

UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL TÁCHIRA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
CENTRO DE INVESTIGACIONES EMPRESARIALES  
SISTEMA DE FORMACIÓN COMPLEMENTARIA

**CÍRCULOS DE CALIDAD COMO ESTRATEGIA PARA INCREMENTAR  
LA MOTIVACIÓN, LA PARTICIPACIÓN Y EL TRABAJO EN EQUIPO DE  
LOS TRABAJADORES DE LAS INSTITUCIONES BANCARIAS  
CASO DE ESTUDIO:  
VICEPRESIDENCIA DE ADMINISTRACIÓN DE “BANFOANDES”.  
AÑO 2002 - 2003**

AUTORA: Grecia Alejandra Chacón Durán  
TUTORA: Lcda. Omaira Martínez

SAN CRISTÓBAL; JULIO DE 2.003

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi carácter de tutora del Trabajo de Grado presentado por la ciudadana Grecia Alejandra Chacón Durán para optar al título de Licenciada en Administración, mención Gerencia de Recursos Humanos.

Considero que el trabajo cumple con los requisitos básicos para su presentación y evaluación por parte del jurado evaluador.

En la ciudad de San Cristóbal, a los siete días del mes de julio de 2003.

---

Lcda.. Omaira Martínez

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios Todopoderoso por poner las condiciones aptas en mi camino para lograr esta meta.

A mis padres, quienes han sido ejemplo, guía y apoyo a lo largo no solo de mi carrera sino de mi vida.

A todos aquellos que de una u otra forma son partícipes de este logro, a todos muchas gracias.

# ÍNDICE DE CONTENIDO

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
LISTA DE CUADROS.....	vi
LISTA DE TABLAS .....	vii
LISTA DE GRÁFICOS .....	ix
RESUMEN.....	xi
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPITULO I .....	3
EL PROBLEMA .....	3
I.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
I.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	6
I.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	6
I.3.1 OBJETIVO GENERAL.....	6
I.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	6
I.4 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA.....	7
I.5 ALCANCES Y LIMITACIONES .....	8
I.5.1 ALCANCES .....	8
I.5.2 LIMITACIONES .....	8
CAPÍTULO II.....	9
MARCO TEÓRICO.....	9
II.1 ANTECEDENTES DE ESTUDIO.....	9
II.2 BASES TEÓRICAS .....	12
II.2.1 CÍRCULOS DE CALIDAD.....	12
II.2.1.1 OBJETIVOS DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD.....	14
II.2.1.2 CARACTERÍSTICAS DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD.....	15
II.2.1.3 CÍRCULOS DE CALIDAD: ESTRUCTURA Y PROCESO.....	16
II.2.1.4 ORGANIZACIÓN DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD .....	19
II.2.2 MOTIVACIÓN .....	20
II.2.3 PARTICIPACIÓN.....	24
II.2.4 TRABAJO EN EQUIPO .....	25
II.3 MARCO NORMATIVO.....	26
II.4 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS .....	26
II.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	31
CAPÍTULO III.....	32
MARCO METODOLÓGICO.....	32
III.1 NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN .....	32
III.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	32
III.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	33
III.4 INSTRUMENTOS.....	33
III.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE ANÁLISIS DE DATOS.....	34

III.6 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO.....	37
III.7 SÍNTESIS DEL DIAGNÓSTICO CORRESPONDIENTE AL CUESTIONARIO I.....	61
III.8 SÍNTESIS DEL DIAGNÓSTICO CORRESPONDIENTE AL CUESTIONARIO II .....	77
CAPITULO IV.....	78
PROPUESTA DE IMPLANTACIÓN DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD COMO ESTRATEGIA PARA INCREMENTAR LA MOTIVACIÓN, LA PARTICIPACIÓN Y EL TRABAJO EN EQUIPO DE LOS MIEMBROS DE LA VICEPRESIDENCIA DE ADMINISTRACIÓN DE BANFOANDES .....	78
PRESENTACIÓN.....	78
PROPÓSITOS Y OBJETIVOS DE LA PROPUESTA .....	79
ESTRUCTURA Y DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	79
CAPÍTULO V.....	107
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	107
V.1 CONCLUSIONES .....	107
V.2 RECOMENDACIONES .....	110
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	112
ANEXOS .....	116

## **LISTA DE CUADROS**

CUADRO 1 : ESTRUCTURA DEL CÍRCULO DE CALIDAD	17
CUADRO 2 : PROCESO DEL CÍRCULO DE CALIDAD	18

# LISTA DE TABLAS

## CUESTIONARIO I

TABLA N° 1	CALIDAD – ERRORES EN EL AREA DE TRABAJO.....	38
TABLA N° 2	CALIDAD – CORRECCIÓN DE ERRORES .....	39
TABLA N° 3	CALIDAD – DESACUERDO CON LAS DECISIONES .....	40
TABLA N° 4	CALIDAD – CALIDAD DE LAS DECISIONES .....	41
TABLA N° 5	SOLUCIÓN DE PROBLEMAS – INVOLUCRADOS .....	42
TABLA N° 6	SOLUCIÓN DE PROBLEMAS – MÉTODOS O TÉCNICAS .....	43
TABLA N° 7	FACTIBILIDAD – ACEPTACIÓN DE LOS EMPLEADOS .....	44
TABLA N° 8	FACTIBILIDAD – DESARROLLO DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD.....	45
TABLA N° 9	FACTIBILIDAD – APOORTE DE LOS EMPLEADOS .....	46
TABLA N° 10	CONTENIDOS MOTIVACIONALES – CONDICIONES ACTUALES .....	47
TABLA N° 11	CONTENIDOS MOTIVACIONALES – RECONOCIMIENTOS....	48
TABLA N° 12	CONTENIDOS MOTIVACIONALES – BENEFICIOS .....	49
TABLA N° 13	CONTENIDOS MOTIVACIONALES - NECESIDADES .....	50
TABLA N° 14	CONTENIDOS MOTIVACIONALES – DESEMPEÑO .....	51
TABLA N° 15	INVOLUCRAMIENTO MENTAL Y EMOCIONAL – PARTICIPACIÓN DEL EGO .....	52
TABLA N° 16	CONTRIBUCIÓN - NOVEDAD .....	53
TABLA N° 17	CONTRIBUCIÓN - CREATIVIDAD .....	54
TABLA N° 18	RESPONSABILIDAD - PERTENENCIA.....	55
TABLA N° 19	GRADO DE RESPONSABILIDAD.....	56
TABLA N° 20	COMPROMISO - OBJETIVOS.....	57
TABLA N° 21	COMPROMISO - ESFUERZO.....	58
TABLA N° 22	COMUNICACIÓN – NECESIDADES DE INFORMACIÓN.....	59
TABLA N° 23	APTITUDES Y HABILIDADES - DESTREZAS.....	60

## CUESTIONARIO II

TABLA N° 1	CALIDAD – ERRORES EN EL AREA DE TRABAJO.....	63
TABLA N° 2	CALIDAD – CORRECCION DE ERRORES .....	64
TABLA N° 3	CALIDAD – CALIDAD DE LAS DECISIONES .....	65
TABLA N° 4	CALIDAD – PARTCIPACION EN LA TOMA DE DECISIONES .....	66
TABLA N° 5	SOLUCIÓN DE PROBLEMAS - INVOLUCRADOS .....	67
TABLA N° 6	SOLUCIÓN DE PROBLEMAS – MÉTODOS O TÉCNICAS .....	68
TABLA N° 7	FACTIBILIDAD – APOYO DEL VICEPRESIDENTE, GERENTES Y JEFES DE DPTO. ....	69
TABLA N° 8	FACTIBILIDAD –ENTRENAMIENTO .....	70
TABLA N° 9	FACTIBILIDAD – IMPLEMENTACIÓN DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD.....	71

TABLA N° 10 CONTENIDOS MOTIVACIONALES – CONDICIONES ACTUALES .....	72
TABLA N° 11 CONTENIDOS MOTIVACIONALES – RECONOCIMIENTOS....	73
TABLA N° 12 INVOLUCRAMIENTO MENTAL Y EMOCIONAL – PARTICIPACIÓN DEL EGO .....	74
TABLA N° 13 COMPROMISO – SINERGIA.....	75
TABLA N° 14 COMUNICACIÓN – NECESIDADES DE INFORMACIÓN.....	76



## LISTA DE GRÁFICOS

### CUESTIONARIO I

GRAFICO N° 1	DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA CALIDAD – ERRORES EN EL ÁREA DE TRABAJO .....	38
GRAFICO N° 2	DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA CALIDAD – CORRECCIÓN DE ERRORES.....	39
GRAFICO N° 3	DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA CALIDAD – DESACUERDO CON LAS DECISIONES DE LA GERENCIA...	40
GRÁFICO N° 4	DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA CALIDAD – CALIDAD DE LAS DECISIONES .....	41
GRÁFICO N° 5	DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS – INVOLUCRADOS .....	42
GRÁFICO N° 6	DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS – MÉTODOS O TÉCNICAS.....	43
GRÁFICO N° 7	DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA FACTIBILIDAD – ACEPTACIÓN DE LOS EMPLEADOS .....	44
GRÁFICO N° 8	DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA FACTIBILIDAD – DESARROLLO DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD .....	45
GRÁFICO N° 9	DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA FACTIBILIDAD – APORTE DE LOS EMPLEADOS .....	46
GRÁFICO N° 10	DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LOS CONTENIDOS MOTIVACIONALES – CONDICIONES ACTUALES .....	47
GRÁFICO N° 11	DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LOS CONTENIDOS MOTIVACIONALES – RECONOCIMIENTOS.....	48
GRÁFICO N° 12	DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LOS CONTENIDOS MOTIVACIONALES – BENEFICIOS.....	49
GRÁFICO N° 13	DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LOS CONTENIDOS MOTIVACIONALES – NECESIDADES.....	50
GRÁFICO N° 14	DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LOS CONTENIDOS MOTIVACIONALES – DESEMPEÑO.....	51
GRÁFICO N° 15	DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DEL INVOLUCRAMIENTO MENTAL Y EMOCIONAL – PARTICIPACIÓN DEL EGO.....	52
GRÁFICO N° 16	DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA CONTRIBUCIÓN – NOVEDAD .....	53
GRÁFICO N° 17	DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA CONTRIBUCIÓN - CREATIVIDAD .....	54
GRÁFICO N° 18	DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA RESPONSABILIDAD - PERTENENCIA .....	55
GRÁFICO N° 19	DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA RESPONSABILIDAD – GRADO DE RESPONSABILIDAD .....	56

GRÁFICO N° 20 DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DEL COMPROMISO - OBJETIVOS .....	57
GRÁFICO N° 21 DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DEL COMPROMISO - ESFUERZO .....	58
GRÁFICO N° 22 DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA COMUNICACIÓN – NECESIDADES DE INFORMACIÓN .....	59
GRÁFICO N° 23 DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LAS APTITUDES Y HABILIDADES - DESTREZAS .....	60

## **CUESTIONARIO II**

GRAFICO N° 1 DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA CALIDAD – ERRORES EN EL ÁREA DE TRABAJO .....	63
GRAFICO N° 2 DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA CALIDAD – CORRECCIÓN DE ERRORES.....	64
GRÁFICO N° 3 DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA CALIDAD – CALIDAD DE LAS DECISIONES .....	65
GRÁFICO N° 4 DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA CALIDAD – PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES .....	66
GRÁFICO N° 5 DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS - INVOLUCRADOS.....	67
GRÁFICO N° 6 DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA SOLUCIÓN DE LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS – MÉTODOS O TÉCNICAS .....	68
GRÁFICO N° 7 DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA FACTIBILIDAD – APOYO DEL VICEPRESIDENTE, GERENTES Y JEFES DE DPTO. ....	69
GRAFICO N° 8 DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA FACTIBILIDAD – ENTRENAMIENTO.....	70
GRAFICO N° 9 DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA FACTIBILIDAD – IMPLEMENTACIÓN DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD .....	71
GRAFICO N° 10 DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LOS CONTENIDOS MOTIVACIONALES – CONDICIONES ACTUALES .....	72
GRÁFICO N° 11 DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LOS CONTENIDOS MOTIVACIONALES – RECONOCIMIENTOS.....	73
GRAFICO N° 12 DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DEL INVOLUCRAMIENTO MENTAL Y EMOCIONAL – PARTICIPACIÓN DEL EGO.....	74
GRÁFICO N° 13 DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DEL COMPROMISO – SINERGIA .....	75
GRAFICO N° 14 DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA COMUNICACIÓN – NECESIDADES DE INFORMACIÓN .....	76

UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL TÁCHIRA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
CENTRO DE INVESTIGACIONES EMPRESARIALES  
SISTEMA DE FORMACIÓN COMPLEMENTARIA

**CIRCULOS DE CALIDAD COMO ESTRATEGIA PARA  
INCREMENTAR LA MOTIVACIÓN, LA PARTICIPACIÓN Y EL  
TRABAJO EN EQUIPO DE LOS MIEMBROS DE LA  
VICEPRESIDENCIA DE ADMINISTRACIÓN DE BANFOANDES**

Autora: Grecia Alejandra Chacón Durán  
Fecha: Julio de 2003

**RESUMEN**

El trabajo de investigación que se presenta a continuación tuvo como finalidad proponer la implementación de los círculos de calidad como estrategia para incrementar la motivación, la participación y el trabajo en equipo de los miembros de la Vicepresidencia de Administración de BANFOANDES de San Cristóbal, Estado Táchira. Metodológicamente se utilizó el proyecto factible con sus tres fases: diagnóstico, factibilidad y diseño, apoyado en una investigación descriptiva y de campo. La población estuvo representada por los treinta y seis (36) miembros de la Vicepresidencia de Administración de BANFOANDES, que a su vez conformaron la muestra de estudio. Para la recolección de la información se utilizaron dos instrumentos tipo cuestionario, contenido el primero de 23 ítems dirigido a los veinticinco (25) empleados; el segundo cuestionario estuvo conformado por 14 ítems y fue dirigido a los altos directivos. Las escalas utilizadas en ambos instrumentos fueron las de Likert, de frecuencia y dicotómica. Para obtener los resultados pertinentes se aplicó el estudio cuantitativo. Se elaboró y analizó tablas y gráficos estadísticos, con frecuencias y porcentajes. Entre las conclusiones se encuentran: la motivación, la participación y el trabajo en equipo son fortalezas que se tienen en la empresa pero que necesitan ser reforzadas, para lo cual se recomienda la implementación de los círculos de calidad; por tal razón se elaboró una propuesta de implementación de los círculos de calidad como estrategia para incrementar la motivación, la participación y el trabajo en equipo de los miembros de la Vicepresidencia de Administración e BANFOANDES.

Descriptor: Círculos de Calidad, Motivación, Participación, Trabajo en Equipo, Propuesta, Estrategia.

# INTRODUCCIÓN

Hasta hace algunos años la preocupación fundamental de la gerencia de las empresas era los procesos productivos, pero la gran competitividad y evolución de los mercados mundiales obligó a dichas organizaciones a abrir sus campos y asumir nuevos retos. Son muchos los aspectos que han evolucionado hasta hoy, y entre ellos resalta el campo de los recursos humanos, el cual lleva implícito, tomar más en consideración al personal y motivarlo para que su desempeño sea cada vez mejor.

Es así pues, como han surgido diversas técnicas no solo para incrementar la motivación de los empleados, sino también para incrementar su participación y un aspecto muy importante que es el trabajo en equipo, logrando un efecto sinérgico. Entre las técnicas y / o estrategias modernas se encuentran los círculos de calidad, los cuales se basan en un trabajo en equipo que persigue solucionar problemas, partiendo de las soluciones aportadas por los mismo involucrados: los empleados.

Con estos grupos sin duda alguna, se consigue aumentar la motivación de los empleados, por cuanto van a sentir que son tomados en cuenta por la alta gerencia, lo cual hará que la participación de los miembros de la organización aumente y trabajen como un todo en búsqueda de alcanzar los objetivos propuestos.

Por lo tanto, el objetivo fundamental de este trabajo fue proponer la implantación de los círculos de calidad como estrategia para incrementar la motivación, la participación y el trabajo en equipo de los miembros de la Vicepresidencia de Administración de BANFOANDES, ubicado en San Cristóbal, Estado Táchira. Desde este punto de vista y para lograr éste propósito, la investigación se estructuró de la siguiente forma:

Se desarrolló el Capítulo I contenido de el planteamiento del problema, objetivo general, objetivos específicos, justificación, alcance y limitaciones.

Luego se efectuó el Capítulo II titulado Marco Teórico, el cual presentó los antecedentes de la investigación, bases teóricas, definición de términos, sistema de variables y operacionalización de las variables.

Seguidamente, en la metodología aplicada en el Capítulo III, se explicó la naturaleza de la investigación, diseño de la investigación, población y muestra, el instrumento, incluyendo la descripción y validación del mismo, técnicas y procedimientos de análisis de datos y los resultados del diagnóstico con sus respectivos análisis.

El Capítulo IV está conformado por la presentación y estructuración de la propuesta de implantación de los círculos de calidad como estrategia para incrementar la motivación, la participación y el trabajo en equipo de los miembros de la Vicepresidencia de Administración de BANFOANDES. Asimismo, en él se ofrecen conclusiones y recomendaciones producto de la investigación efectuada.

Finalmente, el propósito fundamental del trabajo es incrementar la motivación, la participación y el trabajo en equipo a través de los círculos de calidad, lo cual incidiría notoriamente en el beneficio tanto para los empleados como para la totalidad de la empresa.

# **CAPITULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **I.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En las condiciones actuales de globalización económica, posiblemente podrán permanecer en el mercado sólo aquellas empresas en las que las propuestas de mejora se multipliquen año con año, que sean capaces de reestructurarse y adecuarse a la diversidad de cambios que a diario ocurren. Una de las formas de mejora continua que se han impulsado como respuesta a nuevas exigencias ha sido la creación de los círculos de calidad, los cuales se definen según Barra (1985) como: “Pequeños grupos de empleados que bajo el patrocinio de la dirección, se reúnen voluntariamente, con carácter regular para identificar, analizar y brindar propuestas de solución a los problemas del trabajo”(P.23).

Asimismo, Donald (1981) indica que:

“...Toda organización que ofrezca bienes y servicios, necesita un círculo de calidad para estimular en su personal la conciencia de la calidad, y a pesar de que fueron introducidos inicialmente en ambientes manufactureros, pueden ser implementados en sectores tan diversos como los del comercio, hospitales, bancos, seguros, servicios públicos, de gobierno, militares, entre otros...”(P.8).

Tal es el éxito que ha tenido ésta técnica en los casi cincuenta (50) años de creada, que se ha expandido desde Japón al mundo entero, logrando grandes

beneficios para las empresas manufactureras y de toda índole, en el ámbito social y económico. Evidentemente, las instituciones bancarias no escapan de esta realidad, dado que los principios de los círculos de calidad son universales y aplicables a todo tipo de organización. Por lo tanto, se infiere que ésta técnica es un mecanismo de estimulación del personal para la mejor realización de sus actividades.

Actualmente, las instituciones bancarias han tenido que implementar mecanismos estratégicos que les permitan tener ventajas competitivas, como lo menciona Carroll (2003)[en línea] “hace falta correr lo más rápido que uno pueda para permanecer en el mismo lugar”(P.1); esto es, para lograr una buena posición en el mercado y atraer a los clientes se deben optimizar los trabajos y tiempos de respuesta, y quiénes mejor para realizar éste trabajo, que las personas involucradas en el proceso.

El Banco de Fomento Regional Los Andes BANFOANDES, es una institución que desde el comienzo tuvo muy claros sus objetivos: fomentar el desarrollo regional mediante la producción económica, apoyar el comercio, la agricultura y la ganadería. Al mismo tiempo, tiene como misión apoyar a los sectores productivos a través de un servicio financiero eficaz para la satisfacción de los clientes, empleados y comunidad. La totalidad de la familia BANFOANDES cuenta con una representación en Junta Directiva constituida por su presidente, siete (07) directores principales y (06) directores suplentes.

Igualmente, cuenta con una estructura basada en vicepresidencias y unidades de apoyo, quienes gerencian y diligencian oportunamente los requerimientos planteados por los compañeros de trabajo. Cabe destacar que la Vicepresidencia de Administración está conformada por: la Gerencia de Servicios Administrativos, que a su vez está compuesta por los departamentos siguientes: Servicio y Suministros, Bienes Muebles Nacionales y Compras; también se tiene la Gerencia de

Infraestructura y Servicios constituida por los departamentos: Inmuebles, Mantenimiento, Proyectos y Obras Civiles, y de Pagos.

En la actualidad la Vicepresidencia de Administración, evidencia a través de la observación directa efectuada en un periodo de dos semanas y por medio de entrevistas informales sostenidas con el Vicepresidente de Administración, el Gerente de Capacitación y Desarrollo de la Vicepresidencia de Recursos Humanos y otros miembros de la institución, el desarrollo de procesos ágiles, donde los planes y objetivos son alcanzados de acuerdo con los parámetros establecidos por la empresa, por lo que se infiere que actualmente no se presentan problemas laborales de gran magnitud.

Sin embargo, toda organización debe recurrir a la utilización de instrumentos como los círculos de calidad, que le permitan incrementar su nivel de utilidad mediante la optimización de la calidad de los productos o servicios que ofrecen, con el eficiente uso de los recursos, el compromiso del personal y su participación en los diferentes niveles jerárquicos. De lo contrario, no tendrán ventajas preferenciales que brindarle a sus clientes, lo que pudiese ocasionar la preferencia de éstos (los clientes) por otra empresa, atraso en cuanto competitividad organizacional y mayores costos en el desarrollo de los procesos y del servicio que ofrecen.

Por consiguiente, la situación anteriormente descrita hace necesaria la revisión de los procesos de la Vicepresidencia de Administración de BANFOANDES, con el fin de elaborar una propuesta en la cual se plantee el uso de los círculos de calidad como estrategia para incrementar la motivación, la participación y el trabajo en equipo de los empleados que la integran, con la finalidad de lograr ventajas competitivas.



## **I.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Dentro de este orden de ideas, se puede decir que toda organización debe contar con estrategias que le permitan ser más competitiva en el mercado, involucrando el personal, haciendo así mejor uso de todos los recursos con los que cuenta, sobre todo si es una institución bancaria. Por lo tanto, cabe considerar:

¿Cuáles serían las estrategias que se deben llevar a cabo para incrementar la motivación, la participación y el trabajo en equipo a través de la implementación de círculos de calidad?

## **I.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **I.3.1 OBJETIVO GENERAL**

Proponer la implementación de los círculos de calidad para incrementar la motivación, la participación y el trabajo en equipo de la Vicepresidencia de Administración de BANFOANDES.

### **I.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Determinar el estado de motivación, participación y trabajo en equipo que existe actualmente en la Vicepresidencia de Administración de BANFOANDES.
- Determinar el grado de aceptación de los empleados y el apoyo por parte de la gerencia en relación con la implementación de los círculos de calidad.

- Establecer los parámetros a seguir para incrementar la motivación, la participación, y el trabajo en equipo mediante la implementación efectiva de los círculos de calidad.

## **I.4 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA**

De acuerdo a la opinión de Fernández (2000) [en línea], quien indica que “los círculos de calidad al ser introducidos con habilidad y cuidado pueden llegar a constituir una parte importante y permanente del estilo administrativo de una organización”(P.1), se ha decidido realizar un estudio para el incremento de la motivación, participación y el trabajo en equipo, apoyándose en el uso de esta técnica.

La importancia de este estudio radica en el hecho de que podría servir como punto de partida para el mejor funcionamiento de la Vicepresidencia de Administración de BANFOANDES, basándose en el óptimo aprovechamiento del recurso humano a través de la participación, la motivación, el trabajo en equipo, entre otros; con un enfoque de mejora continua que además, podrá ser extensible al resto de la organización así como a otras instituciones financieras. Por lo tanto, el aporte más importante del presente estudio son las estrategias para la mejora continua de la empresa.

La propuesta desarrollada trata de brindar beneficios a la institución, permitiéndole convertirse en un sistema social más unido que funciona efectivamente, con el fin de lograr los objetivos de la misma y de esta forma proporcionar un mejor servicio a la comunidad; de igual manera permite que los empleados se identifiquen con la organización y sus objetivos, para así involucrarse en la obtención de éstos. Al mismo tiempo, servirá como fuente de consulta para futuras investigaciones

relacionadas con el tema en cuestión, y finalmente, para acrecentar los conocimientos, no solo del investigador sino de cualquier persona que la consulte.

## **I.5 ALCANCES Y LIMITACIONES**

### **I.5.1 ALCANCES**

Esta investigación abarcará lo concerniente al incremento de la motivación, la participación y el trabajo en equipo de la Vicepresidencia de Administración de BANFOANDES, puesto que lo que se pretende es proponer el óptimo aprovechamiento del recurso humano, tomando en cuenta su participación y opinión, dado que son ellos quienes pueden darle la mejor solución y demás situaciones que se presenten, todo esto apoyándose en los círculos de calidad.

### **I.5.2 LIMITACIONES**

Como limitaciones de esta investigación, se pueden considerar, la subjetividad del personal al momento de proporcionar la información, por situaciones como: intereses personales, temor a represalias u otros factores, la rotación de las personas a las cuales se les aplica el cuestionario, la falta de cooperación de algunos empleados para responder el cuestionario.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### II.1 ANTECEDENTES DE ESTUDIO

En las últimas décadas el mejoramiento de la calidad en todos los sectores de la economía nacional e internacional ha sido considerable, de allí nace el concepto de mejora continua, que busca constantemente ofrecer un producto o servicio de óptima calidad para lograr mayor productividad, a través de la participación, motivación de los empleados y trabajo en equipo.

En tal sentido se han realizado diversos estudios en el ámbito internacional, nacional, regional y local, entre los cuales se pueden mencionar:

En la Universidad Nacional General San Martín de México, en Octubre de 1999 Carlos Roberto Lavandera, realizó una Tesis de Maestría como culminación del postgrado sobre Calidad Industrial. titulada **“Costos de la no calidad en una empresa textil”**. La tarea se centró en una empresa textil, confeccionista, de raíz familiar, productora de ropa de licencias internacionales de gran prestigio. Se implementó un sistema de costos de no calidad (o de mala calidad) que generó información vital para detectar y priorizar los problemas, así como formar la base necesaria para generar un movimiento de compromiso total, sistemático, ordenado y normalizado, con la finalidad de que emprenda un camino hacia las mejoras continuas, con el objetivo de maximizar la rentabilidad.

Con el estudio se procuró determinar aquellos costos invisibles de la mala calidad como: Desperdicios de materias primas; Reprocesos; Depreciación de productos en su precio de venta; Horas de tiempo inactivo de máquinas; Excesivos gastos de evaluación y Control de productos y procesos. Los resultados obtenidos fueron: El personal acostumbrado a recibir órdenes y ejecutarlas, se adaptó a participar en círculos de calidad y no sólo a dar su opinión sobre fallas o procesos. Esta participación hizo que las soluciones adoptadas fueran duraderas pues habían sido propuestas por los participantes directos.

Así pues, esta investigación pretende involucrar más al personal en el proceso de la organización, aumentando la motivación, la participación y el trabajo en equipo, con la finalidad de que estos se sientan a gusto y comprometidos con la institución.

De igual forma, Barra (1985), señala que en el **Hospital Mercy de Pittsburgh** se implantó el modelo de círculos de calidad y entre las soluciones propuestas y aplicadas por la gerencia de los diversos departamentos de esta organización, se tienen: un rediseño del sistema para determinar y proporcionar tratamiento a los pacientes en el departamento de Medicina de Emergencia, mejorar la coordinación entre las actividades del hospital y paramédicos de la ciudad, ahorros sustanciales en la recuperación de provisiones perdidas, planes más productivos de rotación de estaciones para el personal de laboratorios, y un sistema de información mejorado para una administración más eficiente por parte del personal de alimentación.

Por lo tanto, se puede decir que los logros de los círculos de calidad son significativos. De acuerdo a lo expresado por el citado autor, toda la institución se benefició con las actividades de los círculos: el desarrollo de los empleados, el mejoramiento de las relaciones gerencia-empleados, las buenas comunicaciones entre empleados, y una mayor participación han llevado a aumentar la satisfacción por el trabajo, a mejorar la productividad, y a lograr ahorros monetarios.

Fernández (2000) [en línea], afirma que en Julio de 1985 se comenzó a implantar un programa piloto de grupos de trabajo al que se le denomina **“Círculos de calidad” en Manuelita S.A. (Colombia)** y hasta el año 2000 ha demostrado, ser uno de los mejores para lograr la participación y colaboración de todos los integrantes de la organización. El desafío planteado por este sistema en Manuelita S.A. es: lograr incorporar a los trabajadores a un movimiento productivo en el que de manera voluntaria se empeñen en hacer mejor su trabajo y así optimizar los recursos que manejan.

El proceso de mejora continua en la empresa anteriormente señalada, exige modificar la actitud personal hacia el trabajo mediante el compromiso con la Organización, rompiendo el esquema tradicional de la empresa paternalista y despierta la necesidad de realizar las actividades diarias en cooperación y armonía con los compañeros. Igualmente, el presente estudio pretende motivar al personal, de tal manera que se sienta parte importante de la empresa y el trabajo que realiza sea de mejor calidad.

Por último, pero no menos importante se tiene un estudio denominado **“Determinación de la influencia del uso de los círculos de calidad en el cumplimiento de las normas de seguridad. Caso: Nestle Venezuela – Fábrica El Piñal.”** realizado en el año 2001 por Wendy Rodríguez, en el cual se concluyó que los círculos de calidad permitieron la participación de los empleados y la concientización de éstos acerca de las normas de seguridad, logrando hacer fiel uso de estas en la organización.

Evidentemente, los trabajos consultados están íntimamente relacionados con la presente investigación, por cuanto hacen uso de los círculos de calidad para un proceso de mejora continua de la organización aunque en diferentes aspectos. Sin embargo, la esencia de la presente investigación es la de utilizar los círculos de

calidad como estrategia para conseguir un fin específico: aumentar la calidad a través de la motivación, la participación y el trabajo en equipo de los empleados.

## **II.2 BASES TEÓRICAS**

### **II.2.1 CÍRCULOS DE CALIDAD**

El momento actual requiere de la aplicación de la técnica de círculos de calidad. El creciente deseo de superación de la fuerza de trabajo solo puede realizarse a través del uso de estrategias que les permitan desarrollarse e integrarse cada vez más a la organización. De esta forma menciona Barra (1985) que “los círculos de calidad reconocen y aprovechan el potencial intelectual de los empleados. Esto provoca orgullo y un sentimiento de pertenencia a la organización” (P. xi). Por lo cual el agregar al proceso laboral cotidiano los círculos de calidad, aumenta la motivación del personal, la calidad de su trabajo, el compromiso con la organización y sin duda la productividad de la empresa.

Asimismo, las expresiones que menciona Deming (1989) “su trabajo es su propio retrato”, “hágalo bien a la primera”, “lo hacemos mejor juntos”, “ sea un trabajador de calidad. Esté orgulloso de su trabajo” (P. 50-51), son los principios de los círculos de calidad, al igual que las bases para la satisfacción del personal, dado que lo que se busca es incrementar la calidad de los productos o servicios como estrategia de productividad para la empresa y bienestar para los trabajadores.

Por lo tanto, Robbins (1997) define los círculos de calidad como “pequeños grupos de personas pertenecientes a una misma área de trabajo que se reúnen voluntariamente con el fin de identificar, analizar y recomendar problemas relacionados con la calidad, la productividad y la disminución de los costes”(P. 376); con relación a esto, los círculos de calidad deben tener carácter obligatorio de

asistencia para garantizar el éxito en el desarrollo del proceso, y se encargan de tratar temas relacionados con funciones específicas del trabajo.

De igual forma, refiere Thompson (1984) que:

“Un círculo de calidad está integrado por un pequeño número de empleados de la misma área de trabajo y su supervisor, que se reúnen voluntaria y regularmente para estudiar técnicas de mejoramiento de control de calidad y de productividad, con el fin de aplicarlas en la identificación y solución de dificultades relacionadas con problemas vinculados a sus trabajos” (P.3).

Como se puede apreciar, en este concepto entran en escena nuevos aspectos como: la regularidad de las reuniones del grupo; la vinculación de los problemas que se tratan con los trabajos que desempeñan. Este último punto es muy importante, dado que las personas más indicadas y con mayor conocimiento para dar una solución práctica a los problemas que se presentan en cada área de trabajo son los mismos que los desarrollan, es decir, la mejor solución a los conflictos que surjan se la darán las personas que saben cómo, cuándo, donde y por qué surgió dicha situación.

Al mismo tiempo, Barra (1985) define los círculos de calidad como:

“Un foro cuidadosamente estructurado que estimula a los empleados a participar en las decisiones que afectan a sus labores. Se trata de una poderosa técnica motivacional que fomenta la creatividad, la inteligencia y la experiencia de cada uno de los participantes del círculo”.(P. 57).

Al realizar el análisis de esta definición se observa que sin duda los círculos de calidad son instrumentos que van a lograr que el trabajador se sienta más identificado con la empresa, dado que será tomado en cuenta y podrá desarrollar su capacidad personal y profesional, con lo que se obtienen productos o servicios de óptima calidad y plena satisfacción y compromiso del personal que labora al sentirse más conectado con la organización.



Finalmente, se puede concluir que los círculos de calidad son grupos voluntarios que reciben capacitación en técnicas y métodos de solución de problemas para luego reunirse periódicamente, durante la jornada de trabajo, para discutir dificultades relacionadas con su área de desempeño y mejorar la productividad, calidad y condiciones de trabajo, generando soluciones para que la dirección las evalúe y las ponga en práctica.

Bien es sabido que los círculos de calidad tienen su cuna en una cultura milenaria como lo es la japonesa, bajo la tutela del Dr. Kaoru Ishikawa a finales de los años cincuenta y principios de los 60. En ese entonces el Dr. Ishikawa era profesor de ingeniería de la Universidad de Tokio y, bajo el patrocinio de la Asociación de Científicos e Ingenieros Japoneses (JUSE), unió las teorías del comportamiento de: Abraham Maslow, Douglas Mc Gregor y Frederick Herzberg, con las ciencias del control de calidad propuestas por Edward Deming y Joseph Jurán, formando así un sistema que se denominó Círculos de Control de Calidad.

### **II.2.1.1 OBJETIVOS DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD**

Al respecto, se tiene la opinión de autores como Deming, Thompson, Barra, Robbins, Robson, entre otros; que coinciden en los siguientes puntos: a) Reducir errores y mejorar la calidad; b) Generar más efectividad en la empresa; c) Crear capacidades para la solución de problemas; d) Promover el involucramiento en el trabajo; e) Incrementar la motivación; f) Desarrollar relaciones obrero – gerenciales armoniosas; g) Crear actitud para prevenir problemas; h) Crear capacidad de resolver problemas; i) Mejorar la comunicación; j) Despertar conciencia sobre seguridad industrial; k) Elevar los índices de productividad; l) Fomentar la superación personal y el liderazgo.

## **II.2.1.2 CARACTERÍSTICAS DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD**

Diversos autores como Drewit (1990), López [en línea] (Consulta-Febrero 2003) y Thompson (1984) dan definiciones de círculos de calidad y de estas múltiples opiniones se recolectaron los aspectos más sobresalientes, dando como resultado las siguientes características: a.-) Tamaño: generalmente los integran grupos de entre tres (03) y quince (15) personas; siendo el número ideal ocho (08) participantes; b.-) Periodicidad: se reúnen a intervalos fijos, lo ideal es una vez por semana; c.-) Integrantes: deben estar bajo el mando o control de la misma persona, es decir, del supervisor quien a su vez, también participa; d.-) Participación: aunque el jefe haga parte del grupo, no es él quien toma las decisiones, es el grupo quien lo hace. El grupo decide sobre qué problemas o proyectos trabajará y no la gerencia. Las decisiones no se toman por votación sino por consenso.

Otras de las características son: e.-) Voluntariedad: los círculos no se imponen, es cada trabajador quien decide si participa o no; f.-) Remuneración: el tiempo que dedican los trabajadores a los círculos es remunerado por la empresa; g.-) Capacitación: los miembros deberán recibir capacitación permanente para que puedan participar en forma adecuada; h.-) Compromiso: La dirección de la organización debe estar comprometida con los círculos y debe proporcionar la asistencia y asesorías necesarias a los grupos; i.-) Permanencia: Los círculos no se estructuran para arreglar problemas y luego se desarticulan, deben permanecer en el tiempo, procurando siempre su mejoramiento y el de la empresa; J.-) Evaluación: como lo que no se mide no se mejora, los círculos deberán también ser evaluados.

### **II.2.1.3 CÍRCULOS DE CALIDAD: ESTRUCTURA Y PROCESO**

El término círculos de calidad, según Thompson (1984), tiene dos significados: estructura y proceso. Donde la estructura es la forma como está integrado el grupo y se define de acuerdo con la posición de los miembros dentro de la organización empresarial. Así también se explica que los círculos de calidad requieren de un periodo prolongado de labores bajo la tutela de un facilitador. La estructura de los círculos de calidad, está conformada por los miembros del grupo, un líder y un facilitador.

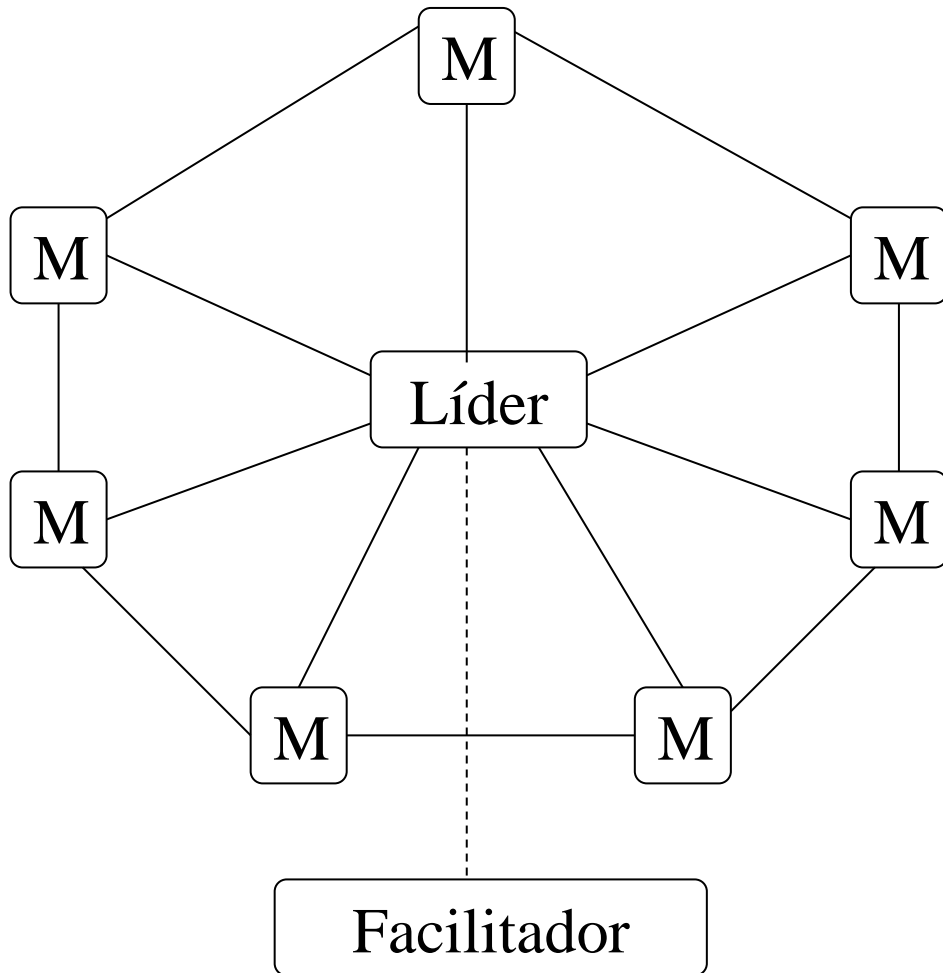
Así pues, según Drewitt (1990), el facilitador es el encargado del entrenamiento a los miembros; sirve de enlace entre el círculo y el resto de la organización y además asiste a la mayoría de las juntas de los círculos, especialmente cuando éstos están recientemente formados, para brindarle ayuda continua al líder.

Igualmente, el líder de un círculo de calidad, es quien modera las discusiones y promueve el consenso; no emite ordenes, ni toma decisiones ya que son los miembros del círculo quienes se encargan de esto; y por lo general, el papel del líder lo ejerce el supervisor inmediato de los miembros. De igual modo, es importante que el líder haga cumplir las normas y reglas de conducta dentro del círculo y éste deberá mostrar entusiasmo, interés y apoyar la labor que se está ejerciendo el grupo.

En el cuadro 1, se ilustra un ejemplo de la estructura de los círculos de calidad.

## Cuadro 1

### Estructura del Círculo de Calidad



Fuente: tomado de Drewitt (1990).

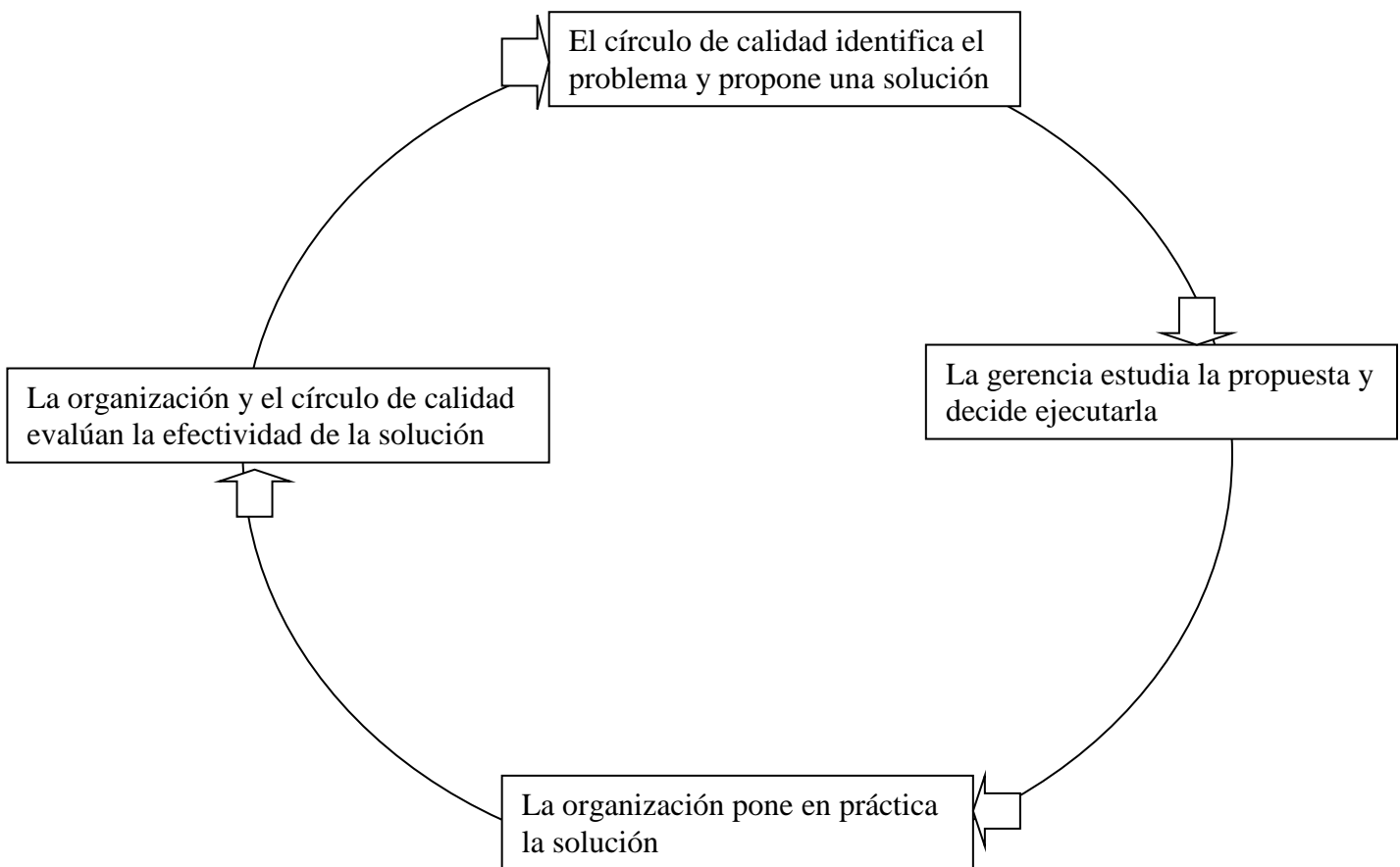
En cuanto al proceso de los círculos de calidad, Thompson (1984) señala que consta de cuatro pasos: 1) Identificación de problemas, estudio a fondo de las técnicas para mejorar la calidad y la productividad, y diseño de soluciones; 2) Explicar, en una exposición para la gerencia, la solución propuesta por el grupo, para ser estudiada por los gerentes y expertos técnicos respectivos y decidan si se pone en práctica o no; 3)

Ejecución de la solución por parte de la organización general; 4) Evaluación del éxito de la propuesta por parte del círculo y de la organización.

En el siguiente cuadro se muestra el proceso de los círculos de calidad.

## Cuadro 2

### Proceso del Círculo de Calidad



Fuente: tomado de Thompson (1984).

## **II.2.1.4 ORGANIZACIÓN DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD**

De acuerdo a lo investigado, una vez aprobada la decisión por parte de la gerencia y de los empleados de iniciar la formación de círculos de calidad, debe desarrollarse una organización básica, para su instalación y operación. Al respecto, se tomará para este estudio, el criterio de Thompon (1984), quien explica la organización de los círculos de la siguiente manera:

### **Comité de Dirección del Proceso**

Este comité se debe estar conformado por los representantes de los departamentos mas importantes dentro de la organización, en especial por gerentes o personal de alto nivel o staff. Su propósito según Thompson (1984) es el siguiente:

Coordinar las actividades necesarias para la introducción y mantenimiento en operación de los círculos de calidad. De igual modo, decide acerca de la viabilidad de las propuestas que surjan de los propios círculos de calidad, y en su caso vigila su instrumentación, por lo general se recomienda que sus miembros no sean mas de trece (13) personas (P. 54).

### **Oficina de los Círculos de Calidad**

Para Thompson (1984), también debe crearse una Oficina de los Círculos de Calidad, que constituya el segundo elemento indispensable para el desarrollo de la técnica, este autor la define de la siguiente manera:

“...Es la encargada de la administración del programa. Debe elaborar el plan de introducción y vigilar su ejecución, también es responsable de

la contratación de la asesoría externa que se requiera e instructores. Controla e informa de los avances del Comité de Dirección.” (P. 57)

Este mismo autor argumenta que, durante las primeras etapas de introducción del programa, no es conveniente utilizar demasiado personal en la Oficina de los Círculos de Calidad, ya que una sola persona puede fungir como el administrador del programa y desarrollar la planeación.

Cuando llega el momento de comenzar la capacitación de los miembros del grupo, en cuanto su funcionamiento, es necesario contar con otra persona que quizá pueda actuar a la vez como instructor y asesor. Con el tiempo a medida que aumenta el número de círculos, se requerirá de mas personal. Por otra parte, existen personajes encargados del desarrollo de los círculos de calidad, que son: el facilitador, el líder, el instructor y el experto.

## **II.2.2 MOTIVACIÓN**

La motivación como fuerza impulsora es un elemento de gran importancia sobre todo en el trabajo; al ser la actividad laboral la que ocupa la mayor parte del tiempo de las personas; es necesario que se esté motivado por ella de modo tal que no se convierte en una actividad alienada y opresora; el estar motivado hacia el trabajo, además, trae varias consecuencias psicológicas positivas, tales como la autorrealización, el sentirse competentes y útiles y mantener autoestima.

En este sentido, Kreitner / Kinicki (1997) explican el término motivación como los “procesos psicológicos que causan la estimulación, la dirección y la persistencia de acciones voluntarias dirigidas a los objetivos. Los directivos han de comprender estos procesos psicológicos si quieren guiar con éxito a los empleados hacia la realización de objetivos organizativos”(P. 175). Toda organización tiene objetivos planteados y la forma para que estos sean alcanzados de la mejor manera es con la

óptima realización de las actividades, por lo cual se debe estimular al trabajador para que se sienta contento con el trabajo que realiza y lo haga lo mejor posible.

Cabe destacar que según Bittel / Ramsey (1998), el término motivación ha sido empleado en muchos contextos, por ellos no se puede dar una definición estricta porque sería totalmente arbitrario. Sin embargo, las personas que han reflexionado y escrito sobre la motivación han considerado dos grupos de ideas diferentes, aunque interrelacionadas. El primer enfoque indica Campbell, es el de los **contenidos** de la motivación que “se centran en las características del entorno o personales que sirven para vigorizar, activar o motivar al individuo”(P. 762), es decir, se encargan de identificar las variables que pueden estimular al individuo.

El segundo enfoque “explica la manera en que el individuo opta por una conducta concreta”(P. 762); y es lo que se denomina enfoque de **proceso**. Este enfoque tiene por cometido enlazar las variables de contenido con las acciones específicas que pueda llevar a cabo el individuo.

Asimismo, la teoría de contenidos puede enfocarse desde dos perspectivas: la primera es desde el punto de vista de las necesidades de los individuos, la cual estaría apoyada en la Teoría de Jerarquía de Necesidades de Maslow, que describe que los individuos pueden sentir cinco clases de necesidades: 1) *fisiológicas* (hambre y sed); 2) *de seguridad* (principalmente corporal); 3) *social* (amistad y asociación); 4) *estima* (tanto amor propio como estima hacia los demás); 5) *autorrealización* (crecimiento y realización del potencial).

La segunda perspectiva se centra en las recompensas o resultados que sirven para satisfacer las necesidades. Dentro de este marco de ideas, se tiene que Chiavenato (1999) explica la Teoría de los Dos Factores de Herzberg, donde el primero de ellos está constituido por los factores higiénicos, que no son más que las condiciones bajo las cuales trabaja el individuo, comprendidas por condiciones física



y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, los reglamentos internos, entre otras. Sin embargo, estos factores poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores.

El segundo factor viene a estar compuesto por los factores motivacionales, que tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionadas con el cargo en sí. En este punto, explica Chiavenato (1999) que “el término motivación incluye sentimiento de realización, crecimiento y reconocimiento profesional, manifiesto en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significación para el trabajo”(P.77). En síntesis, la satisfacción en el cargo viene dada por los factores motivacionales, y la insatisfacción es motivada por los factores higiénicos. .

Cabe destacar que los factores motivacionales constituyen el contenido del cargo en sí e incluyen: delegación de la responsabilidad, libertad de decidir como realizar el trabajo, ascensos, utilización plena de las habilidades personales, formulación de objetivos y evaluación relacionada con estos, simplificación del cargo (llevado a cabo por quien lo desempeña), ampliación o enriquecimiento del cargo (horizontal o verticalmente).

Adicionalmente, se tiene que el proceso de motivación consiste en saber, según Bittel / Ramsey, “¿de qué forma pueden servir las necesidades o resultados para motivar hacia determinados tipos de conducta?”(P. 764). Por consiguiente, han surgido diversas teorías, prevaleciendo la Teoría de la Esperanza hecha por Vroom, la cual asevera que la motivación de que se participe en una actividad “será elevada cuando también lo sea la percepción de esperanza que un individuo tiene con relación a dicha actividad y cuando sean elevadas las percepciones de conducta que asocian la actividad a unos resultados de valencia positiva”(P. 765).

Esto es, si un empleado estuviese motivado a lograr un alto rendimiento tendría que creer que puede lograr dicho rendimiento con cierto nivel de esfuerzo; al mismo tiempo un rendimiento elevado conduce a resultados positivos, y finalmente, que los resultados sean atractivos en general.

Por otra parte, McClelland en su teoría de motivaciones sociales, aplica hallazgos a la interpretación del desarrollo económico, ubicado entre dos valores afectivos y su medio situacional. De esta forma, centra su teoría en el estudio de tres motivaciones: motivación al poder, motivación de afiliación y motivación al logro.

La motivación al poder se centra en la influencia que un individuo pueda ejercer sobre otro a través de determinadas conductas, en las no existe una relación afectiva. Mientras que la motivación de afiliación se contraría a la anterior, trata de crear y disfrutar vínculos afectivos con otras personas y sienten la necesidad de agradar y gustar a los demás. Finalmente, la motivación al logro está orientada a la búsqueda de metas realistas que satisfagan al ser humano, realizando actividades en términos de calidad y excelencia.

En conclusión, teniendo en cuenta todas las teorías anteriormente señaladas, se debe manifestar que para efectos de la presente investigación se van a tomar en cuenta los siguientes factores: factores motivacionales de Herzberg, la teoría de la esperanza de Vroom y la motivación al logro de McClelland; debido a que estas hacen énfasis en que la motivación dependerá principalmente del grado de satisfacción que se adquiere cuando se participa en la realización de actividades que conlleven a la excelencia y calidad en los resultados que se obtengan; lo que coincide con los objetivos de los círculos de calidad.

## II.2.3 PARTICIPACIÓN

En los últimos años el mundo entero ha experimentado grandes cambios a raíz del surgimiento de la gran empresa, el crecimiento de la economía, la tecnología y por supuesto la globalización. En este aspecto, los capitalistas se han visto en la necesidad imperante de dejar el proceso productivo a cargo de grupos de administradores y técnicos especializados. Así pues, menciona Chiavenato (1999) “la producción no puede ser dirigida sin el consentimiento de los trabajadores, aún más si estos poseen cierto grado de educación y cultura y presionan para conquistar modificaciones tendientes a establecer la democracia en las empresas”(P. 522).

De igual forma, el mencionado autor explica que para el año de 1970 surge la democracia empresarial en Europa, extendiéndose por todo el mundo, donde los trabajadores también participaran en las decisiones de las empresas además de los propietarios.

Es por esta razón, que surge la participación como un elemento de gran importancia para el desarrollo organizacional, la cual es definida por Keith (1997), como “el involucramiento psicológico de las personas en situaciones de trabajo en equipo que las estimulan a contribuir en la obtención de las metas del equipo y a compartir la responsabilidad de éstas”(P.266). De lo descrito por el autor, se destacan como elementos importantes de la participación: el involucramiento tanto mental como emocional, la motivación para contribuir de manera creativa en la consecución de los objetivos y la responsabilidad de los trabajadores con los resultados obtenidos.

Por otra parte, este mismo autor se refiere a los gerentes participativos como “aquellos que consultan a sus subordinados, haciéndolos intervenir en la solución de problemas y en la toma de decisiones para que trabajen juntos en equipo”(P.266). Como se puede ver, aquellos gerentes que son considerados como participativos, no

son de ningún modo autocráticos, pero que tampoco son muy condescendientes, ni abandonan responsabilidades gerenciales, es decir, conservan la responsabilidad última del funcionamiento de sus unidades, pero comparten la responsabilidad operativa con quienes realizan el trabajo.

Ahora bien, resulta de gran importancia tener en cuenta que para desarrollar la participación de los empleados en la organización, es conveniente cumplir algunos requisitos previos, entre los cuales están según Keith (1997), “1) Tiempo suficiente para participar, 2) Que los beneficios de la participación sean mayores que sus costos, 3) Relación con los intereses de los empleados, 4) Capacidades adecuadas de los empleados para tratar el asunto, 5) Capacidad mutua de comunicarse, 6) Ninguna sensación de amenaza por ninguna de las dos partes, 7) No salirse del área de libertad de trabajo” (P.273).

De acuerdo a lo anterior, se puede indicar entonces que el éxito de la participación tiende a relacionarse directamente con el rigor con que se cumplan dichos requisitos, siendo estos algunas condiciones que se presentan en los participantes y otras existentes en su ambiente. De igual modo, unas y otras muestran que la participación da mejores resultados en algunas situaciones que en otras, y en ciertas ocasiones no funcionan en absoluto.

## **II.2.4 TRABAJO EN EQUIPO**

En el mundo globalizado de hoy en día, las organizaciones deben tener propuestas de mejoras año tras año para poder permanecer en el mercado, y una de estas estrategias ha sido impulsar el trabajo en equipo. El trabajo en equipo, según Rodríguez (1997) “es la participación decidida y organizada de las personas hacia el logro de los objetivos. El trabajo en equipo favorece la creatividad, la innovación y el compromiso hacia la mejora continua de la calidad en todos los niveles”(P. 239).

Evidentemente, el trabajo en equipo se traduce en beneficios tanto para la organización como para los empleados. Entre las ventajas que obtendría se tiene que los trabajadores van a sentir mayor compromiso por ella, tomando decisiones mas acertadas por cuanto los empleados conocerán mejor su área de trabajo, problemas y/o fallas; además que el esfuerzo conjunto da mejores resultados, lo que se conoce como el efecto sinergia: es mayor el total que la suma de las partes. Al mismo tiempo, se tiene que entre los beneficios que obtienen los empleados están: reconocimiento dentro de la organización, desarrollo de la creatividad personal, entre otros.

Así también lo explica Robbins (1997) como involucramiento de los empleados que consiste en “un proceso participativo que utiliza toda la capacidad de los empleados y está diseñado para estimular un mayor compromiso con el éxito de la organización”(P. 259). El sentido de este involucramiento es que al involucrar más a los empleados a la organización, en aquellas decisiones que les afectan y al aumentar el control y autonomía dentro de la empresa, los empleados estarán mas motivados y comprometidos con la organización.

## **II.3 MARCO NORMATIVO**

No se encontró ningún marco legal que regule el tema de investigación.

## **II.4 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS**

### **ADMINISTRACIÓN**

Proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajen juntas para lograr propósitos eficientemente seleccionados.

## **APTITUDES**

Conjunto de condiciones positivas existentes en el individuo para un óptimo desarrollo laboral.

## **AUTORIDAD**

Es el poder discrecional para ejecutar tareas.

## **CALIDAD**

Excelencia de un producto, servicio o proceso que incluye aspectos tales como el atractivo, la ausencia de defectos, la integridad y la confiabilidad a largo plazo.

## **CAPACITACIÓN**

Impartir conocimientos necesarios para crear aptitudes que conlleven a feliz término cualquier labor.

## **CÍRCULOS DE CALIDAD**

Pequeño grupo de empleados de un mismo departamento que se reúnen de manera voluntaria y periódica para identificar, analizar y proponer alternativas de solución a los problemas de trabajo.

## **COMUNICACIÓN**

Proceso por el cual los individuos condicionan recíprocamente su conducta en relación interpersonal.

## **DEPARTAMENTO**

Área, división o sucursal definidos de una empresa sobre lo que un administrador tiene autoridad para el desempeño de actividades y el logro de resultados específicos.

## **DIRECCIÓN**

Función de los administradores que implica el proceso de influir sobre las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo; se relaciona principalmente con el aspecto interpersonal de administrar.

## **EQUIPOS DE TRABAJO**

Resulta cuando las personas a todos los niveles trabajan juntos armoniosamente para lograr las metas de la organización.

## **ESTRATEGIA**

Conjunto integrado de acciones, dirigido a utilizar y aumentar las fortalezas de una organización, reducir y eliminar sus debilidades, evitar las amenazas y aprovechar las oportunidades del entorno.

## **MOTIVACIÓN**

Es el interés o fuerza intrínseca que se da en relación con algún objetivo quiere alcanzar.

## **OBJETIVOS**

Fines hacia los que se dirige la actividad.

## **PARTICIPACIÓN**

Es el involucramiento psicológico de las personas en situaciones de trabajo en equipo.

## **PROCEDIMIENTOS**

Son series cronológicas de acciones requeridas, guías para la acción, no para el pensamiento, que detallan la forma exacta en que se deben realizar ciertas actividades.

## **SINÉRGIA**

Factor producido cuando es mas el todo que la suma de sus partes. Cuando un sistema complejo esta compuesto de un gran número de partes que interactúan entre sí de una forma no sencilla.

## **TRABAJO EN EQUIPO**

Es la participación decidida y organizada de las personas hacia el logro de los objetivos.



## II.6 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

<b>VARIABLES</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ITEMS (Cuestionario I)</b>	<b>ITEMS (Cuestionario II)</b>
Círculos de Calidad	Calidad	Calidad del proceso	1-2	1-2
		Calidad de las decisiones	3-4	3-4
	Solución de Problemas	Involucrados	5	5
Método o técnicas		6	6	
Motivación	Factibilidad	Aceptación de los empleados	7-8-9	7-8-9
		Apoyo de la gerencia		
	Contenidos motivacionales	10-11-12	10-11	
Participación	Involucramiento mental y emocional	Condiciones actuales	13-14	
		Necesidades		
	Participación del ego	15	12	
	Contribución	16-17		
Responsabilidad		18-19		
		Pertenencia		

<b>VARIABLES</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ITEMS (Cuestionario I)</b>	<b>ITEMS (Cuestionario II)</b>
Trabajo en Equipo	Compromiso	Objetivos Esfuerzo Sinergia	20 21	13
	Comunicación	Necesidades de Información	22	14
	Aptitudes y habilidades	Destrezas	23	

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **III.1 NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN**

El estudio propuesto se ubico dentro de la modalidad de proyecto factible, debido a que se elaboró una propuesta con base en el establecimiento de los círculos de calidad como estrategia para incrementar la motivación, la participación y el trabajo en equipo de los miembros de la Vicepresidencia de Administración de BANFOANDES, para darle solución a un problema de tipo práctico y satisfacer las necesidades de la empresa en cuestión. En este sentido corresponde a lo expresado por Hurtado J. (2000), “el proyecto factible, consiste en la elaboración de una propuesta o modelo para solucionar un problema. Se ubica en las investigaciones para inventos, programas, diseños”. (P. 40).

#### **III.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Esta investigación estuvo apoyada con un estudio de campo, la cual se define según Balestrini (1998) como, “es aquella que se enfoca o recoge los datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, donde se intenta observar y medir los procesos sociales en desarrollo”(P.119). De acuerdo a lo anteriormente expuesto, se recolectó la información directamente de la realidad, es decir, se aplicó personalmente las técnicas e instrumentos de recolección de datos a los sujetos de estudio.

Por tratarse de un proyecto factible, ésta investigación se desglosó en tres fases: I Diagnóstico, II Factibilidad y III Diseño.

## **FASE DE DIAGNOSTICO**

En esta fase se indagó la información pertinente a la Motivación, la Participación y el Trabajo en Equipo, existente en la Vicepresidencia de Administración de BANFOANDES, en relación con las necesidades e intereses para su funcionamiento básico.

### **III.3 POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población estuvo representada por los treinta y seis (36) miembros de la Vicepresidencia de Administración de BANFOANDES, encontrando entre ellos un (01) vicepresidente, dos (02) gerentes, ocho (08) jefes de departamento, siete (07) analistas, siete (07) oficinistas administrativos, un (01) oficinista integral, dos (02) secretarías, dos (02) arquitectos, dos (02) inspectores de obra, dos (02) inspectores de inmuebles, un (01) técnico electricista, un (01) digitalizador de proyectos. Por tratarse de una población tan pequeña, en el presente estudio se tomó también como la muestra poblacional. Se tiene también que dicha población fue dividida al aplicar el instrumento.

### **III.4 INSTRUMENTOS**

Se elaboraron dos instrumentos tipo cuestionario, el primero dirigido a los empleados (anexo A) contentivo de veintitrés (23) ítems, con opciones de respuesta dicotómicas de sí y no; escalamiento de Likert con opciones de respuesta de definitivamente sí, probablemente sí, indeciso, probablemente no, definitivamente no; y con la escala de frecuencias determinada por las opciones siempre, casi siempre, no

sabe, casi nunca, nunca. El segundo instrumento contentivo de catorce (14) ítems está dirigido al vicepresidente, los gerentes y jefes de departamento (anexo B), teniéndose, al igual que en el primero, escalamientos de respuesta dicotómicas, de frecuencia y de Likert. Se tomó como base para dichos instrumentos la operacionalización de las variables y dimensiones, con la finalidad de recolectar las actividades y opiniones de la muestra señalada frente a los círculos de calidad, la motivación, la participación y el trabajo en equipo.

### **Proceso de Validación**

La validez de contenido se efectuó con la ayuda de cuatro (4) expertos (anexo C) para que establecieran criterios, con la finalidad de lograr un instrumento confiable y válido que permitiera medir las variables de estudio. Estos criterios fueron: pertenencia, contexto empatía, comprensión, contenido, criterio y constructo. Entre los recaudos enviados a cada validador se tiene: título, objetivos (generales y específicos), formato de validación, formatos para la validación de los criterios mencionados, perfil del validador, constancia de validación. Al recibir las observaciones de cada validador se efectuaron las correcciones indicadas.

## **III.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE ANÁLISIS DE DATOS**

Para realizar el procesamiento, análisis e interpretación de los datos que se recabaron mediante la aplicación del instrumento, se procedió de la siguiente forma: se solicitó por escrito ante la Vicepresidencia de Recursos Humanos de BANFOANDES a través de una carta (anexo D) el permiso para la aplicación del instrumento. Aceptada la petición se llevó a cabo una reunión con los miembros de la Vicepresidencia de Administración, explicándoles la intención y finalidad del cuestionario, además se expuso que los resultados de la investigación para diseñar una propuesta en función de la utilización de los círculos de calidad como estrategia

para incrementar la motivación, la participación y el trabajo en equipo de la Vicepresidencia de Administración de BANFOANDES. Se procedió a la aplicación del instrumento, lográndose de esta manera el trabajo de campo indicado en el estudio. Al finalizar la aplicación del instrumento se solicitó constancia (anexo E) de la misma al Vicepresidente de Recursos Humanos.

La presentación, análisis y procesamiento de los datos obtenidos se efectuaron del siguiente modo: primero, se procedió a vaciar los datos en una matriz de doble entrada (anexo F) en la cual se reflejaron los ítems y los sujetos de estudio, lo que permitió observar los valores obtenidos a través de las escalas utilizadas.

Luego se realizó el análisis ítem por ítem a través de tablas donde se reflejaron las opciones, las frecuencias y los porcentajes, estos fueron representados mediante gráficos de barras con su respectiva leyenda presentando un color para cada opción. Se efectuó un análisis con su respectiva inferencia de acuerdo con el porcentaje obtenido para cada ítem. Concluida esta fase, se presentaron los datos atendiendo el anterior proceso pero como síntesis de cada una de las variables.

## **FASE DE FACTIBILIDAD**

Para lograr la factibilidad de la propuesta se tomaron en cuenta los factores institucionales, técnicos, sociales y económicos.

### **Institucional**

La Vicepresidencia de Administración de BANFOANDES cuenta con un personal que se encuentra en disposición de colaborar para llevar a cabo el programa que sirva de marco para la propuesta, como es el caso del Lic. Eduardo Villamizar, Gerente de Capacitación y Desarrollo de la Vicepresidencia de Recursos Humanos de la institución bancaria y el Lic. Miguel Prisco, Vicepresidente de Administración de BANFOANDES.

### **Técnico**

Es totalmente factible, dado que se cuenta con la investigadora, de igual manera con un grupo de expertos en la materia que apoyan la puesta en marcha y ejecución de la propuesta.

### **Social**

La factibilidad social de la investigación se determinará por la disposición y receptividad de los sujetos de estudio para concurrir en las jornadas, charlas inmersas en la propuesta, con la finalidad de lograr estrategias claves que permitan el óptimo enlace de la visión del banco.

### **Económica**

La factibilidad económica de la propuesta está determinada por la inversión monetaria a realizar. En tal sentido, se tiene que cada sesión de la propuesta representa un costo-beneficio, donde el beneficio a obtener con una baja inversión, reducirá otros gastos.

## **FASE DE DISEÑO**

Se tomaron en cuenta los resultados obtenidos en el diagnóstico, así como también el análisis de todos los datos, con lo que se diseñaría la propuesta de implementar los círculos de calidad como estrategia para incrementar la motivación, la participación y el trabajo en equipo de los trabajadores de la Vicepresidencia de Administración de BANFOANDES, el cual estaría conformado por las siguientes partes: justificación, objetivos, contenidos tanto generales como específicos, estrategias metodológicas, recursos, evaluación, estrategias de implementación; todo este programa estaría dirigido a los funcionarios administrativos que laboran en la vicepresidencia de administración del mencionado banco.

### **III.6 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO**

En este punto se describe el resultado obtenido de la aplicación del cuestionario a los treinta y seis funcionarios administrativos de la Vicepresidencia de Administración de BANFOANDES, San Cristóbal - Estado Táchira. A su vez, se especifican las opiniones dadas por los sujetos de estudio a través del ya mencionado cuestionario, siendo analizados cada uno de sus ítems tomando en cuenta como referencia la frecuencia de las opciones y el debido porcentaje.

Seguidamente se presenta un análisis de cada ítem ilustrado con tablas y gráficos conjuntamente con el análisis.



## CUESTIONARIO (I) / ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS

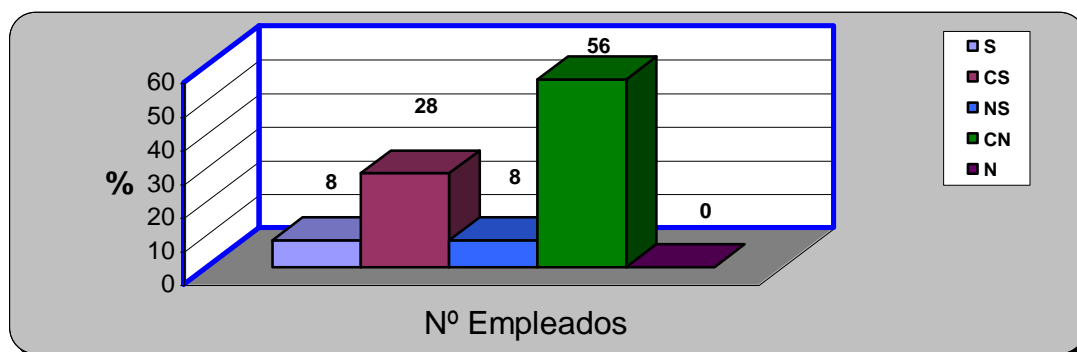
**Ítem N° 1.** ¿Se encuentran frecuentemente errores en su área de trabajo?

**TABLA N° 1**  
**CALIDAD – ERRORES EN EL AREA DE TRABAJO**

OPCION	FRECUENCIA	F. PORCENTUAL
SIEMPRE (S)	2	8%
CASI SIEMPRE (CS)	7	28%
NO SABE (NS)	2	8%
CASI NUNCA (CN)	14	56%
NUNCA (N)	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

D%atos obtenidos de la Investigación de Campo (Cuestionario I), Chacón (2003).

**GRAFICO N° 1**  
**DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA CALIDAD – ERRORES EN EL AREA DE TRABAJO**



Fuente: Investigación de Campo, Chacón (2003).

Del análisis del gráfico anterior se infiere que el 56% de los veinticinco empleados especifican que casi nunca se encuentran errores en su área de trabajo. Por otra parte, el 28 % afirma que casi siempre se encuentran errores en su trabajo. Finalmente, el 8% de la muestra sugiere que siempre se encuentran errores y el 8% restante dice que no sabe. Por lo tanto, la mayoría opina que no se encuentran frecuentemente errores en su área de trabajo.

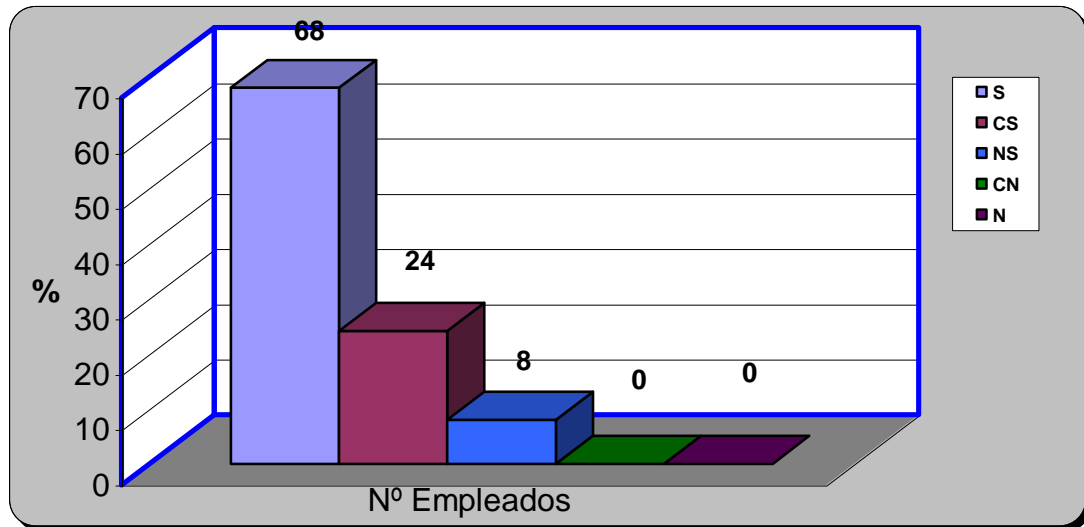
**Ítem N° 2.** ¿Al encontrar errores en su trabajo, éstos son corregidos de inmediato?

**TABLA N° 2**  
**CALIDAD – CORRECCIÓN DE ERRORES**

OPCION	FRECUENCIA	F. PORCENTUAL
SIEMPRE (S)	17	68%
CASI SIEMPRE (CS)	6	24%
NO SABE (NS)	2	8%
CASI NUNCA (CN)	0	0%
NUNCA (N)	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Datos obtenidos de la Investigación de Campo (Cuestionario I), Chacón (2003).

**GRAFICO N° 2**  
**DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA CALIDAD – CORRECCIÓN DE ERRORES**



Fuente: Investigación de Campo, Chacón (2003).

Del análisis del gráfico anterior se infiere que el 68% de los veinticinco empleados especifican que al encontrar errores en su trabajo, éstos siempre son corregidos de inmediato. El 24% afirma que casi siempre son corregidos los errores al encontrarlos y el 8% restante manifiesta que no sabe si al encontrar errores en el trabajo éstos son corregidos inmediatamente.

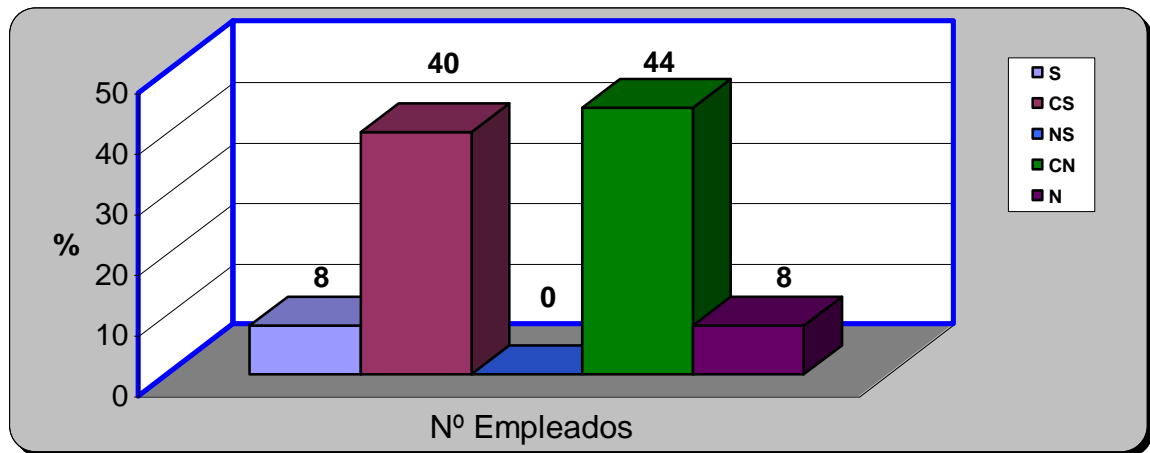
**Ítem N° 3.** ¿Se encuentra en desacuerdo con muchas de las decisiones tomadas por la gerencia?

**TABLA N° 3**  
**CALIDAD – DESACUERDO CON LAS DECISIONES DE LA GERENCIA**

OPCION	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SIEMPRE (S)	2	8%
CASI SIEMPRE (CS)	10	40%
NO SABE (NS)	0	0%
CASI NUNCA (CN)	11	44%
NUNCA (N)	2	8%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Datos obtenidos de la Investigación de Campo (Cuestionario I), Chacón (20%03).

**GRAFICO N° 3**  
**DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA CALIDAD – DESACUERDO CON LAS DECISIONES DE LA GERENCIA**



Fuente: Investigación de Campo, Chacón (2003).

Del análisis del gráfico anterior se deduce que el 44% de los empleados coinciden que casi nunca se encuentran de acuerdo con las decisiones tomadas por la gerencia; así también se tiene que el 40% manifiesta su acuerdo con las decisiones tomadas por la gerencia. El 8% siempre está en desacuerdo y el otro 8% nunca está de acuerdo con dichas decisiones.

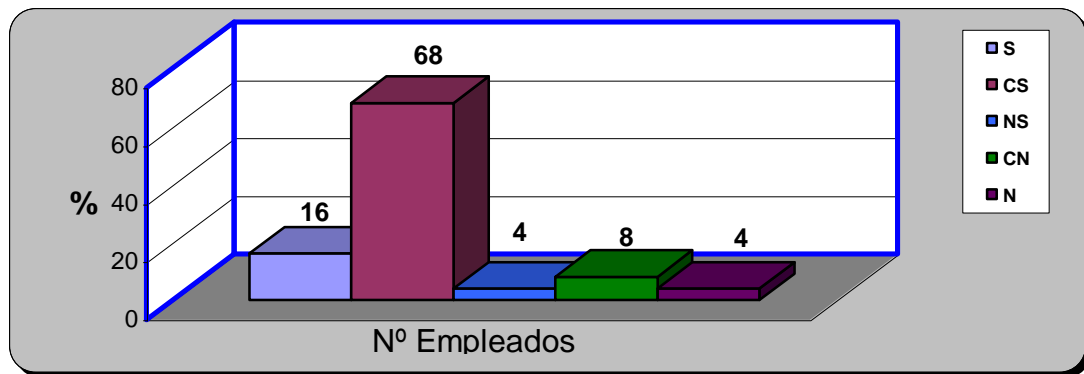
**Ítem N° 4.** ¿Considera que la calidad de las decisiones que se toman en su departamento puede mejorar con su opinión?

**TABLA N° 4**  
**CALIDAD – CALIDAD DE LAS DECISIONES**

OPCION	FRECUENCIA	F. PORCENTUAL
SIEMPRE (S)	4	16%
CASI SIEMPRE (CS)	17	68%
NO SABE (NS)	1	4%
CASI NUNCA (CN)	2	8%
NUNCA (N)	1	4%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Datos obtenidos de la Investigación de Campo (Cuestionario I), Chacón (2003).

**GRÁFICO N° 4**  
**DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA CALIDAD – CALIDAD DE LAS DECISIONES**



Fuente: Investigación de Campo, Chacón (2003).

Al realizar el análisis del gráfico anterior se encuentra que el 68% de los veinticinco empleados contemplan que casi siempre consideran que la calidad de las decisiones que se toman en su departamento puede mejorar con su opinión. Se tiene también que, el 16% de ellos siempre están de acuerdo con esta consideración. Por otra parte, el 8% casi nunca y el 4% nunca consideran que las decisiones mejorarían con su opinión, y el 4% restante no sabe si la calidad de las decisiones mejoraría con su opinión.

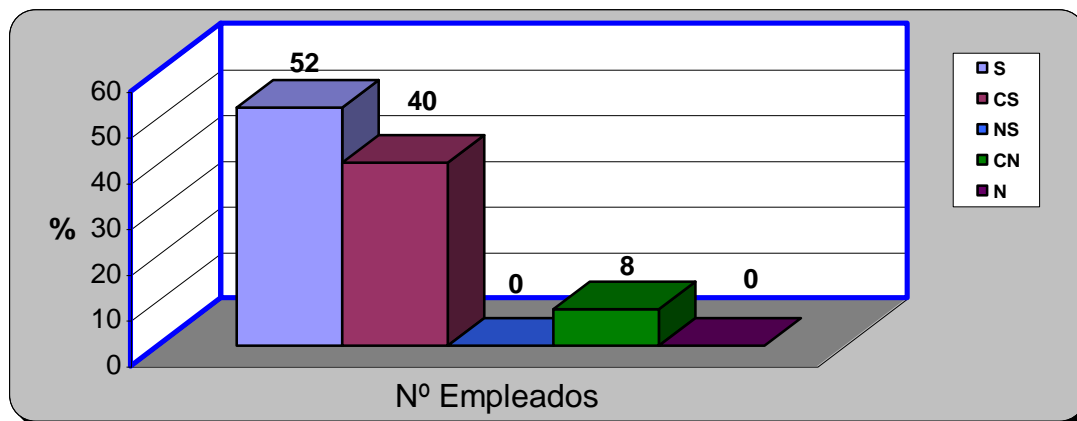
**Ítem N° 5.** ¿Usted aporta ideas para la solución de problemas en su área de trabajo?

**TABLA N° 5**  
**SOLUCIÓN DE PROBLEMAS – INVOLUCRADOS**

OPCION	FRECUENCIA	F. PORCENTUAL
SIEMPRE (S)	13	52%
CASI SIEMPRE (CS)	10	40%
NO SABE (NS)	0	0%
CASI NUNCA (CN)	2	8%
NUNCA (N)	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Datos obtenidos de la Investigación de Campo (Cuestionario I), Chacón (2003).

**GRÁFICO N° 5**  
**DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS – INVOLUCRADOS**



Fuente: Investigación de Campo, Chacón (2003).

Al realizar el análisis del gráfico anterior se encuentra que el 52% de los veinticinco empleados contemplan que siempre aportan ideas para la solución de problemas en su área de trabajo; asimismo, el 40% manifiesta que casi siempre realiza dicho aporte. Tan sólo el 8% de los encuestados señala que casi nunca aporta ideas para la solución de los problemas de su área de trabajo.

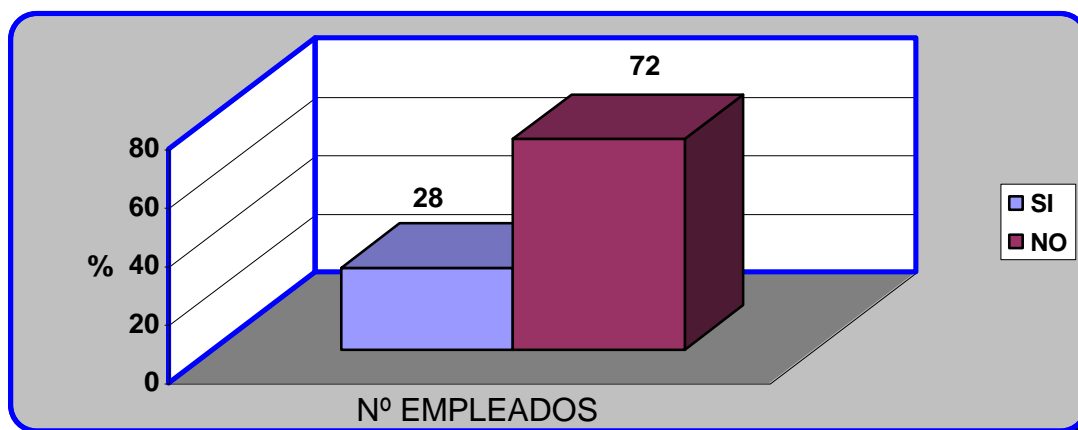
**Ítem N° 6.** ¿En su departamento utilizan algún método o técnica para la solución de problemas laborales?

**TABLA N° 6**  
**SOLUCIÓN DE PROBLEMAS – MÉTODOS O TÉCNICAS**

OPCION	FRECUENCIA	F. PORCENTUAL
SI	7	28%
NO	18	72%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Datos obtenidos de la Investigación de Campo (Cuestionario I), Chacón (2003).

**GRÁFICO N° 6**  
**DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS – MÉTODOS O TÉCNICAS**



Fuente: Investigación de campo, Chacón (2003).

Al analizar el gráfico anterior se presume que los empleados no cuentan en su departamento con un método o técnica de solución de problemas laborales, dado que el 72% de éstos manifestaron dicha situación. Sin embargo, el 28% restante afirma que si utilizan métodos o técnicas de solución de problemas laborales, como lo son las mesas de trabajo.

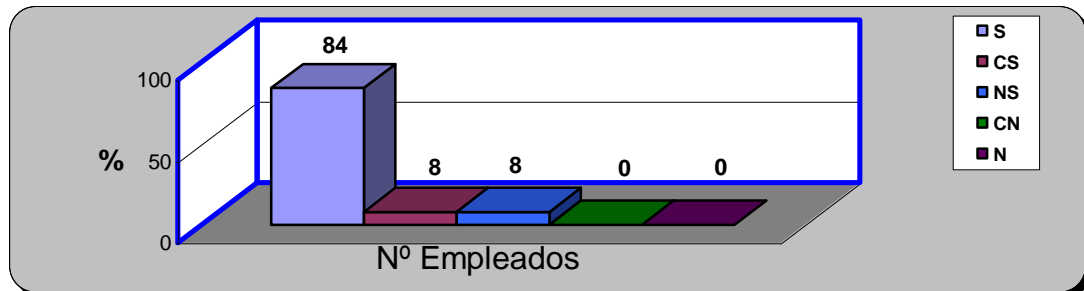
**Ítem N° 7.** Al considerar que, los círculos de calidad, son un grupo de empleados de un mismo departamento, que se reúne de manera voluntaria y regularmente para identificar, analizar y proponer alternativas de solución a los problemas de trabajo para luego proponérselas a la gerencia; ¿Estaría dispuesto a emplear parte de su jornada laboral en aportar alternativas o ideas para dar solución a problemas de su departamento?

**TABLA N° 7**  
**FACTIBILIDAD – ACEPTACIÓN DE LOS EMPLEADOS**

OPCION	FRECUENCIA	F. PORCENTUAL
SIEMPRE (S)	21	84%
CASI SIEMPRE (CS)	2	8%
NO SABE (NS)	2	8%
CASI NUNCA (CN)	0	0%
NUNCA (N)	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Datos obtenidos de la Investigación de Campo (Cuestionario I), Chacón (2003).

**GRÁFICO N° 7**  
**DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA FACTIBILIDAD – ACEPTACIÓN DE LOS EMPLEADOS**



Fuente: Investigación de Campo, Chacón (2003).

El gráfico muestra una situación donde se observan tres resultados, hallándose el más alto porcentaje que es de 84% que manifiesta su disposición a emplear parte de su jornada laboral en el aporte de nuevas soluciones para los problemas de su departamento, así también el 8% señala que casi siempre estaría dispuesto a colaborar y el otro 8% no sabe.

**Ítem N° 8.** ¿Considera que en la institución es posible desarrollar la técnica de los círculos de calidad?

**TABLA N° 8**

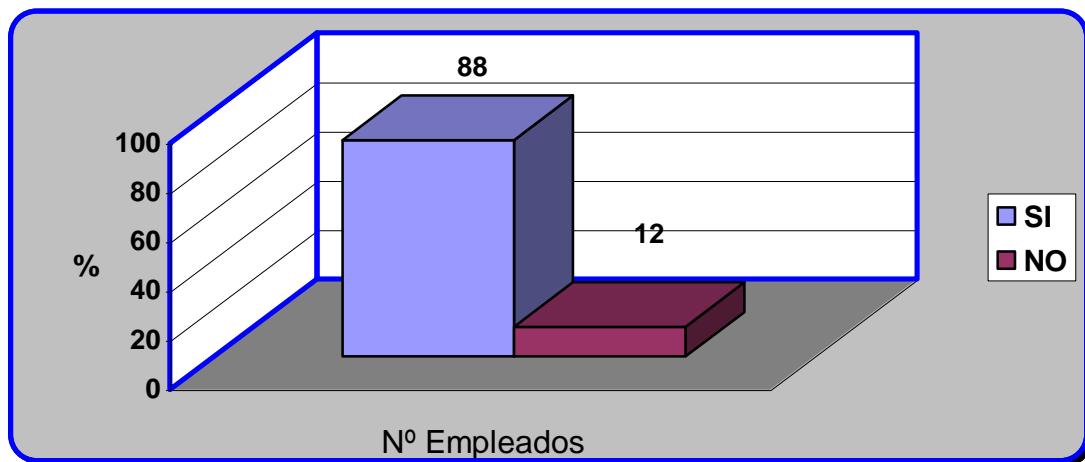
**FACTIBILIDAD – DESARROLLO DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD**

OPCION	FRECUENCIA	F. PORCENTUAL
SI	22	88%
NO	3	12%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Datos obtenidos de la Investigación de Campo (Cuestionario I), Chacón (2003).

**GRÁFICO N° 8**

**DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA FACTIBILIDAD – DESARROLLO DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD**



Fuente: Investigación de Campo, Chacón (2003).

Al analizar en anterior gráfico, se deduce que el 88% de los veinticinco empleados consideran que si es posible desarrollar en la institución la técnica de los círculos de calidad. A su vez, el 12% restante considera que no existe la posibilidad de desarrollar dicha técnica en la institución.



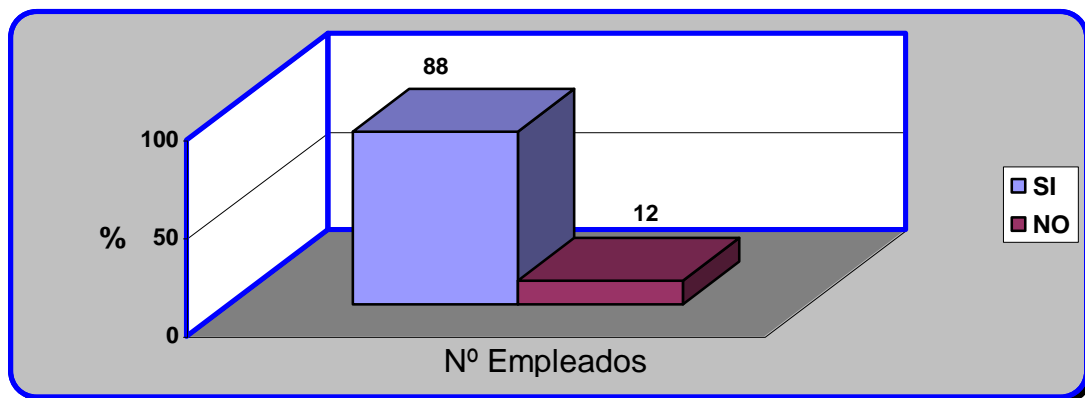
**Ítem N° 9.** ¿Actualmente en su departamento existen problemas que pueden ser solucionados con el aporte de los empleados?

**TABLA N° 9**  
**FACTIBILIDAD – APOORTE DE LOS EMPLEADOS**

OPCION	FRECUENCIA	F. PORCENTUAL
SI	22	88%
NO	3	12%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Datos obtenidos de la Investigación de Campo (Cuestionario I), Chacón (2003).

**GRÁFICO N° 9**  
**DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA FACTIBILIDAD – APOORTE DE LOS EMPLEADOS**



Fuente: Investigación de Campo, Chacón (2003).

Al analizar el anterior gráfico se deduce que el 88% de los veinticinco empleados consideran que actualmente en su departamento existen problemas que pueden ser solucionados con el aporte de los empleados, porque nadie mejor que ellos conocen como hacerlo. A la vez, el 12% restante considera que no pueden ser solucionados con la opinión de los empleados los problemas actuales del departamento, sin contestar el porque de éste ítem.

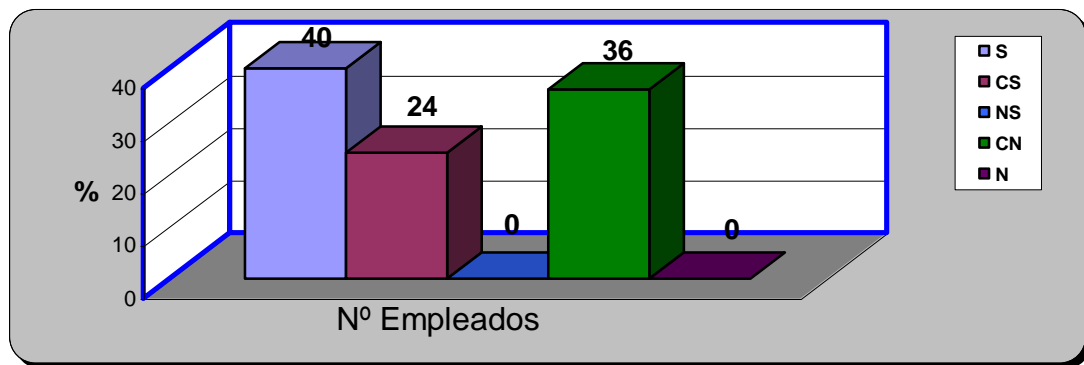
**Ítem N° 10.** ¿Se siente estimulado en cuanto a la satisfacción de sus necesidades por parte de la organización para realizar un buen desempeño laboral?

**TABLA N° 10**  
**CONTENIDOS MOTIVACIONALES – CONDICIONES ACTUALES**

OPCION	FRECUENCIA	F. PORCENTUAL
SIEMPRE (S)	10	40%
CASI SIEMPRE (CS)	6	24%
NO SABE (NS)	0	0%
CASI NUNCA (CN)	9	36%
NUNCA (N)	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Datos obtenidos de la Investigación de Campo (Cuestionario I), Chacón (2003).

**GRÁFICO N° 10**  
**DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LOS CONTENIDOS**  
**MOTIVACIONALES – CONDICIONES ACTUALES**



Fuente: Investigación de Campo, Chacón (2003).

El gráfico muestra una situación donde se tienen tres resultados, de las cuales la que presenta mayor porcentaje representado por el 40% expone que siempre se siente estimulado en cuanto a la satisfacción de sus necesidades por parte de la organización para realizar un buen desempeño laboral, el 24% de los empleados manifiesta que esta situación casi siempre se presenta y el 36% restante expresa que casi nunca se siente estimulado en cuanto a la satisfacción de sus necesidades.

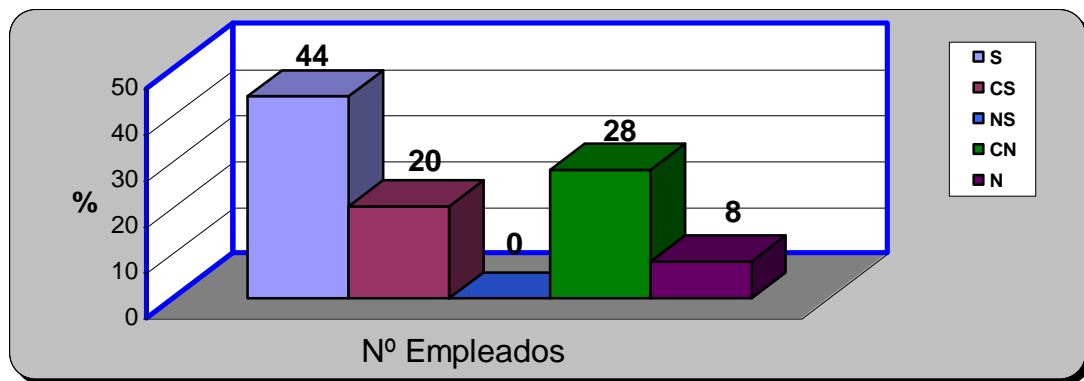
**Ítem N° 11.** ¿La organización le otorga reconocimientos por su esfuerzo en el desempeño de su trabajo?

**TABLA N° 11**  
**CONTENIDOS MOTIVACIONALES – RECONOCIMIENTOS**

OPCION	FRECUENCIA	F. PORCENTUAL
SIEMPRE (S)	11	44%
CASI SIEMPRE (CS)	5	20%
NO SABE (NS)	0	0%
CASI NUNCA (CN)	7	28%
NUNCA (N)	2	8%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Datos obtenidos de la Investigación de Campo (Cuestionario I), Chacón (2003).

**GRÁFICO N° 11**  
**DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LOS CONTENIDOS**  
**MOTIVACIONALES – RECONOCIMIENTOS**



Fuente: Investigación de Campo, Chacón (2003).

Del gráfico anterior se puede deducir que el mayor porcentaje representado por el 44% afirma que la organización siempre le otorga reconocimientos por su esfuerzo en el desempeño de su trabajo, el 20% manifiesta que casi siempre se realiza dicho reconocimiento. Por otra parte, se tiene que el 28% de los empleados manifiesta que casi nunca se realiza el mencionado reconocimiento y el 8% restante afirma que éste nunca se lleva a cabo.

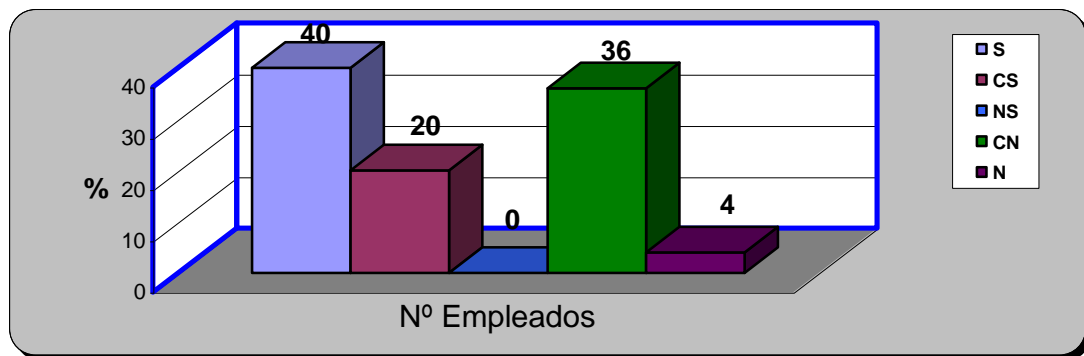
**Ítem N° 12.** ¿Se encuentra motivado por los beneficios salariales y sociales que le otorga la empresa?

**TABLA N° 12**  
**CONTENIDOS MOTIVACIONALES – BENEFICIOS**

OPCION	FRECUENCIA	F. PORCENTUAL
SIEMPRE (S)	10	40%
CASI SIEMPRE (CS)	5	20%
NO SABE (NS)	0	0%
CASI NUNCA (CN)	9	36%
NUNCA (N)	1	4%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Datos obtenidos de la Investigación de Campo (Cuestionario I), Chacón (2003).

**GRÁFICO N° 12**  
**DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LOS CONTENIDOS**  
**MOTIVACIONALES – BENEFICIOS**



Fuente: Investigación de Campo, Chacón (2003).

Al analizar el gráfico se tiene que el 40% de los empleados señalan que siempre se encuentran motivados por los beneficios sociales y salariales que le otorga la empresa; de igual forma, un 20% hace referencia que casi siempre se encuentran motivados por tales beneficios. Sin embargo, 36% de los encuestados afirma que casi nunca se encuentran motivados por los beneficios salariales y sociales e la empresa y el 4% asevera que nunca se encuentran motivados por los beneficios sociales y salariales de la empresa.

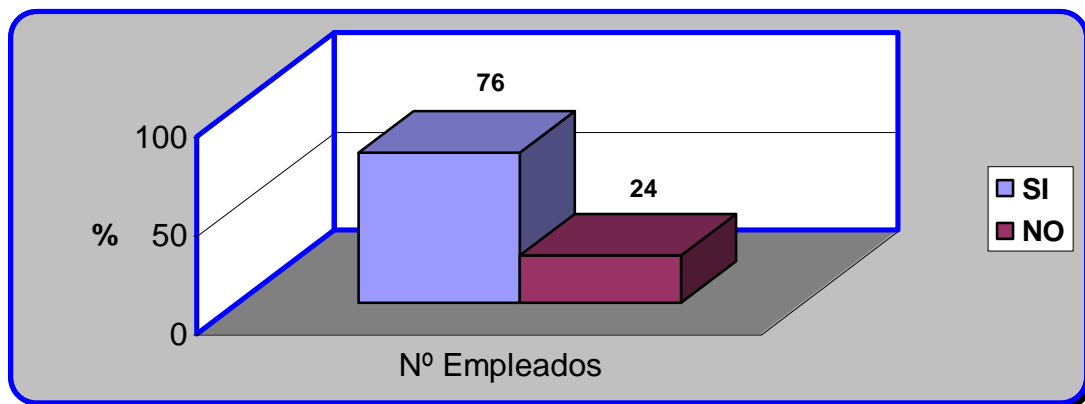
**Ítem N° 13.** ¿Considera que podría sentirse mas motivado para realizar su trabajo si formara parte de un círculo de calidad?

**TABLA N° 13**  
**CONTENIDOS MOTIVACIONALES - NECESIDADES**

OPCION	FRECUENCIA	F. PORCENTUAL
SI	19	76%
NO	6	24%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Datos obtenidos de la Investigación de Campo (Cuestionario I), Chacón (2003).

**GRÁFICO N° 13**  
**DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LOS CONTENIDOS**  
**MOTIVACIONALES – NECESIDADES**



Fuente: Investigación de Campo, Chacón (2003).

Al realizar el análisis del gráfico anterior se encuentra que el 76% de los veinticinco empleados afirman que se sentirían mas motivados para realizar su trabajo si formaran parte de un círculo de calidad, mientras que el 24% restante afirma que no considera que podría sentirse más motivado para realizar su trabajo si formara parte de un círculo de calidad.

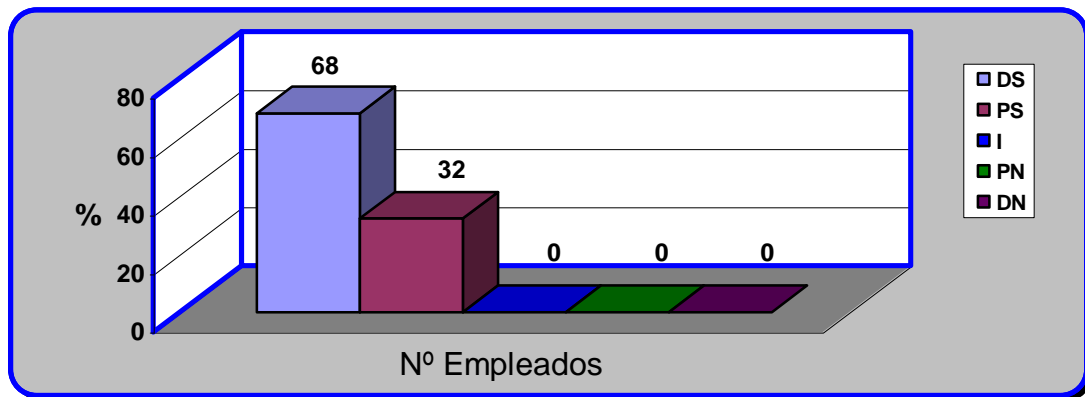
**Ítem N° 14.** ¿Cree que el aportar ideas para mejorar su ambiente laboral le motivaría a desempeñarse mejor?

**TABLA N° 14**  
**CONTENIDOS MOTIVACIONALES – DESEMPEÑO**

<b>OPCION</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>F. PORCENTUAL</b>
Definitivamente Sí (DS)	17	68%
Probablemente Sí (PS)	8	32%
Indeciso (I)	0	0%
Probablemente No (PN)	0	0%
Definitivamente No (DN)	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Datos obtenidos de la Investigación de Campo (Cuestionario I), Chacón (2003).

**GRÁFICO N° 14**  
**DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LOS CONTENIDOS**  
**MOTIVACIONALES – DESEMPEÑO**



Fuente: Investigación de Campo, Chacón (2003).

El gráfico anterior revela que el 68% de los veinticinco empleados opinan que el aportar ideas para mejorar el ambiente laboral definitivamente sí le motivaría a desempeñarse mejor, así también el 32% restante afirma que probablemente sí le motivaría a desempeñarse mejor.

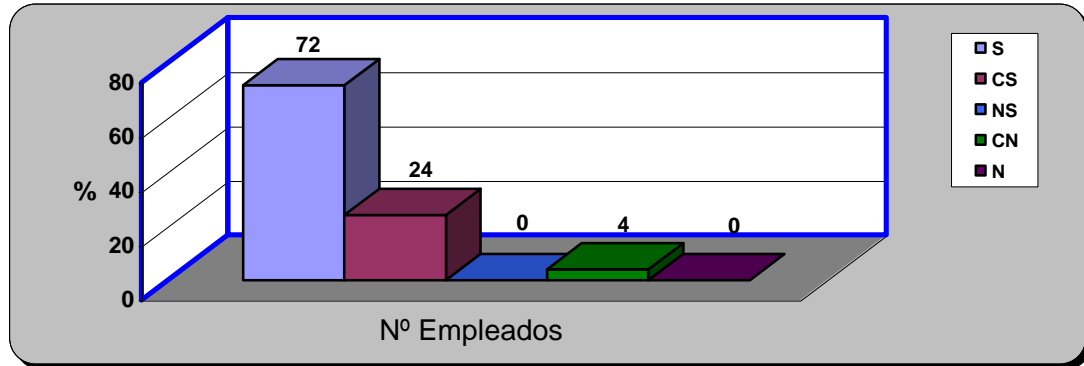
**Ítem N° 15.** ¿Su estado de autoestima y autorrealización crece cuando su opinión en el trabajo es tomada en cuenta?

**TABLA N° 15**  
**INVOLUCRAMIENTO MENTAL Y EMOCIONAL – PARTICIPACIÓN DEL EGO**

OPCION	FRECUENCIA	F. PORCENTUAL
SIEMPRE (S)	18	72%
CASI SIEMPRE (CS)	6	24%
NO SABE (NS)	0	0%
CASI NUNCA (CN)	1	4%
NUNCA (N)	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Datos obtenidos de la Investigación de Campo (Cuestionario I), Chacón (2003).

**GRÁFICO N° 15**  
**DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DEL INVOLUCRAMIENTO MENTAL Y EMOCIONAL – PARTICIPACIÓN DEL EGO**



Fuente: Investigación de Campo, Chacón (2003).

Al realizar el análisis del gráfico anterior se deduce que el 72% siempre siente mayor autoestima y autorrealización cuando manifiesta su opinión en el trabajo; y el 24% casi siempre experimentan las sensaciones anteriormente descritas. Tan solo hubo un miembro del grupo que representa el 4% que opino que casi nunca siente que su nivel de autoestima y autorrealización crece cuando su opinión es tomada en cuenta en el trabajo.

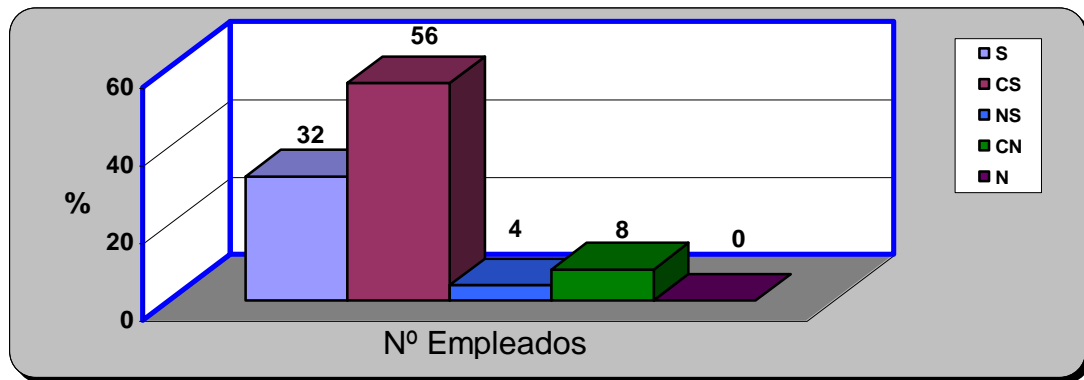
**Ítem N° 16.** ¿Desarrolla continuamente ideas novedosas para lograr los objetivos de la organización?

**TABLA N° 16**  
**CONTRIBUCIÓN - NOVEDAD**

OPCION	FRECUENCIA	F. PORCENTUAL
SIEMPRE (S)	8	32%
CASI SIEMPRE (CS)	14	56%
NO SABE (NS)	1	4%
CASI NUNCA (CN)	2	8%
NUNCA (N)	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Datos obtenidos de la Investigación de Campo (Cuestionario I), Chacón (2003).

**GRÁFICO N° 16**  
**DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA CONTRIBUCIÓN – NOVEDAD**



Fuente: Investigación de Campo, Chacón (2003).

Del análisis del gráfico anterior se concluye que el 32% siempre y el 56% casi siempre desarrollan de forma continua ideas novedosas para lograr los objetivos de la organización, mientras que el 8% manifiesta que casi nunca desarrolla ideas de forma continua para lograr los objetivos de la organización y finalmente, el 4% restante manifestó que no sabe. Por lo que se puede concluir que si desarrollan continuamente ideas novedosas para lograr los objetivos de la organización.



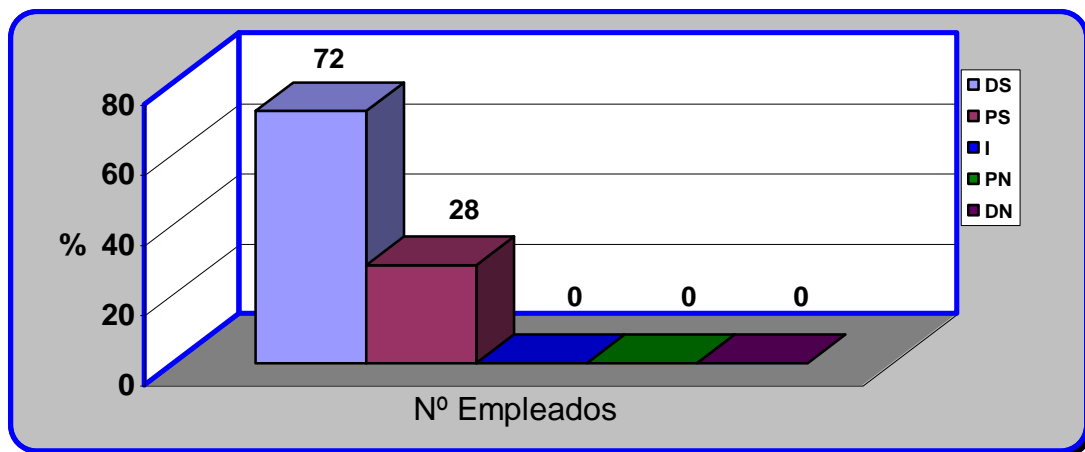
Ítem N° 17. ¿La participación en el trabajo le ayudaría a desarrollar en mayor grado su creatividad?

**TABLA N° 17**  
**CONTRIBUCIÓN - CREATIVIDAD**

OPCION	FRECUENCIA	F. PORCENTUAL
Definitivamente Sí (DS)	18	72%
Probablemente Sí (PS)	7	28%
Indeciso (I)	0	0%
Probablemente No (PN)	0	0%
Definitivamente No (DN)	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Datos obtenidos de la Investigación de Campo (Cuestionario I), Chacón (2003).

**GRÁFICO N° 17**  
**DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA CONTRIBUCIÓN - CREATIVIDAD**



Fuente: Investigación de Campo, Chacón (2003).

Al analizar el gráfico se puede concluir que la participación en el trabajo le ayudaría a los trabajadores a desarrollar en mayor grado su creatividad, dado que, el 72% de los veinticinco empleados manifiestan que definitivamente es así. De igual forma, el otro 28% dice que la participación probablemente sí ayudaría a desarrollar en mayor grado la creatividad de los empleados.

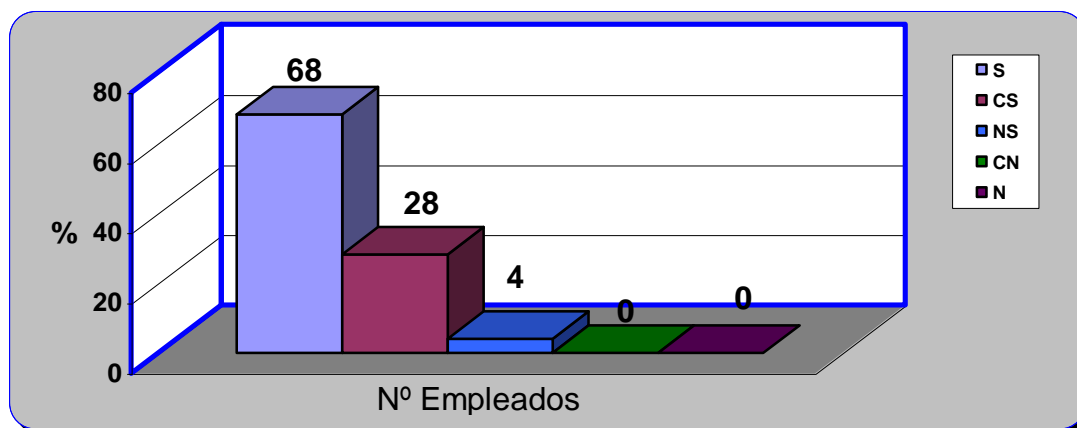
Ítem N° 18. ¿Se siente parte importante de la organización?

**TABLA N° 18**  
**RESPONSABILIDAD - PERTENENCIA**

OPCION	FRECUENCIA	F. PORCENTUAL
SIEMPRE (S)	17	68%
CASI SIEMPRE (CS)	7	28%
NO SABE (NS)	1	4%
CASI NUNCA (CN)	0	0%
NUNCA (N)	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Datos obtenidos de la Investigación de Campo (Cuestionario I), Chacón (2003).

**GRÁFICO N° 18**  
**DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA RESPONSABILIDAD -**  
**PERTENENCIA**



Fuente: Investigación de Campo, Chacón (2003).

El gráfico muestra una situación donde se presentan tres opciones, de las cuales la que presenta 68% que es el mayor porcentaje expone que siempre se sienten parte de la organización, el 28% opina que casi siempre se siente parte importante de la organización y el 4% restante manifiesta que no sabe. Como conclusión se puede decir que los empleados se sienten parte importante de la organización.

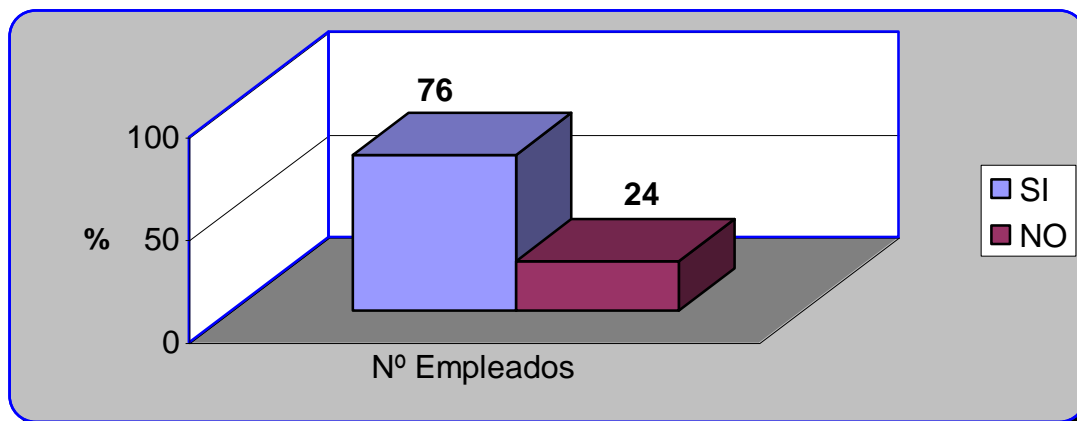
**Ítem N° 19.** ¿Si se hiciera miembro de un círculo de calidad, cree que su grado de responsabilidad con la institución aumentaría?

**TABLA N° 19**  
**GRADO DE RESPONSABILIDAD**

OPCION	FRECUENCIA	F. PORCENTUAL
SI	19	76%
NO	6	24%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Datos obtenidos de la Investigación de Campo (Cuestionario I), Chacón (2003).

**GRÁFICO N° 19**  
**DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DEL GRADO DE RESPONSABILIDAD**



Fuente: Investigación de Campo, Chacón (2003).

El gráfico anterior demuestra que el 76% de los veinticinco encuestados opinan que si se hicieran miembros del círculo de calidad, su grado de responsabilidad con la organización aumentaría. De la misma forma, el 24% de los empleados opinan que el hecho de pertenecer a un círculo de calidad no aumentaría su grado de responsabilidad con la organización.

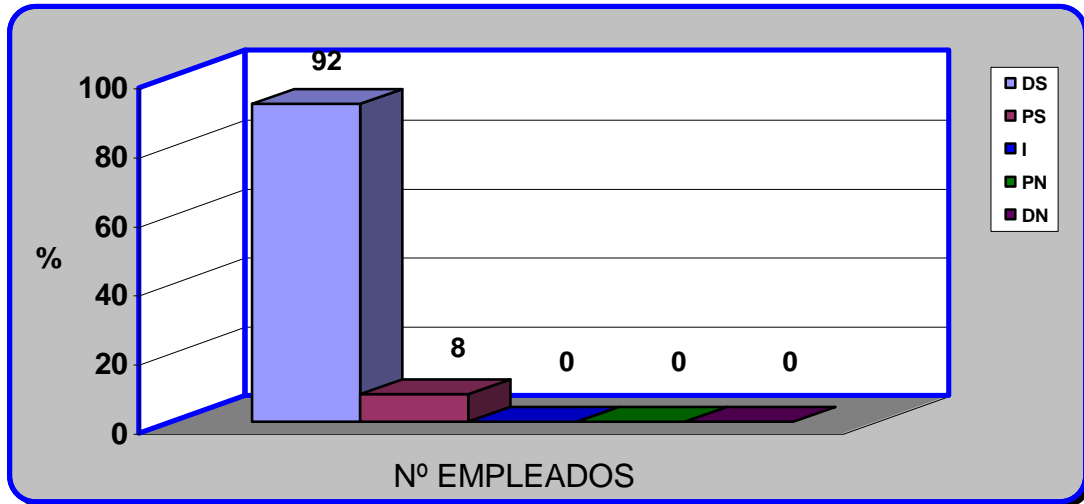
Ítem N° 20. ¿Mejoraría el trabajo si se hiciera en equipo?

**TABLA N° 20**  
**COMPROMISO - OBJETIVOS**

OPCION	FRECUENCIA	F. PORCENTUAL
Definitivamente Sí (DS)	23	92%
Probablemente Sí (PS)	2	8%
Indeciso (I)	0	0%
Probablemente No (PN)	0	0%
Definitivamente No (DN)	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Datos obtenidos de la Investigación de Campo (Cuestionario I), Chacón (2003).

**GRÁFICO N° 20**  
**DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DEL COMPROMISO - OBJETIVOS**



Fuente: Investigación de Campo, Chacón (2003).

Al partir del análisis del gráfico se puede deducir que el 92% de los veinticinco empleados opinaron que el trabajar en equipo definitivamente mejoraría el desempeño si se realizara en equipo, así también el 8% restante manifestó que probablemente si mejoraría el trabajo en el departamento si se hiciesen equipo. Por lo que se concluye que el trabajar en equipo mejoraría el desempeño de las labores.

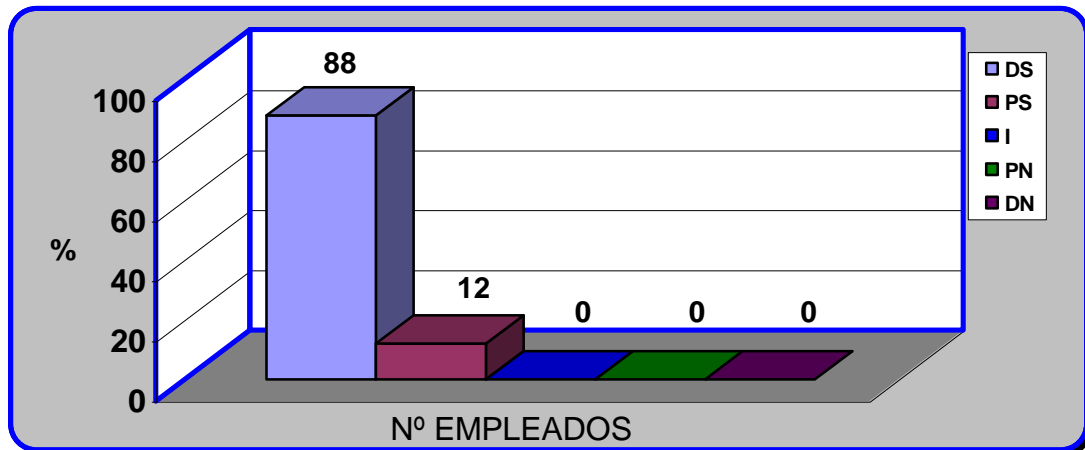
**Ítem N° 21.** ¿El trabajo en equipo le estimula a realizar un mayor esfuerzo en su trabajo?

**TABLA N° 21**  
**COMPROMISO - ESFUERZO**

OPCION	FRECUENCIA	F. PORCENTUAL
Definitivamente Sí (DS)	22	88%
Probablemente Sí (PS)	3	12%
Indeciso (I)	0	0%
Probablemente No (PN)	0	0%
Definitivamente No (DN)	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Datos obtenidos de la Investigación de Campo (Cuestionario I), Chacón (2003).

**GRÁFICO N° 21**  
**DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DEL COMPROMISO - ESFUERZO**



Fuente: Investigación de Campo, Chacón (2003).

Los resultados del análisis del gráfico anterior arrojan que el 88% de los encuestados definitivamente sí realizarían un mayor esfuerzo en su trabajo al trabajar en equipo. Asimismo, el 12% restante opina que probablemente realizarían un mayor esfuerzo en su trabajo si trabajaran en equipo. En conclusión, el trabajo en equipo conlleva a la realización de un mayor esfuerzo de los empleados en el desarrollo de su trabajo.

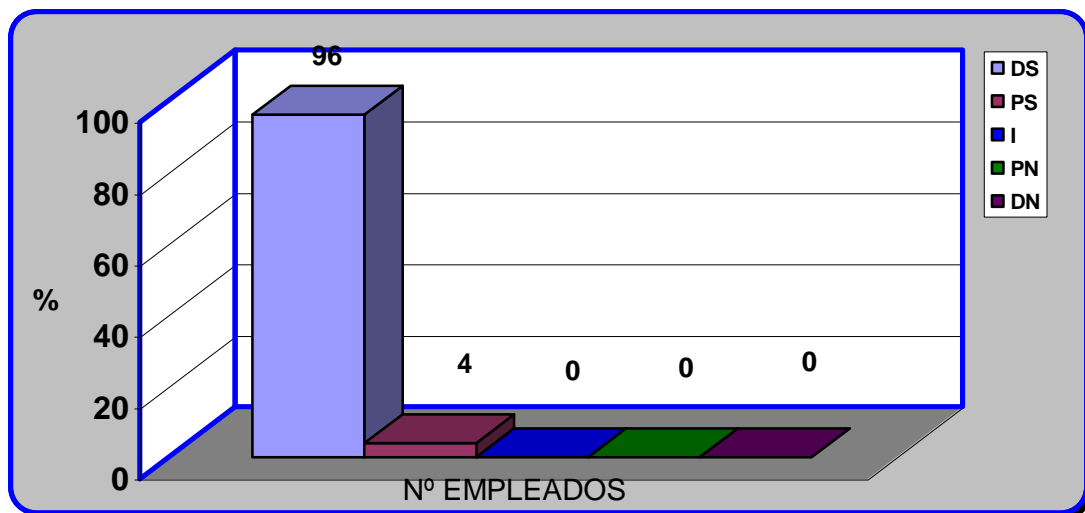
**Ítem N° 22.** ¿Considera que el trabajar en equipo mejoraría la comunicación en su departamento?

**TABLA N° 22**  
**COMUNICACIÓN – NECESIDADES DE INFORMACIÓN**

OPCION	FRECUENCIA	F. PORCENTUAL
Definitivamente Sí (DS)	24	96%
Probablemente Sí (PS)	1	4%
Indeciso (I)	0	0%
Probablemente No (PN)	0	0%
Definitivamente No (DN)	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Datos obtenidos de la Investigación de Campo (Cuestionario I), Chacón (2003).

**GRÁFICO N° 22**  
**DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA COMUNICACIÓN –**  
**NECESIDADES DE INFORMACIÓN**



Fuente: Investigación de Campo, Chacón (2003).

Al realizar el análisis del gráfico anterior se puede deducir que el trabajo en equipo mejora la comunicación, dado que el 96% opina que definitivamente sí se da dicha mejoría y, el 4% restante señala que probablemente la comunicación en el departamento mejoraría con el trabajo en equipo.

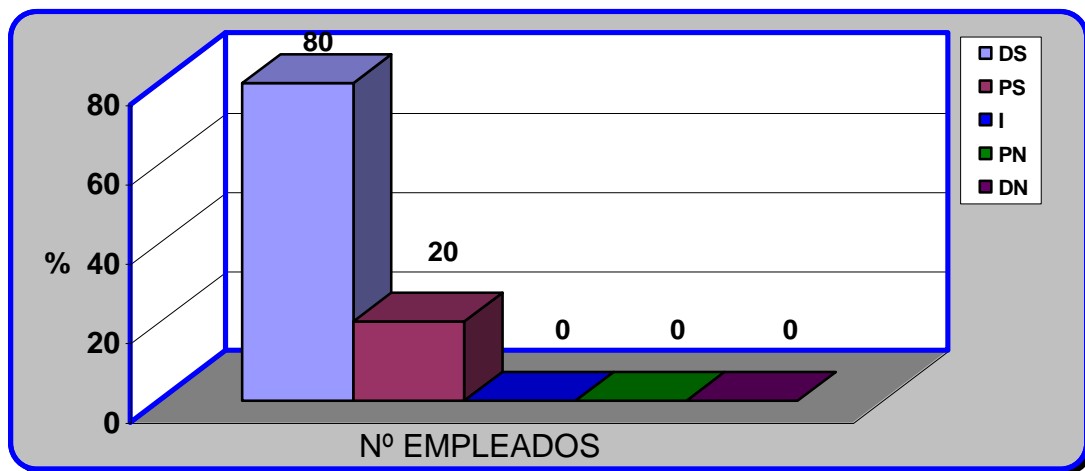
**Ítem N° 23.** ¿A través del trabajo en equipo, podría desarrollar en mayor grado sus destrezas?

**TABLA N° 23**  
**APTITUDES Y HABILIDADES - DESTREZAS**

OPCION	FRECUENCIA	F. PORCENTUAL
Definitivamente Sí (DS)	20	80%
Probablemente Sí (PS)	5	20%
Indeciso (I)	0	0%
Probablemente No (PN)	0	0%
Definitivamente No (DN)	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Datos obtenidos de la Investigación de Campo (Cuestionario I), Chacón (2003).

**GRÁFICO N° 23**  
**DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LAS APTITUDES Y HABILIDADES - DESTREZAS**



Fuente: Investigación de Campo, Chacón (2003).

En este gráfico se evidencia que el trabajo en equipo permite desarrollar en mayor grado las habilidades de los trabajadores, dado que el 80% de estos manifiestan que definitivamente si desarrollan mejor sus destrezas con el trabajo en equipo y el 20% restante opina que probablemente si se de tal desarrollo.

### **III.7 SÍNTESIS DEL DIAGNÓSTICO CORRESPONDIENTE AL CUESTIONARIO I**

Luego del análisis efectuado a cada pregunta, tabla y gráfico del cuestionario I se puede inferir que los círculos de calidad se encuentran evaluados en los siguientes términos: en cuanto a la calidad se tiene que casi nunca se encuentra errores, y cuando se encuentran estos son corregido inmediatamente, así mismo, se tiene que hay una importante cantidad de empleados que casi siempre están en desacuerdo con las decisiones tomadas por la gerencia y que estas podrían mejorar con su participación.

Así también, en cuanto a la solución de problemas se puede decir que los empleados aportan ideas y no hacen uso de ninguna técnica para la solución de dichos problemas. Al referirse a la factibilidad, se deduce que los empleados estaría en total disposición para utilizar parte de su jornada laboral en buscar soluciones a los problemas de su departamento, considerando que es posible desarrollar la técnica de los círculos de calidad en la empresa.

Por otra parte, los empleados están estimulados por los reconocimientos salariales y/o sociales que les ofrece la organización. Sin embargo, existe una gran cantidad de empleados que manifiestan que estos reconocimientos no le son otorgados. En lo que coincide la gran mayoría es en que se podrían sentir más motivados con el uso de los círculos de calidad y que el hecho de aportar ideas para mejorar su ambiente laboral les motivaría a desempeñarse mejor.

Se tiene además, que la participación es una fuente para el incremento del autoestima y la autorrealización de los empleados, lo cual demuestra que existe un buen involucramiento mental y emocional; en cuanto al indicador contribución se evidencia que la participación les permite desarrollar en mayor grado su creatividad,



sintiéndose parte importante de la organización, con lo cual aumentan su grado de responsabilidad.

Finalmente, al hacer referencia al trabajo en equipo, los empleados exponen que su trabajo sí mejoraría si se hiciera de esta forma, así como también les estimularía a realizar un mayor esfuerzo; y tanto la comunicación como sus destrezas y habilidades podría desarrollarse en mayor grado.

**CUESTIONARIO (II) / ENCUESTA DIRIGIDA AL VICEPRESIDENTE,  
GERENTES Y JEFES DE DPTO.**

**Ítem N° 1.** ¿Se encuentran frecuentemente errores en su área de trabajo?

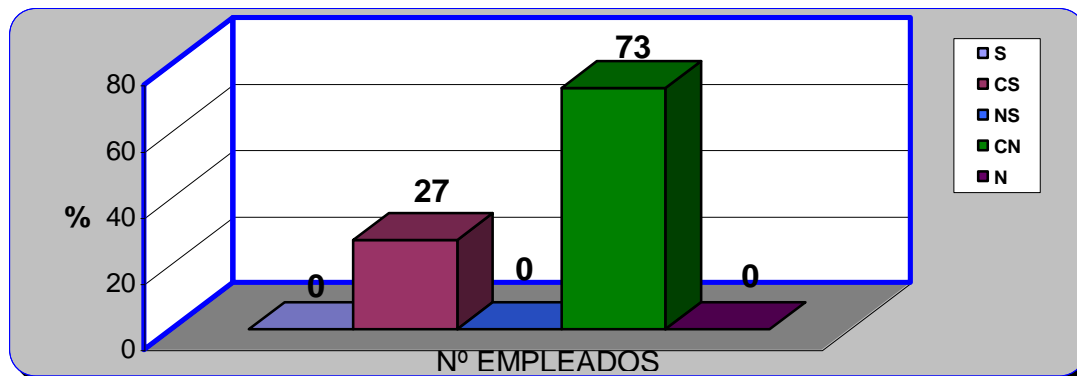
**TABLA N° 1  
CALIDAD – ERRORES EN EL AREA DE TRABAJO**

<b>OPCION</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>F. PORCENTUAL</b>
SIEMPRE (S)	0	0%
CASI SIEMPRE (CS)	3	27%
NO SABE (NS)	0	0%
CASI NUNCA (CN)	8	73%
NUNCA (N)	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Datos obtenidos de la Investigación de Campo (Cuestionario II), Chacón (2003).

**GRAFICO N° 1  
DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA CALIDAD – ERRORES EN EL  
AREA DE TRABAJO**

Fuente: Investigación de Campo, Chacón (2003).



Del análisis del gráfico anterior se deduce que el 73% de los once encuestados especifican que casi nunca se encuentran errores en su área de trabajo. De igual manera el 27 % afirma que casi siempre se encuentran errores en su trabajo. Por lo tanto, la mayoría opina que no se encuentran frecuentemente errores en su área de trabajo.

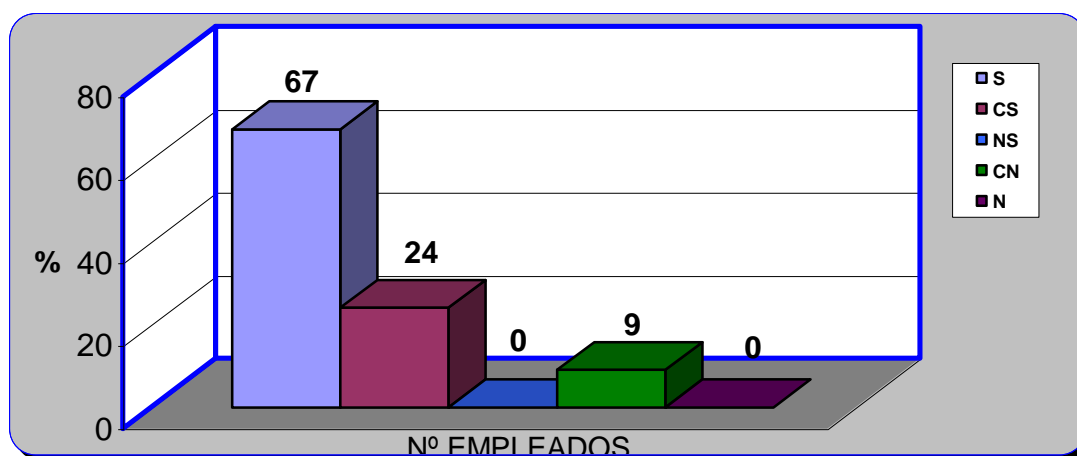
**Ítem N° 2.** ¿Al encontrar errores en su trabajo, éstos son corregidos de inmediato?

**TABLA N° 2**  
**CALIDAD – CORRECCION DE ERRORES**

OPCION	FRECUENCIA	F. PORCENTUAL
SIEMPRE (S)	7	64%
CASI SIEMPRE (CS)	3	27%
NO SABE (NS)	0	0%
CASI NUNCA (CN)	1	9%
NUNCA (N)	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Datos obtenidos de la Investigación de Campo (Cuestionario II), Chacón (2003).

**GRAFICO N° 2**  
**DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA CALIDAD – CORRECCION DE ERRORES**



Fuente: Investigación de Campo, Chacón (2003).

Al analizar el gráfico anterior se concluye que el 67% de los once encuestados especifican que al encontrar errores en su trabajo, éstos siempre son corregidos de inmediato. De igual manera, el 24% afirma que casi siempre son corregidos los errores al encontrarlos y el 9% restante manifiesta que casi nunca, al encontrar errores en el trabajo éstos son corregidos inmediatamente.

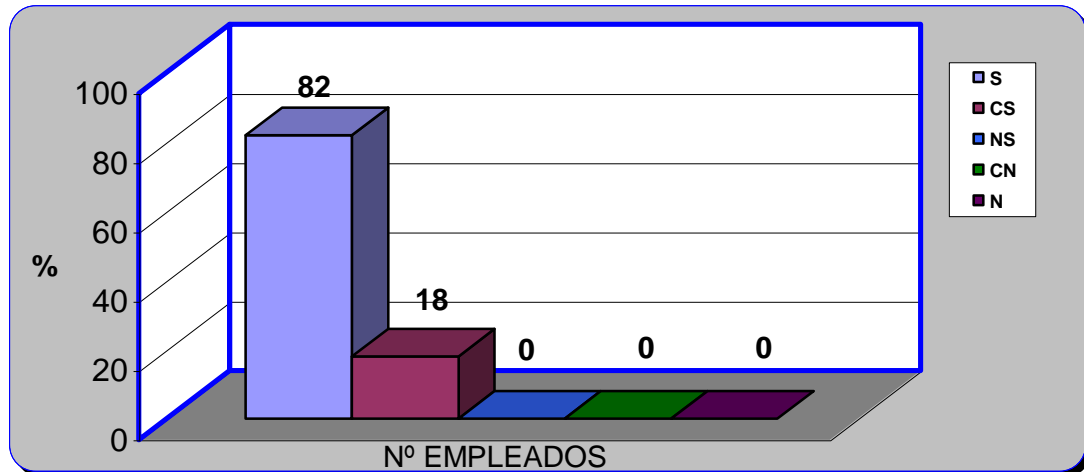
**Ítem N° 3.** ¿Considera que la calidad de las decisiones que se toman en su departamento puede mejorar con la opinión de los trabajadores?

**TABLA N° 3**  
**CALIDAD – CALIDAD DE LAS DECISIONES**

OPCION	FRECUENCIA	F, PORCENTUAL
SIEMPRE (S)	9	82%
CASI SIEMPRE (CS)	2	18%
NO SABE (NS)	0	0%
CASI NUNCA (CN)	0	0%
NUNCA (N)	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Datos obtenidos de la Investigación de Campo (Cuestionario II), Chacón (2003).

**GRÁFICO N° 3**  
**DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA CALIDAD – CALIDAD DE LAS DECISIONES**



Fuente: Investigación de Campo, Chacón (2003).

Al realizar el análisis del gráfico anterior se encuentra que el 82% de los once encuestados contemplan que siempre consideran que la calidad de las decisiones que se toman en su departamento puede mejorar con su opinión. Se tiene también que, el 18% de ellos casi siempre están de acuerdo con esta consideración..

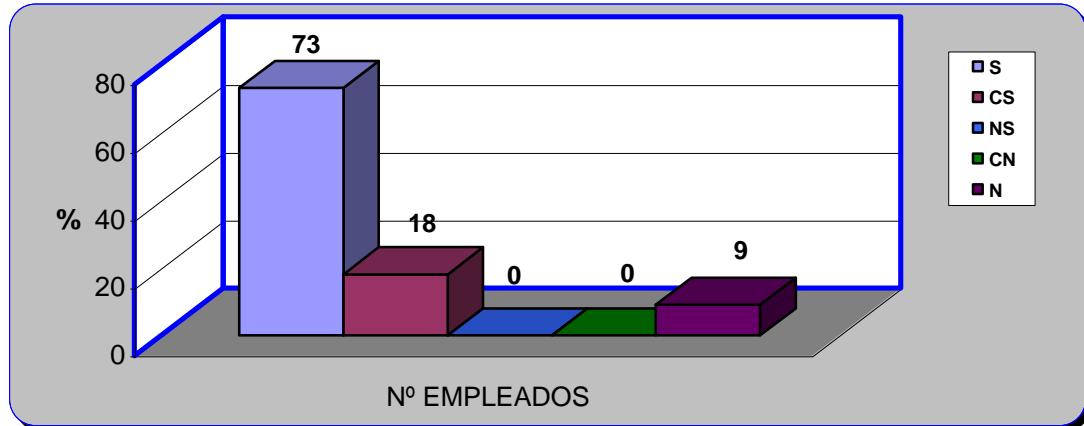
**Ítem N° 4.** ¿Cree que la diversidad de ideas ayuda en la toma de decisiones asertiva de la empresa?

**TABLA N° 4**  
**CALIDAD – PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES**

OPCION	FRECUENCIA	F. PORCENTUAL
SIEMPRE (S)	8	73%
CASI SIEMPRE (CS)	2	18%
NO SABE (NS)	0	0%
CASI NUNCA (CN)	0	0%
NUNCA (N)	1	9%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Datos obtenidos de la Investigación de Campo (Cuestionario II), Chacón (2003).

**GRÁFICO N° 4**  
**DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA CALIDAD – PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES**



Fuente: Investigación de Campo, Chacón (2003).

Del gráfico anterior se puede deducir que el 73% de los encuestados, siempre creen que la diversidad de ideas ayuda en la toma de decisiones asertiva de la empresa; asimismo, el 18% de los encuestados manifiesta que casi siempre se da dicho supuesto. Por otra parte, se tiene que el 9% que está representado por uno de los sujetos dice que nunca la diversidad de ideas ayuda en la toma de decisiones asertivas.

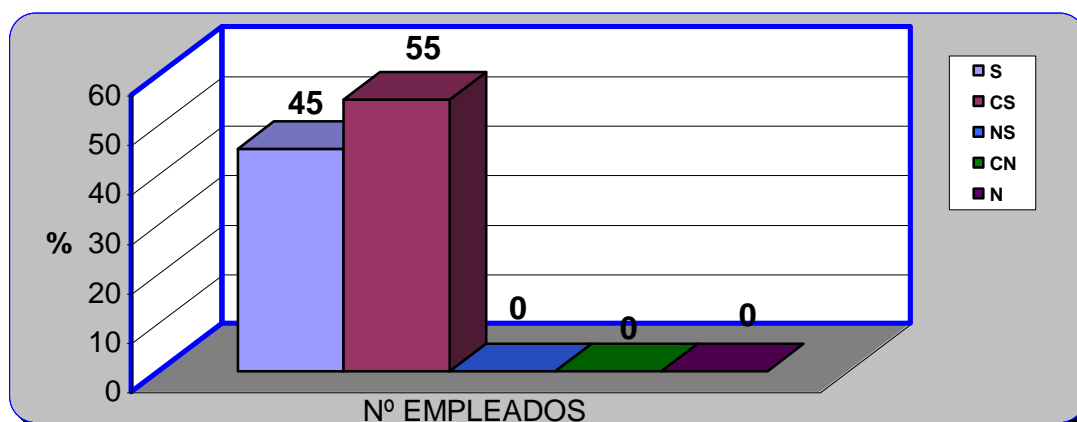
**Ítem N° 5.** ¿Sus subordinados aportan alternativas de solución a los problemas laborales?

**TABLA N° 5**  
**SOLUCIÓN DE PROBLEMAS - INVOLUCRADOS**

OPCION	FRECUENCIA	F. PORCENTUAL
SIEMPRE (S)	5	45
CASI SIEMPRE (CS)	6	55
NO SABE (NS)	0	0
CASI NUNCA (CN)	0	0
NUNCA (N)	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100</b>

Datos obtenidos de la Investigación de Campo (Cuestionario II), Chacón (2003).

**GRÁFICO N° 5**  
**DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS - INVOLUCRADOS**



Fuente: Investigación de Campo, Chacón (2003).

Al partir del análisis del gráfico se puede concluir que el 45% de los once gerentes y jefes de departamento afirman que siempre sus subordinados aportan alternativas de solución a los problemas laborales. De igual forma, el 55% restante opina que casi siempre sus subordinados aportan alternativas de solución a los problemas del departamento.

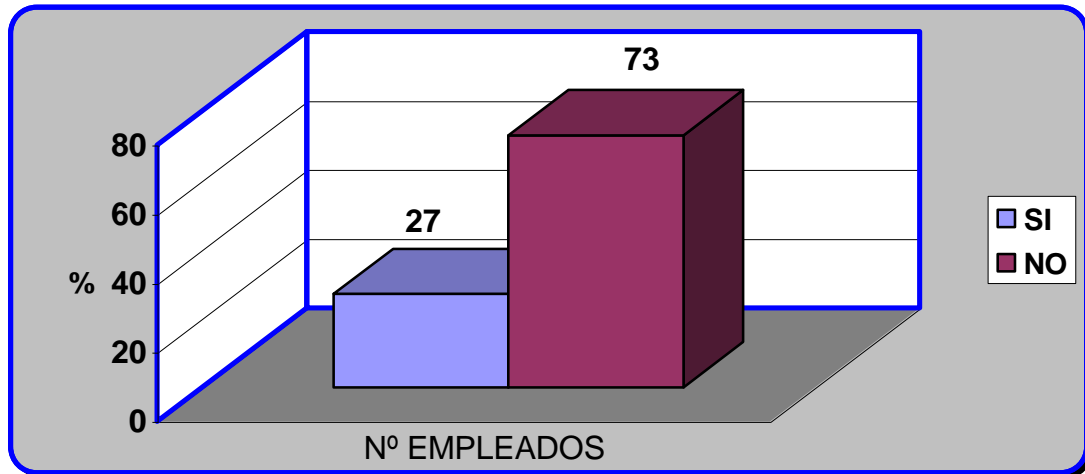
**Ítem N° 6.** ¿En su departamento utilizan algún método o técnica para la solución de problemas laborales?

**TABLA N° 6**  
**SOLUCIÓN DE PROBLEMAS – MÉTODOS O TÉCNICAS**

OPCION	FRECUENCIA	F. PORCENTUAL
SI	3	27%
NO	8	73%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Datos obtenidos de la Investigación de Campo (Cuestionario II), Chacón (2003).

**GRÁFICO N° 6**  
**DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA SOLUCIÓN DE LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS – MÉTODOS O TÉCNICAS**



Fuente: Investigación de Campo, Chacón (2003).

Al analizar el gráfico anterior se presume que los encuestados no cuentan con un método o técnica de solución de problemas laborales, dado que el 73% de éstos manifestaron dicha situación. Sin embargo, el 27% restante afirma que si utilizan métodos o técnicas de solución de problemas laborales.

**Ítem N° 7.** Al considerar que, los círculos de calidad, son un grupo de empleados de un mismo departamento, que se reúne de manera voluntaria y regularmente para identificar, analizar y proponer alternativas de solución a los problemas de trabajo para luego proponérselas a la gerencia; ¿Estaría dispuesto a emplear parte de su jornada laboral en aportar alternativas o ideas para dar solución a problemas de su departamento?

**TABLA N° 7**

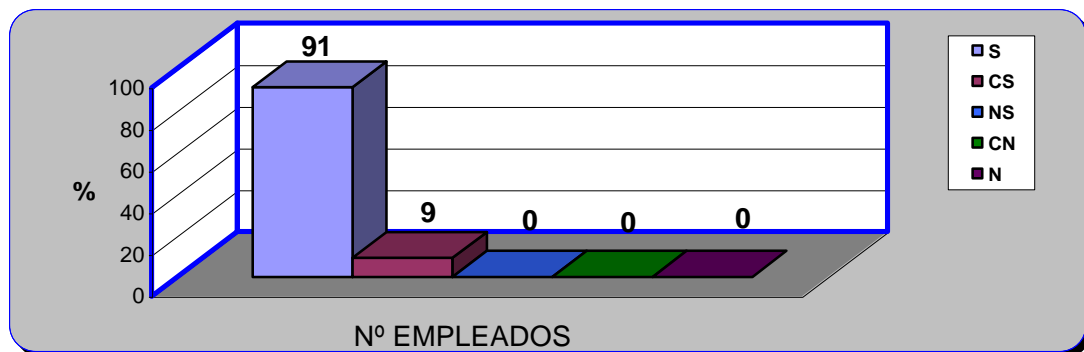
**FACTIBILIDAD – APOYO DEL VICEPRESIDENTE, GERENTES Y JEFES DE DPTO.**

OPCION	FRECUENCIA	F. PORCENTUAL
SIEMPRE (S)	10	91%
CASI SIEMPRE (CS)	1	9%
NO SABE (NS)	0	0%
CASI NUNCA (CN)	0	0%
NUNCA (N)	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Datos obtenidos de la Investigación de Campo (Cuestionario II), Chacón (2003).

**GRÁFICO N° 7**

**DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA FACTIBILIDAD – APOYO DEL VICEPRESIDENTE, GERENTES Y JEFES DE DPTO.**



Fuente: Investigación de Campo, Chacón (2003).

El gráfico anterior evidencia la total disposición del vicepresidente, los gerentes y los jefes de dpto. a emplear parte de su jornada laboral en el aporte de nuevas soluciones para los problemas de su trabajo, debido a que el 91% de ellos así lo consideran y solo el 9% indican lo contrario.



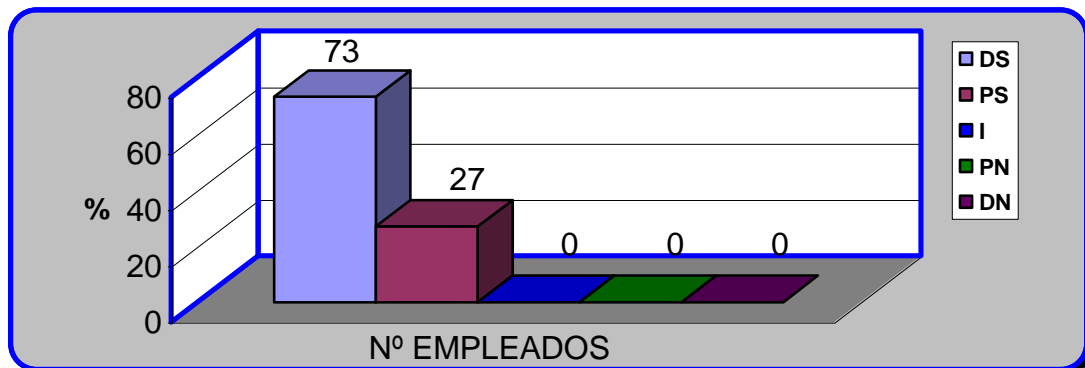
**Ítem N° 8.** ¿Estaría dispuesto a brindar entrenamiento a sus empleados para que éstos puedan participar a través de un círculo de calidad?

**TABLA N° 8**  
**FACTIBILIDAD – ENTRENAMIENTO**

OPCION	FRECUENCIA	F. PORCENTUAL
Definitivamente Sí (DS)	8	73%
Probablemente Sí (PS)	3	27%
Indeciso (I)	0	0%
Probablemente No (PN)	0	0%
Definitivamente No (DN)	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Datos obtenidos de la Investigación de Campo (Cuestionario II), Chacón (2003).

**GRAFICO N° 8**  
**DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA FACTIBILIDAD – ENTRENAMIENTO**



Fuente: Investigación de Campo, Chacón (2003).

Los resultados del análisis del gráfico arrojan que el 73% de los encuestados dicen que definitivamente sí estarían dispuestos a brindar entrenamiento a sus empleados para que éstos puedan participar a través de los círculos de calidad; de la misma forma, el 27% restante opina que probablemente si estarían dispuestos a desarrollar esta tarea.

Ítem N° 9. ¿Apoyaría usted la implementación de círculos de calidad en la Vicepresidencia de Administración de BANFOANDES?

**TABLA N° 9**

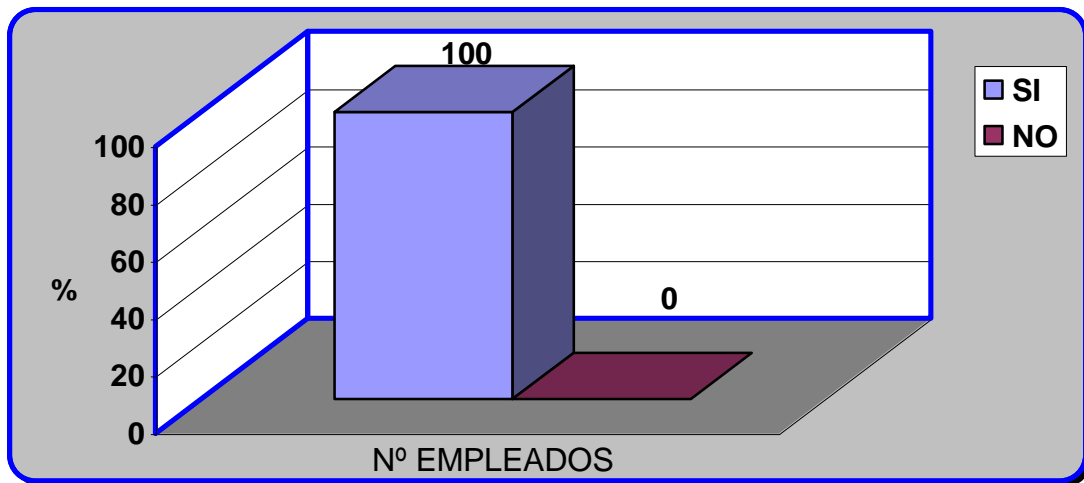
**FACTIBILIDAD – IMPLEMENTACIÓN DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD**

OPCION	FRECUENCIA	F. PORCENTUAL
SI	11	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Datos obtenidos de la Investigación de Campo (Cuestionario II), Chacón (2003).

**GRAFICO N° 9**

**DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA FACTIBILIDAD –  
IMPLEMENTACIÓN DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD**



Fuente: Investigación de Campo, Chacón (2003).

Al realizar el análisis del grafico anterior se evidencia la opinión del 100% de los encuestados, afirmando que si apoyarían la implementación de los círculos de calidad dentro de la Vicepresidencia de Administración de BANFOANDES.

Ítem N° 10. ¿Cree que reconoce y aprovecha el potencial de sus recursos humanos?

**TABLA N° 10**

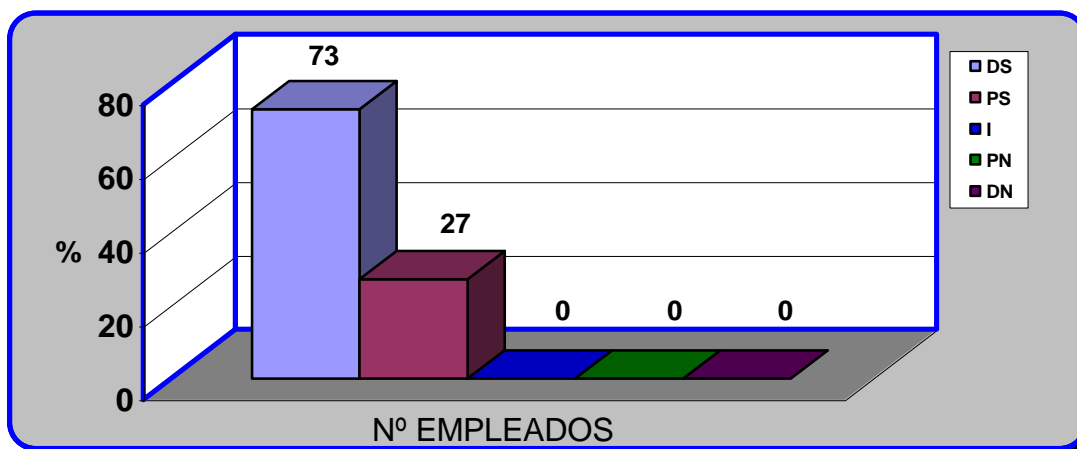
**CONTENIDOS MOTIVACIONALES – CONDICIONES ACTUALES**

OPCION	FRECUENCIA	F. PORCENTUAL
Definitivamente Sí (DS)	8	73%
Probablemente Sí (PS)	3	27%
Indeciso (I)	0	0%
Probablemente No (PN)	0	0%
Definitivamente No (DN)	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Datos obtenidos de la Investigación de Campo (Cuestionario II), Chacón (2003).

**GRAFICO N° 10**

**DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LOS CONTENIDOS  
MOTIVACIONALES – CONDICIONES ACTUALES**



Fuente: Investigación de Campo, Chacón (2003).

Los resultados del análisis del gráfico arrojan que el 73% de los encuestados dicen que definitivamente sí creen que reconocen y aprovechan el potencial de sus recursos humanos; de la misma forma, el 27% restante opina que probablemente sí se realiza dicho aprovechamiento y reconocimiento.

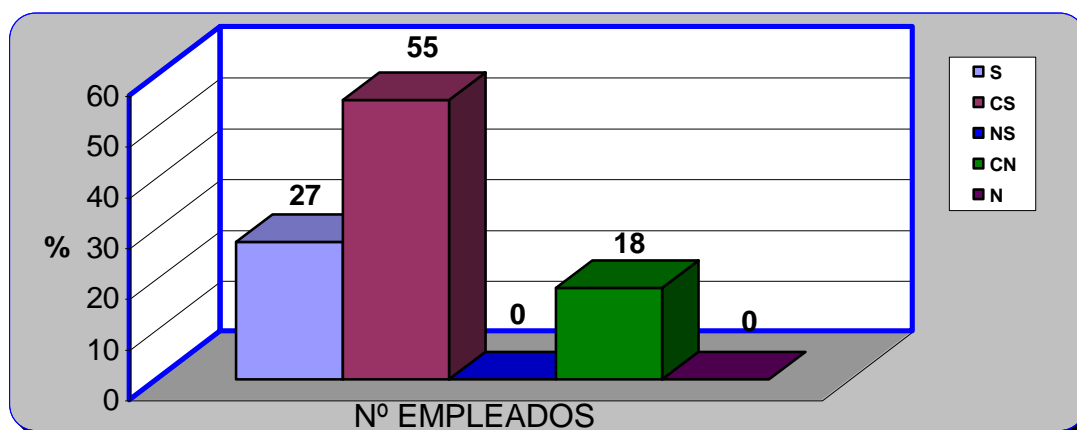
**Ítem N° 11.** ¿Otorga reconocimientos a los empleados por su esfuerzo en el desempeño de su trabajo?

**TABLA N° 11**  
**CONTENIDOS MOTIVACIONALES – RECONOCIMIENTOS**

OPCION	FRECUENCIA	F. PORCENTUAL
SIEMPRE (S)	3	27%
CASI SIEMPRE (CS)	6	55%
NO SABE (NS)	0	0%
CASI NUNCA (CN)	2	18%
NUNCA (N)	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Datos obtenidos de la Investigación de Campo (Cuestionario II), Chacón (2003).

**GRÁFICO N° 11**  
**DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LOS CONTENIDOS**  
**MOTIVACIONALES – RECONOCIMIENTOS**



Fuente: Investigación de Campo, Chacón (2003).

En este gráfico se evidencia opiniones de tres opciones distribuidas de la siguiente manera: 27% de los encuestados afirman que siempre le otorgan reconocimientos a los empleados por sus esfuerzos en el desempeño de su trabajo, así también, el 55% manifiesta que casi siempre otorgan dichos reconocimientos y, el 18% restante expone que casi nunca otorga reconocimientos a los empleados.

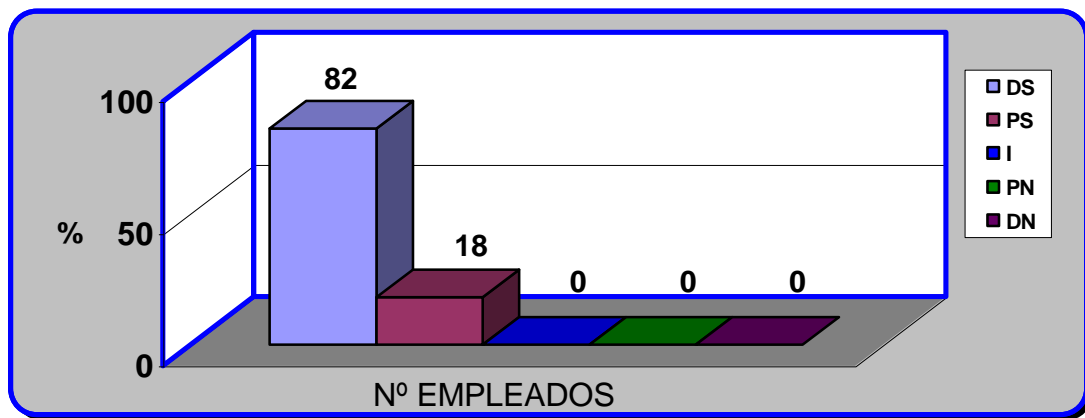
**Ítem N° 12.** ¿Estaría dispuesto a modificar su práctica gerencial para implementar una filosofía más participativa?

**TABLA N° 12**  
**INVOLUCRAMIENTO MENTAL Y EMOCIONAL – PARTICIPACIÓN DEL EGO**

OPCION	FRECUENCIA	F. PORCENTUAL
Definitivamente Sí (DS)	9	82%
Probablemente Sí (PS)	2	18%
Indeciso (I)	0	0%
Probablemente No (PN)	0	0%
Definitivamente No (DN)	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Datos obtenidos de la Investigación de Campo (Cuestionario II), Chacón (2003).

**GRAFICO N° 12**  
**DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DEL INVOLUCRAMIENTO MENTAL Y EMOCIONAL – PARTICIPACIÓN DEL EGO**



Fuente: Investigación de Campo, Chacón (2003).

El gráfico anterior deja ver que el 82% de los encuestados definitivamente estarían dispuestos a modificar su práctica gerencial para implementar una filosofía más participativa; de igual forma, el 18% restante manifiesta que probablemente se estarían dispuestos a modificar su práctica gerencial para implementar una filosofía más participativa.

Ítem N° 13. ¿En este departamento se desarrolla el trabajo en equipo?

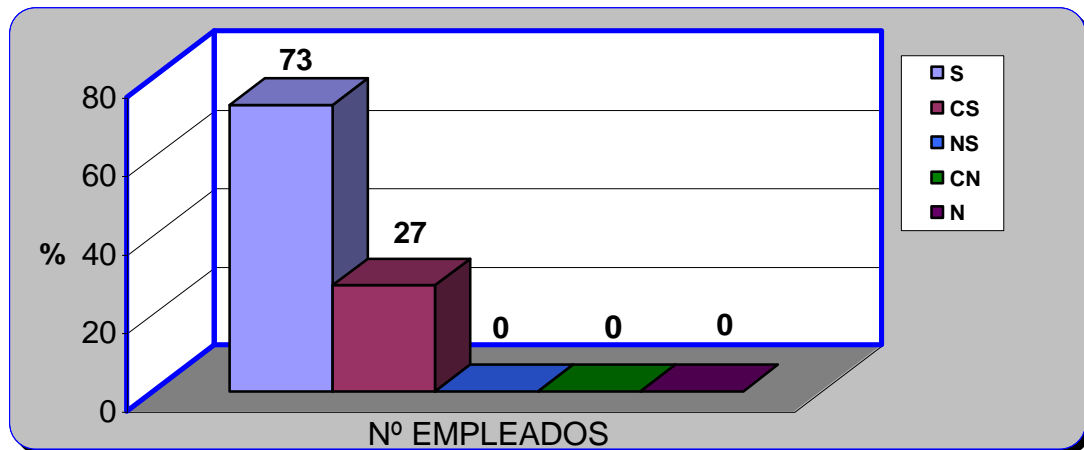
**TABLA N° 13**  
**COMPROMISO – SINERGIA**

OPCION	FRECUENCIA	F. PORCENTUAL
SIEMPRE (S)	8	73%
CASI SIEMPRE (CS)	3	27%
NO SABE (NS)	0	0%
CASI NUNCA (CN)	0	0%
NUNCA (N)	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Datos obtenidos de la Investigación de Campo (Cuestionario II), Chacón (2003).

i

**GRÁFICO N° 13**  
**DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DEL COMPROMISO – SINERGIA**



Fuente: Investigación de Campo, Chacón (2003).

El gráfico anterior demuestra que el 73% de los encuestados siempre desarrollan el trabajo en equipo; así también, el 27% restante manifiesta que casi siempre el trabajo es realizado en equipo. Por lo tanto, se puede concluir que el trabajo que en la Vicepresidencia de Administración si se realiza el trabajo en equipo.

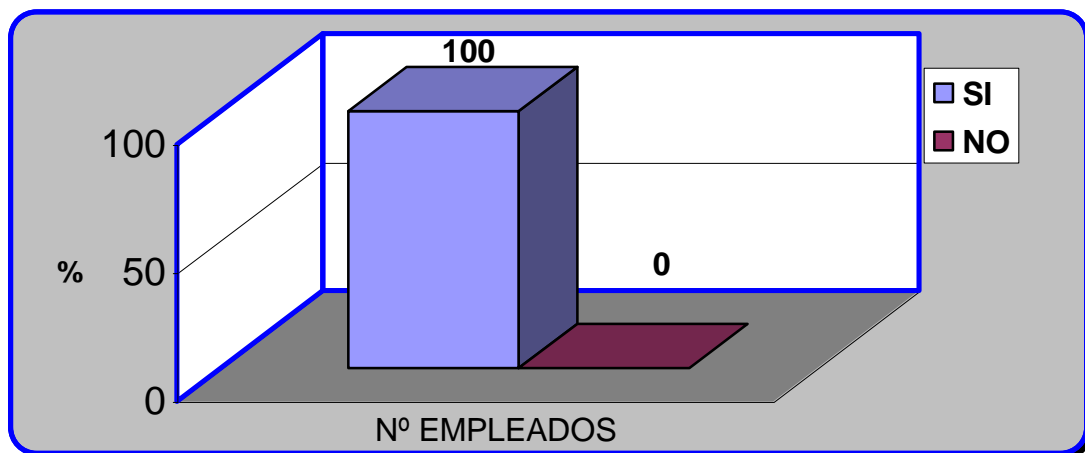
**Ítem N° 14.** ¿Considera que la comunicación entre la gerencia y los trabajadores es abierta y efectiva?

**TABLA N° 14**  
**COMUNICACIÓN – NECESIDADES DE INFORMACIÓN**

OPCION	FRECUENCIA	F. PORCENTUAL
SI	11	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Instrumento (Cuestionario II).

**GRAFICO N° 14**  
**DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA COMUNICACIÓN –**  
**NECESIDADES DE INFORMACIÓN**



Fuente: Investigación de Campo, Chacón (2003).

En este gráfico se evidencia la opinión de un 100% de los encuestados que manifiestan que si consideran que la comunicación entre la gerencia y los empleados es abierta y efectiva.

### **III.8 SÍNTESIS DEL DIAGNÓSTICO CORRESPONDIENTE AL CUESTIONARIO II**

Al haber efectuado el análisis a cada pregunta, tabla y gráfico del cuestionario II, se puede indicar que los círculos de calidad, se encuentran evaluados en los siguientes términos: En relación con la calidad se tiene que casi nunca se encuentran errores en el trabajo y cuando se encuentran estos son corregidos de inmediato, de igual modo se tiene que los gerentes consideran que la calidad en las decisiones siempre pueden mejorar con la opinión de los empleados; y además señalan que con la diversidad de ideas de los trabajadores se podrán tomar decisiones de una manera mas asertiva.

Ahora bien, en cuanto a la solución de problemas, los gerentes indican que por lo general sus subordinados aportan alternativas de solución a los problemas laborales, pero no llevan a cabo ningún método o técnica formal para ello. Cuando se habla de la factibilidad institucional y técnica, se afirma que existe un total apoyo por parte de la gerencia, y aunado a esto señalan que siempre estarían dispuestos a emplear parte de su jornada laboral en aportar alternativas o ideas para dar soluciones a los problemas de su departamento, de igual modo, estarían dispuestos a brindar entrenamiento a sus empleados para que estos puedan participar a través de un círculo de calidad.

Por otra parte, gran parte de los miembros de la gerencia exponen que reconocen y aprovechan el potencial de sus recursos humanos, y que casi siempre les otorgan reconocimientos por sus esfuerzos en el desempeño de su trabajo. Así mismo, estos se encuentran en total disposición de modificar su práctica gerencial para implementar un filosofía mas participativa, y al referirse al trabajo en equipo señalan que por lo general si se lleva a cabo el trabajo de esta manera. Para finalizar, se tiene que la comunicación entre la gerencia y los trabajadores se da de manera abierta y efectiva.



**CAPITULO IV**

**PROPUESTA DE IMPLANTACIÓN DE LOS CÍRCULOS  
DE CALIDAD COMO ESTRATEGIA PARA  
INCREMENTAR LA MOTIVACIÓN, LA  
PARTICIPACIÓN Y EL TRABAJO EN EQUIPO DE LOS  
MIEMBROS DE LA VICEPRESIDENCIA DE  
ADMINISTRACIÓN DE BANFOANDES**

**PRESENTACIÓN**

En las condiciones actuales de globalización económica, posiblemente podrán permanecer en el mercado solo aquellas empresas en las que las propuestas de mejora se multipliquen año con año, que sean capaces de reestructurarse y adecuarse a la diversidad de cambios que a diario ocurren, y una de las formas de mejora continua que se han impulsado como respuesta a nuevas exigencias ha sido la creación de los círculos de calidad.

Es así como lo círculos de calidad se convierten en una importante estrategia para las empresas, no solo para dar mejores soluciones a sus problemas, sino para el incremento de la participación y trabajo en equipo de los miembros de la organización. Esto es, la esencia de los círculos de calidad es participación voluntaria de un grupo de trabajadores que trabajan bajo la supervisión de una misma persona, cuyo objetivo será identificar problemas, buscar, en grupo, las posibles soluciones y proponer a la alta gerencia la que consideren más óptima.

Al mismo tiempo, el incremento en la motivación es evidente, dado que por el simple hecho de que los integrantes de los círculos sean tomados en cuenta por la alta gerencia para presentar su proyecto, ya se les está prestando atención y reconocimiento.

Por lo tanto, la presente propuesta es totalmente factible, puesto que se va a contar con la aceptación necesaria de la alta gerencia, la gerencia media, supervisores y empleados de la Vicepresidencia de Administración de BANFOANDES, debido a que la misma surgió del diagnóstico que ellos dieron, con la finalidad de lograr un trabajo armonioso, seguro, práctico, participativo y poder alcanzar la misión y visión de la institución.

## **PROPÓSITO DE LA PROPUESTA**

El propósito fundamental de la investigación es proponer la implantación de los círculos de calidad en la Vicepresidencia de Administración de BANFOANDES, como estrategia par incrementar la motivación, la participación y el trabajo en equipo de todos sus miembros.

## **ESTRUCTURA Y DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

La presente propuesta está estructurada de la siguiente forma: un (1) un Objetivo General y cuatro (4) Objetivos Específicos, contenidos, estrategias sugeridas, evaluación. Las estrategias sugeridas se asignaron tomando en cuenta la muestra , en este caso, los treinta y seis (36) sujetos de estudio, para lograr la participación coherente y operativa en la futura aplicación de la misma.

La Propuesta se desarrollará en seis (6) fases, que se llevarán a cabo en la Vicepresidencia de Administración de BANFOANDES, ubicado en San Cristóbal, Estado Táchira.

A continuación se presenta un estimado de los costos que implicaría la aplicación de la propuesta, estos costos han sido consultados directamente en empresas de asesoría de gran trayectoria, como lo son ADECCO-Venezuela y V y H Asociados, y los mismos varían de acuerdo a la tasa de inflación que exista en el país.

## COSTOS ESTIMADOS

<b>FASE I</b>						
<b>Concepto</b>	<b>Bs/Hora</b>	<b>Horas</b>	<b>Días</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Total</b>
Asesoría Externa	30.000	2				60.000Bs
Traslado (Pasajes aéreos)				2	120.000	240.000Bs
Viáticos			1		50.000	50.000 Bs
Material de Apoyo (Hojas blancas, lapiceros, carpetas)				30	2.500	75.000Bs
Otros						
<b>Total</b>						<b>425.000Bs</b>
<b>FASE II</b>						
En esta fase se presenta la creación de la Oficina de los Círculos de Calidad, lo cual, tanto sus costos como su ubicación en la estructura organizativa de la empresa, dependerá del Dpto. de Organización y Métodos de la institución bancaria.						
<b>FASE III</b>						
<b>Concepto</b>	<b>Bs/Hora</b>	<b>Horas</b>	<b>Días</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Total</b>
Asesoría Externa	30.000	5				150.000Bs
Traslado (Pasajes aéreos)				2	120.000	240.000Bs
Viáticos			1		50.000	50.000 Bs
Manual de Reglas y Principios de C.C				75	5.000	375.000Bs
Otros						
<b>Total</b>						<b>715.000Bs</b>
<b>FASE IV</b>						
<b>Concepto</b>	<b>Bs/Hora</b>	<b>Horas</b>	<b>Días</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Total</b>
Asesoría Externa	30.000	34				1.020.000Bs
Traslado (Pasajes aéreos)				2	120.000	240.000Bs
Viáticos			7		50.000	350.000 Bs
Otros						
<b>Total</b>						<b>1.610.000Bs</b>

Es importante señalar que todos los equipos requeridos, tales como: fotocopiadora, video beam y computadora, así como el lugar donde se llevará a cabo la capacitación, se encuentran en total disposición por parte de la institución bancaria BANFOANDES.

UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL TÁCHIRA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
CENTRO DE INVESTIGACIONES EMPRESARIALES  
SISTEMA DE FORMACIÓN COMPLEMENTARIA

**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE CÍRCULOS DE CALIDAD  
COMO ESTRATEGIA PARA INCREMENTAR LA MOTIVACIÓN, LA  
PARTICIPACIÓN Y EL TRABAJO EN EQUIPO DE LOS  
TRABAJADORES DE LAS INSTITUCIONES BANCARIAS  
CASO DE ESTUDIO:  
VICEPRESIDENCIA DE ADMINISTRACIÓN DE "BANFOANDES".  
AÑO 2002 - 2003**

AUTORA: *Grecia Alejandra Chacón Durán*  
TUTORA: *Lcda. Omaira Martínez*

SAN CRISTÓBAL; MAYO DE 2.003

## FASE I

### OBJETIVO ESPECÍFICO:

Explicar claramente al Presidente, Vicepresidente, gerentes y jefes de departamento de la Vicepresidencia de Administración de BANFOANDES, en que consisten los círculos de calidad, beneficios, funcionamiento y prevención de errores.

CONTENIDOS	ESTRATEGIAS SUGERIDAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Círculos de Calidad</b></li> <li><b>-Conceptos</b></li> <li><b>-Beneficios</b></li> <li><b>-Funcionamiento</b></li> <li><b>-Posibles errores</b></li> </ul>	<p>1)Entrega de material de apoyo.</p> <p>2)Realización de la lectura</p> <p style="text-align: center;"><b>"El Dilema"</b></p> <p>Reír es arriesgarse a parecer un tonto  Llorar es arriesgarse a parecer sentimental  Buscar al otro es arriesgarse a ser rechazado  Exponer los sueños ante una multitud es arriesgarse a ser ridículo.  Amar es arriesgarse a no ser correspondido  Avanzar ante obstáculos abrumadores es arriesgarse a fracasar.  Pero se deben correr los riesgos  Porque el peligro mas grande en la vida  Es no arriesgarse a nada.  La persona que no arriesga nada, no hace nada,  No tiene nada, no es nada.  Podrá evitar el sufrimiento y la tristeza  Pero no puede aprender, sentir, cambiar, crecer ni amar.  Solo es libre la persona que arriesga.</p> <p style="text-align: center;">Anónimo.</p> <p>3)Explicación de métodos para promover nuevas estrategias y mejorar los procesos del Banco.</p>

	<b>ESTRATEGIAS SUGERIDAS</b>
	<p><b>4)</b> Luego, haciendo uso del video beam, se explica:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Concepto de círculos de calidad</li> <li>*Beneficios de los círculos de calidad</li> <li>*Como funcionan los círculos de calidad</li> <li>*Estructura de los círculos de calidad</li> <li>*Errores comunes - como evitarlos.</li> </ul> <p><b>5 )</b>Discusión de lo anteriormente expuesto y aclaración de dudas.</p> <p><b>6)</b> Compromiso por parte de los asistentes de apoyar los círculos de calidad.</p> <p><b>7)</b> Informar a los miembros de la gerencia las razones por las cuales se debe comenzar por la Vicepresidencia de Administración, es decir, que se tomará como área para proyecto piloto.</p>
<b>RECURSOS HUMANOS</b>	<p>Presidente, Vicepresidente, gerentes y jefes de departamento de la Vicepresidencia de Administración de BANFOANDES, y el asesor externo.</p>

## FASE II

### OBJETIVO ESPECÍFICO:

Sugerir la contratación de un asesor externo para la capacitación de los posibles miembros del comité de dirección y de la oficina de los círculos de calidad .

CONTENIDOS	ESTRATEGIAS SUGERIDAS
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Comité de Dirección</b></li><li>• <b>Oficina de los Círculos de Calidad:</b></li></ul> <p>-Facilitador -Líder -Asesor</p>	<p>1) Explicar el propósito del comité de dirección. (Anexo A)</p> <p>2) Proponer las tareas y responsabilidades del comité de dirección. (Anexo A)</p> <p>3) Proponer la designación de las personas que conformarán el comité de dirección.</p> <p>Sugerir la creación de la oficina de los círculos de calidad, a través de los siguientes pasos:</p> <p>5) Explicar las tareas y responsabilidades de la oficina de los círculos de calidad. (Anexo B)</p> <p>6) Exponer la manera de conformar dicha oficina. (Anexo B)</p>

	<b>ESTRATEGIAS SUGERIDAS</b>
	<p><b>7)</b> Proponer la selección a los miembros de la oficina de los círculos de calidad, de acuerdo al perfil de la oficina y las habilidades, aptitudes y capacitación.</p> <p><b>8)</b> Una vez conformada la oficina de los círculos de calidad, esta debe nombrar los siguientes personajes:</p> <p><u>Facilitador:</u> -Explicar y designar sus funciones y responsabilidades. (Anexo C)</p> <p><u>Líder:</u> -Explicar y designar sus funciones y responsabilidades. (Anexo D)</p> <p><u>Asesor</u> (Anexo E)</p>
<b>RECURSOS HUMANOS</b>	<p>Presidente, Vicepresidentes, gerentes, jefes de departamento y empleados de la Vicepresidencia de Administración de BANFOANDES, asesor externo.</p>

**Nota:** La creación de la Oficina de los Círculos de Calidad, dependerá del Dpto. de Organización y Métodos de la institución bancaria.



## FASE III

### OBJETIVO ESPECÍFICO:

Diseñar un manual de reglas y principios de los círculos de calidad y las funciones de cada uno de sus miembros, ajustado a la misión, visión y políticas de BANFOANDES.

CONTENIDOS	ESTRATEGIAS SUGERIDAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Principios y Reglas de los Círculos de Calidad</b></li>   <li>• <b>Manual de Reglamentación de los Círculos de Calidad</b></li> </ul>	<p>1) Los miembros de la Oficina de los Círculos de Calidad y el asesor se reunirán para:</p> <p>*Discutir y establecer claramente los objetivos de los círculos de calidad en BANFOANDES.</p> <p>*Determinar los principios bajo los cuales deberá regirse cada una de las discusiones de los círculos.</p> <p>*Entregar un ejemplar del manual a cada uno de los involucrados con los círculos de calidad.</p>
<p><b>RECURSOS HUMANOS</b></p>	<p>Miembros de la Oficina de los Círculos de Calidad y asesor.</p>

## FASE IV

### OBJETIVO ESPECÍFICO:

Sugerir a la Gerencia de Capacitación y Desarrollo de la Vicepresidencia de Recursos Humanos, la capacitación de todos los empleados de la Vicepresidencia de Administración en cuanto a círculos de calidad para su óptimo funcionamiento y participación.

CONTENIDOS	ESTRATEGIAS SUGERIDAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Capacitación de:</b></li> <li>-Facilitador</li> <li>-Gerente</li> <li>-Líder</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Capacitación general donde se explique quienes son los participantes de los círculos de calidad, despejar cualquier duda, invitarlos a que se unan y explicar someramente cual sería su función. (Anexo F)</li> <li>2) El instructor deberá capacitar en primer lugar a los facilitadores, en por lo menos dos cursos de 16 horas; y luego a los gerentes.</li> <li>3) El facilitador, luego de su entrenamiento, deberá capacitar a los líderes a través de cursos. (Anexo F)</li> <li>4) A su vez, el líder entrenará a los miembros del círculo de calidad, a través de un curso inicial (Anexo F), y los primeros 15 a 30 min. de cada junta.</li> </ol>
<p><b>RECURSOS HUMANOS</b></p>	<p>Miembros de la Vicepresidencia de Administración, oficina de los círculos de calidad, presidente, demás vicepresidentes de BANFOANDES y el asesor.</p>

## **ESTRATEGIAS DE EVALUACIÓN:**

- 1) Aplicación de un post-test apoyado en una lista de cotejo (Anexo G)
- 2) La observación de la Oficina de los Círculos de Calidad apoyada en notas de campo. (Anexo H)

## FASE V

### PUESTA EN MARCHA Y RECONOCIMIENTO DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD

- 1) Formación de los círculos de calidad.
- 2) Análisis del problema.
- 3) Posibles soluciones y selección de la mejor alternativa.
- 4) Presentación a la gerencia de la propuesta de solución.

#### RECONOCIMIENTOS:

- El reconocimiento fundamental que se les da a los miembros de los círculos de calidad, es la oportunidad de hacer la presentación de sus soluciones a la alta gerencia.
- Evaluaciones favorables en el informe de actividades de la organización.
- Reconocimientos y fotos colocadas en carteleras, murales, etc.
- Certificados, trofeos, insignias, otros.

Estos reconocimientos evidentemente van en pro del aumento de la motivación y la participación de los miembros de los círculos de calidad.

**Nota:** El tiempo invertido por parte de los empleados en los círculos de calidad será de una (1) hora al mes, y el mismo podrá distribuirse así:

5 min. para revisar la reunión anterior, 50 min. para discusión de análisis y 5 min. para planificar la próxima reunión.

## FASE VI

### EVALUACIÓN DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD Y SU IMPACTO EN LA MOTIVACIÓN, PARTICIPACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO DE LOS MIEMBROS DE LA VICEPRESIDENCIA DE ADMINISTRACIÓN DE BANFOANDES

Esta evaluación se llevará a cabo con la realización de las siguientes preguntas, las cuales serán aplicadas a los empleados participantes de los círculos de calidad.

- 1) ¿Cómo clasificaría el desempeño de los círculos de calidad?  
Excelente\_\_\_ Buena\_\_\_ Regular\_\_\_ Mala\_\_\_
- 2) ¿Considera que los círculos de calidad han sido una buena estrategia para incrementar su motivación en el trabajo?  
Definitivamente sí\_\_\_ Probablemente sí\_\_\_ Indeciso\_\_\_  
Probablemente no\_\_\_ Definitivamente no\_\_\_
- 3) ¿Cree que con el uso de esta técnica se le ha dado mejores soluciones a los problemas laborales?  
Definitivamente sí\_\_\_ Probablemente sí\_\_\_ Indeciso\_\_\_  
Probablemente no\_\_\_ Definitivamente no\_\_\_
- 4) ¿Cómo considera que ha sido el incremento de su participación en la empresa?  
Alto\_\_\_ Regular\_\_\_ Bajo\_\_\_
- 5) ¿Considera que a través de los círculos de calidad el trabajo en equipo se ha incrementado?  
Definitivamente sí\_\_\_ Probablemente sí\_\_\_ Indeciso\_\_\_  
Probablemente no\_\_\_ Definitivamente no\_\_\_

**Nota:** La evaluación de los círculos de calidad deberá realizarse por lo menos cada seis meses; pero cuando están recién conformados podrá hacerse cada tres meses.

**ANEXO A**  
**COMITÉ DE DIRECCIÓN**

# COMITÉ DE DIRECCIÓN

## Propósito del Comité de Dirección

- Fijar metas y objetivos para las actividades de los círculos de calidad.
- Establecer directrices y controlar el desarrollo de las actividades de los círculos de calidad en su respectivo centro de trabajo.

## Tareas y responsabilidades del Comité de Dirección

- Participar y apoyar las actividades de los círculos de calidad de manera activa, visible y permanente.
- Informarse y tener conocimientos de círculos de calidad.
- Elaborar las políticas y objetivos del programa.
- Orientar, controlar y evaluar las actividades de los círculos.
- Seleccionar al facilitador.
- Asignar los recursos financieros.
- Establecer relaciones con otras organizaciones donde funcionan los círculos de calidad.
- Determinar si se requiere asesoría.
- Asistir a las reuniones periódicas del comité.

El comité de dirección, no formará parte del organigrama de la institución, éste estará conformado por los responsables de los departamentos mas importantes dentro de la empresa.

## **ANEXO B**

### **OFICINA DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD**



## OFICINA DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD

### Tareas y responsabilidades de la Oficina de los Círculos de Calidad

- Elaborar el plan de introducción y vigilar su ejecución, el cual deberá ser aprobado por el comité de dirección.
- Una vez que la empresa haya aprobado el costo de la asesoría externa, la oficina de los círculos de calidad deberá encargarse de su contratación.
- Controlar e informar acerca de los avances del círculo al Comité de Dirección.
- Es la encargada de la administración del programa.

**ANEXO C**  
**FACILITADOR**

# FACILITADOR

## Funciones y responsabilidades

- Es el responsable de coordinar y dirigir las actividades de los círculos de calidad.
- Sirve como un enlace o vía entre los círculos y el resto de la empresa.
- Forma y entrena los líderes de los círculos.
- Promover e programa de los círculos de calidad entre empleados, supervisores, mandos intermedios y dirección.
- Fijar normas y prioridades.
- Participar en las actividades del Comité de Dirección.
- Mantener contacto con la alta gerencia para obtener su apoyo y asistencia.
- Disciplina a los miembros del círculo y asistir al líder en el entrenamiento de los miembros, cuando sea necesario.
- Mantener un ambiente positivo entre el personal.

**ANEXO D**

**LÍDER**

# LÍDER

## Funciones y responsabilidades

- Formar a los miembros de los círculos con la ayuda del facilitador si es necesario.
- Seguir los temas de acción.
- Hacer que se cumplan las normas y reglas de conducta.
- Colaborar con el análisis y solución de problemas.
- Informar al facilitador en cuanto a las necesidades de entrenamiento de los integrantes del círculo.
- Mantener los resultados del círculo y las presentaciones a la gerencia.
- Comenzar y terminar las reuniones con puntualidad.
- Planificar por adelantado las reuniones.
- Resumir cada sesión para la siguiente reunión.
- Mantener registros de los resultados.
- Realizar sesiones de críticas para evaluar el rendimiento.
- Controlar las discusiones, de modo que no se desvíen del objetivo propuesto, sea éste la identificación, análisis o solución del problema.

**ANEXO E**

**ASESOR**

## ASESOR

### Funciones y responsabilidades

- Aconsejar a los miembros de los círculos y en especial a los líderes, sobre la manera como deben manejarse las reuniones, solucionar problemas y hacer la presentación de los casos a la gerencia.
- Asistir a todas las reuniones de los círculos que le han sido asignados, se reúne en privado con los líderes antes y después de cada reunión con el propósito de ayudarles a organizar y evaluar su progreso.
- Brinda su apoyo en lo que se refiere a material de estudio.
- Lleva registro minucioso sobre el progreso de cada uno de los círculos y sirve también como mediador para tratar de solucionar cualquier problema que pueda surgir dentro de ellos, o entre ellos y el resto de la empresa.
- Vela porque los miembros pongan en práctica lo que han aprendido durante su capacitación y porque reciban la instrucción necesaria dentro del círculo para poder solucionar los diferentes problemas. Esto conlleva igualmente la detección de necesidades de capacitación.
- Garantiza que el supervisor no domine y reprima a los demás miembros del círculo.

Nota: El asesor no forma parte de la estructura organizativa de la institución.

## **ANEXO F**

### **TEMAS SELECTOS PARA INICIAR LA CAPACITACIÓN**



# TEMAS SELECTOS PARA INICIAR LA CAPACITACIÓN

1. Motivación inicial
  2. Concepto de los círculos de calidad. Estructura y proceso
  3. Breve historia de la expansión de los círculos de calidad
  4. Conocimientos básicos para llevar a cabo una reunión
    - 4.1 Papel del jefe, de los miembros, del asesor, etc.
    - 4.2 Elaboración de la orden del día
  5. Técnicas fundamentales de los círculos de calidad diseñadas para solucionar los problemas:
    - 5.1 Improvisación de ideas en grupo
    - 5.2 Diagrama de flujo
    - 5.3 Análisis de Pareto
    - 5.4 Diagramas de Causa y Efecto
    - 5.5 Histogramas
    - 5.6 Gráficos
    - 5.7 Cuadros de Control
    - 5.8 Hojas de Verificación
    - 5.9 Matrices para decisiones
    - 5.10 Análisis de costo-beneficios.
  6. Proceso fundamental de los círculos de calidad para la solución de problemas:
    - a) Identificación del problema
    - b) Análisis del problema y recopilación de información
    - c) Búsqueda de soluciones
    - d) Selección de una solución
    - e) Presentación de la solución a la gerencia
  7. Reglas de los círculos de calidad dentro de la empresa
- Otros elementos.

## **ANEXO G**

# **ESTRATEGIAS DE EVALUACIÓN POST-TEST**

## POST-TEST

1. ¿Se siente realmente capacitado para generar alternativas de solución a los problemas laborales en el círculo de calidad?

Definitivamente sí\_\_\_ Probablemente sí\_\_\_ Indeciso\_\_\_  
Probablemente no\_\_\_ Definitivamente no\_\_\_

2. ¿Manejan las técnicas adecuadas para llevar a cabo las sesiones de los círculos?

Definitivamente sí\_\_\_ Probablemente sí\_\_\_ Indeciso\_\_\_  
Probablemente no\_\_\_ Definitivamente no\_\_\_

3. ¿Conoce las funciones de cada uno de los miembros de los círculos de calidad?

Si\_\_\_ NO\_\_\_

4. ¿Cree que la cantidad de jefes y supervisores capacitados es la adecuada para el desarrollo del programa de los círculos de calidad?

Definitivamente sí\_\_\_ Probablemente sí\_\_\_ Indeciso\_\_\_  
Probablemente no\_\_\_ Definitivamente no\_\_\_

5. ¿Considera que la calidad en las decisiones ha mejorado con la utilización de las técnicas utilizadas en los círculos de calidad?

Definitivamente sí\_\_\_ Probablemente sí\_\_\_ Indeciso\_\_\_  
Probablemente no\_\_\_ Definitivamente no\_\_\_

**ANEXO F**

**ESTRATEGIAS DE EVALUACIÓN  
GUÍA DE OBSERVACIÓN**

## GUÍA DE OBSERVACIÓN

HORA	VISITA #	FECHA	OBSERVACIONES

# **CAPÍTULO V**

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **V.1 CONCLUSIONES**

En relación con la información contenida en los cuadros estadísticos se determinaron las siguientes conclusiones:

- En cuanto a la calidad se puede decir que los sujetos de estudio (tanto empleados como el Vicepresidente, los gerentes y los jefes de dpto.) manifiestan que casi nunca se encuentran errores en su área de trabajo y que al momento que son encontrados, los mismos son corregidos de inmediato. Cabe destacar que se trata de decisiones rutinarias, con las que algunos empleados se encuentran en disconformidad con lo decidido por sus superiores; sin embargo, ambas partes coinciden en el hecho de que la calidad de las decisiones podría mejorar con una mayor participación por parte de los trabajadores, lo cual podría ocurrir mediante la implementación de los círculos de calidad.
- La solución de los problemas que se presentan en la Vicepresidencia de Administración de BANFOANDES, y mas específicamente en cada área de trabajo, es llevada a cabo sin el uso de ninguna técnica formal, es decir, los problemas son solucionados empíricamente, por lo cual se hace necesario el uso de los círculos de calidad como técnica que permita una toma de decisiones mas asertiva.

- Al referirse a la factibilidad de los círculos de calidad en la empresa se puede concluir que su implantación sería totalmente factible, dado que se cuenta con total disposición en emplear tiempo de las jornadas laborales para las reuniones y con los recursos necesarios para ello. De igual forma, tanto gerentes como empleados están dispuestos a impartir y recibir capacitación para el óptimo funcionamiento de esta técnica.
- En términos generales, los contenidos motivacionales se perciben bastante optimistas, dado que parte de los empleados manifiestan que están motivados con los beneficios salariales y sociales que le otorga la institución, siendo apoyada esta versión por los gerentes. Sin embargo, otra parte de los empleados expresa que no reciben reconocimientos por sus esfuerzos en el desempeño de su trabajo, pero en lo que todos coinciden es en el hecho de que podrían sentirse más motivados con el uso de los círculos de calidad, donde pueda ser apreciado y tomado en cuenta su punto de vista por la gerencia.
- En cuanto a la participación de los empleados se tiene que, si su opinión fuera seriamente tomada en cuenta por sus superiores, su grado de autorrealización y autoestima aumentaría. Lo mismo ocurriría con la creatividad y responsabilidad, esto es, con la participación activa de los empleados en la solución de los problemas de su área de trabajo se podrá desarrollar en mayor medida su creatividad y obviamente su responsabilidad por la actividad que realiza. Por otra parte, el vicepresidente, los gerentes y los jefes de dpto. exponen que tienen la total disponibilidad de cambiar su práctica gerencial, si fuese necesario, para adoptar un plan más participativo, todo en pro de lograr beneficios para ellos, para los empleados y por ende para la organización.
- La participación tiende a mejorar la motivación porque los empleados se sienten más aceptados y comprometidos en las situaciones de trabajo, por cuanto su autoestima, la satisfacción en el trabajo y la cooperación con los superiores

puede incrementarse de manera considerable, debido a que los resultados son a menudo una reducción de los conflictos y del estrés, un compromiso mas personal y la obtención de mayores beneficios para todos.

- Sin duda, el trabajo en equipo va a permitir a la organización mayor compromiso y comunicación por parte de sus empleados y gerentes, esto es, tal como lo expresan los sujetos de estudio: si el trabajo es realizado en equipo el compromiso por la labor aumenta. Igual sucede con la comunicación que, aunque los gerentes manifiesten que existe una comunicación abierta efectiva, todos coinciden en que el trabajo en equipo va a conseguir mejorarla. Las destrezas de los involucrados también pueden desarrollarse mejor con el trabajo en equipo.

Finalmente, se puede inferir que la motivación, la participación y el trabajo en equipo son fortalezas que se tienen en la Vicepresidencia de Administración de BANFOANDES, pero que evidentemente necesitan ser reforzadas, para lo cual la técnica mas indicada son los círculos de calidad.



## V.2 RECOMENDACIONES

En cuanto a los resultados obtenidos en esta investigación, se sugieren las siguientes recomendaciones:

- Aplicar la propuesta aportada en esta investigación titulada **“Propuesta de implementación de Círculos de Calidad como estrategia para incrementar la Motivación, la Participación y el Trabajo en Equipo de los trabajadores de la Vicepresidencia de Administración de BANFOANDES”**.
- Realizar revisiones continuas del desempeño de los trabajadores luego de haber aplicado la propuesta.
- Sugerirle a la Vicepresidencia de Recursos Humanos, luego de la post-evaluación, elaborar un programa de capacitación para todos los miembros de la empresa con el fin de que pueda cumplirse con los objetivos planteados en los círculos de calidad.
- Información por parte de la Gerencia de Capacitación y Desarrollo acerca del concepto de los círculos de calidad y sus objetivos en toda la empresa, para que esta técnica se extienda por el resto de los departamentos.
- Evaluar los resultados que benefician a la organización con el fin de determinar si el programa va por el camino correcto o no, con el propósito de establecer los correctivos necesarios.

- Estudiar de manera mas profunda las necesidades de motivación de los empleados mediante una evaluación al personal, a fin de asegurar un mejor desempeño y así lograr que la empresa obtenga mayor rentabilidad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARIAS, Fidas: El proyecto de la investigación, 3º Edición, Editorial Episteme, Caracas (1999).
- BALESTRINI, M: Como se elabora el Proyecto de Investigación, B.L Consultores Asociados- Servicio Editorial, Venezuela (1998).
- BARRA, Ralph: Círculos de Calidad en Operación. México. (1985).
- BERNILLÓN A. y CERUTTI O.: Implantar y gestionar calidad total. Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona (1989).
- Biblioteca de Administración de PyME. Tomo V. Mc Graw-Hill. México. (1986).
- BITTEL Y RAMSEY: Enciclopedia del Management, Océano Centrum, Mc Graw-Hill. España.(1998).
- CHIAVENATO, Idalberto: Administración de Recursos Humanos, 5º Edición, Editorial Mc Graw Hill, Colombia (1999).
- DEMING, Edward: Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la crisis, Ediciones Díaz de Santos, S.A.; Madrid (1989).
- DONALD, Dewar: Círculos de Calidad: Respuestas a 100 preguntas, Instituto de Círculos de Calidad, Estados Unidos, 1981.

- Diccionario NAUTA de Sinónimos, Ediciones Nauta S.A., Colombia (1999).
- DREWITT, Edward: Centro Venezolano de Círculos de Calidad. Curso: Formación de líderes para círculos de calidad. (1990).
- FLOREZ, Carmen Teresa: Motivación, una alternativa para el éxito. Editorial FEDUPEL, Caracas (1985).
- HURTADO, J. Metodología de la Investigación Holística. Servicios y Proyecciones para América Latina. Caracas-Venezuela (2000).
- KEITH, Davis: Comportamiento humano en el trabajo, Editorial Mc Graw Hill, 1997.
- KREITNER, Robert y KINICKI, Angela: Comportamiento de las organizaciones, 3º Edición, Editorial Mc Graw Hill, 1997.
- Revista TRIUNFADORES N° 27, Editorial El Globo, publicación quincenal, edición mensual, enero (2003).
- ROBSON, Mike: Círculos de Calidad en acción. Ediciones Ventura. México.(1992).
- RODRÍGUEZ P. Humberto: Calidad Total y Productividad. México. (1997).
- RODRÍGUEZ, Wendy: Trabajo de Grado: Determinación de la influencia del uso de los círculos de calidad en el cumplimiento de las normas de seguridad. Caso: Nestle Venezuela-Fabrica El Piñal. UCAT. 2001.

- ROBBINS, Stephen: Comportamiento Organizacional. Prentice Hall Hispanoamérica. S.A. (1997).
- THOMPSON, Philip C.: Círculos de calidad ¿cómo hacer que funcionen?, Editorial Norma, 1º Edición, Colombia (1984).
- WEIHRICH, Heinz y KOONTZ, Harold: Administración, una perspectiva global, Editorial Mc Graw Hill, 10º Edición, México (1994).

**Fueron consultados los siguientes sitios Web:**

- ARDOUIN, BUSTOS Y JARPA [en línea]: Informe: “Motivación y satisfacción laboral”. <http://www.udec.cl/ivalfaro/apsique/labore.html>. [Consulta: 07 de Mayo de 2003].2000.
- CARROLL, L. [en línea]: “Plan de tecnología de la información”. <http://www.liveerware.com>. [Consulta: 04 de Abril de 2003].
- FERNÁNDEZ, Juan. [en línea]: “Sistemas de participación-Círculos de Calidad en Manuelita S.A”. Colombia. 2000. <http://www.gestiopolis.com/canales/articulos/no%207/C%C3%A9rculos%20de%20Calidad.html>. [Consulta: 17 de Febrero de 2003].
- LAVANDERA, Carlos. [en línea]: “Costos de la no calidad en una empresa textil”.<http://www.lanic.utexas.edu/pyme>. [Consulta: 10 Febrero de 2003]. México. Octubre, 1999.
- LÓPEZ, Carlos. [en línea]: “Calidad con participación”. <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%203/qc.html>. [Consulta: 17 de Febrero de 2003].
- NÚÑEZ, Antonio [en línea]: “Trabajo en Equipo” <http://www.directivos.munster.es>. [Consulta 02 de Junio de 2003].

- Perfil gerencial del Management- “Círculos de Calidad”.  
[http://www.geocities.com/perfilgerencial/Circulos\\_de\\_Calidad.html](http://www.geocities.com/perfilgerencial/Circulos_de_Calidad.html).  
[Consulta: 29 de Enero de 2003]. Mayo, 2000.
- SALINAS, Oscar. [en línea]: “Grupos inteligentes para la solución de problemas”. <http://www.gestiopolis.com>. [Consulta: 10 de Febrero de 2003].
- THOMPSON, Philip. [en línea]: “Círculos de Calidad”.  
<http://www.ccge.co.cu/articulos/grupos%20inteligentes%20parala%solución%20de%20problemas.doc>. [Consulta: 10 de F[Consulta: 07 de mayo de 2003].Febrero de 2003].

## **ANEXOS**

ANEXO H  
ORGANIGRAMA DE BANFOANDES