



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA

CSH

✓ CALIDAD TOTAL EN UNA EMPRESA PUBLICA
(SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA. DEPARTAMENTO DE REVALIDACION,
EQUIVALENCIA E INCORPORACION DE ESTUDIOS)

TESINA QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
✓ "LICENCIADO EN ADMINISTRACION"

PRESENTAN:

MATRICULA

NOMBRE

✓ 89233150	✓ MORALES HERNANDEZ GRISELDA
87337611	✓ MENDOZA COLIN L. RUBI
87231745	✓ ARZATE VAZQUEZ LUIS ALBERTO
86232173	PALACIOS SEGURA MA. DE LA LUZ
84340943	ZARAGOZA REYES ALMA LUCIA

ASESOR:

LIC. RAUL CORNEJO

1995

INDICE

INDICE

pág.

I. INTRODUCCIÓN.	I
II. OBJETIVOS.	VI
III. HIPÓTESIS.	VIII
IV. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA CALIDAD.	1
V. CONTENIDO.	8
5.1. Calidad Total.	9
5.1.1. La Transformación hacia una cultura de la Calidad.	10
5.1.2. Definiciones de la Calidad Total.	14
5.1.3. La Calidad y su propósito.	16
5.1.4. Principios para lograr la Calidad.	17
5.1.5. Métodos para lograr la Calidad.	17
(14 pasos Crosby y Deming)	
5.1.6. Diferencias entre la Calidad Tradicional y la Calidad Total.	20
5.1.7. Plan para implantar la Calidad.	21
5.1.8. Papel de la Dirección para implantar la Calidad Total.	24
5.1.9. Obstáculos para implantar la Calidad Total.	26
5.1.10. Cómo alcanzar el éxito aplicando un programa de Calidad Total.	27
5.2. Círculo de Calidad.	30
5.2.1. Definición de Círculos de Calidad.	31
5.2.2. ¿Qué es un Círculo de Calidad ?.	32
5.2.3. Deming y su Círculo de Control de Calidad.	33
5.2.4. Evolución de los Círculos de Calidad.	34
5.2.5. Objetivos e Importancia de los Círculos de Calidad.	34
5.2.6. Beneficios de los Círculos de Calidad.	36
5.2.7. Estructura de la Organización de Círculos de Calidad.	37
5.2.8. Equipo de Trabajo.	39
5.2.9. Etapas de Desarrollo de los Equipos de Trabajo.	42
5.3. Herramientas básicas para resolver problemas de Calidad y Productividad.	44
5.3.1. Gráficas de Pareto.	45
5.3.2. Histograma.	46
5.3.3. Diagrama de Causa y Efecto.	46
5.3.4. Diagrama de Dispersión.	47
5.3.5. Gráfica de Corrida.	47
5.3.6. Hojas de Verificación.	48
5.3.7. Diagrama de Flujo.	48

5.4.	La importancia de los Recursos Humanos en la aplicación de la Calidad Total.	55
5.4.1	El cambio de cultura en la empresa.	56
5.4.2.	Resistencia al cambio.	56
5.4.3.	El comportamiento de los Recursos Humanos.	59
5.4.4.	La participación	60
5.4.5.	La creatividad y la innovación.	62
5.4.6.	Estímulo.	63
5.4.7	Cambio de actitudes.	64
5.4.8	¿ Qué significa cero defectos ?.	65
5.5.	Planeación Estratégica.	67
5.5.1.	Naturaleza de la Planeación Estratégica.	68
5.5.2.	Definición de la Planeación Estratégica.	69
5.5.3.	Proceso de la Planeación Estratégica.	70
5.5.4.	Limitaciones de Planeación Estratégica.	74
5.5.5.	Beneficios conductuales de la Planeación Estratégica.	75
5.5.6.	El papel de la Calidad en la formulación de la estrategia empresarial.	76
5.6	Calidad en México.	80
5.6.1.	Antecedentes de la Calidad en México.	81
5.6.2.	Implantación de la Calidad en las empresas mexicanas.	82
5.6.3.	Influencia del Tratado de Libre Comercio en la Calidad de las empresas mexicanas.	84
5.6.4.	Algunos cambios que debe hacer la empresa mexicana para lograr la Calidad.	86
5.6.5.	Ejemplo.	86
VI.	INVESTIGACIÓN DE CAMPO.	92
A)	Introducción.	93
B)	Revalidación.	94
C)	Equivalencia.	95
D)	Diagnóstico.	96
E)	Proyecto de Calidad Total.	102
F)	Pasos a desarrollar.	103
G)	Cómo se desarrolló el Proyecto.	105
H)	Resultados obtenidos en el Proyecto.	105
I)	Implicación e Interpretación de los Cuestionarios	110
	Cuestionario 1: Implantación de Círculos de Calidad.	112
	Gráficas.	115
	Cuestionario 2: No implantación de Calidad Total.	130
	Gráficas.	133

Cuestionario 3: A usuarios.	154
Gráficas.	155
J) Análisis del caso.	161
VII. CONCLUSIONES.	163
A) Conclusiones del caso.	164
B) Conclusiones de las Hipótesis.	165
C) Conclusiones generales.	167
VIII. RECOMENDACIONES.	169
A) Recomendaciones para el departamento.	170
B) Recomendaciones generales.	170
IX. BIBLIOGRAFÍA.	172

I. INTRODUCCION

I. INTRODUCCION

Con las condiciones políticas, económicas y sociales que imperan actualmente en el mundo, los países se han visto en la necesidad de agruparse en varios bloques, tal es el caso de la Comunidad Europea, La Cuenca del Pacífico, Pacto Andino y Mercosur, para sumar esfuerzos y poder salir adelante; los países que no se incorporen a esta dinámica de cambio corren el riesgo de quedarse solos sin nuevas tecnologías, fuera de la corriente de inversión y sin acceso a los grandes mercados.

Respecto al Norte de América (México, Estados Unidos y Canadá), se crea la zona de libre comercio más grande del mundo, esto es, el Tratado de Libre Comercio (TLC), entendiéndose éste como un acuerdo entre tres países para eliminar barreras comerciales entre ellos, permitiendo aumentar las exportaciones, inversiones, empleos y salarios.

Este tratado regulará las bases sobre las que estos tres países llevarán a cabo sus transacciones comerciales.

En México, las empresas tendrán que considerar los aspectos negativos o amenazas que se puedan presentar, como derivación de una mayor concurrencia de fuertes competidores con amplia experiencia internacional a nuestro propio mercado; por lo tanto, se deberán elevar nuestros niveles de Calidad y al mismo tiempo ofrecer un precio atractivo y competitivo, acorde al de otros países oferentes de diversos productos y servicios en esos mercados.

Un precio competitivo presupone contar con una economía de escala basada en altos niveles de producción, para lo cual se debe aumentar considerablemente el volumen de ventas.

Para conquistar los mercados de Estados Unidos y Canadá, las empresas mexicanas tendrán que mejorar extraordinariamente sus servicios, principalmente en cuanto a entrega de los productos en el plazo prometido.

En cuanto a la comercialización se debe crear una cultura exportadora, estudiando y capacitando al respecto. Las empresas para iniciarse como exportadoras, requerirán de fuertes gastos e inversiones a fin de lograr la promoción en los mercados y la modernización de la planta productiva.

Al integrarse el Tratado de Libre Comercio, las empresas deberán involucrarse en la creación de diversos programas que girarán alrededor de un proyecto de exportación; habrán de considerar planes financieros, planes de ingeniería y producción incluyendo planeación y desarrollo de productos actuales y nuevos, planeación comercial incluyendo capacitación, es decir, la planeación estratégica deberá integrar cada uno de los planes a un Plan Maestro y el éxito de la estrategia dependerá de saber programar la secuencia cronológica que en cada acción deba realizarse.

Un plan en el cual deberá ponerse mucho énfasis será el de capacitación y desarrollo para preparar al personal de las diversas áreas en que de una u otra forma vayan a estar directamente ligados con los planes de exportación.

Es evidente, que un mercado global nos abre varios caminos, uno de los caminos que puede elegirse, y que de hecho, han elegido algunas de las empresas mexicanas para buscar la competitividad es la CALIDAD. Este concepto ha sufrido una revaluación sustancial, ya que antes, CALIDAD significaba cumplir una norma o estándar establecido. Ahora, CALIDAD es satisfacer realmente las necesidades y los deseos de los clientes.

Este concepto ha evolucionado: ya no se trata sólo de "controlar" la CALIDAD al final de la línea de producción, a través de supervisores encargados de detectar productos defectuosos antes de que se embarquen rumbo a un destino final, el cliente, el consumidor. Tampoco se trata únicamente de organizar "Círculos de Calidad" para capacitar y convencer a los obreros, supervisores y ejecutivos involucrados en procesos de manufactura, de las bondades de la Calidad; el concepto, ahora emplea el adjetivo TOTAL, precisamente por que ocurre a lo largo y ancho de la organización y por que va más allá de los límites de la misma, al involucrar y beneficiar a todo su público: accionistas, empleados, proveedores, clientes y toda su comunidad.

Ultimamente, en México se ha destacado el concepto de CALIDAD TOTAL, en el presente siglo varios países han sobresalido por la Calidad y Competitividad de sus productos a nivel internacional. Japón, en la década de los años sesenta, se convirtió en paradigma de la Calidad, siendo hasta ahora uno de los principales líderes en este campo.

Investigadores norteamericanos realizaron estudios para determinar porque se había desarrollado el "milagro japonés", ya que después de haberse sumergido en la gran crisis por la que pasó en 1945, Japón ahora está a la vanguardia en el mercado internacional por la Calidad de sus productos. Los investigadores se encontraron con que después de las enseñanzas de asesores norteamericanos como Deming, Jurán y Feingenbaum, los japoneses mejoraron las técnicas aprendidas en el Control de Calidad de los Procesos de la Producción y también lanzaron productos similares a los de otros países, sólo que con mayor calidad y a mejor precio.

Los japoneses alcanzaron la integración de los esfuerzos hacia el logro de objetivos superiores: con su máximo dirigente el Ing. Kaoru Ishikawa, le dieron autentica importancia a la educación, a la apertura del aprendizaje y al auténtico respeto por el cliente o usuario.

Modificaron su estilo de dirección adaptándolo a sus necesidades y características socioculturales, aplicando las técnicas aprendidas a valores y principios de su filosofía; reconocieron el valor del trabajador como persona, satisfaciendo sus necesidades de desarrollo y expresión.

Creemos, que una sustancial y constante mejoría en la educación -a todos los niveles- es el factor fundamental, el primero a considerar, para que nuestro país empiece a ser más competitivo. Asimismo, necesitamos desarrollar una mejor infraestructura que nos permita exportar, transportar nuestras mercancías, o bien acudir a los países donde hay empresas de alta tecnología que nos puedan proveer de las partes, para que las empresas mexicanas fabricantes de computadoras o automóviles, por ejemplo, manufacturen los productos con la mejor calidad posible.

Uno de los retos más grandes de México, es modificar la actitud de la gente para buscar la Calidad como forma de vida. La Calidad se inicia con la educación y es un proceso de mejora continua. Necesitamos aprender a confiar en la gente, y sobretodo, a confiar en el cliente.

Las decisiones no deben ser tomadas solo por los Directivos o los Gerentes; deben ser tomadas allí donde se encuentra el proceso de manufactura, por lo tanto, debemos, preparar a la gente con Calidad para que pueda tomar esas decisiones.

Ya no se trata de contratar CANTIDAD, sino CALIDAD. Esto empieza a ser un cambio que nos lleva a ser más competitivos. La organización no debe depender del talento y las decisiones de un solo individuo, sino del pensamiento conjunto, de la inteligencia acumulada de quienes componen la empresa, de tal manera que se logre con esto un nivel intelectual mucho más alto.

Por lo descrito anteriormente, consideramos importante el movimiento de CALIDAD TOTAL en México, ya que ha surgido como una respuesta a las condiciones cambiantes de los mercados, es decir, la Calidad existe sólo donde hay competencia, pues el mercado mexicano se esta volviendo mucho más exigente; exige Calidad, buen servicio y precios competitivos.

Ahora bien, la filosofía de la Calidad Total no surge de la empresa privada, sino de la necesidad de que toda organización sea eficiente, aproveche sus recursos y haga su esfuerzo más inteligente para mejorar sus productos o servicios.

Es por tanto, que la empresa pública debe operar con márgenes de utilidad que le permitan desarrollarse eficientemente, para no tener subsidios permanentes que la hagan invertir más allá de la riqueza que se genera a través de ella, y que le posibiliten para hacer inversiones en tecnología y mejoramiento de condiciones de trabajo.

Hoy en día, además de todas aquellas empresas privadas que manejan sistemas de Calidad Total, hay procesos de Calidad en marcha no solo en Secretarías de Estado (STPS, SEP, SECTUR Y SECOFI), sino en los gobiernos de entidades federativas como: Aguascalientes, Coahuila, Chihuahua, Nuevo León y Sonora.

Es por tanto, que el propósito final sea empezar a integrar un bloque a Nivel Nacional en el marco del Tratado de Libre Comercio (TLC) y que todos, Sector Público y Privado, traten de fortificar la Calidad y volverse competitivos.

Ya que todos los programas de calidad tienen una característica en común: cada quien es responsable de lo que hace. En Sistemas anteriores el responsable era el supervisor, se establecía una relación niño-adulto con el trabajador. En el enfoque de Calidad Total lo que se busca es que uno mismo sea responsable y se sienta satisfecho de lo que hace, por que sabe que las cosas están bien, pues uno las vigilo y cuido de que así fueran.

La gente se siente más realizada, no se siente oprimida, sojuzgada o perseguida por el supervisor. Se crea un ambiente de mucho más cooperación en el trabajo, por que cada quien tiene una responsabilidad y sabe que lo que hace es muy importante.

II. OBJETIVOS

II. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

Conocer el cambio de actitud que observan los Servidores Públicos (Secretaría de Educación Pública, Departamento de Revalidación de Estudios), al implantar un Sistema de **CALIDAD TOTAL**.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- * Conocer la influencia del Tratado de Libre Comercio en la implantación de Programas de Calidad Total en las empresas.
- * Dar a conocer la importancia de la Planeación Estratégica en los Programas de Calidad Total.
- * Dar a conocer la importancia de la Calidad Total.
- * Conocer la filosofía y los principios del proceso de Calidad Total.
- * Dar a conocer las ventajas de la aplicación de los Programas de Calidad Total.
- * Detectar las barreras que se presentan dentro de la organización al implantar Programas de Calidad Total.
- * Observar en que medida en las empresas públicas aceptan la implantación de Programas de Calidad Total.
- * Revisar en particular los logros obtenidos por el Departamento de Revalidación de Estudios de la Secretaría de Educación Pública, en lo referente al Programa de Calidad Total implantado.
- * Conocer el grado de aceptación por parte del personal del mencionado departamento, en relación al Programa de Calidad Total.

III. HIPOTESIS

III. HIPOTESIS.

1. Todas las personas conocen lo que es Calidad Total.

NULA: No todas la personas conocen lo que es Calidad Total.

2. Para desarrollar e implantar programas de Calidad Total, la Planeación Estratégica es básica.

NULA: Para desarrollar e implantar Programas de Calidad Total la Planeación Estratégica no siempre es básica.

3. Los trabajadores presentan resistencia al cambio cuando se implantan programas de Calidad Total, por desconocimiento y falta de información.

NULA: Los trabajadores no presentan resistencia al cambio cuando se implantan programas de Calidad Total, ya, que se les ha informado en que consiste dichos programas.

4. Implantación de Calidad Total, la empresa Mexicana tiende a sobrevivir.

NULA: Con la implantación de programas de Calidad Total, la empresa Mexicana de todos modos tiende a desaparecer.

5. Los programas de Calidad Total tienen éxito cuando se motiva al personal implicado en ellos.

NULA: Los programas de Calidad Total no tienen aunque se motive al personal implicado en ellos.

6. Las empresas siempre se preocupan por mejorar la Calidad de Vida de los trabajadores.

NULA Las empresa no se preocupan por mejorar la Calidad de Vida de los trabajadores.

7. Calidad Total implica competitividad ante la aplicación del Tratado de Libre Comercio.

NULA: Calidad Total no implica competitividad ante la aplicación del Tratado de Libre Comercio.

**IV. ANTECEDENTES HISTORICOS
DE LA CALIDAD**

IV. ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA CALIDAD.

Desde los tiempos de los jefes tribales, reyes y faraones, han existido las cuestiones sobre la Calidad. Los inspectores fenicios suprimieron todas las transgresiones repetidas de las normas de la calidad cortándole la mano a quién hacía un producto defectuoso. Durante el siglo XIII, empezaron a existir los aprendices y los gremios, los artesanos se convirtieron tanto en entrenadores como en inspectores; conocían a fondo su trabajo, sus productos y a sus clientes, y se empeñaban en que hubiera calidad en lo que hacían. Estaban orgullosos de su trabajo y en enseñar a otros a hacer un trabajo de calidad. El Gobierno fijaba y proporcionaba normas y, en la mayor parte de los casos, un individuo podía inspeccionar todos los productos y establecer un patrón de calidad único.

Con el advenimiento de la Revolución Industrial, la producción en masa de productos manufacturados se hizo posible mediante la división del trabajo y la creación de partes intercambiables, sin embargo, ello creó problemas para los que estaban acostumbrados a que sus productos fueran hechos a la medida.

El Sistema Industrial Moderno comenzó a surgir a finales del siglo XIX. En los Estados Unidos, Frederick Taylor fue el pionero de la Administración Científica; suprimió la Planeación del Trabajo como parte de las responsabilidades de los trabajadores y capataces y la puso en manos de los ingenieros industriales.

Henry Ford introdujo la Línea de Ensamblajes en Movimiento en la producción de la Ford Motor Company. La producción de la línea de ensamblaje dividió operaciones complejas en procedimientos sencillos, capaces de ser ejecutados por obreros no especializados, dando como resultado productos de gran tecnología a bajo costo. Parte de este proceso fue una inspección para separar los productos aceptables de los no aceptables, se vio a la Calidad como la sola responsabilidad del departamento de fabricación.

Muy pronto se hizo evidente que la prioridad del director de la producción era cumplir con los plazos fijados para la fabricación en lugar de preocuparse por la calidad. Perdería su trabajo si no cumplía con las demandas de la producción mientras que sólo recibiría un regaño si la calidad era inferior.

Entre 1920 y 1940, la Tecnología Industrial cambió rápidamente. La Bell System y su subsidiaria manufacturera la Western Electric, estuvieron a la cabeza en el control de la calidad instituyendo un departamento de ingeniería y control de problemas creados por los defectos en sus productos. George Edwards y Walter Shewhart, como miembros de dichos departamentos fueron sus líderes, George Edwards declaró:

"Existe el control de la calidad cuando artículos comerciales sucesivos tienen sus características más cercanas al resto de sus compañeros y más aproximadamente a la intención del diseñador de lo que sería el caso sino se hiciera la aplicación. Para mí, cualquier procedimiento estadístico u otro, que obtenga los resultados que acabo de mencionar es Control de Calidad; Cualquier otro que no obtenga estos resultados no lo es".

1

Edwards, menciona la frase seguridad en la calidad como parte de la responsabilidad en la administración y dijo:

"Este enfoque reconoce que la buena calidad no es accidental y que no se obtiene con desearlo simplemente, mas bien, es un producto de las actividades planificadas y combinadas de todas las partes organizacionales de la compañía, este enfoque significa situar uno de los oficiales de la compañía a cargo del programas de Control de Calidad en un puesto al mismo nivel que el controlador o que los otros directores en operación. Su objetivo sería eliminar los factores de corazonadas que al presenten determinan de forma tal elevada la Calidad del Producto en demasiadas compañías. Sitúa a un hombre al frente del programa de Control de Calidad en posición de establecer y poner en vigor una política en toda la compañía respecto a la Calidad, para dirigir las acciones que deben tomarse cuando sea necesario y dar la responsabilidad a quién corresponda en cada caso".²

En 1924 Walter Shewhart introdujo el Control de la Calidad estadística. Ello proporcionó un método para controlar económicamente la Calidad en medios de producción en masa. Shewhart, se interesó en muchos aspectos del control de calidad, el interés primordial del Shewhart eran los métodos estadísticos, también estaba muy consciente de los principios de la Ciencia de la Administración y del Comportamiento, siendo él la persona en hablar de los aspectos filosóficos de la Calidad.

La Segunda Guerra Mundial apresuró el paso de la Tecnología y de la Calidad. La necesidad de mejorar la Calidad del Producto dió por resultado un aumento en el estudio de la Tecnología del Control de la Calidad y que además se compartiera la información, fue en este medio ambiente donde se extendieron rápidamente los Conceptos Básicos del Control de Calidad. Muchas compañías pusieron en vigor programas de certificación del vendedor. Los profesionales de la seguridad en la calidad desarrollaron técnicas de análisis de fracasos para solucionar problemas; los técnicos de la calidad comenzaron a involucrarse en las primeras fases del diseño del producto y se iniciaron las pruebas del comportamiento ambiental de los productos.

En 1946, se instituyó la ASQC (American Society For Quality Control), Sociedad Americana del Control de Calidad; y su presidente electo, George Edwards declaró:

¹ Gitlow Howard S. Planificando para la calidad, la Productividad y una Posición Competitiva. pág. 4

² Ibídem. pág. 5

*"La Calidad va a desempeñar cada vez más un papel importante junto a la competencia en el costo y el precio de venta, toda compañía que falle en obtener algún tipo de arreglo para asegurar el control efectivo de la calidad se verá forzada, a fin de cuentas, frente a una clase de competencia de la que no podrá salir triunfante".*³

Ese mismo año Kenichi Koyanagi fundó la JUSE (Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses), con Ishiro Ishikawa como su primer presidente. Una de las primeras actividades de la JUSE, fué formar el grupo de investigación del control de la calidad cuyos miembros principales fueron Shigeru Mizuno, Kaoru Ishikawa y Testsuichi Asaka. Estos tres personajes desarrollaron y dirigieron el control de la Calidad Japonés, incluyendo el nacimiento de los Círculos de Calidad.

En 1950, W. Edwards Deming, un hombre dedicado a la estadística que había trabajado en la Bell System con George Edwards y Walter Shewhart fue invitado a trabajar entre los principales hombres de negocios de Japón quienes estaban interesados en la reconstrucción de su país en la postguerra intentando entrar en los mercados extranjeros y cambiando la reputación del Japón de producir artículos de calidad inferior.

Deming los convenció de que la Calidad Japonesa podía convertirse en la mejor del mundo al instituirse los métodos que él proponía.

Los industriales japoneses aprendieron de memoria las enseñanzas del Dr. Deming y la Calidad Japonesa, la productividad y su posición competitiva se mejoraría y se reforzaría de forma increíble. Es por ello que cada año siempre se otorga en Japón los muy deseados premios Deming al individuo que muestre logros excelentes en la Teoría o en la aplicación del Control de la Calidad por Estadísticas, o a aquella persona que contribuya notablemente a la difusión de las Técnicas del Control de la Calidad por Estadísticas. Los premios de aplicación se conceden a:

- a) La compañía que haya logrado la mayor mejoría de la Calidad,
- b) La división de una compañía. que haya logrado grandes mejoras en la Calidad, y
- c) Una compañía. pequeña, por lograr grandes mejorías en la Calidad.

Compañías japonesas que han obtenido el premio Deming.

- *NISSAN
- *TOYOTA
- *HITACHI
- *NIPPON STEEL

³ Howard S. Gitlow. op. cit. pág 6

Compañía Americana que ha obtenido el premio Deming en 1989 (Florida)

* POWER AND LIGHT COMPANY

Primer compañía extranjera en ganar el premio Deming.

En los años 50's y 60's, Armand V. Feingenbaum fijó los principios básicos del Control de la Calidad Total, ya que como el dice:

"El Control de la Calidad existe en todas las áreas de los negocios, desde el diseño hasta las ventas".⁴

Hasta ese momento todos los esfuerzos de la calidad habían estado dirigidos en corregir actividades, no a prevenirlas. En 1958, un equipo Japonés de estudio de control de la calidad, dirigido por el Dr. Kaoru Ishikawa, visitó a Feingenbaum en la General Electric; al equipo le gusto el nombre **Control Total de Calidad** y lo llevó consigo al Japón; sin embargo, el Control Total Japonés difiere del de Feingenbaum.

La Guerra de Corea incrementó aún más el énfasis en la confiabilidad y ensayos del producto final. A pesar de todos los ensayos adicionales realizados, ello no capacitaba a las firmas para hacerle frente a sus objetivos de Calidad y Confiabilidad, de modo que empezaron a surgir los Programas del Conocimiento y Mejoramiento de la Calidad en las áreas de fabricación e ingeniería. La seguridad de la calidad en la industria de los servicios también empezó a enfocarse al uso de los métodos de la calidad en los hoteles, bancos, gobiernos y otros sistemas de servicio. A finales de los años 60's, los programas de la calidad se habían extendido a través de la mayoría de las grandes corporaciones estadounidenses. Esta industria ocupaba la primera posición en los mercados mundiales mientras que Europa y Japón continuaban su reconstrucción.

En 1954, el Dr. Joseph Jurán fue invitado al Japón para explicar a administradores de nivel medio y superior, el papel que les tocaba desempeñar en la obtención de las actividades del Control de la Calidad.

Al principio los administradores japoneses no estaban interesados en las actividades del Control de la Calidad, pero el Dr. Jurán logró obtener su apoyo y entrega a las mismas. Su visita fué el inicio de una nueva era de las actividades del Control de la Calidad, dirigiendo la senda de las actividades de la calidad basadas tecnológicamente en fabricas hacía un interés global sobre la calidad, en todos los aspectos de la administración en una organización.

⁴ A. Feingenbaum, Control Total de la Calidad, pág 52

Jurán, en uno de sus libros "Adelanto Administrativo" responde la pregunta de muchos administradores. "**Para que estoy aquí**" y explica que los administradores tienen dos funciones básicas:

- a) Romper los procesos existentes para llegar a nuevos niveles de rendimiento, y
- b) Mantener los procesos mejorados en sus nuevos niveles de rendimiento.

Estas nociones básicas son capitales como respaldo en la filosofía del **Control Total de Calidad** tal como se conoce hoy en día.

A mediados y finales de los años 50's, se le dió nombre al Control Total de Calidad por los trabajos hechos de Armand Feingenbaum, pero sus conceptos se desarrollaron tomando como base las obras de Deming y Jurán. **El Control Total de Calidad**, extendió el concepto de la Calidad para incluir la Calidad en Diseño (incluyendo el desarrollo del producto), y la Calidad en el rendimiento, así como también el punto de vista tradicional de la calidad, calidad de conformidad. El Control Total de la Calidad requiere que **todos** los empleados participen en las actividades de mejoramiento de la calidad, desde el presidente de la junta de directores hasta los trabajadores que ganan un jornal por hora de trabajo, pasando por quienes atienden a los clientes y toda la comunidad.

La competencia extranjera empezó a ser una amenaza para las compañías estadounidenses en los años 60's, la calidad de los productos japoneses (como automóviles y televisores), comenzó a sobrepasar la de los productos hechos en Estados Unidos, los consumidores fueron haciéndose más sofisticados al decidir sus compras, empezaron a pensar en el precio y calidad en términos de la duración del producto. El aumento del interés por parte del consumidor en la Calidad y Competencia extranjera obligó a los administradores estadounidenses a preocuparse cada vez más por la Calidad. Y al respecto, se hace mención de un comentario en el libro "**Control Total de Calidad**" (la modalidad japonesa) del Dr. Kaoru Ishikawa en donde dice:

"Un empresario estadounidense a un científico japonés que realmente no se explica el por qué los japoneses manejan mejor calidad, provocando así que sus productos se vendan más ya que los mismos estadounidenses han descompuesto en partes "x" aparato y se han dado cuenta que tiene la misma hechura que la de los estadounidenses, a lo cual los japoneses le contestan que ellos manejan lo que el cliente pide y con la calidad que el cliente exige".⁵

Al final de los años 70's y el principio de los 80's, fué marcado por un empeño en la Calidad en todos los aspectos de los negocios y organizaciones de servicios, incluyendo las finanzas, ventas, personal, mantenimiento, administración, fabricación y servicio. El foco fue

⁵ Kaoru Ishikawa. ¿Qué es el Control Total de la Calidad? (la modalidad japonesa). pág. 3

puesto sobre todo el sistema, no solamente sobre la línea de fabricación, la reducción en la productividad, los altos costos, huelgas y alto desempleo hicieron que la administración se dirigiera hacia el mejoramiento en la calidad como medio de supervivencia organizacional.

Hoy en día muchas organizaciones se empeñan en lograr el mejoramiento de la Calidad, incluyendo la Organización Europea para el Control de la Calidad, y la Academia Internacional de la Calidad.

Así mismo varios centros de estudio han establecido sus lugares de investigación para estudiar el Mejoramiento de la Calidad: las Universidades de Miami, Wisconsin, Tennessee, el Centro MIT para el estudio de ingeniería avanzada y la Universidad de Fordham.

V. CONTENIDO

5.1. Calidad Total

5.1. CALIDAD TOTAL

5.1.1. LA TRANSFORMACION HACIA UNA CULTURA DE LA CALIDAD

En el pasado se definía la Calidad como el cumplimiento de especificaciones. Si las partes y componentes eran fabricados y ensamblados según dichas especificaciones, se suponía que los productos finales obtenidos eran de alta calidad. En el mundo real las fallas en el cálculo de diseñadores e ingenieros, así como la falta de atención en los operarios de máquinas y ensambladores, muchas veces ocasionaron la producción de bienes defectuosos. Para impedir que esto sucediera, se contrató gran número de inspectores para garantizar el cumplimiento de las especificaciones.

Para poder competir con las sociedades industriales maduras, los rezagados compraron equipo, metodología, tecnología e intentaron compensar estos costos tan elevados por medio del empleo de mano de obra relativamente barata. Al carecer de capacidad en las áreas de diseño e ingeniería, se enfrentaron al problema de un mayor rango de defectos en sus productos que en los fabricados por plantas fabriles similares en países más desarrollados.

Los japoneses se encontraron en ésta situación en las décadas de 1940 y 1950, sin recursos naturales ni dinero para obtenerlos. Los empresarios tuvieron que hallar formas para generar valor agregado mientras producían artículos a partir de materias primas y energía de alto costo, además de utilizar maquinaria, equipo y conocimientos técnicos importados de los países avanzados. El único recurso disponible en abundancia para las empresas era una fuerza de trabajo relativamente bien educada sin embargo, barata. La mano de obra barata por tanto no bastaba para compensar procesos ineficientes, mala administración y el costo excesivo de tecnologías y métodos. Los japoneses se hicieron conocidos como productores de chatarra barata y la etiqueta "hecho en Japón" era sinónimo de un artículo con bajo contenido tecnológico, de precio módico y que se rompía con facilidad.

Antes de la Segunda Guerra Mundial los japoneses pensaban que para alimentar su economía bastaba con surtir productos de mala calidad a precios accesibles a mercados poco sofisticados (China y otros países asiáticos), en donde existían pobladores de bajos ingresos. Pero en lo referente a maquinaria bélica no importaba el costo y la perfección.

Al final de la guerra, los japoneses se dieron cuenta de repente que su mercado se había contraído o desaparecido. Además descubrieron que la calidad inferior revertía en su valor agregado más bajo con la misma cantidad de recursos invertidos. Con su fuente de recursos naturales en contracción, se percataron de que la sociedad no podría sobrevivir si mantenía su objetivo previo de vender a mercados que requerían bienes y servicios de mala calidad.

Para generar una reserva de intercambio con otros países que les permitieran adquirir la maquinaria, equipo, materiales, energía y tecnología general necesarios para la reestructuración

de su economía, se hizo imperativo el desarrollo de una percepción distinta de calidad, mercado y costos.

La única manera de generar un valor agregado máximo a partir de recursos poco disponibles y costosos que además había que importar, era mejorar la calidad, incorporar tanta tecnología como fuera posible y añadir otras funciones en los productos y servicios. Estos debían tener precios competitivos igual que en los que mercados avanzados y entregarse al cliente en menos tiempo que el empleado por los competidores sofisticados. La falta de sofisticación en los productos debía ser complementada con bajos precios, mediante la utilización de mano de obra relativamente barata.

Como Occidente poseía tecnología superior, decidieron comprarla, aprendieron de técnicas gerenciales, mejoramiento de sistemas y puntos finos de ingeniería industrial al enviar grandes contingentes de gerentes, ingenieros, profesionistas y líderes sindicales como observadores del modus operandi de los países avanzados. Al concepto imperante de Calidad como cumplimiento de especificaciones, le añadieron la satisfacción del cliente para revertir la opinión generalizada de Japón como productor de chatarra.

Posteriormente el Dr. Deming impartió una serie de seminarios sobre técnicas estadísticas y sobre el proceso cíclico acción-planeación-realización-revisión para directores de grandes compañías. Después de su visita, siguió la del Dr. Jurán, quien enseñó a los japoneses la importancia de:

- 1.- Incorporar las necesidades del cliente al diseño.
- 2.- Establecer una relación más estrecha con proveedores para garantizar la entrega de partes y componentes de Calidad.
- 3.- Responsabilidad de los directivos en las fallas y defectos.
- 4.- Que la disminución del número de productos defectuosos reducía el costo asociado con materiales, energía y fuerza de trabajo desperdiciados.

Estas enseñanzas fueron estudiadas a conciencia por grupos académicos japoneses como los doctores Vishibori e Ishikawa. Con el fin de encontrar sus aplicaciones prácticas en el ramo manufacturero. No obstante, los japoneses bajo el liderazgo de académicos e industriales de avanzada, entusiasmados con la enseñanza norteamericana, improvisaron el sistema de tal manera que resultara adecuado para su entorno cultural.

Al no disponer de recursos naturales, sufrir carencias alimenticias y no tener fondos suficientes, los japoneses se hicieron conscientes de que sólo podían depender de cerebros humanos y trabajo forzado. Debían obtener el muy apreciado intercambio con el exterior para poder adquirir materias primas, energía y tecnología.

Su proceder ante la crisis fué lo que los condujo para que improvisaran sobre las enseñanzas norteamericanas y desarrollaran su versión propia del Control Total de la Calidad, con el compromiso total de ejecutivos más importantes ante dicha tarea.

En principio sólo las compañías grandes se beneficiaron con el programa, sin embargo, las relaciones estrechas y exclusivas de ventas que en muchas compañías pequeñas y medianas mantenían con las grandes empresas, permitió que los negocios chicos se instruyeran e involucraran en un programa similar, casi siempre bajo la observación y guía de sus contrapartes de mayor tamaño.

En contra de las prácticas occidentales de otorgar responsabilidad a expertos en materia de Calidad, los japoneses hicieron a todos los involucrados responsables de la Calidad. Esto no quería decir sólo la Calidad del producto o el servicio, sino también la Calidad del ambiente de trabajo y final de cuentas la Calidad de vida de la población. Descubrieron en poco tiempo que un ambiente de trabajo sucio, desaseado y desorganizado provoca la aparición de defectos.

Para el refinamiento y aplicación del sistema los japoneses se enfrentaron a muchos problemas. En esencia el Control de la Calidad Total (CCT), es un sistema piramidal de estructura rígida que discurre a lo largo de la línea jerárquica corporativa. El compromiso de los mandos altos es esencial y sus políticas deben ser claramente definidas para que la instrumentación sea factible. Los mandos medios interpretan dichas políticas y las convierten en objetivos y rutinas diarias, mensuales y anuales. Por otro lado, la naturaleza de los programas para los círculos y los sistemas de sugestión es voluntaria.

Los problemas de los grupos en el extremo interior de la estructura de los CCT son:

- 1.- Falta de liderazgo.
- 2.- Falta de apoyo por parte de los directivos.
- 3.- Objetivos mal definidos para las actividades.
- 4.- Falta de entusiasmo entre los miembros del círculo.
- 5.- Carencia de recursos.
- 6.- Falta de motivación.
- 7.- Mala organización del departamento de promoción.

Estos problemas sólo pueden solucionarse mediante el compromiso conspicuo de los mandos altos, el entrenamiento del personal en las áreas de liderazgo y técnicas de dinámica de grupo: el apoyo y el estímulo entusiasta por parte de los mandos medios, la revitalización de programas y eventos: un sistema de premios y presión por parte de los compañeros de trabajo.

En el extremo superior del programa de CCT una encuesta sobre la instrumentación de políticas por parte de altos funcionarios reveló que el 50% de las empresas tienen los siguientes problemas:

- 1.- Falta de suficiente revisión y análisis del desempeño en el pasado.
- 2.- Políticas no de acción, sino de palabra.
- 3.- Comunicación vertical y horizontal insuficiente.
- 4.- Faltas en el desarrollo y promoción de las metas a largo plazo de las políticas empresariales.
- 5.- Programa de dirección poco claros.
- 6.- Falta de entendimiento de la necesidad de mejorar constantemente el ciclo de Shewart (acción-planeación-realización-revisión).

Sino existe cooperación entre ejecutivos y trabajadores, es imposible alcanzar las metas de Calidad y productividad.

En lo que respecta a su participación en la Calidad Total y las actividades de pequeños grupos tales como los Círculos de Calidad. Su interés se dirige en primer término a que los trabajadores se beneficien del incremento general de la productividad en la compañía, más que a la culminación de proyectos en los cuales participen sus agremiados. En las sesiones anuales de negociación, el punto básico de atención de los sindicatos fue el aumento de salarios y prestaciones del trabajador, de acuerdo con el crecimiento en la productividad de la empresa.

En lo que se refiere al gobierno, cabe señalar que este desempeña el papel protagónico de asegurar el crecimiento económico mediante el mejoramiento de la calidad y productividad como se describe a continuación.

1. Estabilidad política y social.
2. Un sistema político que permita la flexibilidad de la nación para enfrentar cambios estructurales dentro de las industrias, con el fin de ajustarse a las necesidades cambiantes de los mercados domésticos y globales.
3. Políticas y programas gubernamentales que se fomentan, tanto activa como pasivamente, la expresión económica a través de la inversión privada.
 - a) Plan de reestructuración industrial.
 - b) Medidas fiscales especiales, tales como la depreciación acelerada y otros impuestos preferenciales para industrias en fases de crecimiento durante los años 60.

- c) Tasas de cambio monetarias especiales para promover exportaciones en los años 50.
 - d) Préstamos bancarios preferenciales.
 - e) Establecimiento de normas o estándares industriales japoneses.
4. Distribución igualitaria de la riqueza.
 5. Conciencia pública de la importancia de la Calidad y la Productividad.
 6. Creación de agentes catalíticos efectivos en la promoción a nivel nacional del movimiento en favor de la Calidad y la productividad.

Aunque el gobierno es relativamente pequeño, se trata de una organización altamente efectiva. Su prioridad difiere de la de otros países. Se da un énfasis marcado al desarrollo económico y a mantener la estabilidad social, en contra del privilegio que otros gobiernos otorgan a aspectos de defensa y beneficencia.

Para mantener una posición competitiva es indispensable que una empresa se identifique con las necesidades que surgen en el mercado, que desarrolle nueva tecnología y procesos, y que cree una situación donde se tenga una mezcla óptica de los recursos disponibles. El ingreso rápido de países en desarrollo al mercado mundial exige que las naciones avanzadas reestructuren su sociedad industrial. La flexibilidad o rigidez de una sociedad para llevar a cabo estos cambios tan necesarios es un factor clave para la macroproductividad de una nación.

El compromiso de toda una nación hacia la mejora de la productividad y la Calidad integral - Calidad de vida, Calidad de trabajo, y Calidad de productos y servicios - habrá de determinar si esta nación será capaz de sobrevivir en el siglo XXI.

Calidad y productividad no representan únicamente sistemas. Son estados mentales, en los que la mente está confiada en que hoy es mejor que ayer, y mañana será mejor que hoy gracias al esfuerzo propio.

5.1.2. DEFINICIONES DE CALIDAD TOTAL

El origen del término Calidad Total se debe a la introducción del norteamericano Armand V. Feligenbaum quien lo define de la siguiente manera:

*“Un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo de calidad y mejoramiento de la calidad realizado por los diversos grupos en una organización, de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes”.*¹

¹ Ishikkawa Kaoru, que es el Control Total de la Calidad, (la modalidad japonesa), oct. 1986, pág. 84.

En la actualidad, Kaoru Ishikawa la define como ‘Calidad del trabajo, Calidad del servicio, Calidad de información, Calidad de proceso, Calidad de la división, Calidad de las personas incluyendo a los trabajadores ingenieros, gerentes y ejecutivos, la Calidad del sistema, *“Calidad de la empresa, Calidad de los objetivos, etc. Nuestro enfoque básico es controlar la Calidad en todas sus manifestaciones”*.²

Por otra parte Deming define la calidad como *“Predecible grado de uniformidad y confiabilidad a bajo costo y acorde al mercado; Calidad es un trabajo bien hecho. Es que el cliente compre nuestro producto y se sienta orgulloso por adquirirlo y lo elogie, recomiende o vuelva a comprar. Calidad es satisfacer necesidades del cliente y darle algo más o mejor siempre (Innovación/mejoramiento constante)”*.³

Según Juran la Calidad debe entenderse en dos sentidos:

a) *“Adecuación de servicios o productos al uso que tendrá”*.⁴

Lo cual indica satisfacer las necesidades del cliente en relación al producto o servicio que se le ofrece.

Este resultado se obtiene cuando las características del producto o servicio responden a las necesidades del cliente. Generalmente, es sinónimo de satisfacción al cliente. En esta con la adecuación al uso, sino también plazos de entrega, grados de temperatura, etc.

b) *“Ajustarse a las especificaciones”*.⁵

Lo cual significa ausencia de deficiencias (fallas o errores) una deficiencia del producto o servicio es una falla que tiene como consecuencia la insatisfacción del cliente con el producto o servicio.

Las deficiencias se miden generalmente en función de atributos que se llegan a cumplir o no y que caen o no dentro de determinadas especificaciones.

Juran sostiene que la búsqueda de la mejora es interminable y continua. Nos permite adquirir conciencia para el mejoramiento de las cosas.

Para Crosby la definición de la Calidad es: *“Cumplir con los requisitos del cliente. Hacer las cosas bien a la primera vez. Hacer que la gente haga mejor todas las cosas importantes que de cualquier forma tiene que hacer”*.

² Ishikawa, op cit. pág. 41

³ Deming. Calidad, productividad y competitividad, Madrid , pág. 20.

⁴ Jurán. Jurán y el liderazgo para la calidad, Madrid pág. 9.

⁵ Ibidem.

Japón ha sido uno de los países que le han dado más importancia la tema de Calidad Total, la cual esta fundada en la mejora continua de la Calidad de sus productos haciéndolos cada vez más afines a las necesidades del consumidor.

La elevación de la Calidad es un proceso gradual que requiere un esfuerzo tenaz desarrollado a través de muchos años, y durante los cuales debe existir consistencia entre acciones y objetivos, mediante la planeación flexible que permita, sin perder el rumbo, adecuarse al cambio de circunstancias.

Para concluir con la definición de lo que es Calidad Total nos parece muy acertada la participación de Marrington. que nos dice:

*“Un proceso de Calidad Total no se inicia con nuevos métodos estadísticos o nuevas fórmulas para analizar y solucionar problemas, sino se inicia cuando la gente sabe lo que tiene que hacer y lo hace correctamente. Así de una manera tan sencilla tenemos la Calidad Total, pero en esa forma sencilla también se encuentra lo complejo para lograrlo”.*⁶

Hacerlo bien desde la primera vez, implica esa actitud en la entrega, oportunidad en la facturación, servicios confiables de mantenimiento y preparación, que evitan el incremento de costos al reproducir un producto, costos adicionales de los materiales utilizados en la reelaboración duplicidad de funciones para un mismo fin, desgaste en equipo y gastos superfluos en el consumo de energía que no se requiera, periodos improductivos y pérdida de mercados al permitir a la competencia la entrega oportuna de productos terminados, imposibilitando a la organización en su crecimiento y desarrollo.

Finalmente el impacto de la filosofía de la Calidad se ha enfocado al desarrollar de una cultura moderna para organizaciones mexicanas.

5.1.3. LA CALIDAD Y SU PROPOSITO

Debido a su gran importancia el término Calidad ha sido objeto de estudio para muchos investigadores, quienes la han definido de manera similar. De todas las definiciones que hemos encontrado consideramos que la siguiente es la más completa.

*“Dar al cliente o a la siguiente persona del proceso lo que requiere, ya sea un producto o un servicio adecuado para uso, y hacer esto de tal modo que cada tarea se realice correctamente desde la primera vez”*⁷

La calidad requiere dedicación completa, paciencia y tiempo.

⁶ Samuel Rivero Morales "Elementos para establecer un proceso integral de utilidad" El financiero, México, D.F. 6 de nov. de 1990.

⁷ Barra Ralph, Círculos de calidad en operación. octubre, 1987, pag.1.

El problema de la administración de la Calidad no está en lo que la gente desconoce de ella, más bien radica en aquello que cree saber. La palabra "Calidad" se emplea para indicar el valor relativo de las cosas en frases tales "buena Calidad" o "mala Calidad". La Calidad se mide por el costo de la Calidad, el cual es el gasto ocasionado por no cumplir con los requisitos.

La administración de Calidad es una forma sistemática de garantizar que las actividades se lleven a cabo en la forma en que fueron concebidas. Es una disciplina gerencial que se encarga de prevenir los problemas antes de que éstos ocurran a través de la creación de aptitudes y controles que hacen posible la prevención.

El propósito de la Calidad no es el de acomodar lo que está mal. Consiste en eliminar todo aquello que esta mal y evitar que se repitan tales situaciones.

5.1.4. PRINCIPIOS PARA LOGRAR LA CALIDAD

Algo realmente básico es que la calidad se convierte en parte integral del estilo gerencial y de la cultura de las compañías.

Los cuatro principios absolutos son:

1. La Calidad se define como el cumplimiento de los requisitos, no como algo bueno.
2. La Calidad se logra a través de la prevención no de la evaluación.
3. La norma de realización de la Calidad es cero defectos, no niveles aceptables de Calidad.
4. La Calidad se mide por el precio del incumplimiento no por índices.

5.1.5. METODOS PARA LOGRAR LA CALIDAD. (14 PASOS CROBY Y DEMING)

Los métodos más usuales para lograr la Calidad Total son los métodos de Philip B. Crosby, y el de W. Edwards Deming.

Crosby señala 14 pasos para implantar su filosofía de Calidad:

1. El compromiso de la dirección es su disposición a perder algo muy apreciado, algo muy personal, con el fin de mejorar la vida de los demás.

2. El equipo de mejoramiento de la Calidad es el grupo “al cuidado de la salud” encargado de supervisar y coordinar el proceso de cirugía, recuperación y bienestar de la organización.
3. La medición de la Calidad consiste en determinar si los diferentes “sistemas y procedimientos para la conservación de la vida” funcionan de acuerdo con los resultados previstos.
4. El cálculo de costo de la Calidad revela el gasto y el inconveniente de hacer las cosas mal.
5. La concientización de la Calidad debe difundirse constantemente, para que todo el mundo sepa que está en la misma pista.
6. Una acción correctiva consiste en identificar, curar y después prevenir las enfermedades que impiden disfrutar de la vida ya sea personal o profesional.
7. La planeación del día cero defectos consistentes en determinar - de arranque - en que el director general se habrá de procurar frente a toda organización y declarar que se habrá convertido.
8. La educación de los empleados equivale a construir la base para la comprensión y la implantación de la calidad, por medio de un lenguaje común y la aplicación de habilidades especiales.
9. El día cero defectos, es el día en que se reúnen y celebran su compromiso con la Calidad.
10. La fijación de metas consiste en describir los logros concretos que cada individuo tendrá que alcanzar.
11. La eliminación de causas de error es sistema para señalar y eliminar los obstáculos que impiden el logro de cero defectos.
12. El reconocimiento es la aceptación de un logro, es “dar las gracias”, a quienes se lo hayan ganado y lo merezcan.
13. Los consejos de calidad son reuniones entre los responsables del bienestar de la organización.
14. Volver a empezar.

Estos son lineamientos no instrucciones cada quien debe hacerlo conforme a las circunstancias en que se encuentra su empresa.

W. Edwards Deming también implantó un método al cual le llamó ‘De catorce puntos’ con el fin de instruir a los empresarios y trabajadores del Japón: para que éstos lograran mejorar la Calidad en todos los aspectos y que posteriormente logró introducir en algunas organizaciones de los Estados Unidos, consistiendo en:

1. Ser constante en el propósito de mejorar los productos y los servicios, con este punto sugiere una nueva definición del papel radical que desempeña una compañía. En vez de hacer dinero, debe permanecer en el negocio y proporcionar empleo por medio de la innovación, la investigación, el constante mejoramiento y el mantenimiento.
2. Adoptar la nueva filosofía, la Calidad debe convertirse en la nueva religión, ya no se pueden dar el lujo en las organizaciones de vivir con errores, defectos, mala Calidad trabajadores temerosos e ignorantes, entrenamiento deficiente, cambios continuos de empleo a otro por parte de los ejecutivos y un servicio desatento y hosco.
3. No depender más de la inspección masiva: la Calidad no se logra mediante la inspección, sino mediante el mejoramiento del proceso. Con la instrucción los trabajadores pueden buscar y conseguir el mejoramiento.
4. Aceptar con la práctica de adjudicar contratos basándose exclusivamente en el precio. Los departamentos de compras tienen la costumbre de actuar sobre las pérdidas en busca del proveedor que ofrezca el precio más bajo. Con frecuencia esto conduce a suministros de baja Calidad. Se debería en cambio la mejor Calidad y trabajar para lograrla con un sólo proveedor para cada uno de los artículos en una relación a largo plazo.
5. Mejorar continuamente y por siempre el sistema de producción y servicio. La gerencia está obligada a buscar continuamente maneras de reducir el desperdicio y de mejorar la Calidad.
6. Instituir la capacitación en el trabajo; con mucha frecuencia los trabajadores aprenden sus labores de otro trabajador que nunca fue entrenado apropiadamente. No puede desempeñar su trabajo porque nadie le indica como debe hacerlo.
7. Instituir el liderazgo; el trabajo del supervisor no es decirle a la gente que hacer o castigarlo, sino orientar es ayudar a la gente a hacer mejor el trabajo y conocer por medio de métodos objetivos quien requiere ayuda individual.
8. Desterrar el temor: Muchos trabajadores temen hacer preguntas o asumir una posición, aún cuando no entiendan en que consiste el trabajo o que está bien o mal. Esto no sólo ocurre en los empleados sino que también alcanza a los altos directivos de la organización. Para mejorar la Calidad y la productividad es necesario que la gente se sienta segura.

9. Derribar las barreras que haya entre áreas staff. Con frecuencia las áreas de staff están compitiendo entre si o tienen metas que chocan entre si y las metas de un departamento pueden causarle dificultades a otro.
10. Eliminar los slogans, las exhortaciones y las metas para la fuerza laboral. Estos nunca le sirvieron a nadie para hacer un buen trabajo. Se debe dejar que la gente establezca sus propios slogans.
11. Eliminar las cuotas numéricas. Las cuotas sólo toman en cuenta los números, no la Calidad o los métodos.
12. Derribar las barreras que impiden el sentimiento de orgullo que produce un trabajo bien hecho. Sucede con mucha frecuencia que la actitud equivocada de los supervisores, los equipos defectuosos y los materiales deficientes constituyen un obstáculo. Estas barreras deben eliminarse.
13. Establecer un riguroso programa de educación y de su entrenamiento tanto la gerencia como la fuerza laboral tendrán que ser entrenadas en el empleo de los nuevos métodos, incluyendo el trabajo en equipo y las técnicas estadísticas.
14. Tomar medidas para lograr la transformación. Se requiere un equipo de altos ejecutivos con un plan de acción para llevar a cabo la misión que busca la Calidad. Los trabajadores no están en condiciones de hacerlo por su cuenta y tampoco los gerentes.

5.1.6 DIFERENCIAS ENTRE LA CALIDAD TRADICIONAL Y LA CALIDAD TOTAL

CALIDAD TRADICIONAL

CALIDAD TOTAL

FILOSOFIA

ASUNTO INTERNO

CADENA PROVEEDOR CLIENTE

APOYADO EN TECNICAS

APOYADO EN LAS PERSONAS Y EN LAS TECNICAS

RESULTADO DE UNA ORDEN ALGO COSTOSO

RESULTADO DE VALORES A LA LARGA REDUCE EL PRECIO

RESPONSABILIDAD DEL TRABAJADOR RELACIONADA CON NORMAS Y ESTANDARES.

RESPONSABILIDAD DE TODOS RELACIONADA CON UN PROCESO DE MEJORAMIENTO CONTINUO.

METODO

CENTRADA EN LOS PRODUCTOS

CENTRADA EN LOS PROCESOS

CONTROL EXTERNO

AUTOCONTROL Y EDUCACION
CONTROL Y APRENDISAJE EN LA
CADENA DE PROVEEDORES-
CLIENTES .

BENEFICIO

MEJORA LOS PRODUCTOS

MEJORA DE LAS PERSONAS, LOS
PRODUCTOS Y SERVICIOS, ASI
COMO DE LAS UTILIDADES DE LA
EMPRESA.

LA CONFIABILIDAD ES ASUNTO DE
EMPRESAS INDUSTRIALES

LA CONFIABILIDAD ES ASUNTO DE
TODO TIPO DE EMPRESAS.

5.1.7 PLAN PARA IMPLANTAR LA CALIDAD

Implantar la Calidad Total abarca cuatro aspectos básicos:

1. Establecimiento de la filosofía y políticas de Calidad;
2. Organización y administración para la calidad;
3. Desarrollo humano y organizacional;
4. Desarrollo técnico para la Calidad.

El 80% de los problemas de una empresa tienen su origen y solución en la alta gerencia.

La política de cualquier empresa es la manifestación de valores de los hombres que la integran.

El sistema de aseguramiento de Calidad es la parte activa y esencial de la Calidad Total.

Cambiar actitudes, modificar hábitos, introducir nuevos valores y desechar vicios son tareas que exigen esfuerzo tenaz y consistencia en su aplicación, lo cual es valedero tanto para

un individuo como para una colectividad. Desde luego que en este último caso las cosas que aplican considerablemente, puesto que no sólo estaremos hablando de personas aisladas, sino de la inevitable interacción que ocurre entre ellas.

Esta circunstancia es uno de los principales problemas que se deben afrontar cuando una empresa decide implantar seriamente la Calidad Total como su filosofía administrativa fundamental, a partir de la cual orientar todas sus actividades, tanto las presentes como las futuras.

Una empresa es un universo de individualidades que no sólo tienen distintos niveles jerárquicos, sino además diferentes antecedentes culturales, geográficos, académicos administrativos y laborales. El reto al implantar una nueva cultura organizacional, está en aprovechar la riqueza implícita en tal diversidad y heterogeneidad y, sin perder su esencia, apoyar en ella el fomento de nuevos valores, como el hábito de la mejora constante.

Es necesario tener una etapa de preimplantación, en el cual se inicie el desarrollo de algunas actividades que actúen como cimientos sobre las cuales deben de apoyarse otras acciones que se realizarán más adelante. Esta decisión resultará de una gran utilidad, puesto que significa no caer en muchos errores que pueden dar al traste con intenciones muy positivas pero mal instrumentadas.

Durante la etapa de preimplantación se llevarán las siguientes actividades destacando que varias de las primeras, una vez iniciadas, tienen carácter permanente:

- Establecimiento del consejo de Calidad;
- Iniciar el programa educativo para la Calidad;
- Propiciar la formación de equipos de trabajo y la integración de sus miembros;
- Análisis y mejoramiento del clima organizacional;
- Realización de la campaña de expectativas;
- Ceremonia para formalizar la adopción de la Calidad Total.

La esencia de la Calidad Total es el trabajo en equipo, llámese este consejo de Calidad, equipo de mejora, grupo de Calidad, Círculo de Calidad, etc.

Una cuestión fundamental de la etapa de preimplantación es iniciar la formación e integración de equipos de trabajo, tanto de los que llamamos equipos naturales, como de los interequipos. Los primeros se refieren a personas de igual nivel jerárquico o pertenecientes a una misma área; por ejemplo el grupo gerencial o un gerente y sus subgerentes o un supervisor y su cuadrilla, serían grupos naturales porque el propio carácter de sus actividades tiende a juntarlos. Por otro lado, los interequipos serían aquellos integrados por personas ubicadas en diferentes áreas, que se reúnen al rededor de un propósito común, como el de resolver un problema vital, y que se denominan equipos de mejora o grupos de Calidad, según sea el caso.

El punto fundamental de esta actividad es desarrollar una conciencia de grupo, lo cual resulta indispensable para la Calidad Total, dando el énfasis que pone en el trabajo en equipo y

la forma como tienen que combinarse diariamente, la organización funcional con la interfuncional o visto de otra manera, la formal con la informal.

“Desarrollar dicho espíritu de grupo, es central para convertir la filosofía de la Calidad Total con hechos concretos y romper las barreras que impiden la integración del personal”⁸

Un programa de integración pretende, mediante una serie de eventos previamente establecidos, limar las asperezas y sumar las semejanzas, que normalmente están en cualquier grupo de personas dedicadas al desarrollo de ciertas tareas, a efecto de lograr un mayor acercamiento entre ellas y hacerles sentir identificadas con el conjunto que conforman. En otras palabras, se busca que afloren los aspectos humanos, para convalidarlos después mediante los programas técnicos con los ocupacionales, procurando el equilibrio entre ambos.

Sentirse parte de un grupo, es decir, tener sentido de pertenencia, es un factor de impulso al trabajo en equipo, pues facilita la comunicación permitiendo la complementación de habilidades, destrezas, talentos, etc., de todos los miembros y creando una dinámica que juega un papel de gran relevancia en la Calidad Total, pues su metodología de diagnóstico, ejecución y seguimiento se basa en esfuerzos colectivos.

El Análisis del clima organizacional tiene como objetivos principales:

- a) Conocer las actitudes del personal hacia su trabajo y la empresa.
- b) Identificar cuales factores propician satisfacción, para mantenerlos e incrementarlos, y viceversa, cuales deberán mejorarse.
- c) En el momento de aplicar la encuesta, hacer sentir al personal el interés de la empresa por su desarrollo integral y bienestar en el trabajo.
- d) Establecer un punto de referencia a partir del cual poder evaluar y documentar el cambio de actitudes y la satisfacción intrínseca del personal por su trabajo, con base en la implantación de los planes estratégicos como el caso de Calidad Total.

A partir de los factores de insatisfacción señalados en la encuesta de clima organizacional, se programan actividades que permitan corregirlos, para asegurar al máximo un arranque favorable de Calidad Total.

Conocer y percibir que los valores de organización donde se trabaja coincidan con los personales, genera confianza y propicia satisfacción en el empleado y en el obrero al sentir que aquellos se materializan a través de su trabajo cotidiano. Además, por realizar sus tareas junto con otras personas, favorece el desarrollo de un espíritu de grupo

⁸ Acle Tomasini Alfredo, Planeación estratégica y control total de la calidad, pág. 183

5.1.8. PAPEL DE LA DIRECCION PARA IMPLANTAR LA CALIDAD TOTAL

Cualquier cambio a gran escala con respecto a la Calidad, que quiere hacerse en una compañía, requerirá modificaciones desde el punto de vista de la gerencia con relación al potencial y a su fuerza de trabajo.

La alta gerencia debe considerar la Calidad como una actitud que empieza con ella y que se esparce a toda la organización. El gerente debe estudiar el control de Calidad y el Control Total de la Calidad, antes de cualquier otra persona de la compañía, investigar como se efectúan, y tener una buena comprensión de las cuestiones pertinentes.

Establecer políticas para definir las posiciones que adoptará la empresa en materia de Control Total de la Calidad.

Reunir información relativa a la Calidad y especificar las prioridades en esta materia, en términos concretos. Fijar una política básica "La prioridad de la Calidad" y primero la Calidad, determinar las metas a largo plazo que se buscarán en lo referente a normas de Calidad. Esto tiene que hacerse en términos concretos y con una perspectiva internacional.

Asumir el liderazgo en Calidad y Control de Calidad; mantenerse siempre a la vanguardia en su promoción. Para poner en práctica el Control de Calidad, es importante una educación adecuada en combinación con planes a largo plazo, tales como planes de colocación de personal y planes de organización.

Dejar bien claro que la responsabilidad por la garantía de Calidad, corresponde a la alta gerencia. Debe dotarse a la empresa de un sólido sistema de garantía de Calidad.

Establecer su propio sistema de gerencia interfuncional. Inculcar la idea de que el proceso siguiente es su cliente, lo que da garantía a cada uno de los procesos sucesivos. La alta gerencia debe tomar la iniciativa para dar un gran paso hacia adelante. Cabe mencionar que los puntos anteriores no son las únicas actividades de la dirección para implantar la Calidad Total en la empresa, existen otras como:

- a) Establecer una política con metas claramente definidas;
- b) Aclarar las líneas de responsabilidad;
- c) Activar los Círculos de Control de Calidad;
- d) Educar a los empleados en todos los niveles;
- e) Efectuar una cuidadosa evaluación de toda la compañía, no para encontrar sino para identificar los problemas y corregirlos.

A la dirección de las empresas les conviene promover los cambios en lugar de esperar a que las cosas sigan su curso. No existe cultura que sea inmutable.

Antes de implantar un programa de Calidad Total, es necesario realizar una auditoria para mejorar su situación, son los propios directores los que deben promover y ayudar a convertir la Calidad en una realidad.

La Calidad no es un problema técnico, sino un problema humano y hay que resolverlo humanamente.

TAREAS PARA LOS ALTOS DIRECTIVOS.

- * El liderazgo para cambiar la planificación de la calidad, tiene que provenir de los altos directivos.
- * El liderazgo para formar los planificadores, también tienen que provenir de los altos directivos.
- * Los altos directivos deberían garantizar que los métodos en uso para identificar clientes son capaces de proporcionar a los planificadores de la Calidad la base esencial de clientes.
- * Los altos directivos deberían garantizar que los métodos usados para determinar las necesidades de los clientes proporcionen las entradas esenciales para el desarrollo posterior de producto y proceso.
- * Los altos directivos deberían crear equipos cuyas misiones estén dirigidas a establecer los glosarios, la normalización y medidas necesarias.
- * Los altos directivos deberían garantizar que las personas que desarrollan el producto, sean formadas en el uso de los métodos modernos de la planificación de la Calidad para el desarrollo del producto.
- * La alta dirección debería garantizar que el proceso de desarrollo de producto incluya salvaguardas eficaces contra la suboptimización.
- * Los altos directivos deberían garantizar que la práctica del arrastre de los diseños previos contengan salvaguarda adecuada para evitar el arrastre de características con tendencia a fallar.
- * Los altos directivos deberían garantizar que el proceso de desarrollo del producto proporcione una respuesta adecuada a los efectos de la proliferación.
- * Los altos directivos deberían familiarizarse con el papel creciente del concepto de capacidad en proceso y de la metodología que hay tras el concepto.

5.1.9. OBSTACULOS PARA IMPLANTAR LA CALIDAD TOTAL.

Todo cambio no es fácil y cambiar los malos hábitos y costumbres es aún más difícil, existen obstáculos tales como los siguientes:

- a) Pasividad entre los altos ejecutivos y gerentes, los que evaden responsabilidades.
- b) Personas que piensan, que todo marcha bien y que no hay ningún problema; están satisfechas con el Statu Quo y les falta comprensión de aspectos importantes.
- c) Personas que piensan que su empresa es la mejor, digamos que son egocéntricas.
- d) Personas que piensan que la mejor manera de hacer algo y la más fácil es aquella que conocen. Personas que confían en su propia e insuficiente experiencia.
- e) Personas que solo piensan en si mismas o en su propia diversión, personas imbuidas de seccionalismo.
- f) Personas que no tienen oídos para las opiniones de otros.
- g) Personas que anhelan destacarse, pensando siempre en si mismas.
- h) El desánimo, los celos y la envidia.
- i) Personas que no ven lo que sucede más allá de su entorno inmediato. Personas que nada saben acerca de otras divisiones, otras industrias, el mundo externo o el mundo en general.
- j) Personas que siguen viviendo en el pasado feudal. Estas incluyen las personas dedicadas únicamente a asuntos comerciales, los gerentes y trabajadores de línea sin sentido común, y los sindicalistas doctrinarios. Hay que hacer entender a la gente que ha llegado el momento en que cambien sus formas equivocadas.

Según W. Edwards Deming existen enfermedades y obstáculos que constituyen una receta comprensiva para el cambio, pero cada compañía debe elaborar su propia adaptación que sea adecuada para su cultura corporativa.

Son siete las enfermedades mortales que puede padecer una organización, las cuales se detallan a continuación:

1. Falta de constancia de propósito. Una compañía que carece de constancia en la búsqueda de su propósito, no cuenta con planes a largo plazo para permanecer en el negocio.

2. Énfasis en las utilidades a corto plazo. Velar por aumentar los dividendos socava la Calidad y la productividad.
3. Evaluación del desempeño, clasificación según el mérito o análisis del desempeño. Los efectos de estas prácticas, son devastadoras, se destruye el trabajo en equipo, se fomenta la rivalidad. La clasificación por mérito genera temor y deja a la gente en estado de amargura, desesperación y desaliento. También estimula la movilidad de la gerencia.
4. La movilidad de la gerencia. Los gerentes que cambian de un puesto a otro nunca entienden a las compañías en las cuales trabajan y nunca están ahí el tiempo suficiente para llevar a cabo los cambios a largo plazo que son necesarios para garantizar la Calidad y la productividad.
5. Manejar una compañía basándose, únicamente en cifras visibles. Las cifras más importantes son desconocidas e imposibles de conocer, por ejemplo: el efecto multiplicador de un cliente feliz.
6. Costos médicos excesivos, en algunas compañías estos son los gastos más grandes.
7. Costos excesivos de garantía fomentados por abogados que trabajan sobre una base de honorarios en caso de imprevistos.

OBSTACULOS

- a) Deshacer la planificación a largo plazo
- b) Confiar en la tecnología para solucionar los problemas.
- c) Buscar ejemplos para seguir en vez de desarrollar soluciones.

5.1.10 COMO ALCANZAR EL ÉXITO APLICANDO UN PROGRAMA DE CALIDAD TOTAL

Condiciones de excelencia para la Calidad Total. Para ayudar a las gerencias en esta tarea, se puede usar una lista de diez áreas claves de mejoramiento de la Calidad y condiciones de excelencia asociada con ellas.

1. Plan estratégico.
2. Plan de Programa de Calidad.
3. Percepción del cliente.
4. Aseguramiento del diseño.
5. Materiales comprados.

6. Gerencia participativa.
7. Entrenamiento.
8. Tecnología avanzada.
9. Medición del desempeño
10. Recomendaciones.

Comportamiento de excelencia para la Calidad.

- Estimular el compromiso personal de cada individuo hacia la creencia de que la Calidad es la base de la ventaja competitiva.
- Insistir en que se incluyan en el plan estratégico los temas y acciones claves sobre la Calidad.
- Asegurar que cada unidad operativa tenga un plan estricto para el mejoramiento de la Calidad.
- Asegurar que las percepciones que se obtengan sistemáticamente del cliente sobre la Calidad, se usen con efectividad y se controlen con propiedad.
- Articular las mejoras de Calidad deseadas con proveedores y clientes y obtener su participación.
- Aplicar técnicas de gerencia participativa en las interacciones con los subordinados.
- Entrenar a los empleados en métodos y técnicas básicas sobre mejoramiento de Calidad.
- Patrocinar, revisar y participar en auditorias sobre Calidad y acciones de seguimiento.
- Insistir en la identificación e informe de todos los costos asociados con la mala Calidad.
- Cambiar sistemas de evaluación gerencial y de recompensa para estimular una perspectiva a largo plazo de mejoramiento de Calidad.

Para que se sepa que existe mejoramiento es necesario reconocer que existe un problema. Si no se reconoce ningún problema, tampoco se reconoce la necesidad de un mejoramiento.

El verdadero grado de avance en el mejoramiento de la Calidad, se refleja en la reducción de errores, ya que con ello mejoran los procesos, y en la generación de mayor cantidad de trabajo por parte del personal, ya que las cosas se hacen sólo una vez no varias como antes, y esto es equivalente a la rentabilidad, y por lo tanto la compañía se vuelve eficaz y funciona mejor.

A continuación se mencionan algunas actividades que se deben seguir en un programa de calidad total.

1. Los profesionales de la Calidad deberían conectarse e infiltrarse en todos los sectores de la compañía, en vez de pasar tanto tiempo evaluando la aceptabilidad de los productos, y los servicios.
2. Los profesionales de la Calidad deben de revisar e investigar cualquier problema e incumplimiento de cualquier área.
3. Es importante que el gerente de Calidad forme parte del grupo de dirección de la empresa. Debe participar en las sesiones y tomar parte activa en las luchas diarias en favor del cumplimiento.
4. Una de las partes fundamentales del proceso de mejoramiento de Calidad, es el establecimiento de requisitos muy claros entre el proveedor y el comprador.
5. La labor más difícil quizá sea la de pedir a los proveedores que nos entreguen mercancía sin defectos, pero hay que ayudarlos para que hagan lo que se les pide. No hay que obligarlos sino que hay que insistir.
6. Es necesario que la persona encargada de implantar un programa de Calidad sea personal externo y no sea un subordinado de los directores, ya que difícilmente aceptan lo que sus subordinados dicen.
7. En cuanto se inicia el proceso de mejoramiento es necesario declarar una amnistía general. Lo que haya ocurrido hasta el momento deja de ser culpa de alguien. A nadie deberán de adjudicarse los problemas de ayer. A partir de ese momento el objetivo consiste en acabar con los problemas para beneficio de todos.

JUSTO A TIEMPO

El justo a tiempo es otra estrategia para lograr Calidad Total y es quizá una de las más difíciles, ya que tenemos que concientizar a nuestro proveedores de que nos manden la mercancía con el menor número de defectos, ya que esto ahorra tiempo de inspección.

Justo a tiempo se lleva a cabo en cada etapa sucesiva de producción en el momento y tiene las siguientes ventajas:

- Acortamiento de tiempo de entrega
- Reducción del tiempo dedicado a trabajos de procesamiento.
- Inventario reducido.
- Mejor equilibrio entre diferentes procesos.
- Aclaración de problemas.

5.2. Círculo de Calidad

5.2. CIRCULO DE CALIDAD

5.2.1. DEFINICION DE CIRCULOS DE CALIDAD

Algunos conceptos acerca de qué son los Círculos de calidad :

Kaoru Ishikawa dice: El Círculo de Calidad es un grupo pequeño que desempeña actividades de control de Calidad voluntariamente dentro de un mismo taller. Este pequeño grupo lleva a cabo continuamente, como parte de las actividades de Control de Calidad en toda la empresa, un mejoramiento dentro del taller, utilizando técnicas de control de calidad, con la participación de todos los miembros.

*"Las actividades de los Círculos de Control de la Calidad, si son acordes con la naturaleza humana, serán aplicables en cualquier parte del mundo, pues el hombre es hombre y hay un vínculo común de la humanidad"*¹

Donald Dewar establece que *"una definición más formal sería: es un grupo de trabajadores de una misma área que se reúnen generalmente una hora por semana para discutir problemas, investigar causas, recomendar soluciones y tomar acciones correctivas, si tiene la autoridad para hacerlo"*²

Ralph Barra dice: *"es un grupo de cuatro a diez empleados que realizan tareas similares y que voluntariamente se reúnen con regularidad, en horas de trabajo, para identificar las causas de los problemas de sus trabajos y proponer soluciones a la gerencia. Es 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"*³

La denominación "Círculo" tiene su origen en la ubicación física de los primeros participantes en esta estrategia; ellos se reunieron alrededor de una mesa para compartir sus puntos de vista sobre cómo resolver un problema que les afectaba a todos, de ahí nació la idea de llamarle "Círculo".

¹ Ishikawa, Kaoru. op. cit. pág. 133

² Dewar, Donald. Manual de Círculos de Calidad, pág. 21

³ Barra, Ralp. Círculos de Calidad en operación, pág. 78

5.2.2. ¿QUE ES UN CIRCULO DE CALIDAD?

- Es un grupo de tres a doce empleados que participan voluntariamente, en su desarrollo personal y en el de la organización.
- El supervisor formal de grupo actúa como líder.
- Los miembros reciben apoyo y asistencia técnica de un facilitador debidamente capacitado.
- El grupo se reúne una o dos horas a la semana, durante la jornada normal de trabajo.
- Los participantes reciben entrenamiento en técnicas para la solución de problemas en grupo.
- Su tarea principal consiste en identificar, analizar y resolver problemas relacionados con su área de trabajo.
- Someten soluciones a la consideración de los niveles directivos.
- Cuando les es posible, los propios participantes implementan las soluciones.
- El Círculo evalúa el impacto de las soluciones de los problemas.

Deben entenderse que son mecanismos de retroalimentación, que no sólo sirven para elevar la Calidad de los servicios y productos, sino que pretenden también mejorar los sistemas de trabajo en una función de los requerimientos actuales y futuros del entorno de la institución.

En el nivel personal los Círculos de Calidad son una oportunidad de crecimiento para quienes participan en ellos, un factor que incrementa las fuentes de motivación del individuo y que aprovecha de manera positiva su experiencia laboral y sus deseos de superación.

5.2.3. DEMING Y SU CIRCULO DE CONTROL DE CALIDAD

Deming planteó un Círculo de Control de Calidad fundamental, a través del cual se pueden analizar problemas de Calidad y revisar en forma constante las normas y procedimientos, a efecto de atender al consumidor con una Calidad más alta y un precio menor.

El Círculo Deming plantea cuatro partes fundamentales:

- Planear (replanear)
- Hacer
- Verificar
- Actuar

Estos cuatro pasos constituyen los aspectos fundamentales de un concepto de control definido como un proceso organizado, para verificar si el trabajo (proceso), ha sido hecho en conformidad con los planes e instrucciones señalados y corregir desviaciones mediante acciones correctivas. Si este ciclo se concluye, significará que existe control .

Planear. Implica la definición de objetivos y el establecimiento de los planes y procedimientos para alcanzarlos; es decir, qué hacer y cómo hacerlo. Para ello, en primer término se realiza una etapa de diagnóstico y análisis, utilizando métodos estadísticos, con el fin de conocer con un razonable grado de certeza cuáles son los principales factores casuales de dicha desviación.

Hacer. A partir de este diagnóstico se realizan una serie de acciones que, se juzga, resolverán el problema.

Verificar y Actuar. Consiste en comparar el objetivo y metas planteados con datos reales, con el propósito de conocer si estamos avanzando por el camino correcto, o bien, hay que aplicar medidas correctivas e iniciar el ciclo de nueva cuenta.

De esta forma, en la primera fase del Círculo, es decir la Planeación, se definirá el proyecto, sus objetivos y la forma en que será desarrollado. En la segunda, se realizarán los programas conforme a lo previsto, para posteriormente Verificar y Evaluar los resultados y, en caso de que éstos fueran positivos, proceder entonces a normalizar los métodos y procedimientos para que, a partir de ese momento, dicha mejora quede incorporada como un acción normal.

5.2.4. EVOLUCION DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD

Los puntos fundamentales de la evolución de los Círculos de Calidad se resumen de la manera siguiente:

- Surgen de la necesidad de reconstrucción del Japón, para hacer competitivos sus productos en el mercado internacional
- Los primeros llamados de atención hacia el Control de Calidad fueron hechos por los científicos norteamericanos, Drs. Deming, Jurán y Feigenbaum en la década de los cincuenta.
- En viajes de estudio a los Estados Unidos de Norteamérica, los japoneses observan la preocupación de las empresas por la calidad, y la asimilan con mayor convicción.
- Ishikawa y Taguchi adaptan esos principios a la cultura japonesa y desarrollan un sistema denominado Círculos de Calidad, en la década de los sesenta .
- Por el éxito que ha tenido esta estrategia, se ha expandido durante las últimas décadas, en empresas manufactureras, comerciales y de servicios, tanto privadas como públicas.

5.2.5 OBJETIVOS E IMPORTANCIA DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD

Los Círculos de Calidad tienen dos tipos de objetivos, generales y específicos.

Los objetivos generales son:

- Mejorar su calidad, productividad y utilidades.
- Reducir costos
- Mejorar la satisfacción personal por su trabajo
- Crear conciencia en el mejoramiento.
- Mejorar su estructura organizacional.
- Mejorar las relaciones humanas.

- Mejorar las relaciones comerciales cliente-proveedor y viceversa.
- Mejorar el liderazgo de la empresa.

Los objetivos específicos son:

- Construir un área de trabajo con mayor integración y solidez
- Proporcionar el auto y mutuo desarrollo del personal.
- Mejorar el aseguramiento de la calidad.

La importancia de los Círculos de calidad es en primer lugar, verse en forma conjunta y no aisladamente. En segundo lugar, la importancia cualitativa destaca por el impacto favorable que éstos tienen en el clima laboral, dado que su existencia dentro de la empresa demuestra que ésta se administra con respecto al individuo, a quien se le hace participar activamente y democráticamente en la resolución de problemas.

Los Círculos de Calidad se basan, por lo que respecta a la dignidad humana en la necesidad de construir un área de trabajo más digna y agradable y en un deseo innato del hombre por superarse.

Por último, el desarrollo del propio Círculo de Calidad satisface la necesidad del ser humano en la autorrealización y el sentido de pertenencia a un grupo, lo cual no sólo significa sentir orgullo por el logro alcanzado, sino además se crea una sinergia que eleva el potencial del Círculo.

Podemos decir, que utilizando la clasificación de Maslow, que tanto los Círculos de Calidad como los equipos de mejora, satisfacen las necesidades del ser humano de:

1. Autorrealización
2. Reconocimiento
3. Seguridad
4. Pertenencia
5. Fisiológicas

En donde en los tres primeros entran, los equipos de mejora, los grupos de calidad y los Círculos de Calidad

5.2.6. BENEFICIOS DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD

Es importante tomar conciencia de que los Círculos de Calidad no son una panacea, también lo es desechar una expectativa irreal del tiempo en que se producen los resultados.

No se deben esperar resultados de la noche a la mañana.

*"Es necesario tomar en cuenta que es una nueva filosofía de la administración y que por lo tanto llevará tiempo el tomar confianza en ella"*⁴

Según los estudios, un Círculo de Calidad en el Japón puede resolver un promedio de cuatro a cinco problemas en el período de un año, en tanto, en los Estados Unidos de América el número de problemas resueltos en el mismo período es actualmente de seis en promedio, cuando en el inicio del programa era cuatro.

Sus beneficios son:

- Elevar la Calidad de diseño y de la producción de los bienes o servicios, al reducir errores y resolver problemas específicos, para evitar las quejas de los clientes.
- Incrementar los índices de productividad de la organización al buscar el uso óptimo de los recursos, reducir el desperdicio de materiales y fomentar el ahorro de los elementos productivos.
- Mejorar las comunicaciones entre los niveles normativo, operativo y de apoyo administrativo y mantener relaciones armónicas entre los directivos y los trabajadores.
- Reducir el ausentismo, la inconformidad y el tiempo perdido, al promover un mayor sentido de compromiso del personal hacia sus labores y lealtad hacia la institución.
- Fomentar la colaboración y el trabajo en equipo al aprovechar creativamente la experiencia de las personas y resolver los conflictos de manera positiva.
- Aprovechar la capacidad de los trabajadores para resolver los problemas que surgen dentro de su área de responsabilidad y estimular una actitud de prevención de los mismos.
- Promover entre los participantes el desarrollo personal y la actualización de sus habilidades de liderazgo.

⁴ Mijares. Gabriel. Aplicación de los Círculos de Calidad en la administración participativa. pág. 35.

- Elevar el grado de motivación de los trabajadores, al brindarles oportunidades reales de participación, dar reconocimiento a sus logros y mejorar el ambiente laboral, así como las condiciones de seguridad en el trabajo.

5.2.7. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION DE CIRCULOS DE CALIDAD

La estructura necesaria para la organización de un Círculo de Calidad es integrada de la siguiente manera:

1. Comité Directivo
2. Coordinador del Programa
3. Comité de Asesoría y Evaluación de Proyectos
4. El facilitador
5. Representante del Círculo de Calidad
6. Participantes del Círculo de Calidad

COMITE DIRECTIVO. Es la entidad encargada de planear, promover, dirigir, apoyar y evaluar las actividades de los Círculos de Calidad en cada dependencia en que se implanten. Está integrada por los miembros del cuerpo directivo de la dependencia que pueda apoyar el programa, el coordinador del mismo, así como de otras personas que sean seleccionadas por el comité. Está presidido por la más alta autoridad de la dependencia.

COORDINADOR DEL PROGRAMA. Es el responsable de la promoción y coordinación del programa de Círculos de Calidad en su ámbito de acción, así como de proporcionar capacitación, asesoría y apoyo a sus integrantes.

En dependencias donde se formen varios coordinadores, uno de ellos, fungirá como coordinador general del programa y los demás llevarán a cabo la coordinación de los Círculos de Calidad de determinadas áreas. Los coordinadores constituyen la parte medular del programa, ya que actúan como verdaderos agentes de cambio. Sobre ellos recae la responsabilidad en cuanto a la comprensión, participación y generación del cambio de la organización hacia un estilo de gestabilidad participativo, enfocado a una mejoría permanente de la calidad de los servicios, productos y del ambiente social, así como del desarrollo de sus integrantes. Por lo tanto, requieren ser muy bien seleccionados por las altas autoridades y contar con su apoyo.

COMITE DE ASESORIA Y EVALUACION DE PROYECTOS. Está integrado por el personal directivo y técnico encargado de asegurar que los proyectos desarrollados por los Círculos de Calidad, resuelvan favorablemente las necesidades prioritarias de cada área. Asesoran y apoyan a los Círculos de Calidad, dan seguimiento a sus proyectos y los evalúan.

EL FACILITADOR. Son personas que no pertenecen directamente a los Círculos, pero que tienen una alta relación con ellos. Pertenecen a la dirección de la empresa y generalmente son los jefes líderes. Esta es una manera de armonizar las actividades de la organización con las actividades del círculo, ya que el objetivo de estas dos entidades es resolver los problemas que surgen en el ambiente laboral a través de la mutua colaboración.

La función es orientar técnica y metodológicamente a los miembros del Círculo, cuando éstos se han estancado por la falta de información para ver con claridad la solución de un problema. Es este momento en el que el facilitador puede prestar orientación al grupo. Los facilitadores no resuelven los problemas, son guías para la solución cuando se recurre a ellos en caso de dificultad.

REPRESENTANTE DEL CIRCULO DE CALIDAD. Es la persona directamente responsable del funcionamiento continuo y eficaz de cada Círculo, así como de su capacitación y actualización continua.

El programa tendrá mayor aceptación si éste se adapta a la estructura formal de la organización, por lo que se recomienda que el representante sea el jefe inmediato del grupo o supervisor.

Cuando el representante sea otra persona, es conveniente que el jefe inmediato se constituya en asesor del Círculo y que participe en las etapas clave de su funcionamiento. El contar con su apoyo es fundamental para el éxito de su equipo de trabajo.

PARTICIPANTES DEL CIRCULO. Son los miembros de un Círculo de Calidad. Su participación es voluntaria. Sin embargo, una vez que han tomado la decisión de hacerlo, es fundamental que se comprometan a completar un ciclo completo de trabajo.

5.2.8. EQUIPO DE TRABAJO

CARACTERISTICAS DE UN EQUIPO DE TRABAJO

1. OBJETIVO COMUN Y TAREAS ACEPTADAS.

El trabajo en equipo se caracteriza por la integración de los esfuerzos de un grupo de personas para alcanzar un objetivo común, unificando criterios con los diversos conocimientos y transmitiendo las habilidades que poseen para que su acción obtenga mejores resultados.

Un equipo de trabajo se forma para un fin específico, por lo que requiere del tiempo y de la atención de sus integrantes para clarificar mediante discusión libre, los objetivos comunes a efecto de formularlos de tal manera que los miembros acepten y se comprometan a realizar sus tareas para la consecución de metas. Esto hace posible compartir la autoridad y la responsabilidad.

2. ORGANIZACION.

La organización del equipo es variable de acuerdo al contexto de sus objetivos y funciones, lo que determinará la distribución de trabajo y de las tareas específicas para los miembros del equipo. El número de éstos lo definen las actividades interdisciplinarias a realizar; deberá ser reducido. (los indicadores técnicos recomiendan de 6 a 8 personas) para que la estructura no sea demasiado compleja y se favorezca la comunicación y que, fundamentalmente reúnan el perfil adecuado para la obtención del objetivo.

3. LIMITES Y DISCIPLINA.

Los límites y los alcances del equipo se determinan por las políticas de la institución. La coordinación de esfuerzos entre los participantes, exige la adopción de una disciplina más estricta que la establecida convencionalmente por los reglamentos y políticas institucionales, alentadas por el espíritu de equipo establecido en su propio código de conducta. El comportamiento de sus integrantes se fortalecerá con la aceptación y clarificación de límites y alcances a conductas o actividades que conlleven al adecuado funcionamiento, bienestar y desarrollo

4. PRESENCIA DE UN VINCULO INTERPERSONAL.

El equipo es un conjunto de vínculos vivos, cuyas relaciones interpersonales juegan un papel fundamental, para éllo, los individuos deben ligarse por una conciencia participativa y por determinada cultura común.

5. COMPROMISO PERSONAL.

Cuando cada individuo identifica su quehacer y lo valora con los objetivos de la institución, adquiere el compromiso personal de transmitir sus conocimientos, experiencias y lo mejor de su esfuerzo con oportunidad a disposición de la organización, recibiendo una retroalimentación de conocimientos que enriquecerán su desarrollo personal

6. UNIDAD Y CONCIENCIA GRUPAL.

Emanada del objetivo específico de su propia organización, el equipo constituye una entidad con personalidad propia. No sólo es la suma de sus integrantes, sino que el conjunto otorga las características de conciencia de equipo. Los miembros que se consideran dentro de éste, tendrán una percepción colectiva de unidad y una identificación concreta de uno con otro.

CONCEPTOS TEORICO - TECNICOS

1. IDENTIFICACION DEL OBJETIVO-TAREA O CONTENIDO (EL QUE)

Es el principio intencional. Es lo que hay que hacer o el problema a resolver, lo cual está determinado por los objetivos y las metas que el grupo directivo le encomienda.

Para que la tarea sea eficaz, es necesario que las metas:

- Sean específicas para cada caso, problema o situación.
- Estén fijadas con claridad, precisión y en términos mensurables, para que sean útiles como indicadores de resultados.
- Se vinculen unas con otras.

- Sean conocidas y aceptadas por todos los participantes y en lo posible, tengan compatibilidad con los objetivos individuales.

2. PROCEDIMIENTOS. (EL COMO, TECNICO)

Conjunto de pasos y de operaciones establecidas en secuencia cronológica que permita hacer en forma sistemática una tarea.

Con la participación de todos los miembros del equipo opinando sobre el objetivo y metas primordiales a través de una lluvia de ideas y del consenso general, se sugerirán objetivos comunes y metas parciales y configurarán el procedimiento analítico y resolutivo a seguir. Para que el diseño de los procedimientos sea eficaz, se sugiere que el equipo:

- Precise las operaciones a realizar.
- Identifique su orden cronológico.
- Defina que funciones le corresponden a cada participante
- Distribuya equitativamente las cargas de trabajo
- Establezca políticas y mecanismos para la toma de decisiones acordes con el procedimiento.

2.1. PROCESO SOCIO-AFECTIVO.

Es el intercambio de acciones y reacciones emocionales o afectivas que se lleva a cabo entre los integrantes de un grupo, al mismo tiempo que realizan una tarea a través de un procedimiento.

Por ello, es importante conocer los elementos y utilizarlos positivamente para optimizar la ejecución de tareas. Los más significativos son:

- La comunicación.
- Los patrones de motivación de sus integrantes
- El estilo de liderazgo de su dirigente y la participación de sus miembros en funciones de liderazgo.
- Los modelos básicos de colaboración y competencia
- El manejo de conflictos
- La valoración del trabajo
- La madurez del grupo.

Los miembros del equipo confrontan sus ideas entre sí, aprenden a utilizar conductas retadoras para fundamentar su ideología y cooperativas, una vez que se identifican con una idea en común. Sus diferencias de opinión adquieren la característica de una crítica constructiva y necesaria en el proceso resolutivo a los problemas.

5.2.9 ETAPAS DE DESARROLLO DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

Un grupo laboral, evolucionará hasta consolidarse como Equipo de Trabajo, en la medida que cubra las etapas de su proceso de maduración.

LAS ETAPAS DE MADURACION SON:

- a) Dependencia
 - b) Contradependencia
 - c) Independencia
 - d) Interdependencia
-
- a) **DEPENDENCIA.** Al inicio de las actividades, el equipo está subordinado y dependiente del apoyo que le otorguen los grupos Directivo y Ejecutivo para facilitarle: Las herramientas administrativas, estadísticas, los medios y canales de comunicación, la capacitación para tareas específicas y el lineamiento estratégico.
 - b) **CONTRADEPENDENCIA.** El equipo marca su oposición a depender de, y en consecuencia procura la obtención de los recursos necesarios para desarrollar los procesos y lograr sus metas y objetivos.
 - c) **INDEPENDENCIA.** El equipo cuenta con los recursos, el apoyo, las facilidades y precisa la realización de sus tareas. Lleva a cabo sus procesos y logra sus metas y objetivos.
 - d) **INTERDEPENDENCIA.** El equipo en sus procesos se comunica, intercambia ideas y armoniza acciones facilitadoras procurándose de información y en sus propios logros, apoya para alcanzar las metas y objetivos a otros equipos.

DESARROLLO DEL EQUIPO DE TRABAJO
(ETAPAS DE SU INTEGRACION)

I. ETAPA DE PRUEBA

- Atento
- Impersonal
- Alerta
- Cauto

II. ETAPA DE LUCHAS INTERNAS

- Control de Conflictos
- Búsqueda de salidas (evasión)
- Dificultades
- Se siente atado

III. ETAPAS DE ORGANIZACION

- Desarrollo de habilidades
- Establecimiento de procedimientos
- Retroalimentación
- Confrontación de Problemas

IV. ETAPA DE APROXIMACION A LA MADUREZ

- Pleno de recursos
- Flexible
- Abierto
- Efectivo y humano
- Aceptación y apoyo mutuos

5.3. Herramientas Básicas para Resolver Problemas de Calidad y Productividad

5.3 HERRAMIENTAS BASICAS PARA RESOLVER PROBLEMAS DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD.

Existen siete herramientas estadísticas que son la base de la Calidad Total. Ishikawa considera, que utilizando estas herramientas, es factible resolver el 95% de los problemas de Calidad Total y productividad.

Las siete herramientas son:

- 1.- Gráfica de Pareto
- 2.- Histograma
- 3.- Diagrama de causa y efecto
- 4.- Diagrama de dispersión
- 5.- Gráfica de corrida
- 6.- Hojas de verificación (hoja de datos)
- 7.- Diagramas de flujo.

5.3.1. GRAFICAS DE PARETO

Esta gráfica se elabora para visualizar la importancia relativa de los problemas a resolver con el objeto de atacarlos, controlar las distintas soluciones e identificar la causa básica de determinado problema de alta prioridad

Consiste en una gráfica de barras verticales que indica que problema debe resolverse primero y el orden en que debe prestarse atención a los demás.

Esta gráfica puede constituirse con datos tomados de las hojas de verificación, respecto a esta gráfica Manuel Aburto nos dice:

"De hecho, ganaremos 80% más trabajando en el 20% de los problemas; por eso también se le conoce como la gráfica 20-20"¹

De lo anterior, podemos afirmar que efectivamente, conociendo donde existe el problema es más probable que al implantar un sistema correctivo, éste tenga éxito. (fig. 1).

¹ Aburto manuel, Administración por calidad, pág. 77

5.3.2. HISTOGRAMA

Como ya se vió con la gráfica de Pareto, es útil visualizar en forma de barras la frecuencia con la cual ocurren ciertos eventos, esto se denomina distribución de frecuencia. Sin embargo dicha gráfica maneja solamente características de un producto o servicio tales como tipos de defectos, problemas, etc. que son datos de atributos.

Un histograma muestra la distribución de medidas como la temperatura, las dimensiones, entre otras.

Esto se debe tomar en cuenta ya que sabemos que los eventos repetitivos tienden a presentar variaciones a lo largo del tiempo.

"Un histograma permite analizar como se distribuyen las variaciones, con el fin de concentrarse en estudiar y resolver aquellas que rebasan los límites establecidos".² (fig. 2).

5.3.3 DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO.

Se conoce además por otros nombres, como diagrama de Ishikawa, por ser quien lo diseñó en 1953 o diagrama de espina de pescado. Representa en forma ordenada todos los factores causales que pueden originar un efecto específico.

El principio del diagrama consiste en establecer que el origen o causa de un efecto puede encontrarse en:

- 1.- Los materiales utilizados
- 2.- El método empleado
- 3.- El equipo
- 4.- La mano de obra

Para cada uno de estos cuatro elementos, se analizan los factores que intervienen y los que a su vez influyen en éstos.

El diagrama causa y efecto puede utilizarse también por etapas en un proceso, subdividiendo cada una de ellas en todos los elementos que integran para tener una visión sistemática de los factores que intervienen en el flujo de producción.

² Acle Tomasini, op cit. pág. 156

El diagrama causa y efecto, al igual que el de Pareto, puede tener una aplicación mucho muy amplia. De hecho, se trata de metodologías de análisis susceptibles de emplearse para estudiar una amplia variedad de problemas y no sólo los concernientes a la Calidad.

El efecto o problema se define o establece en el lado derecho del diagrama, y las principales influencias o causas, a la izquierda. (fig. 3).

5.3.4. DIAGRAMAS DE DISPERSION

Este diagrama permite observar la relación que existe entre una supuesta causa y un efecto. Su uso permite comprobar o verificar hipótesis que pudieron haberse desprendido del análisis del diagrama de Ishikawa.

Al diagrama de dispersión pueden seguirle otros cálculos matemáticos para medir la relación entre ambas variables, lo que se conoce como índice de correlación, cuyo valor varía del 1 al 0; el primero indica una correlación perfecta y el segundo una nula.

El punto a considerar es que correlación, no necesariamente significa causalidad; sino que puede haber ocurrido tendencias similares en los movimientos de ambas variables, sin que una explique a la otra. (fig 4).

5.3.5. GRAFICA DE CORRIDA

Se utiliza para llevar a cabo una visualización más sencilla de tendencias entre puntos observados durante un período específico. El propósito es monitorear el sistema y observar si el promedio tiene variaciones en un determinado tiempo.

Esta gráfica es la más simple de construir y de usar. Los puntos se marcan en el orden en que los datos se obtiene o están disponibles.

Tiene usos comunes como, por ejemplo, en procesos: registran el tiempo de paro de máquinas, la producción, el desperdicio, los errores tipográficos o la productividad, conforme estos datos varían con el tiempo.

Sin embargo estas gráficas pueden contener una trampa, que consiste en ver como algo importante cada pequeña variación de los datos. La gráfica de corrida, como otras, debe utilizarse para observar cambios vitales en el sistema.

Un ejemplo de esto son los cambios o tendencias del promedio; el hecho de que varios puntos, nueve caigan a un mismo lado del promedio, puede indicar, estadísticamente, un evento anormal en el sistema, el cual debe investigarse. Asimismo, una secuencia ascendente

evento anormal en el sistema, el cual debe investigarse. Asimismo, una secuencia ascendente o descendente de los puntos puede ser indicador de una situación fuera de lo común dentro de un proceso. (fig. 5).

5.3.6. HOJAS DE VERIFICACION

Un aspecto fundamental en el análisis de cualquier problema, es partir de información veraz que haya sido recolectada en forma correcta. Para tal fin, se utilizan las hojas de verificación, cuyo formato permite la recopilación de datos de manera ordenada y simultánea al desarrollo del proceso. De ahí, que se le considere también como un instrumento para el autocontrol orientado a la inspección, a partir del cual se pueden trazar gráficas lineales y diagramas de pareto, con el fin de profundizar sobre las posibles causas de defectos en el producto.

*"La hoja de datos es una herramienta que le permite reunir información observando muestras para empezar a detectar patrones o tendencias. Es un punto lógico para empezar los ciclos que solucionarán problemas. La hoja de datos es simple y fácil de entender y es una manera de contestar a la pregunta: ¿Con qué frecuencia están ocurriendo ciertos eventos?"*³

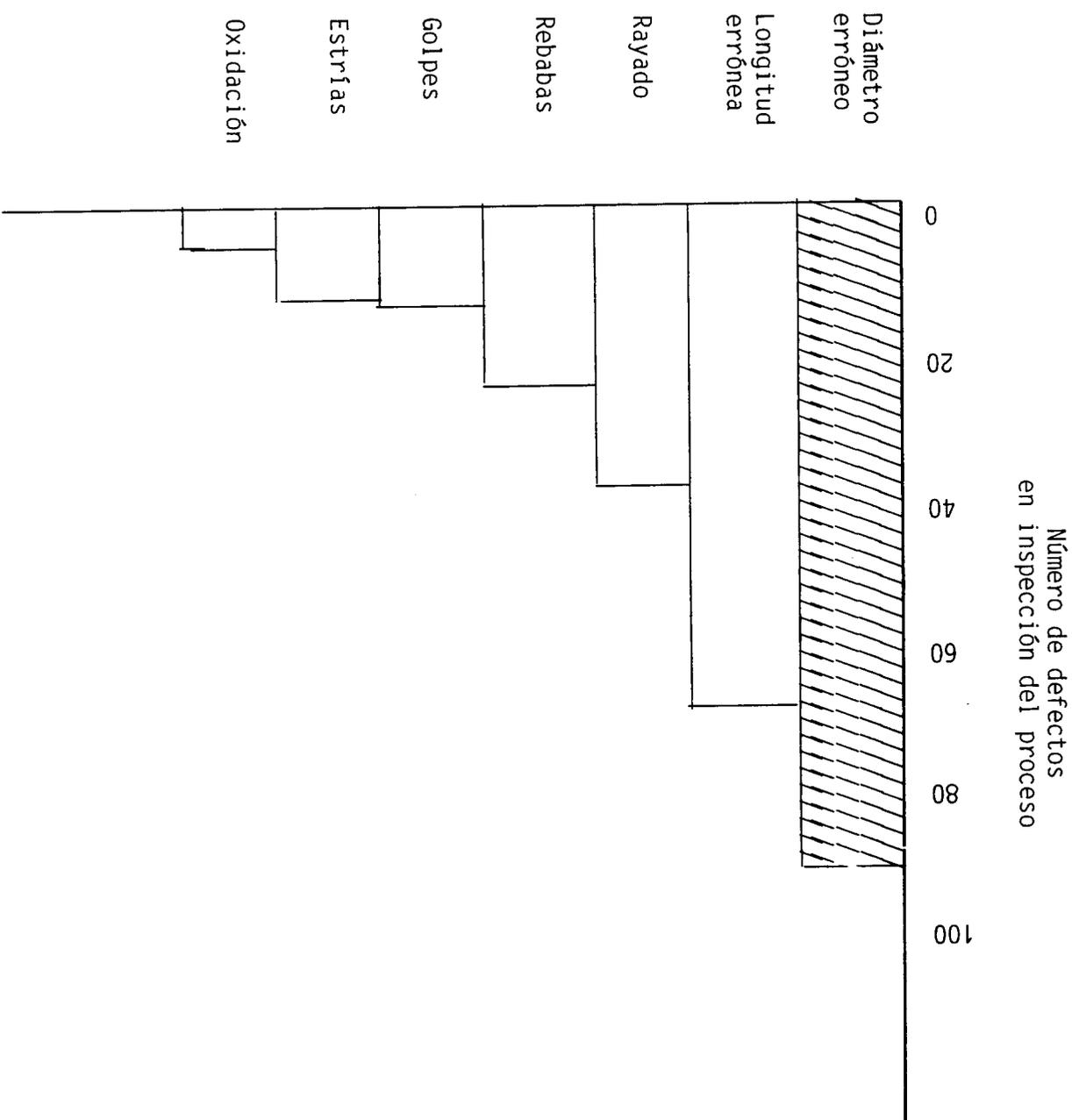
5.3.7. DIAGRAMA DE FLUJO

Son gráficas donde se presentan las distintas etapas de un proceso de producción. Facilita la identificación de productos internos para la posterior negociación entre clientes y proveedor y permite identificar aquellos puntos críticos para el control estadístico del proceso y las áreas de oportunidad para estructurarlas e implantar mejoras.

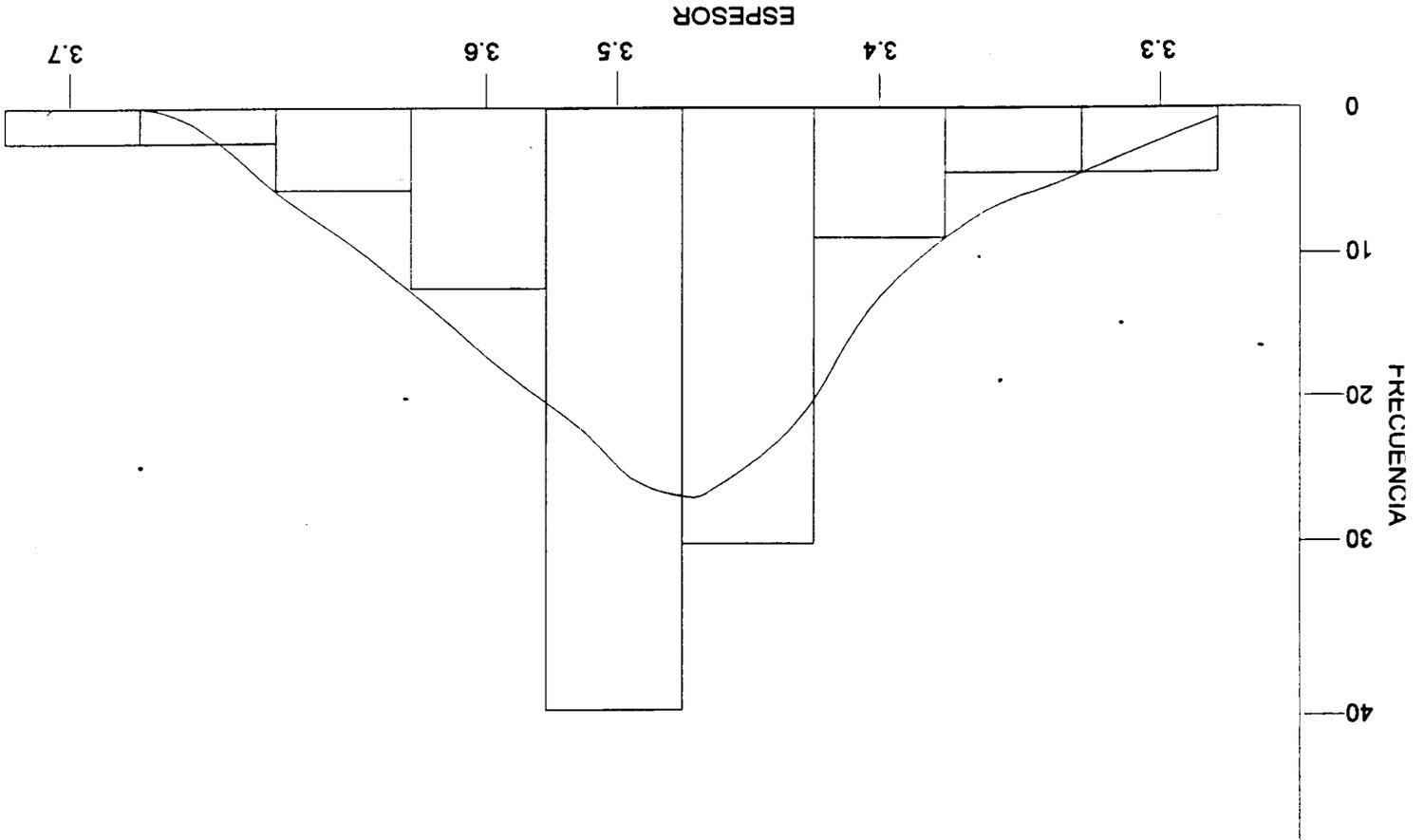
Puntos importantes:

- 1.- Defina claramente los límites del proceso
- 2.- Use los símbolos más sencillos
- 3.- Asegúrese que cada camino de regreso tenga una salida.
- 4.- Normalmente hay una sola flecha de salida de cada sección.
De otra manera se requiere una fase adicional de datos. (fig. 6).

³ Aburto Manuel, op cit pág.75



GRAFICA DE PARETO (Fig. 1)



HISTOGRAMA (Fig. 2)

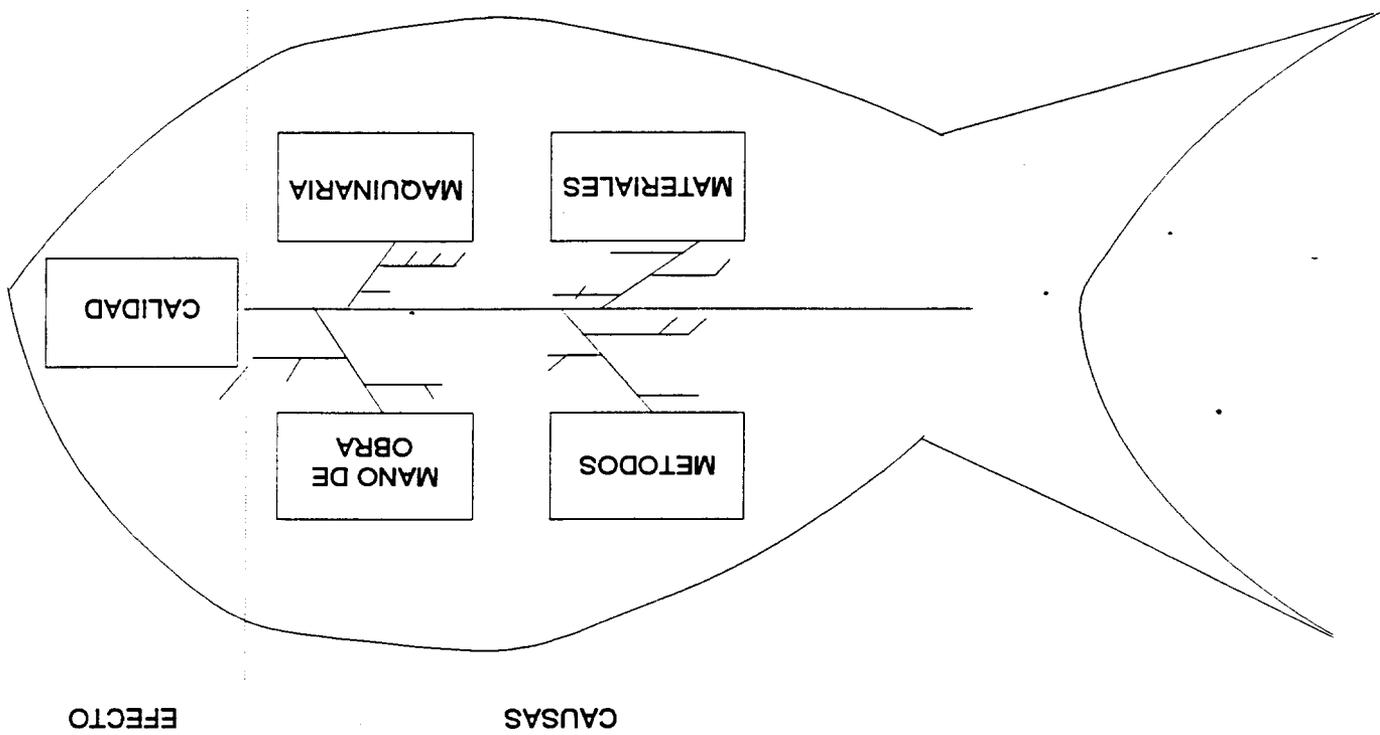


DIAGRAMA DE CAUSA-EFECTO (Fig. 3)

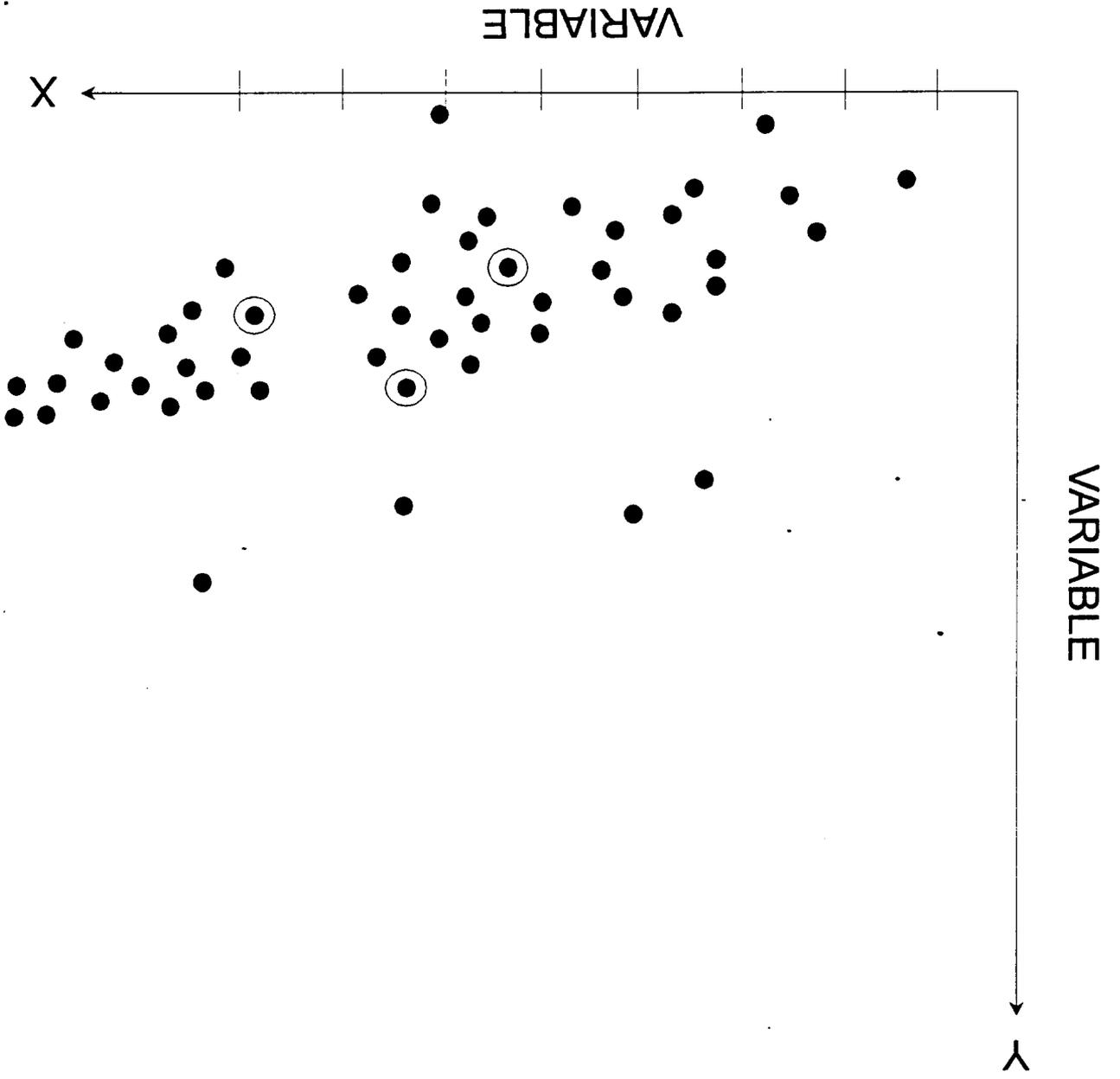
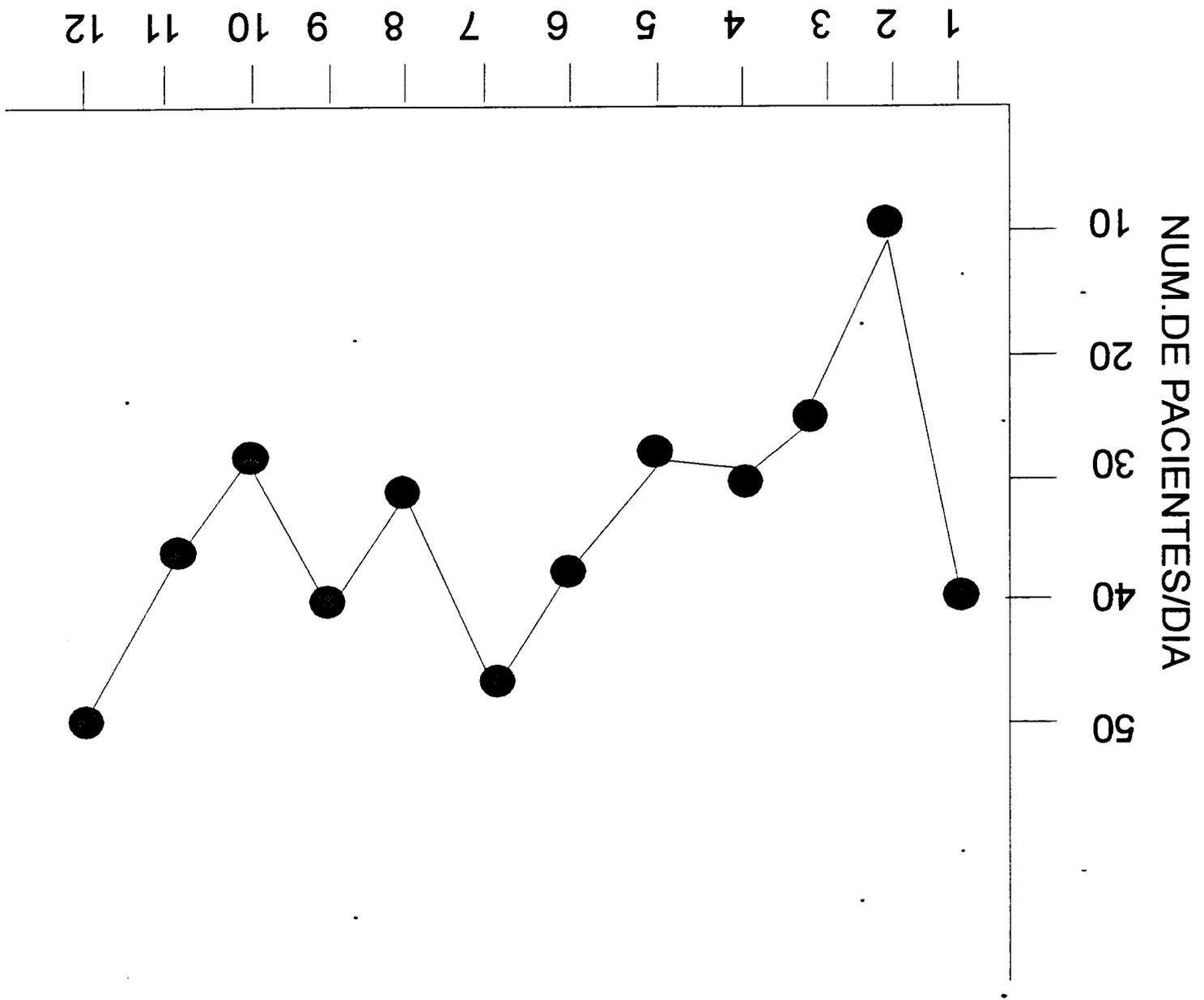


DIAGRAMA DE DISPERSION (Fig. 4)



GRAFICA DE CORRIDA (Fig. 5)

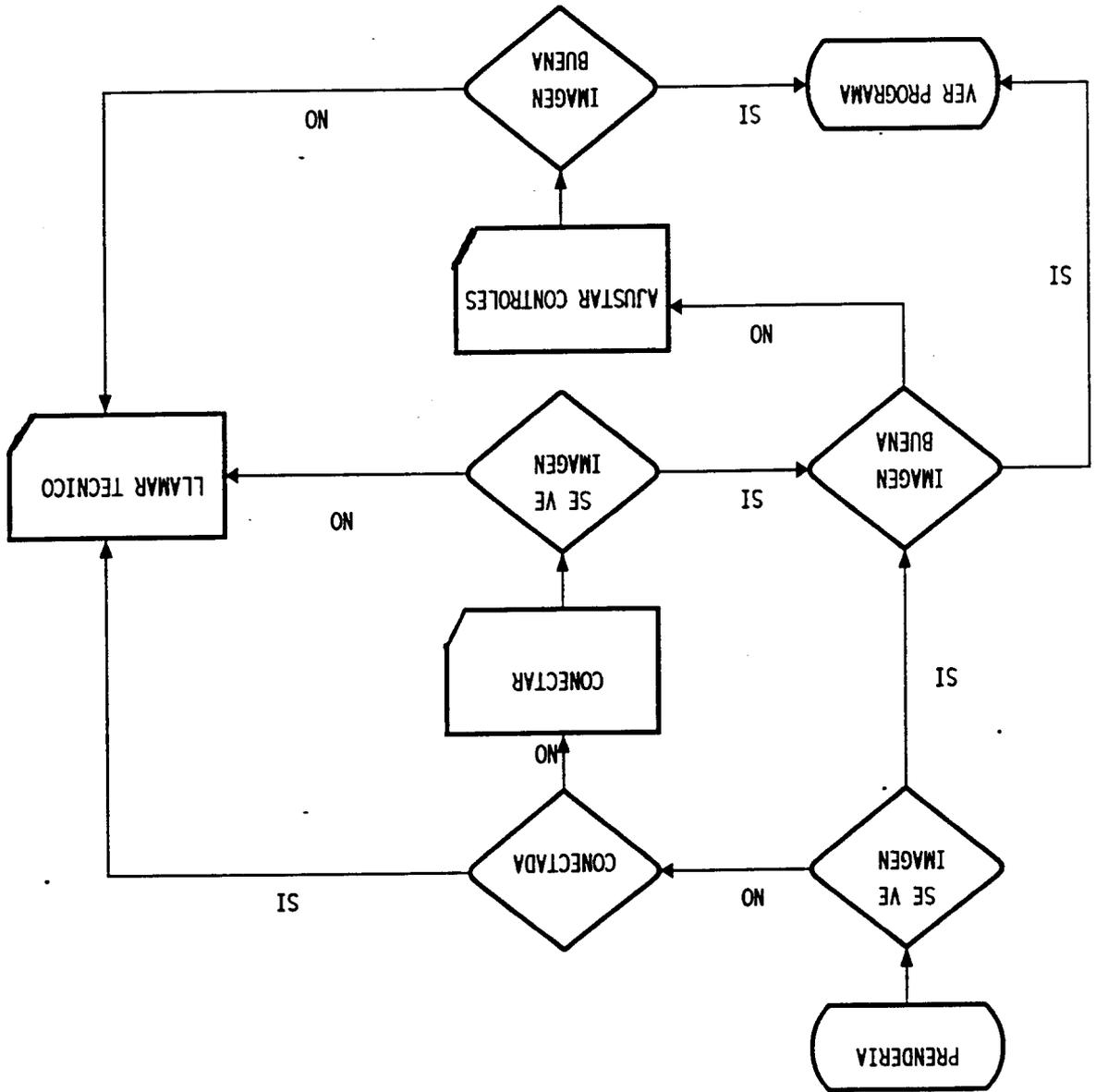
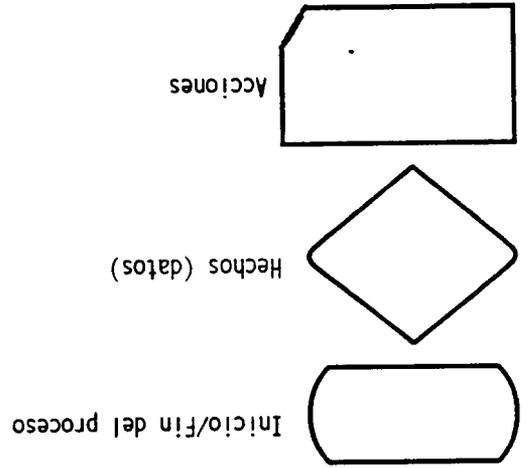


DIAGRAMA DE FLUJO (Fig. 6)

**5.4. La Importancia de los Recursos
Humanos en la Aplicación
de la Calidad Total**

5.4. LA IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA APLICACION DE LA CALIDAD TOTAL.

5.4.1. EL CAMBIO DE CULTURA EN LA EMPRESA

Una de las preocupaciones centrales que más se manifiesta en el ámbito de las organizaciones es la de desarrollar una cultura propia.

La explicación organizacional no puede más prescindir del elemento cultura, dado que la cultura se plantea como uno de los ojos fundamentales del éxito japonés. Así los modelos organizacionales ya famosos de Just in Time, de cero inventarios y de Calidad Total se asientan fuertemente en bases culturales que facilitan la participación, la creación de consensos, la creatividad y la lealtad hacia la empresa.

El intento de cambiar los valores de la organización, y por ende de las personas involucradas en la misma, debe de ir procedido de un autoexamen que nos permita reflexionar:

Sobre la intencionalidad de nuestra acción que deberá ser recta, sino sufriremos los malos resultados tarde o temprano.

Sobre el valor de las culturas lo pretendemos proponer para que sea objetivo.

El papel de un líderazgo, tanto afectivo como efectivo, es indispensable para conducir, en la dirección adecuada al cambio.

5.4.2. RESISTENCIA AL CAMBIO.

La resistencia al cambio se presenta de manera individual por la alteración de un comportamiento aprendido que provoca miedo o inseguridad. Sin embargo, su manifestación dentro del ambiente laboral, se da principalmente cuando se presenta alguno de los siguientes factores:

- 1.- Pérdida de prestigio y posición
- 2.- Variación desfavorable
- 3.- Incertidumbre sobre nuevas capacidades.
- 4.- Separación del grupo habitual de trabajo
- 5.- Modificación de hábitos.
- 6.- Aumento de controles

El cambio de cultura es una estrategia que se utiliza en la compañía, para ser implantada, la estrategia debe llegar a ser concreta para todos en la organización. En consecuencia, las estrategias a largo plazo deben traducirse en planes a corto plazo que sean claros y prácticos.

1. Esfuerzos constantes para mejorar las relaciones industriales.
2. Énfasis en el entrenamiento y educación de los trabajadores.
3. Desarrollar líderes informales entre los trabajadores.
4. Formación de actividades de grupos pequeños, tales como los Círculos de Control de Calidad.
5. Apoyo y reconocimiento para los esfuerzos del mejoramiento de la Calidad por parte de los trabajadores.
6. Esfuerzos conscientes para hacer del lugar de trabajo un sitio en donde los trabajadores puedan empeñarse en sus metas de vida.
7. Llevar la vida social al lugar de trabajo, tanto como sea práctico.
8. Entrenar a los supervisores para que puedan comunicarse mejor con los trabajadores y puedan crear una participación personal más positiva con los trabajadores.
9. Llevar la disciplina al lugar de trabajo.

Para obtener la aceptación de los trabajadores y vencer su resistencia al cambio se necesita:

El cambio de cultura debe ser una base de comunicación entre todos los individuos de una organización. Crear una atmósfera y cultura cooperativa ha sido una parte inseparable de los programas de la Calidad Total.

Se recomienda que cuando intente modificar los valores de otras personas observe a que grupos pertenece. Esos grupos desempeñan una función crucial en la formación de las actitudes y valores.

Una forma de pronosticar los valores de una persona es conocer los valores de los grupos a los que esa persona pertenece.

Los principios de Control Total de Calidad, proporcionan el marco estructural necesario para ayudar tanto a los empleados como a la administración para comunicarse y decidir como mejorar la Calidad y la productividad del trabajo.

"La meta de Control Total de la Calidad como estrategia de la compañía de manera inevitable comprende áreas tales como el mejoramiento de la comunicación y de las relaciones entre los trabajadores y la administración, así como también la revitalización de las estructuras organizacionales".¹

Pero sobre todo, "lo de más importancia, el Control de la Calidad como estrategia de la compañía debe tratar con las personas. Sus resultados son trabajadores más productivos, comunicación mejorada y una organización más efectiva. Mejores productos y más competitivos con el resultado de mejor personal y mejor administración".²

Para que se de el cambio de cultura y de esta forma incrementar la productividad, no sólo es necesario cambiar las actitudes sino que también hay que cambiar el ambiente que rodea al trabajador, para que se logre lo anterior se derivan dos factores:

a) El cambio es un proceso social y no debe dárcele la responsabilidad a una sola persona.

b) El cambio de ser observable, pero es de mayor impacto comprender que se trata de un proceso recíproco que requiere que otros cambien también.

"El término cultura es un tanto vago, pero lo estamos utilizando aquí para significar los factores de la estructura y psicología industriales que determinan la fuerza que genera, productividad y competitividad de la compañía a largo plazo; tales factores incluyen la efectividad organizacional, relaciones industriales y capacidad para producir artículos de Calidad de manera económica".³

Frecuentemente oímos de la necesidad de integrar equipos de trabajo identificados con nuestros propósitos organizacionales, sin embargo desconocemos si los objetivos personales y de grupo son congruentes con nuestro propósitos; sobre todo aquellos que van encaminados a la superación, la capacitación, la efectividad, la productividad y el desarrollo, y por supuesto limita la integración y no favorece el cambio. Habrá entonces que hacer un alto en el cambio para determinar si estamos tomando en cuenta a nuestros recursos humanos en nuestros programas de desarrollo.

¹ Imai Masaki, Kaisen, marzo, 1990, pág. 265
² Ibid. pág. 266
³ Ibid. pág. 266

5.4.3. EL COMPORTAMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS

El comportamiento que tengan los recursos humanos al aplicarse un programa de Calidad Total, consideramos que va a ser de acuerdo a la aceptación o rechazo pues esto se dará según la forma en que se lleve a cabo el programa. Sin embargo si la empresa llega a aplicar este programa de manera eficiente, es decir que tanto los trabajadores como el sindicato estén conscientes de los beneficios que repercute el que se implante dicho programa esto nos llevará a obtener un mayor éxito.

También es importante que se tomen en cuenta otros factores tales como: cambiar las actitudes, estimular al personal para que participe, sea creativo e innovador y finalmente realice su trabajo con cero defectos.

Dada la importancia de estos puntos en los recursos humanos los detallamos a continuación:

Innovación. Para implantar y hacer innovación es necesario primero que se revise el equipo e instalaciones con las que se cuenta, así como también los procedimientos que operan. Se deben agotar todas las alternativas para hacer el cambio, es decir, hacer todo lo que esta a nuestro alcance por mejorar y adaptarlo a lo que queremos innovar. La innovación generalmente es tomada por la administración, pero puede resultar contraproducente ante la fuerza laboral si afecta de manera adversa al ingreso en el trabajo.

Identificarse con la empresa no es sentirse vinculado a un logotipo o a un edificio, sino estar identificado y concebirse como parte de un grupo de personas con las que se comparten objetivos y valores comunes.

A fin de cuentas una empresa es su gente y no sus activos, más aun éstos toman vida y serán medios de producción eficientes en la medida en que lo sean quienes los operan y administran.

Así mismo debemos enfatizar la importancia de la capacitación gerencial. Y aquí es bueno tener una buena dosis de humildad. Muchos ejecutivos piensan que al lograr una determinada posición, ya no necesitan capacitarse, como si la empresa fuera una escuela donde primero estudia y luego se gradúa. No admiten en su ego que alguien les haga ver las cosas que no han visto o que les enseñe aspectos que desconoce. Tampoco desean abandonar la comodidad de su oficina y dejar de sentarse atrás de su largo escritorio, para acudir en plan de iguales con sus subordinados u otras personas, tan o menos importantes que ellos, a recibir un curso y estar dispuestos a discutir en público sus ideas, dejando a un lado el escudo protector que la jerarquía confiere.

Pensar así, no sólo revela inseguridad y desinterés, sino también un concepto estático y el avance tecnológico y nula conciencia de cambio. Si hay algo amargado en las empresas son las normas de conducta explícitas e implícitas a partir de las cuales se desarrollan las

- Mejoramiento en el trabajo propio.
- Ahorro en energía, material y otros recursos
- Mejoramiento en el entorno de trabajo
- Mejoramiento en las máquinas y procesos

Los trabajadores se van a convertir en trabajadores "pensantes" buscando siempre una forma de ejecutar su trabajo. Los principales temas para sugerencias en los sistemas de sugerencias de las Compañías mexicanas podrían ser:

La participación significa cooperación tanto de los gerentes como de los trabajadores para establecer un mejoramiento continuo en la compañía. En Japón se ha utilizado un método para hacer participar a las personas en el mejoramiento, es el sistema de sugerencias. Un punto de partida de Kaizen (Control y Mejoramiento de Calidad) es que "el trabajador adopte una posición positiva hacia el mejoramiento y el cambio de la forma en que trabaja".

Es preciso que exista trabajo en equipo lo cual es uno de los rasgos más distintivos y fundamentales del Control Total y Mejoramiento de la Calidad, ya que en él las funciones y responsabilidades se asignan generalmente por grupo. Existe un sistema llamado "Sistema de Evaluación Personal". Este es un sistema de evaluación que además de incluir los parámetros normales hace énfasis en la participación y desempeño individuales, con base en los principales valores y objetivos del CTYMC (Control Total y Mejoramiento de la Calidad).

Podemos definir el Control Total y el Mejoramiento de la Calidad, como un concepto administrativo que busca de manera sistemática y con la participación organizada de todos los miembros de una empresa, elevar integralmente su Calidad, previniendo el error y haciendo de la mejora constante un hábito. Esto quiere decir, mejorar productos, mejorar procesos y especialmente, mejorar a los hombres. Con ello, la empresa deberá asegurar su mercado, reducir sus costos, garantizar su supervivencia, contribuir a desarrollar el país del que forma parte y mejorar la Calidad de vida de sus trabajadores y empleados.

5.4.4. LA PARTICIPACION

Por ejemplo, es evidente que los efectos económicos, políticos y sociales de la crisis, han modificado mucho de los parámetros a partir de los cuales se desarrollaron por años, y sin grandes problemas las relaciones laborales en la gran mayoría de las empresas del país. En especial el hecho más palpable es la reducción del margen de maniobra de todas las partes involucradas.

Estas no son producto de un hecho aislado, ni tampoco pueden transformarse mediante actos de autoridad. Por el contrario, su evolución es generalmente lenta, siendo condicionada de manera importante por las circunstancias económicas y políticas que prevalezcan.

La transferencia de habilidades de una generación a otra de trabajadores ha consolidado la base del trabajo especializado en la industria japonesa. Debemos crear un entorno en el cual el mejoramiento sea asunto de todos y la preocupación de todos.

Los trabajadores deben recibir bien el estar expuestos a nuevas habilidades y oportunidades, porque tal experiencia conduce a nuevos horizontes y retos en la vida. Sin embargo cuando la administración ha sufrido cambios tales como asignar trabajadores a distintos trabajos, los sindicatos se han opuesto, argumentando que eso conduciría a la explotación y que violaría los derechos sindicales de los trabajadores. Es necesario ante este tipo de situaciones hacerles entender a los trabajadores que el desarrollo de un individuo y el ejercicio de sus habilidades en el trabajo beneficia tanto a la compañía como al individuo.

- Implantar las sugerencias aceptadas tan pronto como sea posible. Entregar los premios antes del día de pago.
- Usar competencias y juegos para despertar el interés tales como exhibiciones de cédulas de logros individuales.
- Tratar de identificar incluso la más ligera inconsciencia para los trabajadores, esto requiere una comunicación muy buena entre el supervisor y el subordinado.
- Ayudar a los trabajadores a escribir con facilidad y darles sugerencias útiles sobre su trabajo.
- Mostrar siempre una respuesta positiva a las sugerencias para el mejoramiento.

Con el fin de promover la participación de los trabajadores, los gerentes y supervisores, se siguen varias guías.

Otra característica del sistema de sugerencias es que los resultados de las sugerencias son desplegadas horizontalmente a otras compañías del grupo. También hay juntas regulares de enlace para discutir el sistema de sugerencias (para un mutuo esclarecimiento) y eventos patrocinados por el grupo tales como recabar ideas para carteles y lemas a fin de aumentar la solidaridad entre los empleados.

Las sugerencias son evaluadas y se les asignan puntos a cada sugerencia de acuerdo con la importancia de cada una de ellas. También se estimula a las personas para que otorguen ideas.

- Mejoramiento en el trabajo de oficina
- Mejoramiento en la calidad del producto
- Ideas para los nuevos productos
- Servicios y relaciones con el cliente.

Es necesario que para implantar y crear innovación primero se revise el equipo y las instalaciones con las que se cuenta, así como también los procedimientos que operan. Se deben agotar todas las alternativas para hacer el cambio.

Podría decirse que la creatividad va de la mano con la innovación, pero lo que se trata no es de hacer todo nuevo, sino que con los recursos que se tienen adaptarlos creativamente para tener mejores resultados. Hay que tomar en cuenta que para fomentar la creatividad se necesita estimular a los recursos humanos.

El método de sistemas de sugerencias es también una manera de obtener ideas, tanto para la Calidad Total. Por ejemplo: En Japón se comparan procesos con las mismas máquinas y se dedican a mejorarlos una y otra vez.

El esfuerzo continuo y la dedicación son fundamentales para que sea continuo el mejoramiento y se llegue a la Calidad Total, tanto la administración como los trabajadores deben encontrar formas para hacer mejoras todos los días y es a esto que le llamamos ser creativos día con día.

5.4.5. LA CREATIVIDAD Y LA INNOVACION

Para que la participación sea más eficaz es necesario que sea voluntaria, es decir, que hay que tratar de que sea la gente la que por iniciativa propia se ofrezca a participar ya que por lo que a los trabajadores concierne se asegura un empleo vitalicio con la compañía y están dispuestos a adquirir las varias habilidades como parte de su constante desarrollo.

Por lo general el típico gerente siempre marca una diferencia entre su status social y el de sus trabajadores y evita la comunicación entre ellos.

Por otra parte los gerentes deben entender el lenguaje de los trabajadores para que haya un mutuo entendimiento, los trabajadores tienen otras aspiraciones que hay que tomar en cuenta, hay que mostrarles amistad y paciencia.

Es importante tratar de sensibilizar a los sindicatos de los trabajadores para que nos ayuden a sensibilizar a sus miembros.

Para lograr la participación hay que hacer que el trabajador cambie la forma en que hace su trabajo, para convertirlo en más eficiente, más productivo y más seguro, una de las muchas actividades que deben emprenderse en la primera etapa, es revisar los actuales estándares de trabajo para mejorar el desempeño y a fin de cumplir con los estándares y luego mejorarlos.

- * Concursos interdepartamentales y fiestas de bienvenida a los nuevos empleados.
- * Menciones por desempeño notable, largo tiempo de servicio, mantenimiento de la seguridad y similares.
- * Distintivos de la compañía para los trabajadores.
- * Recorridos por la planta para los miembros de la familia.

ellas:

Sentirse parte de un grupo, es decir, tener sentido de pertenencia, es un factor de impulso a trabajo de equipo, pues facilita la comunicación permitiendo la complementación de habilidades, destrezas, talentos, etc., de todos los miembros y creando una dinámica que juega un papel de gran relevancia en el CTYMC; a continuación mencionaremos algunas de

Es conveniente enfatizar que la responsabilidad de una empresa no termina con el reloj checador, por el contrario, es preciso entender que todo hombre aspira, mediante su trabajo, a vivir mejor, y que en esta superación constante radica parte de su bienestar personal, pues da sentido a su vida y le permite obtener otros beneficios tangibles que pueden representar para él y sus allegados mejores perspectivas a las que el mismo tuvo jamás.

Por ello cualquier programa para el desarrollo de recursos humanos debe incluir aspectos culturales y deportivos, los cuales deben tener no sólo un propósito creativo sino también de integración entre los miembros de la empresa y de identificación de ellos con ésta. En otras palabras, no debe verseles como eventos aislados o como actos generosos que se realizan en beneficio del empleado, sino como parte de una acción planeada que busca fortalecer la cohesión entre todos los integrantes de una colectividad.

Cualquier administrador que aprecie el valor de los recursos humanos a su cargo, debe plantearse como un objetivo fundamental elevar su calidad de vida. Este propósito va más allá que el pago de un sueldo o salario; se trata de mejorar con un sentido integral los aspectos básicos de la cotidianidad de sus trabajadores y empleados.

5.4.6. ESTIMULO

En este trabajo no se pretende dar definiciones de la innovación y la creatividad, sino más bien queremos que se entienda que creando, adaptando e innovando podemos llegar más fácil al Mejoramiento y a la Calidad Total de una organización.

La innovación generalmente está tomada por la administración, pero puede resultar contraproducente si afecta de manera adversa el ingreso o el trabajo.

* Difusiones por radio de las últimas noticias.

* Eventos al aire libre.

Menciones. por desempeño notable, mediante un programa de reconocimiento, se pretende estimular el sentido de pertenencia a un Equipo de Mejora o Círculo de Calidad, destacar su orgullo por hacer bien las cosas y motivar su sentido de realización.

Concursos. Otra forma de estímulo es la preselección de los trabajos de Círculos y grupos de Calidad que participaran en el Congreso Anual de Calidad y, desde luego, el reconocimiento durante este evento al mejor de ellos, el que representará a la empresa por espacio de un año en actos similares que realicen en otras empresas.

En fin, la forma de reconocer puede variar ampliamente sin embargo es frecuente debatir, si debe existir un reconocimiento económico. No es preciso entregar dinero a cambio de pertenecer a un círculo. Esto corrompe el concepto de trabajo en equipo ya que si bien se trata de un círculo que culminó con éxito, un proyecto específico no es el único grupo que existe en la empresa, ni sus resultados son totalmente atribuibles a ellos.

En todo caso el premio material debe consistir en el incremento de la productividad total de la empresa, permitiéndole otorgar mejores remuneraciones e incentivos cuya cobertura sea más o menos general entre todos los empleados y obreros. La empresa es a fin de cuentas el gran equipo, asegura su supervivencia y además se desarrolla para colocarse en una posición avanzada, esto es una recompensa que a todos beneficia y deja tranquilos.

5.4.7. CAMBIO DE ACTITUDES

Cambiar actitudes, modificar hábitos, introducir nuevos valores y desechados vicios son tareas que exigen esfuerzo tenaz y consistencia en su aplicación, lo cual es válido tanto para un individuo como para una colectividad.

El concepto del Dr. Boulden, el cambio de actitud de todos los niveles en una empresa es fundamental para el mejoramiento de la efectividad de los recursos humanos.

"El cambio en un individuo significa el cambio en su programa. La necesidad de integrar grupos de trabajo identificados con nuestros propósitos organizacionales, sin embargo se desconoce si los objetivos personales y de grupo son congruentes con estos propósitos; sobre todo aquellos, la efectividad en el desarrollo y esto por supuesto limita la integración y no favorece el cambio"

* CNIC-ICIC. "El cambio: motor fundamental en los programas de sarrollo organizacional", El financiero, México, D.F., 6 de nov de 1990

Es necesario que para que no existan errores se haga un análisis del problema detectando desde cual fue la causa y el efecto e inmediatamente tomar acciones correctivas.

La norma de realización de la Calidad es cero defectos, no niveles aceptables de

Para hacer Calidad Total significa que todos, no importa cual sea su título o puesto, deben admitir con sinceridad cualquier error que haya cometido o fallas que existan en su trabajo, y tratar de hacer una labor mejor la siguiente vez, ya que el progreso es imposible sin la facultad de admitir errores.

5.4.8. QUE SIGNIFICA CERO DEFECTOS

Se trata de comunicar para convencer y no solo ganar el apoyo del subordinado, sino también aprovechar al máximo su condición de ser humano, su talento y voluntad, procurando que el acrecente su sentido de realización y pertenencia a la organización al percibir que es tomado en cuenta.

La comunicación debe ser la esencia del ejercicio de mando a cualquier nivel. Limitar la información al simple avio de órdenes, significa reducir al subordinado a su mínima expresión y convertirlo en una máquina, a la que le hablamos en lugar de apretar un botón.

Por otra parte, observamos que el éxito de la empresa depende en gran parte de la buena actuación y eficiencia de los recursos humanos. Conseguir su apoyo y estar en posibilidades de orientar sus esfuerzos hacia el logro de los objetivos de la empresa, al punto de desarrollar en los trabajadores una actitud positiva y dinámica, requiere como condición indispensable un amplio y constante ejercicio de comunicación que transmita a la totalidad del personal aquello que se pretende y la importancia de realizarlo.

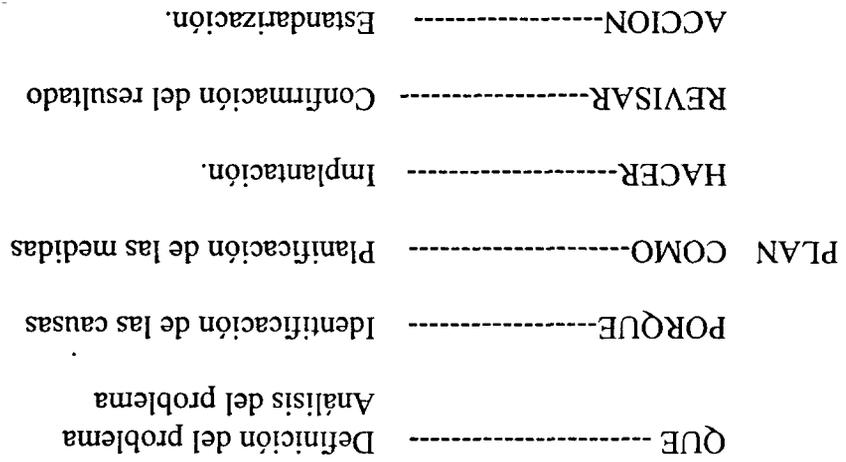
Por tanto, el objetivo central del programa de desarrollo organizacional, que debe acompañar a la implantación del Control Total y Mejoramiento de Calidad, es crear actitudes favorables, desarrollar nuevos conocimientos y habilidades, y propiciar un sentido de pertenencia a la organización, procurando, que todo esto sea congruente con el desarrollo y la satisfacción individual de cada obrero y empleado. De esta manera, la búsqueda por la Calidad debe extenderse a mejorar la Calidad de vida en todos los miembros de la empresa ya sea dentro o fuera de las instalaciones; sobre todo cuando es fuera de éstas donde precisamente pasan la mayor parte de su tiempo.

La modificación de hábitos y actitudes que conlleva el Control Total (CT) y el Mejoramiento de Calidad (MC), son los aspectos de su implantación más complejos, lentos, difíciles y seguramente los más fascinantes de observar cuando los cambios empiezan a suceder.

En este proceso de análisis el grupo de trabajo desarrolla soluciones para los resultados y se evalúa su efectividad.

El punto de partida de cualquier mejoramiento es saber con exactitud en donde se encuentra uno. En la figura se muestra una técnica de solución de problemas.

CICLO DE SOLUCION DE PROBLEMAS



No queremos decir que somos perfectos, pero si debemos de tratar de que todo lo que hagamos se haga lo mejor posible con el mejor entusiasmo para llegar a la excelencia y sobre todo a la Calidad Total.

Cabe mencionar que para tener mejor resultado, es necesario motivar al personal para que se empeñe en hacer las actividades siempre mejor.

5.5. Planeación Estratégica

Con la planeación estratégica se trata de prever un rumbo y orientar su destino. Traducir los objetivos estratégicos en acciones concretas es pasar de la planeación a la administración estratégica.

La planeación no puede ser separada de ciertas funciones administrativas, como por ejemplo: la organización, dirección, motivación y el control.

Un propósito principal para la planeación estratégica, consiste en descubrir las oportunidades y los peligros futuros para elaborar planes ya sea para explorar o evitarlos.

Existen diferentes tipos de información pasada recopilada, que son: ventas, utilidades, rendimientos sobre inversiones, participación en el mercado, productividad de los empleados, relaciones públicas y capacidad para desarrollar productos. Además, la información acerca de la situación actual, incluida asuntos tales como: capacidad directiva, habilidades de los empleados, competencia, imagen corporativa, demandas sociales a la empresa, intereses de los principales clientes y aceptación del producto. La información acerca del futuro abarcaría: pronósticos de los mercados, ventas, tendencias económicas seleccionadas, competencia, tecnología y otras tendencias de interés particular para la organización.

En la base de datos (Archivo) está incluida la información acerca del desempeño pasado, la situación actual y el futuro. Esta información es esencial para ayudar a aquellos encargados de la planeación para identificar los cursos de acción alternativos y para evaluarlos adecuadamente.

Antes de llevar a cabo un programa estratégico de planeación es importante que las personas involucradas en él tengan un amplio conocimiento de lo que tienen en mente los altos directivos, cómo operará el sistema. Esta guía está incorporada en un plan para planear, el cual puede ser oral, aunque usualmente es escrito, para su distribución general.

Las premisas están divididas en dos tipos: el plan para planear y la información sustancial, necesaria para el desarrollo e implantación de los planes.

5.5.1. NATURALEZA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA.

5.5. PLANEACION ESTRATEGICA

La planeación estratégica también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger más alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes. La esencia de la planeación estratégica, consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

Primero: la planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales, es decir, observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión intencionada que tomará el director. Si a este último no le agrada la perspectiva futura, la decisión puede cambiarse fácilmente.

La planeación estratégica formal se define considerando cuatro puntos de vista diferentes:

5.5.2. DEFINICION DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

Existen dos formas importantes, que no deben ser subestimadas, para ayudar a los altos directivos a cumplir con sus responsabilidades de planeación estratégica, la planeación de anticipación intuitiva y a la planeación sistemática formal. En muchas compañías existen conflictos entre los dos procedimientos, ya que se encuentran involucrados dos diferentes procesos de pensamiento. Sin embargo, la planeación formal no puede llevarse a cabo sin la intuición de la dirección. Si el sistema de planeación formal se adapta correctamente a las características directivas puede contribuir a mejorar la intuición de los directores.

Aunque la planeación estratégica es de gran importancia, en la dirección, no es el todo de ésta última; la alta dirección tiene otras responsabilidades además de la planeación.

Hoy en día, la dirección y la planeación estratégica son vitales en cuanto al éxito de la compañía, ya que una estrategia inadecuada puede crear serios problemas, no importando lo eficiente que pueda ser una empresa internamente. Por otra parte una compañía puede ser ineficiente en lo interno, pero puede tener éxito, ya que utiliza las estrategias apropiadas. Por tanto, la postura ideal sería tener ambos factores.

Existen dos diferentes tipos de dirección: la que se lleva a cabo en los niveles más altos de una organización que se llama dirección estratégica, y a todos los demás, se denominan dirección operacional. La planeación estratégica es esencial para ayudar a los directivos a cumplir con sus responsabilidades de la dirección estratégica. El enfoque primordial de ambos tipos de dirección es la estrategia. Pero al igual que la dirección estratégica, está relacionada con la dirección operacional, la planeación estratégica se encuentra interrelacionada con la planeación operacional. Para los directivos a cualquier nivel de la planeación estratégica está vinculada con el proceso directivo; así mismo la planeación estratégica no está separada ni difiere de la dirección.

Segundo: la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas y desarrollar planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano que tipo de esfuerzo de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y que se hará con los resultados.

La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deban cambiar a diario sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

Tercero: la planeación estratégica es una actitud, una forma de vida: requiere dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección, representa un proceso mental, y un ejercicio intelectual.

Para lograr mejores resultados los directivos y el personal de una organización debe crear en el valor de la planeación estratégica y deben tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible. Acroff dice: *"El no hacerlo bien no es un pecado, pero el no hacerlo lo mejor posible, sí lo es"*.

Cuarto: un sistema de planeación estratégica formal une cuatro tipos de planes fundamentales, que son: Planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos.

La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

5.3. PROCESO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

Una vez que los directivos hayan decidido sobre lo que quieren obtener de su sistema de planeación, la compañía está en una posición para preparar el plan para planear. Empresas pequeñas, éste puede transmitirse oralmente pero en la mayoría de las empresas grandes se le imprime en un manual de planeación. Este último deberá ser preparado con mucha dedicación por parte de las personas involucradas. Aquellos que lleven a cabo la planeación deben saber lo que se espera de ellos, quién hará qué trabajo, y que pasará con los resultados.

¹ Steiner, George A. Planeación estratégica, pág. 21

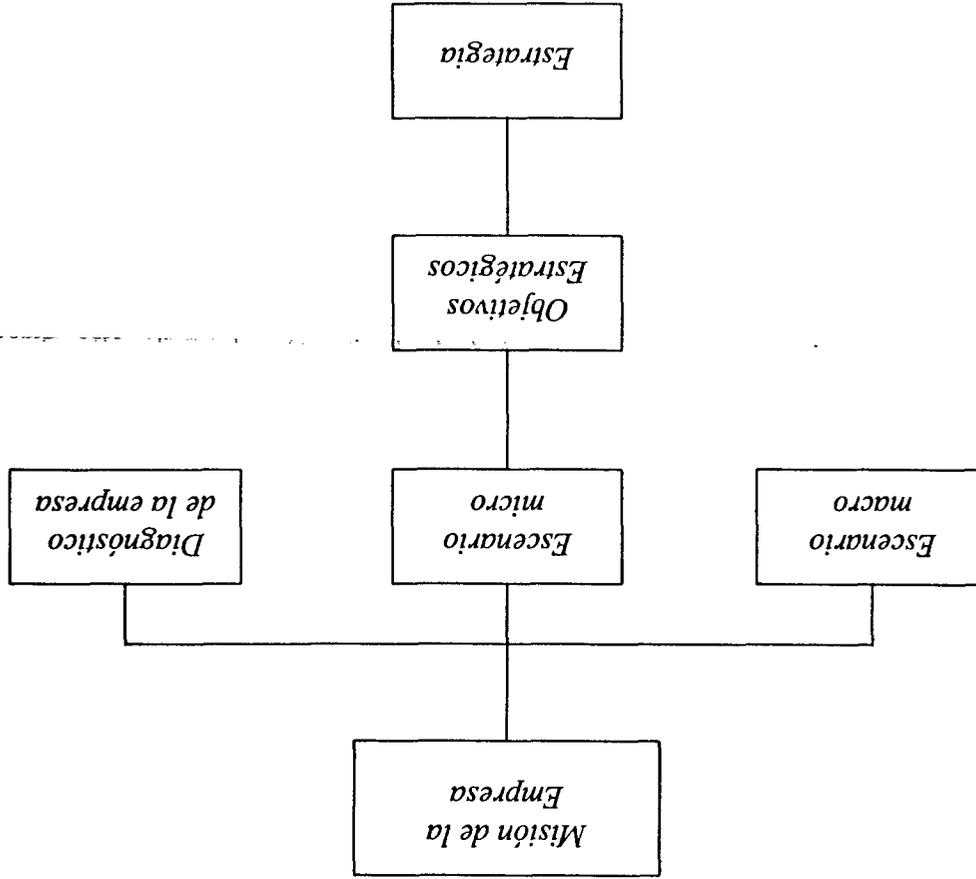
Los planes requieren información acerca de asuntos como objetivos, estrategias y programas tácticos, la cual a su vez informará acerca de ventas, utilidades, participación del mercado, finanzas, mercadotecnia, productos, necesidades de capital, mano de obra, investigación y desarrollo.

La base de la planeación consiste en definir y comprender cual es la misión de la empresa; es decir, la razón que justifica su existencia.

A partir de esta definición el proceso de planeación parte de tres elementos fundamentales: los escenarios macro y el diagnóstico de la propia empresa.

"El análisis de cada uno de estos tres elementos, permite definir cuales son los objetivos estratégicos de la empresa para el período analizado y la estrategia para alcanzarlos"²

ESQUEMA



² Acle Tomasi, Alfredo. Planeación estratégica y control total de la calidad, pág. 63

El escenario macroeconómico considera aquellos factores de carácter nacional e internacional, presentes en los ámbitos económicos, sociales y políticos cuya evolución puede tener algún impacto en la empresa.

Factores cuantitativos: Crecimiento del PIB,
Política antiinflacionaria,
Devaluación,
Escasez de divisas,
Permisos de importación,

Factores cualitativos: Proteccionismo de los Estados Unidos,
Cambio de poderes y contaminación,
Control salarial y ambiente laboral.

El escenario macroeconómico comprende los aspectos destacados de la rama industrial a la que pertenece y de aquellas que influyen sobre ésta.

El diagnóstico de la empresa, conocer previamente alcances y limitaciones, fortalezas y debilidades. La empresa determina los puntos que le favorecen y aquellos que la limitan. La ausencia de diagnóstico significa carecer de punto de partida.

"Todo diagnóstico tiene una vigencia limitada, puesto que la realidad se modifica a diario, tanto en sus aspectos internos como externos, lo que viene a ratificar a la *replaneación como un mecanismo de constante actualización*"³

A) CATORCE PUNTOS PARA LA PLANEACION ESTRATEGICA.

La adaptación de estos catorce puntos a un sistema administrativo a la medida es la tarea creativa de cualquier ejecutivo ya sea en jefe o general. El apoyar, seguir y reforzar el sistema es una parte vital de la función de cada alto directivo y de los directores y supervisores a cualquier nivel.

¿Cuáles son estos catorce puntos? Según Bower son los siguientes:

1. Establecimiento de objetivos: Decidir sobre el negocio o negocios a los cuales la compañía o división se dedicarán, y otros a factores importantes que guíen y caractericen al negocio, como el crecimiento continuo. Un objetivo es generalmente de naturaleza permanente y no tiene límite de tiempo.

³ Acle Tomasini, Alfredo. Op. cit. pág. 71

2. Estrategia de la planeación: Desarrollar conceptos, ideas y planes para lograr objetivos con éxito y para enfrentarse y derrotar a la competencia. La planeación estratégica es parte del proceso completo de planeación es cual incluye la planeación directa y operacional
3. Establecimiento de metas: Decidir sobre metas a lograr dentro de un plazo más corto y de menor alcance que los objetivos, pero diseñados como objetivos secundarios específicos al elaborar los planes operacionales para llevar a cabo la estrategia.
4. Desarrollar la filosofía de la compañía: Establecer las creencias, valores, actitudes y lineamientos orales que pueden agregarse a "como se hacen las cosas aquí".
5. Establecer las políticas: Decidir sobre los planes de acción para guiar el desempeño de todas las actividades principales para llevar a cabo la estrategia de acuerdo con la filosofía de la empresa.
6. Planear la estructura de la organización: Desarrollar el plan de organización - las "líneas" que ayudan a las personas a unirse para desempeñar las actividades de acuerdo con la estrategia, filosofía y política.
7. Proporcionar el personal: Contratación, selección y desarrollo de personas - incluyendo una proporción adecuada de grandes talentos - para ocupar los puestos determinados en el plan de la organización.
8. Establecer los procedimientos: Determinar y prescribir como se llevarán a cabo todas las actividades importantes y rutinarias.
9. Proporcionar instalaciones: Proporcionar la planta, equipo y otras instalaciones físicas necesarias para llevar a cabo el negocio.
10. Proporcionar el capital: Asegurarse de que el negocio disponga de fondos y créditos necesarios para las instalaciones físicas y el capital de trabajo.
11. Establecimiento de normas: Fijar las medidas del desempeño que permiten de la mejor manera al negocio lograr sus objetivos a largo plazo con éxito.
12. Establecer los programas directivos y los planes operacionales: Desarrollar programas y planes que dirigen las actividades y el uso de los recursos que - cuando se lleve a cabo conforme a la estrategia, políticas, procedimientos y normas establecidas - permitirán que las personas realicen sus objetivos particulares. Estas son las fases del proceso completo de planeación que incluye, la planeación estratégica.

- * La planeación altera las relaciones personales y laborales, lo cual a su vez genera ambigüedades, inseguridad, temores y dudas.
 - * La planeación cambia los flujos de información, la toma de decisión y las autoridades, lo cual también genera inseguridades, temores y resistencia al cambio.
 - * La planeación acentúa los conflictos en las organizaciones; tales como las que entre divisiones y oficinas generales, y entre las divisiones.
- Causas psicológicas mas significativas de los prejuicios en contra de la planeación.

7. Limitaciones impuestas.
 6. Los planes concluidos limitan las opciones.
 5. Planear es difícil.
 4. Crisis momentáneas.
 3. La planeación es cara.
 2. Resistencia interna.
 1. El medio ambiente puede resultar diferente de lo esperado
- Algunas limitaciones de la planeación estratégica formal son:

5.5.4. LIMITACIONES DE PLANEACION ESTRATEGICA.

- Todos estos puntos sin excepción, están de una u otra forma comprendidos dentro del proceso de planeación estratégica formal. Sin embargo, las responsabilidades y acciones directivas, por ejemplo, el motivar a la gente (punto 14) es un requerimiento que es más profundo que la planeación.
13. Proporcionar información controlada: Prover hechos y números para ayudar a las personas a seguir la estrategia, políticas, procedimientos y programas; estar al pendiente de las fuerzas laborales exteriores e interiores; y medir su propio desempeño contra los planes establecidos y las normas.
 14. Motivar a las personas: Dirigir y motivar a la gente de manera que actúe de acuerdo con la filosofía, políticas, procedimientos y normas para realizar los planes de la compañía.

* El directivo operativo típico es altamente capacitado para resolver problemas actuales y se resiste a involucrarse con el deber de la planeación estratégica, lo cual representa más riesgo y cuyos resultados son inseguros durante algunos años en el futuro.

* La planeación introduce nuevos riesgos y temores de fracaso en las vidas de los directivos y por tanto son rechazados.

* La planeación exige nuevos valores intelectuales de los directivos, los cuales estos últimos pueden considerar difíciles de satisfacer.

* La gente se siente incómoda con la seguridad. A pesar de que la planeación supuestamente reduce ésta, también puede incrementarla.

* La planeación estimula los conflictos de autoridad, cuyos orígenes se remontan a la infancia.

5.5. BENEFICIOS CONDUCTUALES DE LA PLANEACION ESTRATEGICA.

La óptima productividad de una organización no es el resultado directo de la planeación estratégica, sino que es el producto de la gran variedad de habilidades directivas en una empresa.

"La empresa cuyo desarrollo se rige por la planeación estratégica que tiene definidos con claridad su misión y objetivos, busca, sin perder su rumbo, maximizar el beneficio de sus esfuerzos y, sobre todo hacerlos permanentes".⁴

1. Canal de Comunicación:

Un sistema de planeación bien organizado es una red de comunicación muy útil. El proceso de planeación es un medio para comunicar los objetivos, estrategias y planes operacionales detallados entre todos los niveles de la dirección. Al completar un plan se habrá creado una comprensión a cualquier nivel directivo acerca de las oportunidades y problemas importantes para el director y la compañía. Las alternativas que se determinaron en el proceso de planeación serán tratadas en el lenguaje común y los asuntos serán entendidos por todos aquellos que participan en la toma de decisiones. Una vez que los planes estén concluidos y escritos, habrá que registrar, en forma permanente y clara, todas las decisiones tomadas, quién las implantará y quien las realizará.

⁴ Ibidem. pág. 112

Dado que nunca hay todos los recursos suficientes para ser el más poderoso en todo, el secreto consiste en saber elegir en que y en donde habremos de concentrar los recursos disponibles.

La primera dimensión que se refiere a la asignación de las inversiones, tienen cinco alternativas: crecer, mantener, cosechar, desinvertir y diversificar.

Las dos dimensiones claves para formular una estrategia, se refieren a la asignación de las inversiones y a la fuerza motivadora que caracteriza a una empresa en particular.

En este sentido es conveniente precisar que consideramos a la formulación de la estrategia empresarial como un proceso permanente que consiste en tomar las decisiones que define la dirección, el sentido y el significado de lo que la empresa debe ser en el futuro. Toda decisión de hoy configura el futuro.

Para la alta dirección de una empresa, resulta imposible sustraerse a la reflexión sobre: ¿Cómo debo fortalecer mi posición competitiva?

5.5.6. EL PAPEL DE LA CALIDAD EN LA FORMULACION DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL.

La planeación estratégica siempre deberá estar acompañada por una mejor motivación y moral por parte de los directivos. Al participar en la elaboración de los planes los directivos deberán obtener una cierta satisfacción en por lo menos la creación parcial de su propio destino. Al mismo tiempo la seguridad personal puede aumentar y se establece una confianza. Todos estos puntos anteriores permitirán una adaptación más fácil que los cambios por parte del personal, lo cual representa un atributo valioso para cualquier organización.

3. Sentido de participación:

El sistema de planeación estratégica es un proceso de capacitación de los directivos, ya que el sistema exige que los ejecutivos formulen y contesten el tipo de preguntas relacionadas con sus actividades. Asimismo el sistema de planeación establece una estructura dentro de la cual probablemente se tomen las decisiones más adecuadas en toda la organización, las cuales van de acuerdo con los deseos de la dirección.

2. Capacitación de los directivos.

Hemos apreciado que los directores van tomando las decisiones de carácter estratégico de manera poco sistemática y sin contemplar la gama de opciones a su alcance. Una muestra de ellos nos lo viene a brindar el hecho evidente de que para competir en el mercado internacional, la industria mexicana necesita invertir determinados billones de pesos para efectuar su reconversión, cuando las empresas dirigidas estratégicamente se van actualizando mes a mes y se mantienen modernas para aprovechar las oportunidades que les presente el cambio.

La otra dimensión que debe tomarse en cuenta al formular la estrategia de una empresa, consiste en precisar su fuerza motivadora.

Otra dimensión para formular la estrategia, es la que viene a dotar de sentido unificador a la asignación de las inversiones. Es la que nos permite que establezcamos las prioridades. Ahora bien, una estrategia bien concebida no es suficiente, es preciso implantarla con destreza y precisión.

Las seis variables de la segunda dimensión o bien, las seis fuerzas motivadoras básicas son:

1. Productos,
2. Mercados,
3. Capacidades,
4. Recursos,
5. Finanzas y
6. Calidad y Productividad.

1. PRODUCTOS.

Se refiere a lo que una empresa ofrece a su mercado, productos o servicios. Lo que configura su oferta posee características peculiares que le permiten cumplir ciertas funciones.

Las empresas que centran su estrategia en los productos que lanzan al mercado, poseen una sólida base tecnológica y pueden colocarse en vanguardia, virtud a su capacidad para innovar constantemente.

Este tipo de empresa se caracteriza por realizar fuertes inversiones en investigación y desarrollo. Amplia permanentemente su base tecnológica y confía en que sus productos gozarán de amplia aceptación.

Como ejemplo tenemos a las empresas automotrices que confían en que siempre habrá demanda para autos nuevos, ellos sólo se encargan de mejorarlos.

2. MERCADO.

Las empresas que centran su estrategia en los mercados son aquellas que se preocupan por establecer puntos fuertes en: conocimiento de mercado, canales de distribución, publicidad, etc.

Estas empresas suelen dedicarse a los productos de consumo masivo. Es el caso de Procter and Gamble, Colgate-Palmolive, Sabritas, etc.

Estas empresas realizan monitoreos constantes para identificar los movimientos del mercado. Son hábiles en segmentar y sus inversiones giran alrededor de lo que resulta más atractivo aprovechar en el mercado.

3 CAPACIDADES.

Esta fuerza motivadora concentra las decisiones estratégicas en expansión y utilización de las capacidades. Se refiere a capacidad instalada o disponible, tanto de producción como de venta.

Estas empresas, a veces hasta elaboran artículos que no corresponden a su línea, tan sólo por aprovechar lo que ya tienen, por eso hasta se convierten en maquiladores, o bien subarriendan una parte.

4 RECURSOS.

Algunas empresas apoyan sus estrategias en los recursos que logran poseer. En unas industrias como la celulosa y la textil, ésta es una fuerza motivadora que orienta las decisiones estratégicas.

Además de los recursos naturales debemos considerar los humanos, financieros y tecnológicos.

En los tecnológicos tenemos una empresa como la Dupont, que inventa productos de avanzada tecnología y luego los concede para que otros los produzcan y vendan, como el teflón.

5. FINANZAS.

En México hemos visto como durante 1986 y 1987, muchas empresas prefirieron invertir en la Bolsa de Valores (especular) en vez de invertir en planta ya que los rendimientos que obtienen van del 150% hasta el 800% anual.

6. CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD.

Esta fuerza motivadora consiste en invertir en sistemas permanentes de mejoramiento y Control de la Calidad y que, como consecuencia, impulsan los niveles de productividad de la empresa.

Esta sexta y última fuerza motivadora, puede ser ejemplificada con el caso del éxito industrial del Japón. Este país prosperó conquistando mercados internacionales mediante los mismos productos, en los mismos mercados en que competían americanos, suizos, alemanes, suecos, etc. y sin embargo triunfaron.

En síntesis, los japoneses abrieron mercados sólo mejorando lo que ya existía y vendiéndolo a buen precio, no lanzaron una sola invención, éstos pudieron hacerlo veinte años después.

Nosotros proponemos aquí a la Calidad como el arma estratégica fundamental para competir exitosamente. Si nos ubicamos en el papel directivo, hemos de reconocer que llega el momento crucial en que nos aflige la situación cambiante del mercado y que nos obliga a reaccionar, algunas de las preguntas orientadoras podrían ser: Cual segmento del mercado me conviene?, ¿Con qué productos puedo competir más ventajosamente?

Un vez definida la mejor combinación de productos y de mercado, ¿Cómo puede fortalecer su posición?, ¿Cómo puede hacer sobresalir a la empresa frente a los competidores?, ¿Qué diferencia puede establecer para lograr una distinción clara?. En resumen, ¿Qué deberá impulsar el desarrollo de la empresa?

Una empresa que decide invertir fuerte para lograr la mejor Calidad-Productividad, acabará imponiéndose sobre sus competidores. Una empresa que define con precisión su combinación de producto-mercado y hace de la Calidad-Productividad su estrategia central, acabará por ser reconocida como LA MEJOR EN SU RAMO. Logrará una posición de mercado imbatible que habrá de llevarla a jugar en ligas mayores, derivará utilidades fuertes y ello lo conducirá a penetrar nuevos mercados para lograr su expansión.

5.6. Calidad en México

5.6. CALIDAD EN MEXICO

5.6.1. ANTECEDENTES DE LA CALIDAD EN MEXICO

En los últimos tiempos se han presentado cambios, en todo el mundo en los aspectos económicos, lo que desde luego a afectado a nuestro país en sus estrategias de desarrollo económico.

En el año de 1973, se introduce a México esta nueva filosofía, con la implantación de círculos de calidad en empresas mexicanas. La promoción fue amplia y con forma organizada con la participación de los trabajadores, que se ubicaron en el análisis, detección y corrección de problemas y desviaciones de sus organizaciones.

El organismo principal que surgió como líder en la difusión de la calidad, fue el Instituto Mexicano de Control de Calidad (IMECA), apoyando los programas de calidad para empresas como Nissan Mexicana, Celanese, Ericsson, Distribuidora Kay, Productividad St y PT, Liconsa, Comisión Federal de Electricidad, Pemex, ISSSTE, Perinatología y el IMSS.

Anteriormente sólo se manejaba el término "Calidad" como la medición de las variaciones de aceptación, de la cual se ocupaba el Departamento de Control y Calidad y el Área de Producción. Tanto los proveedores como el que prestaba el servicio o vendía el producto, tenían que aceptar un margen de desviación, ya que nadie creía que las cosas pudieran salir sin errores, por lo que se debía utilizar la prevención para tener el menor número de defectos.

Debido a la invasión de los japoneses en el mercado, se empezó a tomar en serio en las compañías americanas el concepto de Calidad Total y de "cero defectos". El factor más importante es cumplir con los requisitos del cliente.

En la actualidad, existe una economía muy competitiva tanto nacional como internacional y la calidad va a ser el precio que habrá de pagarse para entrar en cualquier mercado.

5.6.2. IMPLANTACION DE LA CALIDAD EN LAS EMPRESAS MEXICANAS.

Actualmente con el proposito de participar exitosamente en los mercados internacionales para fomentar el desarrollo economico de nuestro pais se esta fomentando el tema de Calidad Total, la necesidad de establecer procesos integrales de productividad-calidad en las empresas.

Cuando se habla de Calidad Total se hace referencia a que todos los que participamos en este pais, hagamos las cosas correctamente, evitando desperdicios y cumpliendo con las expectativas del usuario de nuestros servicios.

Al examinar el proceso de producción nacional, nos encontramos con una cadena que va contribuyendo a la producción total, para lograr una competitividad es necesario que en toda cadena productiva las empresas puedan elaborar productos que cumplan con los requerimientos de su cliente, para que al final el producto que vaya a la exportación sea el más competitivo.

Debemos considerar que en estos momentos las empresas más grandes están en proceso de Calidad Total, por lo que evalúan constantemente a sus proveedores y les exigen el cumplimiento de determinadas normas, sin embargo, no en toda la industria mexicana se tiene esa práctica, las medianas y pequeñas industrias requieren de una orientación para estabonarse en esta cadena de competitividad, como ejemplo establecer normas de calidad. Aproximadamente el 90% de la industria mexicana es pequeña y mediana, por lo que las estrategias para este movimiento, si bien han iniciado con las empresas más grandes del país, deberán buscarse esquemas que estimulen este tipo de acciones en la pequeña y mediana empresa.

Entre los principales problemas que obstaculizan la modernización, basada en el incremento de la productividad y la competitividad en la pequeña y mediana industria, permanecen el incipiente desarrollo tecnológico, y la insuficiente inversión, deficiencias generadas de la apertura comercial:

La escasez de especialistas y asesores tecnológicos es una limitante para el desarrollo, adaptación y asimilación de la tecnología, a lo que adiciona la escasa colaboración entre la industria y los centros de investigación y desarrollo. Por otro lado el nivel tecnológico inadecuado, las empresas pequeñas y medianas observan la carencia de mano de obra calificada.

En las grandes empresas mexicanas cada vez es menor la diferencia entre la calidad nacional y la internacional. La apertura comercial obliga a las compañías a producir bajo un mismo patrón para el mercado interno y externo.

El Control de Calidad ya se presenta en todas las etapas: el comercio, el abasto, el proceso de producción y el producto final. Aquellos proveedores que dominan el mercado por

ser únicos, ya están en proceso de desaparición. Cuando no se consigue un bien o servicio de calidad y a un precio adecuado, se pierde el camino del mercado internacional.

El producir una mercancía bien desde la primera vez es una característica que cada vez se generaliza más. Este proceso de calidad y competitividad no se logra de la noche a la mañana, se necesita un periodo de cuatro a cinco años, pero los resultados son excelentes.

Gracias a la Revolución Industrial japonesa, su gran desarrollo tecnológico ha permitido sustituir los trabajos rudos por la robótica o bien trabajos repetitivos por una tecnología que permite hacer las cosas rutinarias de una manera más eficiente, evitando errores y permitiendo que el humano se dedique a otro tipo de actividades, y observamos que esta situación no ha creado desempleo, las empresas japonesas crecen y al aumentar su producción amplían las oportunidades de empleo hacia otras áreas, y son canalizadas, estas personas desplazan a estos nuevos empleos.

Este proceso sencillo pudiera repetirse en nuestro país, sin embargo, debemos considerar los siguientes aspectos:

a) Para poder reubicar al personal tendrá que ser capacitado o darle nuevos conocimientos para su nuevo puesto, esto en Japón no presenta problema dados los niveles educativos que poseen.

b) En el caso de nuestro país no debemos olvidar que nuestro nivel educativo promedio es de cuarto año de primaria esto no hace fácil ese cambio hacia otras áreas, ni tan sencillo el poder recapacitar a las personas en otra actividad.

c) Regularmente el sustituir en nuestro país equipo para desplazar mano de obra, no incide substancialmente en el crecimiento de las empresas, sino que al contrario las limita en su mercado, ya que se conforma con tener una operación rentable sin buscar nuevas opciones.

Adicionalmente a todo lo anterior, debemos considerar nuestra baja cultura y la deficiente gestión tecnológica existentes en los niveles empresariales. Según algunos expertos en este campo lo primero es utilizar adecuadamente el equipo disponible, utilizarlo óptimamente, mejorar las condiciones de la planta, y después pensar en tecnología más avanzada. Esto parece razonable, ya que tenemos un parque industrial deberíamos utilizarlo de una mejor manera, mediante una mayor creatividad y conocimiento sobre todo de cual es el mercado al que estamos concurrendo y en especial que el Gobierno Federal pudiera señalar cuales son los caminos de nuestra industrialización, definir con mayor claridad nuestra vocación industrial.

Uno de los cuestionamientos más frecuentes respecto al Control Total y Mejoramiento de la Calidad, es que sólo puede dar resultados en países orientales como si fuera necesario tener los ojos rasgados o haber sido educados en la religión budista para poderlo entender. Todo esto es falso, no hay nada en este enfoque administrativo que solo se ligue a valores

religiosos o cuestiones raciales. Pensar así es autodenigrarse y condenarse al estancamiento. En este caso el Control Total y Mejoramiento de la Calidad ya se ha introducido en varias empresas mexicanas, que no son filiales de ninguna extranjera donde trabajan hombres y mujeres mexicanos, cuyas vidas siempre han transcurrido en México. Aquí se han formado con todo lo positivo o negativo que ello signifique.

La cultura no la debemos ver como algo estático sino como algo dinámico ya que estamos en la posibilidad de utilizar avances tecnológicos, sin haberlos tenido que desarrollar, el reto es ser suficientemente analíticos, para que sin perder de vista nuestras raíces ni olvidar la historia, adaptemos todo este acervo a la realidad presente y sigamos ensanchando nuestra cultura general, debido a que la cultura organizacional es parte de ella.

El hecho de que las empresas extranjeras hayan tenido un proceso que las ha hecho ser muy competitivas, no se deriva de algún decreto, sino es el resultado de un todo un proceso que se inicia en la educación y se respalda con valores culturales. En donde se destaca la importancia de hacer las cosas bien a la primera vez.

5.6.3. INFLUENCIA DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO EN LA CALIDAD DE LAS EMPRESAS MEXICANAS

Debido al Acuerdo de Libre Comercio, las empresas mexicanas se han visto en la necesidad de buscar un método que les permita producir a nivel internacional, por lo que han tenido que recurrir al método de Calidad Total para hacer empresas más eficientes y eficaces.

La competitividad requiere de un gran esfuerzo, no sólo de las empresas, sino además de una infraestructura económica que posibilite esa igualdad de circunstancias, tales como vías y medios de comunicación eficientes, tanto terrestres como marítimas y aéreas, que logren dar un excelente servicio a los compradores de otros países, especialmente de Estados Unidos y Canadá.

Por otro lado será necesario que las condiciones laborales, entendiéndose como tal, los salarios, la legislación sobre el particular y la interacción entre empresarios y trabajadores, sean similares a la de nuestros competidores, ya que de lo contrario cualquier ineficiencia o costo financiero afectará esa competitividad.

Otro elemento a considerar serán nuestras regulaciones fiscales, las cuales deben mantener la misma competitividad que otros países.

De igual manera los excesivos trámites burocráticos que interfieren para lograr una mayor agilidad de respuesta a nuestros posibles compradores.

La productividad-calidad nacional no se va a lograr con firmas, propuestas, compromisos o con excelentes documentos. Se va a lograr cuando cada uno de nosotros conozca lo que tiene que hacer y lo haga bien.

Consultores internacionales proponen a los empresarios participar activamente en las negociaciones del tratado, investigar y visualizar aquellos mercados norteamericanos susceptibles de asimilar producción mexicana, en especial en la franja sur, en base a los gustos del consumidor, modernizar sus procesos productivos, capacitar a la fuerza de trabajo, enfocar la conquista del mercado externo bajo una mentalidad "hacia afuera", e innovar las concepciones administrativas.

Sin duda, una herramienta clave para lograr que México se adapte eficientemente a este nuevo contexto internacional, es el cambio de mentalidad de las empresas, que anteriormente buscaban sus políticas de industrialización en la protección comercial y en la sustitución de importaciones.

- Facilitará el acceso de los productos mexicanos al mercado estadounidense.
- Aumentará la productividad por efecto de la competencia.
- Generará empleos a través de las industrias de exportación.
- Captará inversión extranjera directa.
- Ingresará tecnología de punta, servicios financieros de todo tipo.

El TLC proporciona ciertas ventajas a la economía mexicana tales como:

En el otro lado están los empresarios que deben comprender que los trabajadores son un activo muy importante para el desarrollo de sus actividades y que los salarios mínimos son eso y no topes salariales, por lo que deberán buscar mayores remuneraciones a quien más contribuya a esa generación de productividad y calidad.

Por otro lado se presentan incongruencias cuando se exige capacitar al personal pero se le impide su crecimiento por respetar un escalafón que beneficia a intereses sindicales.

Para nadie es desconocido que algunos sindicatos obstaculizan la productividad y la eficiencia al no entender su papel dentro de la generación de la producción y su vinculación con las empresas, debido fundamentalmente al proteccionismo que se le dio durante mucho tiempo y la inflexibilidad en varios casos para optimizar los recursos vía una mayor participación de los trabajadores en la generación de la productividad.

Los puntos a tocar son una breve sinopsis de la industria automotriz en la década de los ochenta, una descripción de las razones que impulsaron a Ford a establecer, en una década, su programa interno de Calidad, los resultados obtenidos el año de 1989 y los objetivos que persiguen para el futuro. Se realizan comentarios sobre la necesidad que se tuvo de transmitir

FORD MOTOR COMPANY Y SU TRANSFORMACION

5.6.5. EJEMPLO

Seamos realistas y seamos conscientes de que si no mejoramos la productividad en las empresas mexicanas no aprovecharemos un gran mercado.

La filosofía de la calidad, hace hincapié resaltando un óptimo aprovechamiento de los recursos de las organizaciones a su máxima expresión, con el compromiso y convicción de los miembros de la misma, asegurando de esta manera un proceso continuo de crecimiento y desarrollo en el tiempo y el mercado de las empresas mexicanas.

En conclusión la competitividad es "hacer las cosas mejor que nadie...", pero reconociendo que la calidad de mejorar, tiene que ser reflejo objetivo de la satisfacción del cliente y de la organización.

- Se desarrolle una auténtica mentalidad empresarial competitiva.
- Tomar en cuenta a los clientes, darles lo que realmente quieren y lograr que estén satisfechos.
- Organización orientada a servir al cliente.
- Productividad, calidad y costo a nivel mundial.
- Competitividad. Una actitud innovadora que impulse la mejora continua en todo lo que hace y en especial, la búsqueda permanente de nuevas y mejores formas de satisfacer al cliente.
- No dañar el entorno de la empresa.

Los cambios más significativos en el entorno de las empresas mexicanas consiste en que:

Las empresas atrapadas en sectores donde la apertura ya es inevitable e irreversible, no tienen más remedio, si pueden y están dispuestas a seguir en la batalla que iniciar de inmediato un profundo proceso de transformación para tener la oportunidad de poder competir a nivel nacional y mundial.

5.6.4 ALGUNOS CAMBIOS QUE DEBE HACER LA EMPRESA MEXICANA PARA LOGRAR LA CALIDAD.

retos, objetivos y los programas de trabajo a toda la estructura humana de la empresa, así como la resistencia al cambio que se presentó durante el desarrollo de dichos programas, la especial orientación de Ford de México hacia el cliente y la forma en que apoyaron el desarrollo de sus proveedores.

Debido al incremento de la inflación en los primeros años de la década de los ochenta, el crecimiento de la deuda exterior y aunado a esto la paridad del peso contra el dólar que aumentó sustancialmente; el gobierno emitió en 1982 un "Decreto para la racionalización de la industria automotriz", el cual limitaba el número de líneas que cada empresa podría ofrecer al mercado, prohibía la incorporación de motores de ocho cilindros y otras opciones consideradas de lujo en automóviles y limitaba la producción de camiones pesados y tractocamiones a productores con capital en su mayoría mexicano, entre otras acciones.

El desfavorable entorno económico que prevaleció durante el periodo 1982-87, aunado a las medidas de control plasmadas en el decreto automotriz de 1982 hizo que las plantas de la industria sufrieran las consecuencias de una fuerte disminución en los volúmenes de ventas.

En este contexto, limitados en el número de modelos a producir, en disponibilidad de motores y en el tipo de opciones a ofrecer, "la estrategia de Ford fue trabajar arduamente para lograr el liderazgo en la Calidad de sus productos, objetivo que de acuerdo a sus estudios de mercadotecnia han alcanzado". Esto representó para Ford la ventaja competitiva en la década de los ochenta.

PLANTA DE FUNDICION

El volumen anual producido por la planta se incrementaba año con año desde su inauguración, llegando a su límite en 1979 para presentar una disminución a partir de esa fecha.

Con objeto de apreciar la situación en que se encontraba la fundición, se realizaron estudios para analizar el costo por kilogramo de pieza fundida en la planta contra otras plantas consideradas como competidores, como ejemplo las de CIFUNSA en México y Cleveland en los Estados Unidos. El estudio se llevó a cabo variando el porcentaje de utilización de la planta del ocho al cien por ciento.

Se cotizaron además, piezas de motores resultando que las fundiciones americanas cotizaron un precio entre treinta y ocho por ciento menor que la planta. Además el análisis demostró el efecto negativo en el costo por kilogramo, debido a los bajos volúmenes.

De esta forma se llegó a establecer la imperiosa necesidad que tenía la planta de fundición de buscar oportunidad para fabricar otros componentes diferentes a los del motor V-8, reconociendo de la misma manera la necesidad de ser competitivos con otras fundiciones en calidad y costo.

Esto logró romper con el círculo de bajo volumen y alto costo, entrando en la competencia de calidad y productividad.

IMPORTANCIA DEL PROGRAMA

La única posibilidad de crecimiento o reinstalación de la total utilización de la capacidad de la planta, era la de producir partes para terceros, ya sea locales o de exportación. Para ello era necesario e inaplazable mejora en forma acelerada los índices de Calidad y costo, objetivo completamente conocido por la dirección, pero que debía ser dado a conocer a la base laboral. La administración de la planta y la oficina de relaciones laborales, se reunieron con la representación sindical para analizar de forma consciente y profesional la posición de la planta, esto para defender la supervivencia de la planta de fundición. Diseñando y estructurando en forma conjunta un programa de productividad que permitiera en el corto plazo, alcanzar objetivos competitivos de Calidad y costo.

Los fundamentos del programa fueron:

1. Mejorar la calidad de vida laboral a través de establecer un clima de confianza entre empleados y trabajadores, fomentando la comunicación en ambos sentidos, el ofrecer sugerencias y dar respuestas al comunicarse y ser escuchado. Además se buscaba promover el que el trabajador desempeñara un papel activo en el análisis y solución de problemas, propiciando la motivación personal, desarrollando y aplicando la creatividad, la habilidad personal y manejando un trato justo y equitativo para todos dentro de la planta.

2. Un firme, total y sincero compromiso entre empresa y sindicato para mejorar la calidad, aceptando el hecho de que algunos métodos utilizados tradicionalmente obstaculizaban los objetivos y no habían sido ni serían lo suficientemente efectivos para alcanzar un producto de calidad competitiva.

3. La compañía proporcionaría entrenamiento y capacitación a su personal, ya que un compromiso de mejorar la calidad y la competitividad sin contar con el personal perfectamente capacitado para desempeñar las funciones de su puesto para poder aplicar su experiencia y creatividad en favor del producto, sería desperdiciar el esfuerzo y el interés por mejorar.

El mejoramiento de Calidad y Productividad requería acción, la acción implicaba algo diferente a lo que normalmente se hacía. Lo importante lo constituía el desarrollar efectivamente a los trabajadores, incrementando sus conocimientos y habilidades, haciéndolos capaces de participar en forma efectiva.

4. Contar con equipos, maquinaria y herramientas en condiciones óptimas, que permitieran asegurar la respetabilidad del proceso de fabricación dentro de los requerimientos del cliente. Todo lo anterior tiene su base en el programa de "Participación activa para la

Transmisiones a estructuras directiva y trabajadora la importancia del programa.

Esto ocasionó que esta planta tuviera que adecuarse a las nuevas circunstancias y al grado reto de poder subsistir a las exigencias del mercado, que cambia constantemente en cuanto a volumen y que siempre aumentan en sus requerimientos de Calidad.

Respecto al volumen de motores fabricados por la planta en 1981, llegó al máximo (110 mil), cabe aclarar que se notó una disminución importante, debido a las restricciones gubernamentales y a la pérdida del poder adquisitivo de los compradores.

En 1981 la situación de la planta de motores se presentaba muy grave en lo que a Calidad se refiere, ya que existía un gran número de reparaciones y desechos. Esto motivó a que la empresa decidiera reunirse con el sindicato, para plantearle el hecho de que se debían eliminar fronteras, trabajando en equipo para lograr un solo objetivo: la Calidad, realizando las operaciones bien a la primera vez.

PLANTA DE MOTORES

Hablando del control estadístico del proceso, éste ha sido utilizado por toda la fuerza laboral, teniendo aplicaciones tanto dentro de las características del producto como en los parámetros del proceso. Es decir 6 piezas defectuosas por cada 100 mil producidas.

En 1989 la planta de fundición logró obtener el premio Q1 otorgado por la oficina corporativa de Calidad Ford. Este premio reconoce a las operaciones de manufactura que persiguen la mejora continua, calidad y productividad, colocando a la planta fundidora entre las primeras plantas del mundo en conseguir esta presea. Por otro lado, se logró reducir el costo de fabricación, logrando así, reducir el índice de desperdicio.

Realizar otro tipo de piezas para motor (escape, cigüeñales propios y para una empresa competidora).

Los resultados obtenidos después de poner en marcha este programa fueron:

RESULTADOS OBTENIDOS.

Calidad y Competitividad" denominado PACC. El cual involucró todos los aspectos antes mencionados, así como objetivos interrelacionados en las diversas áreas, círculos activos para el análisis de situaciones áreas de oportunidad, una compañía de orden y limpieza en la planta para mejorar el medio ambiente, favoreciendo la productividad y la aplicación del control estadístico del proceso por la base laboral, logrando con esto establecer procesos estables que cumplieran con los requisitos y especificaciones del cliente.

Al igual que en la planta de fundición, la administración de la compañía decidió reunirse con el sindicato para el planteamiento de eliminar fronteras, trabajando en equipo para lograr una mayor Calidad y una más alta Productividad.

Los programas aplicados paulatinamente fueron: programa de involucramiento personal, formando círculos activos y grupos de trabajo, contando con el apoyo y participación de líderes naturales y personal positivo de entre el personal obrero, usando como lugares de reunión sus salas dentro de la planta para favorecer la participación abierta del personal. Programa de entrenamiento en control estadístico del progreso, así como el análisis de problemas y toma de decisiones, trabajo en equipo y otros.

Se revisó y corrigió las condiciones de operación del equipo, herramientas e instrumentos de medición.

A partir del nuevo contrato laboral, los operadores aplican el concepto de "autocertificación", siendo su propia responsabilidad la de comprobar la calidad del producto que están manufacturando.

Objetivo y resultados. Los objetivos son mejorar los procesos de realización de los motores que en la actualidad son de inyección electrónica, otro es en el área de proveedores, es decir, fabricantes de equipo original y de refacciones para que se involucren en los procesos de calidad de acuerdo a los requerimientos.

Ahora bien, los logros han sido en el área de cabezas de cilindro, en el área demoblocks, área de ensamble y control estadístico, elevándose la Calidad en dichas áreas.

PLANTA DE ENSAMBLE.

La complejidad de una planta de ensamble, llega a tal grado que enumerando los componentes que forman parte de un vehículo, la cifra alcanza valores arriba de los dos mil. En la planta de ensamble se manejan siete líneas de vehículos diferentes y con diversas opciones.

Las razones para la aplicación de programas de Calidad son similares a las expuestas para las plantas de fundición y motores en cuanto a la baja de mercado y en cuanto a las excesivas reparaciones. Por tal motivo la planta decidió afrontar el reto de producir con Calidad para incursionar en los mercados internacionales, siendo competitivos en Calidad, costo y servicios al cliente, ya que esta era la única alternativa.

Para 1981 se lanza la política de puertas abiertas. Los esfuerzos se encaminaron para hacer que los inspectores de calidad se convirtieran en reparadores de los defectos que encontraban.

Con el objeto de seguir buscando la mejor continuidad de la Calidad en esta empresa, el 13 de diciembre de 1982, se creó la Dirección de Calidad Total. Con el fin de apoyar la excelencia total en Calidad dentro de la organización en Ford de México y en enero del ochenta y nueve se formó el área de mejoramiento de Calidad Total con el objeto de ayudar a los proveedores en la etapa de Planeación de Calidad.

En conclusión, todos los procesos que ha realizado Ford en cuanto a calidad, no hubieran sido posibles sin haber realizado las siguientes actividades:

1. Formar consciencia en todos los empleados de las diversas áreas, incluyendo la base laboral, sus representantes sindicales y los proveedores, que la calidad no es responsabilidad de una sola persona o departamento, sino de todos los que prestan su servicio en la empresa.

2. Implantar las más modernas técnicas de Calidad, tanto las más básicas como el control estadístico de proceso, como las más avanzadas incluyendo el diseño de experimentos.

3. Crear un medio ambiente que motive a los empleados a buscar mejoras en Calidad y Productividad.

4. Capacitar tanto en aspectos del trabajo diario, como en técnicas modernas de calidad y solución de problemas.

5. Buscar la satisfacción total del cliente.

Para afrontar los retos y aprovechar las oportunidades del nuevo entorno, Ford de México ha fijado su atención en cuatro objetivos básicos.

- a) Mantener la excelencia Total en Calidad,
- b) Ser líderes en tecnología automotriz,
- c) Obtener una adecuada rentabilidad y
- d) Lograr el liderazgo.

VI. INVESTIGACION DE CAMPO

VI. INVESTIGACION DE CAMPO (CASO PRACTICO)

CALIDAD TOTAL EN LA EMPRESA PUBLICA (SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA, DEPARTAMENTO DE REVALIDACION, EQUIVALENCIA E INCORPORACION DE ESTUDIOS).

A) INTRODUCCION.

La Secretaría de Educación Pública tiene a su cargo el despacho de los asuntos que expresamente le encomienda el Artículo 30. de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, de la cual emergen las Leyes y Reglamentos que norman el Sistema Educativo Nacional.

La Secretaría de Educación Pública creada por decreto presidencial en octubre de 1921 plasmó en su Reglamento Interno que apareció en septiembre de 1922, las funciones de Revalidación y Equivalencia de Estudios. En 1931 se establece la oficina Consultiva y de Revalidación de Estudios, que en 1943 se transformó en Departamento Jurídico y de Revalidación de Estudios, para que en 1948 fuera elevada a la categoría de Dirección General de Asuntos Jurídicos y Revalidación de Estudios perteneciente a la Subsecretaría de Planeación y Coordinación Administrativa. En 1978 cambia a Dirección General de Incorporación y Revalidación de Estudios, para finalmente, en 1989 pasar a ser la actual Dirección General de Evaluación, Incorporación y Revalidación.

Dentro de esta Dirección se encuentra el Departamento que tiene como objetivo principal el otorgar dictámenes de equivalencia y revalidación de estudios, así como llevar a cabo aquellos trámites de apoyo que faciliten la realización de estudios dentro del Sistema Educativo Nacional.

Es decir la Secretaría de Educación Pública a través de su Dirección General de Evaluación, Incorporación y Revalidación, permite a los estudiantes transitar dentro del Sistema Educativo Nacional y continuar sus estudios de Educación Secundaria, Bachillerato o Licenciatura, mediante sus servicios de Revalidación o Equivalencia de Estudios.

Si se han cursado estudios dentro del Sistema Educativo Nacional y se desea continuar en otra Institución Educativa del País puede hacerse tramitando una Equivalencia de Estudios.

Si se han efectuado estudios en el extranjero y se desea tramitarlos en nuestro País será necesario tramitar una Revalidación de Estudios.

Cualquiera de estos dos trámites puede efectuarse presentando los documentos necesarios y siguiendo un procedimiento sencillo.

B) REVALIDACION.

Por Revalidación entendemos la validez oficial que se otorga a los estudios realizados en planteles que no forman parte del sistema Educativo Nacional, conforme a lo dispuesto en el artículo 61 de la Ley Federal de Educación en relación a los estudios cursados y aprobados en el extranjero.

REQUISITOS PARA EFECTUAR EL TRAMITE DE REVALIDACION.

- 1.- Solicitud de Revalidación de Estudios en el formato distribuido para tal efecto.
- 2.- Original de los certificados y/o boletas de calificaciones que amparen los estudios realizados en el extranjero. En los casos que se pretendan revalidar estudios completos por tipo educativo, deberá presentarse copia del Diploma o Título correspondiente. Los documentos reunirán las siguientes características:

- 2.1.- Legalización por parte del Ministerio de Educación del País correspondiente, excepto en aquellas Naciones cuyos Gobiernos no realizan la función, en estos casos el Consulado Mexicano solicitará los requisitos a complementar.
- 2.2.- Legalización del Cónsul Mexicano o Representante acreditado por la Secretaría de Relaciones Exteriores.

- 3.- Plan y Programas a ser revalidados, en los casos de estudios terminales, tales como los de Técnico, Licenciatura y Posgrado.

- 4.- Los documentos expedidos en un idioma diferente al español requerirán su traducción por Perito autorizado.

- 5.- En caso de haber realizado con anterioridad estudios en México deberán presentar los comprobantes de los mismos en original, debidamente legalizados por las Autoridades Educativas correspondientes.

- 6.- Copia Fotostática del Acta de Nacimiento.

- 7.- Fotografías tamaño infantil en blanco y negro.

* Dos para revalidación de primaria

* Cuatro para primaria, secundaria y bachillerato completo.

* Seis para primaria, secundaria y bachillerato incompleto.

* Seis para primaria, secundaria bachillerato y licenciatura completo.

* Ocho para primaria, secundaria, bachillerato, licenciatura y posgrado.

- Acudir a la institución a la que se desea ingresar e informarse sobre los requisitos que se deberán cumplir para ingresar a ella, así como de todos los datos que solicita esa institución.

RECOMENDACIONES PARA AGILIZAR LOS TRAMITES

Se puede solicitar la equivalencia o revalidación de estudios presentándose en la ventanilla de equivalencia o revalidación del departamento correspondiente, debiendo cumplir con los requisitos que se han mencionado. Los documentos originales serán devueltos después de ser cotejados.

COMO REALIZAR LOS TRAMITES DE REVALIDACION Y EQUIVALENCIA.

- 1.- Solicitud de equivalencia de estudios en el formato distribuido para tal efecto.
- 2.- Original y copia fotostática legible del certificado parcial boletas o constancias, con sus periodos escolares, grados, asignaturas y calificaciones debidamente autenticadas por las Autoridades Educativas correspondientes, y en su caso por los respectivos Gobiernos de los Estados.
- 3.- Copia fotostática del antecedente escolar (primaria, secundaria o bachillerato, según el trámite).
- 4.- Copia fotostática del Acta de Nacimiento.
- 5.- Presentar Plan y Programa de Estudios cursados y acreditados cuando el departamento de revalidación carezca de ellos.
- 6.- Dos fotografías tamaño infantil en blanco y negro.

REQUISITOS PARA EFECTUAR EL TRAMITE DE EQUIVALENCIA..

Por equivalencia se entiende la compatibilidad de contenido y objetivos académicos entre dos o más estudios del mismo tipo o nivel educativo, y en su caso, la correspondencia relativa en el número de horas de estudio o sesiones de clase por tipo, grado o materia, realizados en la República Mexicana que forman parte del Sistema Educativo Nacional.

C) EQUIVALENCIA.

- 8.- Copias fotostáticas legibles de todos los documentos originales que se entreguen.

Si siguiendo este orden se expuso lo siguiente:

Este análisis tuvo como finalidad evaluar el departamento en forma integral examinando su planeación, organización, dirección y control.

ANÁLISIS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

- a) Observación directa.
- b) Entrevistas informales.
- c) Manuales de procedimiento del departamento.
- d) Tarjetas de control y formatos, y
- e) Concentrados estadísticos.

Como fuentes principales de información para este estudio se tuvieron las siguientes:

Como primer paso de dicho estudio se presenta el diagnóstico preliminar, el cual está dividido en tres secciones. La primera analiza el departamento estudiando su proceso administrativo, la segunda con un enfoque analítico evalúa el sistema operativo y finalmente la tercera consta de un resumen a manera de conclusión.

Como una de las primeras consecuencias de la actual política de diversificación en la educación en los nuevos convenios de intercambio educativo con otras naciones, ha surgido una creciente demanda de los servicios de revalidación y equivalencia que rebasan la capacidad de respuesta del departamento correspondiente, por lo cual la administración ve la necesidad de un estudio cuyo objetivo es analizar el nivel del servicio que dicho departamento presta y, además lograr un aumento de productividad que asegure satisfacer la actual demanda con una Alta calidad en el servicio.

Diagnóstico realizado por especialistas que determinó la necesidad de modificar al Departamento de Revalidación, Equivalencia e Incorporación de Estudios.

D) DIAGNOSTICO.

- Llenar cuidadosamente la solicitud.
- Escribir en la solicitud el nombre según el acta de nacimiento.
- Presentar la documentación completa.

PLANEACION

La planeación es el proceso que permite la identificación de oportunidades de mejoramiento en la operación de la organización, así como el establecimiento formal de planes y programas para aprovechar integralmente dichas oportunidades.

1. El objetivo principal es conocido ampliamente por el personal.
2. Las políticas generales del departamento aunque no están plenamente identificadas se encuentran implícitas en las normas que regulan las decisiones del personal.
3. Existe un manual de procedimientos que detalla los pasos a seguir para la adecuada producción del servicio, aunque este manual adolece a dos fallas:

- a) No está actualizado.
- b) No está debidamente difundido.

4. No existe un programa de trabajo que permita planear adecuadamente las cargas de trabajo y los controles que caractericen la Calidad del servicio.
5. El presupuesto esta dado por los niveles superiores y la influencia del jefe de departamento es limitada.

ORGANIZACION.

Es la función administrativa que pretende la disposición y distribución adecuada del trabajo y del personal que debe llevarla a cabo, definiendo claramente sus relaciones.

- 1) La estructura esta formada por tres niveles:

- a) Una jefatura de Departamento.
- b) Dos jefaturas, y
- c) 6 secciones operativas.

- 2) Las relaciones interdepartamentales del segundo y tercer nivel no están claramente definidas, recibiendo las áreas operativas ordenes de ambos jefes e inclusive directamente del jefe departamental, faltando con ello al principio de unidad de mando y dirección.

- 3) En cuanto a los cuadros ocupacionales, los puestos en su mayoría (aunque no todos), están definidos dentro del Manual de Procesos, pero en la práctica no son desarrollados de ese modo.

La excesiva carga de trabajo obliga a los mandos superiores a ejecutar tareas operativas, distrayéndose de las actividades propias de su cargo.

Además dicha carga de trabajo más la falta de una apropiada coordinación obliga al personal a distraerse de sus actividades asignadas, para cumplir otras operaciones urgentes, ocasionando nuevos retrasos en el proceso. Por otro lado la línea de mando entre el segundo y tercer nivel se pierde a no encontrar un responsable de sección en quien delegar autoridad y responsabilidad.

La comunicación entre estos niveles (segundo y tercero) se hace del sujeto hacia cada uno de los elementos de cada sección invirtiendo en ello gran cantidad de tiempo.

INTEGRACION.

La integración pretende obtener y articular los elementos humanos y materiales que la planeación y la organización indican como requeridas para el adecuado funcionamiento del organismo social

1) El reclutamiento y la selección de personal se llevan a cabo por medio del departamento de Recursos Humanos usando como directrices, el perfil del puesto vacante y las aptitudes de los candidatos al puesto.

2) No existe en el departamento un Programa de Capacitación, está se lleva a cabo con el transcurrir del tiempo y en forma empírica básicamente a través del apoyo de los compañeros de trabajo y de ensayo y error. Por tanto la experiencia es la que da la pauta en el desarrollo del trabajo.

La falta de capacitación es un problema que afecta seriamente el funcionamiento de secciones clave como lo son "ATENCIÓN AL PÚBLICO" y la de "DICTAMINADORES".

3) La sección de dictaminadores se ve también afectada por la rotación de personal, la capacitación actual de un dictaminador, se lleva alrededor de 2 a 3 años, la rotación de personal es aproximadamente igual a este periodo, la resultante principal es que los dictaminadores capacitados abandonan el departamento cuando están aptos, provocando con ello dos circunstancias:

- a) El abandono del puesto de una persona capacitada, y
- b) La pérdida de un "instructor" del nuevo personal.

- El primero y el segundo nivel del departamento se encuentran saturados por actividades operativas y la atención al público, resolviendo apresuradamente los problemas más urgentes de Dirección, esta presión de tiempo, afecta sensiblemente su efectividad en la toma de decisiones y coordinación del departamento.
- En cuanto a la delegación de autoridad la encontramos deficiente básicamente a dos puntos:
- 1) La carga de trabajo operativa de los mandos intermedios.
 - 2) La falta de un responsable en cada sección que desahogue el trabajo operativo de sus superiores.
- ### CONTROL
- El control es un proceso para determinar lo que se esta llevando a cabo valorizándolo y, si es necesario, aplicar medidas correctivas de manera que la ejecución se realice de acuerdo a lo planeado.
- 1) Los controles existentes en el departamento son los siguientes:
 - a) Control de asistencias del personal.
 - b) Control de correspondencia de trámites.
 - c) Relación de entrega de expedientes de una sección a otra
 - d) Vales de salida de expedientes del archivo, y
 - e) Controles estadísticos.
 - 2) El control de correspondencia se lleva en base a tarjetas de cardes, su objetivo es el de identificar en que parte del proceso se encuentra un trámite (sin embargo resulta ineficaz, ya que no hay suficiente personal para mantenerlo actualizado).
 - 3) Las relaciones de entrega de expediente pretenden descargar la responsabilidad de dichos expedientes hacia la sección que lo recibe.
 - 4) Los vales de salida de archivo si controlan en forma eficiente la salida de expediente del mismo.
 - 5) Existen otros controles que seria conveniente aplicar al sistema, por ejemplo:

DIRECCION.

a) Diseñar medidas de control que actúan sobre la sección de "atención al público", que permita la entrada al sistema únicamente a aquellos trámites que cumplan satisfactoriamente con los requisitos necesarios para su dictamen. Ya que en la actualidad esta falta de control ocasiona que un trámite de cada cinco que inician en ventanillas se detengan a mitad del proceso ocasionando:

- * Que el 20% del esfuerzo de trabajo de departamento sea inútil.
- * Retraso en los tiempos de respuesta de trámites que si cumplen con los requisitos.
- * Retraso considerable en la solución de la problemática de los interesados en el trámite.
- * Mala imagen ante el público del departamento y la Dirección General.

b) También resulta importante el diseño de un control, que frene el acceso del público al interior del departamento, la atención al público debe circunscribirse exclusivamente a la sección de atención al público, el personal de esta sección debe ser capaz de solucionar las dudas de los interesados. Ya que este acceso indiscriminado del público al interior del departamento, distrae de sus actividades al jefe del departamento, jefes e incluso a los dictaminadores, esta actividad interrumpe el proceso constantemente y da oportunidad a la ocurrencia de situaciones irregulares de todo tipo.

ANÁLISIS DEL SISTEMA OPERATIVO.

El análisis del sistema operativo evalúa los elementos de éste, como son los procedimientos, las cargas de trabajo, los formatos, el espacio físico, los controles, etc.

Deteniéndose especialmente en problemas concretos, para examinarlos detalladamente y aportar soluciones prácticas que favorezcan un mejoramiento del sistema operativo y del proceso administrativo.

Este análisis es complementario al estudio del proceso y tiene como herramientas básicas para la comprensión del sistema operativo, los diagramas de flujo, la observación directa y el estudio de manuales de la organización.

Basándose en la observación directa del proceso, motivo de estudio, se encontraron que los mayores problemas son los siguientes:

- 1.- No son debidamente revisados los documentos.
- 2.- Se permite la entrada indiscriminada del público hacia las demás áreas.
- 3.- No existe información (carteles, pizarrones, etc.) donde se informe oportunamente al interesado sobre los requisitos necesarios para su trámite.

Esto debido a:

1. Falta de capacitación del personal, y

2. Falta de planeación en la recepción de documentos.

En las ventanillas de entrada se reciben todo tipo de trámites, dificultando la rápida y racional capacitación del personal, como consecuencia se reciben trámites con documentación incompleta que ayuda a agravar la carga de trabajo, provoca cuellos de botella, retraso en el trámite para el interesado, el cual intenta aclarar su situación entrevistándose con el jefe de departamento o incluso con el dictaminador.

Se encontró que los controles de correspondencia no se llevan cabalmente, es decir, no se van actualizando conforme avanza el trámite, por tanto este control es poco confiable.

No existe una sección que controle la calidad del servicio. De hecho la revisión de los dictámenes está siendo realizada por una subje de departamento, su carga de trabajo es de 16 dictaminadores contra un revisor.

Existen además tres factores que afectan al sistema en forma global y son:

1. La excesiva carga de trabajo, provocada primero por el aumento natural de trámites, segundo por la falta de un filtro efectivo en la entrada al sistema, y tercero por la distracción de personal hacia otras actividades.

2. La falta de control en los trámites especiales que provoca el extravío de estos y la distracción del personal de sus actividades específicas con el objeto de localizar dichos trámites.

3. La atención al público por personal cuya función no es atenderlo, ocasionando el incumplimiento del flujo normal del proceso y la posible creación de situaciones irregulares dentro del mismo.

FORMATOS Y CARGAS DE TRABAJO.

Los formatos que se manejan dentro del departamento son de dos tipos: los que ayudan al desempeño del trabajo y los formatos de control.

En cuanto a los primeros están muy diversificados, y son manejados principalmente por las áreas de DICTAMINADORES y la de MECANOGRAFÍA, en términos generales cumplen satisfactoriamente con sus objetivos.

Los formatos de control son en realidad tarjetas en blanco, en las que son mecanografiados los datos de los interesados, y no cumplen realmente con su función de control.

CONCLUSIONES.

Como resultado de lo anterior se concluyo que en el Departamento de Revalidación y Equivalencia de Estudios se presentan alteraciones importantes tanto en su proceso administrativo como en el sistema operativo.

Las causas más notorias de dichas alteraciones son:

a) Creciente demanda del servicio que está empezando a rebasar la capacidad de respuesta del departamento, trayendo como consecuencia, primero una alta carga de trabajo y, segundo una falta de coordinación administrativa.

b) El agotamiento normal de todo sistema, el cual necesita evolucionar para hacer frente a las nuevas exigencias de la demanda.

c) Falta de capacitación del personal, como consecuencia de una alta rotación que no permite la eficiente sustitución del trabajador que sale de la organización.

Esta situación entraña ciertos peligros de los cuales se destacan dos:

* El departamento llegue hacer ineficaz en la prestación del servicio, y
* Se presenten irregularidades que desacrediten al departamento y a la dirección.

Con estas conclusiones se cerro el diagnostico preliminar.

E) PROYECTO DE CALIDAD TOTAL.

En enero de 1991, la Dirección General se interesó en iniciar un Programa de Círculos de Calidad (C.C.), en el Departamento de Revalidación con los siguientes propósitos:

a) Como un recurso para promover y apoyar la participación activa de los directivos y el personal de este departamento en un proceso de cambio social, organizativo y tecnológico.

b) Como un plan piloto capaz de generar una experiencia que permita la adaptación de este programa a las características y necesidades propias de la Dirección General de Evaluación, de Incorporación y Revalidación para su posterior implantación a otras áreas de la misma.

PROBLEMATICA QUE PRESENTABA EL DEPARTAMENTO.

Se eligió este departamento porque presentaba la siguiente problemática:

Como consecuencia del crecimiento de la población estudiantil y el aumento de trámites por la diversificación de los planes de estudio, el sistema de producción de este departamento que en otra época era eficiente, se fue saturando, agotando y empezó a crear desorden, carga de trabajo excesiva, dificultades en la Dirección y Coordinación. El equipo de oficina también inició su decadencia al padecer sobrecarga de trabajo, así como un deficiente mantenimiento.

Esta problemática, más la propia del sector público creó una desesperanza y falta de credibilidad en el personal que se fue agudizando con el tiempo.

La suma de esta situación se llegó a reflejar, entre otros factores en los siguientes:

1) Deficiente atención al público por:

- * Tiempo de promedio de respuesta a la solicitud muy largo.
- * Tiempo de espera prolongado.
- * Información poco oportuna, deficiente y/o inadecuada.
- * Traspapeleo de expedientes.

- 2) Baja calidad de los productos.
- 3) Desorganización.
- 4) Baja motivación del personal.
- 5) Insuficiente control del proceso.
- 6) Falta de capacitación.
- 7) Rotación excesiva del personal.
- 8) Alto nivel de ausentismo.

F) PASOS A DESARROLLAR.

Al detectar estos problemas la Dirección General tomó las siguientes decisiones:

1. Reestructurar el sistema de manejo de información y la organización del Departamento de Revalidación, para atender con mayor eficacia y eficiencia las necesidades generadas por los cambios en la demanda de la población usuaria.
2. Introducir un programa de Círculos de Calidad con el propósito de promover el desarrollo humano y organizacional, a través de estimular y capacitar al personal para participar activamente en:

- * La integración y desarrollo de los grupos de trabajo.
- * El análisis y solución de los problemas de sus respectivas áreas de trabajo.
- * La colaboración entre las diferentes áreas.
- * La innovación de los procesos, aprovechando sus propias experiencias y conocimientos
- * El desarrollo de una cultura de mejoramiento continuo que eleve la Calidad de Servicios y su propia Calidad de vida.

El plan piloto de Círculos de Calidad ha logrado promover la participación en el cambio de la mayor parte del personal del Departamento de Revalidación en la mejora de los servicios, así como en propiciar su desarrollo humano y el de su organización. Sin embargo, el cambio desde un punto de vista psicosocial y organizativo no se ha consolidado aún, se requiere reforzar la integración de los nuevos equipos de trabajo, así como el aprendizaje de Técnicas de Círculos, habilidades de liderazgo, servicio y trato al público, manejo de conflictos y algunos otros aspectos.

Si bien los primeros talleres de Círculos y desarrollo humano estimularon la participación al cambio y contribuyeron a manejar temporalmente la frustración por los bajos salarios; en este tipo de proceso, así como a calmar temporalmente la frustración por los bajos salarios; para consolidarlo se requiere llevar a cabo sesiones complementarias de capacitación y seguimiento, así como mejorar las percepciones económicas para que el personal se sienta reconocido por su esfuerzo y un pago más justo.

Este plan fue conducido en todas sus fases por el Director General, el Director de Incorporación y Revalidación, el Jefe y los Subjefes del Departamento, con el apoyo de una Asesora Externa y dos Coordinadores de Círculos de Calidad adscritos a la Dirección General.

El Programa de Círculos de Calidad se ha extendido al personal de dos departamentos de la Dirección de Evaluación del proceso educativo, para los cuales se diseñó una estrategia de capacitación distinta, basada de un Modelo de Desarrollo Humano y Organizacional, en apoyo al Programa de Círculos. Estos departamentos son los de:

- Humanidades cuya capacitación ha sido en etapas, y se inició a finales de enero de 1991, el cual logró una integración sumamente rápida y ha tenido resultados sobresalientes.
- Instrumentos del Dominio Cognoscitivo, Psicomotor y Especial, cuya capacitación se inició en abril de 1991.

Además se implementaron talleres para los departamentos de :

* Incorporación.

* Organización y aplicación de exámenes.

El plan piloto de Círculos de Calidad en el Departamento de Revalidación se llevó a través de varias etapas.

G) COMO SE DESARROLLÓ EL PROYECTO.

1. Proceso de integración del personal directivo, involucrado con el Departamento de Revalidación como Comité Directivo del Programa.

2. Proceso de capacitación y desarrollo del personal directivo como participante de un Círculo y como facilitadores del programa.

3. Proceso de formación, capacitación y desarrollo de los segundos círculos de calidad de las áreas de dictaminadores y atención al público, así como de integración de los mismos con los directivos.

4. Proceso de formación, capacitación y desarrollo de los segundos círculos de calidad de las áreas de personal secretarial y de archivo, así como de integración de los mismos con los directivos.

5. Integración del Círculo Directivo Reva ampliado, del que formaron parte el Director General, el Director de Incorporación y Revalidación, el Jefe y los Subjefes del Departamento de Revalidación, el Coordinador y algunos representantes de Círculos de Calidad de esa Dependencia, los asesores del sistema de computo, el Coordinador y Subcoordinador del programa de Círculos de Calidad de la Dirección General de Evaluación, Incorporación y Revalidación, así como, la asesora del mismo.

H) RESULTADOS OBTENIDOS EN EL PROYECTO.

PRINCIPALES LOGROS DEL CÍRCULO AMIGOS DEL DEPARTAMENTO DE REVALIDACION.

- * Trabajo en equipo, más conciencia y responsabilidad en las funciones correspondientes.
- * Mejora de la comunicación entre los miembros del grupo y con los jefes en forma espontánea.
- * Apoyo por parte del Círculo Delta para lograr tener mayor información.
- * Iniciativa para lograr las propias metas, mayor conciencia y responsabilidad en las funciones que les corresponden.

* Mejora de imagen: se consiguieron cuatro uniformes y participaron en el nuevo diseño del área.

* Organización interna:

- Elaboración de propuestas y aplicación de las mismas.
- Relación de trabajo para evitar la rutina.
- Relación de tiempos en actividades previas a la reestructuración.
- Orden entre usuarios y personal.
- Detección, anulación y trámites de seguimiento.

* Organización formal.

- Elaboración de un prontuario.
- Presentación de propuesta para control de gestores.

* Participación en la reestructuración de su trabajo.

PRINCIPALES LOGROS DEL CIRCULO DELTA GRIEGA DEL DEPARTAMENTO DE REVALIDACION.

* Elaboración de tres matrices que unificaron los criterios para la equivalencia de trámites del Sistema Abierto.

- Profesor de Educación Primaria.
- Técnico profesor de la Dirección General de Evaluación, Revalidación e Incorporación a Sistema Abierto.
- Nacional Preparatoria al Sistema Abierto.
- Bachillerato de la U.A.E.M. 50% al Sistema Abierto, CCH-UNAM 50%
- Sistema de Educación Estatal de Veracruz.
- Unidad de Educación Media Superior.
- CONALEP plan 1990.

* Otros logros:

- Se acortó el tiempo de los dictámenes.
- Se elaboraron formatos de equivalencias.

* Mayor responsabilidad en el trabajo.

PRINCIPALES LOGROS DEL CIRCULO DELTA FORCE DEL DEPARTAMENTO DE REVALIDACION.

- * Comunicación más estrecha de todos los compañeros, desde ventanillas hasta las autoridades de la Dirección.
- * Se elaboró un catálogo para la unificación de criterios que se ha ido enriqueciendo día a día y se ha aplicado en el trabajo.
- * Como resultado del catálogo se elabora actualmente los trámites de revalidación con mayor eficacia y rapidez.
- * Se ha obtenido información de la escala de calificaciones de los distintos países para la elaboración de dictámenes.

El Círculo Delta Force dejó de funcionar a raíz de los cambios estructurales del Departamento de Revalidación.

Dos de su integrantes permanecieron en la misma área, se convirtió en Círculo VU (ventanilla única). Al pasar dos de sus dictaminadores a formar parte de esta nueva área.

Ahí se integraron como Círculo de Proceso de Trabajo, con otros tres miembros, dos secretarías y uno de archivo.

RESULTADOS DEL CIRCULO DELTA, DEL DEPARTAMENTO DE REVALIDACION. (LICENCIATURA).

* Se establecieron lineamientos generales del catálogo de unificación de criterios.

* Se crearon modelos para utilizar de forma inmediata.

* Matrices elaboradas.

- Arquitectura.
(Universidad Veracruzana= Universidad Cristóbal Colón)

- Ingeniería Electromecánica.
(ESIME, IPN= DIRECCION GENERAL DE INSTITUTOS TECNOLOGICOS)

- Sistema de Computación Administrativa.
(Universidad del Valle de México Siglo XX = Universidad del Valle de México)

Siglo XX).
(UNAM = Universidad del Valle de Méx. Ingeniería Industrial en Producción).
(Universidad Iberoamericana = Universidad del Valle de México Siglo XXI).

PRINCIPALES LOGROS DEL CIRCULO DE HUMANIDADES.

A partir del Taller de Planeación y Trabajo en Equipo, los miembros del departamento de humanidades, han mejorado substancialmente su interacción en los ámbitos laboral, grupal, afectivo e individual. Cabe señalar que, hasta antes de tomar el taller, el trabajo del departamento se realizaba en forma diferente, lo cual no obstante satisfacía las demandas de la institución, no propiciaba el desarrollo individual y grupal, no aprovechaba las posibilidades de creatividad latentes en el grupo y no hacía posible un clima adecuado para el desarrollo del trabajo.

El Taller de Planeación de Trabajo en Equipo permitió al grupo reflexionar sobre su situación y determinar cuales serían las medidas a través de las cuales se generaría un cambio cualitativo, mismo que es evidente a la fecha.

A continuación se enlistan los logros alcanzados por el grupo en los aspectos laboral, grupal, afectivo e individual.

GRUPAL.

- Mayor compromiso y responsabilidad.
- Distribución del liderazgo.
- Establecimiento de mecanismos de participación democrática.
- Mayor aprovechamiento de los conocimientos y actitudes de cada miembro.
- Apertura hacia la discusión académica.
- Incremento del apoyo entre los miembros del grupo.
- Establecimiento de objetivos de índole grupal.
- Adopción de mecanismos para el desarrollo grupal.
- Retroalimentación.
- Toma de acuerdos para un mejor interacción.

LABORAL

- Elaboración oportuna.
- Mayor calidad.
- Incremento de la cantidad de productos atendidos.
- Aplicación de principios de planeación grupal.

- Mayor satisfacción por el trabajo realizado.
- Desarrollo de valores relacionados con la amistad, el respeto y la
- Auto-confianza.
- Superación.

INDIVIDUAL.

- Mayor comunicación.
- Mayor convivencia.
- Disminución de estrés.
- Aceptación y compromiso recíproco.
- Clima de confianza y Seguridad.
- Disminución de los conflictos interpersonales.
- Reconocimiento de fuerzas y debilidades.
- Mayor sensibilidad a las necesidades de cada miembro del grupo.

APECTIVO.

- Participación interdisciplinaria en la elaboración de los productos.
- Desarrollo de la creatividad en el diseño y realización de los productos.
- Mejor atención a los usuarios.
- Disminución sensible del número de errores en los productos.
- Distribución equitativa de las cargas de trabajo.
- Simplificación de los procesos de trabajo.
- Establecimiento de objetivos comunes de índole laboral.

I) APLICACION E INTERPRETACION DE LOS CUESTIONARIOS.

Después de describir los cambios aplicados al Departamento, así como los logros reportados (en un informe) por los Círculos de Calidad, nuestro interés se centra en comprobar la veracidad de la información obtenida mediante la aplicación de cuestionarios.

Dichos cuestionarios se aplicaron a (el Departamento motivo de estudio), la totalidad de los empleados integrantes de éste, además se decidió hacer una comparación con otro departamento de la Secretaría de Educación Pública, donde no se ha implantado ningún tipo de Programa de Calidad Total, la comparación la realizamos a través de la aplicación de un segundo cuestionario.

La mejor manera de comprobar la funcionalidad y Calidad del servicio del Departamento de Revalidación, Equivalencia e Incorporación de Estudios consideramos es a través de la aplicación de un tercer cuestionario dirigido a los usuarios del servicio, el cual nos permitirá afirmar o negar el mejoramiento del departamento y la Calidad del Servicio.

DISEÑO DE LA MUESTRA.

Para determinar el número de los cuestionarios a aplicar a los usuarios contamos con:

MUESTRA DE POBLACIONES FINITAS.

Para poblaciones finitas (menos de 500,000 elementos), se utiliza la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Npq}{e^2(N-1) + \sigma^2pq}$$

en donde:

σ^2 = Coeficiente de confianza (3.84)
N = Universo 350 usuarios semanal
p = Probabilidad a favor.(50 %)
q = Probabilidad en contra.(50%)
e = Error de estimación.(5%)
n = Tamaño de la muestra.

Sustituyendo:

$$n = \frac{(350) (.5) (.5) + 3.84 (.5) (.5)}{.0025 (350-1) + 3.84 (.5) (.5)}$$

87.5

$$n = \frac{87.5}{47.74} = 1.8325 \text{ CUESTIONARIOS A APLICAR}$$

En cuanto a los cuestionarios que se aplicaran al Departamento de Revalidación, Equivalencia e Incorporación de estudios, debido a que se trata de un departamento con un número determinante de integrantes (número pequeño de personas), se llevará a cabo un Censo, y se tomará a los empleados miembros del Departamento como la Totalidad de la muestra.

CUESTIONARIO I
IMPLANTACION DE CIRCULOS DE CALIDAD

EDAD _____ SEXO _____ ANTIGUEDAD _____
PUESTO _____ NO. DE PERSONAS A SU CARGO _____

LA APLICACION DE ESTE CUESTIONARIO ES UNICA Y EXCLUSIVAMENTE PARA FINES
ACADEMICOS. POR LO CUAL SE REQUIERE SU COOPERACION.

1.- ¿FORMO USTED PARTE DEL PROGRAMA DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD?

SI _____ NO _____

2.- ¿CUANTO TIEMPO DURO EN EL PROGRAMA DE CIRCULOS DE CALIDAD?

3.- ¿SE LE INFORMO AMPLIAMENTE EL OBJETIVO DEL PROGRAMA DE LOS CIRCULOS DE
CALIDAD?

SI _____ NO _____

4.- AUN CONOCIENDO EL OBJETIVO DEL PROGRAMA CIRCULOS DE CALIDAD,
¿TUVO ALGUNA DIFICULTAD PARA ADAPTARSE AL PROGRAMA?

5.- ¿QUE IMPRESION TIENE SOBRE LOS CIRCULOS DE CALIDAD?

BUENA _____ REGULAR _____ MALA _____

6.- DE ACUERDO AL TRABAJO SOBRE CIRCULOS DE CALIDAD
¿EN QUE FORMA INFLUYO PARA MEJORAR SU AREA DE TRABAJO?

POSITIVAMENTE _____ NEGATIVAMENTE _____ INDIFFERENTE _____

7.- ¿QUE CAMBIOS ENCONTRÓ FAVORABLES DENTRO DEL DEPARTAMENTO A PARTIR DE LA
LLEGADA DE CIRCULOS DE CALIDAD?

15.- EL TRATADO EXIGE CALIDAD TOTAL EN EL TRABAJO DE TODA LA EMPRESA.
DE QUE MANERA CONSIDERA QUE SE PUEDE LLEVAR A CABO EN UNA DEPENDENCIA DEL
GOBIERNO?

14.- EN QUE FORMA CREE QUE ESTE RELACIONADO SU TRABAJO CON EL T.L.C.?

13.- CUALES PIENSA QUE PUEDEN SER SUS EFECTOS DENTRO DEL PAIS?

12.- QUE PIENSA ACERCA DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO?

AMPLIO _____ REGULAR _____ NULO _____

11.- QUE CONOCIMIENTO TIENE ACERCA DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO?

10.- QUE CONSIDERA QUE LE HIZO FALTA AL DESARROLLO DEL PROGRAMA DE CIRCULOS DE
CALIDAD?

9.- LE HA SERVIDO DE ALGO (DENTRO DE SU AREA DE TRABAJO Y FUERA DE ELLA), HABER
VIVIDO ESTA EXPERIENCIA?

8.- QUE PARTE DENTRO DEL DESARROLLO DE CIRCULOS DE CALIDAD LE PARECIO MAS
IMPORTANTE Y PORQUE?

16.- INDIQUE LA TRASCENDENCIA EN SU TRABAJO QUE PUEDE LOGRAR AL MEJORAR LA CALIDAD Y DE QUE FORMA PODRIA DESARROLLARLA?

17.- DE ACUERDO AL PROGRAMA DE CIRCULOS DE CALIDAD ¿QUE CAMBIOS SINTIO DEL AREA DIRECTIVA HACIA USTED?

18.- ¿A QUE ATRIBUYE LA REACCION ANTERIOR?

19.- DENTRO DE LOS CAMBIOS QUE SE HAN VENIDO ORIGINANDO EN EL PAIS ¿CUALES CONSIDERA FAVORABLES EN LA SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA?

20.- ¿DE QUE MANERA REPERCUTEN EN SU AREA DE TRABAJO?

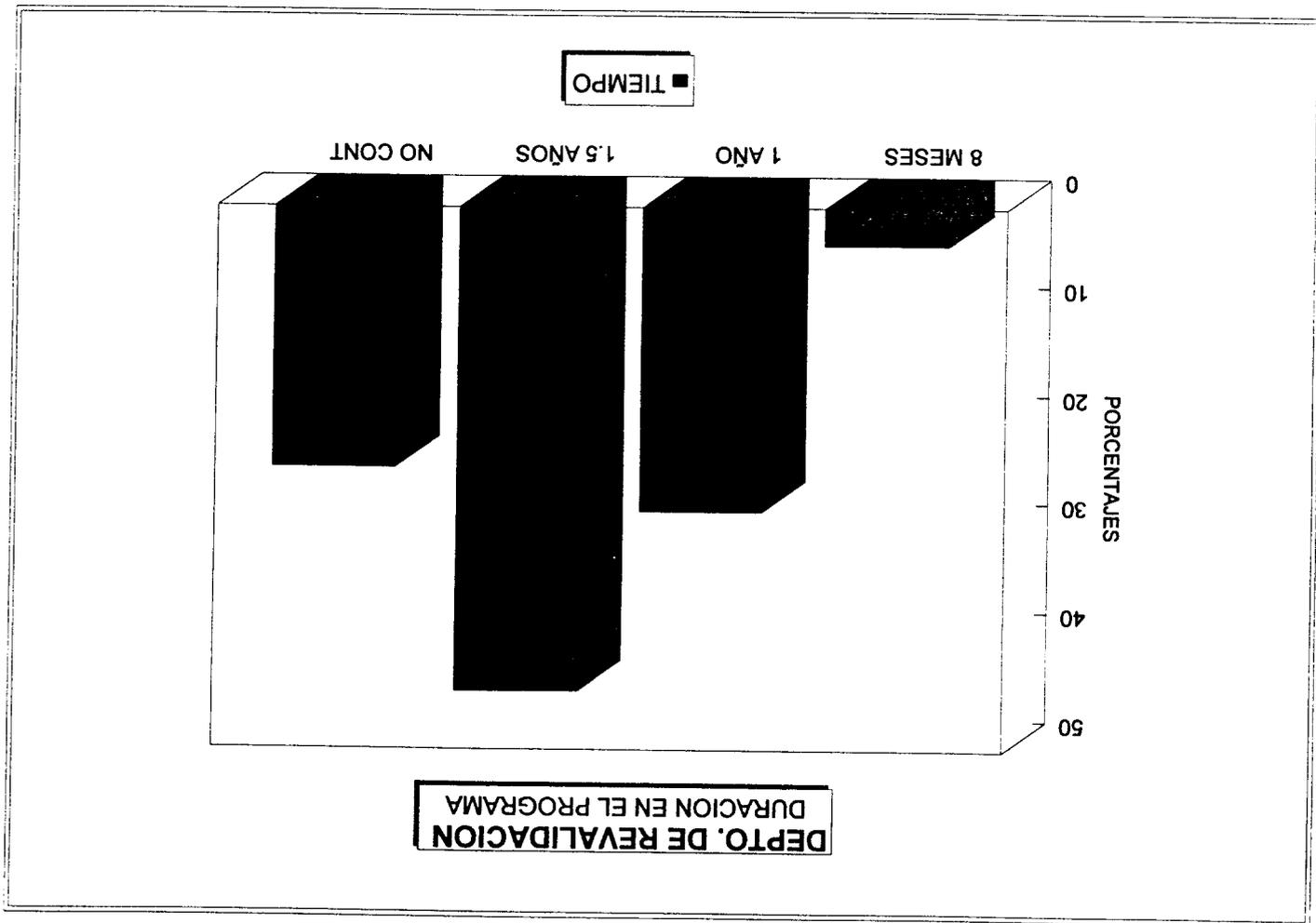
FAVORABLE _____ DESFAVORABLE _____ NO REPERCUTEN _____

21.- ¿COMO CONSIDERA EL AMBIENTE EN SU DEPARTAMENTO?

BUENO _____ REGULAR _____ MALO _____

22.- SOBRE EL DESARROLLO DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD. ¿CUALES PIENSA USTED QUE FUERON SUS RESULTADOS?

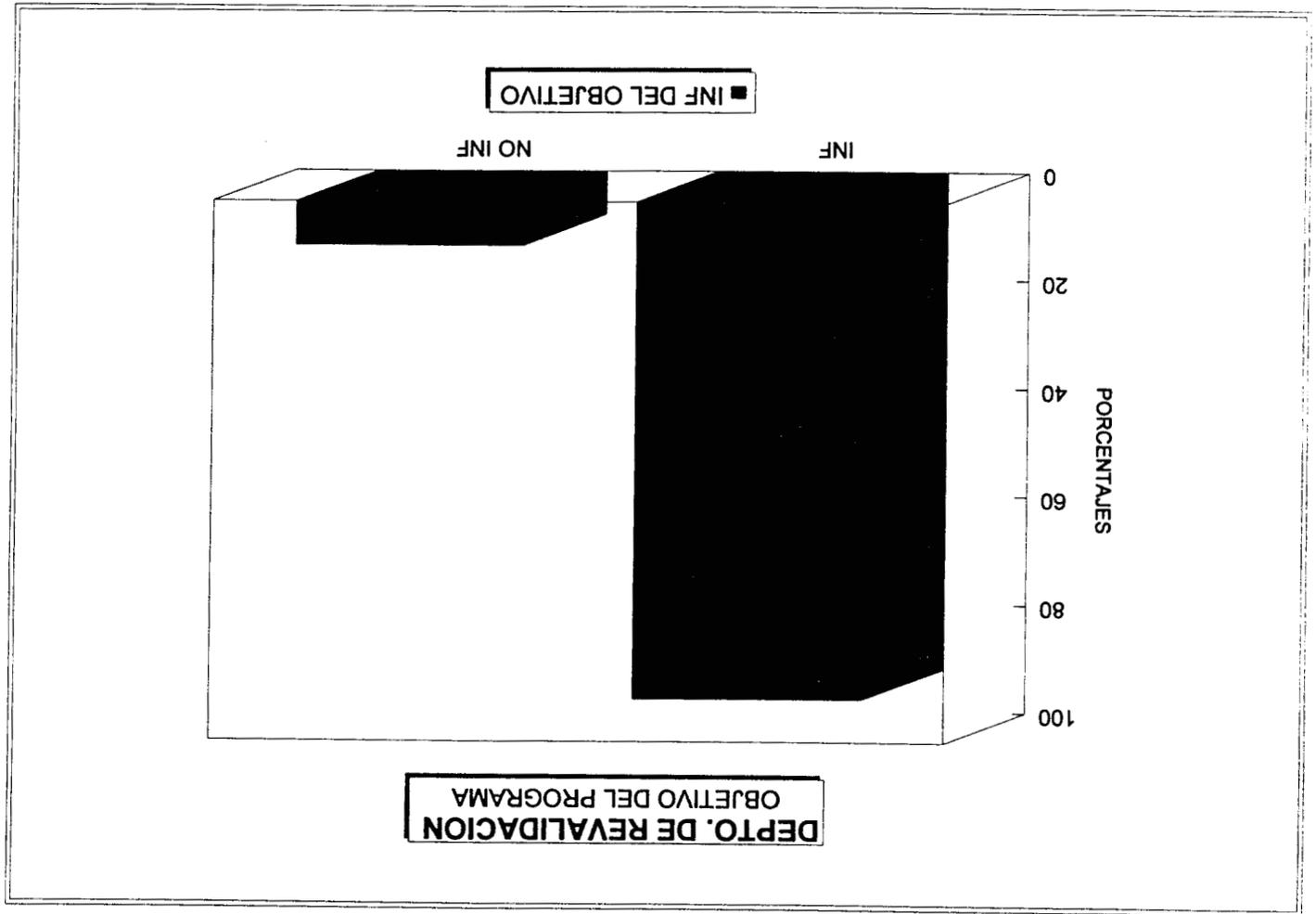
CUESTIONARIO: IMPLANTACION DE CIRCULOS DE CALIDAD
 PREGUNTA 2:
 ? CUANTO TIEMPO DURO EN EL PROGRAMA DE CIRCULOS DE CALIDAD?



EL 45 % DE LOS EMPLEADOS PARTICIPO EN EL PROGRAMA DE CIRCULOS DE CALIDAD POR MAS DE UN AÑO Y UN 28 % PARTICIPO POR UN AÑO. LO QUE INDICA QUE LA MAYORIA DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO SE INTERESO POR EL BUEN DESEMPEÑO DE SUS ACTIVIDADES.

INTERPRETACION

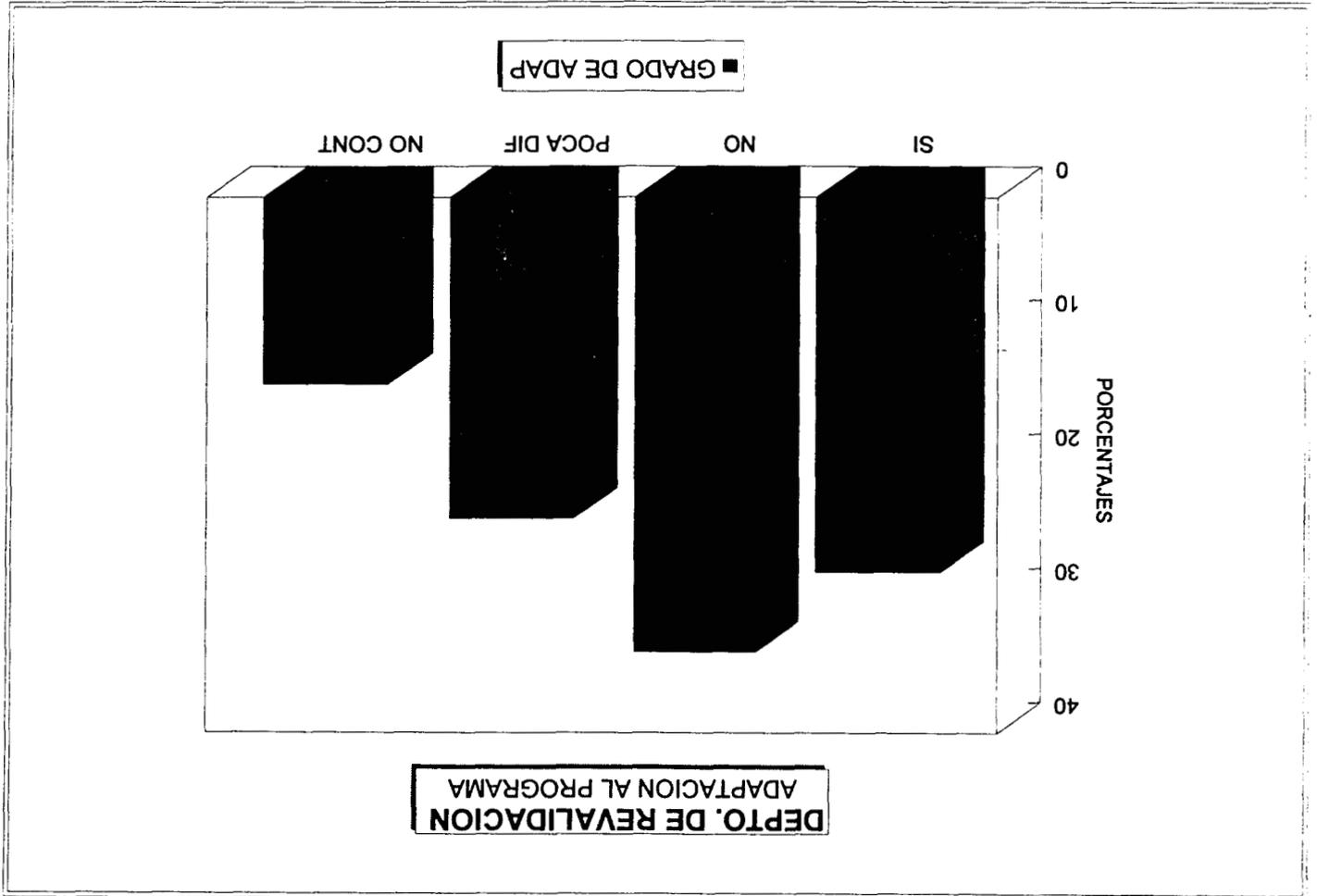
CUESTIONARIO: IMPLANTACION DE CIRCULOS DE CALIDAD
PREGUNTA 3:
¿SE LE INFORMO AMPLIAMENTE DEL OBJETIVO DEL PROGRAMA ?



INTERPRETACION

CON LA GRAFICA DE ESTA PREGUNTA SE DEMUESTRA QUE LA GRAN MAYORIA DE LOS ENCUESTADOS FUE INFORMADO PREVIAMENTE DEL OBJETIVO QUE PERSEGUIA LA APLICACION DEL PROGRAMA DE CIRCULOS DE CALIDAD.

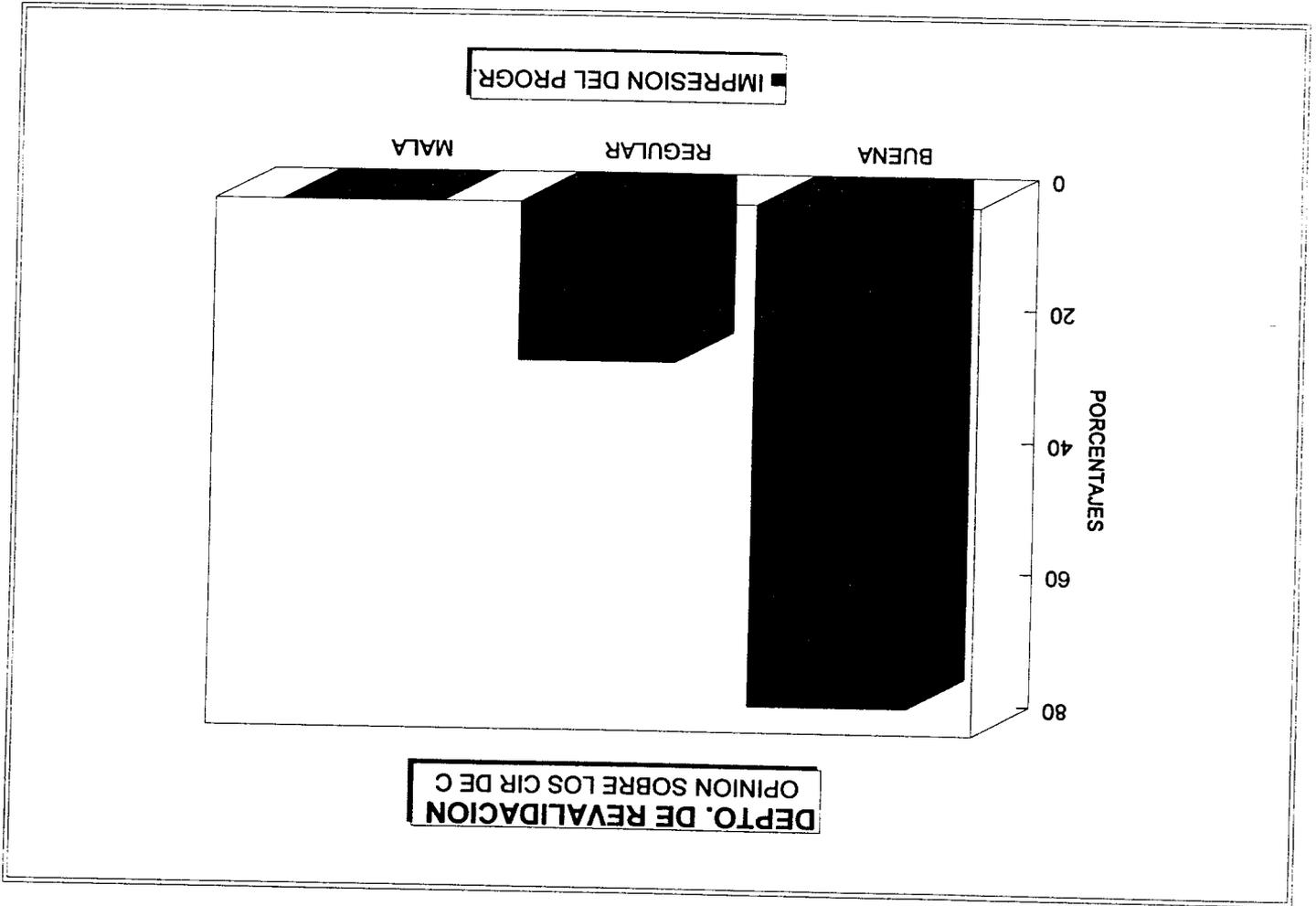
CUESTIONARIO: IMPLANTACION DE CIRCULOS DE CALIDAD
 PREGUNTA 4:
 AUN CONOCIENDO EL OBJETIVO DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD
 TUVO ALGUNA DIFICULTAD PARA ADAPTARSE AL PROGRAMA?



INTERPRETACION

CUANDO LA INFORMACION PROPORCIONADA POR LA DIRECCION ES EFECTIVA SE COMPRUEBA QUE EL PERSONAL RESPONDE DE MANERA SATISFACTORIA PARA LA MEJOR APLICACION DE LOS PROGRAMAS; ES DECIR, QUE APROXIMADAMENTE EL 60% DE LOS ENCUESTADOS NO TUVIERON PROBLEMAS PARA ADAPTARSE AL PROGRAMA DE CIRCULOS DE CALIDAD.

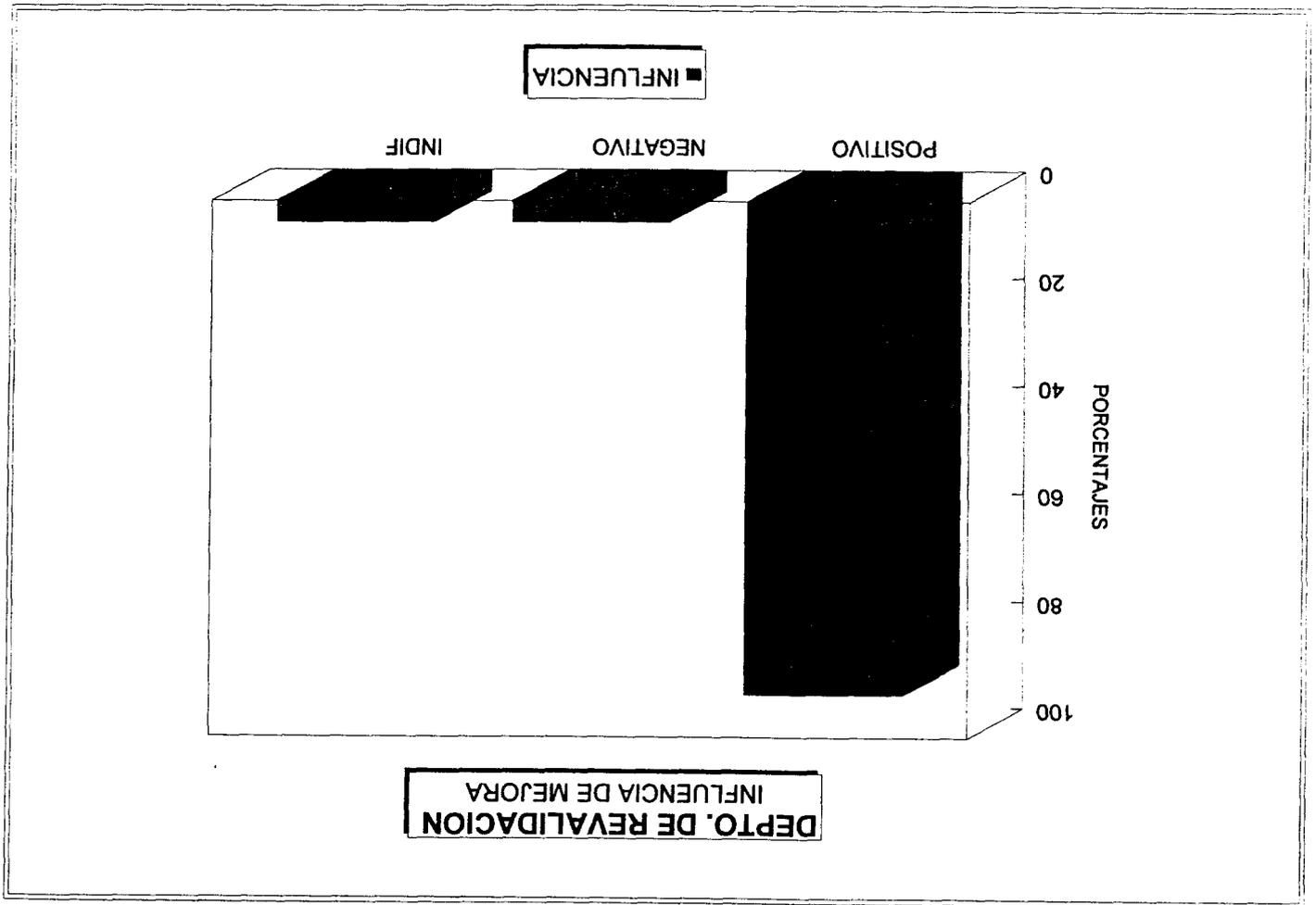
QUESTIONARIO: IMPLANTACION DE CIRCULOS DE CALIDAD
 PREGUNTA 5:
 ¿QUE IMPRESION TIENE SOBRE LOS CIRCULOS DE CALIDAD?



INTERPRETACION

LA IMPLANTACION DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD, CREO UNA IMAGEN POSITIVA DE LOS AVANCES QUE SE PUEDEN LOGRAR EN EL MEJOR FUNCIONAMIENTO DE UNA AREA QUE TIENE TRATO DIRECTO CON EL USUARIO.

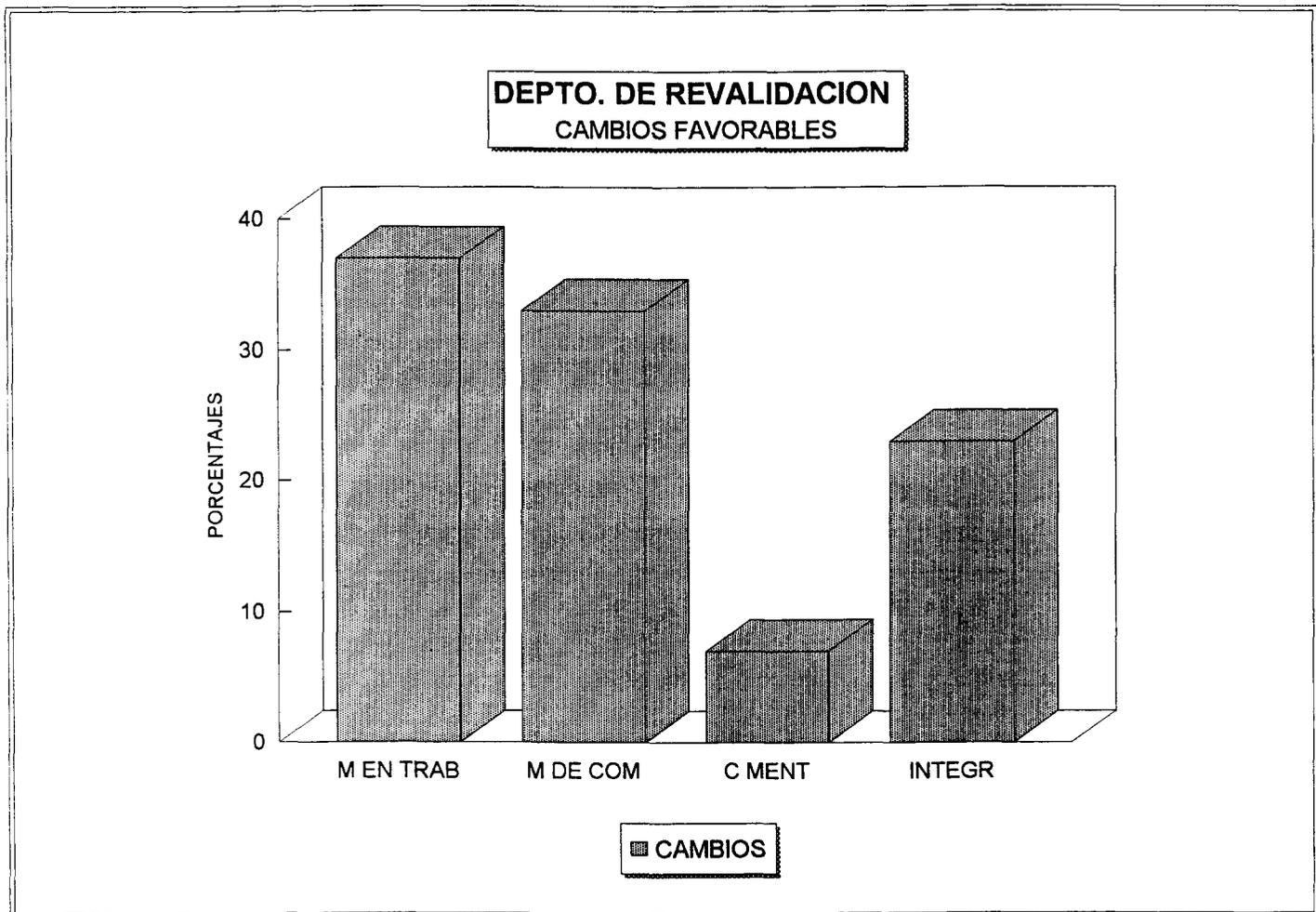
QUESTIONARIO: IMPLANTACION DE CIRCULOS DE CALIDAD
 PREGUNTA 6:
 DE ACUERDO AL TRABAJO SOBRE CIRCULOS DE CALIDAD.
 ¿EN QUE FORMA INFLUYO PARA MEJORAR SU AREA DE TRABAJO?



PODEMOS OBSERVAR QUE LA OPINION GENERAL DE LOS ENCUESTADOS CONSIDERA POSITIVA LA INFLUENCIA HACIA EL MEJORAMIENTO DEL DESARROLLO DEL TRABAJO.

INTERPRETACION

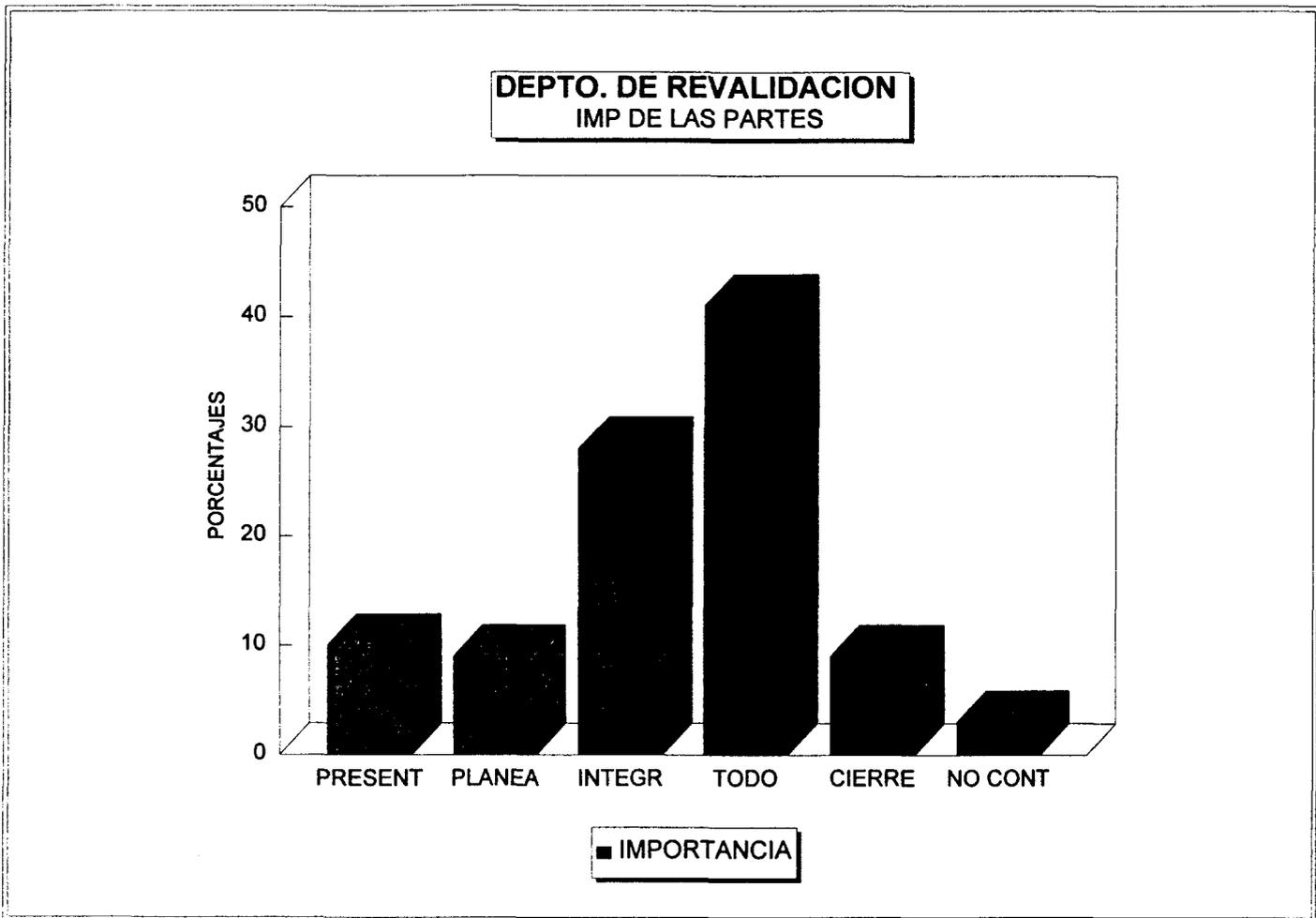
CUESTIONARIO: IMPLANTACION DE CIRCULOS DE CALIDAD
PREGUNTA 7:
¿QUE CAMBIOS ENCONTRO FAVORABLES DENTRO DEL DEPTO.
A PARTIR DE LA LLEGADA DE CIRCULOS DE CALIDAD?



INTERPRETACION

COMO CAMBIOS FAVORABLES SOBRESALEN: MEJOR COMUNICACION, MEJORIA EN EL TRABAJO E INTEGRACION DE LOS MIEMBROS DEL DEPARTAMENTO.

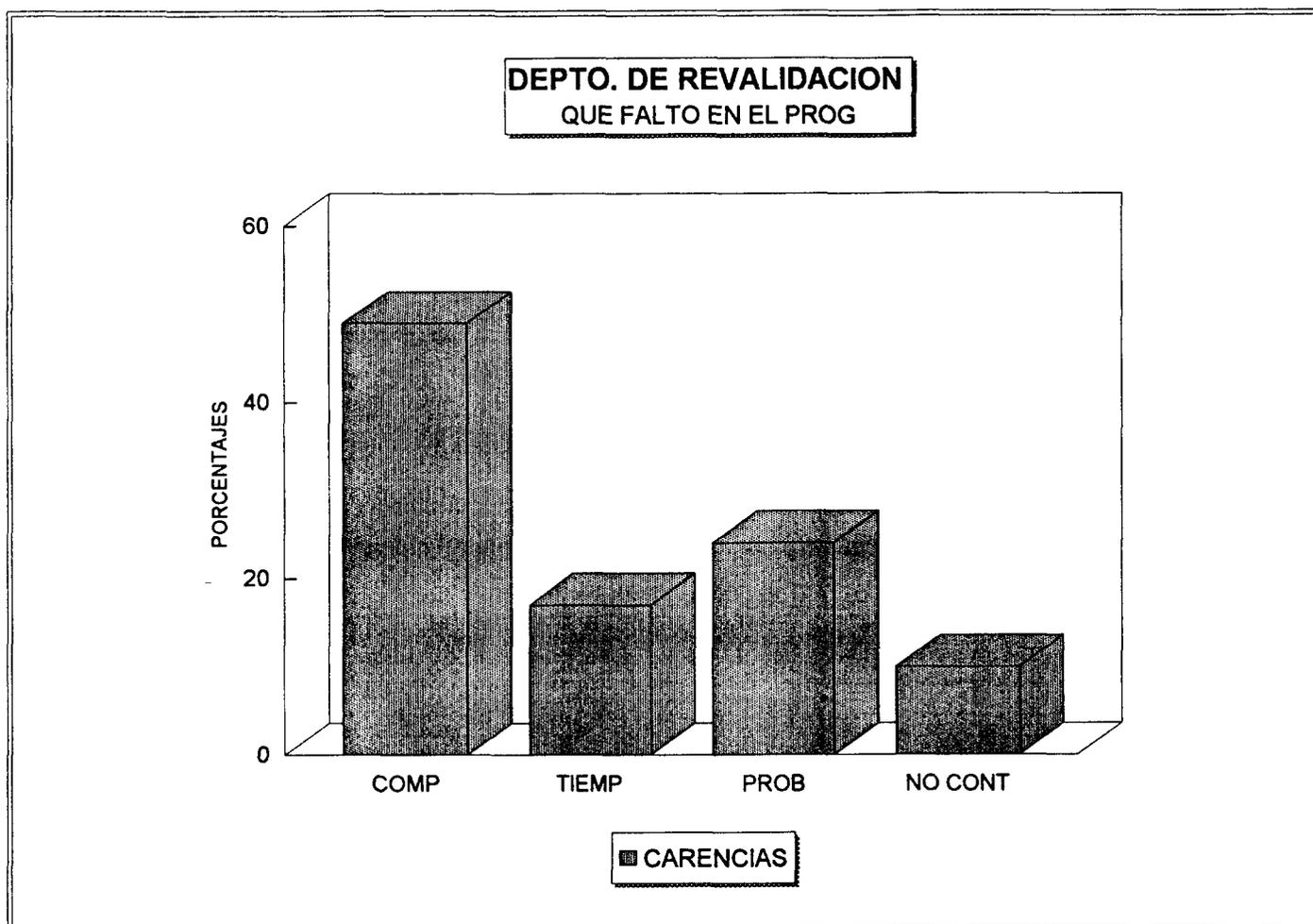
CUESTIONARIO: IMPLANTACION DE CIRCULOS DE CALIDAD
PREGUNTA 8:
¿QUE PARTE DENTRO DEL DESARROLLO DE CIRCULOS DE CALIDAD
LE PARECIO MAS IMPORTANTE Y POR QUE?



INTERPRETACION

EN OPINION DE LA MAYORIA DE LOS ENCUESTADOS TODO EL DESARROLLO DEL PROGRAMA LES PARECIO IMPORTANTE, LO QUE CONFIRMA LA REGLA: ES MEJOR LA TOTALIDAD QUE LA SUMA DE LAS PARTES.

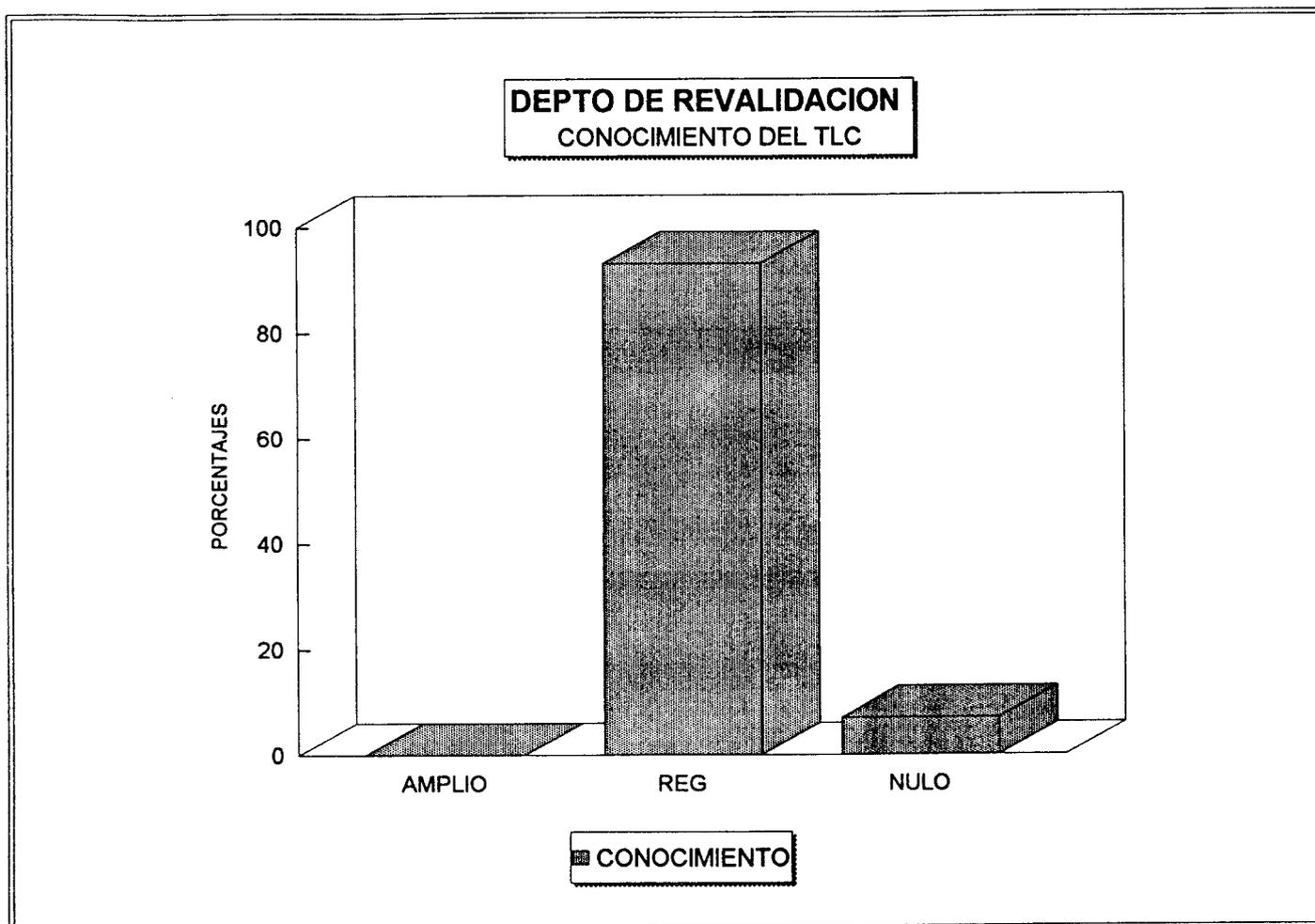
CUESTIONARIO: IMPLANTACION DE CIRCULOS DE CALIDAD
PREGUNTA 10:
¿QUE CONSIDERA QUE LE HIZO FALTA AL DESARROLLO DEL
PROGRAMA DE CIRCULOS DE CALIDAD?



INTERPRETACION

PARA LA MITAD DE LOS ENCUESTADOS EL PROGRAMA ESTUVO COMPLETO Y EL RESTO CONSIDERO QUE EL PROGRAMA HUBIERA TENIDO MAYOR EXITO SI SU PERIODO DE DURACION HUBIESE SIDO MAYOR.

CUESTIONARIO: IMPLANTACION DE CIRCULOS DE CALIDAD
PREGUNTA 11:
¿QUE CONOCIMIENTO TIENE ACERCA DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO?

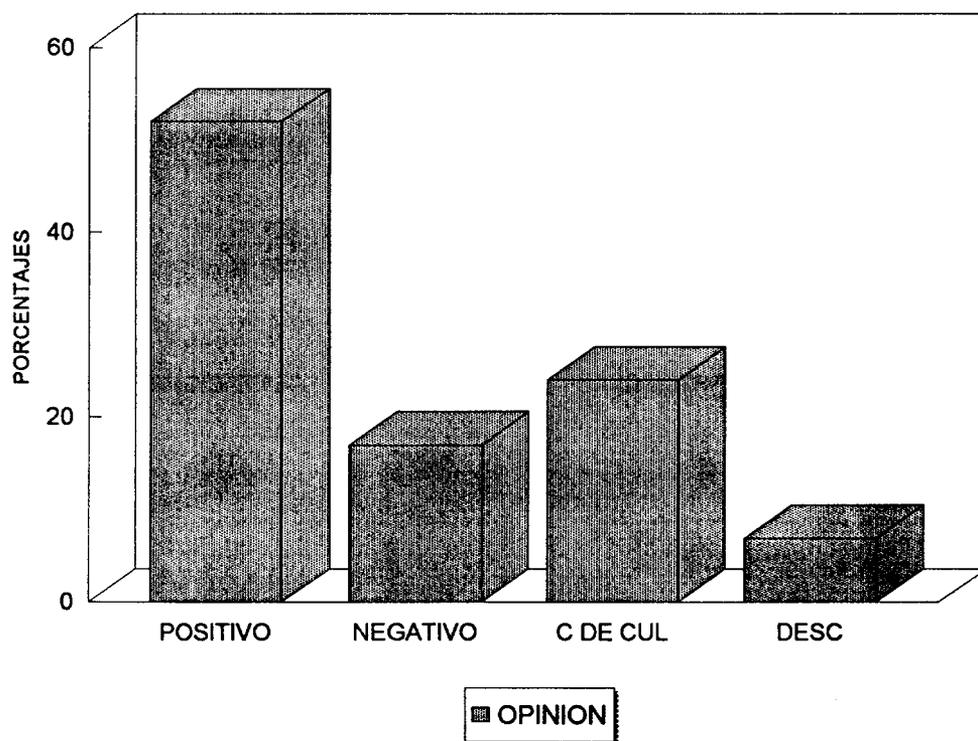


INTERPRETACION

DE ACUERDO A LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA GRAFICA SE PUEDE OBSERVAR QUE LA MAYORIA DE LOS MIEMBROS DEL DEPARTAMENTO CONSIDERAN COMO REGULAR SU CONOCIMIENTO ACERCA DEL TLC, CABE DESTACAR QUE EXISTEN ENCUESTADOS QUE DESCONOCEN TOTALMENTE EL TEMA.

CUESTIONARIO: IMPLANTACION DE CIRCULOS DE CALIDAD
PREGUNTA 12:
¿QUE PIENSA ACERCA DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO?

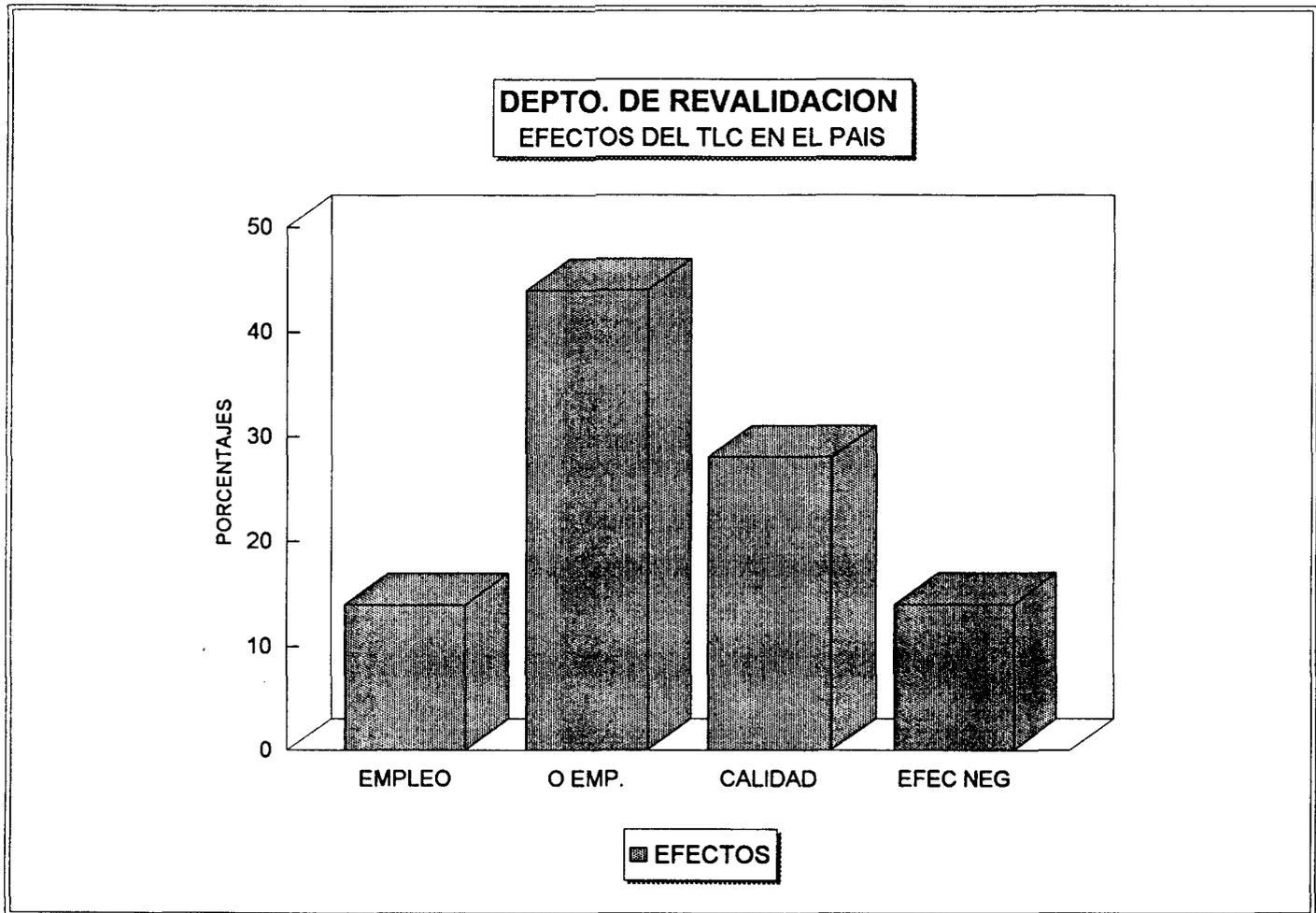
DEPTO. DE REVALIDACION
OPINION ACERCA DEL TLC



INTERPRETACION

UN POCO MAS DE LA MITAD DE LOS ENCUESTADOS OPINA QUE EL TLC SERA BENEFICO PARA EL PAIS, MIENTRAS QUE UNA CUARTA PARTE DE ELLOS OPINAN QUE EL TLC IMPLICA UN CAMBIO CULTURAL EN LAS EMPRESAS, CABE DESTACAR QUE TAMBIEN ENCONTRAMOS OPINIONES ADVERSAS EN CONTRA DE LOS BENEFICIOS QUE PUDIERA PRESENTAR LA APROBACION DE DICHO ACUERDO.

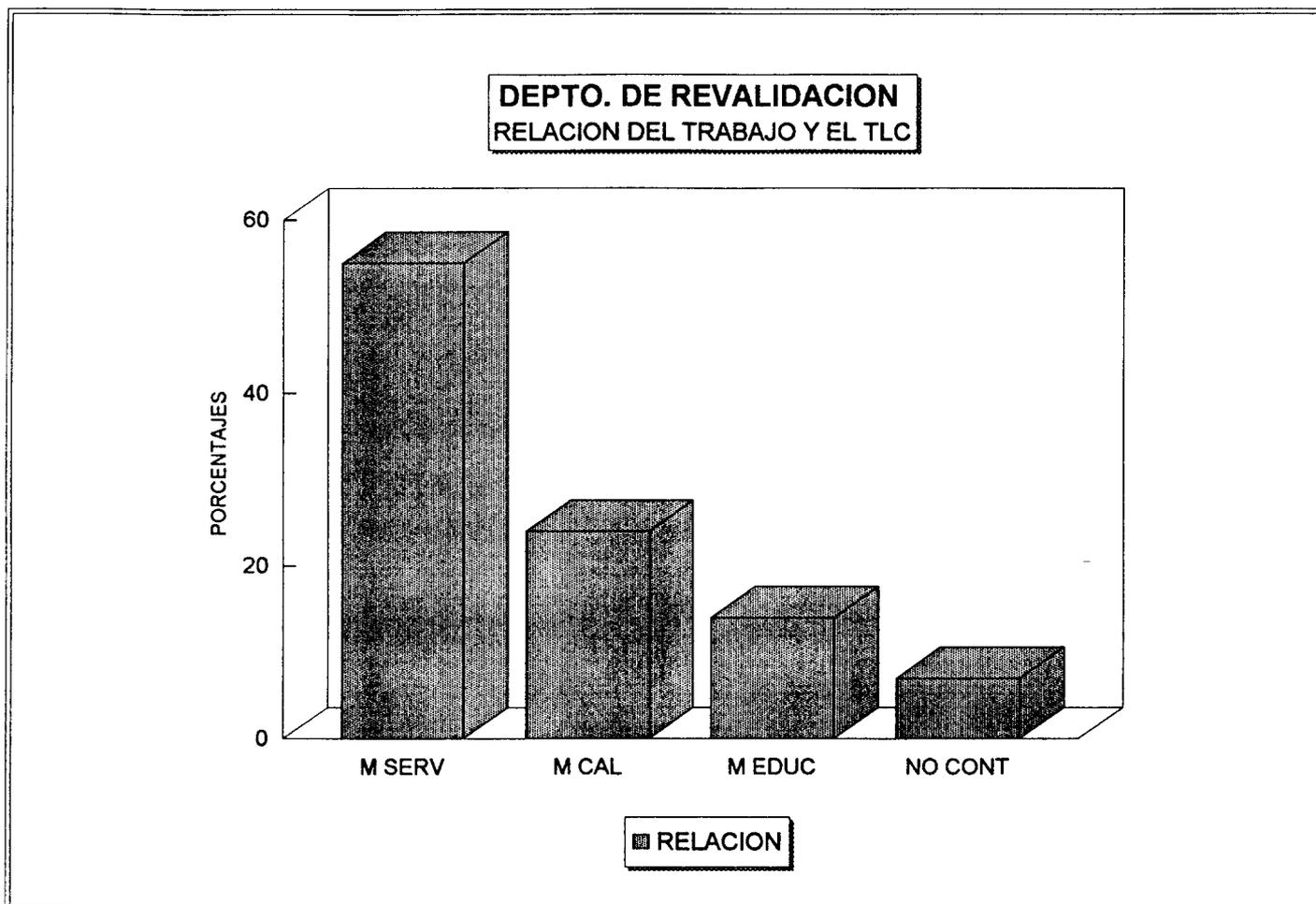
CUESTIONARIO: IMPLANTACION DE CIRCULOS DE CALIDAD
PREGUNTA 13:
¿CUALES PIENSA QUE PUEDEN SER SUS EFECTOS DENTRO DEL PAIS?



INTERPRETACION

EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO SEGUN LA OPINION GENERALIZADA PRESENTA BENEFICIOS PARA LAS EMPRESAS DEL PAIS Y MUY POCOS CREEN QUE CON LA APERTURA DE ESTE SE GENEREN MAYOR NUMERO DE EMPLEOS, ADEMAS LAS EMPRESAS SE VERAN OBLIGADAS A MEJORAR LA CALIDAD DE SUS PRODUCTOS Y SERVICIOS A FIN DE PODER COMPETIR EN EL MERCADO INTERNACIONAL.

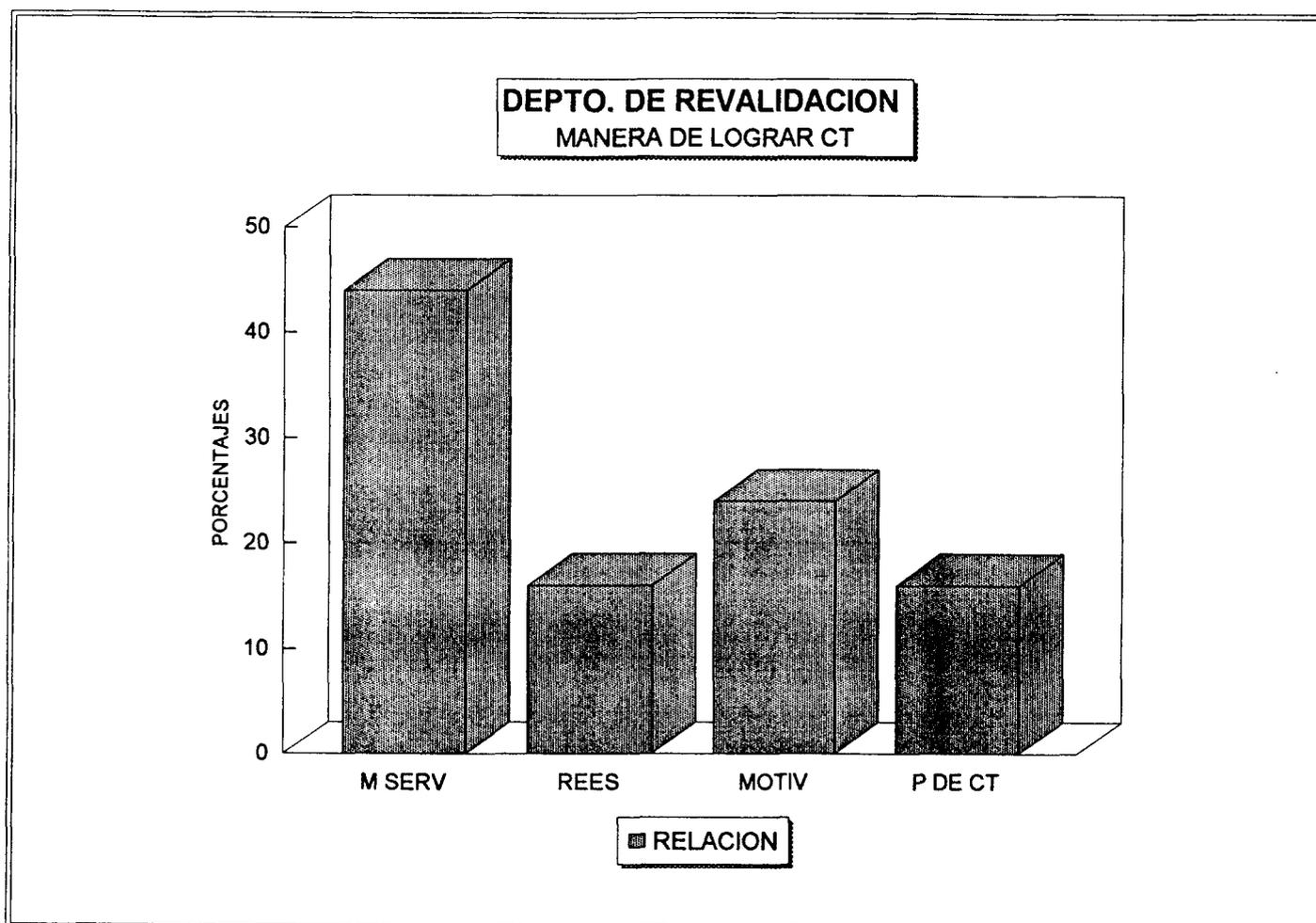
CUESTIONARIO: IMPLANTACION DE CIRCULOS DE CALIDAD
PREGUNTA 14:
¿EN QUE FORMA CREE QUE ESTE RELACIONADO SU TRABAJO CON EL TLC?



INTERPRETACION

SE DESPRENDE DE LA GRAFICA QUE LAS PERSONAS INVOLUCRADAS EN EL DEPARTAMENTO DE REVALIDACION, CONSIDERAN QUE ANTE LA APERTURA DEL TLC DEBEN DARSE MEJORAS EN EL SERVICIO Y CALIDAD EN EL TRABAJO PARA HACER FRENTE A LAS REPERCUSSIONES DE ESTE.

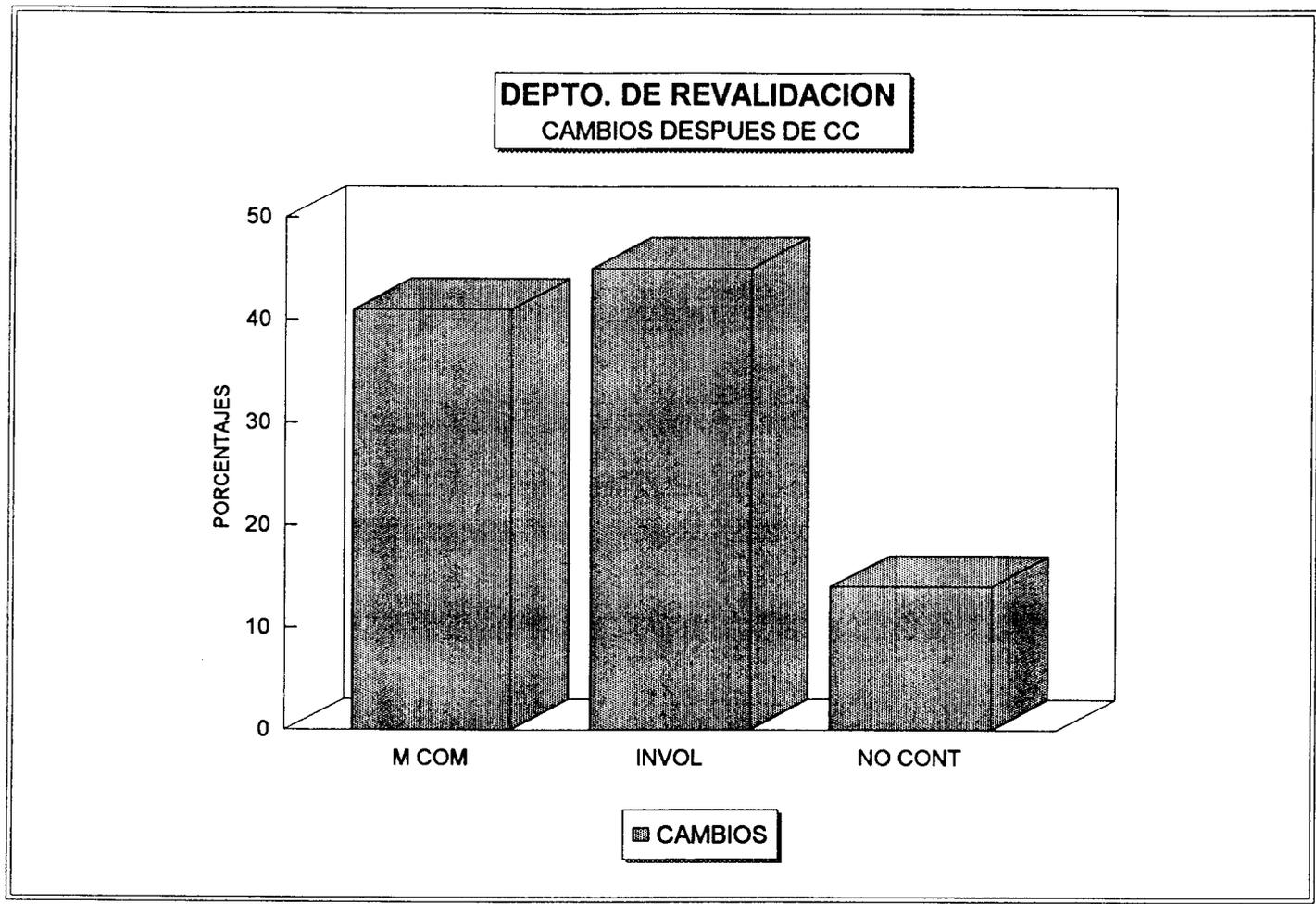
CUESTIONARIO: IMPLANTACION DE CIRCULOS DE CALIDAD
PREGUNTA 15:
EL TRATADO EXIGE CALIDAD TOTAL EN EL TRABAJO DE TODA LA EMPRESA
¿DE QUE MANERA CONSIDERA QUE SE PUEDE LLEVAR A CABO EN UNA
DEPENDENCIA DE GOBIERNO?



INTERPRETACION

PARA ELEVAR LA CALIDAD DE LA EMPRESA PUBLICA SEGUN LOS ENCUESTADOS PRIMERAMENTE DEBE BUSCARSE MEJORAR EL SERVICIO ATRAVES DE LA REESTRUCTURACION TOTAL DE LAS DEPENDENCIAS LO QUE IMPLICA, QUE SE REALICE UN CAMBIO CULTURAL Y SE MOTIVE MAS AL PERSONAL PARA QUE EL TRABAJO SE EFECTUE CON INTERES.

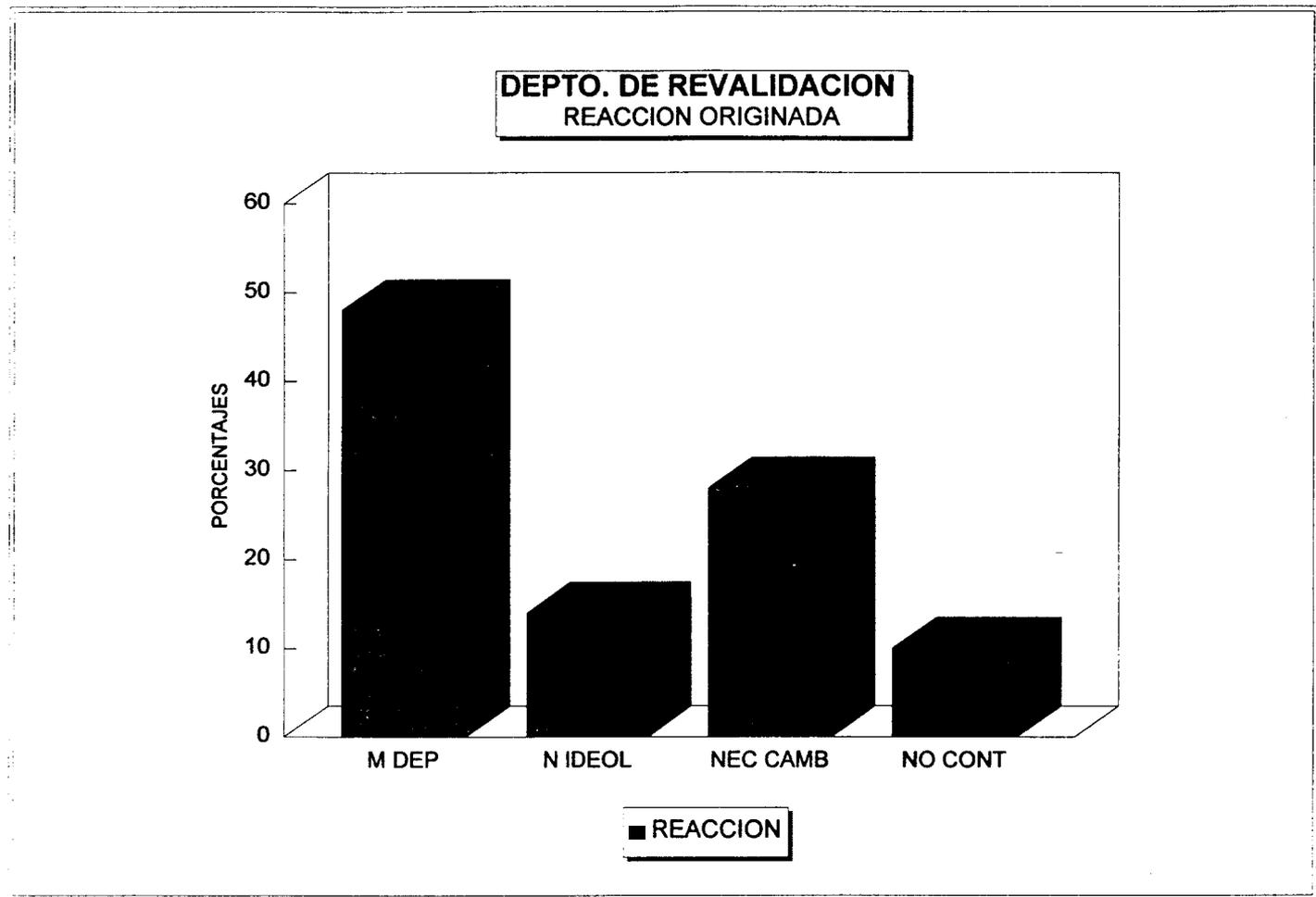
CUESTIONARIO: IMPLANTACION DE CIRCULOS DE CALIDAD
PREGUNTA 17:
DE ACUERDO AL PROGRAMA DE CIRCULOS DE CALIDAD
¿QUE CAMBIOS SINTIO DEL AREA DIRECTIVA HACIA USTED?



INTERPRETACION

DE ACUERDO A LA GRAFICA SE CONCLUYE QUE DESPUES DE HABER IMPLANTADO EL PROGRAMA DE CIRCULOS DE CALIDAD, LOS MAYORES LOGROS DE ESTE SON: EL MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACION ENTRE LAS PERSONAS Y UN INVOLUCRAMIENTO MAYOR ENTRE DIRECTIVOS Y EMPLEADOS.

CUESTIONARIO: IMPLANTACION DE CIRCULOS DE CALIDAD
PREGUNTA 18:
¿A QUE ATRIBUYE LA REACCION ANTERIOR?



INTERPRETACION

COMO SE PUEDE OBSERVAR SEGUN LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA GRAFICA, SE CONSIDERA DE SUMA IMPORTANCIA EL HECHO DE HABER REALIZADO CAMBIOS EN EL DEPARTAMENTO, SOBRE TODO EN LA MODIFICACION DE LA IDEOLOGIA DIRECTIVA.

CUESTIONARIO 2
NO IMPLANTACION DE CALIDAD TOTAL

1.- ¿SABE USTED LO QUE ES CALIDAD?

SI _____ NO _____

2.- DEFINA BREVEMENTE LO QUE PARA USTED SIGNIFICA CALIDAD.

3.- ¿HA LEIDO O ESCUCHADO HABLAR DE CALIDAD TOTAL?

SI _____ NO _____

4.- ¿CREE USTED QUE CALIDAD Y CALIDAD TOTAL ES LO MISMO?

SI _____ NO _____

¿PORQUE? _____

5.- ¿HA RECIBIDO EN SU DEPARTAMENTO CURSOS PARA MEJORAR EN SU TRABAJO?

SI _____ NO _____

6.- ¿CONSIDERA QUE SU DEPARTAMENTO PODRIA SER MEJOR?

SI _____ NO _____ PROBABLEMENTE _____

7.- ¿LE GUSTARIA RECIBIR CURSOS DE CALIDAD TOTAL?

SI _____ NO _____

8.- ¿QUE TAN IMPORTANTE CONSIDERA SU PUESTO EN EL DEPARTAMENTO EN EL CUAL LABORA?

MUY IMPORTANTE _____ IMPORTANTE _____

DE REGULAR IMPORTANCIA _____ SIN IMPORTANCIA _____

9.- ¿SIENTE A LOS DIRECTIVOS INVOLUCRADOS CON SU TRABAJO?

SI _____ NO _____

10.- ¿SIENTE MOTIVACION Y SATISFACCION CUANDO LE ENCOMIENDAN UNA TAREA?

SI _____ NO _____

¿PORQUE? _____

11.- ¿COMO ES EL AMBIENTE DE TRABAJO EN SU DEPARTAMENTO?

BUENO _____ REGULAR _____ MALO _____

12.- SI LE INFORMARAN QUE EN SU AREA DE TRABAJO SE VA A IMPLANTAR UN PROGRAMA DE CALIDAD TOTAL ¿CUAL SERIA SU REACCION?

DE ACEPTACION _____ DE NO ACEPTACION _____

13.- ¿CREE QUE LA CALIDAD TOTAL IMPLICARIA UN CAMBIO EN SU TRABAJO?

SI _____ NO _____ PROBABLEMENTE _____

¿PORQUE? _____

14.- ¿QUE TANTA CALIDAD APLICA USTED EN LAS ACTIVIDADES QUE DESEMPEÑA?

A) 1-50 % B) 51-75 % C) 76-100 %

15.- ¿CONOCE ACERCA DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO?

SI _____ NO _____

16.- CON LOS CAMBIOS QUE SE VIENEN DANDO EN EL PAIS, PRINCIPALMENTE EN LO QUE SE REFIERE AL T.L.C. ¿CONSIDERA USTED QUE LAS EMPRESAS TANTO DE INICIATIVA PRIVADA COMO PUBLICAS, DEBEN IMPLEMENTAR SISTEMAS PARA MEJORAR LA CALIDAD?

DE SU PUNTO DE VISTA _____

17.- ¿CONSIDERA USTED NECESARIA LA IMPLANTACION DE PROGRAMAS DE CALIDAD TOTAL EN SU AREA DE TRABAJO?

SI _____ NO _____

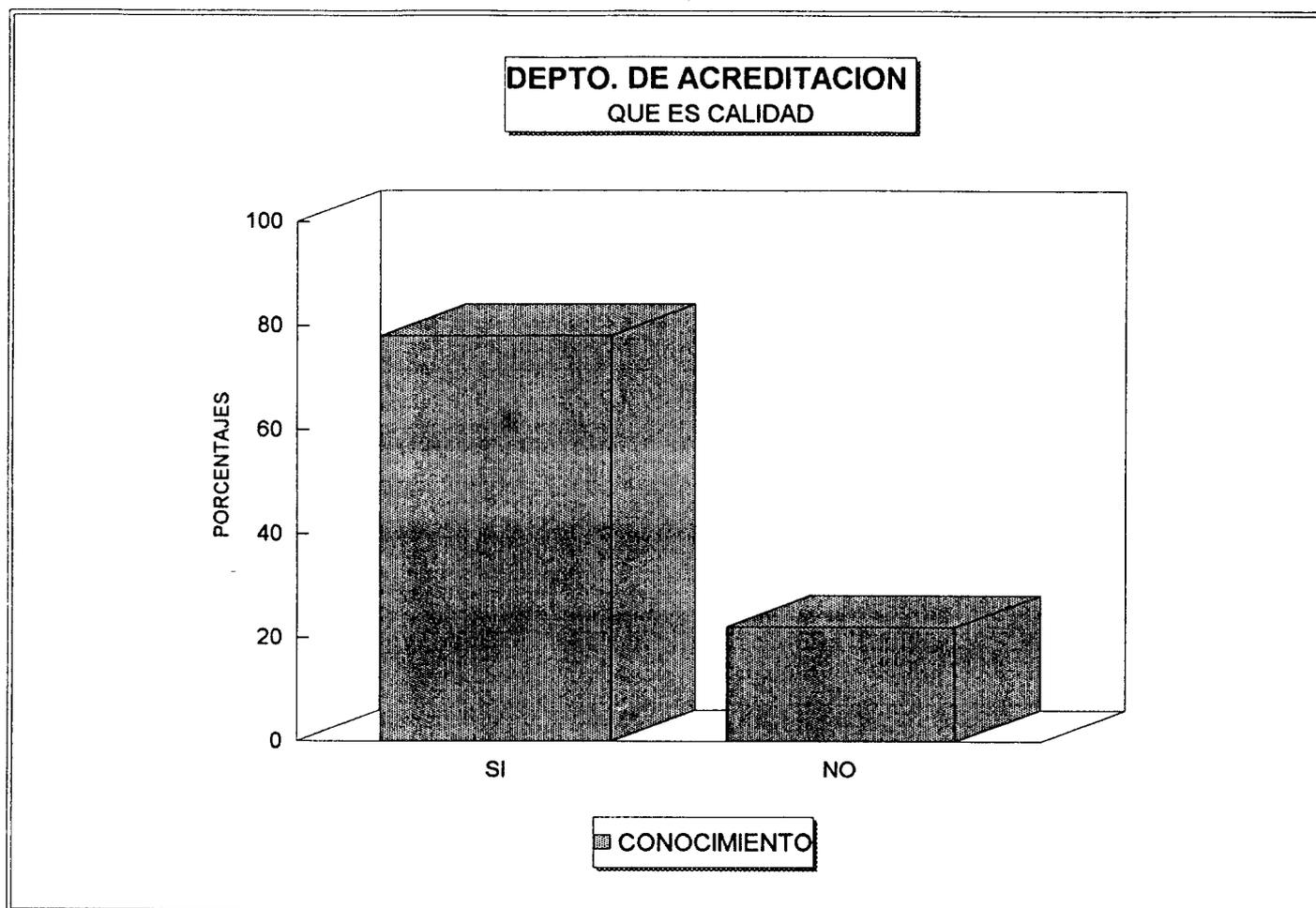
¿PORQUE? _____

CUESTIONARIO APLICADO AL DEPARTAMENTO DE LA DIRECCION
DE ACREDITACION Y CERTIFICACION DE ESTUDIOS

PREGUNTA 1 Y 2:

¿SABE USTED QUE ES LA CALIDAD?

¿DEFINA BREVEMENTE LO QUE SIGNIFICA CALIDAD PARA USTED?



INTERPRETACION

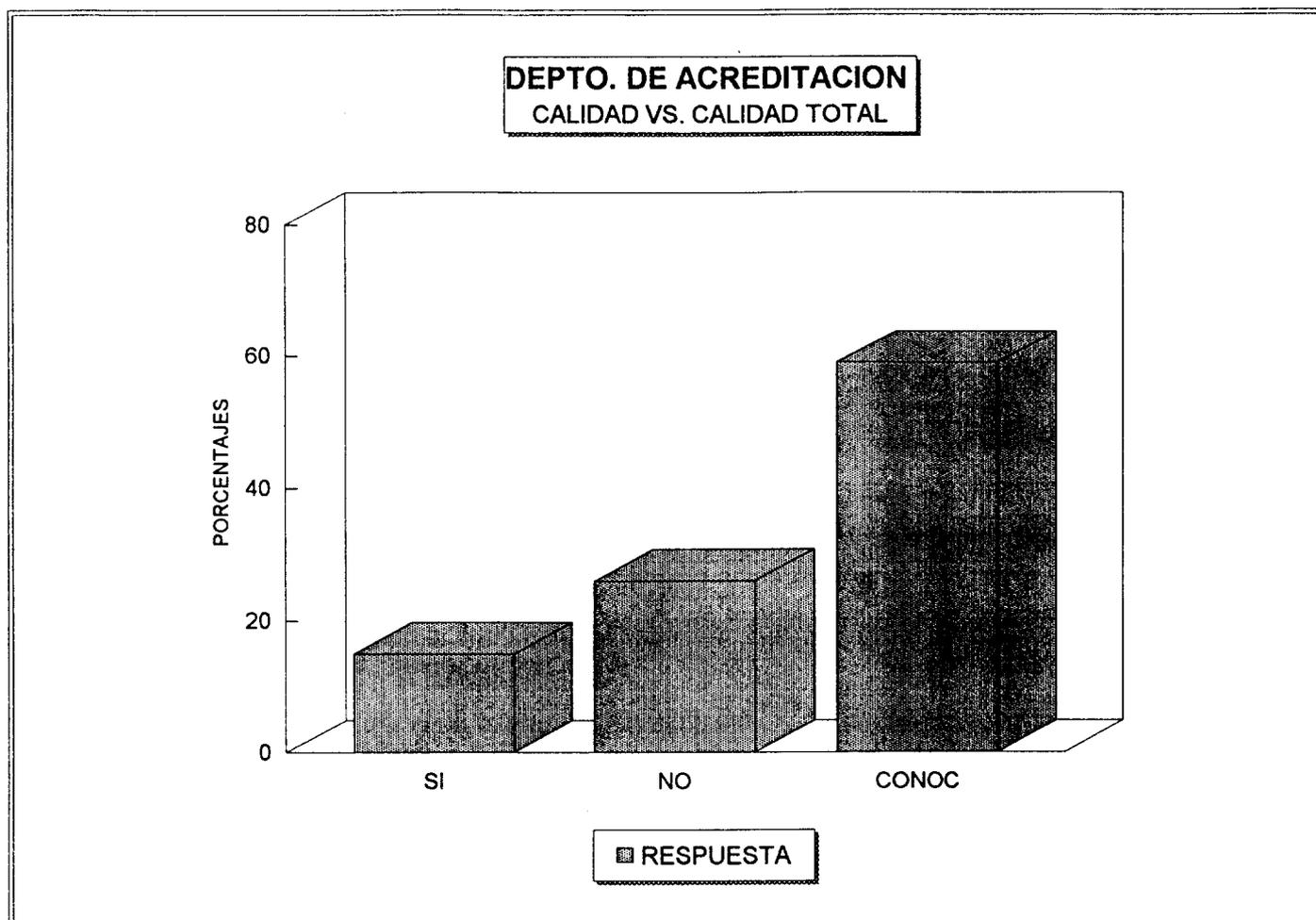
EN CUANTO AL CONOCIMIENTO EL 78 % DE LA TOTALIDAD DE LOS MIEMBROS DEL DEPTO. AFIRMA CONOCER LO QUE ES LA CALIDAD, Y ADEMAS SE OBTUVO UNA DEFINICION DE LA MISMA.

CALIDAD ES HACER UN PRODUCTO O DAR UN SERVICIO SIN ERRORES PROCURANDO LA SATISFACCION DE CLIENTES O USUARIOS.

CUESTIONARIO APLICADO AL DEPARTAMENTO DE LA DIRECCION
DE ACREDITACION Y CERTIFICACION DE ESTUDIOS

PREGUNTA 4:

¿CREE USTED QUE CALIDAD Y CALIDAD TOTAL ES LO MISMO?



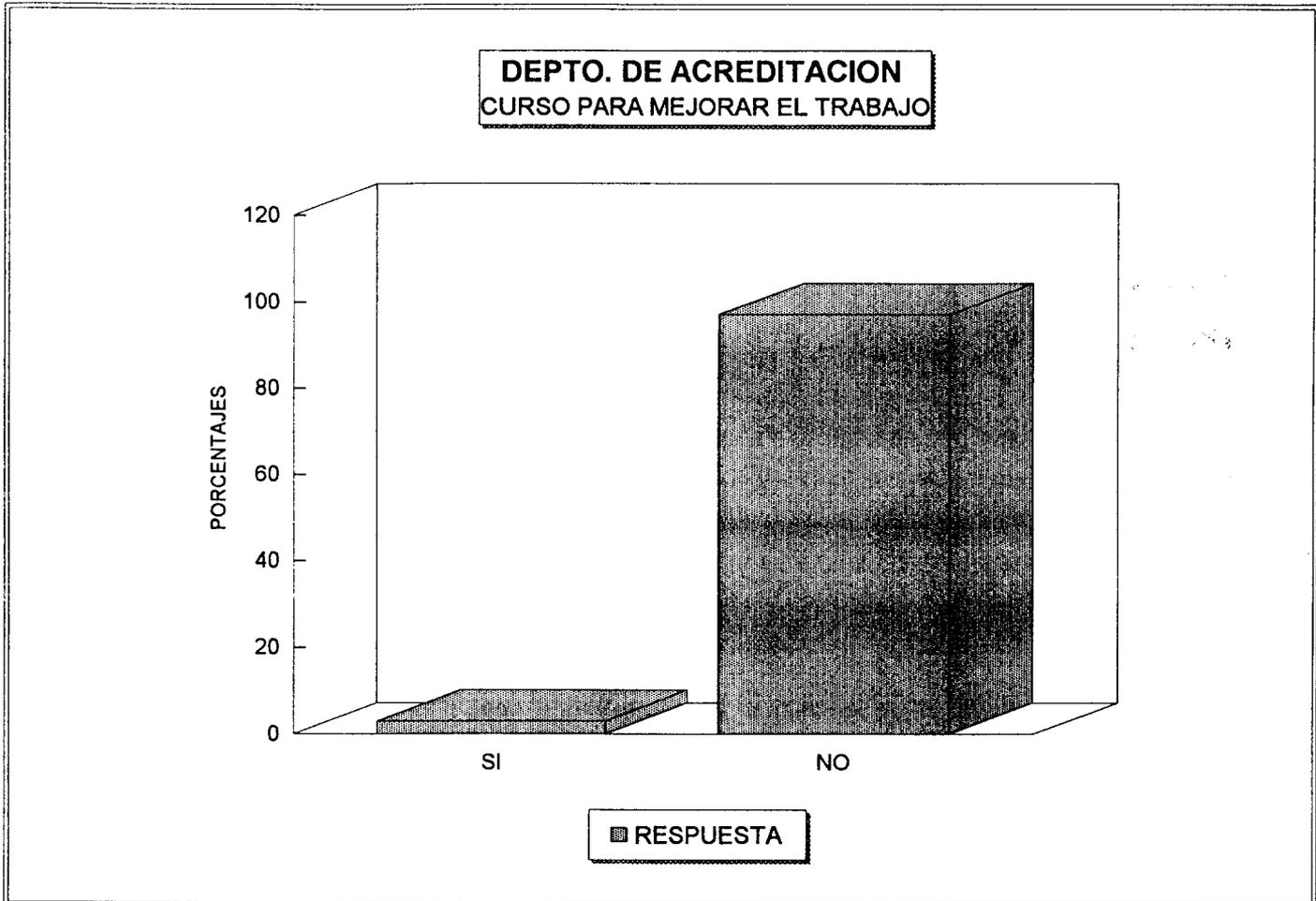
INTERPRETACION

CASI UN 60 % DE LOS ENCUESTADOS RECONOCEN LA DIFERENCIA ENTRE CALIDAD
Y CALIDAD TOTAL Y ADEMAS TIENEN BIEN DEFINIDOS AMBOS CONCEPTOS.

CUESTIONARIO APLICADO AL DEPARTAMENTO DE LA DIRECCION
DE ACREDITACION Y CERTIFICACION DE ESTUDIOS

PREGUNTA 5:

¿HA RECIBIDO EN SU DEPARTAMENTO CURSOS PARA MEJORAR EN EL TRABAJO?



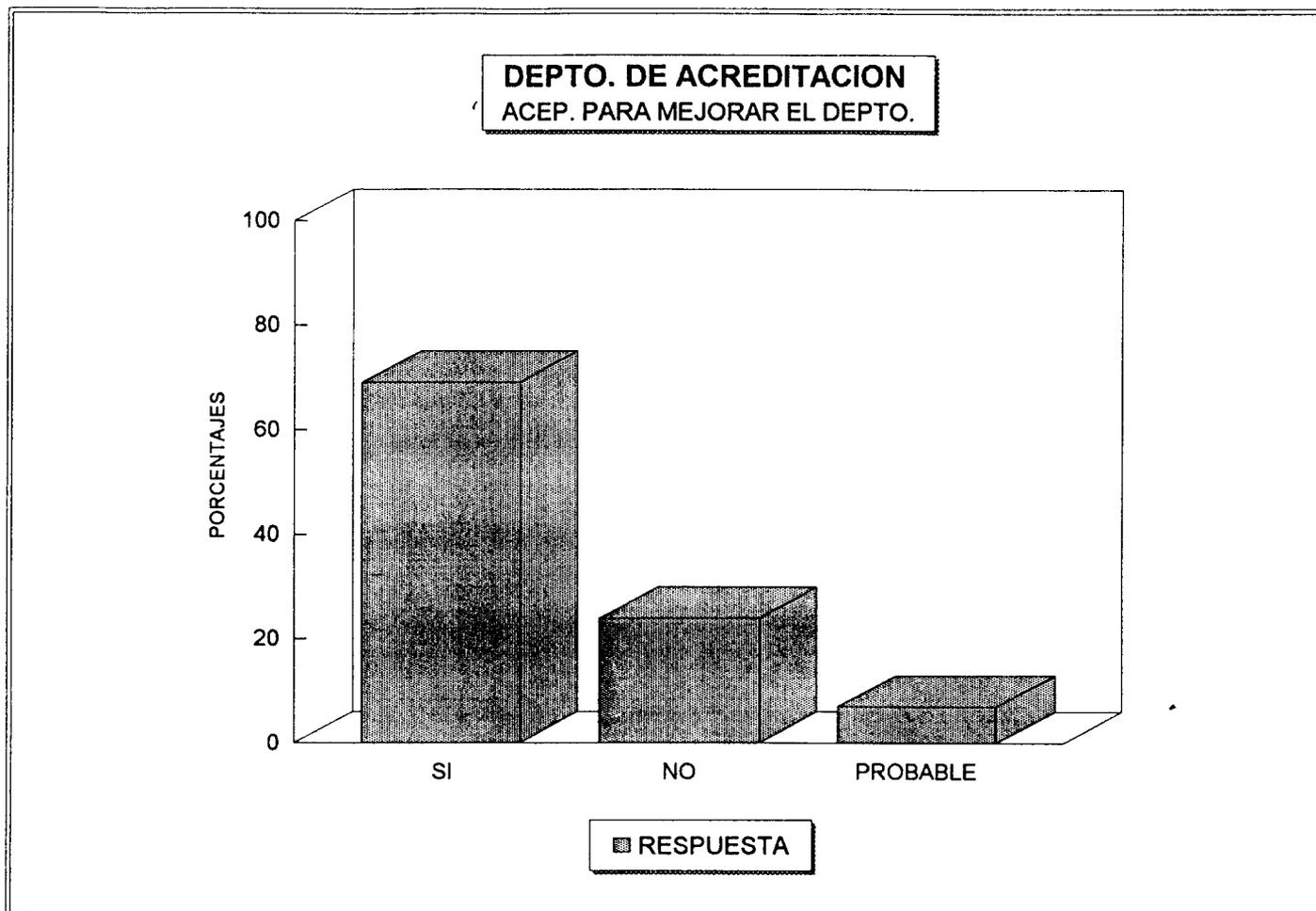
INTERPRETACION

COMO LO MUESTRA EL RESULTADO EN LA GRAFICA, SOLO EL 3 % DE LA TOTALIDAD DE LOS EMPLEADOS HA RECIBIDO ALGUN CURSO QUE LES PERMITA MEJORAR EN EL TRABAJO, Y EL 97 % NUNCA HA RECIBIDO ALGUN CURSO O CAPACITACION, LO CUAL DEMUESTRA LA FALTA DE INTERES DE LOS DIRECTIVOS PARA IMPULSAR EL MEJORAMIENTO DEL DEPARTAMENTO.

CUESTIONARIO APLICADO AL DEPARTAMENTO DE LA DIRECCION
DE ACREDITACION Y CERTIFICACION DE ESTUDIOS

PREGUNTA 6:

¿CONSIDERA QUE SU DEPARTAMENTO PODRIA SER MEJOR?



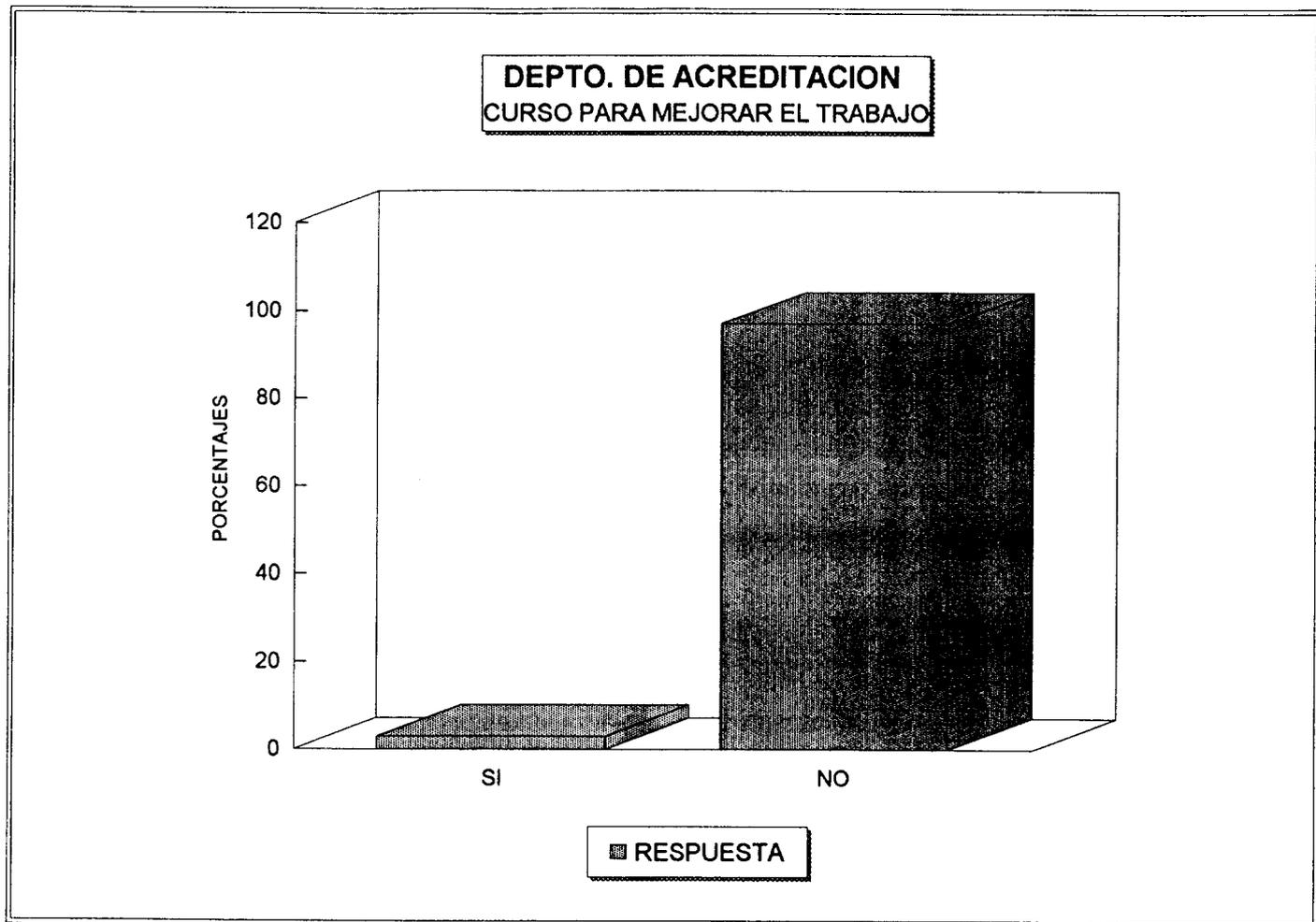
INTERPRETACION

MAS DE LA MITAD DE LOS MIEMBROS DEL DEPTO. ESTAN ACEPTANDO QUE EL DESEMPEÑO DEL MISMO NO ES MUY BUENO, Y QUE ALGO FALTA PARA SER UN EXCELENTE DEPARTAMENTO.

CUESTIONARIO APLICADO AL DEPARTAMENTO DE LA DIRECCION
DE ACREDITACION Y CERTIFICACION DE ESTUDIOS

PREGUNTA 5:

¿HA RECIBIDO EN SU DEPARTAMENTO CURSOS PARA MEJORAR EN EL TRABAJO?



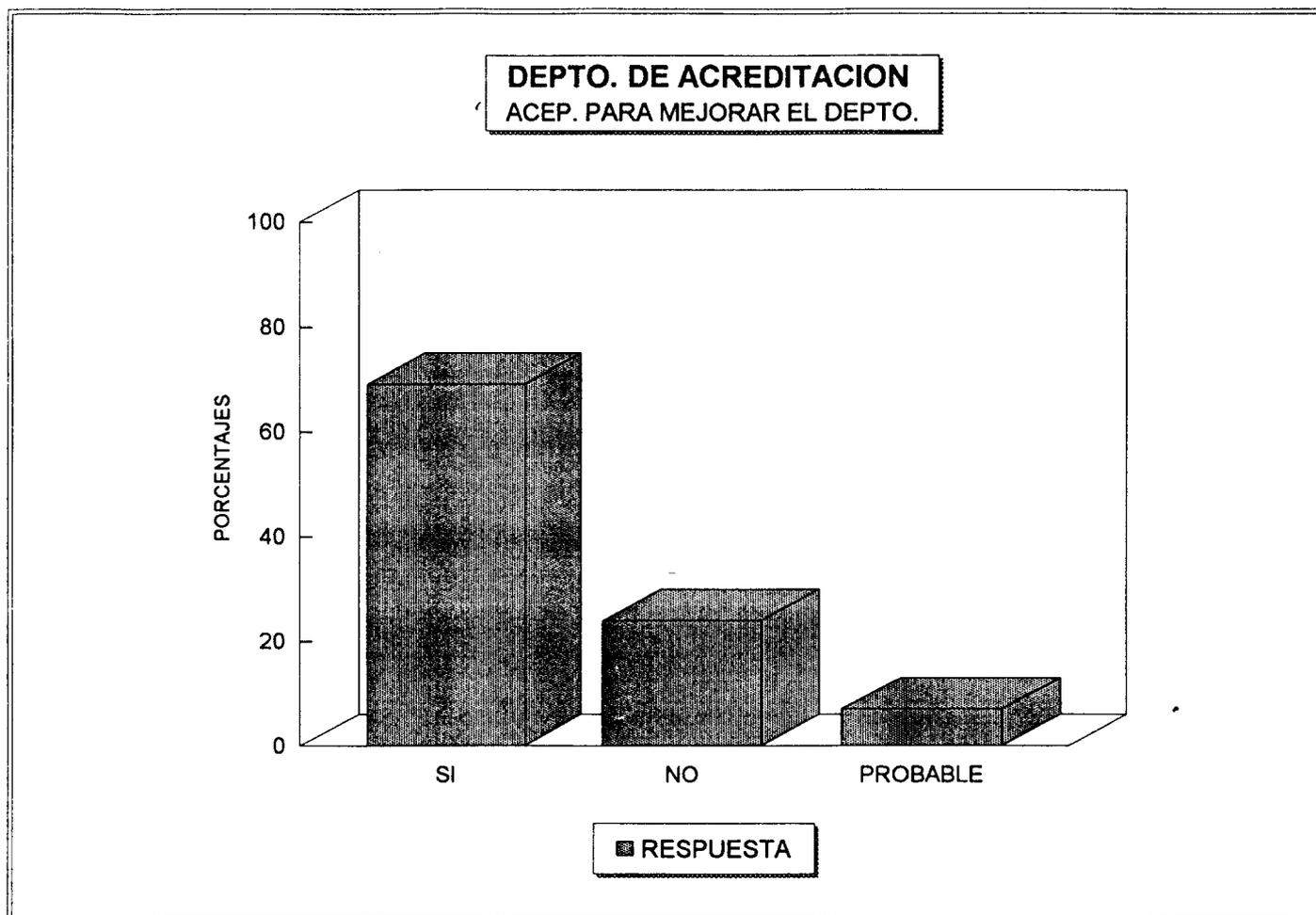
INTERPRETACION

COMO LO MUESTRA EL RESULTADO EN LA GRAFICA, SOLO EL 3 % DE LA TOTALIDAD DE LOS EMPLEADOS HA RECIBIDO ALGUN CURSO QUE LES PERMITA MEJORAR EN EL TRABAJO, Y EL 97 % NUNCA HA RECIBIDO ALGUN CURSO O CAPACITACION, LO CUAL DEMUESTRA LA FALTA DE INTERES DE LOS DIRECTIVOS PARA IMPULSAR EL MEJORAMIENTO DEL DEPARTAMENTO.

CUESTIONARIO APLICADO AL DEPARTAMENTO DE LA DIRECCION
DE ACREDITACION Y CERTIFICACION DE ESTUDIOS

PREGUNTA 6:

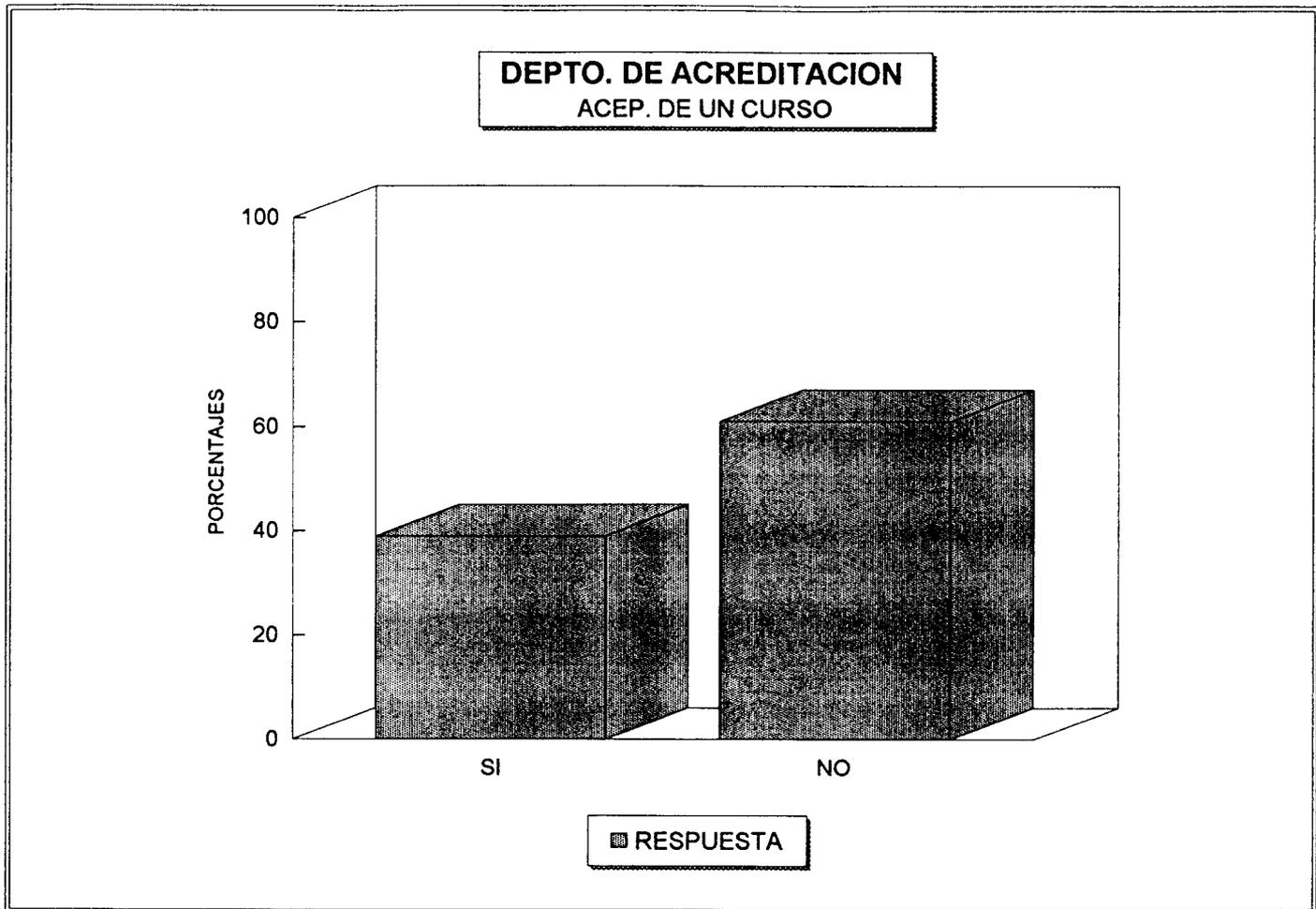
¿CONSIDERA QUE SU DEPARTAMENTO PODRIA SER MEJOR?



INTERPRETACION

MAS DE LA MITAD DE LOS MIEMBROS DEL DEPTO. ESTAN ACEPTANDO QUE EL DESEMPEÑO DEL MISMO NO ES MUY BUENO, Y QUE ALGO FALTA PARA SER UN EXCELENTE DEPARTAMENTO.

CUESTIONARIO APLICADO AL DEPARTAMENTO DE LA DIRECCION
DE ACREDITACION Y CERTIFICACION DE ESTUDIOS
PREGUNTA 7:
¿LE GUSTARIA RECIBIR CURSOS DE CALIDAD?



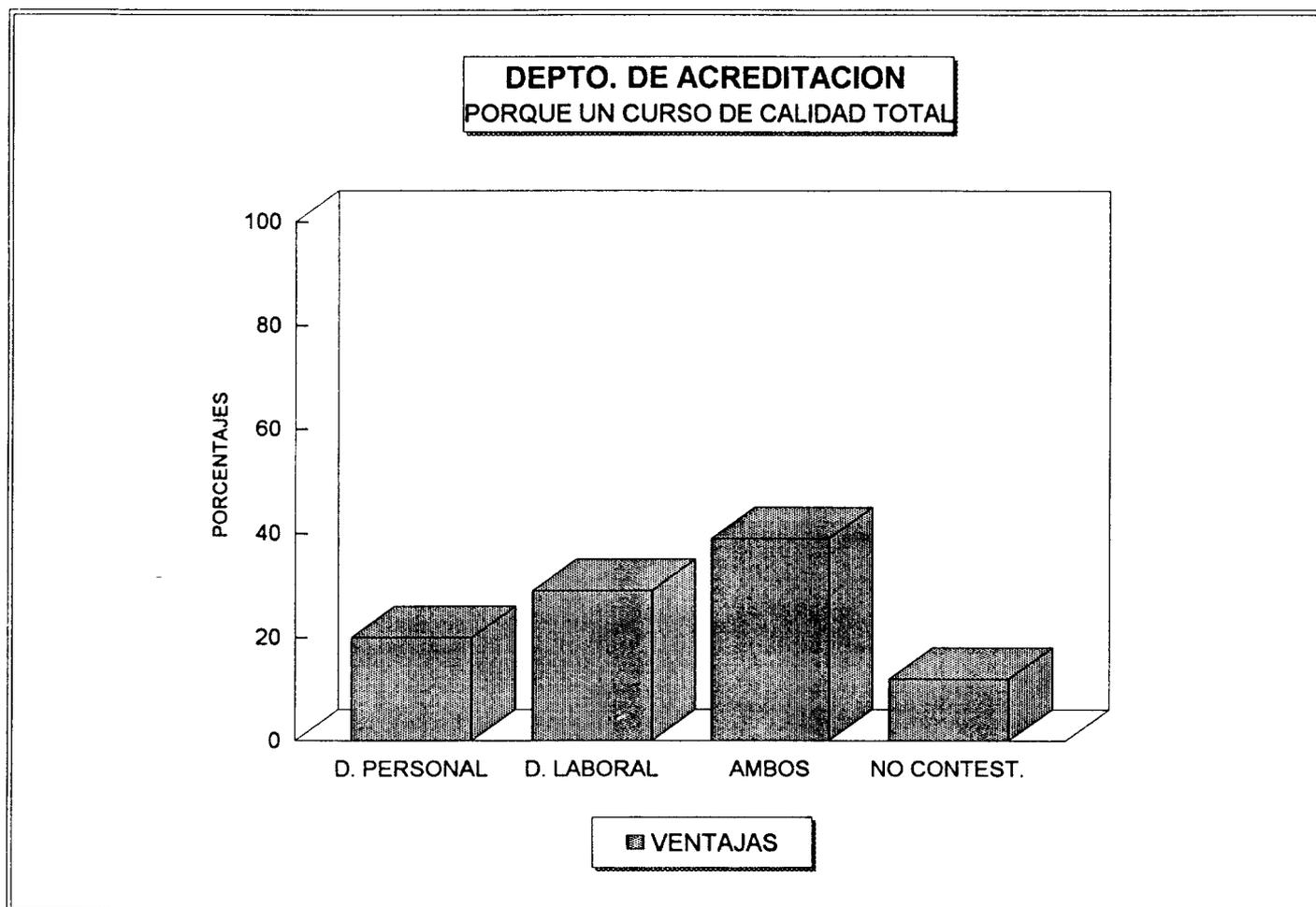
INTERPRETACION

EL 61 % DE LOS MIEMBROS DEL DEPTO. ESTAN EN CONTRA DE RECIBIR CURSOS DE CALIDAD TOTAL, ESTO QUIZAS DEBIDO AL DESCONOCIMIENTO DEL TEMA Y DE LOS BENEFICIOS QUE PODRIAN REDITUARLES EL APLICAR CURSOS DE CALIDAD TOTAL.

CUESTIONARIO APLICADO AL DEPARTAMENTO DE LA DIRECCION DE ACREDITACION Y CERTIFICACION DE ESTUDIOS

PREGUNTA 7A:

¿PORQUE?



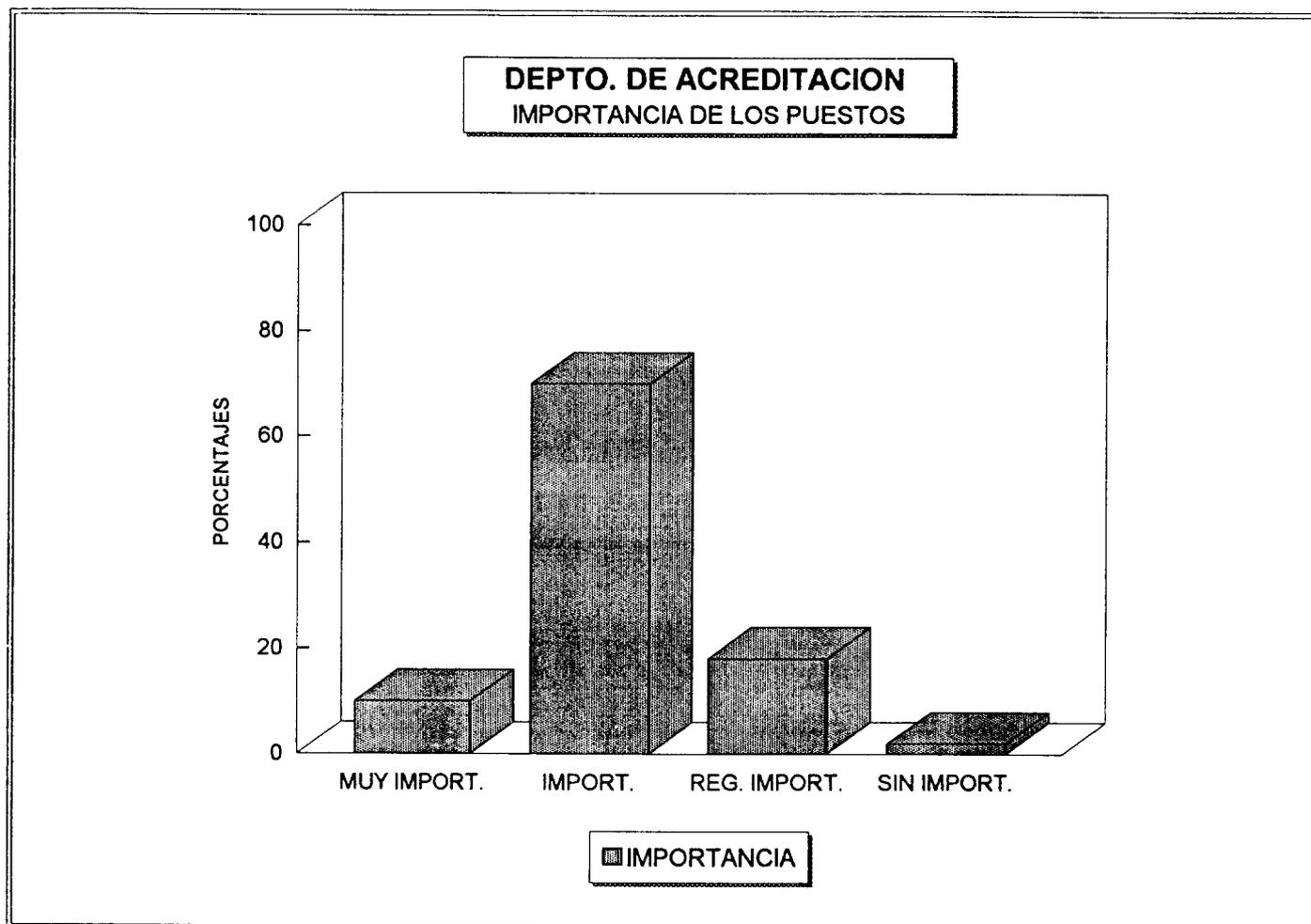
INTERPRETACION

DE LA TOTALIDAD DE LOS ENCUESTADOS EL 12 % NO CONTESTO DEBIDO A SU DESCONOCIMIENTO DE LO QUE ES CALIDAD TOTAL, EL 20 % OPINA QUE AL RECIBIR UN CURSO DEGRADARIA SU DESARROLLO PERSONAL, EL 29 % OPINA QUE OBTENDRIA UN MEJOR DESARROLLO TANTO PERSONAL COMO LABORAL ES DECIR, CASI LA MITAD TIENE CONOCIMIENTO DE LAS VENTAJAS DE RECIBIR ESTE TIPO DE CURSOS.

CUESTIONARIO APLICADO AL DEPARTAMENTO DE LA DIRECCION
DE ACREDITACION Y CERTIFICACION DE ESTUDIOS

PREGUNTA 8:

¿QUE TAN IMPORTANTE CONSIDERA SU PUESTO EN EL DEPTO. EN EL CUAL LABORA?



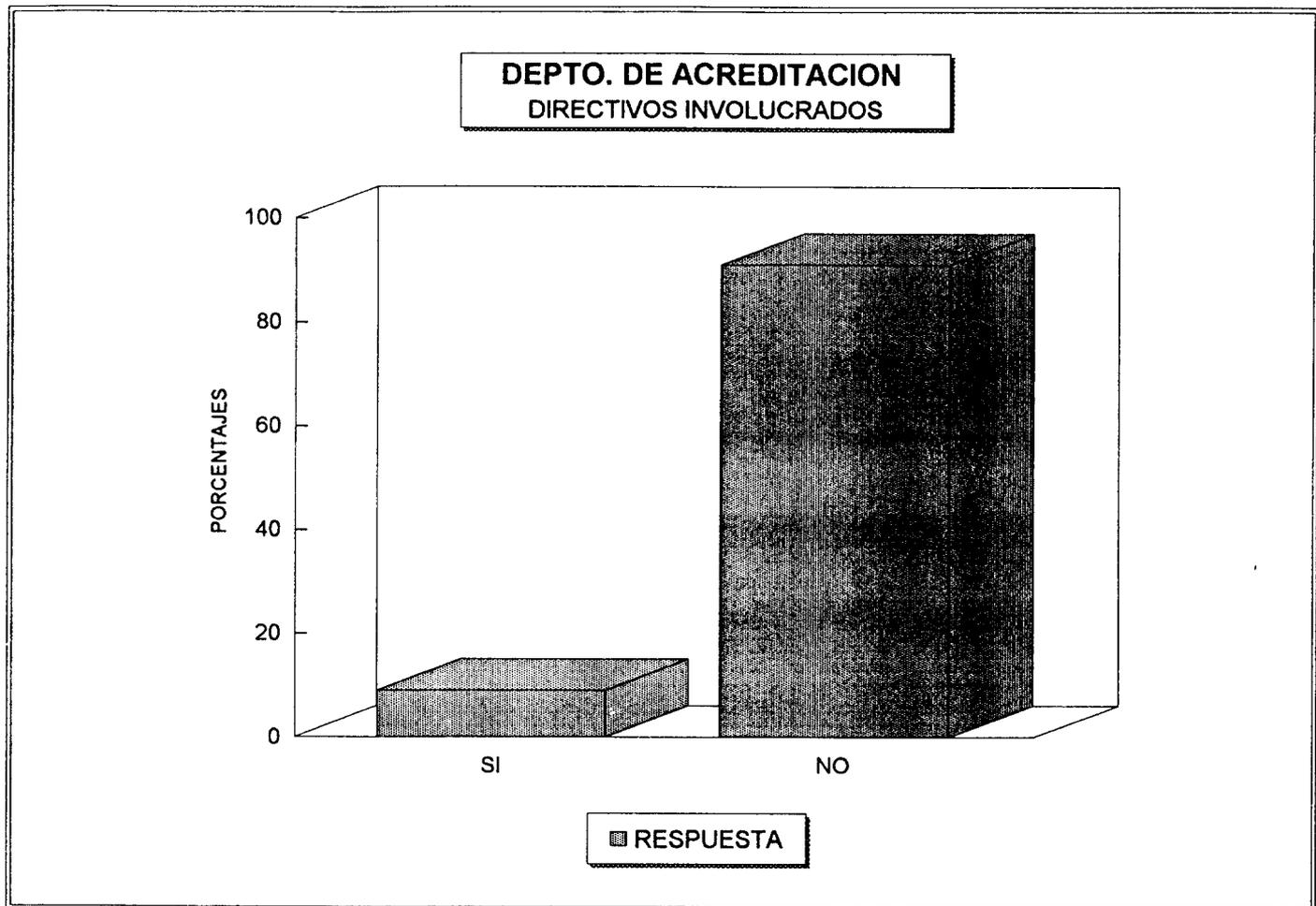
INTERPRETACION

MAS DE LA MITAD DEL PERSONAL DEL DEPTO., CONSIDERA IMPORTANTE SU PUESTO, PERO TAMBIEN EXISTE UN 2 % QUE CONSIDERA SIN IMPORTANCIA LAS ACTIVIDADES QUE DESEMPEÑA, QUIZA ESTO NO SEA JUSTO PORQUE EL PAPEL QUE LLEGAN A DESEMPEÑAR LAS PERSONAS, SEA CUAL SEA ESTE LA MAYORIA DE LAS VECES ES DE VITAL IMPORTANCIA PARA EL BUEN DESEMPEÑO DE CUALQUIER EMPRESA LLAMESE PUBLICA O PRIVADA.

CUESTIONARIO APLICADO AL DEPARTAMENTO DE LA DIRECCION
DE ACREDITACION Y CERTIFICACION DE ESTUDIOS

PREGUNTA 9:

¿SIENTE A LOS DIRECTIVOS INVOLUCRADOS CON SU TRABAJO?



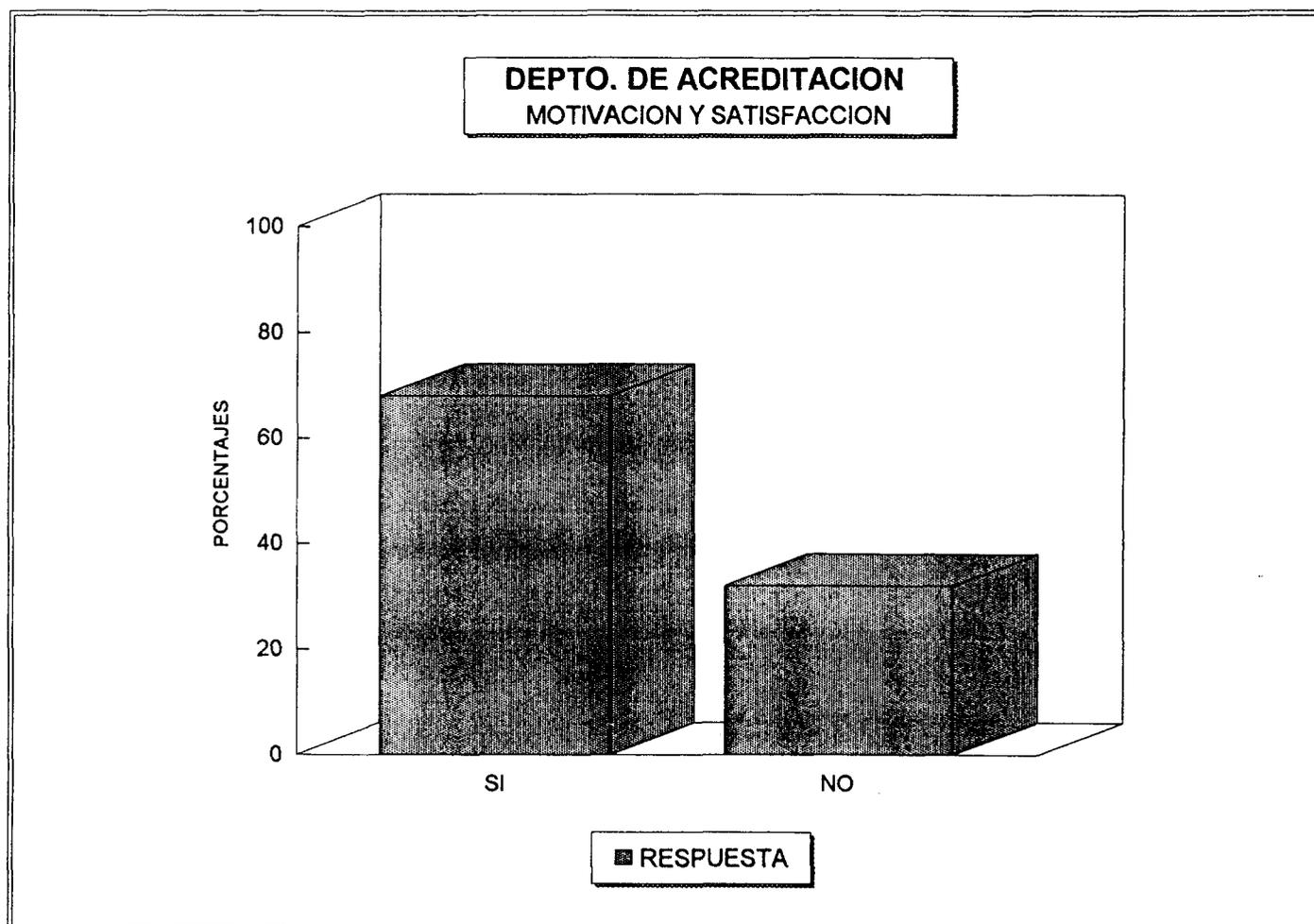
INTERPRETACION

COMO SABEMOS UNO DE LOS PUNTOS IMPORTANTES A CONSIDERAR PARA QUE UN PROGRAMA DE CALIDAD, O CUALQUIER OTRO, TENGA EXITO, ES QUE LOS DIRECTIVOS ESTEN CONCIENTE DE LA IMPORTANCIA QUE ESTE TENGA Y LO TRANSMITA A SUS SUBALTERNOS, Y COMO SE OBSERVA EN LA GRAFICA EN EL DEPARTAMENTO EXISTE UN DESINTERES CASI TOTAL DE LOS DIRECTIVOS (91%).

CUESTIONARIO APLICADO AL DEPARTAMENTO DE LA DIRECCION
DE ACREDITACION Y CERTIFICACION DE ESTUDIOS

PREGUNTA 10:

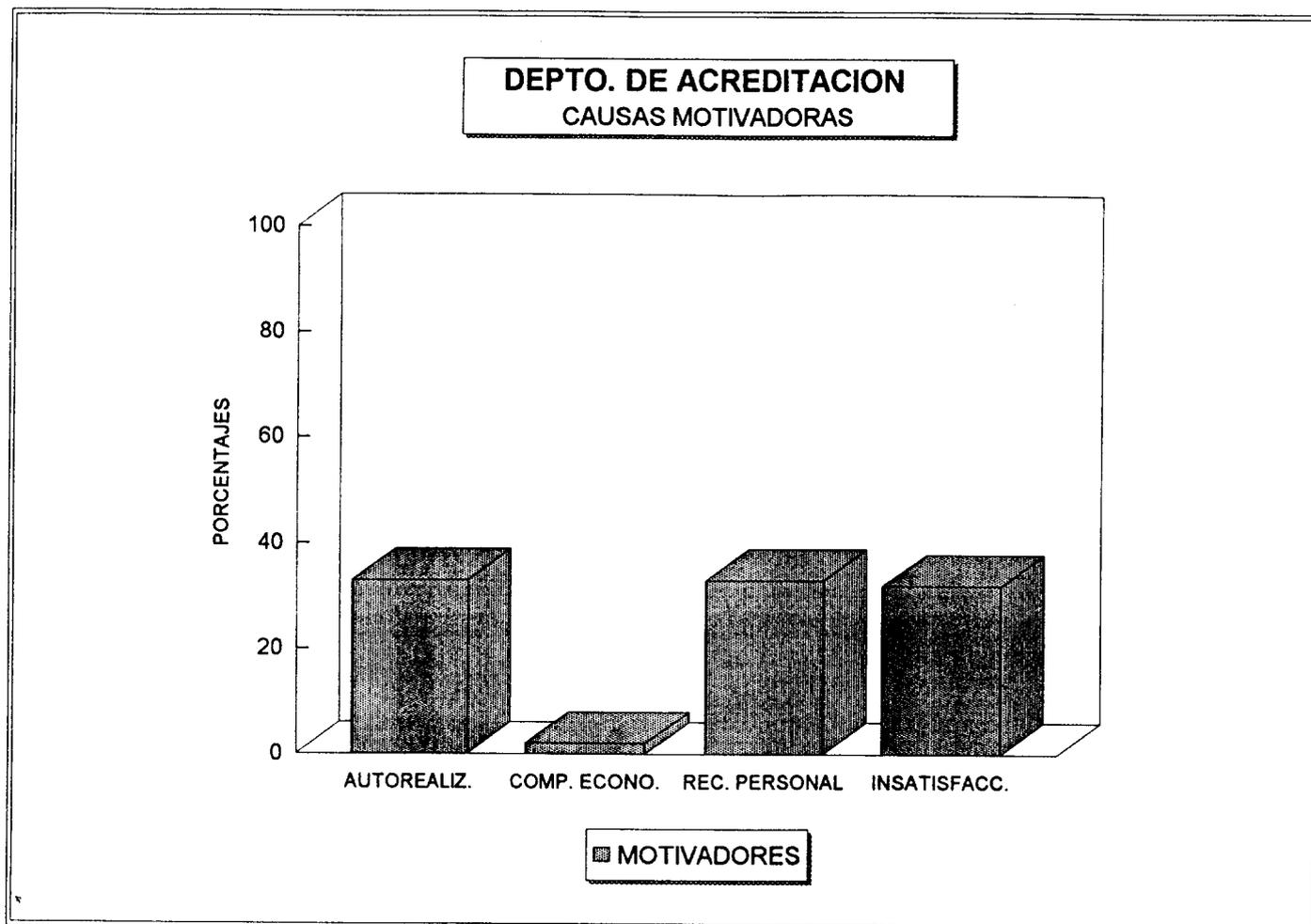
¿SIENTE MOTIVACION Y SATISFACCION CUANDO LE ENCOMIENDAN UNA TAREA?



INTERPRETACION

EN CUANTO A LAS ACTIVIDADES QUE REALIZAN LOS EMPLEADOS DEL DEPTO. DE ACREDITACION Y CERTIFICACION DE ESTUDIOS, EL 68 % MANIFESTO SENTIRSE SATISFECHO Y MOTIVADO AL LLEVAR A CABO SUS FUNCIONES.

CUESTIONARIO APLICADO AL DEPARTAMENTO DE LA DIRECCION
DE ACREDITACION Y CERTIFICACION DE ESTUDIOS
PREGUNTA 10A:
¿PORQUE?



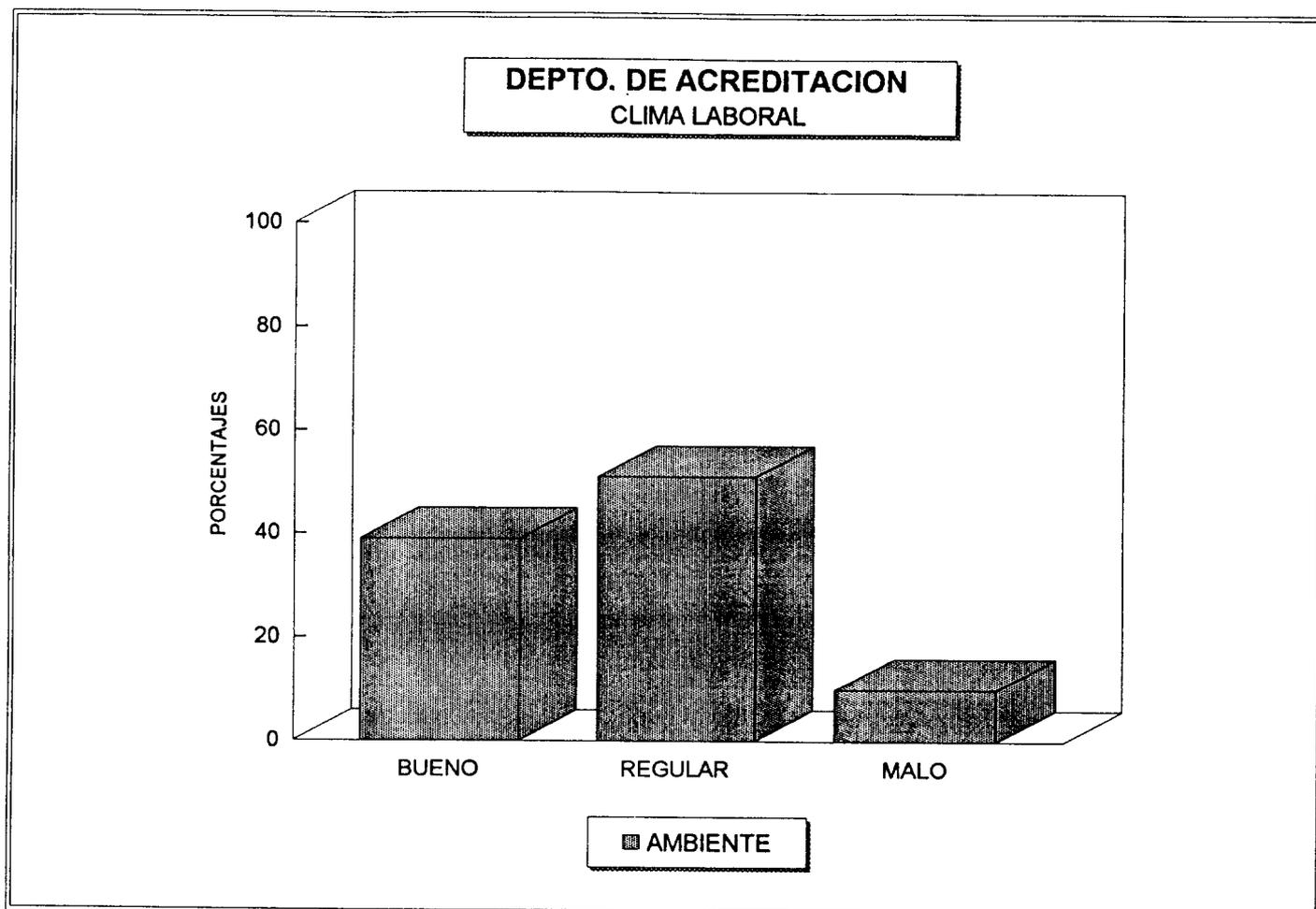
INTERPRETACION

ES DE OBSERVAR QUE LOS EMPLEADOS QUE SE SIENTEN MOTIVADOS, CONSIDERAN QUE SE ESTAN AUTORREALIZANDO Y QUE OBTIENEN RECOMPENSAS PERSONALES DE OTRO TIPO, ADEMAS ES DE LLAMAR LA ATENCION A QUE ECONOMICAMENTE SOLO EL 2 % DE ELLOS, OBTIENEN EN SU OPINION UN INGRESO SATISFACTORIO.

CUESTIONARIO APLICADO AL DEPARTAMENTO DE LA DIRECCION
DE ACREDITACION Y CERTIFICACION DE ESTUDIOS

PREGUNTA 11:

¿COMO ES EL AMBIENTE DE TRABAJO EN SU DEPARTAMENTO?



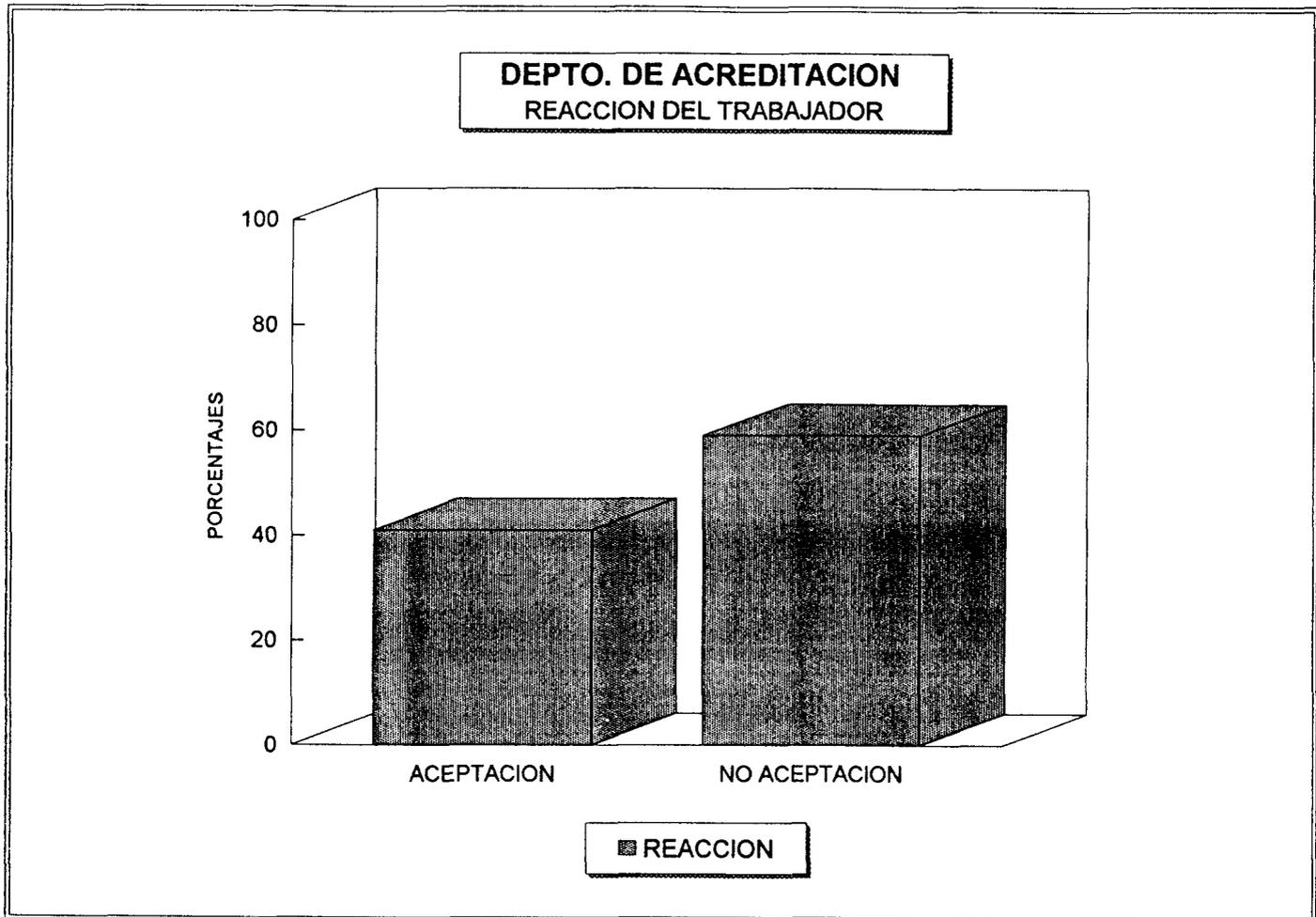
INTERPRETACION

LA MITAD DEL PERSONAL OPINA QUE EL AMBIENTE DE TRABAJO ES REGULA, ES DECIR QUE FALTAN MOTIVADORES, PARA QUE LOS EMPLEADOS SE SIENTAN PLENAMENTE SATISFECHOS EN SU ENTORNO LABORAL.

CUESTIONARIO APLICADO AL DEPARTAMENTO DE LA DIRECCION
DE ACREDITACION Y CERTIFICACION DE ESTUDIOS

PREGUNTA 12:

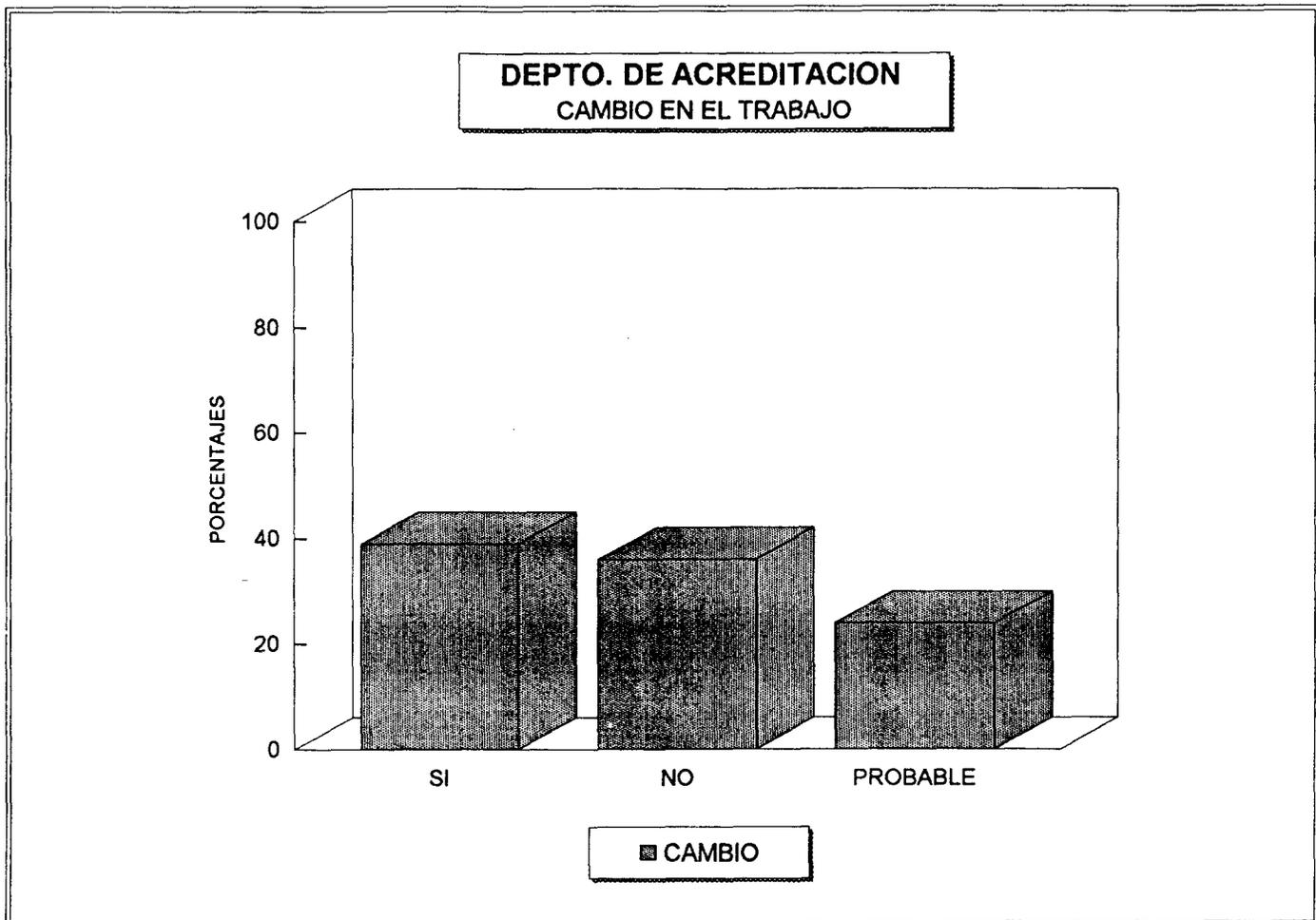
SI LE INFORMARAN QUE EN SU AREA DE TRABAJO SE VA A IMPLANTAR UN
PROGRAMA DE CALIDAD TOTAL ¿CUAL SERIA SU REACCION ?



INTERPRETACION

LA FALTA DE INFORMACION PROVOCA EL RECHAZO A LO DESCONOCIDO, ES POR ELLO QUE LA MAYORIA DE LOS MIEMBROS DEL DEPARTAMENTO, MUESTRAN UNA REACCION NEGATIVA A LA IMPLANTACION DE UN PROGRAMA DE CALIDAD TOTAL.

CUESTIONARIO APLICADO AL DEPARTAMENTO DE LA DIRECCION
DE ACREDITACION Y CERTIFICACION DE ESTUDIOS
PREGUNTA 13:
¿CREE QUE LA CALIDAD TOTAL IMPLICARIA UN CAMBIO EN SU TRABAJO?



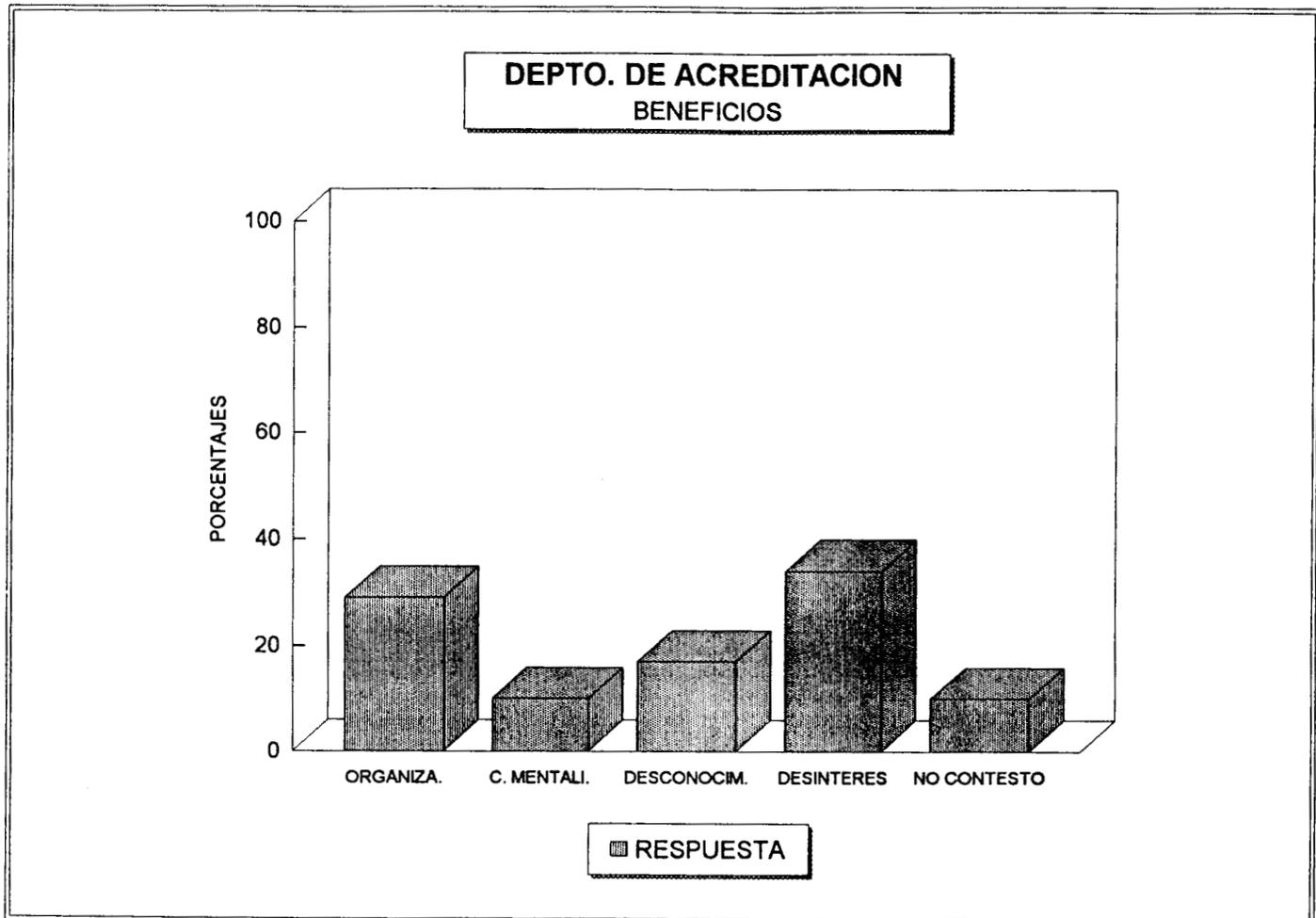
INTERPRETACION

MAS DE LA MITAD DE LOS EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO DE ACREDITACION, NO CONFIAN EN LOS BENEFICIOS DE CALIDAD TOTAL, DE DICHAS OPINIONES SE DERIVAN LAS DUDAS ACERCA DE UN CAMBIO FAVORABLE AL IMPLANTAR DICHOS PROGRAMAS.

CUESTIONARIO APLICADO AL DEPARTAMENTO DE LA DIRECCION
DE ACREDITACION Y CERTIFICACION DE ESTUDIOS

PREGUNTA 13A:

¿PORQUE?



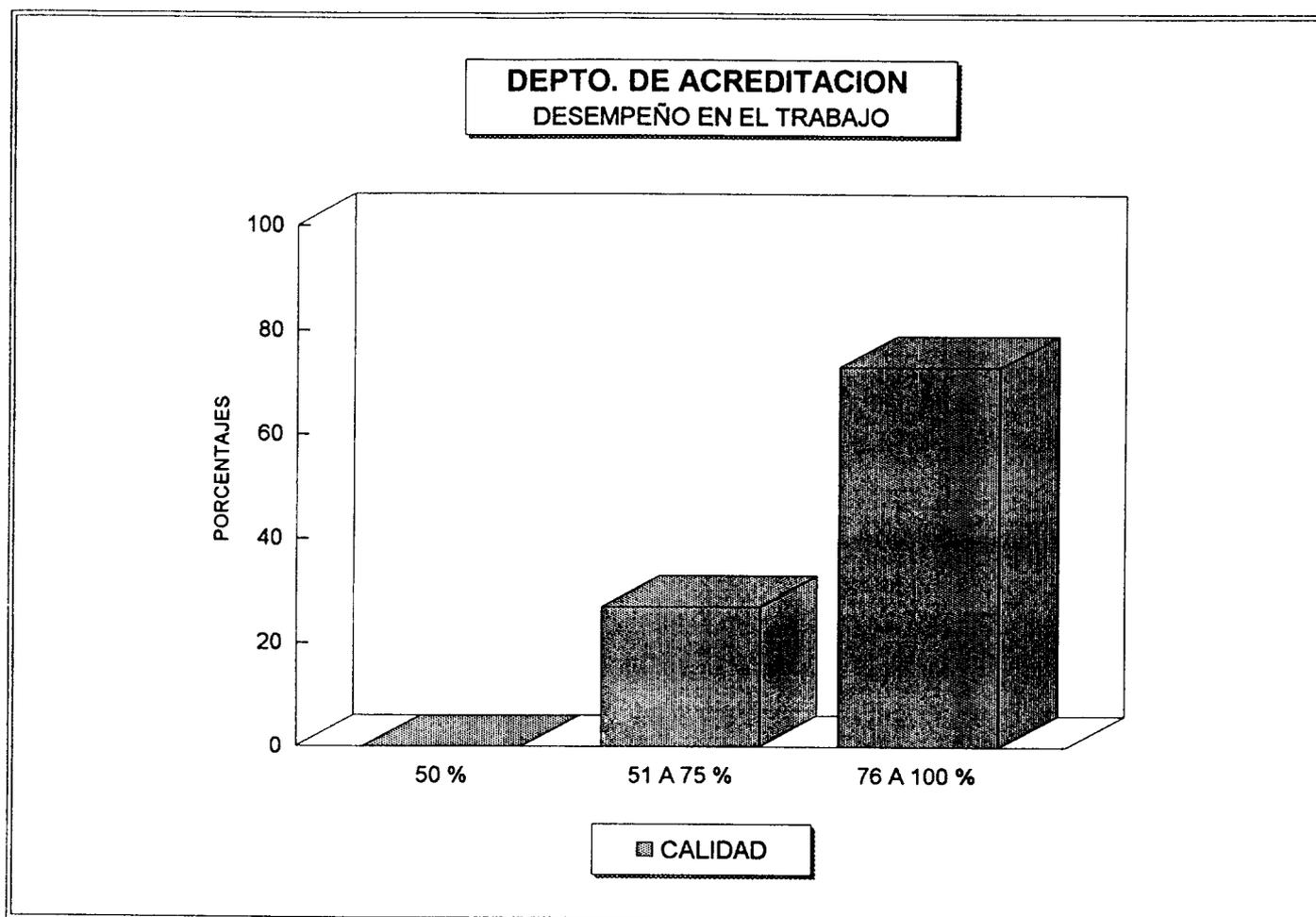
INTERPRETACION

PARA LAS PERSONAS QUE AFIRMAN QUE LOS PROGRAMAS DE CALIDAD TOTAL IMPLICAN UN CAMBIO POSITIVO, LOS BENEFICIOS QUE SE OBTENDRIAN SON DE UNA MEJOR ORGANIZACION, EN CUANTO A LAS PERSONAS QUE NO CREEN EN CAMBIOS FAVORABLES SE DEBE A DESCONOCIMIENTO DEL TEMA.

CUESTIONARIO APLICADO AL DEPARTAMENTO DE LA DIRECCION
DE ACREDITACION Y CERTIFICACION DE ESTUDIOS

PREGUNTA 14:

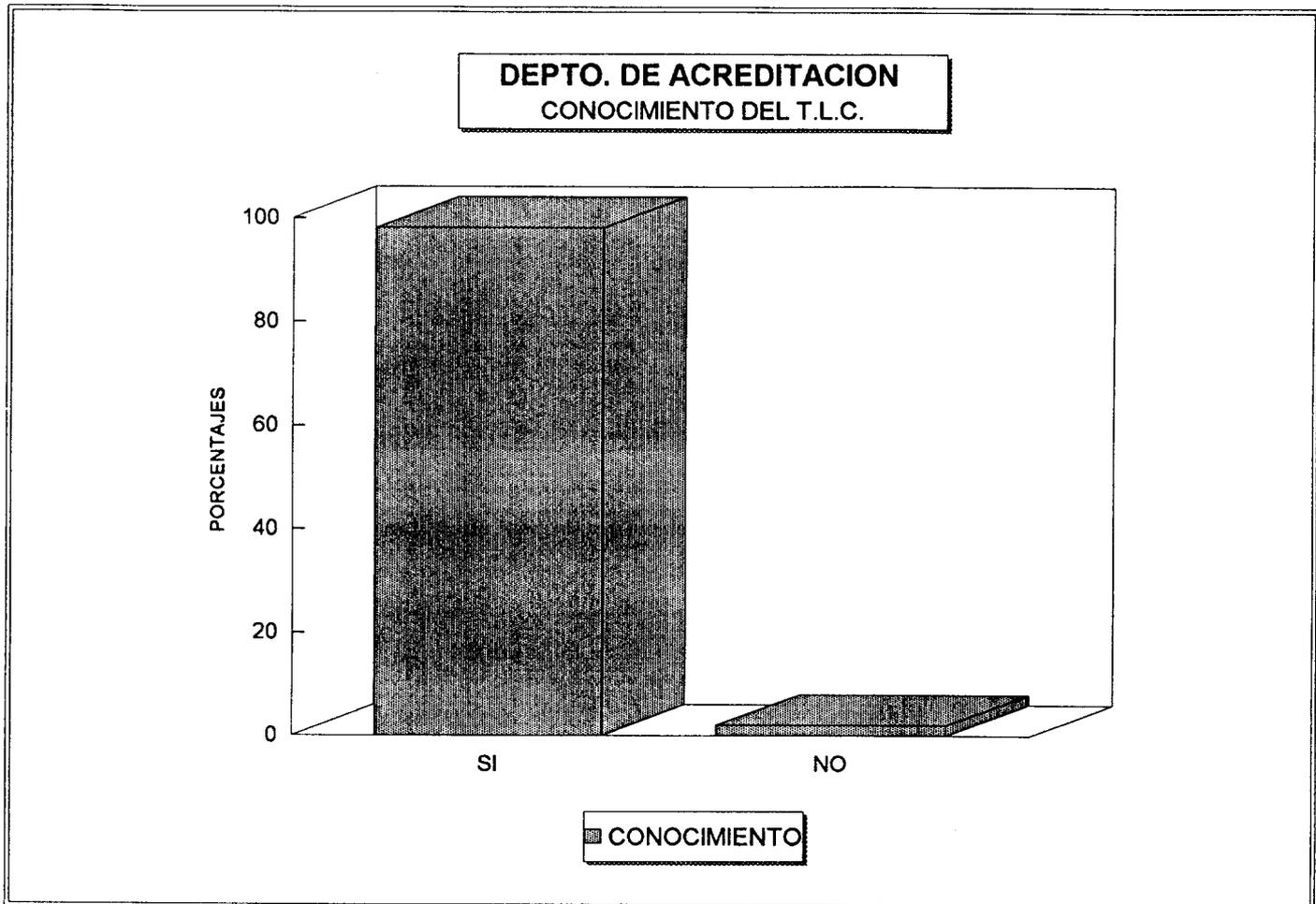
¿QUE TANTA CALIDAD APLICA USTED EN LAS ACTIVIDADES QUE DESEMPEÑA?



INTERPRETACION

AUNQUE APARENTEMENTE NO EXISTE UN MAL DESEMPEÑO, ES DE LA OPINION GENERAL, QUE EN LA OFICINAS DE GOBIERNO ES DONDE MAS SUFRE EL USUARIO PARA PODER SER ATENDIDO EFICIENTEMENTE, SIN EMBARGO, CASI TRES CUARTAS PARTES DEL PERSONAL OPINAN QUE DESEMPEÑAN SATISFACTORIAMENTE SU TRABAJO.

CUESTIONARIO APLICADO AL DEPARTAMENTO DE LA DIRECCION
DE ACREDITACION Y CERTIFICACION DE ESTUDIOS
PREGUNTA 15:
¿CONOCE ACERCA DEL T.L.C.?



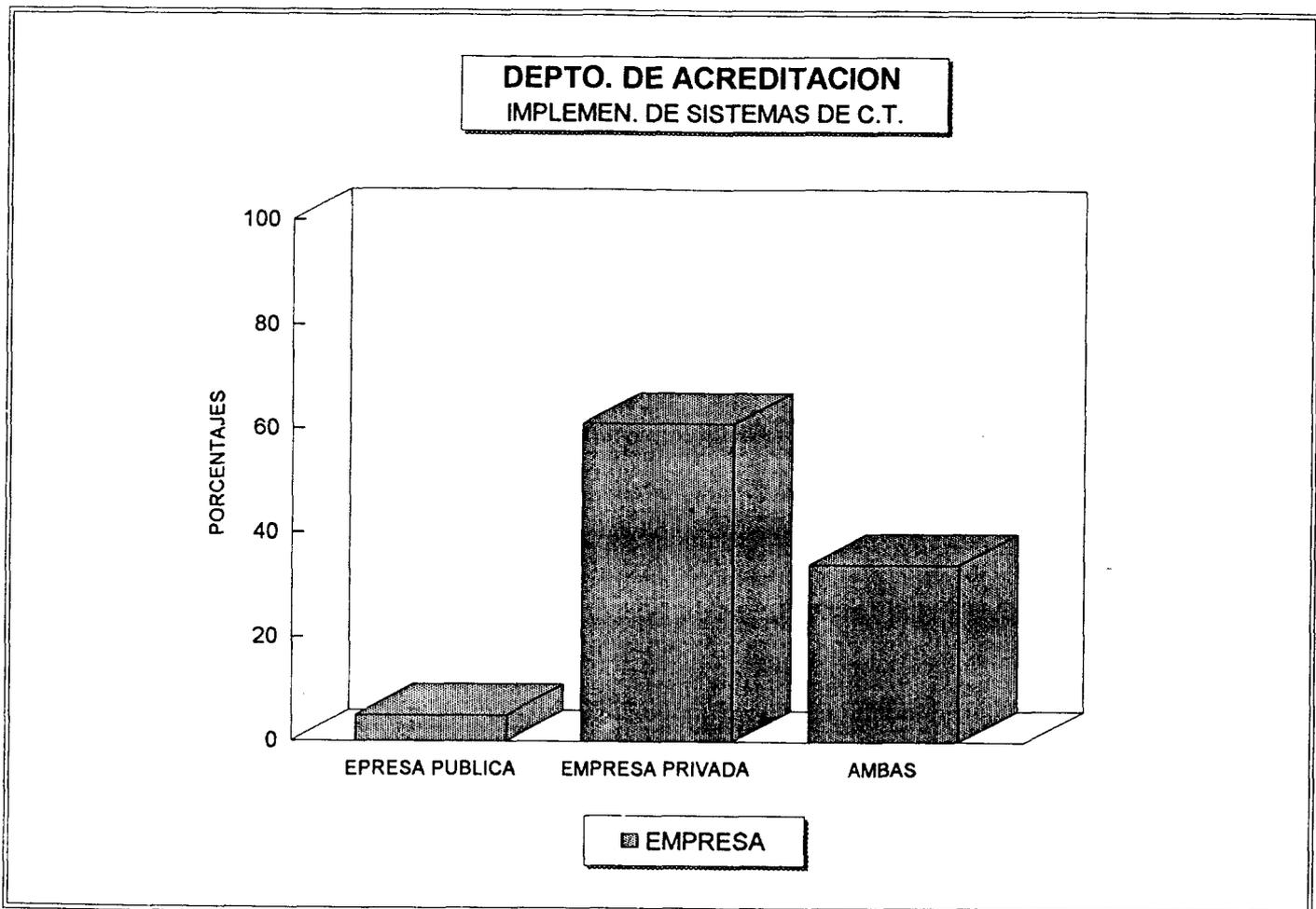
INTERPRETACION

COMO SE APRECIA EN LA GRAFICA, SE HA TENIDO UNA GRAN DIFUSION A TRAVES DE LOS MEDIOS INFORMATIVOS, CON LO CUAL SE TIENE UN CONOCIMIENTO DE MANERA GENERAL, PERO EXISTE UN TOTAL DESCONOCIMIENTO EN SU FORMA OPERATIVA.

CUESTIONARIO APLICADO AL DEPARTAMENTO DE LA DIRECCION
DE ACREDITACION Y CERTIFICACION DE ESTUDIOS

PREGUNTA 16:

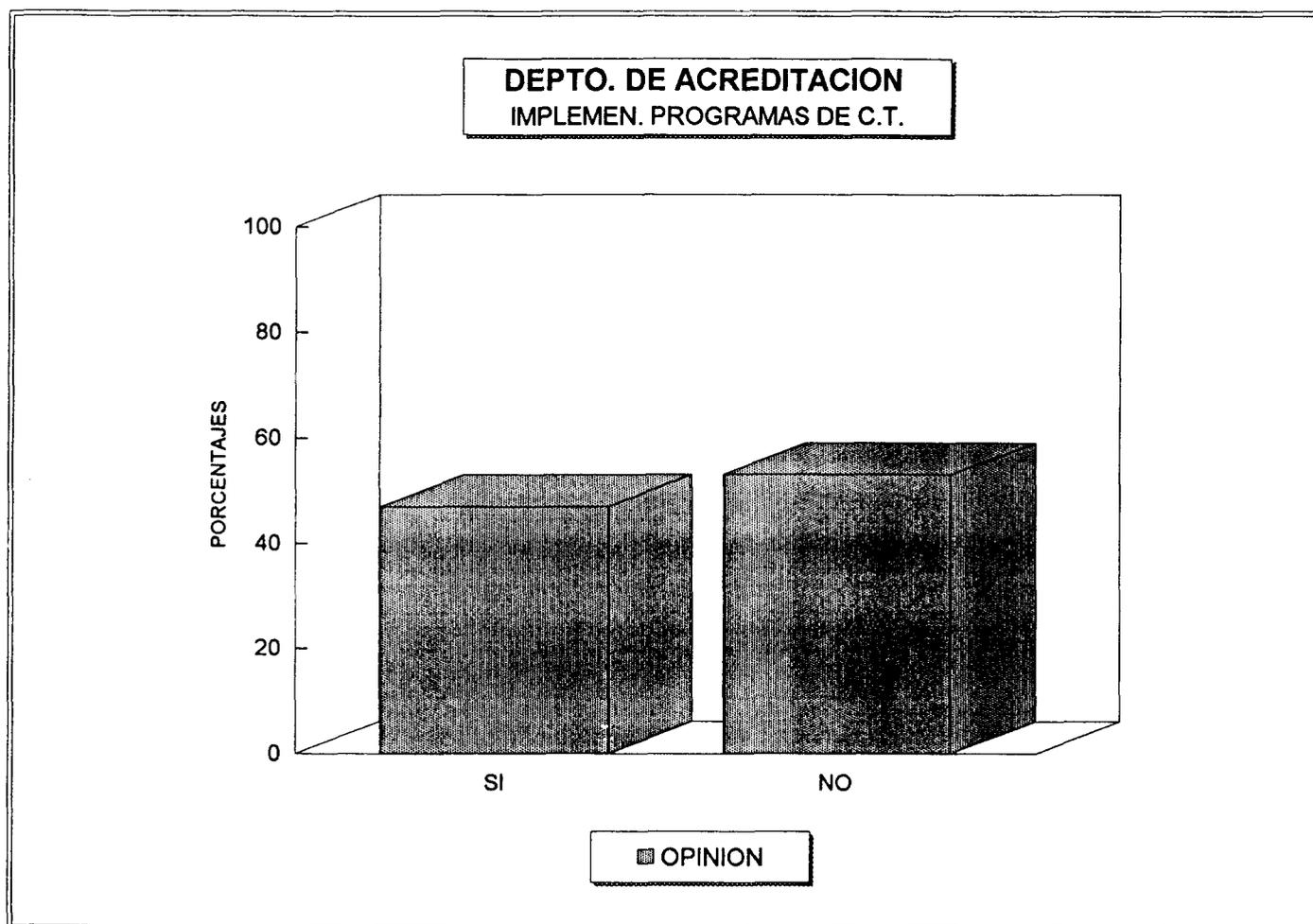
CON LOS CAMBIOS QUE SE VIENEN DANDO EN EL PAIS, PRINCIPALMENTE CON
MOTIVO DEL T.L.C., ¿CONSIDERA USTED QUE LAS EMPRESAS TANTO DE
INICIATIVA PRIVADA COMO PUBLICAS, DEBEN IMPLEMENTAR SISTEMAS
PARA MEJORAR LA CALIDAD?



INTERPRETACION

AL CUESTIONAR A LOS EMPLEADOS, DONDE SE DEBEN IMPLANTAR PROGRAMAS DE CALIDAD TOTAL, MAS DEL 60% COINCIDIO EN QUE SON LAS EMPRESAS PRIVADAS LAS QUE DEBEN TOMAR DICHA MEDIDA, SOLO UN 5% ESTA A FAVOR DE QUE LAS EMPRESAS PUBLICAS IMPLANTEN DICHS PROGRAMAS.

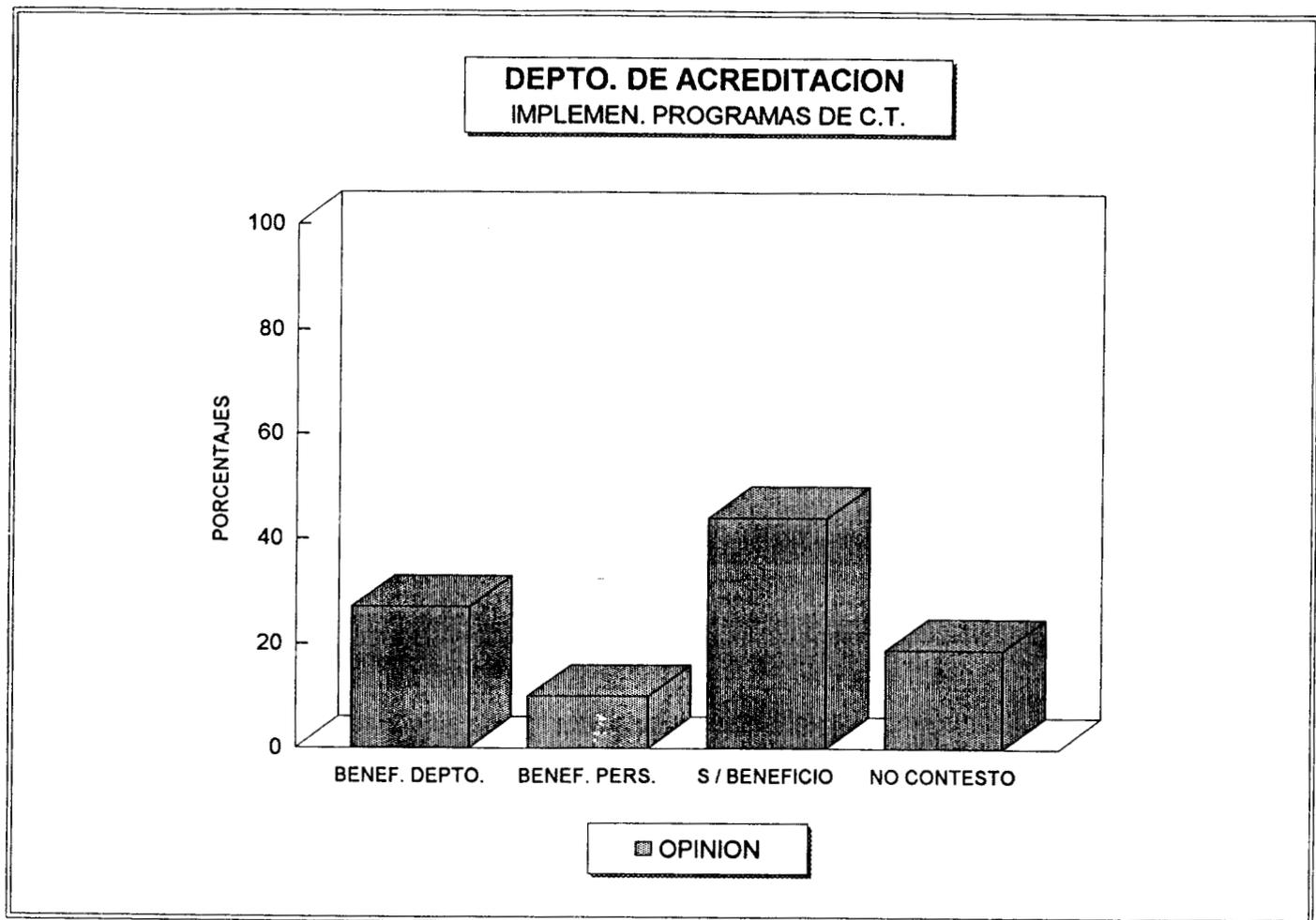
CUESTIONARIO APLICADO AL DEPARTAMENTO DE LA DIRECCION
DE ACREDITACION Y CERTIFICACION DE ESTUDIOS
PREGUNTA 17:
¿CONSIDERA USTED NECESARIA LA IMPLANTACION DE PROGRAMAS
DE CALIDAD TOTAL EN SU AREA DE TRABAJO?



INTERPRETACION

EXISTE UNA TOTAL APATIA POR PARTE DE LOS EMPLEADOS ACERCA DE LA
IMPLEMENTACION DE PROGRAMAS DE CAPACITACION.

CUESTIONARIO APLICADO AL DEPARTAMENTO DE LA DIRECCION
DE ACREDITACION Y CERTIFICACION DE ESTUDIOS
PREGUNTA 17A:
¿PORQUE?



INTERPRETACION

COMO SE PUEDE OBSERVAR SE TIENE UN TOTAL DESCONOCIMIENTO DEL CONCEPTO DE "CALIDAD TOTAL", LO CUAL, TRAE COMO CON SECUENCIA UNA DESORIENTACION DE LOS BENEFICIOS QUE SE TENDRIAN CON LA IMPLEMENTACION DE DICHS PROGRAMAS.

**CUESTIONARIO 3
A USUARIOS**

MEJORAMIENTO EN EL TRAMITE DE REVALIDACION Y EQUIVALENCIA.

EDAD _____ SEXO _____ NACIONALIDAD _____

ESTE CUESTIONARIO ESTA DIRIGIDO UNICAMENTE A USUARIOS DEL SERVICIO Y LA INFORMACION RECIBIDA SERA UTILIZADA SOLO PARA FINES ACADEMICOS.

1.- ¿HA RECIBIDO INFORMACION NECESARIA ANTES DE REALIZAR SU TRAMITE?

SI _____ NO _____

2.- SI SU RESPUESTA A LA PREGUNTA ANTERIOR ES SI. ¿COMO CONSIDERA LA INFORMACION?

BUENA _____ REGULAR _____ MALA _____

3.- ¿QUE TRAMITE REALIZO?

4.- ¿QUE LE PARECE LA ATENCION BRINDADA POR EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO?

BUENA _____ REGULAR _____ MALA _____

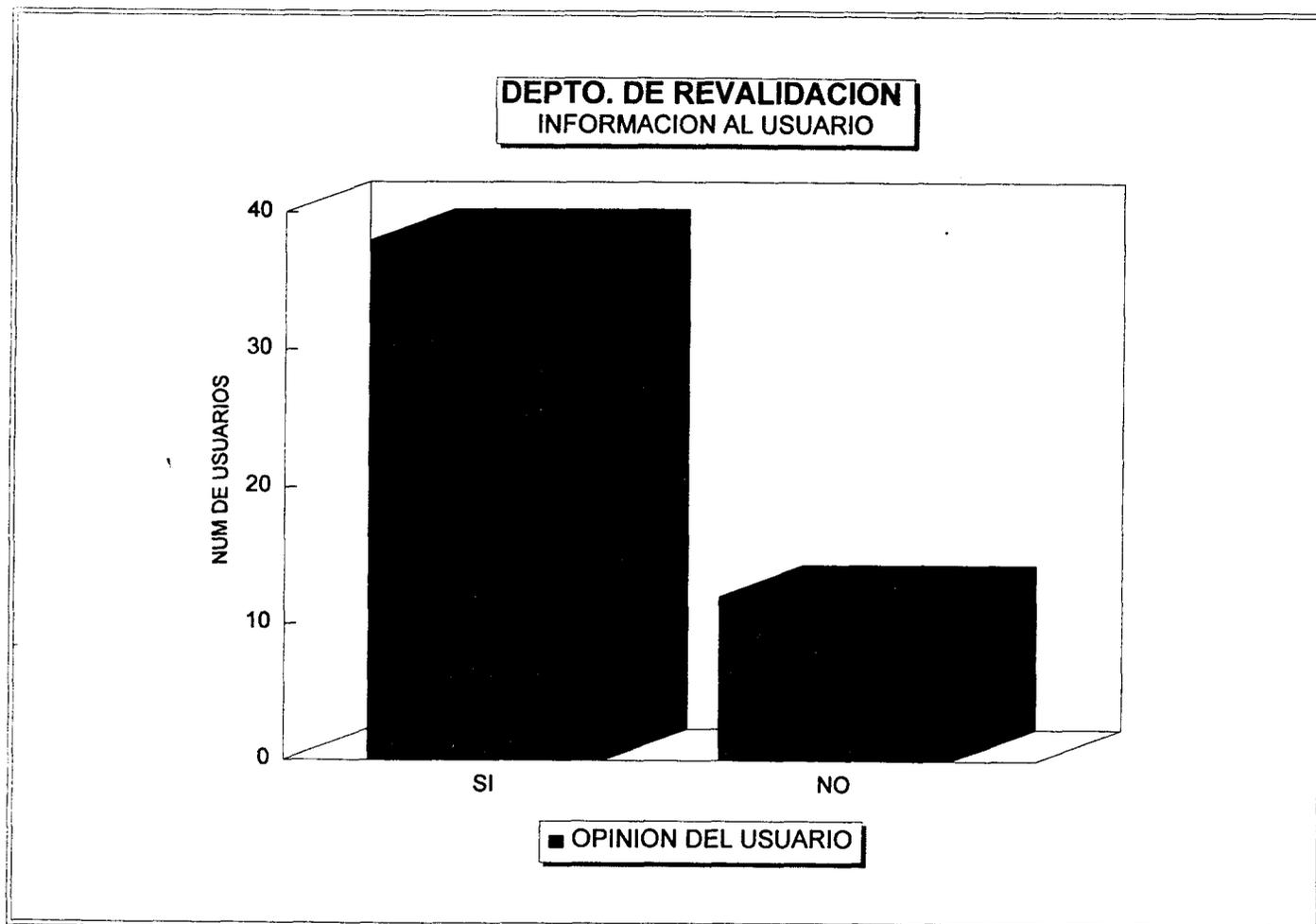
5.- ¿QUE TAN AGIL FUE EL PROCESO DE TRAMITACION DE SUS DOCUMENTOS?

BUENO _____ REGULAR _____ MALO _____

6.- DE MANERA GENERAL ¿QUE LE PARECE EL SERVICIO PRESTADO?

BUENO _____ REGULAR _____ MALO _____

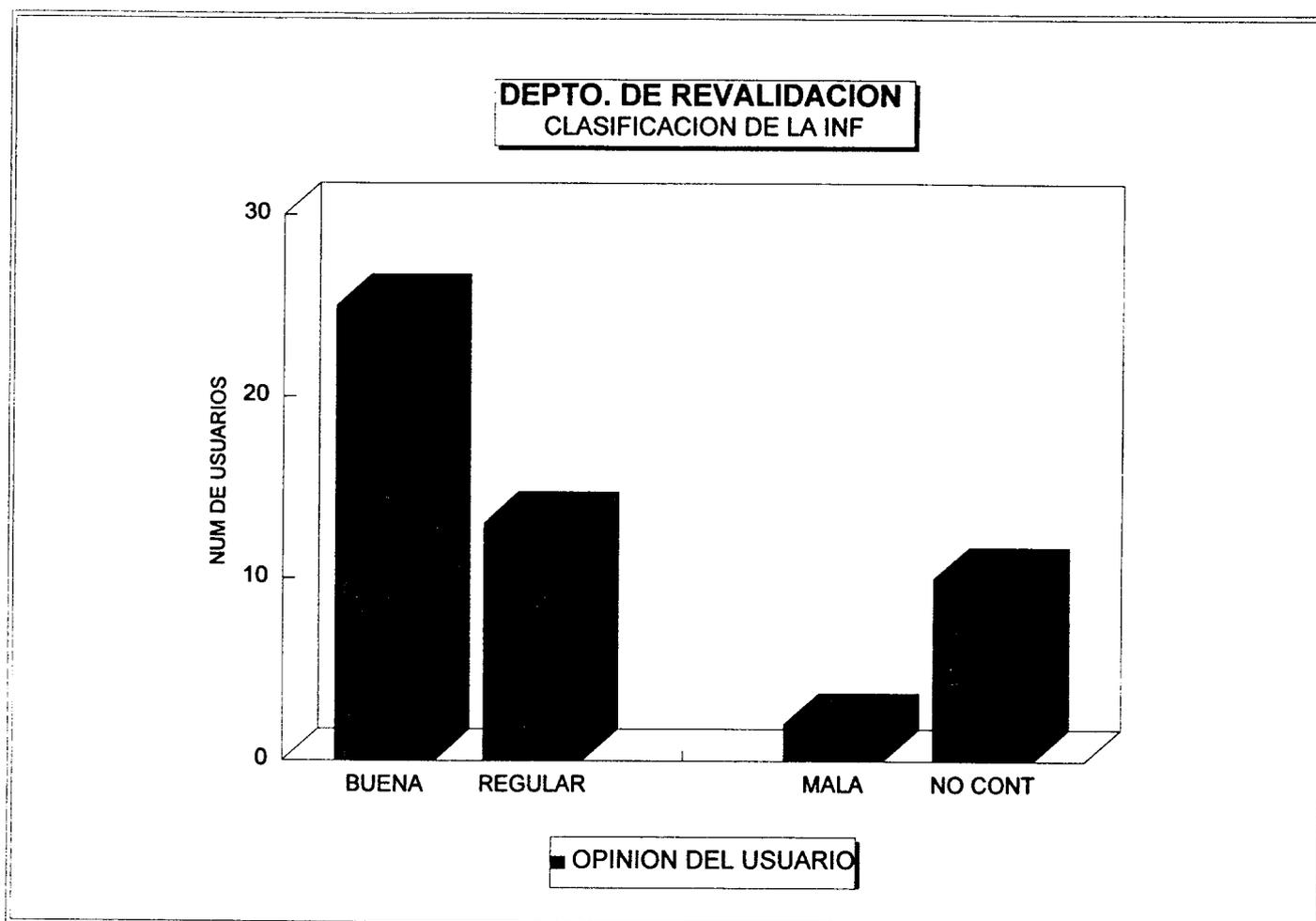
CUESTIONARIO A USUARIOS
PREGUNTA 1:
¿RECIBIO INFORMACION NECESARIA ANTES DE REALIZAR SU TRAMITE?



INTERPRETACION

EL 76 % DE LOS USUARIOS CUESTIONADOS RESPONDIERON AFIRMATIVAMENTE Y EL 24 % RESTANTE NEGÓ HABER RECIBIDO INFORMACION ACERCA DE SU TRAMITE. CON LOS RESULTADOS OBTENIDOS PODEMOS CONCLUIR QUE AL IMPLANTARSE LOS PROGRAMAS DE CALIDAD TOTAL EN DICHO DEPTO. LA ATENCION AL USUARIO SE MEJORO AL PROPORCIONAR INFORMACION NECESARIA PARA EL TRAMITE CORRESPONDIENTE, EVITANDOLE ASI PERDIDA DE TIEMPO.

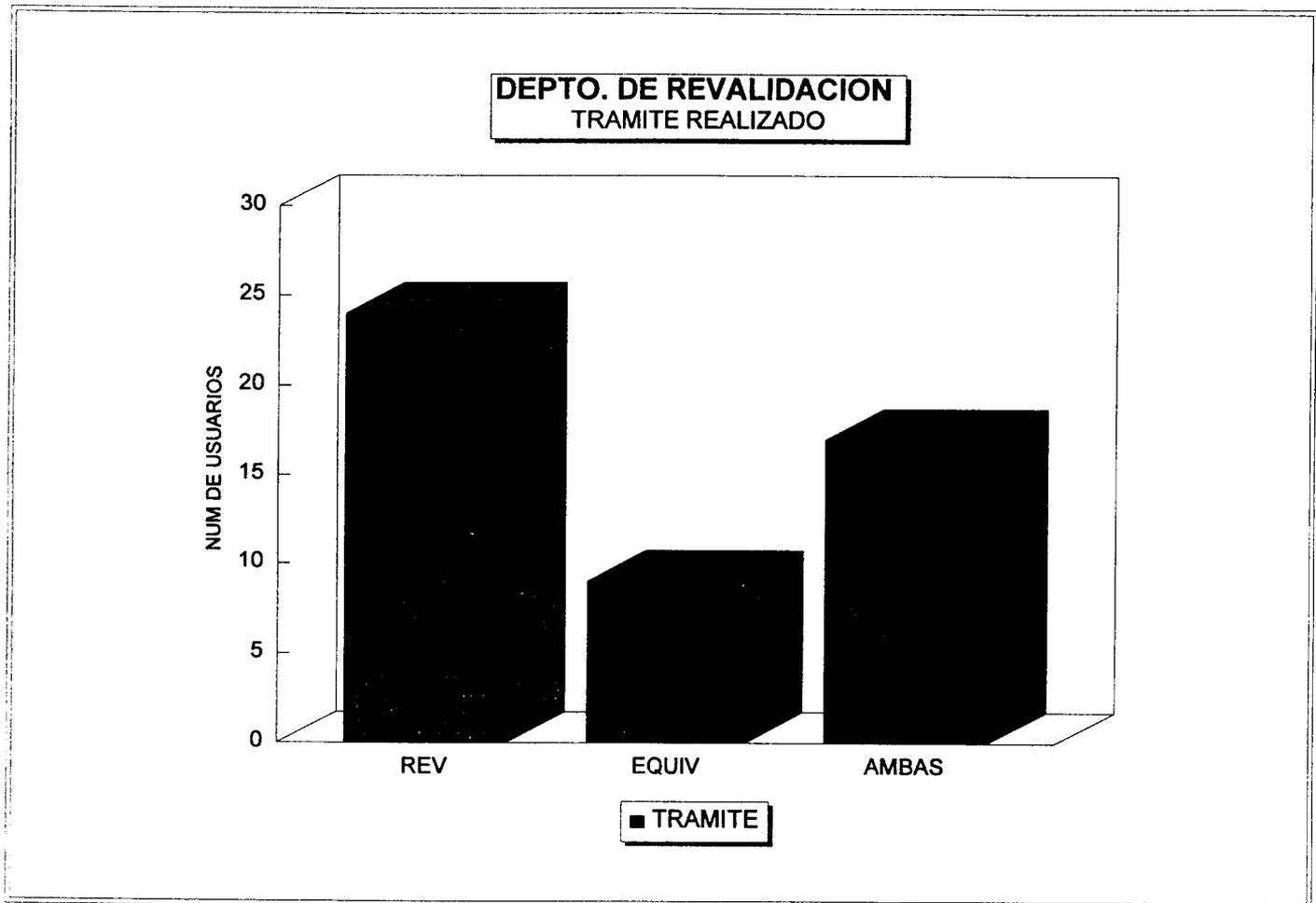
CUESTIONARIO A USUARIOS
PREGUNTA 2:
SI SU RESPUESTA A LA PREGUNTA ANTERIOR ES SI
¿COMO CONSIDERA LA INFORMACION?



INTERPRETACION

EL 50 % DE LOS USUARIOS CUESTIONADOS RESPONDIERON HABER RECIBIDO BUENA INFORMACION, MIENTRAS QUE EL 4 % EXTERNO SU OPINION EN CONTRA DE LA CALIDAD DE LA INFORMACION; POR LO TANTO PODEMOS AFIRMAR QUE EN GENERAL SE PROPORCIONA LA INFORMACION NECESARIA POR PARTE DEL PERSONAL, PARA LA REALIZACION DE LOS TRAMITES CORRESPONDIENTES.

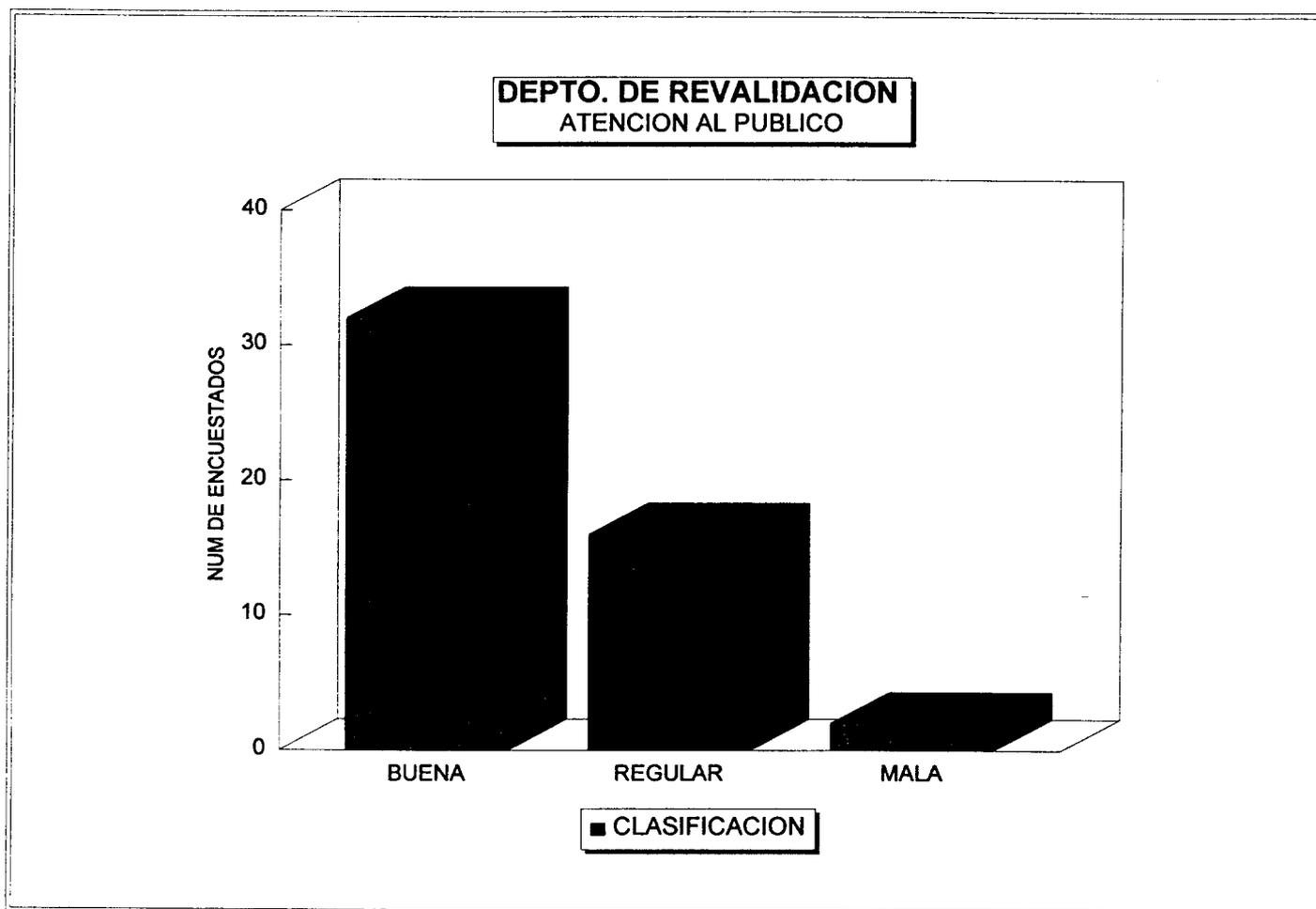
CUESTIONARIO A USUARIOS
PREGUNTA 3:
¿QUE TRAMITE REALIZO?



INTERPRETACION

EL 48 % DE LOS USUARIOS REALIZA TRAMITES DE REVALIDACION, EL 18 % EQUIVALENCIAS Y EL 34 % REALIZO AMBOS TRAMITES. POR LO CUAL PODEMOS CONCLUIR QUE EXISTE UNA GRAN DEMANDA DEL SERVICIO QUE PRESTA EL DEPARTAMENTO.

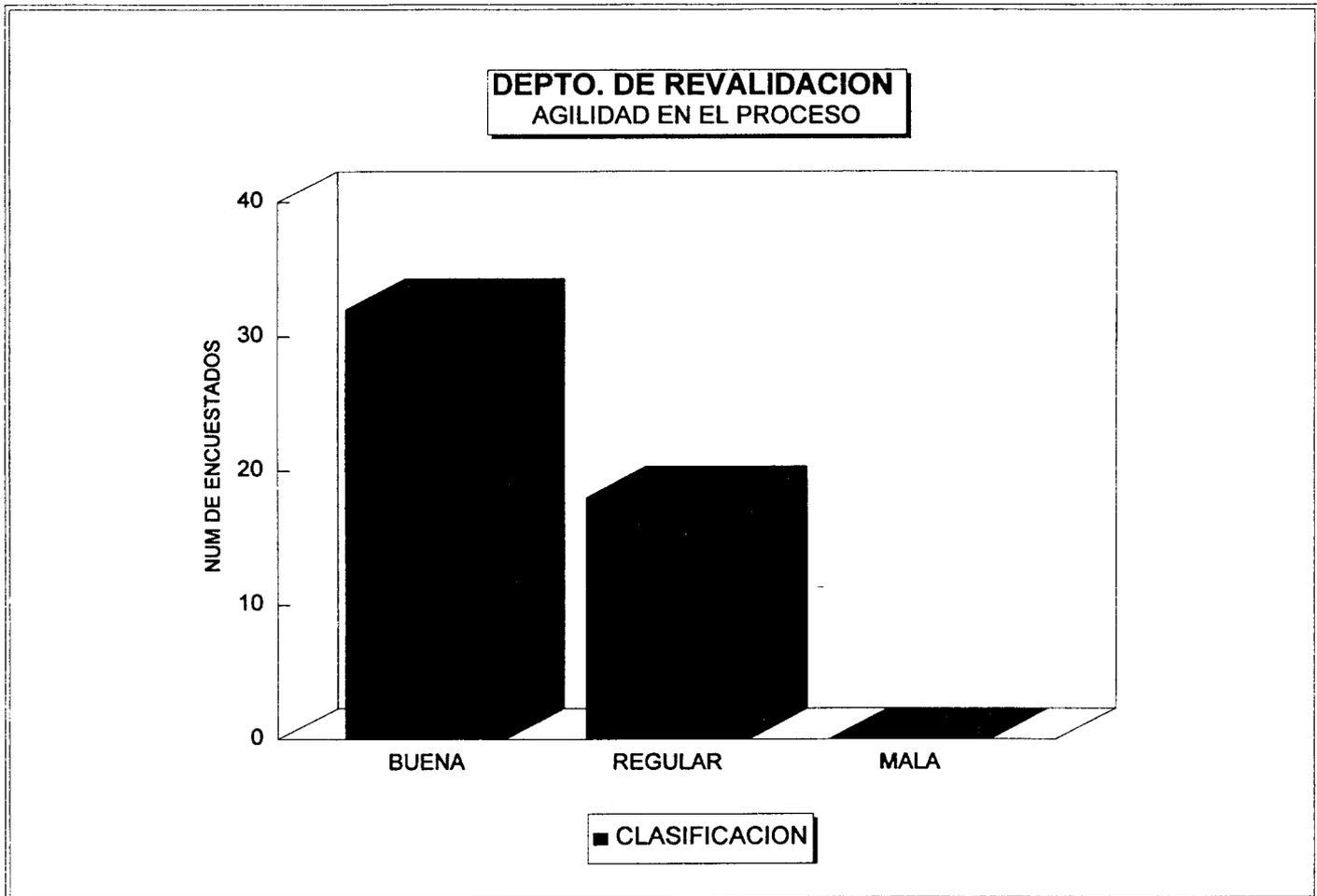
CUESTIONARIO A USUARIOS
PREGUNTA 4:
¿QUE LE PARECE LA ATENCION BRINDADA POR EL PERSONAL DEL DEPTO?



INTERPRETACION

EL 64 % DE LOS ENCUESTADOS CONTESTO HABER RECIBIDO BUENA ATENCION, EL 32 % UNA REGULAR ATENCION Y EL 4 % RESTANTE UNA MALA ATENCION. POR LO ANTERIOR PODEMOS CONCLUIR QUE CON LA IMPLANTACION DE LOS PROGRAMAS DE CALIDAD TOTAL EN EL DEPARTAMENTO EL PERSONAL PROPORCIONA UNA MEJOR ATENCION AL USUARIO.

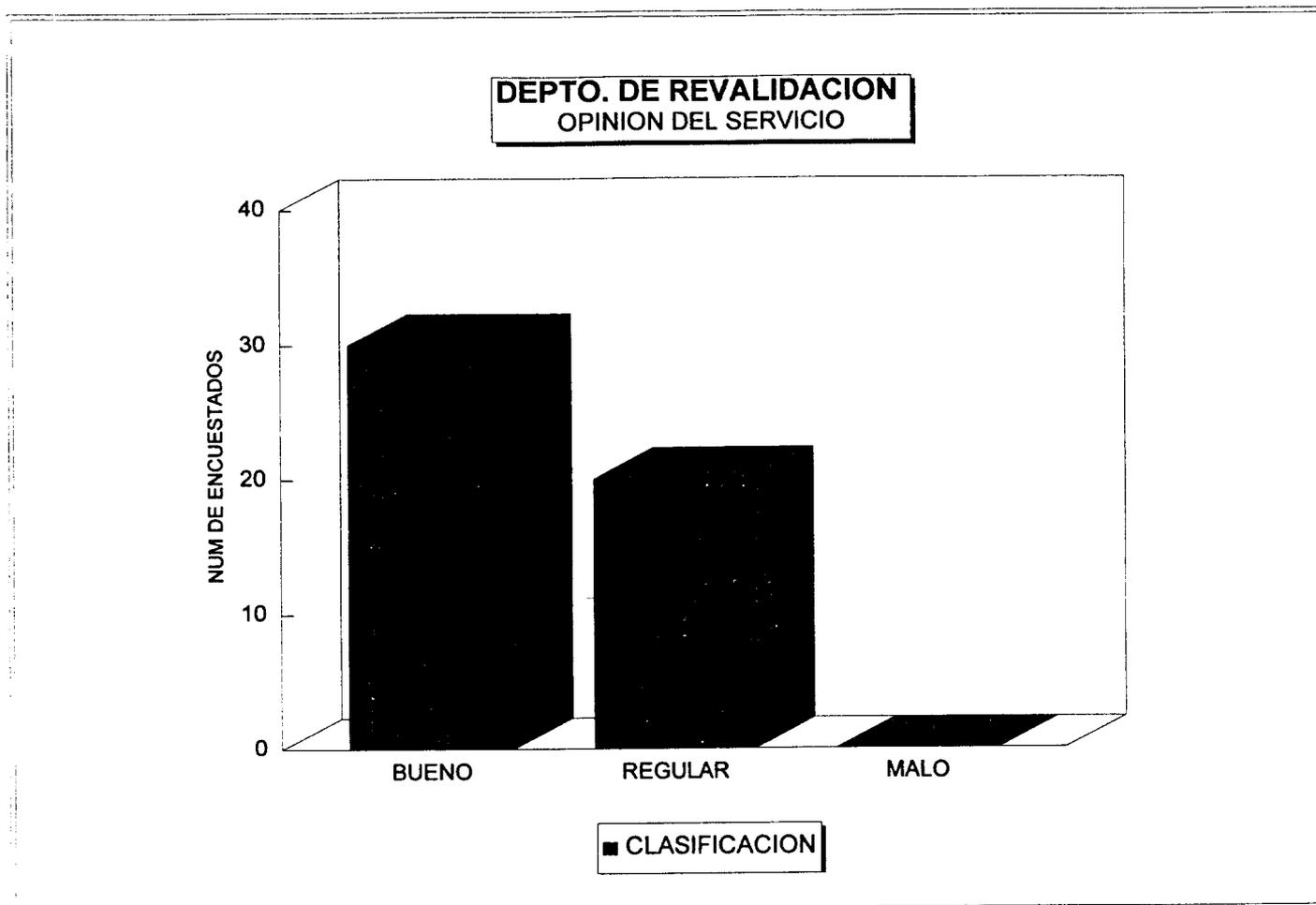
CUESTIONARIO A USUARIOS
PREGUNTA 5:
¿QUE TAN AGIL FUE EL PROCESO DE TRAMITACION DE SUS DOCTOS.?



INTERPRETACION

EL 64 % CONTESTO QUE ES RAPIDO EL PROCESO DE TRAMITACION, EL 36 % CONSIDERO EL PROCESO UN POCO LENTO, CABE SEÑALAR QUE NINGUN ENCUESTADO SE QUEJO DE LA AGILIDAD DEL TRAMITE.

CUESTIONARIO A USUARIOS
PREGUNTA 6:
DE MANERA GENERAL. ¿QUE LE PARECE EL SERVICIO PRESTADO?



INTERPRETACION

EL 60 % CONTESTO QUE EL SERVICIO PRESTADO ES BUENO, EL 40 % RESTANTE CONSIDERO EL SERVICIO REGULAR Y CABE SEÑALAR QUE NADIE SE QUEJO DE UN MAL SERVICIO POR LO TANTO SE COMPRUEBA QUE LA IMPLANTACION DE LOS PROGRAMAS DE CALIDAD TOTAL MUESTRAN RESULTADOS OPTIMOS.

J) ANALISIS DE CASO

Para llevar a cabo la presente investigación, cabe aclarar, que debido a que no se realizó una investigación general, sino un caso específico, el cual se llevo a cabo en el **DEPARTAMENTO DE REVALIDACION, EQUIVALENCIA E INCORPORACION DE ESTUDIOS**, de la SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA, se realizó una comparación entre el mencionado departamento y el DEPARTAMENTO DE ACREDITACION Y CERTIFICACION, siendo éste último donde **NO se implantó el Programa de Calidad Total**. Para realizar la comparación y obtener resultados no se aplicaron cuestionarios a una muestra, por no tratarse de una población grande, sino que se llevó a cabo un censo; se determino el número de integrantes de los diferentes departamentos motivos de estudio y se aplico un cuestionario a cada uno de ellos, de los cuales se obtuvieron los siguientes resultados.

Después de revisar el cuadro que presentamos a continuación, el cual es un análisis comparativo entre los departamentos de la Secretaría de Educación Pública motivo de estudio, podemos concluir que el obstáculo más relevante para implantar un **PROGRAMA DE CALIDAD TOTAL** y que éste se desarrolle con éxito, es la **RESISTENCIA AL CAMBIO** que presentan los empleados, lo cual es el resultado del desconocimiento y la falta de información oportuna y veraz.

RESULTADOS OBTENIDOS.

ASPECTOS A COMPARAR	DEPARTAMENTO DE REVALIDACION.	DEPARTAMENTO DE ACREDITACION
1. CONCEPTO DE CALIDAD	CONOCIMIENTO SUFICIENTE	CONOCIMIENTO INSUFICIENTE, ADEMAS DE CONFUSION ENTRE EL CONCEPTO DE CALIDAD Y CALIDAD TOTAL.
2. IMPLANTACION DE CURSOS CURSOS, PARA MEJORAR TANTO EN EL TRABAJO COMO EN SU VIDA PRIVADA.	SE HAN IMPARTIDO CURSOS.	NO SE HAN IMPARTIDO CURSOS.
3. INTEGRACION	EXISTE INTEGRACION Y LOS DIRECTIVOS MUESTRAN INTERES POR LAS ACTIVIDADES QUE REALIZAN SUS EMPLEADOS	EXISTE DESINTEGRACION DEBIDO A LA FALTA DE INTERES QUE PRESENTAN LOS DIRECTIVOS, POR LAS ACTIVIDADES DE LOS EMPLEADOS.
4. AMBIENTE DE TRABAJO.	BUENO	REGULAR
5. RESISTENCIA AL CAMBIO	AL PRINCIPIO SE DIO LA RESISTENCIA AL CAMBIO, PERO CONFORME SE DESARROLLO EL PROGRAMA ESTA SE HA IDO SUPERANDO	EL PERSONAL SE MUESTRA NEGATIVO ANTE LA PROPUESTA DE IMPLANTAR UN PROGRAMA DE CALIDAD.

VII. CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

A. CONCLUSIONES DEL CASO.

El Programa de Calidad Total en el departamento de Revalidación, Equivalencia e Incorporación de Estudios, comenzó con la implantación de Círculos de Calidad los cuales tuvieron una duración de dos años, finalizando estos en noviembre de 1992 a raíz del cambio de Directivo. Por lo cual podemos afirmar que no se llegó a la **CALIDAD TOTAL**, ya que solo se alcanzó una etapa.

Después de haber analizado el caso, concluimos que en el Departamento no se ha terminado de implantar un programa de Calidad Total, debido a la naturaleza de la Empresa (Pública), esto principalmente por los cambios de directivos, un nuevo directivo impone sus propias políticas, interrumpiendo con ello el proceso de desarrollo del Programa.

La Capacitación previa de los miembros de los Programas de Calidad proporcionada, fué de utilidad para reducir la resistencia al cambio, disminuir el estres generado por la reestructuración y las altas cargas de trabajo. Además se dio solución temporal a la frustración generada por los bajos salarios y sobre todo estimuló la participación en el Programa.

Sobre los resultados obtenidos por medio de los cuestionarios, afirmamos que se dieron cambios favorables en los empleados como:

- * Mejoramiento de las relaciones laborales.
- * Mejor comunicación.
- * Reestructuración en el Departamento.
- * Integración en el Departamento.
- * Mayor participación en la toma de decisiones.
- * Cambio de mentalidad.
- * Mejor distribución del trabajo
- * Agilización de los trámites

Y por lo tanto se llegó a un mejor servicio (**CALIDAD EN EL SERVICIO**).

En cuanto al Tratado de Libre Comercio, afirmamos que aunque los empleados tienen un conocimiento aceptable sobre este tema, consideran que a ellos como empresa pública no les va a afectar este cambio en el País opinando a su vez que es el **SECTOR PRIVADO** donde deben preocuparse más por implantar **PROGRAMAS DE CALIDAD TOTAL**. A fin de tener la posibilidad de competir ante la apertura de los mercados.

B. CONCLUSIONES DE LAS HIPOTESIS.

A través de la investigación del conocimiento de **Clidad Total** adquirido se comprobaron las siguientes Hipótesis:

HIPOTESIS 1:

TODAS LAS PERSONAS CONOCEN LO QUE ES CALIDAD TOTAL.

Debido a que el estudio se realizó en un caso específico (Departamento de Revalidación, Equivalencia e Incorporación de Estudios), donde se habían implantado programas de Calidad Total, no se realizó una pregunta concreta del tema, ya que se dió por hecho el conocimiento de las personas al respecto. Además en un segundo cuestionamiento donde se preguntó el concepto de Calidad Total a personas ajenas a dichos programas, el 78 % contestó correctamente por lo que reafirmamos nuestra hipótesis. Esto nos indica que las personas conocen y se encuentran interesadas en la implantación de Programas de este tipo en sus áreas de trabajo.

HIPOTESIS 2

PARA DESARROLLAR E IMPLANTAR PROGRAMAS DE CALIDAD TOTAL LA PLANEACION ESTRATEGICA ES BASICA.

El 41 % de los encuestados opinó que la implantación de los programas requiere de todo un desarrollo lógico que permita la mejor aceptación y el buen desempeño de los empleados. Además el 49 % consideró que el programa estuvo completo debido a que hubo un seguimiento y una coherencia, ya que se hizo necesario elaborar planes y presupuestos, metas y objetivos, que permitieron planear tácticamente y posteriormente planear a largo plazo.

HIPOTESIS 3: En este caso se confirmó la hipótesis nula.

LOS TRABAJADORES NO PRESENTAN RESISTENCIA AL CAMBIO CUANDO SE IMPLANTAN PROGRAMAS DE CALIDAD TOTAL, YA QUE SE LES HA INFORMADO EN QUE CONSISTEN DICHS PROGRAMAS.

De la totalidad de los encuestados el 92 % manifestó su conocimiento acerca del objetivo y propósitos del programa, evitándose con ésto su resistencia al cambio.

HIPOTESIS 4:

CON LA IMPLANTACION DE PROGRAMAS DE CALIDAD TOTAL, LA EMPRESA MEXICANA TIENDE A SOBREVIVIR.

Con las implicaciones del Tratado de Libre Comercio, la empresa mexicana pública y privada se ve en la necesidad de mejorar la Calidad de Productos y Servicios, por lo cual la Implantación de Programas de Calidad Total es indispensable; las opiniones del 55 % de los encuestados demuestran que ante el TLC, se debe mejorar el servicio que prestan las empresa a fin de que los usuarios esten satisfechos y conformes.

HIPOTESIS 5:

LOS PROGRAMAS DE CALIDAD TOTAL TIENEN EXITO CUANDO SE MOTIVA AL PERSONAL IMPLICADO EN ELLOS.

La mejor manera de motivar al personal de cualquier empresa, es tomar en cuenta sus opiniones y mostrar interés por el trabajo que realizan, esto se comprueba gracias al 45 % de los encuestados quienes expresan que el cambio mostrado por los directivos en los Programas de Calidad Total hacia el personal es importante y decisivo en las nuevas relaciones laborales.

HIPOTESIS 6: En este caso se confirmo la hipótesis nula.

LAS EMPRESAS NO SE PREOCUPAN POR MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA DE LOS TRABAJADORES.

Esto es cierto ya que hay mucha insatisfacción por parte de los trabajadores y empleados, debido a que el salario percibido no alcanza ni para satisfacer las necesidades básicas del ser humano, por lo que no se puede hablar de mejorar la Calidad de Vida, sobre todo en la Empresa Pública, debido a que no todos los empleados tienen la oportunidad de recibir un pago extra que ayude a solventar el Gasto Familiar.

HIPOTESIS 7:

CALIDAD TOTAL IMPLICA COMPETITIVIDAD ANTE LA APLICACION DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO.

El conocimiento que tienen las personas acerca del TLC, es aceptable en un 93 % de los empleados, para el 52 % de éstos el Tratado de Libre Comercio implica beneficios para el país y además el 83 % de los encuestados opina que los **Programas de Calidad Total** en las empresas permitirán a éstas tener la oportunidad de competir ante la apertura del mercado nacional e internacional.

C. CONCLUSIONES GENERALES.

El signo distintivo del escenario al interior del cual México busca orientar su nuevo modelo de desarrollo, es la competencia. Es por ello que la viabilidad y la supervivencia de cualquier empresa o país dependa de su grado de competitividad.

México se ha distinguido por haber logrado cristalizar un instrumento de concertación entre el Gobierno y los sectores productivos para hacer frente de manera exitosa, al fenómeno inflacionario. El control de la inflación se ha convertido en uno de los pilares de la estrategia económica actual. En este ámbito de concertación intersectorial, nuestro País ha alcanzado un acuerdo Nacional de Productividad que integra criterios de **CALIDAD Y EFICIENCIA**, permitiéndonos a nuestra economía en su conjunto, elevar precisamente sus niveles de competitividad.

Las nuevas formas de organización en el trabajo implican un cambio profundo en la concepción y en la acción del papel del trabajador y del empleado. La **PRODUCTIVIDAD Y LA CALIDAD** requieren de un nuevo perfil de la fuerza de trabajo, un trabajador mejor preparado, capaz de comprender el sentido de todo el proceso y no solo de una parte. La capacitación y el adiestramiento permanente de los Recursos Humanos, constituye un elemento central de esta nueva cultura de la Calidad que se pretende implantar.

La búsqueda de la Calidad está lejos de ser un mero eslogan o una moda pasajera; es un requisito indispensable para la supervivencia y consolidación de las empresas públicas y privadas; al consumidor nacional no se le puede engañar con mercancías de mala calidad. Los productos y servicios nacionales que comprueben su Calidad y Competitividad en precios podrán no solo ingresar a los mercados internacionales, sino que también se consolidarán en el mercado interno.

La competitividad no solamente consiste en poder ofrecer artículos y servicios en el mercado a un precio igual o inferior a los que producen con similar calidad nuestros competidores.

El aumento de la productividad se basa en la obtención de nuevos recursos para destinarse, a nueva maquinaria y tecnología, para la conquista de nuevos mercados a fin de reducir la capacidad ociosa, aumentar la capacitación del personal y también mejorar la organización de las empresas.

Pero, por encima de todo ello, se requiere un **cambio de mentalidad y motivación** para buscar la excelencia en el trabajo, tratar de eliminar por completo errores y desperdicios e igualar la Calidad de Artículos y Servicios Producidos.

El buscar **CALIDAD TOTAL** no significa pues, producir artículos de lujo sino fabricar productos de Calidad Igual o Superior según los deseos de los consumidores en sus diferentes estratos de poder de compra y según las especificaciones que el productor ha ofrecido, sin mermar el poder adquisitivo de las personas.

VIII. RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES.

A. RECOMENDACIONES PARA EL DEPARTAMENTO.

Se recomienda dar seguimiento, apoyo y reconocimiento a los esfuerzos realizados por el personal del **Departamento de Revalidación, Equivalencia e Incorporación de Estudios**, con el propósito de llegar a consolidar todo el proceso de cambio iniciado.

Se requiere apoyar la integración y desarrollo de los equipos de trabajo, así como reforzar su aprendizaje en las **Técnicas de Círculos de Calidad** a través de talleres.

Concluir el Programa para así poder alcanzar la **Calidad Total** y lograr todo un cambio organizacional que sea de gran trascendencia nacional.

B. RECOMENDACIONES GENERALES.

Nuestro país ha emprendido un proceso de modernización tendiente a renovar rigideces, transformar estructuras, impulsar la participación social y fomentar la competitividad de la economía. Es por eso que el Gobierno de la República, en el ámbito de su responsabilidad ha confiado en la Secretaría del Trabajo y Previsión social, para impulsar diversas acciones tendientes al mismo fin y promover conjuntamente, con los factores de la producción, una conciencia cada vez mayor sobre la importancia de desarrollar una cultura propia de la **Calidad y la Productividad**.

Sugerimos que se recojan los valores universales de estos conceptos y se incorporen a ellos los elementos necesarios de nuestra idiosincrasia y los frutos creados por la experiencia de nuestro propio desarrollo social.

Las empresas públicas y privadas tienen las mismas posibilidades de lograr la Calidad Total, si la Planeación Estratégica es considerada como punto fundamental, ya que los procesos de Calidad Total antes de ser implantados deben ser planeados y aún cuando se ejecuten los planes deben existir ajustes y correcciones de los mismos.

Se recomienda que las empresas que implanten Programas de Calidad Total **no interrumpan** el ciclo de los mismos, para que los miembros de la organización no se sientan frustrados, desmotivados y desorientados.

Los Directivos deben ser los principales impulsores de los programas de Control de Calidad, por que son los que moldean los valores y la cultura de una organización. La supervivencia de una empresa a los retos del futuro, dependerá de la habilidad que ellos tengan para adecuar esos valores a los requerimientos futuros, transmitirlos a sus empleados y trabajadores, es decir, existe una necesidad vigente y trascendental de modernizar nuestra cultura organizacional.

Se sugiere que todas las empresas evalúen el nivel y la tendencia de mejoramiento de la Calidad de los Productos y/o Servicios que ofrecen, así como el de los procesos internos para lograrla, ya que muchas veces son obsoletos. En este sentido es importante que la Alta Dirección representada por el Director General o por el Presidente de la Compañía, participe directamente en la evolución del Proceso de Calidad.

La Administración de los Procesos de Calidad con una orientación. hacia la Calidad Total, debe sustentarse en la información y el aseguramiento de la Calidad; la mejora continua de los Productos y/o Servicios es una condición indispensable en las empresas que adopten el enfoque de la **CALIDAD TOTAL**.

Sugerimos ver a la **CALIDAD TOTAL** como una estrategia a largo plazo, no es la panacea ni la varita mágica que resolverá todos los males; es un enfoque que puede permitir a los empleados y principalmente a las empresas racionalizar su quehacer, mejorando la Calidad de vida de los trabajadores y así mismo su nivel competitivo.

IX. BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA.

- * Aburto, Jiménez Manuel. Administración por Calidad, Continental, México, 1992.
- * Acle, Tomasini Alfredo. Planeación Estratégica y Control Total de la Calidad, Grijalbo, México, 1990.
- * Barra, Ralp. Círculos de Calidad en Operación, Mc. Graw Hill, México, 1985.
- * Crosby, Phillip B. La Calidad no cuesta, 3a. edición, CECSA, México, 1989.
- * Deming, Edwards W. Calidad, Productividad y Competitividad, Díaz de Santos, México, 1989.
- * Díaz, Miguel Angel. Lo hecho en México debe estar bien hecho, Consultores en efectividad directiva y comunicación motivacional, México, 1984.
- * Howard, Gitlom S. Planificando para la Calidad, la Productividad y Posición Competitiva, Ventura, México, 1991.
- * González, Reyna Susana. Manual de Redacción e Investigación Documental, 1a. reimpresión, Trillas, México, 1991.
- * Ishikawa Kaoru ¿Qué es el Control Total de la Calidad? (la modalidad japonesa), 4a. impresión, Norma, Colombia, 1991.
- * Jurán, J. M. Jurán y el liderazgo para la Calidad, Un manual para directivos, Díaz de Santos, Madrid, 1991.
- * Lyonnet, Patrick. Los Métodos de la Calidad Total, Díaz de Santos, México, 1990.
- * Mijarez, Gabriel. Aplicación de los Círculos de Calidad en la Administración Participativa, Norma, Colombia, 1983.
- * Steiner, George A. Planeación Estratégica, lo que todo Director debe saber, Continental, México, 1983.
- * Walton, Mary. ¿Cómo Administrar con el Método Deming?, Norma, Colombia, 1992.