



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Maestría en Administración

**DESEMPEÑO LABORAL Y EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DE CALIDAD EN UNA
EMPRESA DEL RAMO AUTOMOTRIZ**

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de

Maestro en Administración

Presenta:

Fedra Yomara Carrión Chang

Dirigido por:

M. en C. María Lorena Alcocer Gamba

SINODALES

M. en C. María Lorena Alcocer Gamba
Presidente

Dra. Ma. Luisa Leal García
Secretario

Dr. José Antonio Robles Hernández
Vocal

Dra. Elia Socorro Díaz Nieto
Suplente

Dra. Josefina Morgan Beltrán
Suplente

M. en I. Héctor Fernando Valencia Pérez
Director de la Facultad de Contaduría y
Administración


Firma


Firma


Firma


Firma


Firma


Firma

Dr. Luis Gerardo Hernández Sandoval
Director de Investigación y
Posgrado

Centro Universitario
Querétaro, Qro.
Junio, 2010
México

RESUMEN

Este trabajo de tesis estuvo enfocado a identificar si existe una correlación entre las variables del Desempeño Laboral y el cumplimiento de objetivos de calidad en una empresa del ramo automotriz. La población de la empresa es de 380 empleados y se tomó una muestra de 13 personas, esta muestra es no probabilística por conveniencia de acuerdo a las características, recursos de la investigación; el tipo de investigación utilizado es transversal, descriptivo, de campo y correlacional; el diseño de la investigación es no experimental, la metodología utilizada fue un cuestionario, con respuestas de escala tipo Likert y para el análisis de los datos donde se utilizó una correlación de Pearson, en donde el resultado obtenido es que existe una correlación moderada, estadísticamente significativa entre la variable dependiente e independiente, las conclusiones por lo tanto están orientadas a cómo influye el desempeño laboral de los inspectores de calidad operativa en el resultados de los objetivos de calidad de la empresa.

(Palabras clave: Desempeño laboral, evaluación de desempeño, capital humano, objetivos de calidad, compromiso y participación)

SUMMARY

This thesis work was focused on identifying whether there is a correlation between the variables: job performance and compliance with quality objectives at an automotive industry. The population of the company is 380 employees and a sample of 13 people was taken, this sample is not probabilistic by convenience according to the characteristics of the research resources; the type of research used is transversal, descriptive, field and correlational; the research design is not experimental, the instrument was a questionnaire where the two variables were considered, with Likert responses. The results were analyzed using a Pearson correlation, where the result is, that there is a moderate correlation, statistically significant association between dependent and independent variable, therefore the findings are directed to how job performance affects the quality inspectors operating in the results of quality objectives of the company.

(Key words: Job performance, performance evaluation, human capital, quality objectives, commitment and participation)

DEDICATORIAS

A mi esposo por su amor incondicional, por ser mi dualidad y su apoyo para alcanzar mis metas, por compartir su vida conmigo.

A mi madre que aunque ya no va a estar presente en la culminación de mi maestría, comparte mi alegría desde donde esté.

A mi padre por sus sabios consejo que me han ayudado a tomar importantes decisiones en el transcurso de mi vida.

A mis maestros que compartieron conmigo sus conocimientos durante este tiempo, a mis compañeros con los que compartí cada clase y enseñanza obtenida.

A mi familia por el apoyo que me han dado durante el transcurso de mi vida.

AGRADECIMIENTOS

A mi asesora de tesis la Dra. Ma. Luisa Leal por la guía proporcionada durante el seminario y apoyarnos en la realización de este trabajo de investigación.

A todos mis catedráticos de los cuales me llevo un vasto aprendizaje, un crecimiento profesional y conocimientos que puedo aplicarlos en la actualidad en las actividades que desempeño día a día.

A la empresa en la que laboro que me permitió realizar este trabajo de investigación y poder aportar sugerencias de mejora.

A la Universidad Autónoma de Querétaro, posgrado de Contaduría y Administración por los medios de apoyo para la realización de esta maestría.

ÍNDICE

	Página
Resumen	i
Summary	ii
Agradecimientos	iii
Dedicatorias	iv
Índice	v
Índice de Tablas	vii
Índice de Figuras	viii
1. INTRODUCCIÓN	1
2. ANTECEDENTES	3
2.1. Objetivos de Calidad	4
2.2. Capital Humano	5
2.3. Desempeño Laboral	7
2.4. Evaluación de Desempeño	12
3. ENTORNO DE LA INVESTIGACIÓN	17
3.1. Antecedentes de la empresa	17
3.2. Planteamiento del problema	18
3.3. Justificación	19
3.4. Objetivos	19
3.4.1. Objetivo General	19
3.4.2. Objetivos Específicos	19

3.5. Hipótesis	20
3.6. Variables	20
3.6.1. Variable Dependiente	20
3.6.2. Variable Independiente	20
4. Metodología	21
4.1. Tipo de estudio	21
4.2. Diseño	21
4.3. Población y Muestra	21
4.4. Variables	22
4.4.1. Socio-Demográficas	22
4.5 Recolección de la Información	22
4.6 Procesamiento de la Información	22
5. Resultados y Discusión	24
5.1. Descripción de la Muestra	24
5.2. Preguntas variable dependiente, logro de objetivos de calidad	27
5.3. Correlación de Variables	38
Conclusiones	45
Recomendaciones	47
Referencias	48
Apéndice	51

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla		Página
1	Matriz de Correlación de Pearson A	38
1	Matriz de Correlación de Pearson B	41

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura		Página
1	Organigrama de Calidad Operativa de la empresa	18
2	Distribución del grupo de estudio por sexo	24
3	Distribución del grupo de estudio por edad	24
4	Distribución del grupo por estado civil	25
5	Distribución del grupo por escolaridad	25
6	Distribución del grupo por dependientes económicos	26
7	Distribución del grupo por antigüedad laboral	26
8	Proactividad en el cumplimiento de objetivos de calidad	27
9	Sugerencias sobre mejoras que ayuden al cumplimiento de los objetivos de calidad	27
10	Reconocimiento cuando se logran los objetivos de calidad	28
11	Retroalimentación sobre áreas de oportunidad para alcanzar los objetivos de calidad	28
12	Trabajo en equipo con las demás áreas, para el cumplimiento de los objetivos de calidad	29
13	Cumplimiento del sistema de calidad para asegurar, el cumplimiento de los objetivos de calidad	29
14	Motivación con las actividades que realiza el inspector de calidad, para el cumplimiento de los objetivos de calidad	30
15	Comunicación de los problemas que ponen en riesgo la	30

	calidad del producto y el cumplimiento de los objetivos de calidad	
16	Involucramiento en actividades relevantes que ayuden al cumplimiento de los objetivos de calidad	31
17	Conocimiento en las actividades diarias a realizar para cumplir los objetivos de calidad	31
18	Estás de acuerdo con los objetivos de calidad establecidos en la empresa	32
19	Frecuencia de verificación de los pizarrones donde están posteados los objetivos de calidad	32
20	Actividades de valor agregado para detectar un problema de calidad	33
21	¿Las características de inspección ayudan a detectar un problema de calidad en el proceso ó producto?	33
22	Participación en la toma de decisiones cuando se presenta un problema de calidad	34
23	Soporte del líder de inspectores para la realización de las actividades de los inspectores de calidad	34
24	Acciones correctivas registradas en los registros de inspección	35
25	Comunicación con el personal del área de calidad	35
26	Validación de parámetros en las líneas de producción	36

27	Acciones correctivas tomadas cuando se presenta un problema de calidad	36
28	Seguimiento del procedimiento de acciones correctivas	37
29	Uso de los gráficos de control	37

1. INTRODUCCIÓN

Hoy en día debido a los procesos de cambios y las nuevas tecnologías que surgen en el mercado y que determinan el desarrollo de más habilidades, destrezas y conocimientos, las organizaciones se han visto en la necesidad de implementar cambios en su estrategia laboral para el logro de sus objetivos, por lo que se hace necesario, que las empresas desarrollen nuevas técnicas de producción, distribución, servicio, atención al cliente, lo cual necesariamente amerita de la calidad del talento humano, para enfrentar con una buena y rápida capacidad de respuesta a los retos organizacionales (Alles, 2005).

La sociedad globalizada de nuestro siglo requiere de organizaciones dinámicas que se adapten con velocidad a dichos cambios y que desarrollen en sus trabajadores comportamientos más flexibles y creativos, para que sean capaces de satisfacer las necesidades específicas de un exigente mercado que opera en un medio ambiente dinámico y altamente competitivo. Este desafío no sólo se presenta para las instituciones, sino también para las personas que en ellas trabajan, en el entendido, que el núcleo básico de cualquier sistema organizacional lo constituye la relación existente entre la persona y la organización (García y Uscanga, 2008).

El éxito de las empresas depende en gran parte de que sus trabajadores realicen sus labores de acuerdo con las normas establecidas, lo cual implica juzgar aquellas cualidades que influyen en la ejecución del trabajo. Resulta sumamente importante considerar que las personas, en el transcurso del tiempo, van adquiriendo más experiencia y conocimientos en el desempeño de sus funciones; sus habilidades y cualidades van desarrollándose paulatinamente, y con ello logran hacerse cada vez más necesarias y útiles para la empresa (Benavides, 2002).

Chiavenato (2002) expone que el desempeño es “eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral” (p.236). En tal sentido, el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción. El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento.

El contenido de este trabajo de Tesis plantea la importancia del desempeño laboral de los trabajadores para el logro de los objetivos de calidad de una empresa de la industria automotriz. También destaca la importancia de las actividades que realizan el personal de calidad operativa que dan valor agregado al logro de estos objetivos. Expone investigaciones relacionadas con el desempeño laboral de los empleados en las actividades de su puesto de trabajo, así como la importancia del capital humano como estrategia competitiva en una empresa, se plantean los aspectos metodológicos de la investigación cuyo objetivo es determinar el desempeño laboral y su relación con el cumplimiento de los objetivos de calidad, para luego presentar la hipótesis, resultados, finalmente dar una conclusión y algunas sugerencias.

2. ANTECEDENTES

Las organizaciones hoy en día requieren de gente competente con los conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, rasgos de personalidad y valores que le permitan lograr un buen desempeño o actuación profesional en su puesto laboral (Alles, 2005).

Chiavenato (2005) plantea que el desempeño laboral es la descripción objetiva y confiable de la manera como un empleado desempeña su puesto atendiendo a las especificaciones del cargo, así mismo considera que es una actuación orientada a un resultado.

Stoner (1994) quien afirma “el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad” (p. 510). Sobre la base de esta definición se plantea que el Desempeño Laboral está referido a la ejecución de las funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas.

Benavides (2002) al definir desempeño lo relaciona con competencias, afirmando que en la medida en que el trabajador mejore sus competencias mejorará su desempeño. Para esta autora, las competencias son “comportamientos y destrezas visibles que la persona aporta en un empleo para cumplir con sus responsabilidades de manera eficaz y satisfactoria.” (p. 72). Igualmente, expone que los estudios organizacionales se proyectan alrededor de tres tipos de competencias fundamentales, las cuales implican discriminarse y usarse de conformidad con los objetivos de la organización; estas competencias son: competencias genéricas, competencias laborales y competencias básicas.

El desempeño se considera como una medida de que tan bien ejecuta una persona su rol en el trabajo. Este rol puede medirse como un índice de resultado de productividad, comparando las conductas de las personas frente a las expectativas de la organización Nash (1989).

Para Cochran (2000) los objetivos de calidad establecen cada nivel y función en la organización y la manera en que son establecidos y administrados tienen un gran impacto en el desempeño de la empresa, deben de ser medibles para poder ser mejorados, deben estar claramente establecidos en el Manual de Calidad y comunicados a todos los niveles.

2.1. Objetivos de Calidad

Los requerimientos para el establecimiento de los objetivos de calidad son los siguientes:

- Establecer los objetivos de calidad y las funciones relevantes a todos los niveles.
- Deben estar alineados a la misión, visión y estrategia de la empresa.
- Asegurarse que son medibles.
- Deben ser claros y entendidos por toda la organización.
- Incluir los objetivos necesarios para cumplir los requerimientos del producto.
- Los objetivos de calidad deben de ser alcanzables.
- Se debe de establecer un tiempo para su cumplimiento.
- Deben ser revisados por la dirección y gerencia para saber cómo van en el cumplimiento y si es necesario, se puedan aplicar acciones correctivas en los que se requiera, para lograr el cumplimiento.
- Deben ser comunicados los resultados a todos los niveles.

Para obtener el máximo beneficio de los objetivos de calidad, la organización debe ampliar su perspectiva sobre el significado de producto, proceso y la satisfacción del cliente y debe lograr el cumplimiento de ellos para cumplir con las expectativas de los clientes, cumplir con los estándares internacionales como ISO/TS 16949 para la industria automotriz (Cocharan, 2002).

2.2. Capital Humano

El Capital Humano, constituye un conjunto intangible de habilidades y capacidades que contribuyen a elevar y conservar la productividad, la innovación. El concepto de capital humano se asocia a conocimientos de personas, capacidades, compromiso y se relaciona con las competencias conocimientos, habilidades y cualidades profesionalmente (Davenport, 2006).

El capital humano internacional, o global constituye un activo estratégico (Carpenter, Sanders y Gregersen, 2001) y una fuente de ventaja competitiva sostenible para las organizaciones multinacionales. El personal de las organizaciones se incluye dentro de la base de la competencia, favoreciendo la creación de una ventaja competitiva sostenible y el desempeño a largo plazo de la organización.

Para Hall (1992) los recursos para ser considerados estratégicos, deben contribuir a generar valor para la organización, por lo que contar con personal altamente cualificado, que adquiere conocimientos, habilidades con rapidez, permite fomentar la innovación y la creatividad, lo que repercutirá en el rendimiento de la organización.

Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; y es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del recurso humano como capital humano, es a este factor a quien debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se

encuentre como un factor capaz de valerse por sí mismo y entregarle lo mejor de sí a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y como es reconocido.

Las empresas competitivas han logrado aplicar estrategias que pasan por la modernización de sus estructuras, su aplanamiento y simplificación; han introducido mejoras tecnológicas y han reconocido la importancia de disponer de talento humano para el logro de sus objetivos. Todo ello trae como consecuencia una creciente revalorización del rol de los trabajadores en el saber aplicado en la producción, en el trabajo en equipo, en la solución de problemas, en la relación con los clientes (Cuesta, 2005).

La ventaja competitiva básica de las empresas en el presente mundo globalizado, no radica en los recursos materiales, ni en específico en los recursos energéticos, financieros, ni en la tecnología: radicará en este nuevo milenio en el nivel de formación y gestión de los recursos humanos (Cuesta, 2005) planteándole nuevos retos como el alineamiento estratégico con las necesidades de la organización.

Una buena administración del capital humano impulsa el rendimiento operativo generando valor en toda la empresa y la ayuda a:

- Hacer más eficientes los sistemas y procesos de recursos humanos para reducir costos.
- Mejorar la productividad.
- Alinear al personal con metas y objetivos para impulsar el rendimiento del negocio.
- Asegurar la posición de la empresa dentro del mercado.

La fuerza del trabajo humano forma parte del capital de una empresa ya que pertenece al conjunto de bienes utilizados en la producción, así como las instalaciones, el equipo, la maquinaria, las materias primas y los insumos, la mano de obra, forman parte del proceso productivo (Stockey, 1988).

El trabajo es una actividad razonada y voluntaria de los hombres mediante el cual el capital humano puede producir bienes y servicios para satisfacer necesidades, así como establecer relaciones entre sí, con la naturaleza, con las máquinas y con los medios de producción. El capital humano puede realizar trabajos manuales o intelectuales y puede aplicarse en muchas áreas de trabajo como la agricultura, la industria o los servicios. La fuerza del trabajo o la capacidad de trabajar que posee el capital humano es el conjunto de cualidades físicas e intelectuales que el hombre posee y que aplica en la producción de satisfactores de las necesidades.

2.3. Desempeño Laboral

La dinámica característica del entorno mundial exige cambios permanentes y una constante revisión de los procesos administrativos empleados para conducir a la organización por la dirección adecuada. En tal sentido, las organizaciones requieren de gentes competentes con los conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, rasgos de personalidad, así como valores que le permitan lograr un buen desempeño o actuación profesional en su puesto laboral (Alles, 2005).

A nivel mundial, las organizaciones confrontan permanentemente la necesidad de mejorar su desempeño laboral para fortalecer la competitividad y sostenerse de manera óptima en el mercado. En la sociedad actual, caracterizada por los continuos cambios de paradigmas y el desarrollo acelerado de la tecnología, las empresas y sus individuos se ven impulsados a desarrollar procesos gerenciales que generan mecanismos de

adaptación o innovación tecnológica para propiciar un mejoramiento continuo de la calidad y desempeño de sus colaboradores.

Como respuesta a estos cambios ha surgido en las organizaciones la necesidad de responder a las exigencias competitivas del entorno, haciéndose necesario que se privilegien algunas áreas específicas del trabajo tales como, el énfasis en los aspectos relacionados con el servicio al cliente, el enfoque de trabajo en equipo, el desarrollo de la creatividad, la importancia del liderazgo, entre otros.

Robbins (2004) plantea la importancia de la fijación de metas, activándose de esta manera el comportamiento y mejora del desempeño. Este mismo autor expone que el desempeño global es mejor cuando se fijan metas difíciles, caso contrario ocurre cuando las metas son fáciles.

El desempeño de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados Chiavenato (2000) los cuales se presentan a continuación: factores actitudinales: disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización y factores operativos: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo.

Robbins (2004) afirma que otra manera de considerar y evaluar lo hecho por los gerentes es atender a las habilidades y competencias requeridas para alcanzar las metas trazadas.

Las empresas para poder ofrecer una buena atención a sus clientes deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores, entre los cuales se consideran para esta investigación: la

satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo y capacitación para el trabajador.

- Satisfacción del trabajo

Con respecto a la satisfacción del trabajo Davis y Newstrom (1991) plantean que “es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales.” (p. 203). La cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros. Según estos autores la satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento: estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro.

- Autoestima

La autoestima es otro elemento a tratar, motivado a que es un sistema de necesidades del individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo. La autoestima es muy importante en aquellos trabajos que ofrezcan oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades.

Relacionado con el trabajo continuo, la autoestima es un factor determinante significativo, de superar trastornos depresivos, con esto quiere decirse que la gran vulnerabilidad tiende a ser concomitante con la elevada exposición de verdaderos sentimientos, por consiguiente, debemos confiar en los propios atributos y ser flexibles ante las situaciones conflictivas. Sin embargo, este delicado equilibrio depende de la autoestima, esa característica de la personalidad que mediatiza el éxito o el fracaso.

- Trabajo en Equipo

Es importante tomar en cuenta, que la labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios a quienes presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad. Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo. Dentro de esta estructura se producen fenómenos y se desarrollan ciertos procesos, como la cohesión del equipo, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento del liderazgo, patrones de comunicación, entre otros, aunque las acciones que desarrolla un equipo en gran medida descansan en el comportamiento de sus integrantes, lo que conduce a considerar que la naturaleza de los individuos impone condiciones que deben ser consideradas para un trabajo efectivo.

- Capacitación del Trabajador

Otro aspecto necesario a considerar, es la capacitación del trabajador, que de acuerdo a Drovett (1992), es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible, según Nash (1989), los programas de capacitación producen resultados favorables en el 80% de los casos. El objetivo de este programa es proporcionar información y un contenido específico al cargo o promover la imitación de modelos. El autor considera que los programas formales de entrenamiento cubren poco las necesidades reales del puesto, las quejas se dan porque formalmente casi todo el mundo en la organización siente que le falta capacitación y desconoce los procedimientos para conseguirlos.

La calidad intelectual y el comportamiento de las personas que integran el sistema empresa definen en una elevada magnitud la competitividad en los mercados, donde el éxito organizacional depende en gran medida del nivel de competencia que posea cada uno de los miembros de la organización, siempre que estas estén consideradas según el entorno cambiante por el que se gestionan los procesos; entonces se puede afirmar que las características del factor humano afectan de manera directa los resultados empresariales, por lo que se debe contar con una bien diseñada estrategia de selección para escoger cada una de ellas. La planeación de las necesidades de competencias requeridas para la ejecución de las actividades, la selección de las mismas y el desarrollo de la adquisición, aseguran al proceso de gestión una futura obtención del talento individual y organizativo. Es necesario que el talento sea reconocido, comprometido y se dirija con efectividad hacia la estrategia organizacional, la cual debe ser clara para que el talento individual se pueda aportar, dando paso al talento organizativo (Robbins, 2004).

El fortalecimiento del desempeño y compromiso en los equipos de trabajo requiere de técnicas del análisis funcional de la conducta humana. Las organizaciones, los jefes y los trabajadores necesitan técnicas conductuales válidas y eficaces para el desarrollo organizacional, aplicada en un clima de respeto, confianza aceptación y cumplimiento de logros que generan la actitud formativa. La retroalimentación de el logro de objetivos al equipo de trabajo, ilumina el camino eficaz y eficiente hacia el cumplimiento de las metas establecidas, generando un enfoque positivo de los trabajadores que promueve la confianza y colaboración y avanzan comprometidamente en alcanzar estas (Cooper y Sawaf, 2004).

Otros autores como Milkovich y Boudrem (1994) consideran al desempeño laboral, otra serie de características individuales, entre ellas: las capacidades, habilidades,

necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones.

2.4. Evaluación de Desempeño

La evaluación del desempeño como parte de la Gestión de Recursos Humanos no se ha quedado exenta de transformaciones, constituyéndose en un tema de gran importancia para todas las organizaciones, las cuales buscan un mayor aprovechamiento de las potencialidades de los trabajadores que las forman (Cuesta, 2005).

La evaluación del desempeño permite analizar si el trabajador se está desempeñando de acuerdo a las exigencias del puesto que ocupa y estimar las potencialidades para el desarrollo del mismo. Es un proceso que reporta beneficios no sólo para la organización, sino también para el encargado de realizar la evaluación y para el propio trabajador evaluado.

En la actualidad, la evaluación del desempeño es la forma más utilizada para estimar o apreciar el desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo dentro del mismo.

Chiavenato (1993) plantea que “la Evaluación del Desempeño es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial desarrollo” (p.106). Este autor evidencia que el proceso de evaluación va mucho más allá de conocer la manera en que se desenvuelve el individuo en su puesto de trabajo, pues se encamina a propiciar su desarrollo.

Para Werther y Davis (2000), “la evaluación del desempeño constituye un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado con base a políticas y procedimientos bien definidos” (p. 231).

La Evaluación del Desempeño, consiste en la identificación y medición de los objetivos de la labor que desempeña un individuo, la forma en que utiliza los recursos para cumplir esos objetivos y la gestión del rendimiento humano en las organizaciones (Mesa, Naranjo y Pérez, 2007).

Paniagua (2004), por su parte afirma que la evaluación del desempeño es pieza clave en:

- La valoración del potencial humano: ya que la dirección de la organización puede saber quién es cada cual, de que es capaz cada miembro de su plantilla, hasta donde se le puede exigir y que posibilidades de mejora y promoción tienen. Analiza más aspectos generales (capacidad de gestión, responsabilidad, rendimiento global) que la capacidad de cumplir una tarea.
- Mejora las pautas de conducta técnica: ya que se detectan las acciones adecuadas e inadecuadas, se establece una comunicación y un sistema de incentivos encaminados a reforzar las conductas deseables, pero para esto es necesario saber en qué y cómo emplea cada cual su tiempo.
- Permite determinar si las personas se ajustan o no al puesto: si el evaluado obtiene sistemáticamente resultados insatisfactorios parece lógico pensar que sus aptitudes y actitudes no son las que el puesto requiere.
- Ayuda a establecer un sistema de incentivos de acuerdo con el rendimiento que motive al personal: primas, ascensos, etc.
- Detecta las necesidades de formación: si el rendimiento es inferior al de la competencia en puestos similares.

- Validación de los sistemas de selección: es decir si los métodos de selección que emplea la empresa han permitido fichar a las personas que aportan los rendimientos esperados según sus actitudes y conocimientos.
- Actualizar las descripciones de los puestos: ya que los puestos deben cambiar de contenidos o tareas a los largo del tiempo, lo que se detectará si los puestos aportan o no los resultados esperados.

Es imprescindible para retroalimentar a las personas sobre cómo ve la organización su desempeño. En su mejor aprovechamiento, favorece una decisión metodológicamente más válida sobre la distribución de incentivos, reconocimiento y recompensas.

La tarea de evaluar el desempeño constituye un aspecto básico de la gestión del capital humano en las organizaciones. La evaluación del desempeño constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. Al evaluar el desempeño la organización obtiene información para la toma de decisiones: Si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado (Parra, 2000).

La valoración del desempeño por la eficacia de los resultados obedece a la necesidad de verificar si el comportamiento del trabajador le ha conducido finalmente a alcanzar los objetivos propuestos. Ofrece la ventaja de trabajar con indicadores duros, como la puntualidad, contundencia, aportación real, continuidad de aciertos, así como la solución palpable de problemas reales o potenciales para la propia organización, sus programas o sus áreas de trabajo.

La idea es combinar los objetivos del puesto de trabajo y las metas establecidas para el trabajador, con las competencias o evidencias de desempeño que la persona debería demostrar. La evaluación de las competencias de un trabajador permitiría identificar

brechas en comparación con: el estándar actual de la organización, el ideal esperado para el cargo, desempeños anteriores y futuros del propio evaluado (Martínez, 1998).

En todas las dimensiones anteriores, el desempeño puede verificarse con indicadores o datos observables, comparables y medibles en escalas o estándares preestablecidos o reconocidos como máximos de desempeño conseguidos o definidos como meta (Robbins, 2004).

Lo principal de la evaluación de desempeño radica en la posibilidad de orientar a tiempo al trabajador respecto a la necesidad de hacer ajustes en su conducta, así como alentarle a mantener el rumbo cuando su desempeño está siendo el adecuado. Esta retroalimentación oportuna y constructiva facilita la adherencia a las metas propuestas, fortalece la motivación, incrementa la posibilidad de aprender del proceso y, con ello, aumenta la probabilidad de mejorar el desempeño (Mejía, Balkin y Cardy, 2001).

La administración del desempeño ha vislumbrado que éste es un proceso dinámico de mejora continua y que debe ser flexible al cambio. En la actualidad las compañías monitorean sus procesos de cambio y medición del desempeño del empleado a través de la inclusión de diversos software especializados. Las tecnologías de Información han hecho su inserción en la administración del desempeño de las organizaciones (Alles, 2000).

Walkman (1994), plantea que la evaluación del desempeño no puede observarse como un fenómeno de revisión de desempeño, sino que debe ser usado para mejorar el futuro, haciéndolo parte de él. Pocas son las compañías líderes, que aplican muchos de los principios básicos y la tecnología de métodos de administración de desempeño para proyectarse hacia el futuro. No tiene ningún sentido evaluar al empleado, e indicarle en que estuvo mal, dándole retroalimentación, si ésta no funciona para proyectarlo hacia el

futuro mejorando su desempeño para alinearse con los objetivos de la compañía. Se sugiere, la incorporación de puntos de mejora que se establezcan en el tiempo para chequear el progreso de los empleados a través de metas específicas, más que esperar hasta la próxima evaluación del desempeño para determinar el progreso.

Otro enfoque es la calidad total en el desempeño del trabajo. Esta nueva perspectiva nos dice que si bien es cierto el desempeño del individuo en gran parte depende de él, éste no recae en él únicamente, sino que en parte es trasladada al desempeño de la organización en general. Ambos tipos de desempeño se retroalimentan constantemente.

El empleado forma parte del desempeño de la compañía y la compañía administra el desempeño del trabajador, brindándole además las herramientas necesarias para su desempeño eficiente y eficaz (Mondy, 2005).

3. ENTORNO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Antecedentes de la Empresa

Empresa del ramo de la Industria Automotriz dedicada a la fabricación de Filtros de Aire, de Aceite, de Cabina, Sistemas de admisión, depósitos plásticos de líquidos, una extensa variedad de elementos filtrantes enfocados al mercado de refacciones.

La empresa matriz se encuentra en Ludwigsburg Alemania establecida en 1941, el grupo cuenta con 41 plantas alrededor del mundo en Europa, Asia y América.

La empresa nace en México en 1992 en Tlalnepantla Estado de México, en el año 2004 traslada la planta a la ciudad de Querétaro y al día de hoy cuenta con 380 empleados.

El área productiva cuenta con máquinas de inyección, con tecnología de punta, debido a las características de algunos productos dos de éstas máquinas cuentan con un robot que toma la pieza una vez que es expulsada del molde. Todas las máquinas tienen un sistema propio de alimentación automática de suministro de plástico. Además se cuenta con dos grúas viajeras de capacidad de cinco ton. y una más de 25 ton. máx. para el manejo de moldes. La empresa, cuenta también con máquinas de sellado, con sistema hot-plate dentro de las líneas de ensamble, con sistema de vibración y con sistema de ultrasonido ubicadas en una celda de sellado.

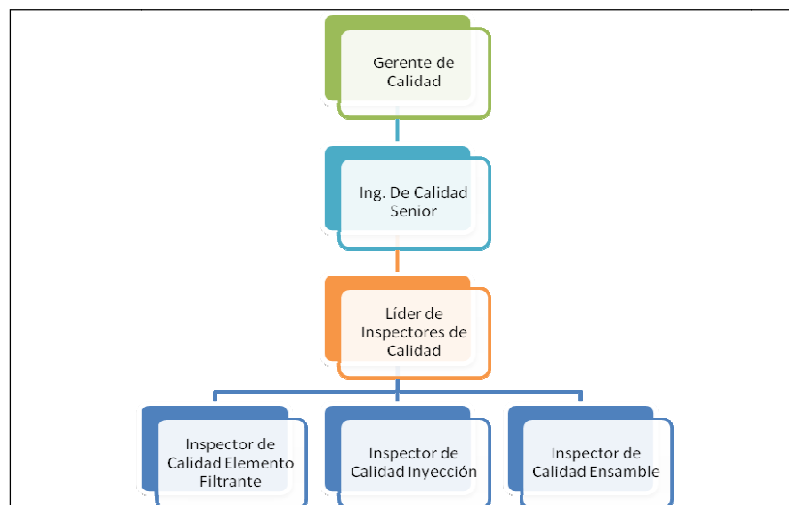
La línea de producción de elementos filtrantes cuenta con una plegadora de papel y un horno de curado, además máquinas de dosificado de cordón de poliuretano con 50 y 40 estaciones respectivamente.

Surte productos a las principales armadoras establecidas en México, así como la exportación a Estados Unidos y Centro América.

Seguía en su misión “Éxito con Filtración” y los valores “Atractivo, Competente y Dinámico”. Define objetivos alcanzables y da un seguimiento constante, desarrolla y revisa las estrategias para el logro de objetivos.

El presente trabajo de investigación se enfoca al área de Calidad proceso el cual está conformado su estructura de la siguiente manera:

Figura 1. Organigrama Calidad operativa de la Empresa



Fuente: Archivo interno de la empresa (2009)

3.2. Planteamiento del problema

En la actualidad las empresas de autopartes automotrices tienen mayor competencia en el mercado, por lo que las empresas tienen que ser competitivas, es decir, contar con personal calificado enfocado al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Por lo que para la empresa en estudio, la satisfacción del cliente es uno de los objetivos de la empresa en donde la participación del área de calidad operativa es fundamental. En la actualidad de acuerdo a los resultados de la evaluación de desempeño 2009 se identifican algunas oportunidades de mejora en el desempeño laboral del personal de esta área.

A través de un conocimiento de las necesidades de capacitación, de actividades que aporten valor agregado al trabajo que desempeñan día a día el personal del área de calidad operativa al cumplimiento de los indicadores y objetivos de calidad.

La pregunta de investigación se plantea de la siguiente manera: ¿Cómo influye el desempeño laboral en el cumplimiento de los objetivos de calidad?

3.3. Justificación

Para la empresa el factor humano es clave en la estrategia para el logro efectivo de los objetivos establecidos por la compañía.

Hoy en día las empresas como estrategia competitiva considera al recurso humano de real importancia para aumentar sus aptitudes y que ellos se sepan valer por sí mismos y den lo mejor de sí en las actividades que desarrollan (Cuesta, 2005).

En este trabajo de tesis, se analiza el desempeño laboral, para encontrar las áreas de oportunidades y determinar las actividades de valor agregado, que realiza el personal del área de calidad operativa para lograr el cumplimiento de los objetivos de calidad.

3.4. Objetivos

A continuación se indican los objetivos establecidos para este trabajo de tesis.

3.4.1. Objetivo General

Determinar el desempeño laboral y su relación con el cumplimiento de los objetivos de calidad.

3.4.2. Objetivos Específicos

- Identificar el desempeño laboral del personal de calidad operativa.
- Describir los objetivos de calidad del área de calidad operativa.

3.5. Hipótesis

El desempeño laboral de los inspectores de calidad es fundamental para contribuir en el cumplimiento de los objetivos de calidad.

3.6. VARIABLES

Dentro de este trabajo de tesis se determinaron las siguientes variables citadas a continuación:

3.6.1 Variable Dependiente

- El logro de los objetivos de calidad

3.6.2. Variable Independiente

- Desempeño Laboral

Chiavenato (2002) expone que el desempeño es “eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral.” (P.236). En tal sentido, el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción. El desempeño define el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento.

4. METODOLOGÍA

4.1. Tipo de estudio

Transversal, descriptivo, de campo y correlacional

4.2. Diseño

El diseño del estudio es no experimental, es decir, es investigación donde no se hace variar intencionalmente las variables independientes. En la investigación no experimental se observa los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. Como señala Kerlinger (1979) “La investigación no experimental o ex-post-facto es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones” (p.116). De hecho, no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural, en su realidad.

4.3. Población y Muestra

La población está conformada por 380 empleados.

La muestra considerada para este análisis fue de 13 personas quienes son los que conforman la plantilla de Inspectores de calidad del área de calidad operativa. Se aplicó un cuestionario a los inspectores de calidad en donde se consideraron las dos variables, para posteriormente realizar el análisis de los resultados obtenidos.

Es una muestra no probabilística por conveniencia de acuerdo a las características, tiempos, recursos, destinados a la presente investigación.

4.4. Variables

Se recolectaron dentro del cuestionario la siguientes variables socio-demográficas:

4.4.1. Socio-Demográficas

- Sexo: Masculino, Femenino.
- Edad: 25-29, 30-39, 40-45.
- Estado Civil: Soltero, Casado, Divorciado, Viudo, Unión libre.
- Escolaridad: Secundaria, Bachillerato, Licenciatura.
- Dependientes económicos: Ninguno, 1-2, 3-5.
- Antigüedad en la empresa: 1-5, 6-10, 11-15, 16-18.

4.5. Recolección de la Información

El instrumento utilizando fue un cuestionario, elaborado por el ingeniero de calidad senior de la empresa, en donde se consideraron la variable dependiente (el logro de los objetivos de calidad) y la independiente (desempeño laboral).

Las respuestas de este instrumento fueron planteadas en una escala tipo Likert: consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se les administra. Es decir, se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que externe su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así, el sujeto obtiene una puntuación respecto a la afirmación y al final se obtiene su puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas en relación a todas las afirmaciones (Likert, 1976).

4.6. Procesamiento de la Información

- Se solicitó autorización para la aplicación de este instrumento al gerente de calidad de la empresa, explicando la razón y finalidad de aplicar el cuestionario.

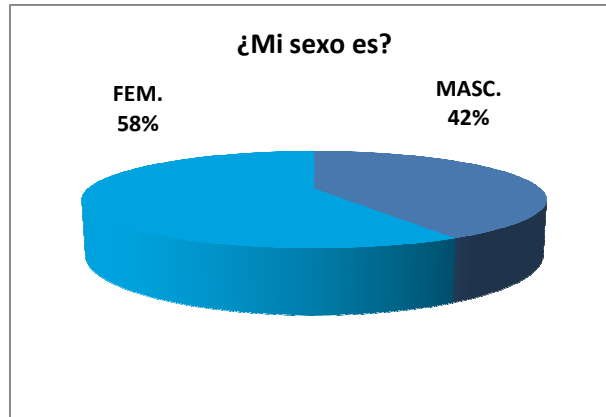
- Una vez obtenida la autorización se reunió al personal del área de Calidad Operativa de los tres turnos para aplicar el cuestionario.
- Se concentró toda la información en una tabla para poder plasmar las respuestas cada una con su respectiva gráfica, se realizó una tabla de correlación de las variables (se utilizó el Paquete Estadístico SPSS (Statistical Product and Service Solutions), versión 15.0 para Windows).
- Se realizó el análisis de la información para poder dar una conclusión de los resultados y con ello una propuesta de mejora.

5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1. Descripción de la Muestra

A continuación se presenta de manera gráfica los resultados obtenidos en el cuestionario, aplicado a los 13 integrantes que conforman la plantilla de inspectores de calidad.

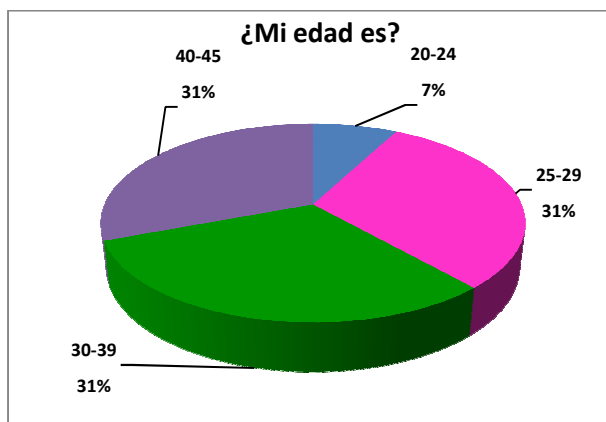
Figura 2. Distribución del grupo de estudio por sexo



Fuente: propia

Como muestra la figura dos, el 58% de la muestra fueron mujeres y el 42% hombres.

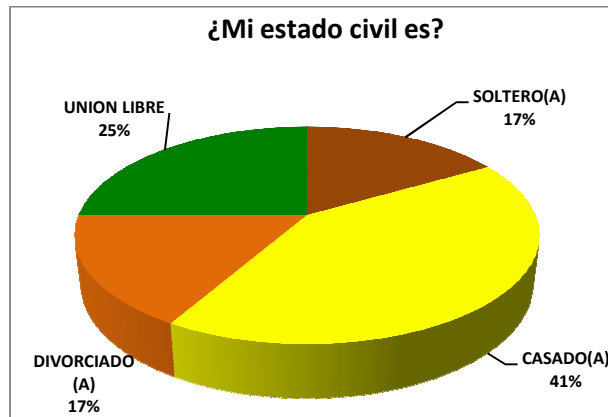
Figura 3. Distribución del grupo de estudio por Edad



Fuente: propia

En la figura tres se puede ver que más de la mitad con el 61% de la muestra es de edad madura, al 39% que son jóvenes.

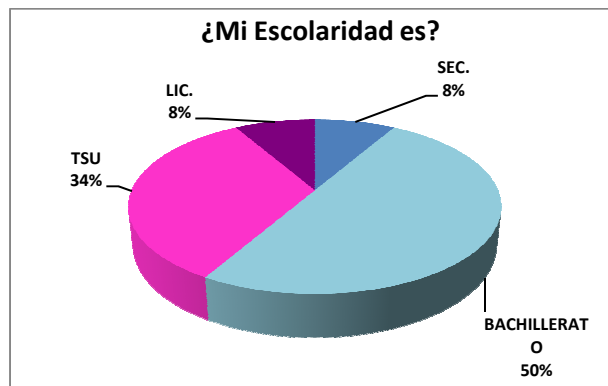
Figura 4. Distribución del grupo por Estado Civil



Fuente: propia

En la figura cuatro se muestra que el 41% están casados y el 25% en unión libre mientras el resto de la muestra está soltero ó divorciado, el 66% tiene pareja y el 34% no tienen pareja.

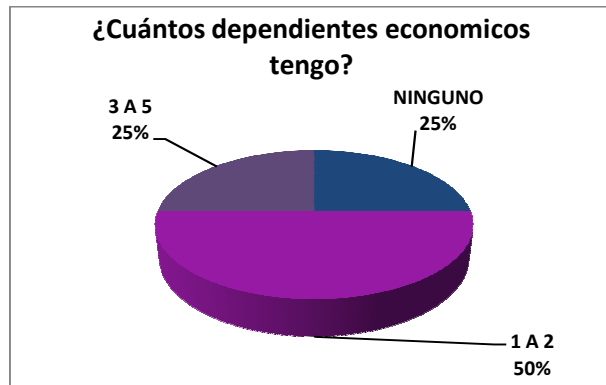
Figura 5. Distribución del grupo de estudio por Escolaridad



Fuente: propia

En la figura cinco se ve que la muestra cuenta un 50% con bachillerato, 34% es técnico universitario, un 8% con secundaria y un 8% con licenciatura.

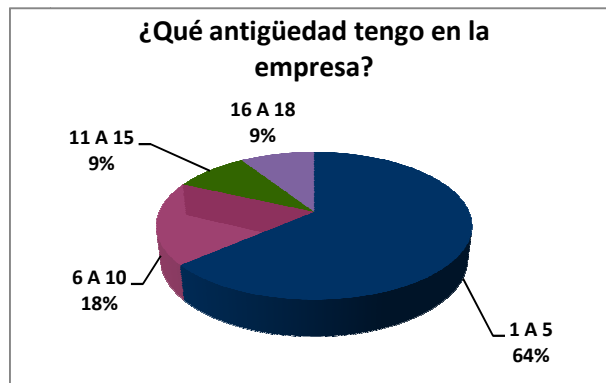
Figura 6. Distribución del grupo de estudio por número de dependientes



Fuente: propia

La figura seis ilustra que el 50% de la muestra tiene de 1-2 dependientes, 25% de 3-5 y 25% ninguno.

Figura 7. Distribución del grupo de estudio por Antigüedad

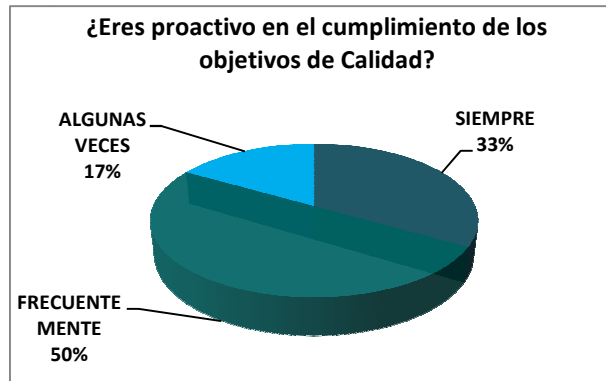


Fuente: propia

El 64% tiene de 1-5, el 18% de 6-10, un 9% 11-15, y un 9% 16-18 años como ilustra la figura siete, el 36% de la muestra tiene un tiempo de permanencia en la empresa estable y el 64% tiene de 1-5 años aunque por las entrevistas realizadas es por que se han creando nuevas vacantes en esta área y no por rotación de personal, la plantilla de inspectores se ha mantenido.

5.2. Preguntas variable dependiente, el logro de los objetivos de calidad.

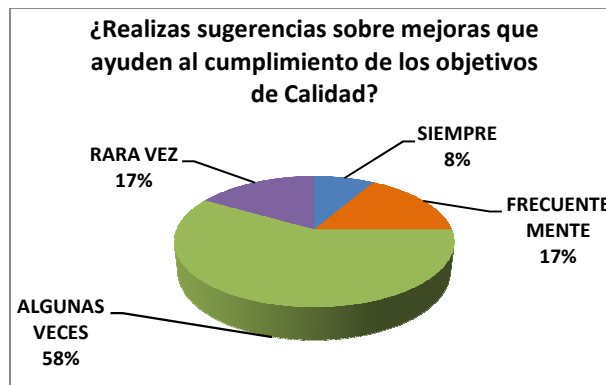
Figura 8. Proactividad en el cumplimiento de objetivos de calidad



Fuente: propia

La figura ocho, muestra que el 83% de la muestra frecuentemente y siempre son proactivos al cumplimiento de los objetivos y un 17% algunas veces

Figura 9. Sugerencias sobre mejoras que ayuden al cumplimiento de objetivos de calidad



Fuente: propia

El 75% de la muestra algunas veces y rara vez participan con sugerencias que ayuden al cumplimiento de los objetivos de calidad y el 25% si lo hacen, como lo muestra la (figura nueve).

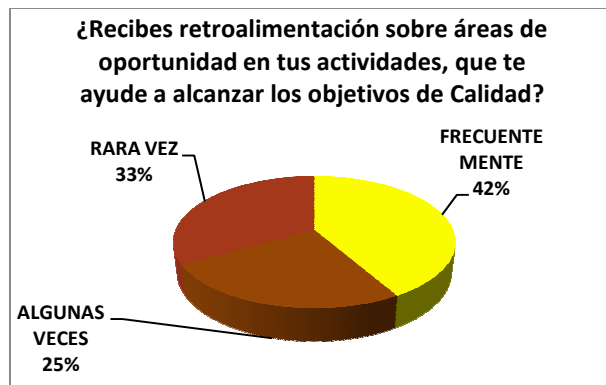
Figura 10. Reconocimiento cuando se logran los objetivos de calidad



Fuente: propia

En la figura 10, el 66% de las muestra algunas veces y rara vez se sienten reconocidos, el 17% nunca y un 17% si siente el reconocimiento cuando se logran los objetivos de calidad.

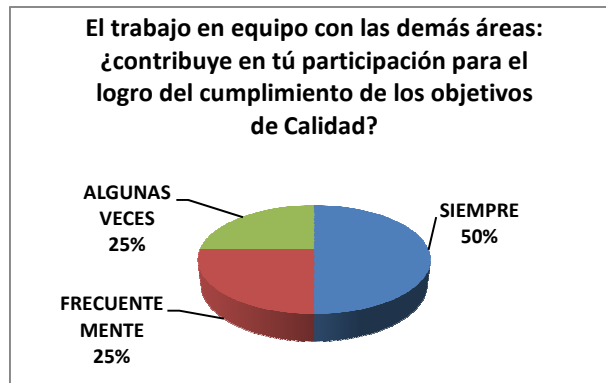
Figura 11. Retroalimentación sobre áreas de oportunidad para alcanzar los objetivos de calidad



Fuente: propia

El 42% frecuentemente, algunas veces el 25% y rara vez el 33% es lo que respondió la muestra a esta pregunta como se puede ver en la figura 11.

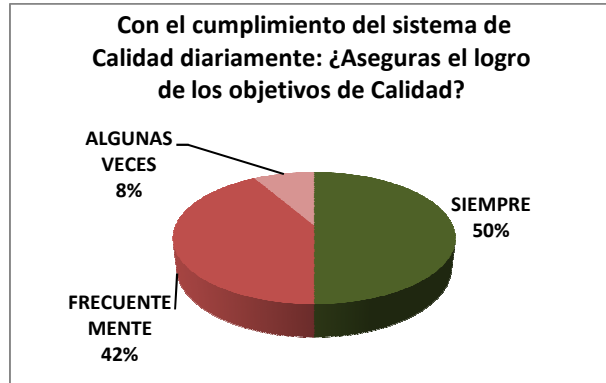
Figura 12. Trabajo en equipo con las demás áreas, para el cumplimiento de los objetivos de calidad



Fuente: propia

En la figura 12, el 75% de la muestra considera que es importante el trabajo en equipo para el cumplimiento de los objetivos de calidad y un 25% algunas veces.

Figura 13. Cumplimiento del sistema de calidad para asegurar, el cumplimiento de los objetivos de calidad



Fuente: Propia

El 92% de la muestra considera que si asegura el logro de objetivos con el cumplimiento del sistema y el 8% algunas veces, como muestra la figura 13.

Figura 14. Motivación con las actividades que realiza, el inspector de calidad, para el cumplimiento de los objetivos de calidad



Fuente: propia

La figura 14 ilustra que el 75% de la muestra siempre y frecuentemente se sienten motivados con sus actividades al cumplimiento de los objetivos de calidad, 17% algunas veces y el 8% rara vez.

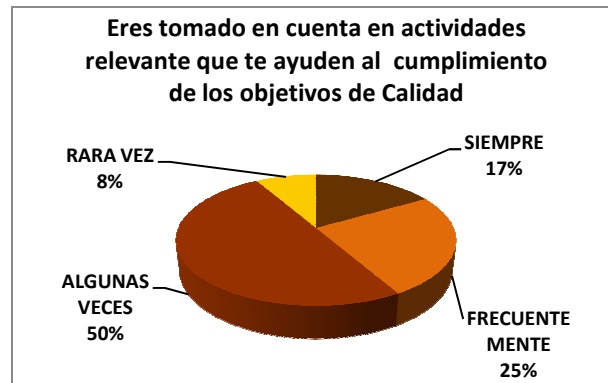
Figura 15. Comunicación de los problemas que ponen en riesgo la calidad del producto y el cumplimiento de los objetivos de calidad



Fuente: propia

El 83% siempre y el 17% frecuentemente de la muestra, comunica los problemas que ponen en riesgo la calidad del producto y con ello el cumplimiento de los objetivos de calidad como lo ilustra la figura 15.

Figura 16. Involucramiento en actividades relevantes, que ayuden al cumplimiento de los objetivos de calidad



Fuente: propia

En figura 16 el 58% algunas veces y rara vez, el 42% siempre y frecuentemente son tomados en cuenta en actividades relevantes que los ayuden al cumplimiento de los objetivos de calidad.

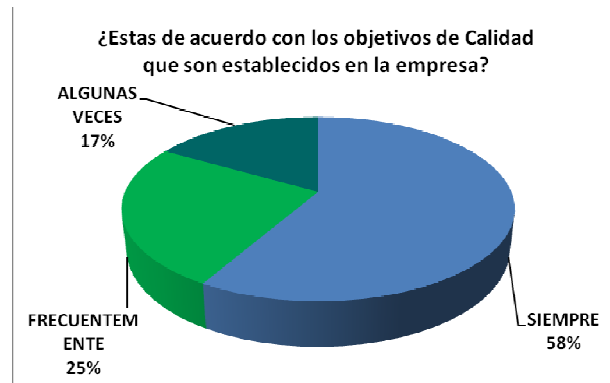
Figura 17. Conocimiento en las actividades diarias a realizar, para el cumplimiento de los objetivos de calidad



Fuente: propia

El 75% de la muestra siempre y el 25% frecuentemente, tienen presente en sus actividades diarias los objetivos de calidad a cumplir, como lo muestra la figura 17.

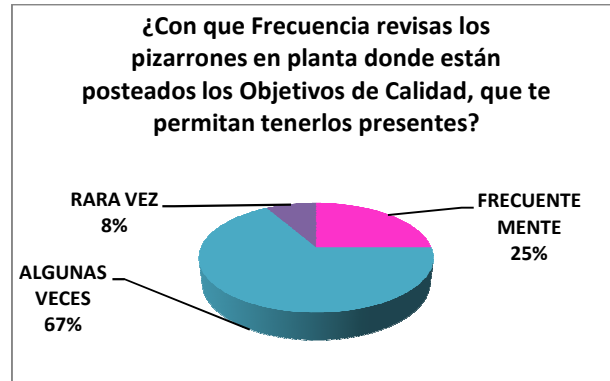
Figura 18. Estás de acuerdo con los objetivos de calidad establecidos en la empresa



Fuente: propia

En la figura 18 el 83% de la muestra siempre y frecuentemente están de acuerdo con los objetivos de calidad establecidos y un 17 % algunas veces.

Figura 19. Frecuencia de verificación de los pizarrones, donde están posteados los objetivos de calidad



Fuente: propia

Podemos observar que el 67% de las personas que contestaron el cuestionario algunas veces revisan los pizarrones donde se encuentran posteados los objetivos de calidad, el 25% frecuentemente y el 8% rara vez, como lo ilustra la figura 19.

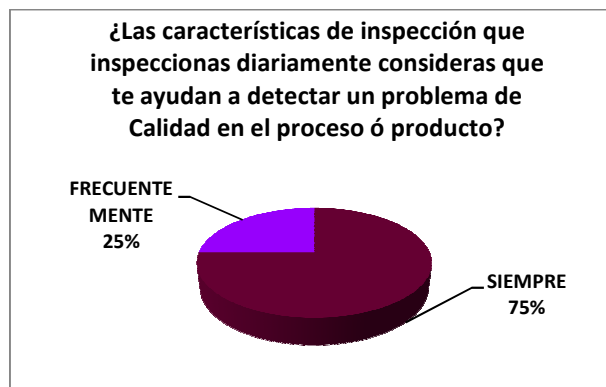
Figura 20. Actividades de valor agregado para detectar un problema de calidad



Fuente: Propia

En la figura 20 se observa que el 92% siempre y el 8% frecuentemente, es para los inspectores de calidad una actividad de valor agregado, las liberaciones que realiza diariamente a las líneas de producción.

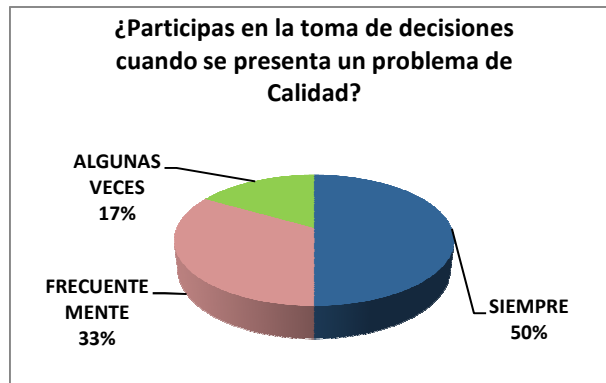
Figura 21. Las características de inspección ayudan a detectar un problema de calidad en el proceso ó producto



Fuente: propia

El 75% de la muestra considera que siempre, y el 25% frecuentemente las características que inspeccionan día a día les permite detectar un problema de calidad en el producto ó proceso, como lo muestra la figura 21.

Gráfica 22. Participación en la toma de decisiones cuando se presenta un problema de calidad



Fuente: propia

La figura 22 ilustra que el 83% de la muestra siempre y frecuentemente participan en la toma de decisiones en los problemas que se presentan de calidad, mientras que el 17% algunas veces.

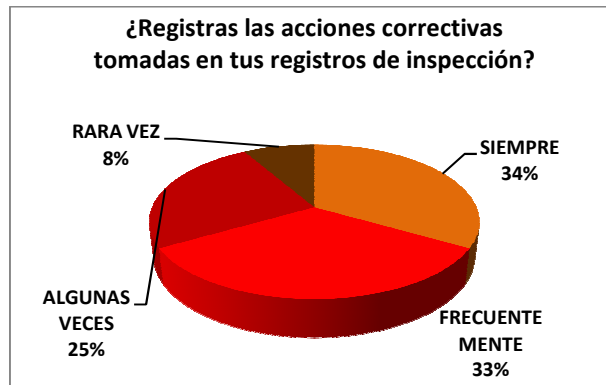
Figura 23. Soporte del líder de inspectores para la realización de las actividades de los inspectores de calidad



Fuente: propia

El 25% de los inspectores respondieron que frecuentemente tiene el soporte por parte de su líder de inspectores, el 58% algunas veces y el 17% siempre, como lo muestra la figura 23.

Figura 24. Acciones correctivas registradas en los registros de inspección



Fuente: propia

La figura 24 muestra que el 67% siempre y frecuentemente registran las acciones correctivas tomadas para un problema de calidad en sus registros de inspección, el 25% algunas veces y el 8% rara vez.

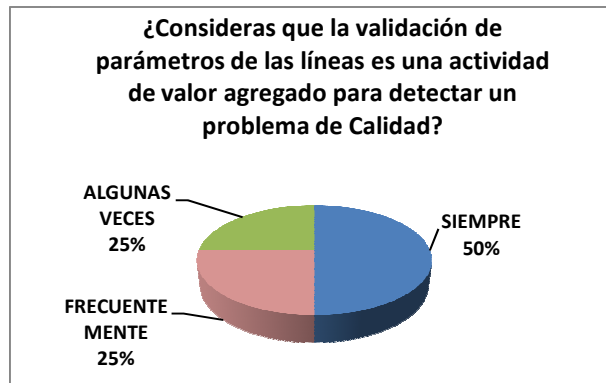
Figura 25. Comunicación con el personal del área de calidad



Fuente: propia

Se observa que el 58% de la muestra considera que la comunicación con el resto del personal de Calidad siempre contribuye a un mejor desempeño de sus actividades, el 42% frecuentemente, como lo muestra la figura 25.

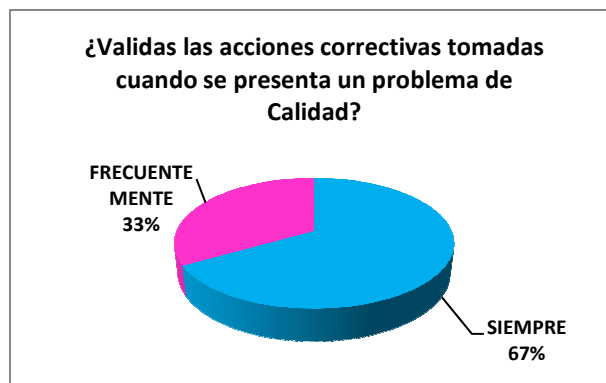
Figura 26 . Validación de parámetros en las líneas de producción



Fuente : propia

En la figura 26 muestra que el 75% siempre y frecuentemente de la muestra, considera que el validar los parámetros en las líneas de producción le da valor agregado para detectar un problema de calidad, 25% algunas veces.

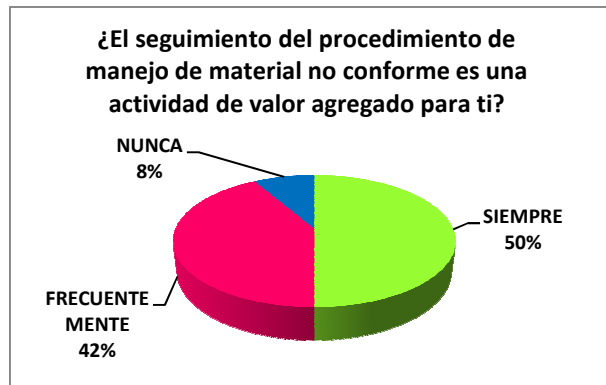
Gráfica 27. Acciones correctivas tomadas, cuando se presenta un problema de calidad



Fuente: Propia

El 67% de la muestra dice que siempre valida las acciones correctivas tomadas cuando se presenta un problema de calidad y el 33% frecuentemente, como lo muestra la figura 27.

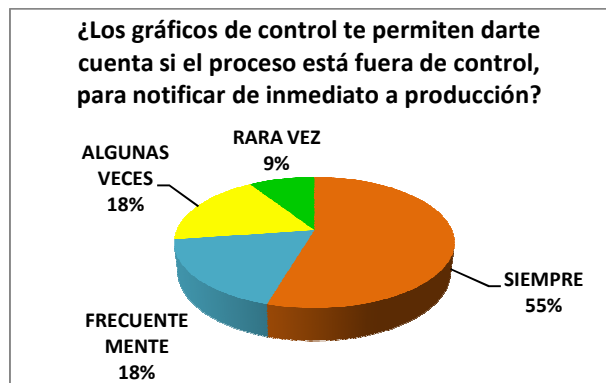
Figura 28. Seguimiento del procedimiento de acciones correctivas



Fuente: propia

La figura 28 ilustra que el 92% de la muestra considera que siempre y frecuentemente el seguimiento del procedimiento de material no conforme, es una actividad de valor agregado, mientras que el 8% nunca.

Figura 29. Uso de los gráficos de control



Fuente: propia

Se observa en la figura 29 que el 73% de los inspectores respondieron que siempre y frecuentemente, los gráficos de control les permiten darse cuenta si el proceso está fuera de control, 18% considera que algunas veces y el 9% rara vez.

5.3. Correlación de la Variables

Se utilizó el procedimiento de Correlaciones Bivariadas del software SPSS (Statistical Product and Service Solutions), versión 15.0 para Windows, que permite medir el grado de dependencia existente entre dos o más variables.

El coeficiente de correlación de Pearson, es una prueba estadística para analizar la relación entre dos variables medidas en un nivel por intervalos o de razón (Sampieri, 1997).

El coeficiente de correlación de Pearson se calcula a partir de las puntuaciones obtenidas en una muestra en dos variables. Se relacionan las puntuaciones obtenidas de una variable con las puntuaciones obtenidas de otra variable, en los mismos sujetos, es una medida de la asociación lineal entre dos variables. Los valores del coeficiente de correlación varían entre +1 a -1. El signo del coeficiente indica la dirección de la relación y su valor absoluto indica la fuerza o grado. Los valores mayores indican que la relación es más estrecha y un valor de 0 indica que no existe una relación lineal (Sampieri, 1997).

Tabla 1. Correlación de Pearson A

		Sentirse reconocido al logro de objetivos	Sentirse motivado con las actividades	Comunicar problemas que ponen en riesgo la calidad	Recibir retroalimentación de áreas de oportunidad	Eres tomado en cuenta en las actividades
Sentirse reconocido al logro de objetivos	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1.000 13	.489 .090 13	.324 .280 13	.215 .480 13	.517 .070 13
Sentirse motivado con las actividades	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.489 .090 13	1.000 13	.734 ** .004 13	.107 .728 13	.245 .420 13
Comunicar problemas que ponen en riesgo la calidad	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.324 .280 13	.734 ** .004 13	1.000 13	.272 .369 13	.272 .368 13
Recibir retroalimentación de áreas de oportunidad	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.215 .480 13	.107 .728 13	.272 .368 13	1.000 13	.698 ** .008 13
Eres tomado en cuenta en las actividades	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.517 .070 13	.245 .420 13	.272 .368 13	.698 ** .008 13	1.000 13
Tienes presentes tus actividades diarias para cumplir objetivos	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.417 157 13	.643 * .018 13	.778 ** .002 13	.000 1.000 13	.350 .241 13

		Sentirse reconocido al logro de objetivos	Sentirse motivado con las actividades	Comunicar problemas que ponen en riesgo la calidad	Recibir retroalimentación de áreas de oportunidad	Eres tomado en cuenta en las actividades
Está de acuerdo con objetivos de calidad establecidos	Pearson	.549	.623 *	.550	-.131	.339
	Correlation	.052	.023	.052	.669	.257
	Sig. (2-tailed)	13	13	13	13	13
	N					
Registras acciones correctivas	Pearson	.291	.241	.168	.732 **	.642
	Correlation	.334	.428	.582	.004	.018
	Sig. (2-tailed)	13	13	13	13	13
	N					
Proactivo para cumplir objetivos	Pearson	.589 *	.741 **	.744 **	.296	.403
	Correlation	.034	.004	.004	.325	.172
	Sig. (2-tailed)	13	13	13	13	13
	N					
Trabajo en equipo contribuye para lograr objetivos	Pearson	.309	.291	.656*	.613 *	.387
	Correlation	.304	.335	.015	.026	.192
	Sig. (2-tailed)	13	13	13	13	13
	N					

Tabla 1. Correlación de Pearson B

		Tienes presentes tus actividades diarias para cumplir tus objetivos	Estás de acuerdo con los objetivos de calidad establecidos	Registras las acciones correctivas	Eres proactivo para cumplir los objetivos de calidad	Trabajo en equipo, contribuye para lograr los objetivos de calidad
Sentirse reconocido al logro de objetivos	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.417 157 13	.549 .052 13	.291 .334 13	.589 * .034 13	.303 .304 13
Sentirse motivado con las actividades	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.643 * .018 13	.623 * .023 13	.241 .428 13	.741 ** .004 13	.291 .335 13
Comunicar problemas que ponen en riesgo la calidad	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.778 ** .002 13	.550 .052 13	.168 .582 13	.744 ** .004 13	.656* .015 13
Recibir retroalimentación de áreas de oportunidad	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.000 1.000 13	-.131 .669 13	.732 ** .004 13	.296 .325 13	.613 * .026 13
Eres tomado en cuenta en las actividades	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.350 .241 13	.339 .257 13	.642 * .018 13	.403 .172 13	.387 .192 13

		Tienes presentes tus actividades diarias para cumplir tus objetivos	Estás de acuerdo con los objetivos de calidad establecidos	Registras las acciones correctivas	Eres proactivo para cumplir los objetivos de calidad	Trabajo en equipo, contribuye para lograr los objetivos de calidad
Tienes presentes tus actividades diarias para cumplir objetivos	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1.000 13	.548 * 13	.131 .669 13	.679* .011 13	.387 .192 13
Está de acuerdo con objetivos de calidad establecidos	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.584* .036 13	1.000 13	.044 .885 13	.635* .020 13	.079 .797 13
Registras acciones correctivas	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.131 .669 13	.044 .885 13	1.000 13	.234 .442 13	.470 .105 13
Proactivo para cumplir objetivos	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.679* .011 13	.635* .020 13	.234 .442 13	1.000 13	.515 .072 13
Trabajo en equipo contribuye para lograr objetivos	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.387 .192 13	.079 .797 13	.470 .105 13	.515 .072 13	1.000 13

Fuente: propia

Las tablas 1A y B muestran que existe una correlación moderada y estadísticamente significativa, por lo cual se acepta la hipótesis: El desempeño laboral de los inspectores de calidad es fundamental para contribuir en el cumplimiento de los objetivos de calidad.

Con una correlación de .734 se tiene una correlación moderada entre la variable de cumplimiento de objetivos, sentirse motivado con las actividades que realiza contribuye al cumplimiento de los objetivos de calidad con comunicar de inmediato los problemas de calidad que pone en riesgo la calidad del producto y el cumplimiento de los objetivos de calidad, esta correlación es de gran importancia ya que permite tomar acciones correctivas inmediatas para evitar poner en riesgo la calidad del producto.

Con .778 existe una correlación moderada entre el tener presente en las actividades diarias los objetivos de calidad a cumplir, por lo que comunica de inmediato los problemas de calidad que pone en riesgo la calidad del producto y con ello el cumplimiento de los objetivos de calidad.

Con .741, existe una correlación moderada con el hecho de sentirse motivado con las actividades que realiza para el cumplimiento de los objetivos de calidad por lo que es proactivo en el cumplimiento de los objetivos de calidad. Se puede ver que el que se sienta agusto con las actividades que realiza que es parte del desempeño laboral se genera una motivación al cumplimiento de los objetivos de calidad.

Existe una correlación moderada con .744 al ser proactivo en el cumplimiento de los objetivos de calidad y la comunicación inmediata de los problemas que ponen en riesgo la calidad del producto. La comunicación es fundamental con las demás áreas para prevenir un problema de calidad parte de la variable de desempeño que impacta en el resultado de los objetivos de calidad.

Se tiene una correlación moderada de .698 en cuanto si el inspector de calidad es tomado en cuenta en actividades relevantes que realiza diariamente con el recibir retroalimentación por parte de su líder sobre áreas de oportunidad en las actividades que realiza que los ayuden a mejorar para lograr el cumplimiento de los objetivos de calidad.

Se tiene en alguna de las variables tanto la del cumplimiento de los objetivos de calidad, como la del desempeño de calidad una correlación moderada, estadísticamente significativa, que indica que el desempeño laboral de los inspectores de calidad influyen al cumplimiento de los objetivos establecidos por la organización.

Aunque no se tiene una alta correlación en todas las variables tanto dependiente como independiente, evaluadas en el cuestionario, en la experiencia real, los resultados de las evaluaciones de desempeño y a través de las entrevistas directas con los supervisores de esta área, se sabe que el cumplimiento de las actividades que tienen que ver con el desempeño laboral de los inspectores es fundamental para el cumplimiento de los objetivos de calidad establecidos de manera individual, como departamento y los definidos por la empresa.

CONCLUSIONES

Las organizaciones competentes y competitivas requieren de trabajadores competentes, capaces. La capacidad de respuesta alta, la aceptación, manejo y producción de los cambios, no significa sólo un cambio de comportamiento del individuo. La alteración de sus prácticas habituales y la asimilación y modificación de los nuevos hábitos y procedimientos para adaptarse, requiere de la interiorización y aceptación por parte del individuo de las nuevas situaciones, requiere de aprendizaje continuo. Estos son imperativos tecnológicos y organizativos que imponen nuevas demandas al trabajador.

Para medir el desempeño, se necesita evaluarlo a través de indicadores de desempeño. Estos indicadores deben ayudar a la gerencia para determinar cuan efectiva y eficiente es la labor de los empleados en el logro de los objetivos, y por ende, el cumplimiento de la misión organizacional. Asimismo, deben estar incorporados en un sistema integral de medición del desempeño que haga posible el seguimiento simultáneo y consistente en todos los niveles de la operación de la empresa, desde el logro de los objetivos estratégicos de la empresa al más alto nivel hasta el desempeño individual de cada ejecutivo y empleado.

Cabe mencionar que el resultado del desempeño individual de cada uno de los inspectores de calidad se ve reflejado de manera directa en el cumplimiento de los objetivos de calidad.

La hipótesis planteada en este trabajo ha sido aceptada, se tiene una correlación moderada, estadísticamente significativa en la correlación de algunas variables tanto del cumplimiento de objetivos de calidad y desempeño laboral.

Se refuerza el resultado con las entrevistas directas realizadas a los supervisores de el área de calidad operativa, que indican la importancia del desempeño laboral de los inspectores de calidad, quienes son personas claves en el piso de producción que interactúan con las demás áreas y aseguran el cumplimiento del sistema de calidad y de las especificaciones del cliente.

Se destaca la importancia de la evaluación de desempeño que se realiza en la empresa cada seis meses, que permite al gerente, al jefe de calidad y al líder de inspectores saber el resultado del desempeño laboral de los inspectores de calidad y con ello darles una retroalimentación constructiva a cada uno, en cuanto a los puntos fuertes, como los débiles, en donde hay que enfocarse para reforzar y mejorar.

La empresa dentro de su estrategia considera al recurso humano de gran importancia para el cumplimiento de los objetivos tanto de calidad, como los de las demás áreas y tiene considerado el desarrollo de talentos en cada área, reforzando la competencia de todos su empleados, en este caso no estamos enfocando a los inspectores de calidad del área operativa a través de la detección de sus necesidades de capacitación y entrenamiento.

RECOMENDACIONES

A continuación se detallan algunas sugerencias para mejorar el desempeño laboral y dar un enfoque a actividades de valor agregado de los inspectores de calidad, que permitan el cumplimiento de los objetivos:

- Cumplimiento del plan de capacitación anual establecido, en base a la detección de necesidades de capacitación y entrenamiento, que permita fortalecer las competencias y del desempeño laboral de los inspectores de calidad.
- Continuar con las evaluaciones de desempeño cada seis meses y con el resultado obtenido, dar una retroalimentación constructiva, que permita aplicar acciones de mejora al desempeño laboral a los inspectores de calidad.
- Enfocar en la descripción de puesto de los inspectores de calidad a actividades de valor agregado, que influyan en el cumplimiento de los objetivos de calidad.
- Dar incentivos a los inspectores que tengan un buen desempeño laboral, de manera que los motive a continuar mejorando continuamente al cumplimiento de los objetivos de calidad.
- Promover la participación, compromiso, trabajo en equipo de las nuevas herramientas como Kan Ban, Lean Manufacturing, Autocalidad, que en conjunto con las demás áreas, influya en el cumplimiento de los objetivos de calidad.

La trascendencia de este trabajo es apoyar al mejoramiento continuo del desempeño laboral del equipo de inspectores de calidad del área de calidad operativa, impulsar un enfoque de prevención y una cultura de cambio, que evite el estado de confort, ceguera de taller y permita realizar actividades que den valor agregado al cumplimiento de los objetivos de calidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2000). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Argentina: Granica.
- Benavides, O. (2002). *Competencias y competitividad. Diseño para organizaciones Latinoamericanas*. Bogotá: McGraw – Hill.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración del recurso humano*. (5ª Ed.). Bogotá: McGraw – Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. (1ª Ed.). México: McGraw – Hill.
- COOPER, R. y SAWAF, A. (2004). *La Inteligencia emocional aplicada al Liderazgo y a las Organizaciones*. Bogotá: Norma.
- Cochran, C. (Noviembre, 2000). *Uso de los objetivos de calidad para dirigir una estrategia de mejora*. Obtenido el 4 de marzo de 2010, desde <http://www.qualitydigest.com/nov00/html/objectives.html>
- Carpenter, M. Sanders, W. y Gregersen, H. (2001). *Bundling human capital with organizational context*. *Academy of Management Journal*, vol. 44, No. 3.
- Cuesta, A. (2005). *Tecnología de la gestión de los recursos humanos*. La Habana: Academia.
- Davenport, T. (2006). *Capital humano, creando ventajas competitivas a través de las personas*. España: Deusto.
- Davis, K. y Newtrons, J. (2000). *Comportamiento humano en el trabajo*. (10ª Ed.). México: McGraw – Hill.
- Drovett, S. (1992). *Diversión de la salud*. Buenos Aires: Maechi.
- Dessler, G. (1993). *Organización y administración enfoque situacional*. México: Prentice Hall.
- Dessler, Garry (2001). *Administración de personal*. México: Prentice Hall.

- García, S. A. y Uscanga G. M. (2008). *Desarrollo y comportamiento de la motivación en el trabajo*. Obtenido el 2 de noviembre, desde: <http://www.eumed.net/libros/2008c/446/>
- Hall R. (1993). *A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage*. *Strategic Management Journal*, Vol. 14.
- Hernández, S. R. (1997). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill
- Hodgetts, R. y Altman, S. (1994). *Comportamiento en las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Marchant, L. (2005). *Hacia un modelo de implementación del alineamiento estratégico*. Viña del Mar, Chile: UVM
- Milkovich, G y Boudrem, T. (1994). *Dirección y administración de recursos humanos, un enfoque de estrategia*. Estados Unidos: Addison Wesley Iberoamericana.
- Mejía, L., Balkin, D. y Cardy, R. (2001). *Dirección y gestión de recursos humanos*. España: Pearson.
- Mondy, W., Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson
- Nash, M. (1989). *Como incrementa la productividad del recurso humano*. Colombia: Norma.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. (10^a Ed.). México: Prentice Hall.
- Robbins, S. (2000). *“Administración”*. (10^a Ed.). México: Prentice Hall.
- STOKEY, N. L.(1991), *Human Capital, Product Quality and Growth*, *Quarterly Journal of Economics* p.106

Parra, U. M. (2000). *La evaluación del desempeño y la gestión de los recursos humanos*.

Obtenido el 2 de noviembre del 2009, desde

<http://www.rrhmagazine.com/articulo/rrhh13.asp>

Walkman, D. (1994). *The contributions of total quality management to a theory of work*

performance. Academy of Management Review (Vol. 19, Issue 3, p. 510, p. 27)

Chiavenato, I. (2005). *El talento humano*. Colombia: McGraw -Hill.

Mesa, E. (2007). *La evaluación del desempeño :herramienta vital en la dirección*

organizacional. Observatorio de la economía Latinoamericana. No. 73, Obtenido el

12 de marzo 2010, desde: <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/cu/>

APÉNDICE

CUESTIONARIO SOBRE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DE CALIDAD Y DESEMPEÑO LABORAL



CALIDAD OPERATIVA MANN+HUMMEL MÉXICO

La finalidad de este cuestionario es identificar las actividades de valor agregado que realizas en el área de calidad Operativa, que influyen en el cumplimiento de los objetivos de Calidad y detectar el impacto que tienen en tu desempeño laboral.

Es importante que tú contestes absolutamente todas las frases de una manera sincera. No hay respuestas ni buenas ni malas. Los datos serán manejados en forma estrictamente confidencial. Agradecemos de antemano tu valiosa cooperación. (Tiempo aproximado: 15 minutos).

Nombre: _____,

Fecha _____

DATOS GENERALES

Favor de marcar con una “X” la letra que lo describa

Mi sexo es: A) Masculino B) Femenino

Mi edad es entre: a) 25-29 C) 30-39 D) 40-45

Soy: A) Soltero(a) B) Casado(a) C) Divorciado(a) D) Viudo(a) E) Unión libre

Mi escolaridad es: A) Secundaria B) TSU C) Licenciatura

Dependientes (hijos, hermanos u otros): A) Ninguno B) 1 a 2 C) 3 a 5

Antigüedad en la empresa: A)1-5 B)6-10 C)11-15 D)16-18

Para contestar esta sección, se presenta una columna de letras, cada letra tiene un valor que va de:

A) Siempre B) Frecuentemente C) Algunas veces D) Rara vez E) Nunca

Ahora por favor lee con cuidado cada una de las frases siguientes. Marque con una “X” la opción, que en general, mejor refleje su situación.

EJEMPLO:

Voy al cine A B ~~C~~ D E

		A	B	C	D	E
1	Eres proactivo en el cumplimiento de los objetivos de Calidad					
2	Realizas sugerencias sobre mejoras que ayuden al cumplimiento de los objetivos de Calidad					
3	Te sientes reconocido cuando se logran los objetivos de Calidad					
4	Recibes retroalimentación sobre áreas de oportunidad en tus actividades, que te ayude a alcanzar los objetivos de Calidad					
5	El trabajo en equipo con las demás áreas contribuye en tú participación para el logro del cumplimiento de los objetivos de Calidad					
6	Con el cumplimiento del sistema de Calidad diariamente aseguras el logro de los objetivos de Calidad					

7	Te sientes motivado con las actividades que realizas para el cumplimiento de los objetivos de Calidad					
8	Comunicas inmediatamente algún problema que pone en riesgo la Calidad del producto y el cumplimiento de los objetivos de Calidad					
9	Eres tomado en cuenta en actividades relevante que te ayuden al cumplimiento de los objetivos de Calidad					
10	Tienes presentes en tus actividades diarias cuales son los objetivos de Calidad a cumplir					
11	Estás de acuerdo con los objetivos de Calidad que son establecidos en la empresa					
12	Con que Frecuencia revisas los pizarrones en planta donde están posteados los Objetivos de Calidad, que te permitan tenerlos presentes.					
13	La liberación que realizas diariamente a líneas de producción para ti es una actividad de valor agregado para detectar un problema de calidad					
14	Las características de inspección que inspeccionas diariamente consideras que te ayudan a detectar un problema de Calidad en el proceso ó producto					
15	Participas en la toma de decisiones cuando se presenta un problema de Calidad					
16	Cuentas con el soporte necesario por parte del líder de					

	Inspectores para el desarrollo de tus actividades					
17	Registras las acciones correctivas tomadas en tus registros de inspección					
18	La comunicación que tienes con el resto del personal de tú área contribuye a un mejor desempeño de tus actividades					
19	Consideras que la validación de parámetros de las líneas es una actividad de valor agregado para detectar un problema de Calidad					
20	Validas las acciones correctivas tomadas cuando se presenta un problema de Calidad					
21	El seguimiento del procedimiento de manejo de material no conforme es una actividad de valor agregado para ti					
22	Los gráficos de control te permiten darte cuenta si el proceso está fuera de control, para notificar de inmediato a producción					