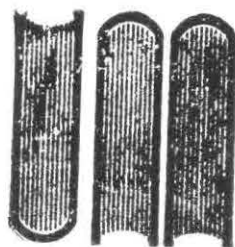


UNIVERSIDAD DE MONTERREY  
DIVISION DE CENCIAS DE LA EDUCACION  
Y HUMANIDADES  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA  
INFORMACION Y COMUNICACION



UNIVERSIDAD  
DE MONTERREY

040.0015  
S.127e  
1997

0902559

"ESTRATEGIAS DE COMUNICACION PARA LA  
IMPLEMENTACION DEL ISO-9000 EN  
TECNOMAIZ, S.A. DE C.V."

PROYECTO  
PRESENTADO COMO UNO DE LOS REQUISITOS  
PARA OPTAR EL GRADO DE LICENCIADO EN  
CIENCIAS DE LA INFORMACION  
Y COMUNICACION

POR  
HANNIA ALICIA SAENZ GARZA

SAN PEDRO GARZA GARCIA, N. L.,  
JUNIO DE 1997

**UNIVERSIDAD DE MONTERREY**  
**DIVISION DE CIENCIAS DE LA EDUCACION Y HUMANIDADES**  
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA INFORMACION Y**  
**COMUNICACION**

**“ESTRATEGIAS DE COMUNICACION PARA LA**  
**IMPLEMENTACION DEL ISO- 9000 EN**  
**TECNOMAIZ, S.A. DE C.V.”**

**PROYECTO**  
**PRESENTADO COMO UNO DE LOS REQUISITOS PARA**  
**OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS**  
**DE LA INFORMACION Y COMUNICACION.**

**POR**  
**HANNIA ALICIA SAENZ GARZA**

**San Pedro Garza García, N.L. Junio de 1997**

## AGRADECIMIENTO

A mis padres  
A mis hermanos  
Al Lic. Roger Sánchez  
Al Lic. Gilberto Gil B.  
A la Lic. Silvia Olivares  
A mis amigos

Por el apoyo brindado durante la realización de esta tesis, ya que sin su ayuda esta no hubiera tenido la Calidad de su presentación y la variedad de conceptualizaciones teóricas y asuntos prácticos que en ella se presentan.

Muchas Gracias.

## INDICE

	<b>Págs.</b>
Introducción	
<b>CAP. I</b> Comunicación	
1.1 ¿Qué es la Comunicación?	1
1.2 ¿Para qué sirve la Comunicación?	5
1.3 Funciones de la Comunicación	7
<b>CAP. II</b> Comunicación Organizacional	
2.1 ¿Qué es la Comunicación Organizacional?	9
2.2 Redes de la Comunicación Organizacional	11
2.3 Características de los Mensajes Organizacionales	14
2.4 Funciones de la Comunicación en las Organizaciones	15
2.5 Tipos de Comunicación dentro de la empresa	17
<b>CAP. III</b> Programa de Calidad ISO- 9000	
3.1 Origen de los movimientos para la calidad	18
3.2 Requisitos del sistema de calidad ISO-9000	20
3.3 Programa de calidad en Tecomaíz	24
3.4 Consideraciones a cerca de la cultura de calidad en Tecomaíz	26

<b>CAP. IV</b>	Historia de Maseca	
	4.1 Historia de Maseca	28
	4.2 Filosofía de Maseca	31
	4.3 Estructura Organizacional de Gruma	33
	4.4 División de Ingeniería y Tecnología (Tecnomaíz)	36
<b>CAP. V</b>	Estrategias de Comunicación	
	5.1 Buzón de Sugerencias	44
	5.2 Capacitación a Supervisores	48
	5.3 Boletín	51
	Conclusión	53
	Bibliografía	55
	Anexos	57

## INTRODUCCION

Este proyecto está enfocado principalmente a establecer mecanismos formales de Comunicación para la difusión de la Norma ISO-9000 a todo el personal de la empresa TECNOMAIZ, esto permitirá la implementación más rápida y exitosa de este modelo de Calidad.

Para lograr este objetivo surge la necesidad de implementar Estrategias de Comunicación para que las personas que laboran en la empresa estén mejor informadas y den un mejor servicio al cliente.

Las Estrategias de Comunicación que se van a utilizar para implementar el Programa de Calidad ISO-9000 son:

- \* Buzón de sugerencias
- \* Capacitación a Supervisores
- \* Boletín Informativo

Este proyecto se llevará a cabo en TECNOMAIZ S.A. de C.V., la cuál es una empresa dedicada a la manufactura y venta de maquinaria para la producción de tortillas de maíz y trigo, así como chips de maíz. Esta empresa es una subsidiaria de Grupo Industrial Maseca (GIMSA).

En el Capítulo 1 se presentan los fundamentos de la Comunicación proporcionando una serie de definiciones, su finalidad y las funciones de la Comunicación.

La Comunicación Organizacional se revisa en el capítulo 2 presentando su definición, las diversas redes que la componen, los tipos de mensajes, las funciones y, los tipos de comunicación que fluyen dentro de una organización.

En el Capítulo 3 se da una amplia descripción sobre el Programa de Calidad señalando el origen de los movimientos de la Calidad y los requisitos que debe cumplir un Sistema de Calidad para el establecimiento de la Norma ISO-9000 .

En el mismo capítulo se examina el Programa de Calidad desarrollado en TECNOMAIZ durante el periodo de enero de 1996 a marzo de 1997. Además, se muestran una serie de consideraciones acerca de la cultura de Calidad en la empresa.

Posteriormente, en el Capítulo 4, la historia del Grupo MASECA se estudia de manera resumida, poniendo especial interés en su filosofía, así como en su estructura organizacional. Dentro del organigrama de TECNOMAIZ se enfatizó en la División de Ingeniería y Tecnología para presentar cada uno de los puestos directivos, así como sus respectivas actividades.

En el Capítulo 5 se presenta el proyecto que consiste en describir cada una de las etapas y actividades de las Estrategias de Comunicación. Una de las Estrategias fue el buzón de sugerencias, que para efectos del presente estudio se revisaron mensualmente y se entregaron a las personas encargadas de dar una respuesta e implementación.

Además, se dieron reconocimientos a las mejores sugerencias; también, se hizo un boletín mensual con el propósito de informar al personal sobre los principales temas de calidad en la empresa; y por último se dió una capacitación a los supervisores de la planta para darles a conocer cuáles eran las áreas de oportunidad y las habilidades que se requerían.

# CAPITULO I

## COMUNICACION

### 1.1 ¿QUE ES LA COMUNICACION?

La Comunicación se puede entender de distintas formas, ya sea como un fenómeno, un proceso, un sistema, un acto social, una disciplina, una ciencia, etc.

Para nuestro efecto la Comunicación es un proceso por medio del cual se transmiten significados de una persona a otra. Dicha comunicación tiene 2 características:

1.- Fundamental: Es necesaria para vivir, para la preparación y la socialización.

2.- Vital: Es necesaria para vivir porque aumenta las posibilidades de supervivencia, ya que su falta o poca frecuencia puede causar trastornos psicológicos y patológicos, como el retraso mental, lentitud de aprendizaje, dificultad de socialización, dependencia física, etc.

Según Berlo, la mayoría de las personas emplean más o menos el 70% de sus horas a comunicarse verbalmente, ya sea escuchando, leyendo, hablando o escribiendo. Esto quiere decir que la comunicación es esencial en nuestra vida porque nos permite interactuar y transmitir información a otras personas, ya sea verbalmente o de forma no verbal. Cuando nos comunicamos de manera no verbal, lo hacemos a través de gestos, expresiones, movimientos de las manos, de los brazos y del cuerpo en términos generales. Por lo tanto, la gente le otorga un significado a todo aquello que puede ser utilizado por la comunicación.

La Comunicación es de gran importancia para la sociedad porque facilita los procesos de aprendizaje, los intercambios de ideas y la interacción con los individuos. La buena comunicación influye positivamente en las relaciones de cualquier organización o grupo.

La buena comunicación se expresa en el intercambio de ideas, sentimientos y emociones, lo que posibilita que las relaciones



humanas sean más plenas con un alto contenido de confianza, respeto, familiaridad; en suma una buena comunicación facilita la socialización de los individuos; además, tiene un papel fundamental en los procesos de ejecución de acciones sociales individuales y de grupo, y es lo que aumenta la cohesión de los grupos o los desintegra.

Dentro de una organización es importante la socialización de los empleados, ya que es un proceso que ayuda a que la gente nueva se adapte a la cultura organizacional.

El momento más crítico, es cuando una persona ingresa a una organización y no conoce el funcionamiento de la empresa y es ahí cuando la organización trata de adaptarlo al nuevo ambiente para ofrecerle mayor oportunidad de éxito y permanencia en ella.

Robbins dice que la socialización es un proceso que consta de 3 etapas:

- 1.- La anterior a la llegada
- 2.- El encuentro
- 3.- La metamorfosis

La primera etapa abarca todo el aprendizaje que ocurre antes de que un empleado nuevo ingrese a la organización. Para esto utilizan el proceso de selección donde se les informa a los posibles empleados cómo es la organización en general.

En la segunda etapa, el empleado nuevo vé cómo es la organización en realidad y se enfrenta finalmente a las posibles expectativas en cuanto a su empleo, compañeros y jefes.

En la tercera etapa es donde el empleado nuevo se ajusta a los valores y las normas de su grupo laboral; es aquí donde el empleado debe resolver los problemas de la etapa del encuentro.

Este proceso de socialización termina cuando el empleado se siente cómodo en la empresa y en su nuevo empleo, cuando ha asimilado, comprendido y aceptado las normas de la organización y de su grupo de trabajo. (Robbins, 1994; 630, 631 y 632).

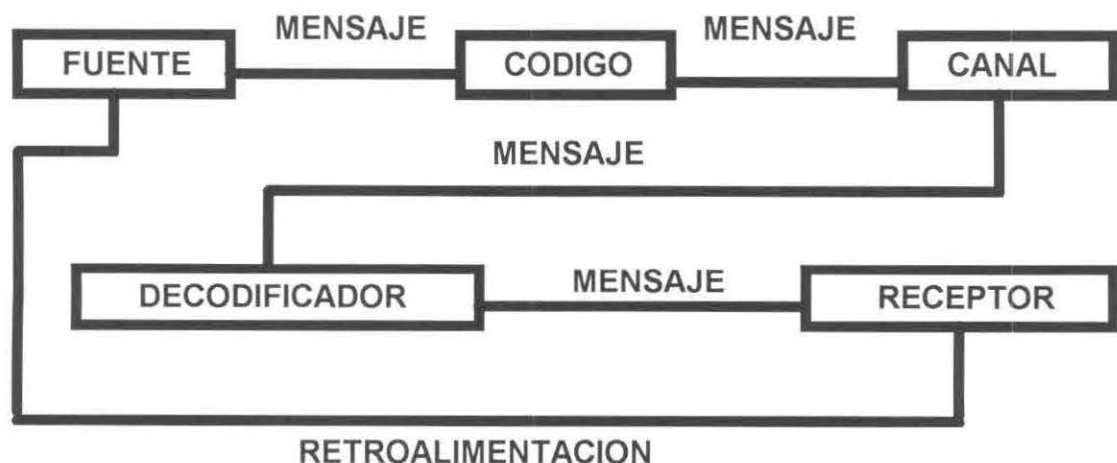
La Comunicación dentro de la empresa es fundamental para el funcionamiento de la misma, ya que sin ella no habría interacción entre los miembros de la compañía y se generarían muchos conflictos, problemas y malos entendidos que tendrían como resultado una deficiente acción hacia el logro de sus objetivos.

Para que esto no suceda es necesario conocer los elementos que componen el proceso de comunicación, uno de los modelos más aceptados es el que propone Robbins: " Son los pasos que existen entre un emisor y un receptor para la transmisión y comprensión de un significado". (Robbins, 1994; Pág. 341).

Este proceso consta de 7 partes:

- 1.- La Fuente de Comunicación
- 2.- El Código
- 3.- El Mensaje
- 4.- El Canal
- 5.- La Decodificación
- 6.- El Receptor
- 7.- La Retroalimentación

Para entender mejor este proceso a continuación se presenta un esquema del modelo:



Robbins define a cada una de las partes del proceso de comunicación de la siguiente manera:

- "La fuente inicia el mensaje cuando codifica un pensamiento".
- Codificar un mensaje es dar forma de símbolo a un mensaje que se comunica.
- El mensaje es lo que se comunica, es el producto físico codificado por la fuente.
- El canal es el medio por el cuál viaja un mensaje.
- El decodificador es volver a traducir el mensaje que comunica el emisor.
- El receptor es el objeto del mensaje.
- La retroalimentación es el último vínculo del proceso de comunicación que vuelve a introducir el mensaje al sistema, como control para evitar malos entendidos". (Robbins, 1994; Págs. 341, 342).

Cada uno de los elementos del proceso de comunicación interaccionan entre sí para formar una comunicación eficaz, por tal motivo se está de acuerdo con las definiciones que aporta Robbins sobre el proceso de comunicación y sus componentes.

David K. Berlo explica el proceso de comunicación tomando prestada la definición del diccionario sobre lo que se conoce como Proceso definiéndolo: como " cualquier fenómeno que presenta una continua modificación a través del tiempo, o también como cualquier operación o tratamiento continuo. También dice que la base que constituye el concepto de proceso es la idea de que la estructura de la realidad física no puede ser descubierta por el hombre sino que debe ser creada por el hombre". (Berlo, 1995; Págs. 14,15).

Esta definición resulta muy arbitraria puesto que fue obtenida de un diccionario no especificado y Berlo no dá su propia definición.

Hay otro modelo de comunicación elaborado por Shannon-Weaver que tiene como componentes una fuente, un trasmisor, una señal, un receptor y un destino. Sí entendemos por fuente el orador, por señal el discurso, por destino al que escucha, por transmisor el que envía el mensaje original y el receptor el que lo capta para hacerlo

Llegar al destinatario; entonces lo que tenemos aquí es un modelo que se ha mantenido vigente para explicar el modelo de comunicación que es muy parecido al modelo de Robbins.

Otro de los autores que explica el proceso de comunicación es Wilbur Schramm que define a la comunicación como “ el compartir una orientación con respecto a un conjunto informacional de signos”. (Schramm, 1971).

Para Schramm el proceso de comunicación sólo lo muestra como un emisor, un mensaje y un receptor.

Los 3 autores tienen una similitud en sus definiciones y en las estructuras de sus modelos. Aunque los elementos del proceso tengan un nombre distinto cumplen la misma función.

## **1.2 ¿PARA QUE SIRVE LA COMUNICACION?**

Uno de los objetivos principales de la comunicación es la persuasión, es decir, el intento que hace una persona para convencer e influir en otra para que tenga su misma opinión ó punto de vista.

Según Robbins la percepción es un proceso mediante el cuál los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales con objeto de dar significado a su entorno.

El gran problema de la comunicación es que todos pensamos que la gente interpreta una situación como nosotros la interpretaríamos, pero realmente cada persona percibe las cosas en base a sus sentidos, sus emociones y sus experiencias.

También el emisor cuando dá sus mensajes aporta mucha carga de contenido personal como sus emociones, experiencias y sentimientos. Por ejemplo, cuando un vendedor trata de persuadir a otra persona para que le compre un producto.

El segundo de los objetivos de la comunicación es el informativo, esto quiere decir que es de gran importancia tener a la gente informada sobre asuntos de interés general y las personas entre sí deben de estar también informadas.

Según Paoli la información es un conjunto de mecanismos que permiten al individuo retomar los datos de su ambiente y estructurarlos de una manera determinada, de modo que le sirvan para tomar decisiones y como guía de su acción. Los individuos pueden tomar acciones en base a la información que reciben. Por ejemplo, cuando nos informan que va a llover o va a hacer frío tomamos la decisión de abrigarnos.

El tercero y último de los objetivos de la comunicación es el entretenimiento, esto depende de las intenciones que tiene el comunicador y el material que utilizará para entretener a la gente.

Las personas comúnmente están buscando un medio de distracción tratando de intercambiar realidades diferentes; hay muchas maneras de que la gente se divierta y se salga un poco de su realidad rutinaria. Por ejemplo, las amas de casa se entretienen viendo telenovelas, los jóvenes se divierten cuando van al cine o a una disco.

Berlo habla sobre la distinción que hay entre información-persuasión-entretenimiento y que hubo una tendencia a interpretar a estos objetivos de la comunicación como excluyentes; es decir, que cuando uno está entretenido no está dando información, que cuando uno está persuadiendo no está entretenido, y así sucesivamente.

Berlo plantea 4 criterios para definir el propósito de la comunicación:

- 1.- “ No contradictorio lógicamente ni lógicamente inconsistente consigo mismo”.
- 2.- Centrado en la conducta; es decir, expresado en términos de la conducta humana.

3.- Lo suficientemente específico como para permitirnos relacionarlo con el comportamiento comunicativo real.

4.- Compatible con las formas en que se comunica la gente.

Berlo termina por definir propósito que es la meta del creador o receptor del mensaje” (Berlo, 1995, Págs. 5,6).

Con esto he llegado a la conclusión de que la comunicación es la base de la interacción social entre las personas y que somos capaces de influir en los demás y a su vez los demás influir en nosotros y de tomar nuestras propias decisiones. Además toda comunicación tiene su objetivo que es producir una respuesta en aquellos a quienes van dirigidos nuestros mensajes; ya con esto tenemos una comunicación efectiva.

### **1.3 FUNCIONES DE LA COMUNICACION**

Según Robbins dentro de cualquier organización o grupo hay 4 funciones de la comunicación:

- Controlar
- Motivar
- Expresar emociones
- Informar

La Comunicación controla la conducta de las personas, por ejemplo en una empresa cuando se les pide a los empleados que cumplan con la misión de la empresa a través de la ejecución de sus roles formales. En este ejemplo vemos cómo la comunicación desempeña una función de control importante.

La Comunicación alienta la motivación porque es la voluntad que tiene cada persona para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas propuestas y poder satisfacer alguna necesidad personal; además la motivación ayuda a que las personas mejoren en su rendimiento dentro de una empresa o grupo.

La Comunicación que hay dentro de un grupo es fundamental porque permite a sus integrantes manifestar sus sentimientos de satisfacción; por lo tanto la comunicación se convierte en una puerta de expresión emocional de sentimientos y de realización de las necesidades sociales.

La función de informar se refiere al papel que desempeña la comunicación cuando facilita la toma de decisiones. Es decir, que mediante la transmisión de datos se proporciona la información que necesitan las personas y los grupos para tomar decisiones.

Robbins dice que “ para que los grupos funcionen bien, es preciso tener un cierto control sobre los miembros, estimularlos para que trabajen, proporcionarles un medio para expresar emociones y para tomar decisiones”. (Robbins, 1994; Pág.340).

Este punto se refiere básicamente a lo que usualmente denominamos reglas, normas ó políticas las que pueden ser formales y estar escritas ó ser de carácter difuso (no formales) y ser respetadas aunque no estén escritas y sólo se transmitan por vía oral e intuitiva como por ejemplo los grupos de adolescentes en las calles (pandillas).

## CAPITULO II COMUNICACION ORGANIZACIONAL

### 2.1 ¿QUE ES LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL?

La Comunicación Organizacional es la relación que existe entre los individuos de una empresa que ayuda a que haya más interacción entre ellos y al mismo tiempo, se enteren de lo que está sucediendo dentro de la organización; también, ayuda a agilizar la información para que llegue con la mayor veracidad a los receptores.

Todos nosotros estamos expuestos a cambios como los avances de las nuevas tecnologías que son el internet, el fax, la computadora, la red de satélites, etc., pero ésta tecnología no está relacionada con el éxito de las comunicaciones interpersonales, ya que impiden que las personas compartan cara a cara sus sentimientos, necesidades y percepciones y éstas influyen en la manera en que nos comunicamos.

Gerald M. Goldhaber define a la Comunicación Organizacional como "el flujo de mensajes dentro de la red de relaciones interdependientes" (Goldhaber; 1989: 23).

Tanto hombres como mujeres pasan la mayor parte del tiempo en una empresa y esto facilita el contacto con otras personas de la organización. Una organización puede ser un sistema abierto que ayude a que la información sea más fluida entre las personas.

Goldhaber da a conocer las 3 escuelas más importantes de la organización:

1.- La primera es la escuela clásica ó también llamada Administración Científica que se centra en una opinión mecanicista del comportamiento del individuo. La Administración Científica describe al hombre como un ser racional y económico que trabajaría cuando recibiera la suficiente motivación de dinero.

2.- La segunda es la escuela de relaciones humanas que se centra en los intereses humanos y sociales del hombre, sus necesidades y la satisfacción del trabajo.



3.- La tercera es la escuela de sistema social que subraya la importancia de las relaciones entre las partes y la organización como conjunto. Sí se afecta a una parte de la organización afecta a todas las partes de la organización; esto significa que un cambio en alguna parte del sistema afectará a todas las partes del sistema.

Las 3 escuelas de la organización plantean a la comunicación como un elemento que mantiene unida a la organización y ayuda a que la empresa tenga una excelente comunicación dentro y hacia fuera de ella.

Huse y Bowditch proponen algunos principios que definen a la organización como un sistema:

- 1.- “ Una organización (empresa, compañía) está compuesta por un cierto número de subsistemas, los cuáles son interdependientes y están interrelacionados.
- 2.- Una organización (sistema) es abierta y dinámica.
- 3.- Una organización (sistema) busca el equilibrio a través de un feedback positivo y uno negativo.
- 4.- Una organización (sistema) tiene una multiplicidad de propósitos, funciones y objetivos, algunos de ellos están en conflicto”.

Ciertamente éste conflicto puede ser más aparente que real, ya que indudablemente en la empresa se persiguen objetivos básicos y comunes a toda la organización, tales como: servir al cliente, vender, crear valores y crear riqueza.

Con todo esto podemos considerar que una organización está compuesta por un grupo de individuos que trabajan en ella y que juntos forman un sistema abierto debido a las interacciones que hay con su medio ambiente.

Una serie de autores coinciden en que la Comunicación Organizacional consiste en la coordinación y transmisión de una serie de datos que permiten la efectiva consecución de las metas u objetivos organizacionales. Tal es el caso de Thayer (1968) quien menciona que “es el flujo de datos para los procesos de comunicación e intercomunicación de la organización”; esto coincide con Goldhaber (1989) quien menciona que “es el flujo de mensajes

y datos que ayudan a mejorar el funcionamiento” ; igualmente Haney (1973) lo define como “ la coordinación de un grupo de personas interdependientemente relacionadas” ; en este sentido también Carlos Fernández Collado (1991) concluye que es “ el conjunto de mensajes que se emiten tanto al interior como al exterior de una manera programada”.

Todos estos autores coinciden en que la Comunicación Organizacional es un factor fundamental para la coordinación de esfuerzos y por lo tanto el logro de las metas, de aquí podemos inferir que los mecanismos internos de comunicación darán mayor o menor grado de efectividad a una organización en términos del cumplimiento de su función social, la cohesión interna entre sus integrantes, su permanencia en el largo plazo; es decir su habilidad de adaptación, tanto de los individuos como de la organización en conjunto para hacer frente con cierta probabilidad de éxito a un entorno en continuo cambio; en este punto podríamos atrevernos a decir que la velocidad de comunicación en los diferentes niveles o estratos de una organización (jerarquías y áreas de especialidad) tiene una influencia directa y proporcional con la efectividad de adaptación y respuesta a las exigencias del entorno organizacional (leyes, requerimientos de clientes, integrantes, tecnologías, competencias, etc), que como ya se mencionó está en continuo cambio.

## **2.2 REDES DE LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL**

Las organizaciones se componen de un grupo de personas que juegan roles distintos. El flujo de mensajes entre estas personas se denomina Red de comunicación, que como ya mencionaba en el punto anterior es de suma importancia para la organización y sus resultados.

Robbins define a las Redes de Comunicación como “ los canales por donde fluye la comunicación”. (Robbins; 1994: 344).

Según Robbins hay 2 tipos de redes:

1.- Las redes formales que suelen ser verticales, siguen la cadena de autoridad y se limitan a comunicados relacionados con el trabajo;

también permite que todos los miembros del grupo se comuniquen de manera activa entre sí, a través de circulares, memorandums, cartas, programas de trabajo, planes, reportes, registros, etc.

2.- Las redes informales están en libertad para desplazarse en cualquier sentido, saltar niveles de autoridad y también pueden satisfacer las necesidades sociales de los miembros del grupo y facilitar la ejecución de actividades. El sistema informal donde la información fluye sin orden le da lugar a los rumores y otro tipo de relaciones y cohesión de grupo lo que puede reforzar a la organización o debilitarla.

Usualmente la Comunicación Informal está determinada por las relaciones sociales de la producción; es decir, el lugar físico de trabajo, el horario de labores, el estrato social, el nivel educativo, la zona de residencia, aficiones, subcultura, etc.

La Comunicación Informal y su red frecuentemente facilita la formación de grupos informales; estos grupos, como cualquier otro grupo formal, tienen una estructura definida con un líder y un proceso de liderazgo que no siempre son abiertamente reconocidos; sociológicamente pueden hacerse análisis e identificar a través de ellos estas estructuras no formales, estos análisis son llamados sociometrías o estudios sociométricos y buscan medir los llamados índices sociales y el tipo de liderazgo que los cohesionan; podemos mencionar 3 tipos básicos de liderazgo informal:

1.- Afinidad.- Esto busca determinar las relaciones basadas en el interés por el parecido con la forma de ser y actuar de otras personas.

2.- Popularidad.- Esto busca determinar las relaciones basadas en la amistad o en el atractivo o "carisma" que algunas personas tienen y atraen a otras.

3.- Ascendencia.- Esto busca determinar las relaciones basadas en el respeto que se tiene a alguien por considerarlo con mayor experiencia, conocimientos y por tanto autoridad.

Las Redes de Comunicación son muy importantes dentro de una empresa porque ayudan a que los directivos se comuniquen con la

gerencia, la gerencia con los empleados y los empleados con los obreros; dichas redes forman una dirección de comunicación que beneficia el flujo de los mensajes y hace que la información llegue veraz y oportunamente a su destino.

Goldhaber (1989) explica en qué consiste la dirección de la red y la divide en “comunicaciones ascendentes, descendentes y horizontales dependiendo de quién inicia el mensaje y de quién lo recibe.”

Las Comunicaciones Descendentes “son aquellos mensajes que fluyen desde los superiores hasta los subordinados; relacionados con directrices, objetivos, disciplina, órdenes o preguntas” (1989: 29). Por ejemplo cuando el supervisor le dá una orden al obrero de que mantenga limpia su área de trabajo o ejecute determinada tarea.

Las Comunicaciones Ascendentes “son aquellos mensajes que fluyen desde los subordinados hasta los superiores y normalmente sirven para formular preguntas o hacer sugerencias; también tienen el efecto de mejorar la moral y las actitudes de los empleados” (1989: 29). Por ejemplo cuando el obrero le sugiere al supervisor que use otro tipo de herramientas para trabajar mejor o le pide la aprobación sobre el resultado de alguna tarea realizada.

Las Comunicaciones Horizontales “son el intercambio lateral de mensajes entre individuos que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización; están relacionados con la resolución de problemas, con la coordinación, con la resolución de conflictos y rumores” (Goldhaber; 1989: 29). Por ejemplo cuando una secretaria le pregunta a otra si ya terminó el reporte de ventas del mes o se coordinan para la estructura de algún tipo de archivo o control administrativo.

Estos tipos de redes de comunicación sirven para que todos los empleados tengan una manera más efectiva para comunicarse y lograr las metas de la organización ya que permiten una rápida adaptación y respuesta de los individuos y la organización en conjunto a un entorno en continuo cambio.

## 2.3 CARACTERISTICAS DE LOS MENSAJES ORGANIZACIONALES

Como se indica anteriormente la Comunicación Organizacional se centra en los mensajes y dichos mensajes se derivan de la información.

Según Goldhaber “ la información que es percibida y a la que los receptores le dan un significado recibe el nombre de mensajes (...) los mensajes de la organización pueden ser examinados según varias taxonomías: Modalidad del mensaje, Supuestos receptores, Métodos de difusión y Propósito de flujo” (Goldhaber; 1989: 24)

1.- La Modalidad del mensaje; son todos los mensajes verbales, como por ejemplo, las cartas, conferencias, conversaciones y también los mensajes no verbales que no son hablados ni escritos como por ejemplo los gestos, los movimientos de los ojos y las manos, la postura corporal, etc.

2.- Supuestos receptores; son todas las personas que se encuentran tanto dentro como fuera de la empresa. Todas las personas que están dentro de una organización tienen mensajes para uso interno como los memorandums, boletines y reuniones. Para las personas que están fuera de la organización tienen mensajes para uso externo como campañas de publicidad, relaciones públicas, ventas, etc.

Los mensajes internos están destinados al consumo de los empleados de la organización; y los mensajes externos satisfacen las necesidades de sus clientes, proveedores, instituciones gubernamentales, asociaciones, etc.

3.- Métodos de difusión; son las estrategias de comunicación que se utilizan para enviar los mensajes a otras personas dentro de la empresa. Estos se pueden dividir en 2 categorías:

a) Aquellas personas que utilizan el método “ software” para enviar sus mensajes y dependen de la capacidad y la habilidad que tenga cada individuo para comunicarse con otros; además se incluyen actividades orales (cara a cara) como conversaciones, entrevistas, reuniones y actividades escritas como memorandums, cartas, boletines , informes , manuales, pólizas, etc.

b) Aquellas personas que utilizan el método “hardware” que necesitan de una fuerza mecánica o eléctrica para su funcionamiento; además incluyen actividades tecnológicas como el teléfono, la radio, el video tape, la computadora, etc.

4.- Propósito del flujo; es el motivo por el que se envía y se recibe el mensaje dentro de una empresa, así como la función que cumple. De esta manera surgen 3 tipos de mensajes dentro de una organización:

a) Los mensajes de tarea.- Son los que están relacionados con aquellos productos, servicios o actividades que tienen una gran importancia para la empresa, por ejemplo, los mensajes para mejorar la calidad de los productos y servicios.

b) Los mensajes de mantenimiento.- Son aquellos con políticas o regulaciones, que ayudan a la organización a seguir con vida y están relacionados con la realización de la producción, por ejemplo, órdenes, dictados, procedimientos

c) Los mensajes humanos.- Son los que están dirigidos a las personas de la organización, además afectan a sus actitudes, moral, satisfacciones y realizaciones, por ejemplo, las sesiones de asesoramiento, las actividades informales como charlas, almuerzos, actividades deportivas, etc.

## **2.4 FUNCIONES DE LA COMUNICACION EN LAS ORGANIZACIONES**

Una función es lo que una organización realiza o lleva a cabo a través de la comunicación.

Carlos Fernández Collado (1991) nos muestra 3 funciones de la comunicación dentro de una organización:

1.- “ Función de producción.- La comunicación organizacional se preocupa por la eficiencia, racionalidad y cuidadosa programación de actividades de los bienes y servicios; se orienta hacia la producción” (1991:25). Por ejemplo cuando una empresa trata de mejorar la calidad de los productos o del servicio.

La función de producción expresa que toda actividad de comunicación está relacionada con la realización de cualquier trabajo dentro de una empresa. Además los mensajes de producción informan a los empleados cómo realizar sus trabajos, incluyendo actividades de capacitación, sugerencias, resolución de problemas, etc.

2.- “ Función de innovación.- Una innovación es una idea, una práctica o un objeto que se percibe como nuevos dentro de la organización” (1991:26). Rogers y Agarwala-Rogers (1980) consideran que hay 2 tipos de innovaciones organizacionales:

a) Las innovaciones de la organización.- Son innovaciones que se adoptan como resultado de una decisión organizacional; por ejemplo cuando se crea un nuevo producto.

b) Las innovaciones en las organizaciones.- Estas requieren un cambio en el comportamiento del individuo; por ejemplo cuando se quiere implantar un nuevo programa de calidad o el uso de una nueva tecnología.

Por otra parte, la comunicación debe crear los cambios internos para que ayuden a que la organización siga funcionando y creciendo.

3.- “ Función de mantenimiento.- Es aquella que afecta el mantenimiento de la autoestima de los individuos, de las relaciones interpersonales con otros miembros de la organización, y el mantenimiento de las propias funciones de producción e innovación” . Esta función se dedica a socializar a la gente, a que los empleados se sientan miembros de una empresa, también se ocupa de recompensar y motivar al empleado para que logre sus metas y objetivos. Para lograr esto se necesita que la empresa participe y fomente juegos deportivos entre los empleados y jefes, el brindis de fin de año, el cumpleaños de los empleados, otorgar reconocimientos al empleado de mes, etc. Todo esto es para lograr que el empleado se sienta parte de la empresa y sienta contento con su trabajo y lo más importante que se le toma cuenta como persona y como empleado”. ( Carlos Fernández Collado; 1991:27).

## 2.5 TIPOS DE COMUNICACION DENTRO DE LA EMPRESA

La Comunicación Organizacional se divide en 2 tipos que de acuerdo a Carlos Fernández Collado son: La Comunicación interna y La Comunicación externa.

1.- La Comunicación interna.- “ Es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales” .

2.- La Comunicación externa.- “ Es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios. Dentro de la comunicación externa están incluidas las relaciones públicas, la publicidad y la publicidad institucional”.

( Carlos Fernández Collado; 1991:32).

Las relaciones públicas son las actividades y programas de comunicación que utiliza una empresa para crear y mantener un buen contacto con sus clientes externos y proyectar ante ellos una imagen satisfactoria, al igual que la publicidad institucional.

La publicidad son los mensajes emitidos a través de los diferentes medios de comunicación, que buscan promover e incrementar las ventas de los productos o servicios de la empresa.

Las funciones de la comunicación en las organizaciones son muy importantes ya que la comunicación interna está dirigida al personal de la empresa como los empleados, obreros, gerentes y directores; y la comunicación externa se enfoca en las personas que están fuera de la empresa como clientes, proveedores, accionistas, distribuidores, etc.

Estos tipos de comunicación en la empresa ayudan al mejoramiento en cuanto a dirección, producción, calidad, imagen y de ésta manera la organización pueda alcanzar sus metas, sus objetivos y una verdadera Comunicación Organizacional.



## **CAPITULO III**

### **PROGRAMA DE CALIDAD ISO-9000**

#### **3.1 ORIGEN DE LOS MOVIMIENTOS PARA LA CALIDAD**

Durante los años de 1948 y 1949 la administración de varias empresas japonesas observaron que el mejoramiento de la calidad produce, en forma natural e inevitable, el mejoramiento de productividad. Esta observación surgió de un gran número de ingenieros japoneses, que estudiaron la literatura sobre el control de calidad.

Los resultados fueron espectaculares y mostraron que realmente la productividad se mejora a medida que se reduce la variabilidad. El mejoramiento de la calidad incluye toda la línea de producción, desde que se reciben los materiales hasta llegar al último consumidor, y el rediseño del producto y el servicio a futuro.

El mejoramiento de la calidad surgió de inmediato: A nivel empresa; todas las plantas, directivos y gerentes, ingenieros, trabajadores de producción y proveedores. A nivel Nacional; incluye todas las actividades en la producción y abastecimiento de servicios, diseño y rediseño de productos y servicios, instrumentación, producción e investigación del mercado.

En el mundo de los negocios, y particularmente en el de la industria alimenticia, cada día se debe competir fuertemente por captar la atención de posibles clientes. Pero no sólo debe ganar su atención, sino también lograr que prefiera comprar el producto o servicio que le ofrece en vez de utilizar su dinero en otra de las opciones que se le ofrecen en el mercado.

La estrategia ganadora es aquella que no se conforma con satisfacer las necesidades básicas de los clientes, sino que va más allá de sus expectativas. Para lograr esto, es necesaria una estrecha interacción con los clientes, sistemas que faciliten el cambio, participación de todos los empleados, hacer las cosas bien desde la primera vez.

Por ello, el producto de mayor venta es aquel que ostenta la verdadera calidad; esta realidad, ha llevado a implementar sistemas de calidad total en casi todas las grandes industrias procesadoras de alimentos de América Latina.

Hoy en día, por lo menos la gran mayoría de las empresas están aplicando las modalidades de la norma ISO-9000, dado el gran prestigio que éstas tienen como uno de los mayores avances en la implementación de la calidad.

“ISO es la Organización Internacional para la Estandarización con oficinas centrales en Ginebra, Suiza. Su propósito es desarrollar y promover estándares mundiales de cualquier clase.

ISO- 9000 es una serie de cinco normas genéricas (ISO- 9000, ISO- 9001, ISO- 9002, ISO- 9003, ISO- 9004), lineamientos de estándares de calidad destinados a una amplia aplicación para un rango de industrias y productos no específicos. Estos estándares definen las bases de cómo establecer, documentar y mantener un sistema efectivo de calidad “. ( Brian Rothery; 1994)

### **¿Qué es la metodología de las 5S's?**

“Se trata de una metodología muy popular en Japón, que toma ese nombre porque la componen cinco palabras que empiezan con la letra “S”. Las 5S's son la base de la participación de todo el personal en los procesos de calidad, antes de implementar otras técnicas de calidad más sofisticadas, se debe tener bien implementada la metodología de las 5S's, es por eso que se dice que es la plataforma de partida de la Calidad Clase Mundial.

Muchas personas relacionan las 5S's con la limpieza, pero realmente tiene que ver con el aspecto personal, su aplicación no se encierra únicamente a los lugares de trabajo, sino que también es aplicable en todas las actividades de nuestra vida diaria, en nuestro hogar, en el automóvil, etc.

El significado de las 5S's es:

**1.- SEIRI:** Separar todos los artículos que no son necesarios en el

área de trabajo y deshacerse de ellos, así se obtienen mayores espacios y únicamente se tiene lo necesario.

**2.- SEITON:** Los artículos que se requieren para trabajar, se colocan en orden de tal manera que cuando se necesiten se puedan localizar fácilmente, así se obtienen lugares ordenados y bien organizados.

**3.- SEISO:** Antes de que se inicie el trabajo se dedican 5 ó 10 minutos a actividades de limpieza, cada persona es responsable de mantener ordenada, organizada y limpia su área de trabajo.

**4.- SEIKETSU:** Mantener un alto estandar de organización y limpieza todo el tiempo, esta "S" tiene que ver con la eliminación de la suciedad, tiene una gran importancia porque está directamente relacionada con la eficiencia y la buena operación.

**5.- SHITSUKE:** Entrenar a todos para que se logre la disciplina y el autocontrol, tener frecuentemente auditorías para medir el avance en el proceso de implementación, estas auditorías son realizadas por un equipo de auditores que previamente se entrenaron para realizar esta actividad.

Esta metodología se puede aplicar en oficinas, talleres, plantas de manufactura, laboratorios, empresas pequeñas o grandes, es de aplicación muy práctica e involucra a todo el personal en el proceso de calidad y en la mejora continua". (Revista Al Grano; 1996)

### **3.2 REQUISITOS DEL SISTEMA DE LA CALIDAD ISO-9000**

**1.- "Responsabilidad de la dirección de la empresa:** La dirección de la empresa suministradora deberá definir y poner por escrito cuál es su política de calidad y sus objetivos en este campo. Deberá asegurarse de que esta política es entendida, aplicada y mantenida al día por todos los niveles de la organización.

**2.- Sistema de la Calidad:** El suministrador deberá establecer documentalmente y mantener al día un sistema económico y eficaz que asegure la conformidad de los productos con los requisitos establecidos. Este sistema deberá comprender la preparación de los

procedimientos y las instrucciones del sistema de la calidad y la aplicación efectiva de estos procedimientos e instrucciones.

**3.- Revisión del Contrato:** El suministro debe revisar cada contrato para asegurarse de que:

a) se han definido y documentado adecuadamente todos los requisitos.

b) se resuelva cualquier requisito que difiera de los que figuran en la oferta.

c) esté en condiciones de satisfacer los requisitos contractuales.

Se deberá hacer un informe de cada una de estas revisiones y deberán ser archivados.

**4.- Control del Proyecto:** El suministrador deberá establecer y mantener al día los procedimientos para controlar y verificar el proyecto del producto, de forma que se pueda asegurar que éste cumple con todos los requisitos especificados.

**5.- Control de la Documentación:** Este control deberá asegurar que:

a) se realiza la distribución oportuna de forma que los documentos adecuados estén disponibles en todos los puntos en que se llevan a cabo las operaciones fundamentales para el funcionamiento efectivo del sistema de la calidad.

b) se retira en el menor plazo posible la documentación obsoleta de todos los puntos de distribución y uso.

**6.- Compras:** El suministrador deberá asegurarse de que los productos comprados están conformes con los requisitos especificados. Los documentos de compra deberán contener todos los datos que describan en forma clara el producto solicitado.

**7.- Productos suministrados por el cliente:** El suministrador deberá establecer los procedimientos para la verificación, almacenamiento y mantenimiento de los productos suministrados por el cliente. Se deberá informar por escrito al cliente y archivar éste informe de cualquier producto perdido, dañado o inutilizado o cualquier otra circunstancia que lo haga inaplicable.

**8.- Identificación y Trazabilidad del producto:** Cuando se estime oportuno el suministrador deberá identificar el producto a partir de los planos, de la especificación o de otros documentos aplicables durante todas las etapas de la fabricación, la entrega y la instalación. En la medida que la trazabilidad de los productos sea un requisito especificado, cada producto o lote de productos deberá tener identificación única y ésta quedará registrada en todos los documentos.

**9.- Control de los Procesos:** Se deberá establecer y planificar los procedimientos de fabricación y los de instalación que afectan a la calidad.

**10.- Inspección y Ensayo:** El suministrador deberá realizar la inspección y los ensayos de acuerdo con lo previsto en el plan de la calidad para probar la conformidad del producto final con los requisitos especificados. No se deberá autorizar la salida de ningún producto hasta que se haya realizado todas las acciones especificadas en el plan de calidad y hasta que la documentación y los datos de estas acciones estén disponibles y sean aprobados.

**11.- Equipos de inspección, medición y ensayo:** Para demostrar la conformidad de los productos con los requisitos especificados, el suministrador deberá verificar, calibrar y realizar el mantenimiento de los equipos de inspección, medición y ensayo, propios o facilitados por el cliente.

**12.- Estados de inspección y ensayos:** Deberá señalarse en que estado de inspección y ensayo se encuentran los productos mediante marcas, estampillas autorizadas, etiquetas, informes de inspección o cualquier medio que indique la conformidad o no conformidad de los productos.

**13.- Control de productos no conformes:** El suministrador deberá establecer y mantener los procedimientos para evitar que se utilicen o instalen productos no conformes con los requisitos especificados. Estos procedimientos deberán precisar la identificación, la documentación, la evaluación, la selección y el tratamiento de los productos no conformes.

**14.- Acciones correctivas:** El suministrador deberá establecer documentalmente los procedimientos para:

- a) investigar las causas de las no conformidades y las medidas que deben tomarse para evitar su repetición.
- b) analizar todos los procesos con el fin de detectar y eliminar las causas potenciales de los productos no conformes.
- c) iniciar las medidas preventivas adecuadas, a un nivel que corresponda con los riesgos que puedan derivarse.
- d) poner en práctica y registrar los cambios en los procedimientos que se deriven de las acciones correctivas.

**15.- Manipulación, almacenamiento, empaque y entrega:** El suministrador deberá establecer documentalmente los procedimientos para manipular, almacenar, amparar y entregar en buen estado los productos.

**16.- Registro sobre la Calidad:** El suministrador deberá establecer los procedimientos para identificar, agrupar, codificar, archivar, conservar y tener disponibles todos los documentos e informes relativos a la calidad.

**17.- Auditorías internas de la Calidad:** El suministrador deberá poner en práctica un sistema de auditorías internas de la calidad, planificadas y puestas por escrito, para verificar que todas las actividades relativas a la calidad cumplen las condiciones preestablecidas para poner de manifiesto la efectividad del sistema de la calidad. Los resultados de las auditorías deberán exponerse por escrito y transmitirse al responsable del área auditada.

**18.- Formación y Adiestramiento:** El suministrador deberá establecer los procedimientos para poner de manifiesto las necesidades relativas a la formación y adiestramiento del personal que realice las actividades que afectan a la calidad y la forma de satisfacer estas necesidades.

**19.- Mantenimiento:** El suministrador deberá mantener los procedimientos para llevar a cabo los servicios de mantenimiento y comprobar que se realizan de acuerdo con los requisitos especificados.

**20.- Técnicas estadísticas:** El suministrador deberá aplicar las técnicas adecuadas para verificar la aceptabilidad del proceso y de las características de los productos". (Documento interno de Tecномаiz, S.A.).

### **3.3 PROGRAMA DE CALIDAD EN TECNOMAIZ**

En Tecномаiz se establecieron una serie de estrategias para la implementación de ISO-9000 entre Enero de 1996 y Marzo de 1997. A continuación menciono cada una de estas estrategias y su grado de cumplimiento:

**1.- Formación de Comité Ejecutivo ISO- 9000,**

**2.- Definir estrategias de Calidad y**

**3.- Definir líder de proceso.-** Estas 3 estrategias fueron realizadas en enero de 1996.

**4.- Definir juntas de avance.-** Se hizo una en enero de 1996 y a partir de marzo de 1996 se hace una junta mensual; hasta ahora se han hecho 11 juntas y quedan 2 por hacer.

**5.- Desarrollo del Plan de Capacitación.-** Fue hecho en enero de 1996.

**6.- Proceso de Sensibilización ISO- 9000.-** Se realizó en un lapso de 5 meses, comenzando en febrero y terminando en junio de 1996.

**7.- Capacitación en Administración de Calidad a Nivel Ejecutivo.-** Fue hecho en un transcurso de 3 meses; comenzó en marzo y terminó en mayo de 1996.

**8.- Definición de Política de Calidad.-** Fue realizado en enero de 1996.

**9.- Despliegue de Política de Calidad.-** Fue hecho en un lapso de 5 meses; comenzando en marzo y terminando en julio de 1996.

**10.- Desarrollo del Plan de Calidad.-** Fue realizado en febrero de 1996.

**11.- Organización del Departamento de Calidad.-** Empezó a realizarse en febrero de 1996 y terminará en marzo de 1997; hasta ahora se lleva el 80% cumplido.

**12.- Elaboración de los Manuales.-** Se empezó a realizar en un lapso de 3 meses; desde febrero hasta abril de 1996 y cada mes han tenido una reunión que terminará en marzo de 1997; hasta ahora llevan el 80% realizado

**13.- Definir Estructura de Documentación.-** Fue formado en enero de 1996.

**14.- Mapeo del Proceso.-** Se llevo a cabo en un lapso de 4 meses y una semana; desde febrero hasta mayo y la primera semana de junio de 1996.

**15.- Documentación de Procedimientos.-** Se empezó a realizar en marzo de 1996 y concluirá en marzo de 1997; hasta ahora se lleva el 80% realizado.

En Grupo Industrial Maseca se busca certificar la calidad, gracias a que existe un pleno convencimiento de que ésta es el resultado de un proceso sistemático que hay que organizar y administrar de forma consistente.

En diciembre de 1995 Harinera de Yucatán logró ser certificada con el ISO-9002, lo que significa para MASECA un objetivo cumplido y una indicación real del avance que lleva el proceso de Calidad Clase Mundial en esta división.

La Calidad no se puede definir sólo como el producto de algo bien hecho, sino que debe ser entendida como el cumplimiento de diversos requisitos específicos. En la medida en que se este conciente de esto, la labor por abrir nuevos mercados y conquistar nuevos clientes será más sencilla.



Para Grupo Maseca es motivo de orgullo adoptar sistemas modernos de aseguramiento de la calidad que permitan incrementarla a través de la prevención y no de la evaluación de lo ya hecho.

Por lo tanto, Grupo Maseca espera que su mayor venta sea el resultado de su mejor producto: La Calidad.

### **3.4 CONSIDERACIONES A CERCA DE LA CULTURA DE CALIDAD EN TECNOMAIZ**

La Calidad de vida de los trabajadores está determinada por la disponibilidad de bienes y servicios y por las características de los mismos al usarlos en comparación a otros de la misma clase; entre los bienes más importantes está la vivienda, el vestido y la alimentación; y, entre los servicios más importantes, está la educación, la salud y los servicios urbanos.

Es fácil comprender que cada empleado que trabaja en cualquier nivel de ocupación, hace su trabajo con la máxima perfección. Si todos se esfuerzan por buscar la perfección de su trabajo, en sus cosas habría lo mejor y en sus vidas habría más Calidad.

Es necesario comprender que la perfección y la alta calidad no se producen y alcanzan por decreto, sino que es el resultado de un esfuerzo de los empleados y la administración para obtenerla y mostrarla como la expresión más alta y valiosa de su capacidad como hombres y como cultura.

Cuando se produce con alta Calidad, más personas se interesan por el producto y por lo tanto hay más oportunidades de trabajo para la gente.

Producir con Calidad tiene una serie de beneficios que van desde la satisfacción personal de crear cosas con la máxima perfección, incrementar la Calidad de vida, aumentar nuestras oportunidades de trabajo, agregar valor más que costo, generar riqueza económica y humana, promover la inversión y desarrollar nuevos productos.

Buscar y alcanzar la perfección requiere voluntad, empeño, disciplina y una herencia cultural de afecto que afortunadamente tenemos.

Cuando entramos en el proceso de culturización, todos estamos cambiando como personas, empezando por los niveles altos de la organización, la calidad es un proceso mental, de cultura, de actitudes, de valores y de acción.

La culturización es una parte esencial en el proceso de calidad, es por eso que la calidad también se mide a través de los cursos que se imparten en las organizaciones que desarrollan procesos de mejora y del grado de aprovechamiento y aplicabilidad de los mismos.



## **CAPITULO 4**

### **ANALISIS SITUACIONAL DE MASECA**

#### **4.1 HISTORIA DE MASECA**

MASECA es un grupo industrial de empresas que se dedican a la comercialización de harina de maíz y algún otro negocio que está situado en forma que den servicio a los objetivos básicos de la empresa que, como se ha mencionado, es la comercialización de la harina de maíz.

Esta empresa fue creada en 1945 por el Sr. Don Roberto González Gutiérrez y su esposa Barbarita en Cerralvo, Nuevo León.

La familia González tenía la idea de crear un producto que cumpliera con las necesidades y costumbres de las personas y se dedicaron a buscar la forma de ayudar a las mujeres para reducir el esfuerzo que implicaba la elaboración de tortillas de maíz.

En mayo de 1949 surge la primera planta productora de harina de maíz nixtamalizado llamada Molinos Azteca, la cual tenía una capacidad de producción de 5,000 toneladas anuales, y su mercado abarcaba los estados de Nuevo León y Tamaulipas.

Anteriormente la marca que se utilizaba en los paquetes era MASA C.K., pero esta marca no era muy reconocida en el mercado; además este nombre hacía alusión al secado y de ahí proviene lo que actualmente conocemos como MASECA.

El producto adquirió mucha demanda en otras ciudades y para 1957 se creó una nueva planta en Acaponeta, Nayarit; además se crean las bases tecnológicas del producto y del proceso.

Entre 1961 y 1974 se instalan seis molinos nuevos con su propio diseño y tecnología y además se empiezan a incursionar en la producción y venta de tortillas de maíz, que se ofrecían a través de

300 tortillerías localizadas en diferentes ciudades, con esto se demostraba las grandes ventajas del producto.

Después de 25 años de esfuerzo, MASECA empieza a buscar nuevos mercados para introducir la harina de maíz fuera de México.

Para empezar, en 1973, se inicia en Costa Rica la producción y venta de harina de maíz y tortilla; luego comienzan a hacer nuevos negocios con frituras, jugos, frutas y vegetales enlatados, y además, un importante desarrollo agrícola de diversos productos como arroz y palmito.

Más tarde, en 1976 comienzan a operar en Estados Unidos comercializando harina de maíz hecha en México, y luego adquieren la primera planta de tortilla en Canoga Park, California.

Para 1982 se crea el primer molino de harina en Edinburg, Texas, con esto, Grupo Maseca alcanza una magnífica posición en el mercado por la producción de harina y tortilla.

“ Al mismo tiempo, surgen en México dos divisiones más: la **División Alimentos**, integrada por restaurantes de comida rápida y por plantas productoras de tortilla y tostadas; y la **División Ingeniería y Tecnología** compuesta por una serie de empresas dedicadas a mejorar la calidad de los productos y los procesos, así como a la apertura de nuevos mercados para la harina de maíz a través de la investigación, desarrollo y construcción de Plantas y la fabricación de equipos de vanguardia tecnológica.

De esta forma es posible la integración vertical del Grupo, es decir, cuenta con unidades independientes cuyo objetivo común es transformar el maíz, desde la forma de tratar el grano, fabricar equipo para su manejo, construir molinos, producir harina, fabricar equipo para tortilla y frituras, producirlas y finalmente, distribuirlas” . (Manual de Inducción de Gruma; 1996: 7)

En estos últimos años la posición en el mercado norteamericano ha sido sólida y a su vez ha logrado incursionarse satisfactoriamente en Centro y Sudamérica.

“ Durante este continuo esfuerzo de crecimiento y progreso, han sido varios los factores que han permitido a GRUMA su consolidación internacional de forma permanente; entre ellos se destaca: el compromiso y calidad del factor humano que lo estructura, la tecnología de vanguardia, los sistemas de distribución y los mercados innovadores y productivos, así como la estrategia de integración vertical.

Todo esto es posible gracias a la experiencia adquirida en estos años, a la colaboración y apoyo de todo el personal e indudablemente, a la notable visión y determinación del Presidente del Consejo de Administración, Don Roberto González Barrera quien ha sido un exitoso capitán del Grupo, y también del Director General, el Dr. Eduardo Livas Cantú, quien con sus más de 25 años en la Organización, está impulsando el Programa de Calidad Clase Mundial”. (1996:8)

GRUMA es una gran empresa con más de 45 años de experiencia que ha podido extender su producto por muchos países como México, Costa Rica, Estados Unidos, Honduras, Nicaragua, Guatemala y El Salvador.

En MASECA tienen como principio fundamental el respeto por sus empleados, por su integridad moral y física. A su vez, se espera lo mejor de cada uno de los empleados, los mejores resultados, compromiso y dedicación, lo cual le servirá para su propio beneficio, el de su familia y el éxito de la empresa.

Hoy como ayer, se tiene la certeza de que GRUMA seguirá ofreciendo productos y servicios de calidad superior mediante una actitud proactiva de mejora continua y liderazgo, por lo que es necesario ofrecer el mejor de sus esfuerzos, experiencia y dedicación, para que la empresa en conjunto reitere su más firme compromiso ante la comunidad inversionista, sus accionistas y la sociedad en general.

## 4.2 FILOSOFIA DE MASECA

A continuación se presenta la Filosofía de la empresa, con el objeto de establecer la importancia de cada una de sus postulados que la integran. MASECA es una organización compuesta por hombres y mujeres con una mentalidad positiva.

- \* “ Creen en el valor de la Vida Humana y en la unicidad de cada hombre.
- \* Creen en que es la alimentación, la base para el desarrollo de la inteligencia y de los valores humanos.
- \* Creen en la iniciativa de la Sociedad, que es el motor de un verdadero desarrollo.
- \* Creen en los valores del trabajo, como el mejor camino para reafirmar cotidianamente la independencia de la Nación.
- \* Creen firmemente, en que sólo la ética produce dividendos perdurables.
- \* Creen que la nueva Cultura Empresarial Mexicana, debe explicar la presencia de la Empresa, como el campo natural para el crecimiento integral humano.
- \* Creen que el desarrollo tecnológico, es el presupuesto indispensable de la verdadera modernización de la Empresa.
- \* Creen que sólo con la capacitación y la actualización de nuestro elemento humano, es posible alcanzar eficiencia, productividad y calidad.” (1996: 9)

En GRUMA se tiene el compromiso de ser un Grupo de empresas de Calidad con Clase Mundial, buscan satisfacer mejor las necesidades de los clientes, contribuir al bienestar de la sociedad y al desarrollo integral del personal, así como propiciar un mayor valor a los accionistas.

Para que esto se logre, todas las personas que trabajan en GRUMA tienen que orientar a la acción continua bajo la siguiente Política de Calidad y Principios Fundamentales:

**“ Política de Calidad:**

La satisfacción total del cliente debe normar todas y cada una de las decisiones, acciones y trabajos que se realicen. Para tal efecto, se deben mejorar continuamente los productos, procesos y servicios; ello constituirá la meta diaria.

**Principios Fundamentales:**

1.- La Calidad la definen nuestros clientes, por lo tanto debemos asegurarnos de conocer y satisfacer ampliamente sus necesidades, proporcionándoles productos y servicios de alta calidad y valor creciente.

2.- Reconocemos que en nuestras empresas existen fuertes e importantes relaciones entre clientes y proveedores internos, y que estas relaciones, son básicas para nuestra productividad y competitividad.

3.- Al igual que sucede con los clientes externos, nuestros proveedores internos deben asegurarse de conocer y satisfacer ampliamente las necesidades de sus clientes internos, proporcionándoles productos y servicios de alta calidad y valor creciente.

4.- En GRUMA sabemos que el personal es nuestra fortaleza; por lo tanto, su calidad humana y profesional, capacitación, bienestar y compromiso, son el factor clave de nuestro éxito. Por ello, estamos comprometidos a tratarnos con respeto y dignidad, en un ambiente participativo, que estimule el desarrollo y el reconocimiento.

5.- Promoveremos el trabajo en equipo, creando un ambiente de decisión franca, comunicación abierta, colaboración y participación organizada.



6.- Asignaremos los recursos necesarios para el desarrollo y adaptación de nuestros productos y procesos, a fin de alcanzar y/o mantener el liderazgo tecnológico en nuestros negocios.

7.- La medición es la base de la mejora continua, por lo tanto, promoveremos una cultura en donde se identifiquen variables e indicadores clave, para controlarlos en forma sistemática.

8.- Los proveedores deberán ser nuestros aliados, integrándolos como parte activa en nuestro proceso de mejora continua". (1996: 18)

### 4.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE GRUMA

Grupo Maseca está compuesta por divisiones que están localizadas en México, Estados Unidos y Centroamérica.

En México:

\* "**División Ingeniería y Tecnología.**- La División Ingeniería y Tecnología de GRUMA opera con el objetivo vital de apoyar el desarrollo tecnológico del Grupo. Esta división la forman 3 empresas:

Tecnomaiz, S.A. de C.V., empresa dedicada al diseño, manufactura y venta de maquinaria para la producción de tortillas de maíz y trigo, así como chips de maíz. Fabrica equipos tanto para el mercado nacional como para exportación a los Estados Unidos.

Constructora Industrial y Agropecuaria, S.A. de C.V. (CIASA), es una empresa cuya finalidad es el diseño y la construcción de equipos, procesos y plantas industriales de GRUMA.

Desarrollo Industrial y Tecnológico, S.A. de C.V. (DITSA), empresa que lleva a cabo la investigación y desarrollo de productos y procesos, así como la ingeniería que requiere la fabricación de maquinaria y equipos especializados.

\* **División Productos Derivados.-** El objetivo de esta división es abastecer el mercado nacional de tortillas de maíz y trigo, así como de frituras.

En su primera fase se tiene como estrategia procesar y distribuir en forma directa en: Distrito Federal, Cuernavaca, Puebla, Guadalajara, Toluca, Querétaro, Monterrey, Nueva Rosita y Tijuana. Para optimizar los costos de producción y aprovechar la maquinaria de altos volúmenes, se consideró conveniente organizar el esquema de producción y distribución de 3 niveles de negocios:

Megaplanta, es una fábrica en la cual se elaboran tortillas de maíz y trigo, además de frituras, dedicada a abastecer básicamente a los depósitos localizados en el Distrito Federal y zona conurbada.

Tortiplanta, son plantas establecidas en las principales ciudades del país, equipadas con máquinas T-600 (600 tortillas de harina de maíz por minuto) para la producción de tortillas de maíz y, según las condiciones del mercado, podrían producir tortillas de trigo con maquinaria TT-1200 (1200 docenas de tortilla de harina de trigo por hora).

Depósitos, son centros de distribución de tortillas de maíz localizados en el D.F. y su zona conurbada, así como en otras localidades del país.

En Estados Unidos:

\* **División Harina.-** La producción de harina de maíz en los Estados Unidos la lleva a cabo Azteca Milling en 3 plantas localizadas en Evansville, Indiana; Edinburg y Plainview, Texas; esta última es considerada la fábrica de harina de maíz más grande de los Estados Unidos.

Las operaciones de Gruma en los Estados Unidos son conducidas por Gruma Corporation.

\* **División Tortilla.-** Mission Foods es una empresa que se dedica a la producción y distribución de tortillas de maíz y trigo, así

como de chips de maíz. Actualmente cuenta con 12 plantas productoras de tortillas de harina de maíz y trigo, y una planta productora de pan.

Mission Foods atiende el mercado de la tortilla con 2 marcas principales; "Mission", dirigida al mercado anglosajón, y "Guerrero", enfocada a la población de origen hispano en el suroeste de los Estados Unidos.

En Centroamérica:

Costa Rica:

\* **Derivados de Maíz Alimenticio, S.A. (DEMASA).**- En Costa Rica, DEMASA participa en el segmento de la harina de maíz con 3 marcas: Masarica, Tortimasa y Maseca. Sus esfuerzos de venta se dirigen al mercado de las tortillerías, así como al mercado de abarrotes y autoservicios.

DEMASA participa en actividades agrícolas como cultivos tecnificados de maíz, arroz, ejotes, chile jalapeño y palmito. Gracias al palmito, Gruma ha incursionado en los mercados europeos y americanos con un producto 100% costarricense.

\* **División de Operaciones PAN.**- Fue formada con el propósito de proveer un nuevo conjunto de productos complementarios al sistema de distribución directa ya existente dentro de la División Productos Derivados.

Actualmente la División de Operaciones PAN, cuenta con una planta en San José de Costa Rica, la primera planta de pan y bollos completamente automática en Centroamérica.

Honduras:

En Honduras, Gruma cuenta con una planta productora de harina de maíz que se comercializa a través de sus marcas Maseca y Tortimasa.

Venezuela y Guatemala:

A partir de 1994 en Venezuela y Guatemala se está incursionando en el mercado con pequeñas plantas para producir, comercializar y distribuir harina de maíz.

El Salvador y Nicaragua:

En El Salvador y Nicaragua durante el mismo año se inició la distribución de productos elaborados con harina de maíz.” (1996: 11-14)

A continuación se presenta el Organigrama general de GRUMA, para que de manera gráfica se puedan identificar los principales niveles de la organización y mando que tiene el Grupo Maseca tanto en México, Estados Unidos, Centroamérica y Sudamérica.

Este organigrama cuenta con una estructura precisa y detallada de todos los directivos que laboran en cada una de las plantas productoras de tortilla, harina de maíz y trigo estratégicamente localizadas tanto en el interior como en el exterior de la República Mexicana.

Posteriormente y en detalle, se describirá la Estructura Organizacional de Tecnomáiz en particular por lo que este Organigrama general solamente se menciona sin entrar en mayor detalle, ya que no es el objetivo de éste subtema.

#### **4.4 División Ingeniería y Tecnología (Tecnomáiz)**

Dentro de la División Ingeniería y Tecnología, existente en México está Tecnomáiz, S.A. de C.V. que se dedica a la fabricación y ensamble de máquinas para producir tortillas de harina de maíz y trigo y, algunos productos de chips de maíz para consumo nacional e internacional.

Tecnomáiz inicia en 1975 con la fabricación de 2 prototipos de maquinaria y posteriormente, en 1976, se empezaron a fabricar 10 máquinas por bimestre.

Actualmente, se fabrican 95 máquinas (línea Tortec) y, la capacidad instalada es para fabricar 150 máquinas mensuales.

En 1993, Tecnomáiz vendió 1,705 máquinas, para 1994 bajaron las ventas a 678 máquinas, ya en 1995 se recuperaron y vendieron 1,513 máquinas, en 1996 aumentaron las ventas a 1895 máquinas y en los primeros 3 meses del año 1997 llevan 346 máquinas vendidas.

El personal de Tecnomáiz está integrado por 174 empleados y 211 sindicalizados que dan un total de 385 personas que laboran en ella.

Tecnomáiz tiene 2 grandes líneas de producción: Electra que está enfocada al mercado de exportación y Tortec que está enfocada al mercado nacional.

Tecnomáiz tiene la Misión de ser una empresa exitosa que apoye el crecimiento de GRUMA a través de la manufactura de equipos con Calidad Clase Mundial, satisfaciendo plenamente las necesidades de nuestros clientes y contribuyendo al desarrollo integral de su personal.

Tecnomáiz tiene la Visión de incrementar el suministro de las máquinas y componentes que ha venido vendiendo a través de Grupo Industrial Maseca S.A. (GIMSA) a los usuarios e introducir nuevos equipos y sistemas operativos para satisfacer las necesidades que se vayan derivando de la estrategia global de GRUMA.

Además, Tecnomáiz tiene como Política de Calidad, el compromiso de lograr la satisfacción total de los clientes, razón por la cuál, consideramos la Calidad Clase Mundial como la consecuencia de un trabajo realizado con excelencia por todos los individuos y departamentos que participan en llevar su producto hasta los clientes. Esto exige cumplir y respetar las especificaciones del proceso y del producto, las políticas y procedimientos, así como promover el desarrollo integral del personal, tomando como base la mejora continua.

En conclusión, Tecnomáiz tiene como meta fabricar las mejores máquinas con equipos de Calidad y de esta manera obtener la satisfacción total de sus clientes.

A continuación, se presenta el Organigrama de Tecnomáiz con todos los puestos gerenciales y además describiré detalladamente las funciones de cada uno de ellos.

Funciones y Responsabilidades:

**\* Gerente General:**

- Vigilar que se cumpla con las políticas emitidas por la Dirección General.
- Supervisar las operaciones de la planta en los aspectos productivos, administrativos, ventas, financiero, contable y recursos humanos.
- Mantener buenas relaciones con los diferentes sectores que le rodean: clientes, proveedores, industria, comercio, personal corporativo, sindicato, empleados y trabajadores.
- Supervisar y aprobar la información que se envíe a la Dirección General.
- Informarse de las políticas y estrategias del grupo, participar en su formulación y detectar las implicaciones que tiene en la planta.
- Autorizar altas y bajas del personal empleado y sindicalizado.

**\* Secretaria del Gerente General:**

- Dar apoyo administrativo a la Gerencia General (memorándums, llamadas telefónicas, cartas, atención a visitas de clientes).
- Preparar juntas, reportes mensuales, agenda diaria, archivos, documentación, etc.

**\* Gerente Administrativo:**

- Implantar sistemas operativos.
- Revisar y controlar todas las actividades contables, fiscales y

financieras de la Empresa.

- Registrar y auditar los costos de calidad.
- Es el responsable del control, recepción, almacenamiento y conservación de las materias primas, partes de fabricación internas y comerciales externas y el manejo, almacenamiento y conservación de los productos terminados.
- Participar activamente como miembro del comité ejecutivo de ISO-9000 y el comité de calidad.
- A través de sus colaboradores, participar en los comités de procedimientos, servicio a clientes y administración de proveedores.

**\* Gerente de Ingeniería del Producto:**

- Fijar objetivos departamentales, planear y supervisar la ejecución y el cumplimiento de los mismos.
- Asignar y supervisar el trabajo del personal colaborador.
- Supervisar el desarrollo y trazo en CAD de dibujos para producción, proveedores, clientes y otros.

**\* Gerente de Ingeniería de Manufactura:**

- Fijar objetivos departamentales, planear y supervisar la ejecución y cumplimiento de los mismos.
- Asignar y supervisar el trabajo del personal colaborador.
- Determinar las herramientas necesarias para usarse en la fabricación y ensamble.
- Administrar el servicio de mantenimiento y taller de los equipos de la empresa.

**\* Gerente de Producción Electra, Jefe de Producción Maquinado y Jefe de Producción Tortec:**

- Planeación, programación y control de la producción durante el proceso del área bajo su responsabilidad.
- Identificación del producto durante el proceso del área bajo su responsabilidad.

- Detección de las necesidades de capacitación, evaluación del desempeño y certificación del personal del área bajo su responsabilidad.
- Revisión y aprobación de las instrucciones de trabajo.
- Aplicación de las técnicas estadísticas requeridas en el proceso del área bajo su responsabilidad.

**\* Gerente de Sistemas:**

- Analizar, diseñar, implementar y mantener sistemas de administración y manufactura.
- Planeación táctica y estratégica de los cambios tecnológicos en el área de sistemas.
- Actualizar versiones de software y hardware.
- Adaptar sistemas de administración y manufactura.

**\* Gerente de Recursos Humanos:**

- Fijar objetivos de Recursos Humanos, planear, asignar trabajos y, supervisar su ejecución y cumplimiento.
- Asegurar la correcta aplicación y administración de las prestaciones y servicios al personal.
- Revisión y negociación del contrato colectivo de trabajo (relaciones obrero - patronales).
- Supervisar y asegurar el cumplimiento de las disposiciones legales - laborales.
- Supervisar los procesos de Reclutamiento, Selección, contratación y capacitación de personal.
- Coordinar las actividades de Seguridad Industrial.
- Supervisión y autorización del pago de nóminas, aguinaldo utilidades, fondo de ahorro, etc.
- Promover el desarrollo social, cultural y deportivo del personal.

**\* Administrador de Ventas:**

- Coordinar y programar el servicio a clientes.
- Negociar precios y tiempos de entrega con los clientes.



- Recibir y documentar pedidos de máquinas y refacciones.
- Dar seguimiento a la facturación y la cobranza.
- Mantener la información completa y correcta de clientes.

**\* Jefe de Compras Nacionales y de Importación:**

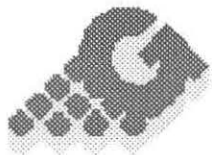
- Coordinar la compra de materiales para la producción de máquinas.
- Negociar con proveedores tiempos de entrega y mantener informada al área de producción.
- Análisis de proveedores para mejorar condiciones de suministro.
- Negociación de precios con proveedores.

**\* Jefe de Control y Programación de Producción:**

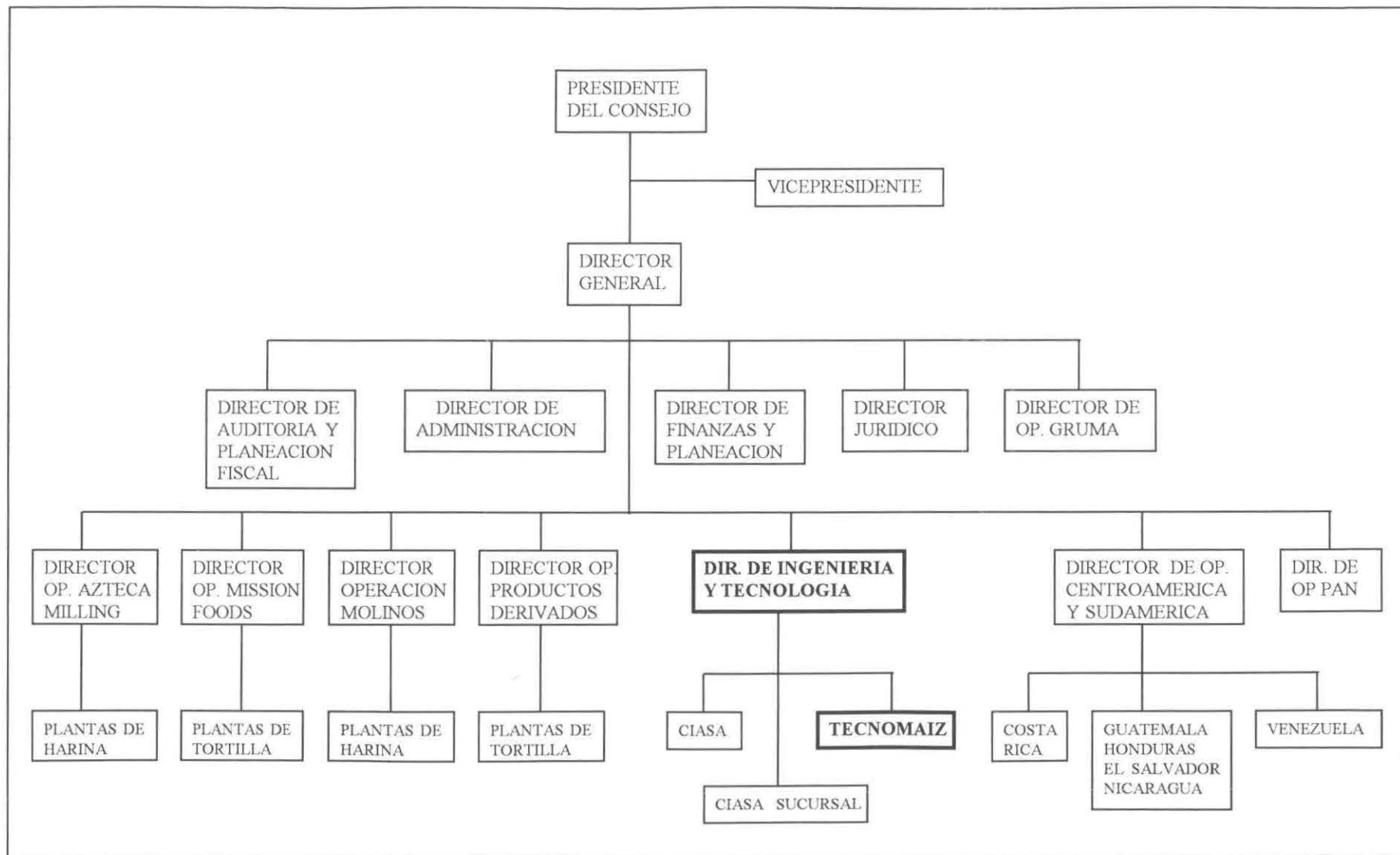
- Analizar necesidades de ventas.
- Controlar los niveles de inventarios de materias primas dentro de los almacenes.
- Generar requerimientos de compras.
- Programación de entregas.
- Analizar las piezas a fabricar
- Garantizar el suministro de materiales a las áreas productivas.

**\* Jefe de Aseguramiento de Calidad:**

- Organizar, coordinar y controlar las actividades de Aseguramiento de Calidad e inspección.
- Dar seguimiento a los análisis estadísticos de los índices de calidad.
- Asegurar la adecuada calibración de los instrumentos de medición de los indicadores de calidad.

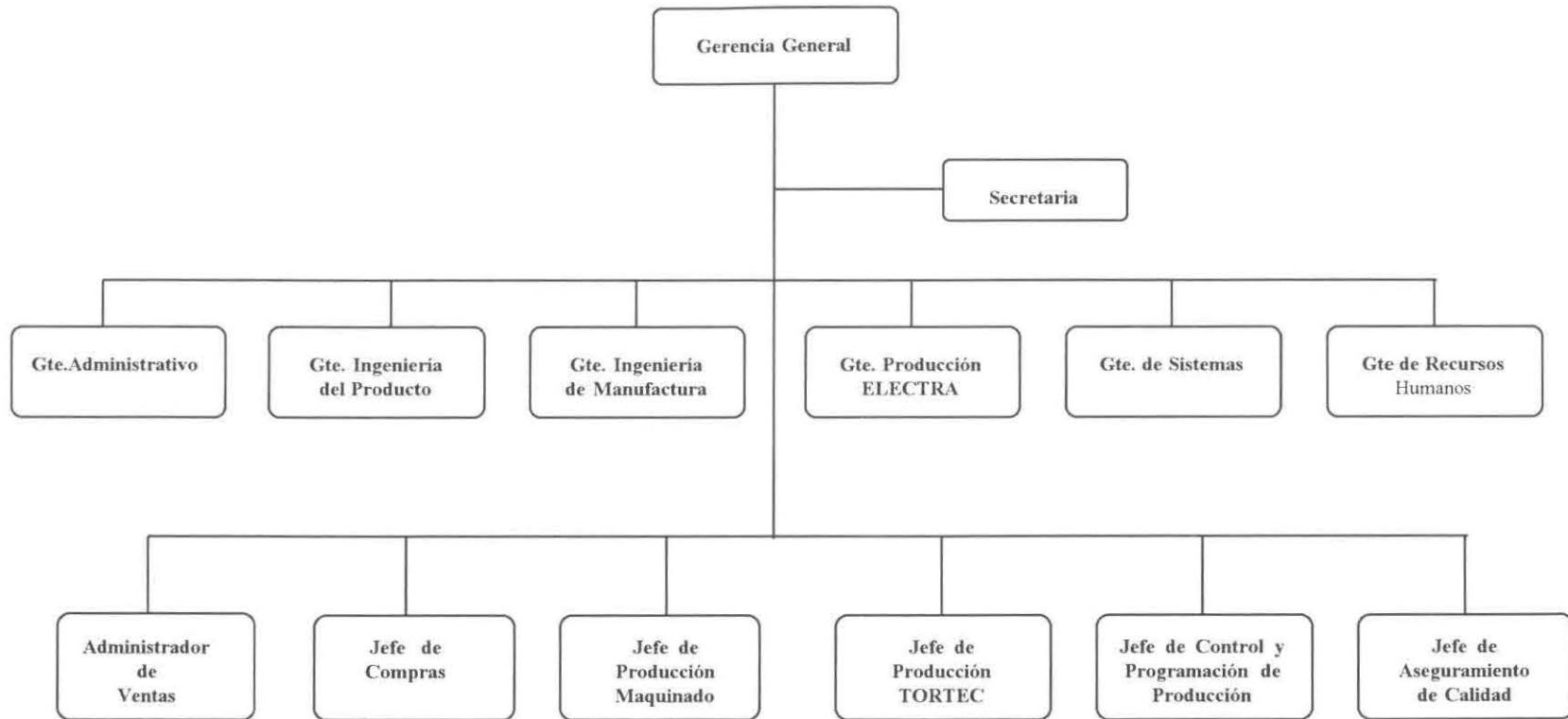


# ORGANIZACION DE GRUMA





# TECNOMAIZ, S.A. de C.V.



## **CAPITULO 5 ESTRATEGIAS DE COMUNICACION**

### **5.1 BUZON DE SUGERENCIAS**

Una de las Estrategias de Comunicación interna que tiene Tecnomáiz es el Buzón de Sugerencias que tiene como objetivos, facilitar la libre expresión y participación del personal, para dar ideas y sugerencias de mejora y reconocer al personal, cuyas aportaciones en términos de reducción de costos o de mejoras a la Calidad de productos, servicios, ambiente de trabajo, etc., aumenten el grado de satisfacción de los clientes, del personal o de los accionistas.

Este programa fue diseñado en 1994 para reconocer a todo el personal de Tecnomáiz que contribuya con ideas y sugerencias que vayan más allá de su trabajo ordinario; es decir, las que estén relacionadas con el negocio en términos de Calidad, servicio, costos y productividad.

A continuación se menciona una lista de verificación que fue utilizada para el arranque del Programa de Sugerencias:

- Diseñar e instalar buzones en áreas visibles.
- Diseñar los formatos en blanco para las sugerencias. Que estos incluyan la identificación del autor y espacios para la sugerencia, dibujos o croquis y para la respuesta.
- Diseñar o revisar el diseño y localización de tableros de información para el personal.
- Asegurarse que los buzones cuenten siempre con formatos en blanco, pluma o lápiz y espacio para apoyar.
- Nombrar un coordinador, quien deberá recoger mensualmente las sugerencias y enviarlas a la persona que le corresponda darle respuesta.
- Diseñar un sistema de Reconocimientos que incluya: a) Elegibilidad, b) Criterios de selección, c) Procedimiento, d) Premios y e) Reconocimiento social.

- Informar al personal del arranque del Programa a través de los tableros de información.
- Asegurarse de que todas las recomendaciones reciban respuesta y de que las sugerencias tengan algún reconocimiento (puede ser una simple tarjeta de agradecimiento).
- Asegurarse de que el Comité seleccione y premie mensualmente a las mejores sugerencias (1 ó 2 por mes).

Los tipos de sugerencias que se pueden hacer son aquellas que signifiquen una mejora para el trabajo que se hace en la empresa, por ejemplo:

- Reducción de costos de mantenimiento.
- Reducción de costos de herramientas.
- Eliminar desperdicios.
- Papelería.

Después de que el personal escriba la sugerencia o recomendación en las hojas que se encuentran en cada buzón de la planta y depositándolos en el mismo, se revisan los buzones mensualmente y las sugerencias serán entregadas al coordinador responsable del programa; luego, se pasará la sugerencia a la persona que le corresponda darle una respuesta y éstas se publicarán en los tableros de información, a más tardar 5 días después.

Todas las personas que hagan sugerencias, obtendrán un reconocimiento y las mejores aportaciones de cada mes serán premiadas, también habrá otro reconocimiento para el empleado que haga la mejor sugerencia del año y otro para quien haya hecho más aportaciones significativas.

Para que el Programa de Sugerencias tenga éxito se necesitan de los siguientes factores críticos:

- **Liderazgo.**- El Programa requiere el involucramiento personal del Gerente General. Este deberá darle seguimiento, contestar él mismo

algunas sugerencias y entregar los premios y reconocimientos especiales.

- **Revisión.**- La revisión de los buzones debe hacerse mensualmente, así como la distribución de las sugerencias a las personas a quienes corresponde darles respuesta.

- **Rapidez de respuesta.**- Para mantener el interés de la gente y fomentar su participación, es muy importante darle respuesta a todas las sugerencias en un plazo mínimo de 72 horas.

- **Premios y Reconocimientos.**- Los reconocimientos, por pequeños que sean son indispensables para la marcha del programa.

- **Ciclo de Vida.**- Los Programas de Sugerencias tienen un ciclo de vida con fases de despegue, aceleración y declinación. Al monitorear el número e importancia de las sugerencias se podrá reconocer la fase por la que está transcurriendo el Programa.

- **En caso de falla.**- Probablemente esta se deba, no a la calidad de las sugerencias, sino a la calidad del procedimiento con que éstas son evaluadas, canalizadas y tomadas en cuenta.

- **Que el Sistema de Sugerencias.**- Cuento con mecanismos efectivos para:

- Generar y canalizar las sugerencias
- Evaluarlas económica y oportunamente
- Implantarlas
- Darles seguimiento
- Mantener los canales de comunicación abiertos
- Darles reconocimiento y premiación.

- **Generación y Canalización de Sugerencias.**- Los factores que influyen en la efectividad del programa son : a) Frecuencia de revisión del buzón, b) Velocidad de análisis, c) Velocidad de respuesta, d) Difusión del Programa a todo el personal,

e)Concientización al personal de la importancia del Programa como dispositivo de comunicación, como instrumento de mejora de la productividad y como mecanismo para generar un ambiente de participación y hacer que la gente se sienta tomada en cuenta.

- **Evaluación.**- Para llevar a cabo la evaluación económica y operativa de cada sugerencia es indispensable nombrar un comité interdisciplinario que sea efectivo para este propósito.

- **Implantación.**- Para implantar las sugerencias viables, es necesario nombrar un comité que pueda dar prioridad a la implantación de mejoras, de forma que la operación diaria no la obstaculice.

- **Seguimiento.**- El involucramiento de la Alta Administración de la empresa es el factor clave para lograr un seguimiento efectivo, tanto de la generación y canalización, como de la implantación de las sugerencias viables.

- **Comunicación.**- Es importante institucionalizar Reuniones de Presentación de Resultados de las mejoras producidas por las sugerencias implementadas. Estas sugerencias se podrán también aprovechar para la entrega de reconocimientos, contando con la presencia de la Alta Administración.

- **Reconocimiento y Premiación.**- El Sistema de Reconocimientos deberá estar diseñado en forma balanceada y comunicado a todo el personal.

Con todo esto he llegado a la conclusión de que el Buzón de Sugerencias busca la participación individual y voluntaria de todo el personal para que dé ideas o sugerencias para mejorar la Calidad de los productos y, de esta manera, tener la plena y total satisfacción de los clientes.

En la sección de Anexos ( Anexo 1) incluyo el formato del Programa de Sugerencias.

## 5.2 CAPACITACION A SUPERVISORES

Los estudios M.P.S. (Multi-Perceptual Social Structure) no son algo realmente nuevo, son utilizados en forma común para determinar las preferencias sobre diversos asuntos. Su uso más frecuente está asociado con preferencias sobre la percepción de otros (artistas, políticos, deportistas) y sobre valoraciones (tabues, sincretismos, estrato social).

El fundamento conceptual de este método de evaluación, consiste en considerar que la opinión de cada persona da por resultado la realidad social (la percepción social del sujeto y/o el hecho social).

Los estudios M.P.S. en las organizaciones son de uso relativamente nuevo, ya que su aplicación implica la consideración de otros factores no tomados en cuenta en las comunes "encuestas de opinión".

El modelo M.P.S. es una técnica que permite obtener información cruzada de asuntos seleccionados por el analista y para los fines que para él competen, de tal forma, que los contenidos del análisis son independientes de la técnica o método utilizado.

El Programa de Desarrollo de Supervisores tiene como objetivo obtener información sobre los Supervisores de Tecnomaz que permita identificar oportunidades de desarrollo y con ello, implementar acciones que refuercen las habilidades, desarrollen nuevas o se corrijan deficiencias y diferencias entre lo esperado por la empresa y lo percibido por la misma gente a la que se trata de ayudar.

Para el M.P.S. de Tecnomaz se ha preparado un cuestionario compuesto de 81 reactivos (preguntas) que en conjunto buscan ofrecer una imagen de la percepción de 12 dimensiones de la conducta esperada de un Supervisor; estas 12 dimensiones pueden a su vez conjuntarse en dos disposiciones conductuales desde el punto de vista de la percepción del Rol y el Estatus en la empresa.



Las dos disposiciones conductuales son: a) Competencia y b) Sociabilidad. La primera se refiere al grado de capacidad y competitividad de la persona, sus habilidades y destrezas para la solución de problemas, la toma de decisiones y; la segunda se refiere al grado en que la persona se integra a la organización, participa y genera acciones coordinadas con otros.

A continuación se presenta una descripción de cada una de las 12 dimensiones incluida en el análisis MPS de Tecnomaz.

## **COMPETENCIA:**

**1.- Juicio y Análisis de Problemas:** Se refiere, al grado en que la persona muestra habilidad para considerar todos los factores que inciden en una situación que requiere del análisis antes de tomar una decisión.

**2.- Liderazgo:** Es la habilidad para establecer cursos de acción razonables por otra persona logrando con ello que se cumplan las metas prescritas y simultáneamente la disciplina y el orden dentro de un equipo de trabajo.

**3.- Empuje (Iniciativa):** Es la disposición de la persona a tomar acciones por iniciativa propia sin esperar a recibir indicaciones, se refiere a la orientación hacia la acción y al cumplimiento de las metas a pesar de las barreras y la oposición.

**4.- Control Administrativo:** Se refiere, a la percepción del orden y la habilidad de los seguimientos de los diversos asuntos que la persona debe de atender, refleja el apego a la política y el orden establecido.

**5.- Orientación a la Calidad:** Se refleja el grado en que la persona percibe la necesidad de dar satisfacción a sus clientes externos e internos, así como a una inclinación por apegarse a los requisitos cumpliendo con las especificaciones solicitadas para un trabajo.

**6.- Toma de Decisiones:** Se refiere, a la oportunidad en la toma de decisiones y la habilidad de sostenerse en ella, a pesar de su impopularidad y de modificarlas de acuerdo con nuevas evidencias o resultados. Es la habilidad que se tiene para decidir, presentar juicio, tomar acciones o involucrarse personalmente.

**7.- Creatividad:** Se refiere, a la percepción de la habilidad para seguir cursos nuevos de acción, la habilidad de adaptación a nuevas exigencias y estructuras organizacionales. La capacidad de ofrecer soluciones nuevas y diferentes a los nuevos problemas.

## **SOCIABILIDAD:**

**8.- Lealtad y Conocimiento:** Es la percepción que se tiene de la persona.

**9.- Comunicación:** Se refiere, a la habilidad para transmitir sus ideas a otros y que esto sea entendido claramente, también la habilidad de interactuar con diversos tipos de personas.

**10.- Desarrollo de Subordinados:** Es la orientación a facilitar el aprendizaje de sus colaboradores de nuevas tareas y desarrollar sus capacidades para tomar nuevas y mejores responsabilidades.

**11.- Autoestima:** Es el grado de conciencia sobre sí mismo y las capacidades personales, la confianza en sí mismo y la madurez para reconocer sus alcances y limitaciones.

**12.- Trabajo en Equipo:** Es la habilidad para tomar parte activa de un equipo, compartir metas, ayudar a otros, recibir ayuda y la disposición a reconocer los logros como equipo.

Con el propósito de valorar cada dimensión, los participantes (evaluadores) darán una valoración a cada reactivo (pregunta) del cuestionario utilizando una escala del 1 al 5 considerando al número uno como la calificación más baja y al cinco como la más alta.

Cada persona será evaluada por su jefe y al menos dos colegas y también hará una evaluación de sí mismo.

Los resultados se presentarán comparando los perfiles descritos por la persona misma, contra los hechos por su jefe y colegas, se obtendrá también una valoración global que permitirá conocer las dimensiones de mayor fortaleza y mayor debilidad relativa; se identificará para cada persona sus fortalezas y sus áreas de oportunidad, lo cuál permitirá implementar acciones que refuercen las dimensiones deseables y mejoren las habilidades con mayor área de oportunidad del grupo de supervisores e individualmente.

En la sección de Anexos (Anexo 2) incluyo el Proyecto de la Capacitación.

### **5.3 BOLETIN INFORMATIVO**

En uno de los puntos de la Norma ISO-9000 se establece que deben de existir canales formales de comunicación y en este caso se implementó desde febrero de 1996 la edición mensual de un boletín informativo llamado " La Calidad en Nuestra Empresa" , el cuál se distribuye mensualmente a todo el personal de Tecnomaz.

El tema fundamental del boletín es el de ser un medio de promoción de los conceptos de Calidad y Productividad con el fin de facilitar la comprensión de los principios de la Norma ISO-9000, la misión, visión y los valores de Calidad de la empresa y, en conjunto, propiciar la formación y consolidación de la cultura de trabajo que la administración de la compañía desea establecer.

El boletín informativo tiene como objetivo brindar información a los obreros y empleados sobre los temas de Calidad, esto se hace con el fin de proporcionarles los datos necesarios para que estén preparados y concientes de que la certificación ISO-9000 se acerca.

Dentro de la difusión del boletín informativo también se da conocer el Sistema de las 5 “ S” que son: Clasificación, Organización, Limpieza, Bienestar Personal y Disciplina; todos los empleados tienen la responsabilidad de dar seguimiento a estos 5 puntos, ya que son de gran importancia para que la empresa logre la certificación.

Para llegar a ello existen grupos formales de auditores internos que se encargan de revisar cada 15 días que estos 5 puntos se estén llevando a cabo correctamente, por tal motivo el boletín ayuda a que el personal esté actualizado y enterado.

Además, el boletín informativo, se utilizó para invitar al personal a que participen en el Programa de Sugerencias y en la Capacitación.

Con todo esto, el boletín informativo, ha llegado a ser una importante estrategia de comunicación, ya que ayuda al mejor entendimiento de los temas principales que se tratan dentro de la empresa e invita al personal a que trabaje en equipo y participe en las actividades de mejora continua.

El boletín informativo ha sido un recurso indispensable de comunicación interna porque a través de él se da información a los empleados que es utilizada para el mejoramiento de la empresa y de ellos mismos, y, de ésta manera se logra una estrecha comunicación entre directivos y empleados.

En la sección de Anexos (Anexo 3) incluyo una copia de algunos de los boletines mensuales editados, haciendo énfasis en que todos tienen la misma estructura.

## CONCLUSION

Como una forma de asegurar la permanencia de la empresa a largo plazo se vio la necesidad de reorganizar la administración hacia el enfoque de Calidad; esto implicó la creación y difusión de una nueva cultura empresarial enfocada principalmente en la satisfacción de las necesidades de los clientes.

En este caso el papel de la comunicación en el ISO-9000 es muy importante, porque se tiene la certeza de que las acciones de difusión de esta nueva cultura empresarial y los conceptos y principios del ISO-9000 se han comprendido y compartido por todos en la organización. Para tal efecto, se establecieron Estrategias de Comunicación que ayudaron a mejorar el servicio y la comunicación entre los obreros, empleados y directivos.

Con este proyecto, se ha logrado incrementar de manera sustancial, el interés del personal por saber más acerca de los Programas de Calidad ISO-9000. Cada vez más, los empleados y los obreros hacen sugerencias, comparten sus ideas de mejora, se interesan por los temas del boletín mensual y tienen una participación efectiva en la capacitación.

Sin embargo, creo que a la empresa le falta mucho por avanzar con respecto a la Calidad, sobre todo porque a los empleados les falta mucho poder de liderazgo y de autoridad ante sus subordinados.

Como resultado de las Estrategias de Comunicación implementadas, se llega a la conclusión de proponer las siguientes recomendaciones :

- Programar una mayor número de cursos de capacitación con el objeto de concientizar y sensibilizar al personal sobre la importancia de conocer los temas de Calidad y Liderazgo.
- Diseñar una serie de cursos con el propósito de proporcionar la información suficiente sobre el Sistema de las 5'S que son necesarias para que la empresa obtenga la certificación.

- Establecer una variedad de canales formales de comunicación, utilizando las nuevas tecnologías de información, tal como sería el Intranet, que ayudaría a mejorar las relaciones con los clientes y elevaría el prestigio y la calidad de la empresa, además podrían obtener más contacto con las personas de la misma empresa y con otras compañías.

Dentro del campo de la Comunicación Organizacional se han elaborado una gran variedad de estudios que contribuyen al conocimiento de este ámbito. El presente estudio pretende aportar información relevante que ayude a consolidar los modelos y las teorías que se han propuesto en esta disciplina.

Espero que los resultados que se presentan resulten de interés para el lector.

Muchas Gracias.

## BIBLIOGRAFIA

- \* **“Comportamiento Organizacional”**  
Stephen P. Robbins  
Editorial Prentice - Hall Hispanoamericana, S.A.  
Sexta Edición 1994  
Impreso en México
  
- \* **“Comunicación e Información”**  
J. Antonio Paoli  
Editorial Trillas  
Sexta reimpresión 1990  
Impreso en México
  
- \* **“Proceso de la Comunicación”**  
David K. Berlo  
Librería Editorial El Ateneo  
17ª reimpresión 1995  
Impreso en Argentina.
  
- \* **“Comunicación Organizacional”**  
Gerald M. Goldhaber  
Editorial Diana  
3ª reimpresión, Junio de 1989  
Impreso en México
  
- \* **“La Comunicación en las Organizaciones”**  
Carlos Fernández Collado  
Editorial Trillas  
1ª Edición, Mayo de 1991  
Impreso en México
  
- \* **“La Comunicación en las Organizaciones”**  
E. Rogers y R. Agarwala - Rogers  
Editorial Mc. Graw - Hill  
Impreso en México

## BIBLIOGRAFIA

- \* **“ISO- 9000”**  
Brian Rothery  
Segunda Edición  
Editorial Panorama, S.A. de C.V.  
Impreso en México en 1994
  
- \* **“Manual ISO- 9000”**  
Alfredo Elizondo Decanini  
Tercera Edición  
Ediciones Castillo, S.A. de C.V.  
Impreso en México en 1995
  
- \* **“Requisitos del Sistema de Calidad”**  
Documento perteneciente a:  
Tecnomaiz, S. A. de C.V. 1996
  
- \* **“Administración por la Calidad”**  
Rayon  
Programa CYDSA - ITESM  
Control Estadístico del Proceso
  
- \* **“Guide to Quality Control”**  
Printed in Hong Kong by Nordica International Limited  
Translated into English by the Asian Productivity Organization  
14th. Printing April 1984
  
- \* **Revista “Al Grano”**  
Es un órgano de comunicación interna de GRUMA.  
Grupo Maseca, S. A. de C. V.  
Edición Especial 1996  
Impresora Tradicional de Monterrey, S.A. de C.V.
  
- \* **“Manual de Inducción”**  
Folleto perteneciente a GRUMA.  
Grupo Maseca, S.A. de C.V.  
Editora El Sol  
Impreso en México en 1996





# ANEXOS



# ANEXO 1



## TECNOMAIZ, S.A. DE C.V.

**SISTEMA DE SUGERENCIAS**

FECHA: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

SITUACION O CONDICION ACTUAL: (DESCRIPCION DEL PROBLEMA O SITUACION)

SUGERRENCIA : (PROPUESTA DE SOLUCION)

NOMBRE \_\_\_\_\_ No. \_\_\_\_\_

DEPTO. \_\_\_\_\_ PUESTO \_\_\_\_\_



## TECNOMAIZ, S.A. DE C.V.

**SISTEMA DE SUGERENCIAS**

FECHA: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

SITUACION O CONDICION ACTUAL: (DESCRIPCION DEL PROBLEMA O SITUACION)

SUGERRENCIA : (PROPUESTA DE SOLUCION)

NOMBRE \_\_\_\_\_ No. \_\_\_\_\_

DEPTO. \_\_\_\_\_ PUESTO \_\_\_\_\_



## ANEXO 2



---

# *PROYECTO TECNOMAIZ*

Gerencia de Planeación y Desarrollo Humano

Octubre de 1996.



---

## CONTENIDO

- Modelo
- Diagnóstico de la situación actual
- Análisis de la información
- Propuesta
- Calendario de actividades



# MODELO



Gerencia de Planeación y Desarrollo Humano

Octubre de 1996.



---

# DIAGNÓSTICO

**El diagnóstico se obtendrá a través de:**

*Evaluaciones*

- **Human Side**
- **MP`S**

*Entrevista*

- **Con supervisores**
- **Con Jefes inmediatos**



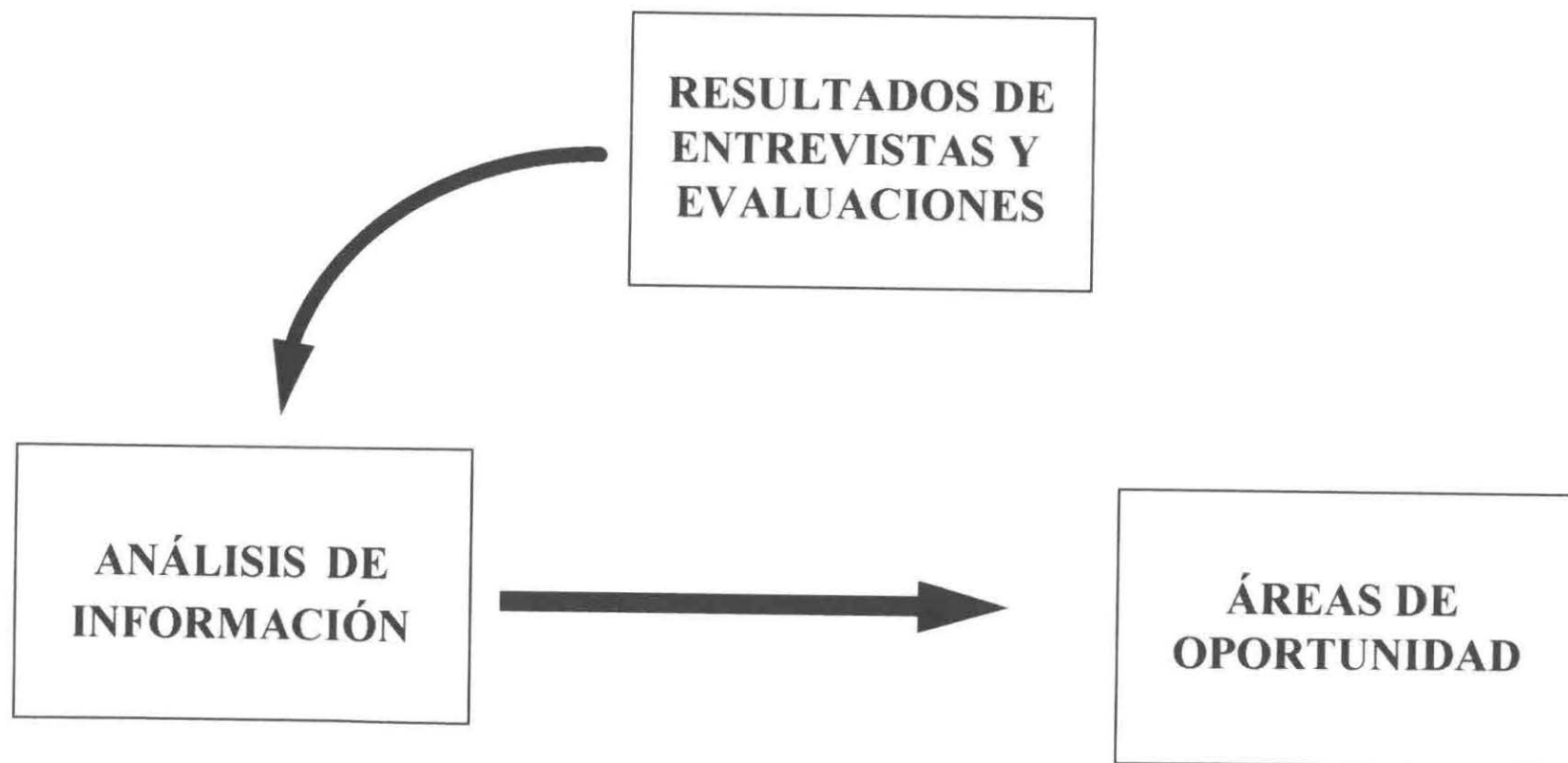


# ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

## Perfil actual

- **Edad**
- **Estado civil**
- **Escolaridad**
- **Experiencia**
- **Conocimientos**
- **Habilidades**

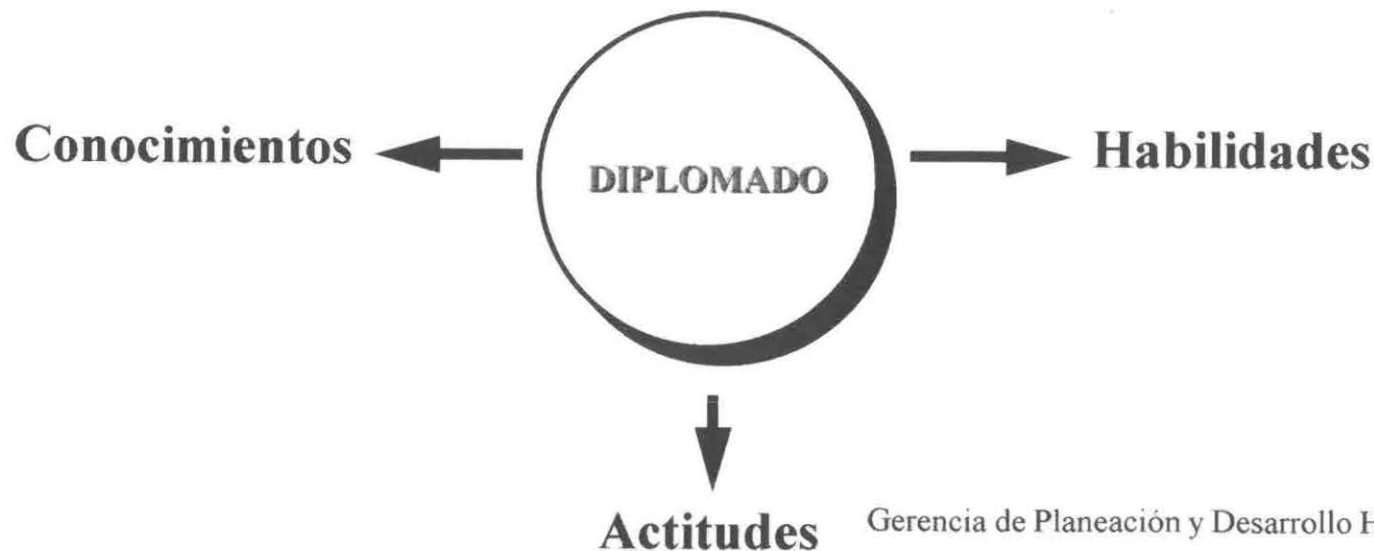






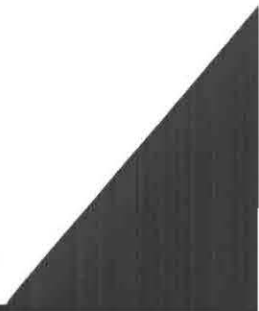
## PROPUESTA

- En base al análisis de resultados, que nos permiten detectar las áreas de oportunidad, se diseñará el perfil deseado.
- Para que el personal llegue a tener el perfil deseado, se desarrollará un diplomado a través del cual se proporcionarán las herramientas necesarias que permitirán alcanzar el objetivo propuesto.



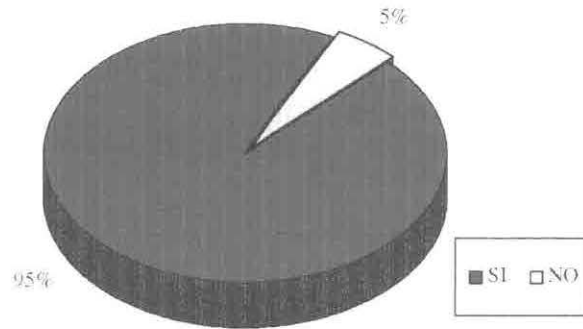


# ENTREVISTA CON SUPERVISORES



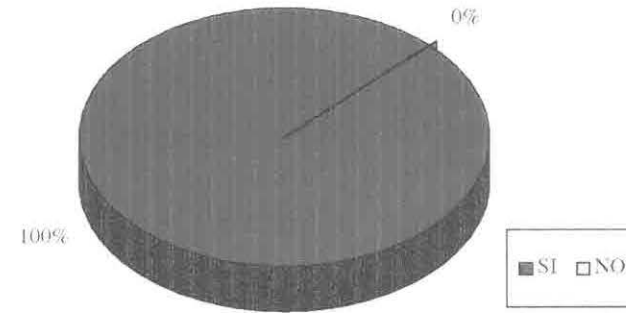
## ÁREA ADMINISTRATIVA

¿Conoces los Objetivos de la Empresa?\*



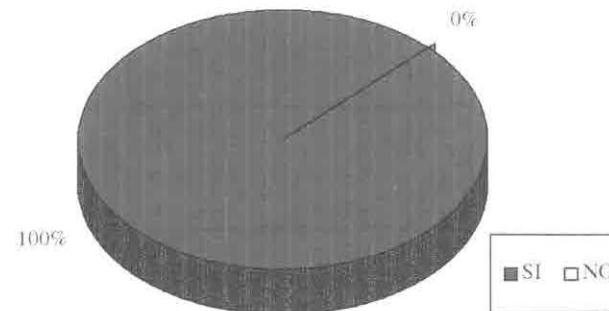
\* Empresa Clase Mundial, Productos de Calidad, Satisfacción del Cliente, Mejora Continua.

¿Conoces los Objetivos de tu puesto?\*



\* Resolver problemas, Evitar Desperdicio, Asesorar al Personal, Cumplir los Reglamentos y Programas de Producción. Trabajar con Calidad, Cuidar la Seguridad, Tener una Buena Relación con la gente.

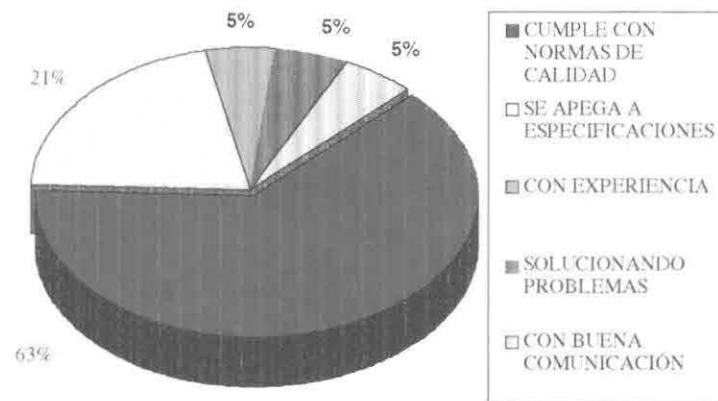
¿Conoces tu Papel en la Organización?\*



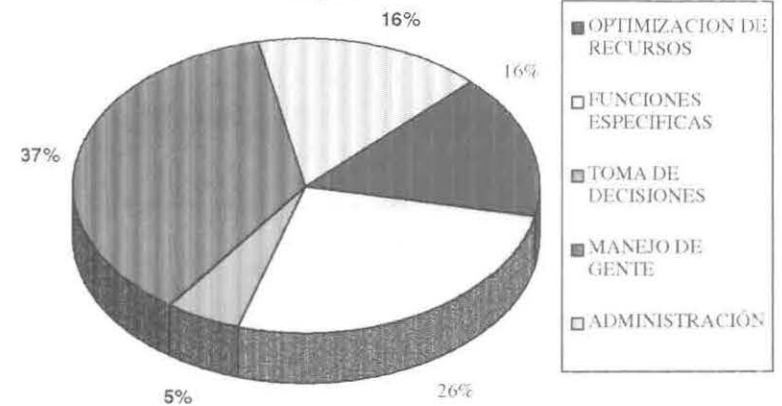
\* Ahorrar, Buscar Mejoras, Hacer cumplir los Objetivos de la Empresa, Cumplir con el Tiempo de Entrega, Evitar errores, Proveer de materiales a la gente, Mantener la Calidad de los equipos.

## ÁREA ADMINISTRATIVA

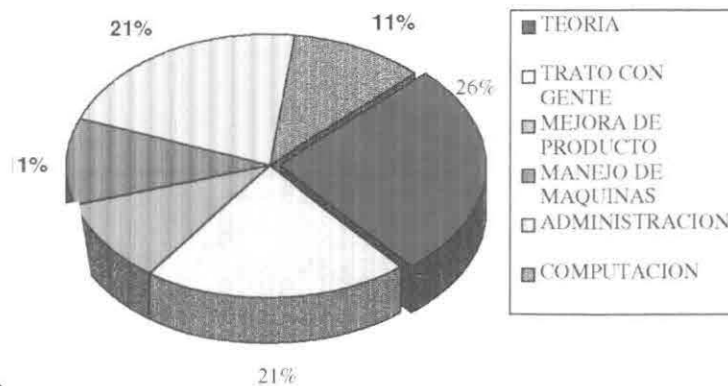
¿Cómo Contribuyes a lograr los Objetivos de la Organización?



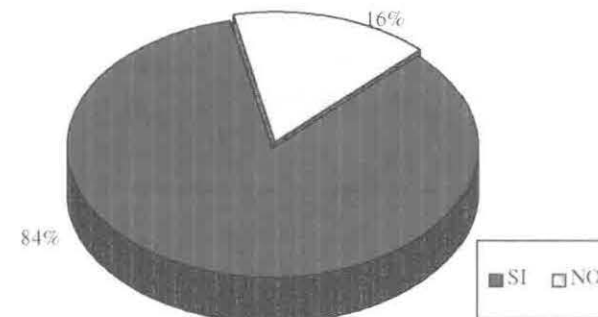
¿Qué funciones de tu puesto consideras que desempeñas mejor?



¿En Cuáles Funciones de tu Puesto crees que Podrías Mejorar?



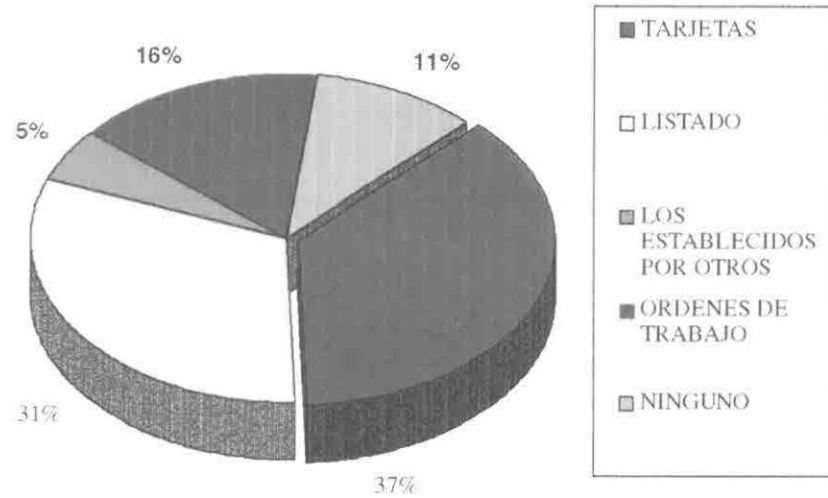
¿Elaboras Reportes?\*



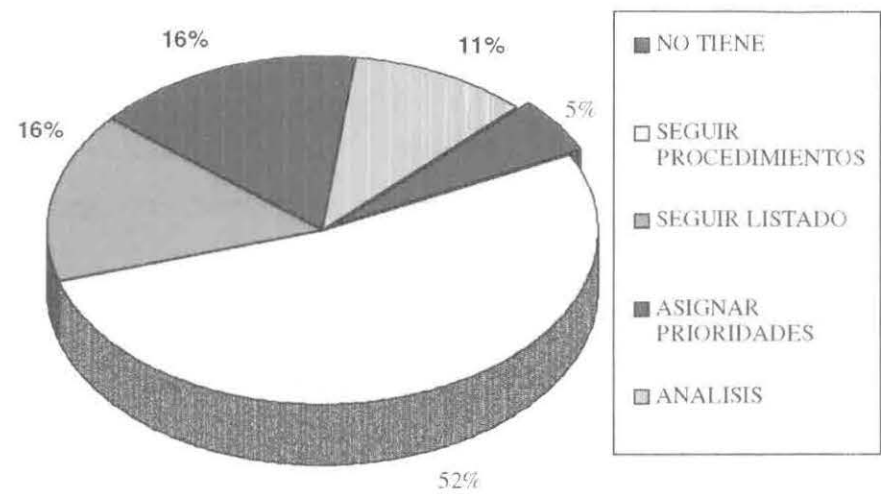
\* El Total de supervisores que realizan reportes lo hacen de manera escrita, y se los presentan ya sea a su jefe o algún otro departamento.

# ÁREA ADMINISTRATIVA

¿Qué controles administrativos utilizas?

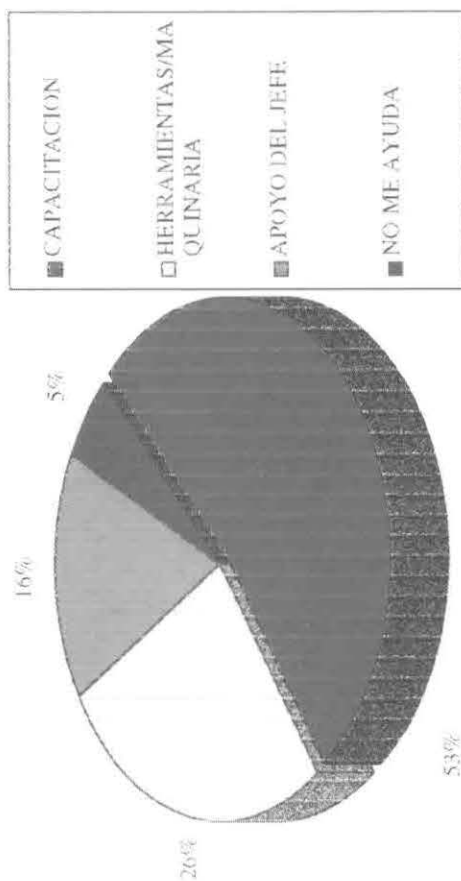


¿Cuál es tu sistema de trabajo?

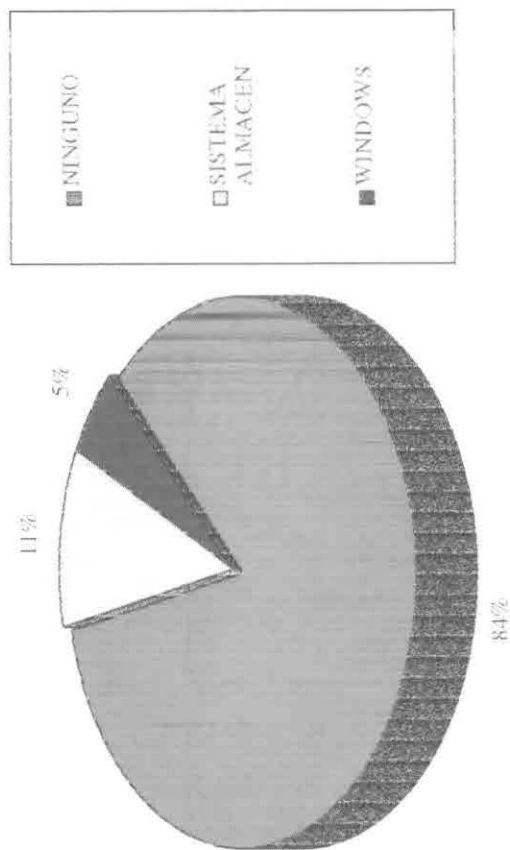


# ÁREA TECNOLÓGICA

¿Cómo crees que la empresa te ayuda a realizar mejor tu trabajo?



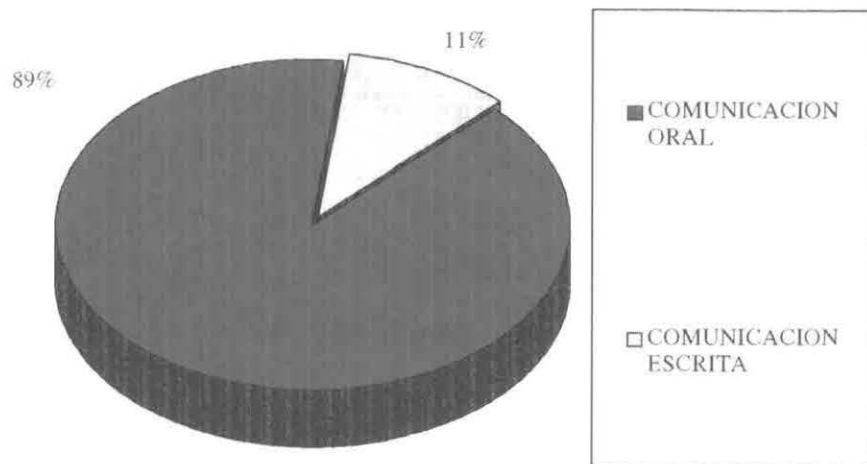
¿Qué paquetes computacionales manejas?



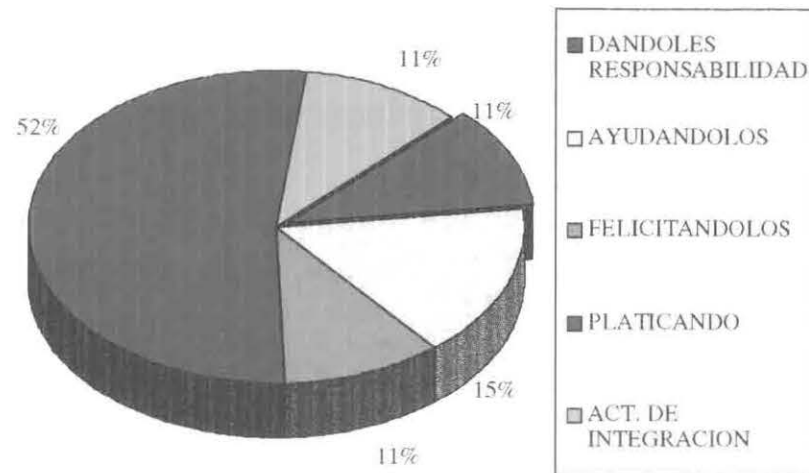


# ÁREA HUMANO-SOCIAL

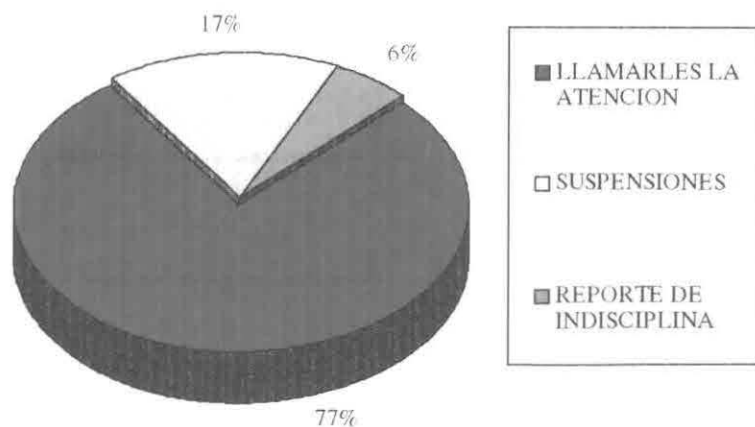
¿Qué medio utilizas para comunicarte con tu jefe y tus subordinados?



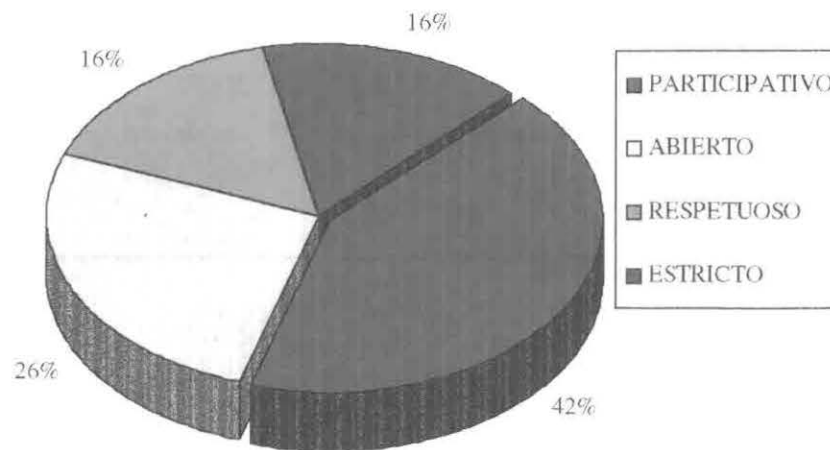
¿Cómo motivas a tus subordinados?



¿Qué medidas correctivas aplicas a tus subordinados?

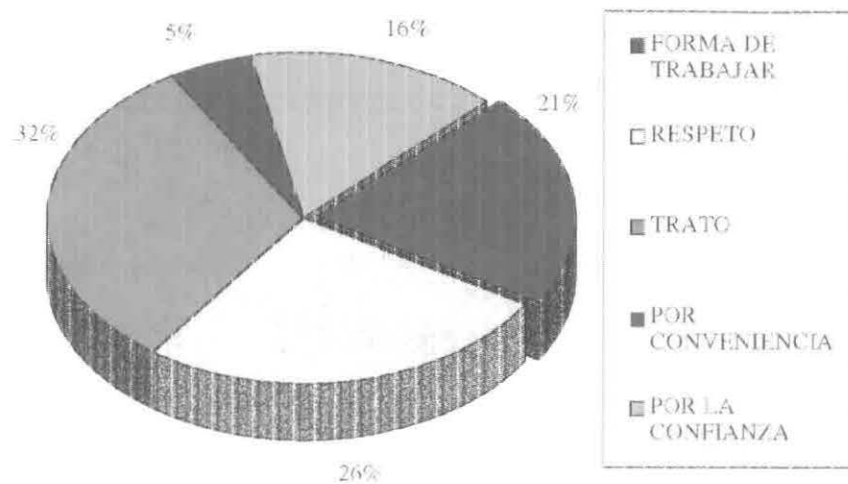


¿Cuál es tu estilo de liderazgo?

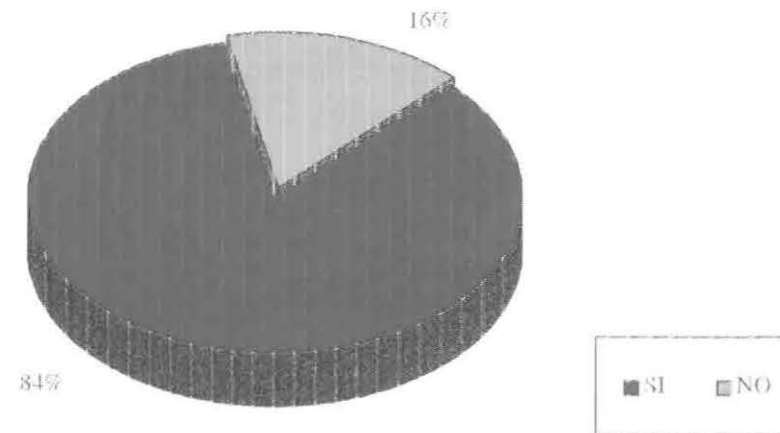


## ÁREA HUMANO-SOCIAL

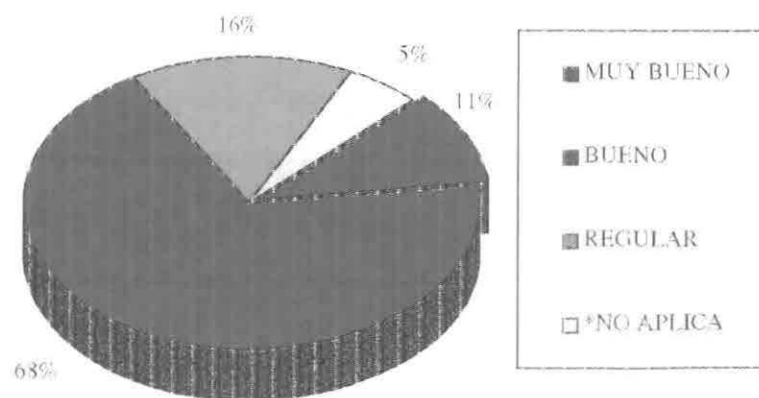
¿Por qué crees que tus subordinados te siguen?



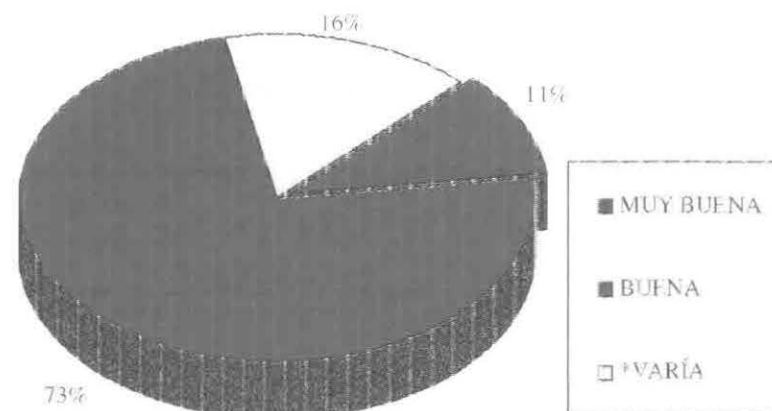
¿Estás satisfecho con tu trabajo?



¿Cómo crees que ha sido tu desempeño como supervisor?



¿Cuál crees que sea la opinión que la gente tiene de ti?

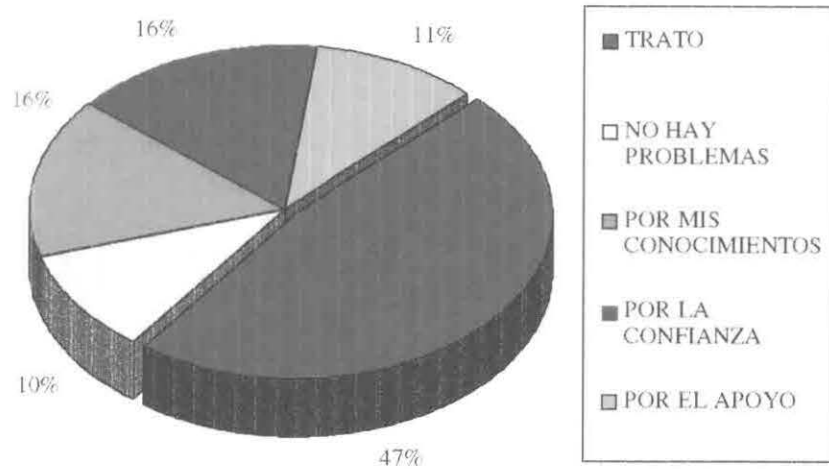


\* En el caso de NO APLICA es debido a que el supervisor tiene entre uno y dos meses en su puesto.

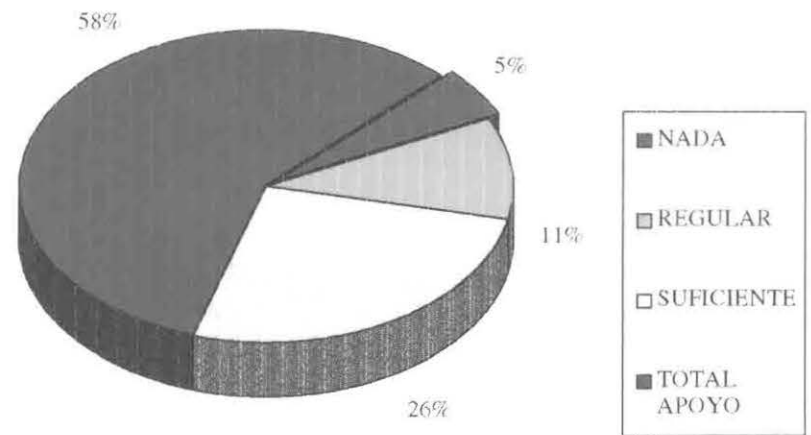
\* En VARIA es debido a que en algunos casos la opinión que la gente tiene del supervisor es buena y en otros no.

# ÁREA HUMANO-SOCIAL

¿Por qué crees que la gente te acepte como jefe?

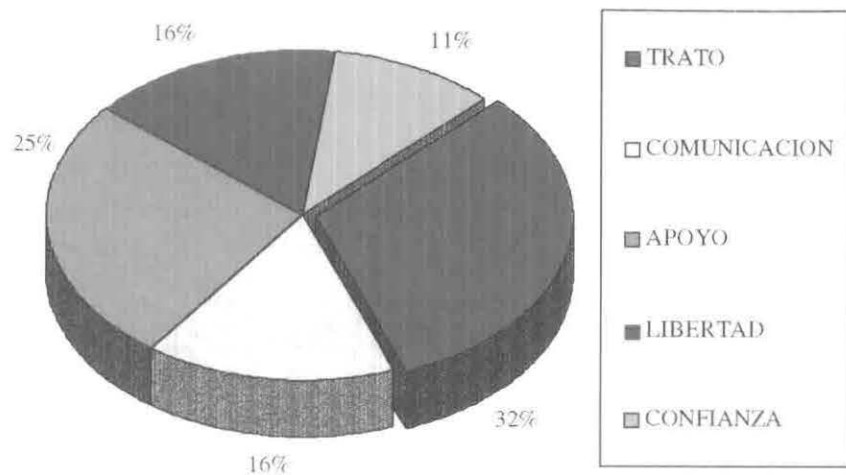


¿Qué tanto apoyo recibes de tu jefe?

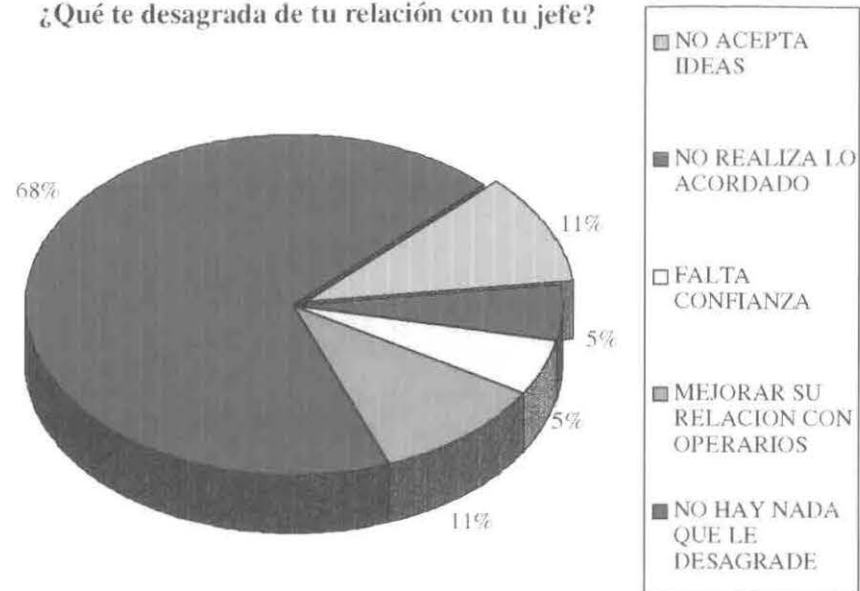


## ÁREA HUMANO-SOCIAL

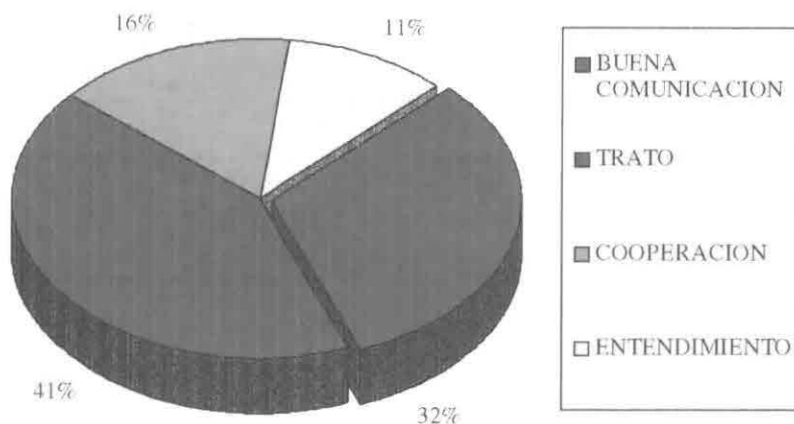
¿Qué te agrada de tu relación con tu jefe?



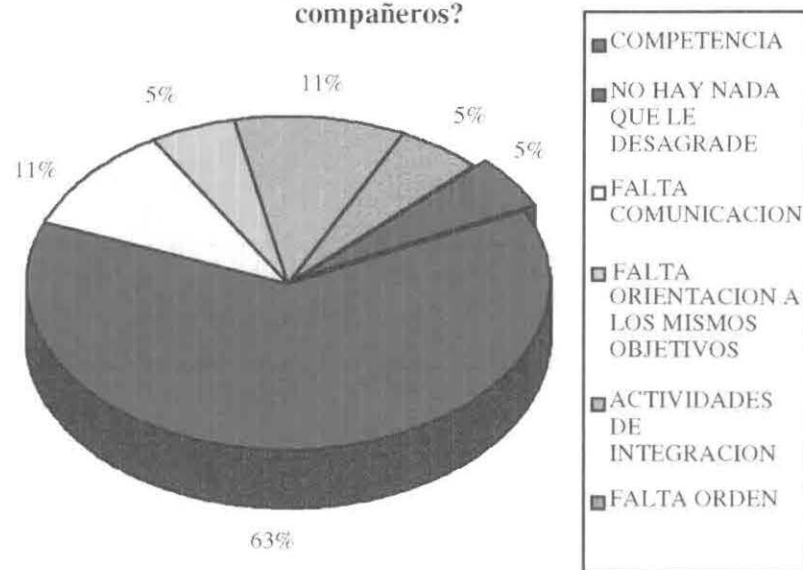
¿Qué te desagrada de tu relación con tu jefe?



¿Qué te agrada de tu relación con tus compañeros?

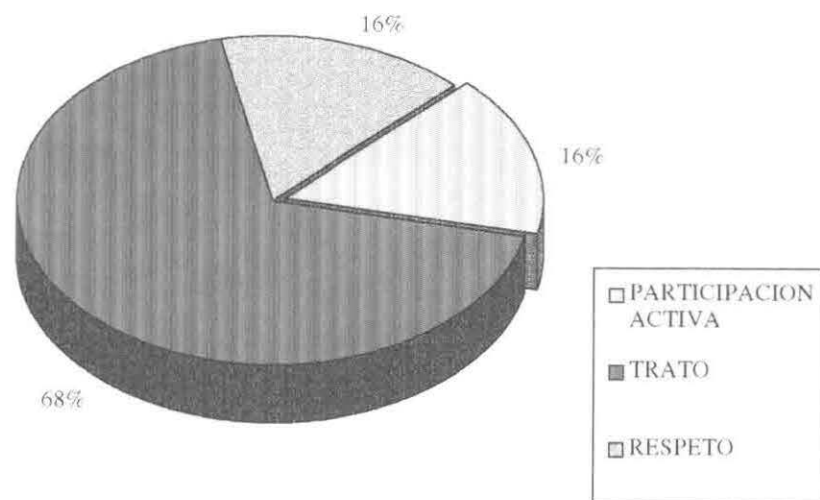


¿Qué te desagrada de tu relación con tus compañeros?

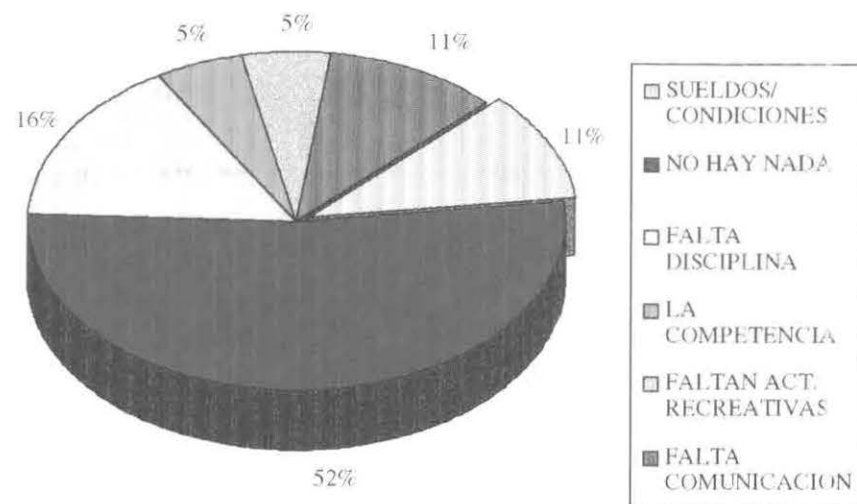


## ÁREA HUMANO-SOCIAL

¿Qué te agrada de tu relación con tus subordinados?



¿Qué te desagrada de tu relación con tus subordinados?





## RESULTADOS HUMAN SIDE

## AREAS DE OPORTUNIDAD

---

Las evaluaciones de Human Side aplicadas a los supervisores, permitieron establecer como áreas de oportunidad las siguientes:

### ***Estilo***

- Liderazgo (65%).
- Flexibilidad (65%).
- Toma de decisiones (65%).
- Empuje (50%).

### ***Valores***

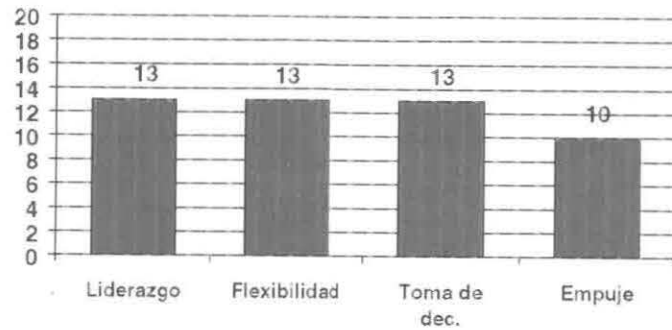
- Actualización (60%).

### ***Proceso Pensante***

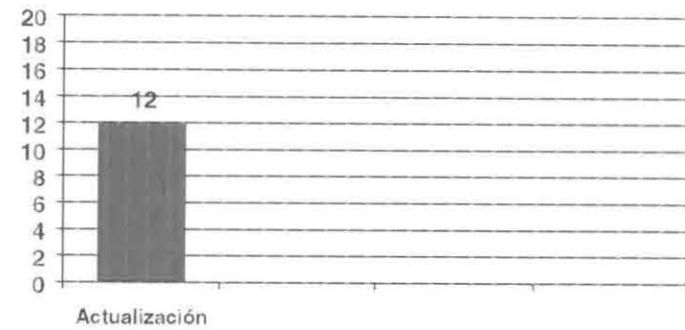
- Visión ( 50% .- Creatividad, Impacto de la Función).
- Análisis (35%).

# AREAS DE OPORTUNIDAD

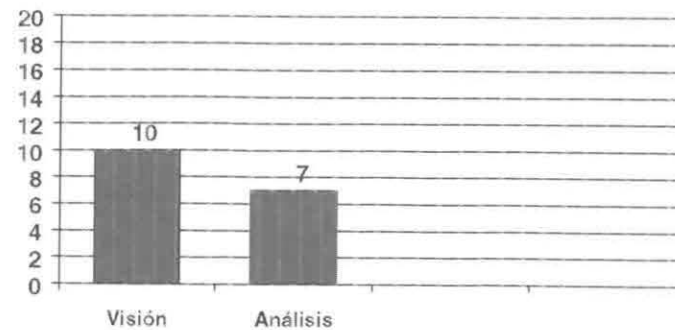
*Estilo*



*Valores*



*Proceso Pensante*







## RESULTADOS M.P.S.

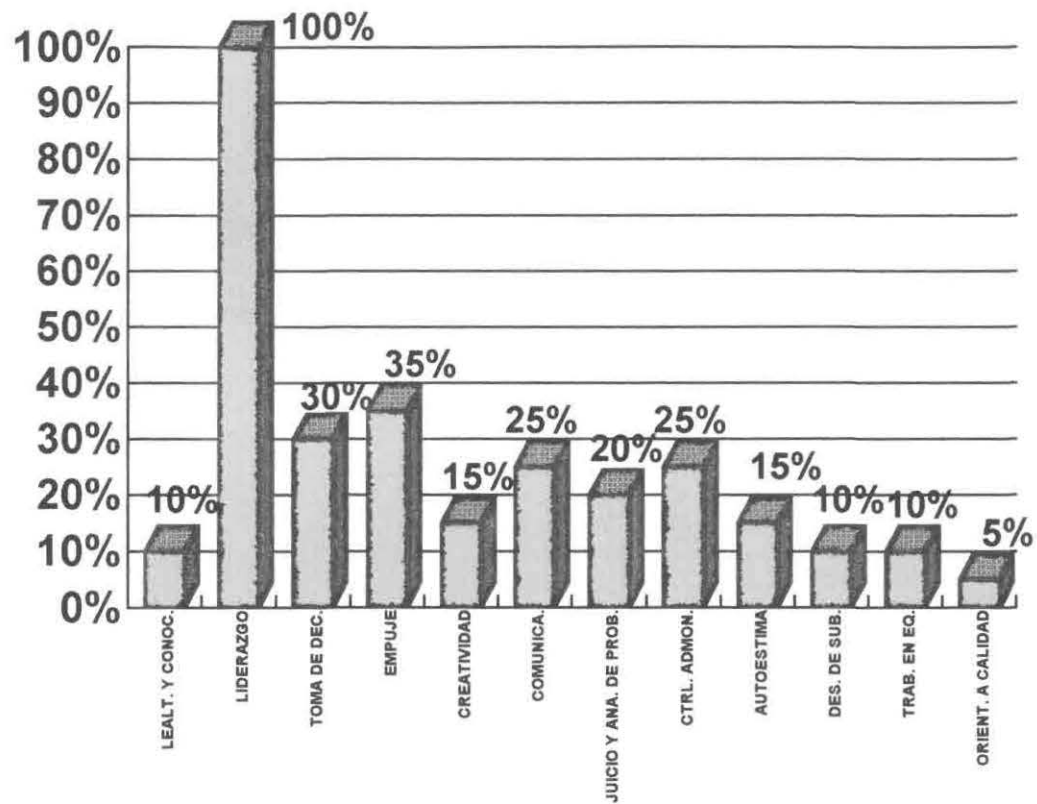
## AREAS DE OPORTUNIDAD

---

Los resultados obtenidos a través del MPS respecto a las áreas de oportunidad, son los siguientes:

- Liderazgo (100%).
- Empuje (35%).
- Toma de Decisiones (30%).
- Comunicación (25%).
- Control Administrativo (25%)

# AREAS DE OPORTUNIDAD





# RESUMEN AREAS DE OPORTUNIDAD

# AREAS DE OPORTUNIDAD

## Resumen

### ENTREVISTAS

#### *Área Administrativa*

- Se establece como una necesidad, la aplicación de procedimientos y políticas administrativas, así como la capacitación en los mismos.
- La parte administrativa de la función de supervisión requiere de capacitación.
- No existe una claridad en los objetivos, alcance y responsabilidades del puesto. No se percibe al supervisor como mediador entre los intereses de la empresa y del personal..
- No se tienen establecidos controles administrativos.
- La retroalimentación sobre el desempeño de los supervisores no se maneja de forma permanente.
- El proceso de selección de supervisores no se ha seguido como fuera deseado (Actualmente se están haciendo esfuerzos en este sentido).

#### *Área Humano-Social*

- Existe un área de oportunidad en el manejo de gente y de conflictos, así como en el de comunicación.
- No se tienen reportes de indisciplina o sistema de interacción administrativa.

### MPS Y HUMAN SIDE

- Liderazgo
- Empuje
- Toma de Decisiones
- Comunicación
- Creatividad

# AREAS DE OPORTUNIDAD

## Resumen

### *Área Humano-Social*

- Las actividades de integración no se tienen establecidas permanentemente.
- Falta sensibilidad y conciencia para disminuir los conflictos.
- Un 42% de los supervisores opina que no tiene el apoyo esperado de sus jefes. Por otra parte, un 32% opina que no existe un seguimiento a las actividades pendientes.

### *Área Tecnológica*

- El manejo de sistemas computacionales no se presenta como parte del perfil deseado.



# **ALGUNOS REPORTES INDIVIDUALES DEL HUMAN SIDE Y M.P.S.**



# TECNOMAIZ, S.A. de C.V.

## Estudio Multiperceptual de Supervisores

**Nombre :** FERNANDO CARRILES

**Departamento:** MAQUINADOS

A continuación presentamos las calificaciones obtenidas en el estudio multiperceptual de supervisores.

<b>DIMENSIONES:</b>	<b>CALIF.</b>
1.- Lealtad y Conocimiento	76.7
2.- Juicio y Análisis de Problemas	75.7
3.- Liderazgo	50.0
4.- Empuje	76.7
5.- Control Administrativo	76.7
6.- Orientación a la Calidad	86.3
7.- Comunicación	72.2
8.- Toma de Decisiones	72.5
9.- Desarrollo de Subordinados	75.0
10.- Autoestima	86.0
11.- Trabajo en Equipo	75.6
12.- Creatividad	80.0
<b>TOTAL</b>	<b>75.3</b>

HANNIA SAENZ GARZA

ELABORO

LIC. GILBERTO GIL

ANALISTA





# TECNOMAIZ, S.A. de C.V.

## Estudio Multiperceptual de Supervisores

**Nombre :** MARTIN BRIONES

**Departamento :** ENSAMBLE ELECTRICO ELECTRA

A continuación presentamos las calificaciones obtenidas en el estudio multiperceptual de supervisores.

<b>DIMENSIONES:</b>	<b>CALIF.</b>
1.- Lealtad y Conocimiento	82.2
2.- Juicio y Análisis de Problemas	85.7
3.- Liderazgo	61.4
4.- Empuje	81.7
5.- Control Administrativo	85.0
6.- Orientación a la Calidad	85.0
7.- Comunicación	85.6
8.- Toma de Decisiones	82.5
9.- Desarrollo de Subordinados	88.3
10.- Autoestima	84.0
11.- Trabajo en Equipo	87.8
12.- Creatividad	81.4
<b>TOTAL</b>	<b>82.6</b>

HANNIA SAENZ GARZA

ELABORO

LIC. GILBERTO GIL

ANALISTA



# TECNOMAIZ, S.A. de C.V.

## Estudio Multiperceptual de Supervisores

Nombre : SERGIO ESPINOZA

Departamento : SOLDADURA TORTEC

A continuación presentamos las calificaciones obtenidas en el estudio multiperceptual de supervisores.

DIMENSIONES:	CALIF.
1.- Lealtad y Conocimiento	73.3
2.- Juicio y Análisis de Problemas	75.7
3.- Liderazgo	54.3
4.- Empuje	83.3
5.- Control Administrativo	80.0
6.- Orientación a la Calidad	77.5
7.- Comunicación	81.1
8.- Toma de Decisiones	72.5
9.- Desarrollo de Subordinados	80.0
10.- Autoestima	76.0
11.- Trabajo en Equipo	78.9
12.- Creatividad	78.6
<b>TOTAL</b>	<b>75.9</b>

HANNIA SAENZ GARZA

ELABORO

LIC. GILBERTO GIL

ANALISTA



## ANEXO 3

las especificaciones del proceso y del producto, nuestras políticas y procedimientos; así como promover el desarrollo integral de nuestro personal”.

**E** sta política de

calidad refuerza los conceptos de la **Misión** y la **Visión** :

- 1) **Satisfacción al Cliente**
- 2) Lograr productos de **Calidad Clase Mundial;**
- 3) Contribuir al **desarrollo integral del personal;** y

también nos presenta el camino por medio del cual se espera que hagamos nuestras tareas y logremos el resultado que se espera de TECNOMAIZ:

1) **Cumpliendo** y **respetando las especificaciones** del proceso de trabajo y del producto

2) **Apegarnos a las políticas y procedimientos** de calidad y administración de la Empresa.

3) **Manteniendo una actitud de Excelencia,** de lograr la perfección en todo lo que hacemos.

**V** ivir **la Misión la Visión y**

**la Política de Calidad** de TECNOMAIZ significa:

- 1) **Servir al Cliente**
- 2) **Cumplir con las especificaciones y procedimientos**
- 3) **Promover la innovación y la mejora continua** de la Calidad y la Productividad
- 4) **Trabajar en equipo** para evitar errores y desperdicios
- 5) **Promover el desarrollo personal** propio y de los demás de forma integral

**LA CALIDAD ES UNA  
FORMA DE VIDA**



*Boletín Informativo*

*La Calidad  
en*

*Nuestra Empresa*



*Nº 10 Noviembre de 1996*

corregir los errores y defectos.

**L**a prevención

se basa en conceptos muy generales y populares que nos ayudan a entender lo importante que es actuar preventivamente para evitar los errores.

“Camarón que se duerme se lo lleva la corriente”

“El que madruga Dios lo ayuda”

*“El mejor inspector de Calidad es la persona que hace el trabajo”*

**L**o lograr la Cali-

dad esperada por los Clientes es esencial y por lo tanto, es la clave del éxito y tarea de todos.

*“La Calidad no solo es el resultado del mejor esfuerzo sino también, del esfuerzo más inteligente”*

- *Enfoque al Cliente*
- *Prevención*
- *Planeación*
- *Medición*
- *Trabajo en Equipo*

*ENFOCARSE AL  
CLIENTE*

**E**l Cliente es

la razón de existir de la empresa.

*LA PLANEACION*

**P**lanear adecua-

damente nos ayuda a garantizar los resultados esperados.



*¡ Feliz y exitoso 1997!*

*Boletín Informativo*

*La Calidad  
en  
Nuestra Empresa*



*Nº 11 Diciembre de 1996*

*P*or lo tanto, la

planeación nos permite apoderarnos del control de una situación y prepararnos para disminuir la posibilidad de los “imprevistos” que nos desvíen o nos atrasen en el logro de nuestros objetivos.

*P*ara elaborar

un plan es necesario precisar por escrito:

- 1.- Los objetivos que se quieren lograr en el futuro.
- 2.- Los resultados esperados del proyecto; es decir las metas a las que se quiere llegar.
- 3.- Las actividades que se requieren realizar para lograr los objetivos.
- 4.- Definir quién realizará cada actividad y la fecha de inicio y de terminación.
- 5.- Analizar los problemas que se puedan presentar.

## MEDICION

*E*l concepto de

medición en calidad es fundamental para la planeación, el control y la prevención.

*P*ara entender

mejor la medición es necesario expresar las cosas en unidades de medida y efectuar mediciones constantes.

*L*a medición nos

sirve para controlar los procesos y para tener indicadores que nos digan si estamos haciendo lo correcto.



*Boletín Informativo*

*La Calidad  
en  
Nuestra Empresa*



*Nº 12 Enero de 1997*

## MEJORA CONTINUA :

*P*roceso de

innovación permanente para ofrecer mejores productos y servicios que satisfagan las expectativas del cliente interno y externo.

*C*uando

hablamos de Calidad también hablamos de proceso de Mejora Continua, el tiempo y el esfuerzo que dedicamos para hacer que **las cosas cambien.**

*V*ivimos un mundo

de constantes cambios. **Estancarse en un medio que avanza significa un retroceso.** Nuestros clientes también cambian y sus necesidades y expectativas varían con el tiempo.

LO QUE HACIAMOS AYER  
PUEDE YA NO SER ADECUADO  
PARA LAS NECESIDADES  
Y REQUERIMIENTOS DE  
NUESTROS CLIENTES DE HOY.

*Q*uienes liderean los cam-

bios para mejorar los productos y servicios en nuestra sociedad, nos empujan a superarnos bajo el riesgo de quedar obsoletos si no lo hacemos.

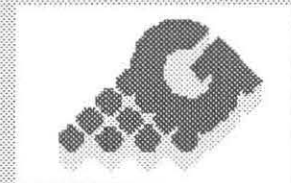
“ CALIDAD SON LOS ESFUERZOS QUE HACEMOS PARA QUE NUESTRAS ACTIVIDADES SATISFAGAN LAS EXPECTATIVAS DE NUESTROS CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS CON MAYOR EFECTIVIDAD Y EFICACIA”.

“ DISFRUTAR LOS CAMBIOS ES UNA ACTITUD NECESARIA PARA ENFRENTAR LOS RETOS DE LA VIDA”



*Boletín Informativo*

*La Calidad  
en  
Nuestra Empresa*



*Nº 13 Febrero de 1997*

7

Es un problema de sistema no de cultura.

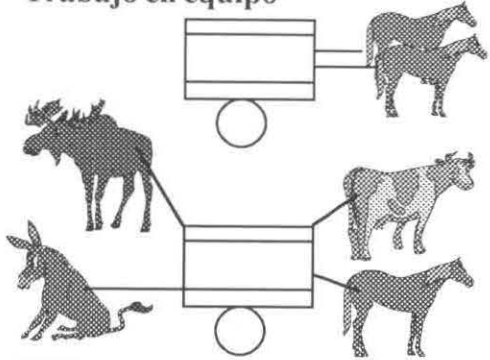


Lo que debe auditarse son los sistemas no la cultura.

La ausencia de sistemas, métodos y procedimientos invalida todo intento de auditoría.

8

Trabajo en equipo



9

Es administración basada en el respeto a la dignidad de las personas.



“ES MUY IMPORTANTE CAMBIAR”.

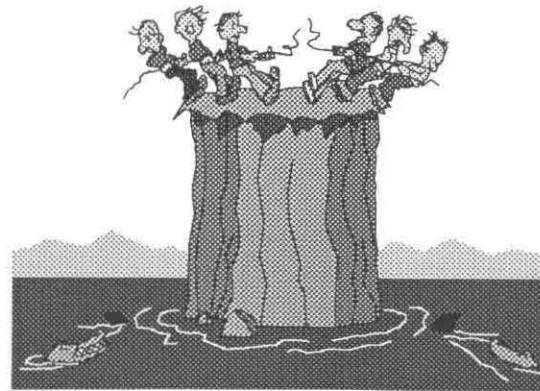
Ingredientes del Cambio:

- \* Necesidad
- \* Metas (fin)
- \* Medios (Como llegar)

¿Qué requiere el cambio?

- Querer (actitud)
- Poder (aptitud)

TODO CAMBIO CONLLEVA



...A UNA RESISTENCIA



Boletín Informativo

La Calidad en Nuestra Empresa



Nº 14 MARZO DE 1997

0902559