal variances not assumed	.4329	-.7437	1.0514
RESP. 9	Equal variances assumed	.4408	-.1405	1.6789
	Equal variances not assumed	.4408	-.1422	1.6806
RESP. 10	Equal variances assumed	.3846	.1293	1.7169
	Equal variances not assumed	.3846	.1015	1.7447
RESP. 11	Equal variances assumed	.4317	.1859	1.9680
	Equal variances not assumed	.4317	.1784	1.9755
RESP. 12	Equal variances assumed	.3795	.6784	2.2447
	Equal variances not assumed	.3795	.6644	2.2586
RESP. 13	Equal variances assumed	.3309	-1.2213	.1444
	Equal variances not assumed	.3309	-1.2284	.1515
RESP. 14	Equal variances assumed	.4154	.2195	1.9343
	Equal variances not assumed	.4154	.2165	1.9373
RESP. 15	Equal variances assumed	.4668	-.3481	1.5789
	Equal variances not assumed	.4668	-.3482	1.5790

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means		
		Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
RESP.16	Equal variances assumed	.4731	-5.34E-02	1.8996
	Equal variances not assumed	.4731	-5.45E-02	1.9007
RESP.17	Equal variances assumed	.5198	-1.0729	1.0729
	Equal variances not assumed	.5198	-1.0734	1.0734
RESP.18	Equal variances assumed	.3594	.8736	2.3572
	Equal variances not assumed	.3594	.8550	2.3758
RESP.19	Equal variances assumed	.3755	.3019	1.8520
	Equal variances not assumed	.3755	.2994	1.8545
RESP.20	Equal variances assumed	.4647	-1.5745	.3438
	Equal variances not assumed	.4647	-1.5809	.3501
RESP.21	Equal variances assumed	.3782	6.569E-02	1.6266
	Equal variances not assumed	.3782	6.425E-02	1.6281
RESP.22	Equal variances assumed	.4082	-.3810	1.3041
	Equal variances not assumed	.4082	-.3810	1.3041
RESP.23	Equal variances assumed	.4131	-1.6217	8.327E-02
	Equal variances not assumed	.4131	-1.6224	8.393E-02
RESP.24	Equal variances assumed	.3716	-.9977	.5361
	Equal variances not assumed	.3716	-.9977	.5362
RESP.25	Equal variances assumed	.4529	-.7040	1.1655
	Equal variances not assumed	.4529	-.7043	1.1658
RESP.26	Equal variances assumed	.4430	.1626	1.9912
	Equal variances not assumed	.4430	.1561	1.9978
RESP.27	Equal variances assumed	.4935	-.6340	1.4032
	Equal variances not assumed	.4935	-.6343	1.4035
RESP.28	Equal variances assumed	.3947	-.7378	.8916
	Equal variances not assumed	.3947	-.7381	.8920
RESP.29	Equal variances assumed	.4317	-.9680	.8141
	Equal variances not assumed	.4317	-.9691	.8152
RESP.30	Equal variances assumed	.4202	.1328	1.8672
	Equal variances not assumed	.4202	.1326	1.8674

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means		
		Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
RESP.31	Equal variances assumed	.4070	.1599	1.8401
	Equal variances not assumed	.4070	.1599	1.8401
RESP.32	Equal variances assumed	.3511	.5830	2.0323
	Equal variances not assumed	.3511	.5738	2.0416
RESP.33	Equal variances assumed	.4022	-.2916	1.3685
	Equal variances not assumed	.4022	-.3038	1.3807
RESP.34	Equal variances assumed	.4397	.4772	2.2920
	Equal variances not assumed	.4397	.4699	2.2993
RESP.35	Equal variances assumed	3.7622	-3.8416	11.6878
	Equal variances not assumed	3.7622	-4.2623	12.1084
RESP.36	Equal variances assumed	.4351	.8711	2.6673
	Equal variances not assumed	.4351	.8711	2.6674
RESP.37	Equal variances assumed	.4562	-1.4799	.4030
	Equal variances not assumed	.4562	-1.4822	.4053
RESP.38	Equal variances assumed	.4615	-.7987	1.1064
	Equal variances not assumed	.4615	-.8021	1.1098
RESP.39	Equal variances assumed	.3525	.4263	1.8814
	Equal variances not assumed	.3525	.4079	1.8997
RESP.40	Equal variances assumed	.4835	-.8440	1.1516
	Equal variances not assumed	.4835	-.8450	1.1527
RESP.41	Equal variances assumed	.4351	-.1289	1.6673
	Equal variances not assumed	.4351	-.1294	1.6678
RESP.42	Equal variances assumed	.4731	-5.34E-02	1.8996
	Equal variances not assumed	.4731	-6.07E-02	1.9069
RESP.43	Equal variances assumed	.3581	-4.67E-02	1.4313
	Equal variances not assumed	.3581	-4.70E-02	1.4316
RESP.44	Equal variances assumed	.5189	-.6863	1.4555
	Equal variances not assumed	.5189	-.6975	1.4668
RESP.45	Equal variances assumed	.4430	.1626	1.9912
	Equal variances not assumed	.4430	.1626	1.9913

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means		
		Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
RESP.46	Equal variances assumed	.4626	-.3394	1.5702
	Equal variances not assumed	.4626	-.3394	1.5702
RESP.47	Equal variances assumed	.4529	-.3194	1.5501
	Equal variances not assumed	.4529	-.3220	1.5528
RESP.48	Equal variances assumed	.4583	-.2536	1.6382
	Equal variances not assumed	.4583	-.2572	1.6418
RESP.49	Equal variances assumed	.4895	-1.3950	.6257
	Equal variances not assumed	.4895	-1.3998	.6306
RESP.50	Equal variances assumed	.4583	-.6382	1.2536
	Equal variances not assumed	.4583	-.6459	1.2613

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Mean	Std Dev	Cases
1. V12	3.6600	1.1886	50.0
2. RESP.14	3.5000	1.1824	50.0
3. RESP.18	3.7400	1.1214	50.0
4. RESP.19	3.6200	1.0476	50.0
5. RESP.26	3.7200	1.1959	50.0
6. RESP.31	3.6600	1.1178	50.0
7. RESP.32	3.5800	1.0897	50.0
8. RESP.34	3.7800	1.2171	50.0
9. RESP.36	3.2800	1.3254	50.0
10. V5	3.1200	1.2061	50.0

N of

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	Variables
SCALE	35.6600	39.2086	6.2617	10

Item-total Statistics

Scale	Scale	Corrected
-------	-------	-----------

	Mean if Item Deleted	Variance if Item Deleted	Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
V12	32.0000	35.3061	.1763	.7327
RESP.14	32.1600	32.2596	.4133	.6951
RESP.18	31.9200	30.8098	.5736	.6697
RESP.19	32.0400	33.0188	.4229	.6948
RESP.26	31.9400	33.2820	.3259	.7094
RESP.31	32.0000	32.8571	.3982	.6978
RESP.32	32.0800	32.6057	.4352	.6924
RESP.34	31.8800	31.2098	.4793	.6836
RESP.36	32.3800	33.8731	.2320	.7275
V5	32.5400	32.1718	.4080	.6959

Reliability Coefficients

N of Cases = 50.0

N of Items = 10

Alpha = .7222

ANEXO 2

Frequencies

Statistics

		RESP_1	RESP_2	RESP_3	RESP_4	RESP_5	RESP_6	RESP_7
N	Valid	77	77	77	77	77	77	77
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		1.9740	3.7143	3.5844	3.9351	3.9091	3.5325	3.5974
Median		2.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000	4.0000
Mode		2.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00

Statistics

		RESP_8	RESP_9	RESP_10	GERENCIA	PUESTO	SEXO	PRODUCTI
N	Valid	77	77	77	77	77	77	77
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.6494	3.7792	4.0130	2.1039	3.1169	1.6753	11.0260
Median		4.0000	4.0000	4.0000	2.0000	3.0000	2.0000	11.0000
Mode		4.00	4.00	4.00 ^a	1.00	3.00	2.00	12.00
Minimum		1.00	2.00	1.00	1.00	1.00	1.00	6.00
Maximum		5.00	5.00	5.00	4.00	4.00	2.00	15.00

Statistics

		CALIDAD	FLEXIBIL
N	Valid	77	77
	Missing	0	0
Mean		17.1688	7.4935
Median		18.0000	7.0000
Mode		18.00	9.00
Minimum		10.00	3.00
Maximum		24.00	10.00

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Frequency Table

GERENCIA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Dir. Recursos humanos	33	42.9	42.9	42.9
	Dir. Finanzas y Administración	15	19.5	19.5	62.3
	Dir. poniente de ingeniería	17	22.1	22.1	84.4
	Dir. Comercial	12	15.6	15.6	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

PUESTO

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Gerente	6	7.8	7.8	7.8
	Subgerente	8	10.4	10.4	18.2
	Jefe departamento	34	44.2	44.2	62.3
	Supervisor	29	37.7	37.7	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

SEXO

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Mujer	25	32.5	32.5	32.5
	Hombre	52	67.5	67.5	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

PRODUCTI

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	6.00	1	1.3	1.3	1.3
	7.00	2	2.6	2.6	3.9
	8.00	10	13.0	13.0	16.9
	9.00	8	10.4	10.4	27.3
	10.00	10	13.0	13.0	40.3
	11.00	12	15.6	15.6	55.8
	12.00	13	16.9	16.9	72.7
	13.00	10	13.0	13.0	85.7
	14.00	6	7.8	7.8	93.5
	15.00	5	6.5	6.5	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

CALIDAD

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	10.00	2	2.6	2.6	2.6
	12.00	2	2.6	2.6	5.2
	13.00	1	1.3	1.3	6.5
	14.00	8	10.4	10.4	16.9
	15.00	7	9.1	9.1	26.0
	16.00	9	11.7	11.7	37.7
	17.00	8	10.4	10.4	48.1
	18.00	18	23.4	23.4	71.4
	19.00	7	9.1	9.1	80.5
	20.00	7	9.1	9.1	89.6
	21.00	7	9.1	9.1	98.7
	24.00	1	1.3	1.3	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

FLEXIBIL

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	1	1.3	1.3	1.3
	4.00	1	1.3	1.3	2.6
	5.00	2	2.6	2.6	5.2
	6.00	18	23.4	23.4	28.6
	7.00	17	22.1	22.1	50.6
	8.00	13	16.9	16.9	67.5
	9.00	21	27.3	27.3	94.8
	10.00	4	5.2	5.2	100.0
	Total	77	100.0	100.0	

T-Test

Group Statistics

	SEXO	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
PRODUCTI	Mujer	25	11.1600	2.2487	.4497
	Hombre	52	10.9615	2.2313	.3094
CALIDAD	Mujer	25	16.8000	2.2361	.4472
	Hombre	52	17.3462	2.8552	.3959
FLEXIBIL	Mujer	25	7.3600	1.7292	.3458
	Hombre	52	7.5577	1.3491	.1871

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances	
		F	Sig.
PRODUCTI	Equal variances assumed	.057	.812
	Equal variances not assumed		
CALIDAD	Equal variances assumed	1.831	.180
	Equal variances not assumed		
FLEXIBIL	Equal variances assumed	2.472	.120
	Equal variances not assumed		

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means			
		t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
PRODUCTI	Equal variances assumed	.365	75	.716	.1985
	Equal variances not assumed	.364	47.130	.718	.1985
CALIDAD	Equal variances assumed	-.840	75	.404	-.5462
	Equal variances not assumed	-.914	59.243	.364	-.5462
FLEXIBIL	Equal variances assumed	-.548	75	.585	-.1977
	Equal variances not assumed	-.503	38.550	.618	-.1977

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means		
		Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
PRODUCTI	Equal variances assumed	.5444	-.8860	1.2830
	Equal variances not assumed	.5459	-.8997	1.2966
CALIDAD	Equal variances assumed	.6505	-1.8420	.7497
	Equal variances not assumed	.5973	-1.7413	.6490
FLEXIBIL	Equal variances assumed	.3605	-.9159	.5205
	Equal variances not assumed	.3932	-.9933	.5979

Oneway

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
PRODUCTI	Between Groups	15.756	3	5.252	1.064	.370
	Within Groups	360.192	73	4.934		
	Total	375.948	76			
CALIDAD	Between Groups	21.051	3	7.017	.986	.404
	Within Groups	519.754	73	7.120		
	Total	540.805	76			
FLEXIBIL	Between Groups	5.493	3	1.831	.837	.478
	Within Groups	159.754	73	2.188		
	Total	165.247	76			

Homogeneous Subsets

PRODUCTI

		N	Subset for alpha = .05
PUESTO			1
Tukey B ^{a,b}	Supervisor	29	10.4828
	Jefe departamento	34	11.2353
	Subgerente	8	11.5000
	Gerente	6	11.8333
Scheffe ^{a,b}	Supervisor	29	10.4828
	Jefe departamento	34	11.2353
	Subgerente	8	11.5000
	Gerente	6	11.8333
	Sig.		.559

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 11.250.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

CALIDAD

PUESTO	N	Subset for alpha = .05
		1
Tukey B ^{a,b} Subgerente	8	16.1250
Jefe departamento	34	16.9118
Gerente	6	17.1667
Supervisor	29	17.7586
Scheffe ^{a,b} Subgerente	8	16.1250
Jefe departamento	34	16.9118
Gerente	6	17.1667
Supervisor	29	17.7586
Sig.		.553

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

- a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 11.250.
- b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

FLEXIBIL

PUESTO	N	Subset for alpha = .05
		1
Tukey B ^{a,b} Supervisor	29	7.2414
Gerente	6	7.3333
Jefe departamento	34	7.5882
Subgerente	8	8.1250
Scheffe ^{a,b} Supervisor	29	7.2414
Gerente	6	7.3333
Jefe departamento	34	7.5882
Subgerente	8	8.1250
Sig.		.574

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

- a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 11.250.
- b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Oneway

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
PRODUCTI	Between Groups	43.567	3	14.522	3.189	.029
	Within Groups	332.381	73	4.553		
	Total	375.948	76			
CALIDAD	Between Groups	89.327	3	29.776	4.814	.004
	Within Groups	451.478	73	6.185		
	Total	540.805	76			
FLEXIBIL	Between Groups	20.057	3	6.686	3.362	.023
	Within Groups	145.190	73	1.989		
	Total	165.247	76			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Dependent Variable		(I) GERENCIA	(J) GERENCIA	Mean Difference (I-J)	Std. Error
PRODUCTI	Scheffe	Dir. Recursos humanos	Dir. Finanzas y Admnistración	2.0242*	.664
			Dir. poniente de ingeniería	.9340	.637
			Dir. Comercial	.8409	.719
		Dir. Finanzas y Admnistración	Dir. Recursos humanos	-2.0242*	.664
			Dir. poniente de ingeniería	-1.0902	.756
			Dir. Comercial	-1.1833	.826
		Dir. poniente de ingeniería	Dir. Recursos humanos	-.9340	.637
			Dir. Finanzas y Admnistración	1.0902	.756
			Dir. Comercial	-9.3137E-02	.805
		Dir. Comercial	Dir. Recursos humanos	-.8409	.719
			Dir. Finanzas y Admnistración	1.1833	.826
			Dir. poniente de ingeniería	9.314E-02	.805
CALIDAD	Scheffe	Dir. Recursos humanos	Dir. Finanzas y Admnistración	2.4848*	.774
			Dir. poniente de ingeniería	.6221	.742
			Dir. Comercial	2.3182	.838
		Dir. Finanzas y Admnistración	Dir. Recursos humanos	-2.4848*	.774
			Dir. poniente de ingeniería	-1.8627	.881
			Dir. Comercial	-.1667	.963
		Dir. poniente de ingeniería	Dir. Recursos humanos	-.6221	.742
			Dir. Finanzas y Admnistración	1.8627	.881
			Dir. Comercial	1.6961	.938
		Dir. Comercial	Dir. Recursos humanos	-2.3182	.838
			Dir. Finanzas y Admnistración	.1667	.963
			Dir. poniente de ingeniería	-1.6961	.938
FLEXIBIL	Scheffe	Dir. Recursos humanos	Dir. Finanzas y Admnistración	.6545	.439
			Dir. poniente de ingeniería	-.1533	.421
			Dir. Comercial	1.2879	.475
		Dir. Finanzas y Admnistración	Dir. Recursos humanos	-.6545	.439
			Dir. poniente de ingeniería	-.8078	.500
			Dir. Comercial	.6333	.546

Multiple Comparisons

Dependent Variable		(I) GERENCIA	(J) GERENCIA	Mean Difference (I-J)	Std. Error
FLEXIBIL	Scheffe	Dir. poniente de ingeniería	Dir. Recursos humanos	.1533	.421
			Dir. Finanzas y Administración	.8078	.500
			Dir. Comercial	1.4412	.532
		Dir. Comercial	Dir. Recursos humanos	-1.2879	.475
			Dir. Finanzas y Administración	-.6333	.546
			Dir. poniente de ingeniería	-1.4412	.532

Multiple Comparisons

Dependent Variable		(I) GERENCIA	(J) GERENCIA	Sig.	95% Confidence Interval
					Lower Bound
PRODUCTI	Scheffe	Dir. Recursos humanos	Dir. Finanzas y Admnistración	.032	.1226
			Dir. poniente de ingeniería	.545	-.8890
			Dir. Comercial	.714	-1.2176
		Dir. Finanzas y Admnistración	Dir. Recursos humanos	.032	-3.9258
			Dir. poniente de ingeniería	.559	-3.2534
			Dir. Comercial	.565	-3.5484
		Dir. poniente de ingeniería	Dir. Recursos humanos	.545	-2.7571
			Dir. Finanzas y Admnistración	.559	-1.0730
			Dir. Comercial	1.000	-2.3956
		Dir. Comercial	Dir. Recursos humanos	.714	-2.8994
			Dir. Finanzas y Admnistración	.565	-1.1817
			Dir. poniente de ingeniería	1.000	-2.2093
CALIDAD	Scheffe	Dir. Recursos humanos	Dir. Finanzas y Admnistración	.021	.2686
			Dir. poniente de ingeniería	.872	-1.5026
			Dir. Comercial	.062	-8.0976E-02
		Dir. Finanzas y Admnistración	Dir. Recursos humanos	.021	-4.7011
			Dir. poniente de ingeniería	.224	-4.3839
			Dir. Comercial	.999	-2.9231
		Dir. poniente de ingeniería	Dir. Recursos humanos	.872	-2.7468
			Dir. Finanzas y Admnistración	.224	-.6584
			Dir. Comercial	.359	-.9873
		Dir. Comercial	Dir. Recursos humanos	.062	-4.7173
			Dir. Finanzas y Admnistración	.999	-2.5898
			Dir. poniente de ingeniería	.359	-4.3795
FLEXIBIL	Scheffe	Dir. Recursos humanos	Dir. Finanzas y Admnistración	.531	-.6023
			Dir. poniente de ingeniería	.988	-1.3582
			Dir. Comercial	.071	-7.2652E-02
		Dir. Finanzas y Admnistración	Dir. Recursos humanos	.531	-1.9114
			Dir. poniente de ingeniería	.460	-2.2376
			Dir. Comercial	.719	-.9298

Multiple Comparisons

Dependent Variable		(I) GERENCIA	(J) GERENCIA	Sig.	95% Confidence Interval
					Lower Bound
FLEXIBIL	Scheffe	Dir. poniente de ingeniería	Dir. Recursos humanos	.988	-1.0516
			Dir. Finanzas y Administración	.460	-.6219
			Dir. Comercial	.070	-8.0540E-02
		Dir. Comercial	Dir. Recursos humanos	.071	-2.6484
			Dir. Finanzas y Administración	.719	-2.1965
			Dir. poniente de ingeniería	.070	-2.9629

Multiple Comparisons

Dependent Variable		(I) GERENCIA	(J) GERENCIA	95% Confidence Interval
				Upper Bound
PRODUCTI	Scheffe	Dir. Recursos humanos	Dir. Finanzas y Admnistración	3.9258
			Dir. poniente de ingeniería	2.7571
			Dir. Comercial	2.8994
		Dir. Finanzas y Admnistración	Dir. Recursos humanos	-.1226
			Dir. poniente de ingeniería	1.0730
			Dir. Comercial	1.1817
		Dir. poniente de ingeniería	Dir. Recursos humanos	.8890
			Dir. Finanzas y Admnistración	3.2534
			Dir. Comercial	2.2093
		Dir. Comercial	Dir. Recursos humanos	1.2176
			Dir. Finanzas y Admnistración	3.5484
			Dir. poniente de ingeniería	2.3956
CALIDAD	Scheffe	Dir. Recursos humanos	Dir. Finanzas y Admnistración	4.7011
			Dir. poniente de ingeniería	2.7468
			Dir. Comercial	4.7173
		Dir. Finanzas y Admnistración	Dir. Recursos humanos	-.2686
			Dir. poniente de ingeniería	.6584
			Dir. Comercial	2.5898
		Dir. poniente de ingeniería	Dir. Recursos humanos	1.5026
			Dir. Finanzas y Admnistración	4.3839
			Dir. Comercial	4.3795
		Dir. Comercial	Dir. Recursos humanos	8.098E-02
			Dir. Finanzas y Admnistración	2.9231
			Dir. poniente de ingeniería	.9873
FLEXIBIL	Scheffe	Dir. Recursos humanos	Dir. Finanzas y Admnistración	1.9114
			Dir. poniente de ingeniería	1.0516
			Dir. Comercial	2.6484
		Dir. Finanzas y Admnistración	Dir. Recursos humanos	.6023
			Dir. poniente de ingeniería	.6219
			Dir. Comercial	2.1965

Multiple Comparisons

				95% Confidence Interval
Dependent Variable		(I) GERENCIA	(J) GERENCIA	Upper Bound
FLEXIBIL	Scheffe	Dir. poniente de ingeniería	Dir. Recursos humanos	1.3582
			Dir. Finanzas y Admnistración	2.2376
			Dir. Comercial	2.9629
		Dir. Comercial	Dir. Recursos humanos	7.265E-02
			Dir. Finanzas y Admnistración	.9298
			Dir. poniente de ingeniería	8.054E-02

*. The mean difference is significant at the .05 level.

Homogeneous Subsets

PRODUCTI

GERENCIA		N	Subset for alpha = .05	
			1	2
Tukey B ^{a,b}	Dir. Finanzas y Admnistración	15	9.7333	
	Dir. poniente de ingeniería	17	10.8235	10.8235
	Dir. Comercial	12	10.9167	10.9167
	Dir. Recursos humanos	33	11.7576	
Scheffe ^{a,b}	Dir. Finanzas y Admnistración	15	9.7333	
	Dir. poniente de ingeniería	17	10.8235	
	Dir. Comercial	12	10.9167	
	Dir. Recursos humanos	33	11.7576	
Sig.			.065	

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 16.728.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

CALIDAD

GERENCIA	N	Subset for alpha = .05	
		1	2
Tukey Ba,b Dir. Finanzas y Admnistración	15	15.6667	
Dir. Comercial	12	15.8333	
Dir. poniente de ingeniería	17	17.5294	17.5294
Dir. Recursos humanos	33		18.1515
Scheffe ^{a,b} Dir. Finanzas y Admnistración	15	15.6667	
Dir. Comercial	12	15.8333	15.8333
Dir. poniente de ingeniería	17	17.5294	17.5294
Dir. Recursos humanos	33		18.1515
Sig.		.205	.073

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 16.728.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

FLEXIBIL

GERENCIA	N	Subset for alpha = .05	
		1	2
Tukey Ba,b Dir. Comercial	12	6.5000	
Dir. Finanzas y Admnistración	15	7.1333	7.1333
Dir. Recursos humanos	33		7.7879
Dir. poniente de ingeniería	17		7.9412
Scheffe ^{a,b} Dir. Comercial	12	6.5000	
Dir. Finanzas y Admnistración	15	7.1333	7.1333
Dir. Recursos humanos	33	7.7879	7.7879
Dir. poniente de ingeniería	17		7.9412
Sig.		.082	.438

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 16.728.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Univariate Analysis of Variance

Warnings

Post hoc tests are not performed for SEXO because there are fewer than three groups.

Between-Subjects Factors

		Value Label	N
PUESTO	1.00	Gerente	6
	2.00	Subgerente	8
	3.00	Jefe departament o	34
	4.00	Supervisor	29
SEXO	1.00	Mujer	25
	2.00	Hombre	52
GERENCIA	1.00	Dir. Recursos humanos	33
	2.00	Dir. Finanzas y Administraci ón	15
	3.00	Dir. poniente de ingeniería	17
	4.00	Dir. Comercial	12

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: PRODUCTI

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	114.294 ^a	22	5.195	1.072	.403
Intercept	4465.551	1	4465.551	921.598	.000
PUESTO	25.748	3	8.583	1.771	.164
SEXO	1.568	1	1.568	.324	.572
GERENCIA	15.644	3	5.215	1.076	.367
PUESTO * SEXO	4.330	2	2.165	.447	.642
PUESTO * GERENCIA	13.777	8	1.722	.355	.939
SEXO * GERENCIA	18.273	2	9.136	1.886	.162
PUESTO * SEXO * GERENCIA	8.584	2	4.292	.886	.418
Error	261.654	54	4.845		
Total	9737.000	77			
Corrected Total	375.948	76			

a. R Squared = .304 (Adjusted R Squared = .020)

Estimated Marginal Means

1. Grand Mean

Dependent Variable: PRODUCTI

Mean	Std. Error	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
11.106 ^a	.333	10.438	11.774

a. Based on modified population marginal mean.

2. PUESTO

Dependent Variable: PRODUCTI

PUESTO	Mean	Std. Error	95% Confidence Interval	
			Lower Bound	Upper Bound
Gerente	11.750 ^a	1.005	9.736	13.764
Subgerente	11.833 ^a	.820	10.189	13.478
Jefe departamento	11.058 ^a	.464	10.127	11.989
Supervisor	10.155 ^a	.466	9.221	11.089

a. Based on modified population marginal mean.

3. SEXO

Dependent Variable: PRODUCTI

SEXO	Mean	Std. Error	95% Confidence Interval	
			Lower Bound	Upper Bound
Mujer	10.903 ^a	.568	9.765	12.042
Hombre	11.214 ^a	.412	10.388	12.039

a. Based on modified population marginal mean.

4. PUESTO * SEXO

Dependent Variable: PRODUCTI

PUESTO	SEXO	Mean	Std. Error	95% Confidence Interval	
				Lower Bound	Upper Bound
Gerente	Mujer	12.000 ^a	1.271	9.452	14.548
	Hombre	11.667 ^a	1.271	9.119	14.215
Subgerente	Mujer	12.000 ^a	1.557	8.879	15.121
	Hombre	11.750 ^a	.953	9.839	13.661
Jefe departamento	Mujer	11.364 ^a	.846	9.667	13.060
	Hombre	10.906 ^a	.553	9.796	12.015
Supervisor	Mujer	9.500 ^a	.847	7.801	11.199
	Hombre	10.646 ^a	.511	9.622	11.670

a. Based on modified population marginal mean.

5. GERENCIA

Dependent Variable: PRODUCTI

GERENCIA	Mean	Std. Error	95% Confidence Interval	
			Lower Bound	Upper Bound
Dir. Recursos humanos	11.993 ^a	.563	10.865	13.121
Dir. Finanzas y Admnistración	10.010 ^a	.665	8.676	11.344
Dir. poniente de ingeniería	10.900 ^a	.741	9.415	12.385
Dir. Comercial	11.119 ^a	.691	9.733	12.505

a. Based on modified population marginal mean.

6. PUESTO * GERENCIA

Dependent Variable: PRODUCTI

PUESTO	GERENCIA	Mean	Std. Error	95% Confidence Interval	
				Lower Bound	Upper Bound
Gerente	Dir. Recursos humanos	12.000 ^a	1.271	9.452	14.548
	Dir. Finanzas y Admnistración	10.000 ^a	2.201	5.587	14.413
	Dir. poniente de ingeniería	12.000 ^a	2.201	7.587	16.413
	Dir. Comercial	13.000 ^a	2.201	8.587	17.413
Subgerente	Dir. Recursos humanos	13.500 ^a	1.557	10.379	16.621
	Dir. Finanzas y Admnistración	11.000 ^a	1.557	7.879	14.121
	Dir. poniente de ingeniería	10.000 ^a	1.557	6.879	13.121
	Dir. Comercial	11.500 ^a	1.557	8.379	14.621
Jefe departamento	Dir. Recursos humanos	11.975 ^a	.495	10.983	12.967
	Dir. Finanzas y Admnistración	8.800 ^a	.984	6.826	10.774
	Dir. poniente de ingeniería	10.600 ^a	.984	8.626	12.574
	Dir. Comercial	11.500 ^a	1.101	9.293	13.707
Supervisor	Dir. Recursos humanos	10.500 ^a	.899	8.698	12.302
	Dir. Finanzas y Admnistración	10.125 ^a	.841	8.440	11.810
	Dir. poniente de ingeniería	11.000 ^a	.734	9.529	12.471
	Dir. Comercial	9.417 ^a	1.005	7.402	11.431

a. Based on modified population marginal mean.

7. SEXO * GERENCIA

Dependent Variable: PRODUCTI

SEXO	GERENCIA	Mean	Std. Error	95% Confidence Interval	
				Lower Bound	Upper Bound
Mujer	Dir. Recursos humanos	11.432	.763	9.901	12.962
	Dir. Finanzas y Admnistración	11.000 ^a	1.271	8.452	13.548
	Dir. poniente de ingeniería	b	.	.	.
	Dir. Comercial	10.167 ^a	1.038	8.086	12.247
Hombre	Dir. Recursos humanos	12.741 ^a	.829	11.078	14.404
	Dir. Finanzas y Admnistración	9.763 ^a	.768	8.222	11.303
	Dir. poniente de ingeniería	10.900 ^a	.741	9.415	12.385
	Dir. Comercial	11.833 ^a	.926	9.976	13.690

a. Based on modified population marginal mean.

b. This level combination of factors is not observed, thus the corresponding population marginal mean is not estimable.

8. PUESTO * SEXO * GERENCIA

Dependent Variable: PRODUCTI

PUESTO	SEXO	GERENCIA	Mean	Std. Error	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Gerente	Mujer	Dir. Recursos humanos	12.000	1.271	9.452	14.548
		Dir. Finanzas y Admnistración	a			
		Dir. poniente de ingeniería	a			
		Dir. Comercial	a			
	Hombre	Dir. Recursos humanos	a			
		Dir. Finanzas y Admnistración	10.000 ^b	2.201	5.587	14.413
		Dir. poniente de ingeniería	12.000 ^b	2.201	7.587	16.413
		Dir. Comercial	13.000 ^b	2.201	8.587	17.413
Subgerente	Mujer	Dir. Recursos humanos	12.000 ^b	2.201	7.587	16.413
		Dir. Finanzas y Admnistración	a			
		Dir. poniente de ingeniería	a			
		Dir. Comercial	12.000 ^b	2.201	7.587	16.413
	Hombre	Dir. Recursos humanos	15.000 ^b	2.201	10.587	19.413
		Dir. Finanzas y Admnistración	11.000 ^b	1.557	7.879	14.121
		Dir. poniente de ingeniería	10.000 ^b	1.557	6.879	13.121
		Dir. Comercial	11.000 ^b	2.201	6.587	15.413
Jefe departamento	Mujer	Dir. Recursos humanos	11.727 ^b	.664	10.397	13.058
		Dir. Finanzas y Admnistración	a			
		Dir. poniente de ingeniería	a			
		Dir. Comercial	11.000 ^b	1.557	7.879	14.121
	Hombre	Dir. Recursos humanos	12.222 ^b	.734	10.751	13.693
		Dir. Finanzas y Admnistración	8.800 ^b	.984	6.826	10.774
		Dir. poniente de ingeniería	10.600 ^b	.984	8.626	12.574
		Dir. Comercial	12.000 ^b	1.557	8.879	15.121
Supervisor	Mujer	Dir. Recursos humanos	10.000 ^b	1.557	6.879	13.121
		Dir. Finanzas y Admnistración	11.000 ^b	1.271	8.452	13.548
		Dir. poniente de ingeniería	a			
		Dir. Comercial	7.500 ^b	1.557	4.379	10.621
	Hombre	Dir. Recursos humanos	11.000 ^b	.899	9.198	12.802
		Dir. Finanzas y Admnistración	9.250 ^b	1.101	7.043	11.457
		Dir. poniente de ingeniería	11.000 ^b	.734	9.529	12.471
		Dir. Comercial	11.333 ^b	1.271	8.785	13.881

- a. This level combination of factors is not observed, thus the corresponding population marginal mean is not estimable.
- b. Based on modified population marginal mean.

Post Hoc Tests

PUESTO

Multiple Comparisons

Dependent Variable: PRODUCTI

	(I) PUESTO	(J) PUESTO	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Scheffe	Gerente	Subgerente	.3333	1.189	.994	-3.0972	3.7639
		Jefe departamento	.5980	.975	.945	-2.2147	3.4108
		Supervisor	1.3506	.987	.603	-1.4983	4.1995
	Subgerente	Gerente	-.3333	1.189	.994	-3.7639	3.0972
		Jefe departamento	.2647	.865	.992	-2.2314	2.7608
		Supervisor	1.0172	.879	.721	-1.5195	3.5540
	Jefe departamento	Gerente	-.5980	.975	.945	-3.4108	2.2147
		Subgerente	-.2647	.865	.992	-2.7608	2.2314
		Supervisor	.7525	.556	.612	-.8531	2.3582
	Supervisor	Gerente	-1.3506	.987	.603	-4.1995	1.4983
		Subgerente	-1.0172	.879	.721	-3.5540	1.5195
		Jefe departamento	-.7525	.556	.612	-2.3582	.8531

Based on observed means.

Homogeneous Subsets

PRODUCTI

PUESTO	N	Subset	
		1	
Tukey B ^{a,b}	Supervisor	29	10.4828
	Jefe departamento	34	11.2353
	Subgerente	8	11.5000
	Gerente	6	11.8333
Scheffe ^{a,b}	Supervisor	29	10.4828
	Jefe departamento	34	11.2353
	Subgerente	8	11.5000
	Gerente	6	11.8333
	Sig.		

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

Based on Type III Sum of Squares

The error term is Mean Square(Error) = 4.845.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 11.250.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

c. Alpha = .05.

Univariate Analysis of Variance

Warnings

Post hoc tests are not performed for SEXO because there are fewer than three groups.

Between-Subjects Factors

		Value Label	N
PUESTO	1.00	Gerente	6
	2.00	Subgerente	8
	3.00	Jefe departament o	34
	4.00	Supervisor	29
SEXO	1.00	Mujer	25
	2.00	Hombre	52
GERENCIA	1.00	Dir. Recursos humanos	33
	2.00	Dir. Finanzas y Administraci ón	15
	3.00	Dir. poniente de ingeniería	17
	4.00	Dir. Comercial	12

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: CALIDAD

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	280.439 ^a	22	12.747	2.644	.002
Intercept	9658.812	1	9658.812	2003.240	.000
PUESTO	11.513	3	3.838	.796	.502
SEXO	10.156	1	10.156	2.106	.152
GERENCIA	65.067	3	21.689	4.498	.007
PUESTO * SEXO	11.303	2	5.652	1.172	.317
PUESTO * GERENCIA	51.164	8	6.396	1.326	.251
SEXO * GERENCIA	18.282	2	9.141	1.896	.160
PUESTO * SEXO * GERENCIA	34.972	2	17.486	3.627	.033
Error	260.366	54	4.822		
Total	23238.000	77			
Corrected Total	540.805	76			

a. R Squared = .519 (Adjusted R Squared = .322)

Estimated Marginal Means

1. Grand Mean

Dependent Variable: CALIDAD

Mean	Std. Error	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
16.605 ^a	.333	15.938	17.272

a. Based on modified population marginal mean.

2. PUESTO

Dependent Variable: CALIDAD

PUESTO	Mean	Std. Error	95% Confidence Interval	
			Lower Bound	Upper Bound
Gerente	16.750 ^a	1.002	14.741	18.759
Subgerente	16.250 ^a	.818	14.609	17.891
Jefe departamento	16.083 ^a	.463	15.154	17.012
Supervisor	17.274 ^a	.465	16.342	18.205

a. Based on modified population marginal mean.

3. SEXO

Dependent Variable: CALIDAD

SEXO	Mean	Std. Error	95% Confidence Interval	
			Lower Bound	Upper Bound
Mujer	16.203 ^a	.566	15.067	17.338
Hombre	16.820 ^a	.411	15.996	17.643

a. Based on modified population marginal mean.

4. PUESTO * SEXO

Dependent Variable: CALIDAD

PUESTO	SEXO	Mean	Std. Error	95% Confidence Interval	
				Lower Bound	Upper Bound
Gerente	Mujer	18.000 ^a	1.268	15.458	20.542
	Hombre	16.333 ^a	1.268	13.792	18.875
Subgerente	Mujer	15.500 ^a	1.553	12.387	18.613
	Hombre	16.625 ^a	.951	14.719	18.531
Jefe departamento	Mujer	16.477 ^a	.844	14.785	18.169
	Hombre	15.886 ^a	.552	14.779	16.993
Supervisor	Mujer	15.889 ^a	.845	14.194	17.583
	Hombre	18.313 ^a	.509	17.291	19.334

a. Based on modified population marginal mean.

5. GERENCIA

Dependent Variable: CALIDAD

GERENCIA	Mean	Std. Error	95% Confidence Interval	
			Lower Bound	Upper Bound
Dir. Recursos humanos	18.271 ^a	.561	17.146	19.397
Dir. Finanzas y Admnistración	16.263 ^a	.664	14.933	17.594
Dir. poniente de ingeniería	16.550 ^a	.739	15.069	18.031
Dir. Comercial	15.214 ^a	.690	13.832	16.597

a. Based on modified population marginal mean.

6. PUESTO * GERENCIA

Dependent Variable: CALIDAD

PUESTO	GERENCIA	Mean	Std. Error	95% Confidence Interval	
				Lower Bound	Upper Bound
Gerente	Dir. Recursos humanos	18.000 ^a	1.268	15.458	20.542
	Dir. Finanzas y Admnistración	18.000 ^a	2.196	13.598	22.402
	Dir. poniente de ingeniería	16.000 ^a	2.196	11.598	20.402
	Dir. Comercial	15.000 ^a	2.196	10.598	19.402
Subgerente	Dir. Recursos humanos	19.000 ^a	1.553	15.887	22.113
	Dir. Finanzas y Admnistración	16.500 ^a	1.553	13.387	19.613
	Dir. poniente de ingeniería	15.000 ^a	1.553	11.887	18.113
	Dir. Comercial	14.000 ^a	1.553	10.887	17.113
Jefe departamento	Dir. Recursos humanos	18.449 ^a	.493	17.460	19.439
	Dir. Finanzas y Admnistración	13.400 ^a	.982	11.431	15.369
	Dir. poniente de ingeniería	16.200 ^a	.982	14.231	18.169
	Dir. Comercial	15.000 ^a	1.098	12.799	17.201
Supervisor	Dir. Recursos humanos	17.500 ^a	.896	15.703	19.297
	Dir. Finanzas y Admnistración	16.708 ^a	.839	15.027	18.390
	Dir. poniente de ingeniería	19.000 ^a	.732	17.533	20.467
	Dir. Comercial	16.750 ^a	1.002	14.741	18.759

a. Based on modified population marginal mean.

7. SEXO * GERENCIA

Dependent Variable: CALIDAD

SEXO	GERENCIA	Mean	Std. Error	95% Confidence Interval	
				Lower Bound	Upper Bound
Mujer	Dir. Recursos humanos	17.989	.761	16.462	19.515
	Dir. Finanzas y Admnistración	16.667 ^a	1.268	14.125	19.208
	Dir. poniente de ingeniería	b	.	.	.
	Dir. Comercial	13.667 ^a	1.035	11.591	15.742
Hombre	Dir. Recursos humanos	18.648 ^a	.827	16.989	20.307
	Dir. Finanzas y Admnistración	16.162 ^a	.767	14.626	17.699
	Dir. poniente de ingeniería	16.550 ^a	.739	15.069	18.031
	Dir. Comercial	16.375 ^a	.924	14.522	18.228

a. Based on modified population marginal mean.

b. This level combination of factors is not observed, thus the corresponding population marginal mean is not estimable.

8. PUESTO * SEXO * GERENCIA

Dependent Variable: CALIDAD

PUESTO	SEXO	GERENCIA	Mean	Std. Error	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Gerente	Mujer	Dir. Recursos humanos	18.000	1.268	15.458	20.542
		Dir. Finanzas y Admnistración	a	.	.	.
		Dir. poniente de ingeniería	a	.	.	.
		Dir. Comercial	a	.	.	.
	Hombre	Dir. Recursos humanos	a	.	.	.
		Dir. Finanzas y Admnistración	18.000 ^b	2.196	13.598	22.402
		Dir. poniente de ingeniería	16.000 ^b	2.196	11.598	20.402
		Dir. Comercial	15.000 ^b	2.196	10.598	19.402
Subgerente	Mujer	Dir. Recursos humanos	19.000 ^b	2.196	14.598	23.402
		Dir. Finanzas y Admnistración	a	.	.	.
		Dir. poniente de ingeniería	a	.	.	.
		Dir. Comercial	12.000 ^b	2.196	7.598	16.402
	Hombre	Dir. Recursos humanos	19.000 ^b	2.196	14.598	23.402
		Dir. Finanzas y Admnistración	16.500 ^b	1.553	13.387	19.613
		Dir. poniente de ingeniería	15.000 ^b	1.553	11.887	18.113
		Dir. Comercial	16.000 ^b	2.196	11.598	20.402
Jefe departamento	Mujer	Dir. Recursos humanos	17.455 ^b	.662	16.127	18.782
		Dir. Finanzas y Admnistración	a	.	.	.
		Dir. poniente de ingeniería	a	.	.	.
		Dir. Comercial	15.500 ^b	1.553	12.387	18.613
	Hombre	Dir. Recursos humanos	19.444 ^b	.732	17.977	20.912
		Dir. Finanzas y Admnistración	13.400 ^b	.982	11.431	15.369
		Dir. poniente de ingeniería	16.200 ^b	.982	14.231	18.169
		Dir. Comercial	14.500 ^b	1.553	11.387	17.613
Supervisor	Mujer	Dir. Recursos humanos	17.500 ^b	1.553	14.387	20.613
		Dir. Finanzas y Admnistración	16.667 ^b	1.268	14.125	19.208
		Dir. poniente de ingeniería	a	.	.	.
		Dir. Comercial	13.500 ^b	1.553	10.387	16.613
	Hombre	Dir. Recursos humanos	17.500 ^b	.896	15.703	19.297
		Dir. Finanzas y Admnistración	16.750 ^b	1.098	14.549	18.951
		Dir. poniente de ingeniería	19.000 ^b	.732	17.533	20.467
		Dir. Comercial	20.000 ^b	1.268	17.458	22.542

a. This level combination of factors is not observed, thus the corresponding population marginal mean is not estimable.

b. Based on modified population marginal mean.

Post Hoc Tests

PUESTO

Multiple Comparisons

Dependent Variable: CALIDAD

	(I) PUESTO	(J) PUESTO	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Scheffe	Gerente	Subgerente	1.0417	1.186	.856	-2.3804	4.4637
		Jefe departamento	.2549	.972	.995	-2.5509	3.0607
		Supervisor	-.5920	.985	.948	-3.4338	2.2499
	Subgerente	Gerente	-1.0417	1.186	.856	-4.4637	2.3804
		Jefe departamento	-.7868	.863	.842	-3.2767	1.7032
		Supervisor	-1.6336	.877	.335	-4.1641	.8969
	Jefe departamento	Gerente	-.2549	.972	.995	-3.0607	2.5509
		Subgerente	.7868	.863	.842	-1.7032	3.2767
		Supervisor	-.8469	.555	.513	-2.4485	.7548
	Supervisor	Gerente	.5920	.985	.948	-2.2499	3.4338
		Subgerente	1.6336	.877	.335	-.8969	4.1641
		Jefe departamento	.8469	.555	.513	-.7548	2.4485

Based on observed means.

Homogeneous Subsets

CALIDAD

PUESTO	N	Subset	
		1	
Tukey Ba,b	Subgerente	8	16.1250
	Jefe departamento	34	16.9118
	Gerente	6	17.1667
	Supervisor	29	17.7586
Scheffe a,b	Subgerente	8	16.1250
	Jefe departamento	34	16.9118
	Gerente	6	17.1667
	Supervisor	29	17.7586
	Sig.		

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

Based on Type III Sum of Squares

The error term is Mean Square(Error) = 4.822.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 11.250.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

c. Alpha = .05.

GERENCIA

Multiple Comparisons

Dependent Variable: CALIDAD

		(I) GERENCIA	(J) GERENCIA	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
Scheffe	Dir. Recursos humanos	Dir. Finanzas y Admnistración		2.4848*	.684	.008
		Dir. poniente de ingeniería		.6221	.656	.825
		Dir. Comercial		2.3182*	.740	.028
	Dir. Finanzas y Admnistración	Dir. Recursos humanos		-2.4848*	.684	.008
		Dir. poniente de ingeniería		-1.8627	.778	.139
		Dir. Comercial		-.1667	.850	.998
	Dir. poniente de ingeniería	Dir. Recursos humanos		-.6221	.656	.825
		Dir. Finanzas y Admnistración		1.8627	.778	.139
		Dir. Comercial		1.6961	.828	.253
	Dir. Comercial	Dir. Recursos humanos		-2.3182*	.740	.028
		Dir. Finanzas y Admnistración		.1667	.850	.998
		Dir. poniente de ingeniería		-1.6961	.828	.253

Based on observed means.

Multiple Comparisons

Dependent Variable: CALIDAD

			95% Confidence Interval	
			Lower Bound	Upper Bound
(I) GERENCIA	(J) GERENCIA			
Scheffe	Dir. Recursos humanos	Dir. Finanzas y Admnistración	.5117	4.4580
		Dir. poniente de ingeniería	-1.2696	2.5138
		Dir. Comercial	.1822	4.4542
	Dir. Finanzas y Admnistración	Dir. Recursos humanos	-4.4580	-.5117
		Dir. poniente de ingeniería	-4.1074	.3819
		Dir. Comercial	-2.6208	2.2874
	Dir. poniente de ingeniería	Dir. Recursos humanos	-2.5138	1.2696
		Dir. Finanzas y Admnistración	-.3819	4.1074
		Dir. Comercial	-.6930	4.0852
	Dir. Comercial	Dir. Recursos humanos	-4.4542	-.1822
		Dir. Finanzas y Admnistración	-2.2874	2.6208
		Dir. poniente de ingeniería	-4.0852	.6930

Based on observed means.

*. The mean difference is significant at the .05 level.

Homogeneous Subsets

CALIDAD

GERENCIA	N	Subset		
		1	2	
Tukey B ^{a,b}	Dir. Finanzas y Admnistración	15	15.6667	
	Dir. Comercial	12	15.8333	
	Dir. poniente de ingeniería	17	17.5294	17.5294
	Dir. Recursos humanos	33		18.1515
Scheffe ^{a,b}	Dir. Finanzas y Admnistración	15	15.6667	
	Dir. Comercial	12	15.8333	
	Dir. poniente de ingeniería	17	17.5294	17.5294
	Dir. Recursos humanos	33		18.1515
Sig.			.124	.879

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

Based on Type III Sum of Squares

The error term is Mean Square(Error) = 4.822.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 16.728.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

c. Alpha = .05.

Univariate Analysis of Variance

Warnings

Post hoc tests are not performed for SEXO because there are fewer than three groups.

Between-Subjects Factors

	Value Label	N
PUESTO	1.00 Gerente	6
	2.00 Subgerente	8
	3.00 Jefe departament o	34
	4.00 Supervisor	29
SEXO	1.00 Mujer	25
	2.00 Hombre	52
GERENCIA	1.00 Dir. Recursos humanos	33
	2.00 Dir. Finanzas y Administraci ón	15
	3.00 Dir. poniente de ingeniería	17
	4.00 Dir. Comercial	12

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: FLEXIBIL

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	69.904 ^a	22	3.177	1.800	.041
Intercept	1924.606	1	1924.606	1090.058	.000
PUESTO	12.561	3	4.187	2.371	.081
SEXO	4.407E-03	1	4.407E-03	.002	.960
GERENCIA	9.956	3	3.319	1.880	.144
PUESTO * SEXO	13.860	2	6.930	3.925	.026
PUESTO * GERENCIA	15.343	8	1.918	1.086	.387
SEXO * GERENCIA	.319	2	.160	.090	.914
PUESTO * SEXO * GERENCIA	9.218	2	4.609	2.610	.083
Error	95.342	54	1.766		
Total	4489.000	77			
Corrected Total	165.247	76			

a. R Squared = .423 (Adjusted R Squared = .188)

Estimated Marginal Means

1. Grand Mean

Dependent Variable: FLEXIBIL

Mean	Std. Error	95% Confidence Interval	
		Lower Bound	Upper Bound
7.315 ^a	.201	6.911	7.718

a. Based on modified population marginal mean.

2. PUESTO

Dependent Variable: FLEXIBIL

PUESTO	Mean	Std. Error	95% Confidence Interval	
			Lower Bound	Upper Bound
Gerente	7.000 ^a	.606	5.784	8.216
Subgerente	8.167 ^a	.495	7.174	9.159
Jefe departamento	7.346 ^a	.280	6.784	7.908
Supervisor	6.738 ^a	.281	6.174	7.302

a. Based on modified population marginal mean.

3. SEXO

Dependent Variable: FLEXIBIL

SEXO	Mean	Std. Error	95% Confidence Interval	
			Lower Bound	Upper Bound
Mujer	7.239 ^a	.343	6.552	7.926
Hombre	7.356 ^a	.249	6.857	7.854

a. Based on modified population marginal mean.

4. PUESTO * SEXO

Dependent Variable: FLEXIBIL

PUESTO	SEXO	Mean	Std. Error	95% Confidence Interval	
				Lower Bound	Upper Bound
Gerente	Mujer	8.000 ^a	.767	6.462	9.538
	Hombre	6.667 ^a	.767	5.129	8.205
Subgerente	Mujer	8.500 ^a	.940	6.616	10.384
	Hombre	8.000 ^a	.575	6.846	9.154
Jefe departamento	Mujer	7.955 ^a	.511	6.931	8.978
	Hombre	7.042 ^a	.334	6.372	7.711
Supervisor	Mujer	5.667 ^a	.511	4.641	6.692
	Hombre	7.542 ^a	.308	6.924	8.160

a. Based on modified population marginal mean.

5. GERENCIA

Dependent Variable: FLEXIBIL

GERENCIA	Mean	Std. Error	95% Confidence Interval	
			Lower Bound	Upper Bound
Dir. Recursos humanos	8.130 ^a	.340	7.449	8.811
Dir. Finanzas y Admnistración	6.860 ^a	.402	6.055	7.665
Dir. poniente de ingeniería	7.633 ^a	.447	6.737	8.530
Dir. Comercial	6.643 ^a	.417	5.806	7.480

a. Based on modified population marginal mean.

6. PUESTO * GERENCIA

Dependent Variable: FLEXIBIL

PUESTO	GERENCIA	Mean	Std. Error	95% Confidence Interval	
				Lower Bound	Upper Bound
Gerente	Dir. Recursos humanos	8.000 ^a	.767	6.462	9.538
	Dir. Finanzas y Admnistración	6.000 ^a	1.329	3.336	8.664
	Dir. poniente de ingeniería	6.000 ^a	1.329	3.336	8.664
	Dir. Comercial	8.000 ^a	1.329	5.336	10.664
Subgerente	Dir. Recursos humanos	9.500 ^a	.940	7.616	11.384
	Dir. Finanzas y Admnistración	7.000 ^a	.940	5.116	8.884
	Dir. poniente de ingeniería	9.000 ^a	.940	7.116	10.884
	Dir. Comercial	7.000 ^a	.940	5.116	8.884
Jefe departamento	Dir. Recursos humanos	7.788 ^a	.299	7.189	8.387
	Dir. Finanzas y Admnistración	7.800 ^a	.594	6.609	8.991
	Dir. poniente de ingeniería	7.200 ^a	.594	6.009	8.391
	Dir. Comercial	6.750 ^a	.664	5.418	8.082
Supervisor	Dir. Recursos humanos	7.167 ^a	.542	6.079	8.254
	Dir. Finanzas y Admnistración	6.750 ^a	.507	5.733	7.767
	Dir. poniente de ingeniería	8.333 ^a	.443	7.445	9.221
	Dir. Comercial	5.500 ^a	.606	4.284	6.716

a. Based on modified population marginal mean.

7. SEXO * GERENCIA

Dependent Variable: FLEXIBIL

SEXO	GERENCIA	Mean	Std. Error	95% Confidence Interval	
				Lower Bound	Upper Bound
Mujer	Dir. Recursos humanos	8.227	.461	7.303	9.151
	Dir. Finanzas y Admnistración	6.000 ^a	.767	4.462	7.538
	Dir. poniente de ingeniería	b	.	.	.
	Dir. Comercial	6.333 ^a	.626	5.078	7.589
Hombre	Dir. Recursos humanos	8.000 ^a	.501	6.996	9.004
	Dir. Finanzas y Admnistración	7.075 ^a	.464	6.145	8.005
	Dir. poniente de ingeniería	7.633 ^a	.447	6.737	8.530
	Dir. Comercial	6.875 ^a	.559	5.754	7.996

a. Based on modified population marginal mean.

b. This level combination of factors is not observed, thus the corresponding population marginal mean is not estimable.

8. PUESTO * SEXO * GERENCIA

Dependent Variable: FLEXIBIL

PUESTO	SEXO	GERENCIA	Mean	Std. Error	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Gerente	Mujer	Dir. Recursos humanos	8.000	.767	6.462	9.538
		Dir. Finanzas y Administración	a	.	.	.
		Dir. poniente de ingeniería	a	.	.	.
		Dir. Comercial	a	.	.	.
	Hombre	Dir. Recursos humanos	a	.	.	.
		Dir. Finanzas y Administración	6.000 ^b	1.329	3.336	8.664
		Dir. poniente de ingeniería	6.000 ^b	1.329	3.336	8.664
		Dir. Comercial	8.000 ^b	1.329	5.336	10.664
Subgerente	Mujer	Dir. Recursos humanos	10.000 ^b	1.329	7.336	12.664
		Dir. Finanzas y Administración	a	.	.	.
		Dir. poniente de ingeniería	a	.	.	.
		Dir. Comercial	7.000 ^b	1.329	4.336	9.664
	Hombre	Dir. Recursos humanos	9.000 ^b	1.329	6.336	11.664
		Dir. Finanzas y Administración	7.000 ^b	.940	5.116	8.884
		Dir. poniente de ingeniería	9.000 ^b	.940	7.116	10.884
		Dir. Comercial	7.000 ^b	1.329	4.336	9.664
Jefe departamento	Mujer	Dir. Recursos humanos	7.909 ^b	.401	7.106	8.712
		Dir. Finanzas y Administración	a	.	.	.
		Dir. poniente de ingeniería	a	.	.	.
		Dir. Comercial	8.000 ^b	.940	6.116	9.884
	Hombre	Dir. Recursos humanos	7.667 ^b	.443	6.779	8.555
		Dir. Finanzas y Administración	7.800 ^b	.594	6.609	8.991
		Dir. poniente de ingeniería	7.200 ^b	.594	6.009	8.391
		Dir. Comercial	5.500 ^b	.940	3.616	7.384
Supervisor	Mujer	Dir. Recursos humanos	7.000 ^b	.940	5.116	8.884
		Dir. Finanzas y Administración	6.000 ^b	.767	4.462	7.538
		Dir. poniente de ingeniería	a	.	.	.
		Dir. Comercial	4.000 ^b	.940	2.116	5.884
	Hombre	Dir. Recursos humanos	7.333 ^b	.542	6.246	8.421
		Dir. Finanzas y Administración	7.500 ^b	.664	6.168	8.832
		Dir. poniente de ingeniería	8.333 ^b	.443	7.445	9.221
		Dir. Comercial	7.000 ^b	.767	5.462	8.538

a. This level combination of factors is not observed, thus the corresponding population marginal mean is not estimable.

b. Based on modified population marginal mean.

Post Hoc Tests

PUESTO

Multiple Comparisons

Dependent Variable: FLEXIBIL

	(I) PUESTO	(J) PUESTO	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Scheffe	Gerente	Subgerente	-.7917	.718	.750	-2.8625	1.2791
		Jefe departamento	-.2549	.588	.979	-1.9528	1.4430
		Supervisor	9.195E-02	.596	.999	-1.6278	1.8117
	Subgerente	Gerente	.7917	.718	.750	-1.2791	2.8625
		Jefe departamento	.5368	.522	.788	-.9700	2.0435
		Supervisor	.8836	.531	.435	-.6477	2.4149
	Jefe departamento	Gerente	.2549	.588	.979	-1.4430	1.9528
		Subgerente	-.5368	.522	.788	-2.0435	.9700
		Supervisor	.3469	.336	.785	-.6224	1.3161
	Supervisor	Gerente	-9.1954E-02	.596	.999	-1.8117	1.6278
		Subgerente	-.8836	.531	.435	-2.4149	.6477
		Jefe departamento	-.3469	.336	.785	-1.3161	.6224

Based on observed means.

Homogeneous Subsets

FLEXIBIL

PUESTO	N	Subset	
		1	
Tukey B ^{a,b}	Supervisor	29	7.2414
	Gerente	6	7.3333
	Jefe departamento	34	7.5882
	Subgerente	8	8.1250
Scheffe ^{a,b,c}	Supervisor	29	7.2414
	Gerente	6	7.3333
	Jefe departamento	34	7.5882
	Subgerente	8	8.1250
	Sig.		

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

Based on Type III Sum of Squares

The error term is Mean Square(Error) = 1.766.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 11.250.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

c. Alpha = .05.

GERENCIA

Multiple Comparisons

Dependent Variable: FLEXIBIL

(I) GERENCIA		(J) GERENCIA	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
Scheffe	Dir. Recursos humanos	Dir. Finanzas y Admnistración	.6545	.414	.481
		Dir. poniente de ingeniería	-.1533	.397	.985
		Dir. Comercial	1.2879	.448	.051
	Dir. Finanzas y Admnistración	Dir. Recursos humanos	-.6545	.414	.481
		Dir. poniente de ingeniería	-.8078	.471	.408
		Dir. Comercial	.6333	.515	.681
	Dir. poniente de ingeniería	Dir. Recursos humanos	.1533	.397	.985
		Dir. Finanzas y Admnistración	.8078	.471	.408
		Dir. Comercial	1.4412	.501	.051
	Dir. Comercial	Dir. Recursos humanos	-1.2879	.448	.051
		Dir. Finanzas y Admnistración	-.6333	.515	.681
		Dir. poniente de ingeniería	-1.4412	.501	.051

Based on observed means.

Multiple Comparisons

Dependent Variable: FLEXIBIL

			95% Confidence Interval	
			Lower Bound	Upper Bound
(I) GERENCIA	(J) GERENCIA			
Scheffe	Dir. Recursos humanos	Dir. Finanzas y Admnistración	-.5395	1.8486
		Dir. poniente de ingeniería	-1.2980	.9914
		Dir. Comercial	-4.6989E-03	2.5805
Dir. Finanzas y Admnistración	Dir. Recursos humanos	Dir. poniente de ingeniería	-1.8486	.5395
		Dir. Comercial	-2.1662	.5505
		Dir. Comercial	-.8517	2.1184
Dir. poniente de ingeniería	Dir. Recursos humanos	Dir. Finanzas y Admnistración	-.9914	1.2980
		Dir. Comercial	-.5505	2.1662
		Dir. Comercial	-4.5359E-03	2.8869
Dir. Comercial	Dir. Recursos humanos	Dir. Finanzas y Admnistración	-2.5805	4.699E-03
		Dir. poniente de ingeniería	-2.1184	.8517
		Dir. poniente de ingeniería	-2.8869	4.536E-03

Based on observed means.

Homogeneous Subsets

FLEXIBIL

GERENCIA	N	Subset	
		1	2
Tukey B ^{a,b}	Dir. Comercial	12	6.5000
	Dir. Finanzas y Admnistración	15	7.1333
	Dir. Recursos humanos	33	7.7879
	Dir. poniente de ingeniería	17	7.9412
Scheffe ^{a,b}	Dir. Comercial	12	6.5000
	Dir. Finanzas y Admnistración	15	7.1333
	Dir. Recursos humanos	33	7.7879
	Dir. poniente de ingeniería	17	7.9412
Sig.		.060	.386

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

Based on Type III Sum of Squares

The error term is Mean Square(Error) = 1.766.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 16.728.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

c. Alpha = .05.

Correlations

Correlations

		PRODUCTI	CALIDAD	FLEXIBIL
PRODUCTI	Pearson Correlation	1.000	.305**	.249*
	Sig. (2-tailed)	.	.007	.029
	N	77	77	77
CALIDAD	Pearson Correlation	.305**	1.000	.206
	Sig. (2-tailed)	.007	.	.072
	N	77	77	77
FLEXIBIL	Pearson Correlation	.249*	.206	1.000
	Sig. (2-tailed)	.029	.072	.
	N	77	77	77

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

ANEXO 3

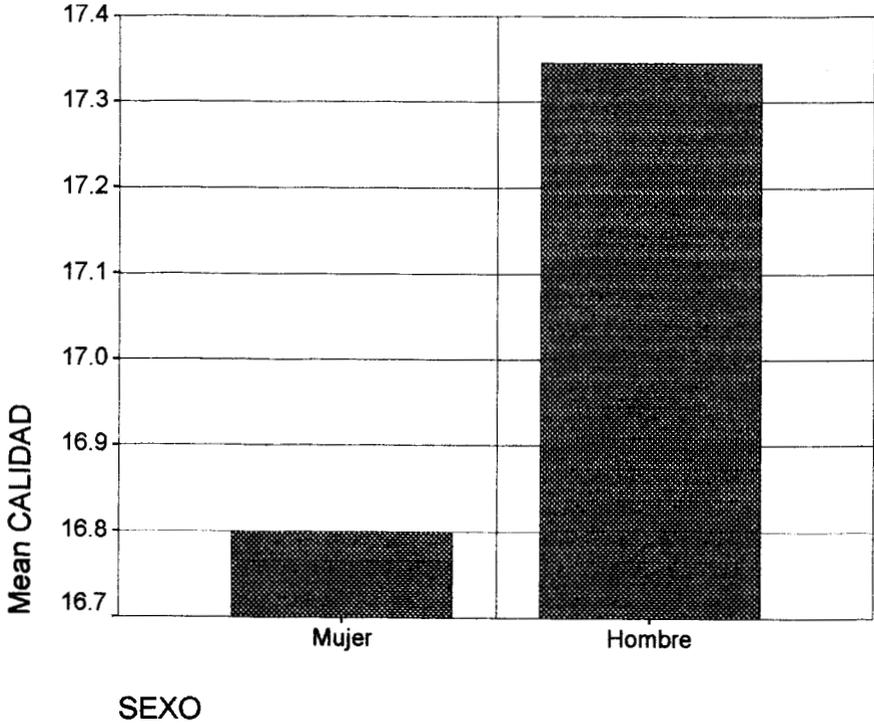
EXPLICACIÓN INTRODUCTORIA A LAS GRAFICAS

Gráficas de medias de cada una de las tres variables medidas.

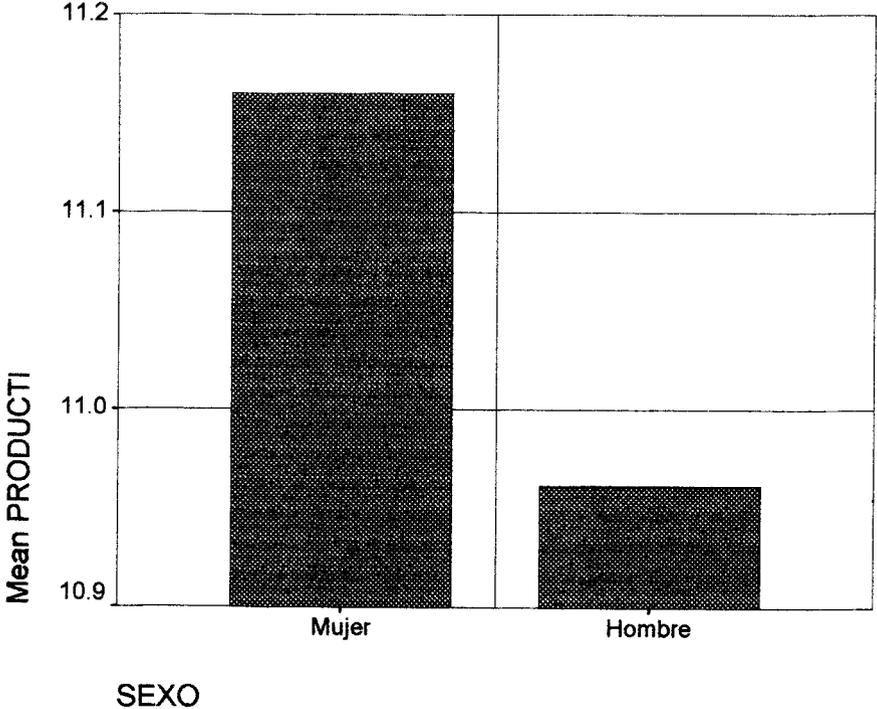
Las siguientes gráficas describen la actitud que tienen los lideres (Gerentes, Subgerentes, Jefes de Departamento y Supervisores) con respecto hacia la calidad, productividad y flexibilidad. Dependiendo del puesto, sexo y gerencia.

Así es que, la barra más alta nos indicará que se tiene una actitud más favorable hacia la variable medida y la barra más baja nos indicara una actitud menos favorable.

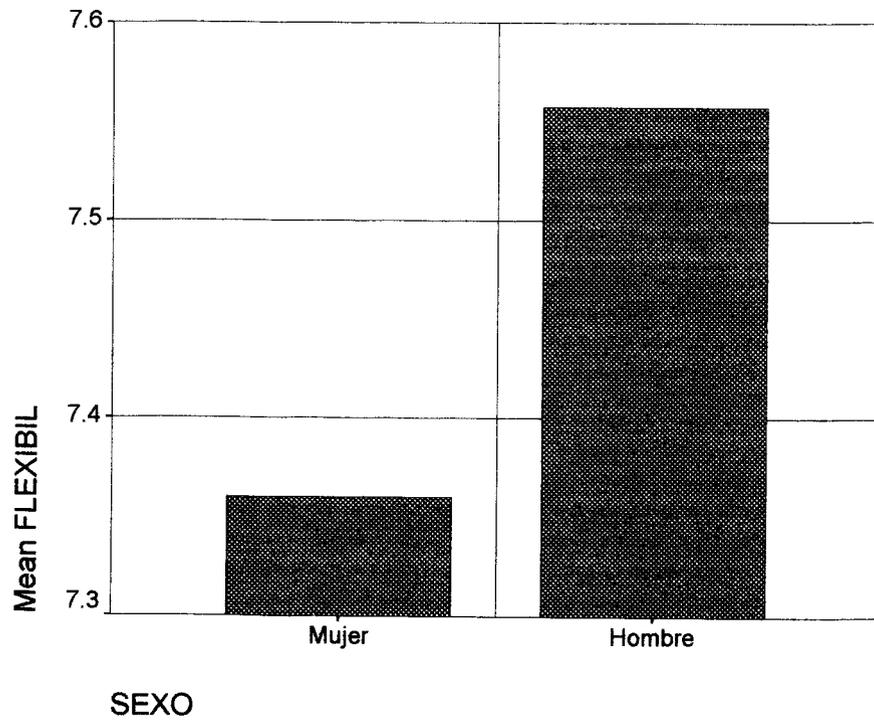
Graph



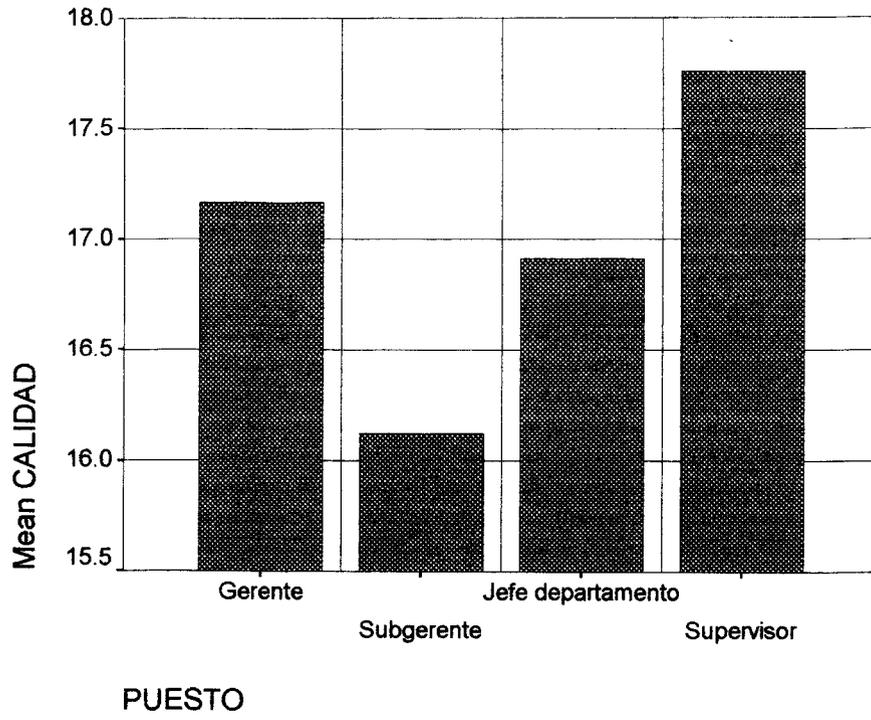
Graph



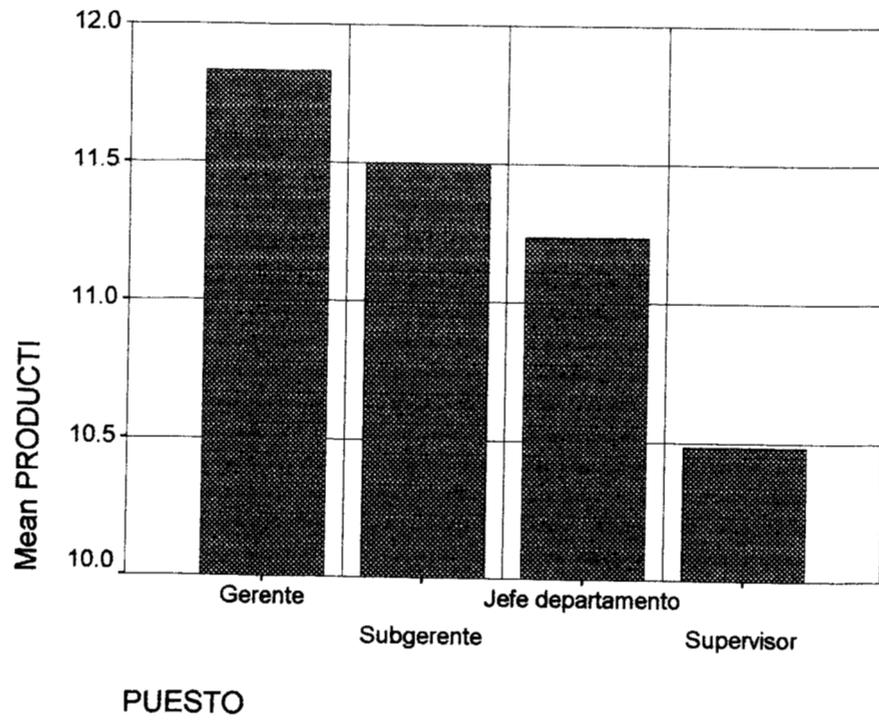
Graph



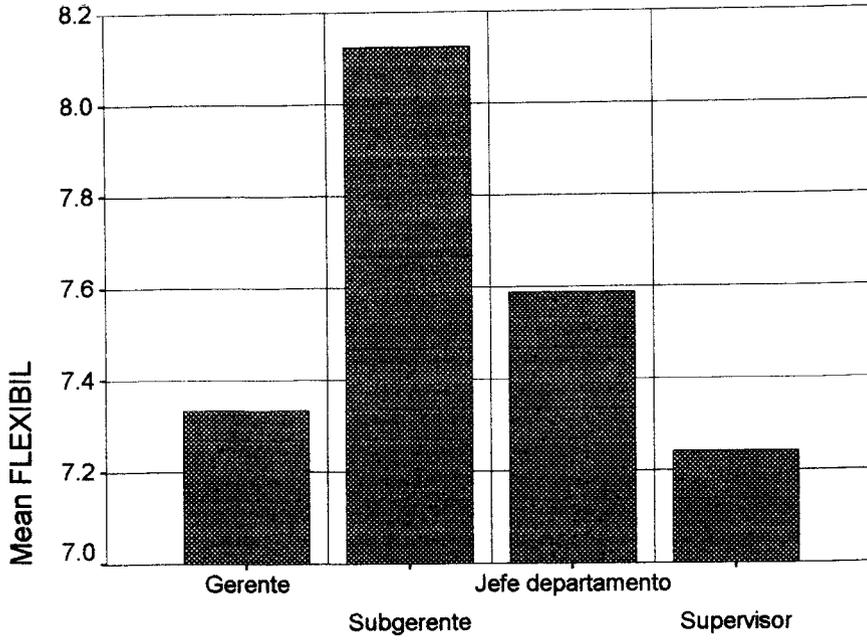
Graph



Graph

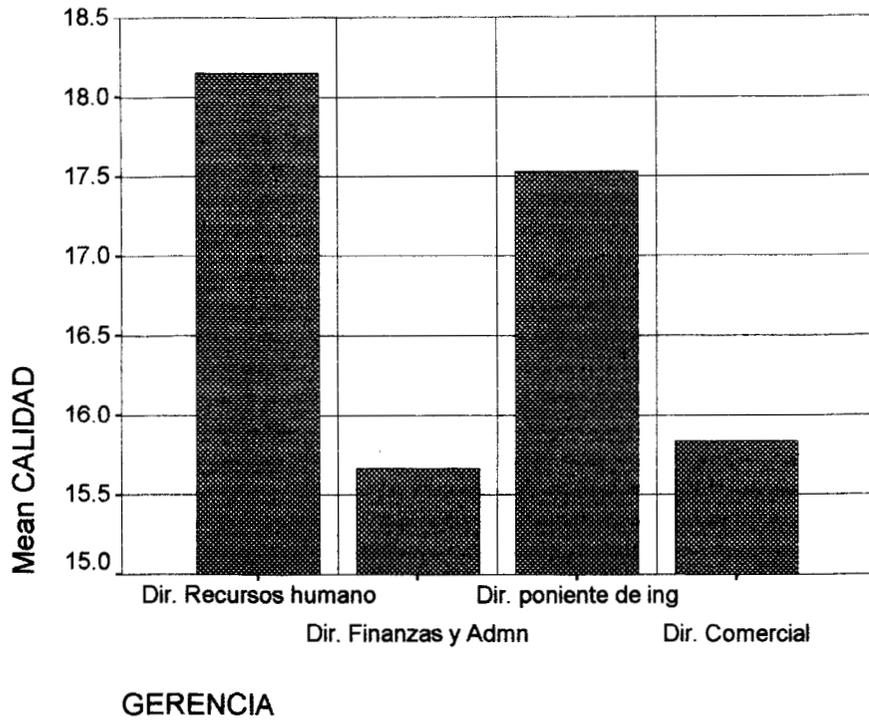


Graph

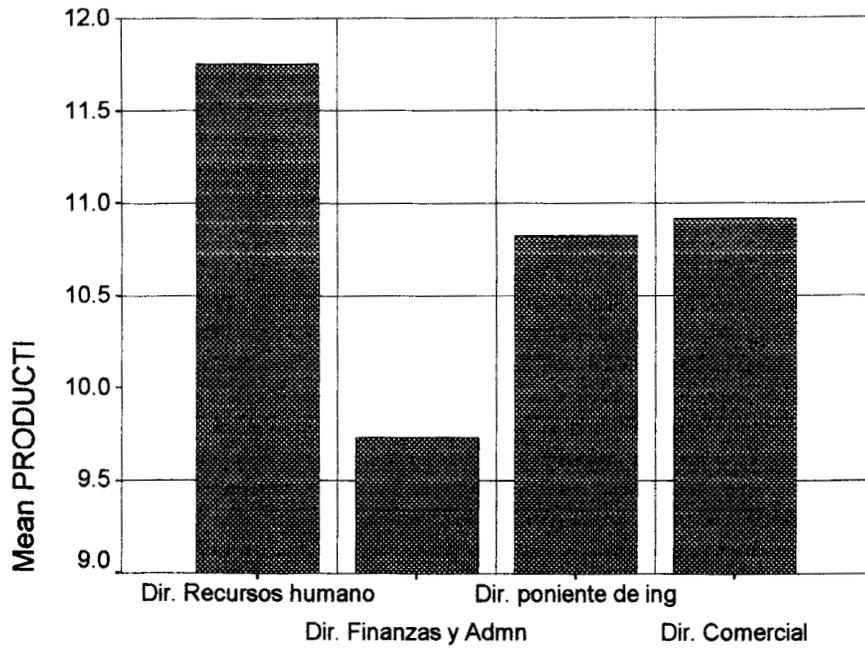


PUESTO

Graph

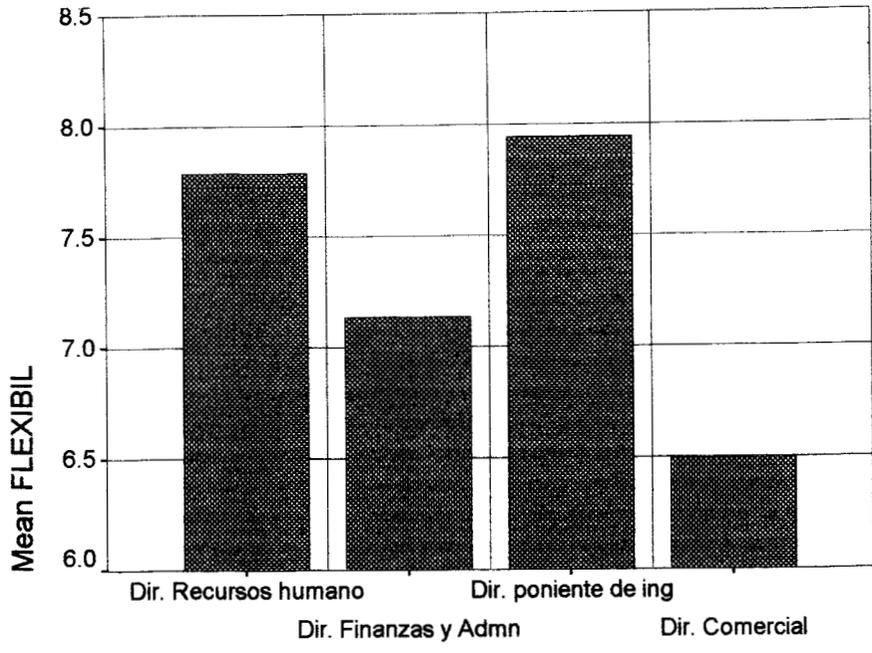


Graph



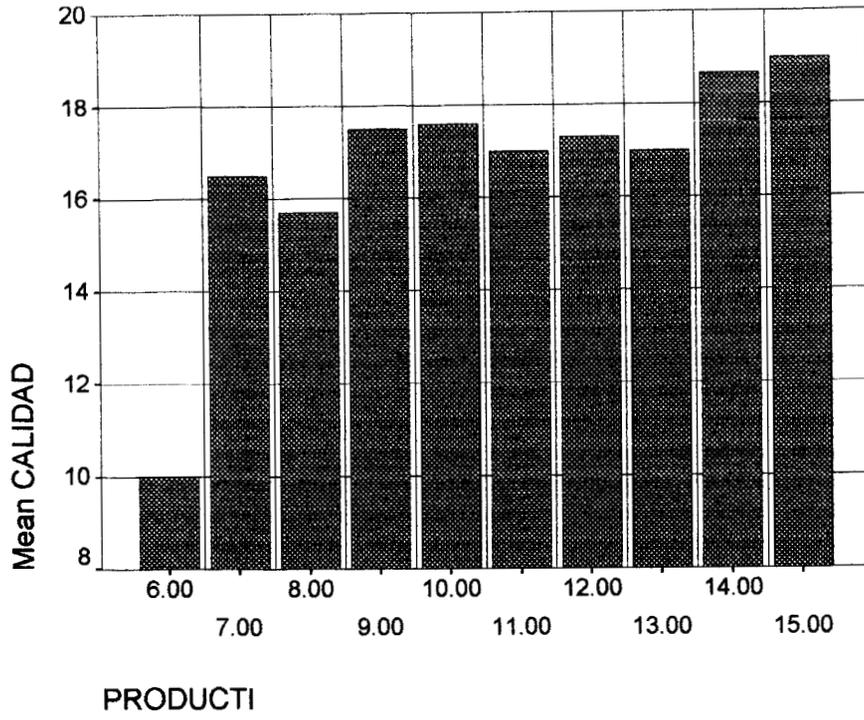
GERENCIA

Graph

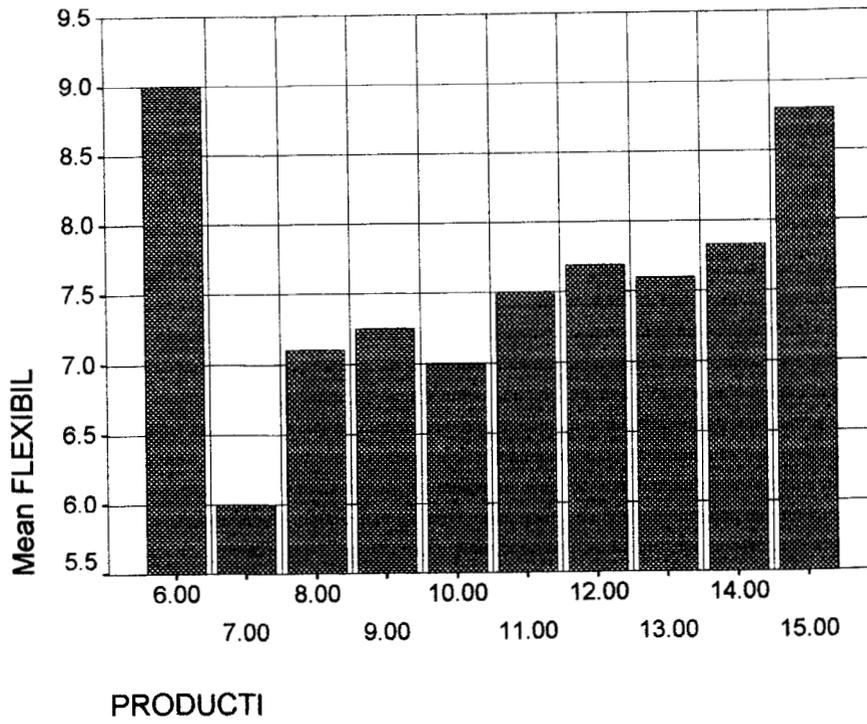


GERENCIA

Graph



Graph



Graph

