



Casa abierta al tiempo

**UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA**

División de Ciencias Sociales y Humanidades
Departamento de Economía

**El Sistema de Calidad en la Secretaría de
Hacienda y Crédito Público, sus necesidades
de capacitación y la influencia que ejerce en la
motivación de los empleados**

Tesis que presenta el alumno

**Adrián Nieva Velasco
91330033**

Para obtener el grado de
Licenciado en Administración

Asesora

Alma Patricia Aduna Mondragón

Julio/2000

La oportunidad de triunfar no llega a los que esperan, sino a los que buscan.

César Guzman.

Agradecimientos

A Natalia:

Por tu amor y apoyo incondicional, por ser el pilar de mis logros, gracias amor por todo...

A mis padres:

Por la oportunidad de vivir y de ser un hombre de bien, porque siempre han estado pendientes de mí, gracias papás los quiero mucho...

A mis hermanas:

Porque siempre cuento con ustedes, las quiero...

A Roldán:

Por el ejemplo...

A toda mi familia:

Porque de cada uno recibí un consejo, ayuda y sobre todo cariño...

A Dios:

Por el camino...

A mis amigos:

Por su tiempo...

A mis profesores:

Porque estoy consciente de que no fui un tronco fácil de enderezar...

¡Gracias!

ÍNDICE

TEMA	Página
RESUMEN EJECUTIVO	4
INTRODUCCIÓN	5
JUSTIFICACIÓN	6
CAPITULO UNO	
Conceptos	
1.1. Introducción	7
1.2. Calidad	7
1.2.1. ¿Qué es calidad?	7
1.2.2. ¿Qué es un sistema de calidad?	8
1.2.3. Aportaciones sobre calidad de algunos autores: Deming, Juran, Feigenbaum, Crosby, Ishikawa, Taguchi, Shingo, Carlzon.	8
1.3. Motivación	11
1.3.1. Teoría de Maslow	11
1.3.2. Teoría de McGregor	12
1.3.3. Teoría de Alderfer	12
1.3.4. Necesidades aprendidas de McClelland	13
1.3.5. Factores motivacionales de Herzberg	14
1.3.6. Teoría de Taylor	16
1.3.7. Escuela de relaciones humanas	18
1.4. Capacitación	20
1.4.1. Introducción	20
1.4.2. La necesidad de capacitar	20
1.4.3. Modalidades de capacitación	20
1.4.4. ¿Cómo elaborar un programa de capacitación?	20
1.5. Clima organizacional	21
CAPITULO DOS	
Las Normas ISO9000	
2.1. Introducción	23
2.2. La exigencia de las Normas ISO9000	24
2.3. Las Normas contractuales	25
2.3.1. ISO 9001	25
2.3.2. ISO 9002	26
2.3.3. ISO 9003	27
2.4. Las normas no contractuales	28
2.4.1. ISO 9000	28
2.4.2. ISO 9004	30
2.5. La exigencia de la norma por parte de los clientes	32
2.6. El uso de la norma con fines promocionales	32
2.7. Asegurar el cumplimiento de la norma	33

ÍNDICE

TEMA	Página
CAPITULO TRES	
Capacitación en calidad	
3.1. La capacitación necesaria	34
3.1.1. Talleres de sensibilización	35
3.1.2. Cursos para desarrollar y mantener el Sistema de Calidad	35
3.1.3. Curso de Auditor de Calidad	35
CAPITULO CUATRO	
La Certificación ISO 9000, la capacitación y la Motivación hacia el trabajo	
4.1. Introducción	37
4.2. La motivación hacia el trabajo.	37
4.3. Círculos de Calidad en la Dirección General de Recursos Humanos.	40
4.4. El Premio Nacional de Calidad.	47
METODOLOGÍA	49
ANÁLISIS MOTIVACIONAL Y DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	51
BIBLIOGRAFÍA	62
ANEXO 1 y 2	63
ANEXO 3	64
ANEXO 4 y 5	65
ANEXO 6	66

RESUMEN EJECUTIVO

Durante el desarrollo del presente trabajo de investigación se abordaron múltiples conceptos relacionados con la calidad, la motivación, capacitación y se presentaron extractos de importantes teorías relacionadas.

De igual manera se enunciaron las características de la norma internacional ISO 9000 y su relación con las necesidades de capacitación y la motivación hacia el trabajo, en particular, dentro de la Dirección General Adjunta de Presupuesto y Pagos de la Dirección General de Recursos Humanos que pertenece a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Se llevó a cabo la aplicación de un cuestionario a una muestra de 30 servidores públicos para analizar la relación de la implantación de un sistema de calidad, basado en la norma internacional ISO 9000, y tres variables a saber: Orientación hacia el trabajo en equipo, motivación del personal para realizar sus tareas y detección del nivel de necesidades de capacitación.

Se encontró que este sistema en particular muestra una alta orientación hacia el trabajo en equipo entre los servidores, hecho que sustenta el éxito en la búsqueda de proporcionar un producto o un servicio con calidad y valor agregado para el consumidor.

Que la motivación que muestran los empleados es considerable, aunque se debe tomar en cuenta que el proceso de motivar a los trabajadores hacia la mejora de sus actividades y actitudes requiere, no solamente capacitación al nivel de mejora de procesos o para mantener el sistema mismo, sino que también se requiere mostrar los beneficios que trae a cada elemento humano el adoptar la calidad como una forma de desarrollarse como individuos sociales dentro y fuera del ambiente laboral.

Por último se encontró que las necesidades de capacitación de la muestra estudiada no son mayores que los requerimientos que establece la norma ISO 9000 como indispensables para mantener al sistema de calidad.

Tanto el proceso de capacitación como de motivación deben ser constantes, crear un programa que comience con la inducción de los empleados de nuevo ingreso y dé seguimiento a cada caso personal durante toda la carrera laboral del servidor público, atendiendo a las necesidades propias de cada perfil de puesto y a cada tarea encomendada; Implementar mecanismos de evaluación que permitan a mediano plazo reconocer los esfuerzos que cada trabajador, basado en la capacitación recibida, haga por mejorar sus procesos de trabajo, la atención a sus clientes, etc.

INTRODUCCIÓN

Las empresas se desenvuelven en un entorno de globalización y competencia en todos los ámbitos. Hoy en día no importa si se trata de una compañía de productos o servicios, del sector público o privado, o si está dedicada a la comercialización; lo que importa saber es en que mercado se encuentra compitiendo y cuales son sus ventajas o desventajas.

En este entorno surgen varias interrogantes: ¿Cómo se puede ser mejor que la competencia si los productos o servicios son básicamente iguales? Es aquí donde resalta la importancia del establecimiento de sistemas de calidad, de normas que regulen el buen desarrollo de los procesos de una organización.

Es aquí donde aparece como tema central en las empresas la certificación bajo estándares de calidad llamados ISO 9000. Los estándares son acuerdos documentados que contienen especificaciones técnicas y otros criterios precisos que se utilizan consistentemente como reglas, guías o definiciones, para asegurar que materiales, productos, procesos y servicios sirvan para su propósito.

Los sistemas de certificación de calidad atraviesan por un auge en vista de que permiten mostrar de una manera clara e inequívoca que las empresas certificadas cuentan con procesos que garantizan productos y servicios de calidad invariable, y esto es una ventaja para competir en el mercado, cuando no un requisito que se demanda cada día más en el entorno globalizado de competencia.

Es indispensable aclarar que la certificación bajo estándares ISO 9000 no es exclusiva de las organizaciones privadas.

Las instituciones gubernamentales en un esfuerzo por mejorar los servicios que prestan, han decidido adoptar estos modelos para ponerlos en práctica.

Un claro ejemplo es la Secretaría de Hacienda y Crédito Público que en el año de 1999 certifica, auditada por una empresa alemana, su proceso de "Producción de la Nómina", ofreciendo a los empleados de esta entidad pública un mejor servicio al pagarles sus remuneraciones en tiempo y forma.

Es claro que este tipo de acciones benefician a los clientes externos de la organización, ¿Pero qué sucede al interior?.

Durante el desarrollo de esta investigación hecharemos un vistazo dentro del sistema para averiguar en el ámbito de la motivación hacia el trabajo y la capacitación, la influencia que tiene la certificación ISO 9000 en los empleados involucrados de manera directa en estos trabajos de mejora continua.

JUSTIFICACIÓN

En enero de 1999, la empresa **TÜV América**, otorgó el certificado de calidad **ISO 9002**, al **proceso de producción de nómina** de la **Secretaría de Hacienda y Crédito Público**.

Las siglas **ISO** corresponden a la **International Standard Organization**, creada en 1947 y que actualmente opera en más de 110 países. Una de las funciones más importantes de esta organización es la de desarrollar normas de "gestión y aseguramiento de la calidad", orientadas a los procesos de producción de bienes y servicios bajo estándares establecidos por su Comité Técnico 176.

Estos criterios se han incorporado a la familia de normas **ISO 9000**, de los cuales las **9001**, **9002** y **9003** son certificables y se diferencian según el tipo de empresa o institución, y de acuerdo con los procesos que serán revisados.

La certificación se lleva a cabo a través de diversas empresas privadas que se encargan de supervisar todos y cada uno de los requisitos y procedimientos de calidad que deben cumplirse para obtener las normas **ISO 9000**.

Con la finalidad de asegurar y perfeccionar los niveles de calidad alcanzados por la **Secretaría de Hacienda y Crédito Público**, en el proceso de producción de la nómina de sus trabajadores, la **Oficialía Mayor** propuso a **TÜV América** certificar esta actividad con la norma **ISO 9002**.

La certificación incluyó el cumplimiento de 20 requerimientos específicos, que van desde el establecimiento de sistemas de calidad, control de documentos y datos, hasta mecanismos de inspección y programas de capacitación.

Al cumplir con todos los requisitos de la norma **ISO 9002** y obtener el certificado de calidad, la **Secretaría de Hacienda** no sólo recibe un reconocimiento a los niveles de excelencia alcanzados en el proceso de producción de la nómina de sus trabajadores, sino que asume el compromiso de mantenerlos y perfeccionarlos.

Adicionalmente, a partir del segundo semestre de 1999 y durante este año se pusieron en marcha los trabajos para la certificación de tres Direcciones de Área más.

Ya que esta **Secretaría** es la primera dependencia del gobierno mexicano en obtener un reconocimiento internacional por la calidad de sus procesos, es importante conocer los mecanismos internos que la mantienen: "Los empleados y trabajadores", cuya capacitación y motivación resultan ser el combustible indispensable de esta maquinaria.

CAPITULO UNO

Conceptos

1.1. Introducción

En este capítulo trataremos acerca de los conceptos que tienen relación directa con la investigación que se llevará a cabo en este trabajo, de manera tal que permitan un mejor entendimiento de las variables que serán utilizadas.

Resulta menester aclarar, que los conceptos contenidos en este capítulo no serán tratados a profundidad ya que no resultaría útil por existir el riesgo de perderse en la inmensidad de una teoría tan amplia como es la calidad, capacitación y motivación.

1.2. Calidad

1.2.1. ¿Qué es calidad?

Es importante que se comprenda que Calidad, no es otra cosa que satisfacción del Cliente. Un producto o servicio de Calidad, es aquel que cumple las expectativas del cliente y que satisface sus necesidades en una adecuada relación costo / beneficio.

Para un Cliente que quiere escribir y no tener que lamentar demasiado la pérdida del objeto, un lápiz pasta satisface sus exigencias, mientras que una pluma fuente no es para ésta situación un "producto de Calidad". Sin embargo para la firma de un acuerdo entre países, en que los mandatarios firman ante las cámaras de la Prensa, claramente la pluma fuente estará acorde con el momento y el lápiz pasta pasará a ser un producto de "escasa Calidad".

Los productos en si no son de alta o baja Calidad; es el producto en el contexto que define el Cliente. Por este motivo no debemos olvidar, que el único que nos puede juzgar si nuestros productos son o no de Calidad es el Cliente. Solo él puede decir si está o no satisfecho. Nuestro negocio depende de que el Cliente, sienta que el valor del producto sea mayor que el costo que significa para nosotros.

La implantación de las Normas ISO 9000, busca asegurar que la Empresa satisfaga cada vez en mejor forma al Cliente. Para este efecto crea un Sistema que teniendo una primera base, debe permanentemente cumplir en mejor forma

con las exigencias al Sistema. Sin embargo, debe velarse por que el diseño permita que la voz del Cliente externo sea escuchado dentro de la Empresa y sea parte integral de las exigencias al Sistema. Si los procesos implantados o adecuados no permiten esto, el mejoramiento continuo no arrojará fruto alguno.

Entonces, en el sistema motivo de nuestro estudio son los empleados quienes se encargarán de conocer los requerimientos de los clientes externos: trabajadores, ex trabajadores, unidades administrativas y terceros institucionales.

Pero también el interior de la organización existe la relación cliente y proveedor ya que una área debe proporcionar a otra el producto de su proceso que sirve como insumo para el proceso propio, debiendo este cumplir los requisitos mínimos del próximo nuevo cliente.

1.2.2. ¿Qué es un sistema de calidad?

Se entiende por Sistema de Calidad; la estructura organizacional, las responsabilidades, los procedimientos, procesos y recursos que se requieren para la Gestión de Calidad. Las Normas contractuales, establecen exigencias respecto de la ISO documentación y operatoria del Sistema de Calidad.

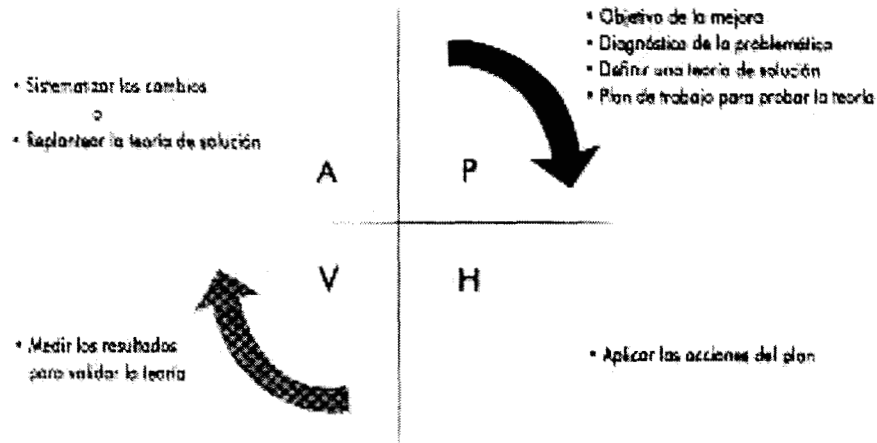
Es importante comprender, que el Sistema es propio de la Empresa y por ende los requisitos a él son definidos, por la necesidad de la Empresa y no en forma arbitraria por la Norma. En éste contexto la definición de la política de Calidad, establece la relación entre la estrategia de la Empresa y su visión de la Calidad. Esto debe a su vez corresponder con la estructura organizacional, las responsabilidades, procedimientos, procesos y recursos que se definan para el Sistema de Calidad.

1.2.3. Aportaciones sobre calidad de algunos autores: Deming, Juran, Feigenbaum, Crosby, Ishikawa, Taguchi, Shingo, Carlzon

Aportación de Deming

Destacó por su impulso al uso del control estadístico de procesos para la administración de la calidad; motivó a los administradores a tomar decisiones con base en datos estadísticos y a evitar el sobrecontrol en los procesos; promovió el cambio planeado y sistemático a través del círculo de Shewhart, que la gente acabo por llamar círculo de Deming.

Podemos considerar que buena parte de esta teoría forma parte de la base conceptual utilizada en el sistema motivo de nuestro estudio.



Aportación de Juran

Hay muchos aspectos en el mensaje de calidad de Juran. Algunos de los principales son su definición de la calidad de un producto como "adecuación al uso"; su "trilogía de la calidad", consistente en la planeación de la calidad, control de calidad y mejora de la calidad; el concepto de "autocontrol" y la "secuencia universal de mejoramiento".

Aportación de Armand V. Feigenbaum

En su libro principios de control de calidad: principios, prácticas y administración, propone inicialmente cambiar los métodos técnicos de control de calidad, al control de calidad como método para hacer negocios. De este modo, pone énfasis en el punto de vista administrativo y considera a las relaciones humanas como fundamentos de las actividades de control de calidad.

Aportación de Phillip B. Crosby

Para este autor, la calidad es la nueva forma de administrar en las empresas: "administración por calidad". Es decir, la calidad es la principal responsabilidad de los directivos y de todos los empleados de la organización, desde el más alto hasta el más bajo nivel.

Todo la administración por calidad se basa en cuatro principios fundamentales:

- La calidad se define como el cumplimiento de los requisitos, no como la excelencia.
- El sistema para asegurar la calidad no la evaluación.
- El estándar de desempeño tiene que ser cero defectos, no el "así está bien".
- La calidad se mide por los costos del incumplimiento, no los índices.

- La aplicación de estos principios en cada tarea hace posible alcanzar la calidad.

Aportación de Kaoru Ishikawa

Como los otros Gurús japoneses de la calidad, este autor puso especial atención en desarrollar el uso de métodos estadísticos prácticos y accesibles para la industria. En forma sencilla, su trabajo se centra en la recopilación y presentación de datos, el uso del diagrama de Pareto (*ver anexo 1*) para priorizar las mejoras de calidad y el diagrama de Causa-Efecto, también llamado diagrama de pescado (*ver anexo 2*).

Los diagramas mencionados anteriormente son utilizados al interior del sistema de calidad del estudio no solamente para encontrar desviaciones en los procesos, sino que también son usados para resolver problemas de Clima Organizacional que pudieran existir; este tema lo retomaremos más adelante al hablar de los círculos de calidad.

Aportación de Taguchi

El doctor Taguchi es creador del concepto "diseño robusto", el cual basa su estrategia para lograr la satisfacción del cliente, en exceder sus expectativas de calidad.

Aportación de Shingo

El sistema de producción Toyota se constituye por sistemas que interactúan entre sí. En el conjunto se les conoce como el sistema Justo a Tiempo, cuya filosofía es "cero inventarios en proceso". No es un solo sistema a instalar, sino una serie de sistemas que se van sumando y permiten llegar a tener una capacidad de producción que garantice la entrega justo a tiempo, es decir, en el momento en que su cliente va a incorporarla a su propio proceso productivo. Según el autor, perfeccionar este proceso puede requerir varios años.

Aportación de Jan Carlzon

Es el creador del concepto "momentos de la verdad", a partir del cual desarrolló un programa de administración de la calidad para empresas de servicio.

Los momentos de la verdad son intervalos que pueden durar tan sólo 15 segundos, en los que los empleados de una organización tiene en contacto con sus clientes para realizar la entrega de un servicio. En esos momentos la

compañía entera se pone a prueba. Su imagen depende de la capacidad del empleado para dejar satisfecho al cliente y causarle una grata impresión.

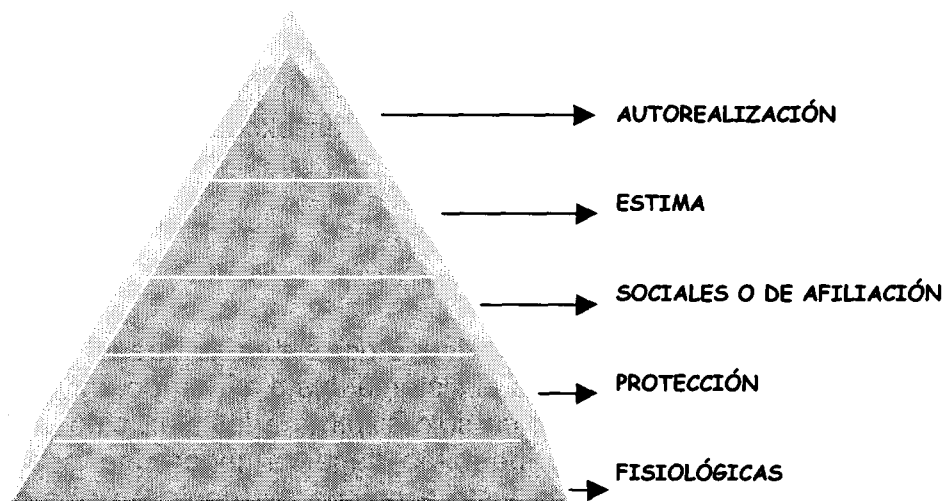
1.3. Motivación

1.3.1. Teoría de Maslow

Según Maslow, todos los individuos tienen necesidades, y estas se pueden englobar en cinco tipos:

- Fisiológicas: comer, beber, ocio, descanso, sexo...
- De protección: de seguridad personal, física, laboral...
- Sociales o de afiliación: necesidad de relacionarse.
- De estima: reconocimiento ajeno, admiración por terceros...
- Auto-realización: de perfección personal.

Con estas necesidades el autor crea la denominada Pirámide de Maslow, donde las ordena por grado de importancia:



Basándose en la pirámide, Maslow dijo que para satisfacer una necesidad de orden superior han de estar satisfechas las de orden inferior, entendiendo orden superior como la cúspide de la pirámide. También dijo que en el momento en que se satisface una necesidad, ésta deja de motivar.

A principios de los noventa se realizó una encuesta, basada en la teoría de Maslow, a un gran número de ciudadanos de grado medio, con estos resultados (se engloba la media del resultado de todos los encuestados en un solo individuo):

- 85% de sus necesidades fisiológicas eran satisfechas.
- 70% de sus necesidades de seguridad.

- 50% de sus necesidades sociales.
- 40% de sus necesidades de estima.
- 10% de sus necesidades de auto-realización.

Por lo tanto encontramos que las necesidades sociales, de estima y de auto-realización por su naturaleza subjetiva resultan ser las más difíciles de satisfacer ya que varían de acuerdo con cada individuo.

1.3.2. Teoría de McGregor

McGregor agrupa las necesidades en tres grupos:

- Fisiológicas y de seguridad
- Sociales
- Autodesarrollo

Defiende la jerarquía de importancia de las necesidades, igual que hizo Maslow, pero su aportación es más de tipo empresarial. Según McGregor, las empresas han de proporcionar empleo estable y seguridad laboral, facilitando a su vez la aparición de grupos para satisfacer las necesidades sociales, y organizar cursos de formación, o delegando responsabilidades para satisfacer la necesidad de autodesarrollo.

1.3.3. Teoría de Alderfer

Alderfer ordena las necesidades mediante la denominada teoría ERG:

- Existencia.
 - Fisiológicas.
 - Condiciones laborales, recompensas.
- Relación.
 - Sociales
 - Reconocimiento ajeno.
- Crecimiento
 - Autodesarrollo

Contrariamente a los anteriores, este autor no cree en la jerarquización, o sea, no cree que una necesidad sea más importante que otra, y señala las siguientes premisas:

- Mientras menos se satisface una necesidad, más se desea.
- Cuanto más se satisface una necesidad, más se desea satisfacer otro tipo de necesidad.
- Mientras menos se satisface una necesidad de orden superior, más se desea satisfacer necesidades de orden inferior (recordemos la Pirámide de Maslow).

1.3.4. Necesidades aprendidas de McClelland

Según McClelland, las necesidades se aprenden en la niñez, es decir, depende de lo que se vive en la niñez, en la edad adulta se proyectarán unas necesidades u otras. Es lógico, ya que a una edad muy temprana el ambiente social, cultural, etc. influye mucho. Esta teoría, que data del año 1989, distribuye las necesidades en cuatro grupos:

- Afiliación.
- Poder.
- Automatización.
- Logro.

A continuación explicaré cada una de ellas:

Afiliación

Necesidad que tienen todas las personas de relacionarse con otras. Es una necesidad del tipo social, si recordamos la Teoría de Maslow. Para el autor, es la necesidad más importante, y se crea cuando existe ansiedad que, en el trabajo, acostumbra a ser provocada por la rutina. Para satisfacerla, muchas veces se crean grupos informales, es decir, grupos de trabajadores que se relacionan entre sí de forma informal. Hay empresas que consideran a los grupos informales como positivos, pero otras empresas los consideran negativos, y lo evitan no fomentando trabajos en grupo o poniendo muchas normas y reglas.

Características de personas con demasiada necesidad de afiliación:

- Personas que se preocupan por el reconocimiento ajeno.
- Prefieren el trabajo en grupo con amigos antes que con expertos.

Poder

Deseo que tienen las personas para controlar los medios que les permiten dirigir, influir, controlar, dominar otras personas. Para el autor, es la necesidad más desacreditada, y la asocia a personas autoritarias, déspotas. Según la teoría, la gran mayoría de universitarios no tienen gran necesidad de poder, desean más poder emplear sus facultades. Según McClelland, muchos directivos no están ahí buscando poder, sino prestigio.

Las personas con alta necesidad de poder son personas que en la infancia se sentían débiles, indefensos, inseguros, o, aquellas personas que ostentan cargos de bajo nivel y tienen un sentimiento de inferioridad respecto a sus superiores.

Auto-realización

Deseo que tienen las personas de progresar dentro de la empresa, psicológicamente. Es el deseo de demostrar las habilidades, el potencial, la destreza. Una persona con una alta necesidad de este tipo suele encontrarse con obstáculos como un trabajo monótono consecuencia de la especialización (dividir el trabajo en tareas concretas), o como una jerarquía estricta que implica la aparición de órdenes y normas.

Para superar estos obstáculos McClelland propone una serie de soluciones:

- Cambiar de trabajo
- Mostrar más interés en otras necesidades.
- Trabajar más y mejor, implicarse más.

Logro

Deseo que tienen las personas de alcanzar el éxito, a la hora de solucionar problemas, en una negociación, en convencer a un grupo de personas, etc. Buscan tareas retadoras (ni tareas fáciles, ni excesivamente complejas). Los resultados han de depender exclusivamente de ellos, de las decisiones tomadas por ellos. No les gusta los juegos de azar, prefieren tenerlo todo controlado. En grupo, intentarán elegir a expertos, para asegurarse el triunfo.

Normalmente son personas optimistas, que confían en sus posibilidades. Si no pueden realizar tareas retadoras, exigen recompensas materiales. Esta necesidad, McClelland se la aplica a personas que en su infancia sintieron el placer de realizar actividades de manera satisfactoria.

Finalmente, el autor declara una especie de ecuación que dice que el rendimiento laboral está en función de la intensidad de la necesidad más la atracción por la satisfacción más expectativas.

1.3.5. Factores motivacionales de Herzberg

Data del 1976, y el objetivo es determinar los factores que producen satisfacción e insatisfacción en el mundo empresarial.

Con este objetivo, realiza un estudio entre 203 ingenieros y contables de diferentes sectores industriales. Lo realiza con este sector de la sociedad porque, según Herzberg, son los que más se ajustan a la entrevista que quiere hacer, y que se trata de una entrevista semi-estructurada (es decir, el entrevistador tiene capacidad para orientar la entrevista según el entrevistado). Preguntas:

- Recordar algún momento en que se haya encontrado muy bien o muy mal en el trabajo.
- Otras preguntas para determinar los hechos que provocaron aquel sentimiento.
- Periodo de tiempo cuando se produjo.
- Intensidad y duración de la satisfacción o insatisfacción.
- Repercusiones en el trabajo.

Mediante este estudio halló los siguientes elementos factores de primer nivel que producen satisfacción o insatisfacción:

- Salario: Cantidad que percibe o modo de retribución.
- Relaciones interpersonales: relaciones entre compañeros de trabajo o empleados con el jefe.
- Vida privada: Si el trabajo influye en la vida privada.
- Status: Posición jerárquica del empleado.
- Promoción: Posibilidad o imposibilidad de ascender.
- Condiciones laborales: Ambientales (iluminación, ruido, temperatura) o de seguridad (física y laboral).
- Reconocimiento: alabanzas o críticas.
- Capacidad directiva de los jefes: jefes cualificados o irresponsable, no cualificado.
- Responsabilidad: Si el trabajador puede tomar decisiones, o hay una ausencia o exceso de decisiones.
- Política de empresa: Gestión correcta, con pocas normas, o gestión incorrecta, con ausencia de normas o exceso.
- El trabajo en sí mismo: variado o monótono, rutinario.
- Logro: Alcanzar con éxito las actividades realizadas o no alcanzarlo.
- Desarrollo personal: Poder alcanzar nuevos conocimientos, o, por el contrario, no se organizan cursos de formación, no se puede demostrar las habilidades,...

Estos factores se pueden agrupar en dos bloques:

- Higiénicos: previenen contra la insatisfacción pero no la producen. Son extrínsecos al trabajo.
- Motivadores: crean satisfacción, pero no producen insatisfacción si no se cumplen. Intrínsecos al trabajo.

En este momento podrías realizar un pequeño ejercicio intentando deducir a que grupo pertenece cada uno de los sectores, pero si no lo deseas, o ya lo has hecho y quieres saber los resultados, aquí lo tienes:

Higiénicos:

- ◆ Salario.
- ◆ Relaciones interpersonales.
- ◆ Vida privada.
- ◆ Condiciones laborales.
- ◆ Capacidad directiva de los jefes.
- ◆ Política de empresa.
- ◆ Status.

Motivadores:

- ◆ Promoción.
- ◆ Reconocimiento.
- ◆ Responsabilidad.
- ◆ Logro.
- ◆ Desarrollo personal.
- ◆ Trabajo en sí mismo.

1.3.6. Teoría de Taylor

Se trata del primer autor que propone una organización de trabajo y que habla sobre motivación. Sus ideas las recoge en el libro "Principios de dirección científica", que data del 1911. Se interesa mucho sobre el tema de la productividad en la empresa, por lo que basa su teoría en los problemas que causan la baja productividad, y las soluciones para resolverlo. Según el autor, los problemas de baja productividad son consecuencia del comportamiento incorrecto de los trabajadores. Él trata a los trabajadores como si fuesen un valor productivo más, como si fuesen máquinas. En su libro cita cinco postulados básicos de la teoría:

- Ley del menor esfuerzo.

El individuo se esfuerza tan poco como le es posible, trabaja tan despacio como puede.

- ◆ El individuo es holgazán por naturaleza.
- ◆ Holgazanería sistemática: el individuo se vuelve más holgazán cuando se junta con otros individuos.
- Los trabajadores no son capaces de pensar y reflexionar por sí mismos. Ha de haber alguien que controle a los trabajadores, que los programe, que los vigile. Esto vale para la gran mayoría de las personas menos un reducido grupo de personas que serán llamadas dirigentes.

- El trabajador no desea tener iniciativas en su puesto de trabajo. El trabajador desea que le ordenen, que le manden.

- Opinión negativa del trabajo en grupo, ineficiencia de grupos. Cuando el individuo se relaciona con otros se vuelve más ineficiente.

- Lo único que motiva al trabajador es la recompensa económica. "Homo-económicus": ha de ser recompensado cuando alcanza los objetivos, aparte del salario base.

Además, Taylor propone una serie de acciones para incrementar la productividad en las empresas:

Realizando un análisis científico.

Se trata de estudiar detalladamente las tareas que han de realizar esos obreros, hemos de asignar un tiempo, unas cuotas, y unos movimientos. Ejemplo: Para apretar un tornillo se requiere un movimiento, que siempre es el mismo. Tiene una duración, y en una jornada de ocho horas hay una cantidad de tornillos que se pueden haber apretado, teniendo en cuenta la duración. La cuota es esta cantidad.

Se ha de comunicar a los empleados el cómo, dónde,... han de hacer el trabajo. Se ha de transmitir un volumen de información muy elevado, para que el trabajador no tenga ninguna duda.

Crear recompensas económicas, pero con un límite.

Se ha de dar como máximo un 60% más del salario normal, pero no más que eso, porque podría ser que el trabajador se volviese rico, y entonces sería más negligente y perjudicaría a la empresa.

Contratación de trabajadores hábiles y diestros.

El proceso de selección ha de ser cuidadoso. Se ha de contratar de principio personal cualificado. Se ha de despedir sin miramientos a quien no cumpla sus objetivos. Se han de crear rutinas, fragmentar las tareas para especializar.

1.3.7. Escuela de relaciones humanas

Año 1930. Uno de los autores más importantes de esta escuela es Elton Mayo. Realizó unos experimentos en una factoría eléctrica de Chicago, que se llamaron los experimentos de Hawthorne. Mediante ellos intentó observar qué es lo que ocurre respecto al rendimiento de los trabajadores cuando se producen variaciones de tipo ambiental. (cuando aumenta o disminuye la luz, la temperatura, el ruido, etc.)

El resultado fue el siguiente:

- Con variaciones en sentido negativo, el rendimiento no disminuía. Parece sorprendente, pero hay que saber que los trabajadores conocían la existencia de estos experimentos, por lo tanto se sentían observados, protagonistas, y su actitud era tan positiva que superaban estos problemas.
- Sacó la conclusión de que lo realmente importante es la actitud ante el trabajo, por encima del entorno ambiental.
- En estos experimentos existe un observador, que se encarga de controlar a los trabajadores y su comportamiento. Es una persona ajena a la empresa, pero va adquiriendo un papel importante dentro de ella, ya que los trabajadores van a pedirle consejo, a pedirle ayuda en cualquier tema. Se convierte un poco en psicólogo e incluso un poco en jefe. Crea a su alrededor un grupo informal positivo, ya que los trabajadores trabajan más a gusto. Mediante estos experimentos demostró lo siguiente:
 - La no-validez de los supuestos tayloristas demuestran que no solo los estudios científicos ayudan al trabajo, sino también la actitud.
 - El individuo no sólo tiene necesidades fisiológicas, sino también necesidades psicosociales, de afiliación, como relacionarse con otras personas.
 - Lo único que motiva al trabajador no son solo los estímulos financieros, sino que pueden existir otros factores que pueden motivar a la persona, como por ejemplo, la integración en un grupo. Hubo personas que renunciaron a parte de su salario para integrarse en un grupo.
 - La importancia de los grupos informales, que considera positivos, y que han de tener sus propias normas, también informales (no están escritas en ningún sitio).
 - El individuo no es intercambiable en el puesto de trabajo, no se ha de rotar, se ha de realizar siempre la misma tarea. Aquí coincide con Taylor, pero no por las mismas razones. El individuo no ha de cambiar de trabajo, porque sino habrá de adaptarse a un nuevo grupo de trabajo, y una adaptación resta eficiencia.

Propone dos posibles soluciones para incrementar la productividad:

Mejorando la comunicación.

La mayoría de problemas tienen su origen en la falta de información. Se ha de mejorar entre todos los niveles (jefe con subordinado, entre subordinados, etc.). Pero hay problemas de fondo que así no se resuelven (por ejemplo, unos salarios bajos).

Dejar participar a los trabajadores en la toma de decisiones.

Dirección participativa: los trabajadores pueden aportar ideas, pero quien toma la decisión sigue siendo el jefe. De esta forma, Mayo cree que los trabajadores se van a implicar más en la empresa. Un problema es la pérdida de tiempo cada vez que se ha de decidir algo, pero Mayo dice que no es una pérdida de tiempo. El jefe ha de intentar vender sus ideas a los trabajadores, intentar convencerles que sus decisiones son las mejores, porque aunque no esté de acuerdo la decisión siempre la tomará él.

Un ejemplo de dirección participativa, se encuentra en la empresa Colgate. Los beneficios se habían estancado y los jefes no lograban encontrar ninguna solución. Decidieron preguntar a los trabajadores, y una trabajadora propuso una solución que resultó ser acertada: aumentar unos milímetros el ancho del agujero del tubo dentífrico. De esta forma los tubos se acabarían antes y la gente habría de renovarlos antes. Así consiguió Colgate aumentar sus beneficios.

Si establecemos una relación directa entre las teorías de Maslow, McGregor, Alderfer, McClelland y Herzberg, que hablan sobre diferentes tipos de necesidades que las personas deben satisfacer para motivarse y nuestro sistema en estudio surgiría el siguiente cuestionamiento:

¿La implementación de un sistema de calidad dentro de la organización ayuda a satisfacer las necesidades de los empleados y trabajadores que participan directamente?

Si esto se cumple, ¿De qué tipo son las necesidades que satisface?.

1.4. Capacitación

1.4.1 Introducción

Un aspecto por lo general controvertido en las empresas tradicionales es la CAPACITACIÓN. En las empresas que adoptan sistemas de calidad este tema es concebido de manera diferente. En efecto, en las empresas de corte clásico, la capacitación es enfocada como un costo, en cambio en las empresas con sistemas de calidad se considera como una inversión en capital humano.

1.4.2 La necesidad de capacitar

El enfoque tratado anteriormente obviamente da como resultado una diferencia sustancial respecto a los objetivos organizacionales de ambos tipos de empresa.

Las motivaciones principales para desarrollar capacitación difieren ampliamente.

En las empresas con sistemas de calidad implementados estas razones tienen relación directa con sus necesidades estratégicas. Para ellas no capacitar significaría perder ventajas competitivas, y en definitiva no sobrevivir en un ambiente altamente complejo y cambiante. La capacitación en estas empresas es entonces considerada como una herramienta que mejora su capacidad de reacción frente el medio.

1.4.3 Modalidades de capacitación

Las modalidades de capacitación más usadas son:

- *Cursos internos dictados por instructor*
- *Cursos internos dictados por la jefatura*
- *Aprendizaje en el nuevo puesto de trabajo*
- *Cursos internos dictados por especialistas externos*
- *Curso externo con temática fija*
- *Curso externo diseñado por la empresa*

1.4.4 ¿Cómo diseñar un programa de capacitación?

La parte que se refiere a la elaboración de programas de capacitación resulta ser la más complicada del proceso administrativo de la capacitación.

Como antecedente es necesario haber aplicado una detección de necesidades, y un buen diagnóstico que nos permita localizar claramente aquellos problemas que son susceptibles de resolver mediante acciones de capacitación.

Como resultado del diagnóstico de necesidades, el programa de capacitación establecerá las acciones para resolver dichas necesidades debiendo plantear un vínculo lógico entre sus objetivos generales y específicos; entre los específicos y los contenidos del curso y módulos. También, debe establecer claramente universos, procedimientos y sistemas de evaluación del aprendizaje con el fin de medir a qué grado se cumplieron los objetivos esperados y señalar los resultados del programa y sus sistemas de seguimiento.

Todo programa de capacitación debe cumplir tres aspectos fundamentales:

Dar respuesta a las necesidades de capacitación, derivadas de los problemas que afectan a las áreas de la organización.

Capacitar y adiestrar al trabajador en todas las actividades referentes a su puesto, para darle la constancia de habilidades respectivas.

Capacitar y adiestrar al trabajador para ascender en la jerarquía institucional, y desarrollo como individuo y ser social.

La capacitación es una necesidad básica, siendo su propósito más importante desarrollar el potencial del recurso humano. Este desarrollo permite a la organización competir mejor dentro del segmento de mercado donde está inserta.

Se concluye entonces que los programas de capacitación son esenciales para alcanzar los objetivos específicos que toda empresa con sistemas de calidad implementados debe definir al elaborar su plan estratégico.

Pero, ¿Qué capacitación requieren los participantes de un sistema de calidad?, ¿Esta capacitación motivará a los empleados a realizar un trabajo de calidad?

1.5. Clima Organizacional

El manejo de la conducta organizacional requiere entender la conducta de las personas, la estructura de la organización dentro de la cual interactúan y los procesos organizacionales de comunicación, toma de decisiones, etc.

El clima organizacional es el resultado de la interacción de la conducta de las personas y los grupos, los conflictos, estilos de liderazgo, estructura de la organización y comunicación.

Este término es utilizado para definir una estructura psicológica de la organización percibida como la sensación, personalidad o carácter del ambiente interno reflejando de esta manera su funcionamiento.

Un cambio en las variables de conducta y estructura ocasionará seguramente cambios en las influencias positivas o negativas del desempeño.

Esta variable se ve íntimamente relacionada con el factor motivacional de la organización, ya que si el clima organizacional dentro del sistema no tiene el equilibrio indispensable para que los empleados se desenvuelvan surgirán conflictos que al no ser resueltos repercutirán en el resultado de la gestión.

Es por ello que deben implementarse los mecanismos para llevar a cabo una eficiente y oportuno diagnóstico del clima imperante al interior de las empresas.

¿Cómo perciben entonces los empleados de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público el clima al interior de esta organización? y ¿Qué influencia ejerce en la motivación que los mueve hacia el trabajo?

CAPITULO DOS

Las Normas ISO9000

2.1. Introducción

A finales de los setentas se empezaron a abrir las fronteras de los países a la entrada de diferentes productos. Se hablaba entonces de un nuevo concepto en el comercio internacional: *la globalización*. Sin embargo, los estándares comerciales eran diferentes en cada país, lo que causaba problemas de comunicación y entendimiento entre exportadores e importadores.

La implementación de los procesos de calidad en todo el mundo creó la necesidad de establecer una terminología común y una metodología mínima para la administración y el aseguramiento de la calidad de los productos, procesos y servicios. La terminología es necesaria para fijar las bases en las transacciones comerciales y tener sistemas que den confianza en el cumplimiento de compromisos contractuales.

A fines de la Segunda Guerra Mundial, se enfrentó la necesidad de fundar un organismo internacional que desarrollara y promoviera estándares de uso mundial. En 1946, se fundó en Ginebra, Suiza, la Organización Internacional para la Estandarización (ISO).

Dicha organización está formada por especialistas en calidad de 90 países que buscan promover la competencia igualitaria mediante el uso de estándares. La ISO cuenta con 200 Comités Técnicos que norman el comercio del acero a las cajas de cartón.

Cada uno de los 90 países afiliados a la ISO tiene un representante con voz y voto en la aprobación o modificación de los estándares. México es representado por la Dirección General de Normas de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.

Para la aprobación o cambio de un estándar se requiere el apoyo mayoritario del 75 por ciento de los miembros.

En 1980, la Organización Internacional para la Estandarización formó el primer comité ISO para asuntos de calidad, llamado Comité Técnico TC-176. Éste creó los estándares de la serie ISO 9000, publicados por primera vez en el año de 1987 y revisados periódicamente cada cinco años. Los países miembros del Comité son: Canadá, Estados Unidos, Francia, Holanda e Inglaterra.

La ISO vislumbró la necesidad de uniformar el lenguaje de calidad en el ámbito internacional. Términos como "Administración por la calidad", "Control de Calidad", "Sistemas de Calidad", etc. tenían diferentes significados de país a país, en el

mismo país, y aun en industrias similares en el mismo país. Para responder a esta situación se desarrolló la norma ISO 8402, que por causas prácticas no mencionaremos en este trabajo de investigación, ya que define los términos utilizados en toda la serie y constituye la estandarización internacional de la terminología.

2.2. La exigencia de las Normas ISO 9000

La Norma ISO 9000, es en realidad un conjunto de Normas, que puede ser segmentado en aquellas que son usadas en relaciones contractuales y aquellas que representan un apoyo a la empresa que implanta la Norma. Las primeras llamadas Normas contractuales, establecen aquellas prácticas que se recomiendan, donde el cliente exija a su proveedor a bien de asegurar la Calidad de los productos/servicios adquiridos/contratados. En ese sentido, es cada vez más habitual que el cliente exija que el proveedor opere bajo ISO 9000, a bien de tener la certeza de que se han establecido las prácticas requeridas. Las Normas no contractuales, sirven de apoyo a la empresa que implanta, dando pautas de como implantar las prácticas exigidas, pero también dando consejos en aspectos no contractuales, que son recomendables para la operación eficiente y rentable de la Empresa.

En síntesis, establecen la Norma una serie de mejores prácticas (best practics), que deben ser implantadas y mantenidas operativas dentro de la empresa. Estas prácticas emanan de la experiencia de cientos de organizaciones europeas y cubren la mayor parte de las áreas de la Empresa. A modo de ejemplo se detectó en el pasado, que muchos problemas que se le traspasaban al cliente final, se originaban en los productos o insumos adquiridos. Para evitar este tipo de problema, la Norma exige que se establezca un proceso de compras que seleccione los productos/proveedores en función de un criterio, que considere la calidad y oportunidad demostradas en el pasado y el precio ofrecido. La Norma no dicta el criterio, exige que esté definido, sea permanentemente usado y se generen los registros necesarios para poder evaluar el comportamiento pasado.

Las exigencias de las Normas contractuales, son traducidas a un manual de Calidad que detalla sobre la base de la experiencia de la Empresa y las Normas no contractuales, como deben realizarse estas prácticas. El cumplimiento de dichas exigencias, se aseguran a través de Auditorías periódicas, tanto internas como externas. Las primeras deben asegurar que los procesos definidos se mantengan operativos en el tiempo, mientras que el segundo tipo de Auditoría busca demostrar al cliente el cumplimiento. Existen auditorías externas tanto del Cliente como de tercera parte. La mayor parte de las Auditorías de tercera parte, son realizadas a bien de certificar o mantener el certificado de cumplimiento de la Empresa. Este facilita la negociación contractual con la Empresa y es empleado para promocionar productos y servicios.

2.3. Las Normas contractuales

Para la Norma existen tres tipos de Empresas y por ende establece exigencias distintas según el caso. Empresas que solo producen, deben cumplir la Norma ISO 9002, mientras que aquellas que adicionalmente diseñan o modifican el producto, deben cumplir la ISO 9001. Para aquellas que solo requieren de Control de Calidad pero no diseñan ni producen se ha establecido la ISO 9003.

Es importante entender, que las Normas contractuales son impuestas por el Cliente y por ende no es una elección de la Empresa, la cual debe cumplir. Una empresa manufacturera que pretenda cumplir ISO 9003 en vez de ISO 9002, solo podrá acceder a certificar la inspección de sus productos y no satisficará al Cliente que exige el aseguramiento de la Calidad del proceso productivo. Las Normas indicadas y sus títulos son:

ISO 9001 Sistemas de Calidad - Modelo de aseguramiento de la Calidad en el diseño/desarrollo, producción, instalación y servicio.

ISO 9002 Sistemas de Calidad - Modelo de aseguramiento de la Calidad en la producción, instalación y servicio.

ISO 9003 Sistemas de Calidad - Modelo de aseguramiento de la Calidad en la instalación y ensayos finales.

2.3.1. ISO 9001

Sistemas de Calidad - Modelo para el aseguramiento de la calidad en el diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio.

Es la Norma más completa de las tres Normas contractuales y fue diseñada para Empresas que diseñan, producen y venden productos o servicios. Está estructurada en un total de 20 subcapítulos, bajo el capítulo 4. Requisitos del Sistema de Calidad, que cubre las principales funciones que afectan la Calidad. Estos son:

1. Responsabilidad de la Gerencia
2. Sistema de Calidad
3. Revisión del contrato
4. Control del diseño
5. Control de documentos y datos
6. Adquisiciones
7. Control de producto suministrado por el cliente
8. Identificación y trazabilidad del producto
9. Control de proceso
10. Inspección y ensayo

11. Control del equipo de inspección, medición y ensayo
12. Condición de inspección y ensayo
13. Control de producto no conforme
14. Acciones correctiva y preventiva
15. Manipulación, almacenamiento, envasado, preservación y despacho
16. Control de registros de calidad
17. Auditorías internas de calidad
18. Capacitación y entrenamiento
19. Servicios
20. Técnicas estadísticas

Los textos de los distintos capítulos están redactados como exigencias a cumplir y no señalan el "cómo" debe estructurarse la Empresa, para lograr atender estos requisitos. La forma como debe ser implantado el Sistema de Calidad, está descrito en las Normas no contractuales.

2.3.2. ISO 9002

Sistemas de Calidad - Modelo para el aseguramiento de la Calidad en la producción, instalación y servicio.

La ISO 9002 es la segunda Norma contractual. A diferencia de la Norma ISO 9001, la ISO 9002 fue diseñada para Empresas que no diseñan sus productos o servicios. En gran medida a una versión de la ISO 9001 sin la inclusión del subcapítulo 4. Control del diseño. Está estructurada en un total de 19 subcapítulos bajo el capítulo 4. Requisitos del Sistema de Calidad, que cubre las principales funciones que afectan la Calidad.

Estos son:

1. Responsabilidad de la Gerencia
2. Sistema de Calidad
3. Revisión del contrato
4. *Control de Diseño (no aplica)*
5. Control de documentos y datos
6. Adquisiciones
7. Control de producto suministrado por el cliente
8. Identificación y trazabilidad del producto
9. Control de proceso
10. Inspección y ensayo
11. Control del equipo de inspección, medición y ensayo
12. Condición de inspección y ensayo
13. Control de producto no conforme
14. Acciones correctiva y preventiva
15. Manipulación, almacenamiento, envasado, preservación y despacho
16. Control de registros de calidad
17. Auditorías internas de calidad

18. Capacitación y entrenamiento
19. Servicios
20. Técnicas estadísticas

Los textos de los distintos capítulos, están redactados como exigencias a cumplir y no señalan el "cómo" debe estructurarse la Empresa, para lograr atender estos requisitos. La forma como debe ser implantado el Sistema de Calidad está descrito en las Normas no contractuales.

2.3.3. ISO 9003

Sistemas de Calidad - Modelo para el aseguramiento de la Calidad en la instalación y ensayos finales.

La Norma ISO 9003 es la tercera de la Norma contractual. Es básicamente una Norma que regula solo el Control de Calidad y se deriva directamente de las Normas militares americanas de los años 40. En distintas ocasiones se trató de eliminar de la serie, dado que solo aplica a Empresas que no producen ni dan servicio. En Europa caen bajo esta categoría solo 5% de los certificados y corresponden básicamente a distribuidores que concentran sus esfuerzos en recepcionar, inspeccionar y despachar los productos. Adicionalmente no contiene los capítulos de acciones correctivas y auditorías internas, por lo cual le falta el proceso de mejoramiento continuo que sus otras dos hermanas si exigen. Estos son:

1. Responsabilidad de la Gerencia
2. Sistema de Calidad
3. Revisión del contrato
4. *Control del diseño (no aplica)*
5. Control de documentos y datos
6. *Adquisiciones (no aplica)*
7. Control de producto suministrado por el cliente
8. Identificación y trazabilidad del producto
9. *Control de proceso (no aplica)*
10. Inspección y ensayo
11. Control del equipo de inspección, medición y ensayo
12. Condición de inspección y ensayo
13. Control de producto no conforme
14. Acciones correctiva y preventiva
15. Manipulación, almacenamiento, envasado, preservación y despacho
16. Control de registros de calidad
17. Auditorías internas de calidad
18. Capacitación y entrenamiento
19. *Servicios (no aplica)*
20. Técnicas estadísticas

Los textos de los distintos capítulos, están redactados como exigencias a cumplir y no señalan el "cómo" debe estructurarse la Empresa para lograr atender estos requisitos. La forma como debe ser implantado el Sistema de Calidad, está descrito en las Normas no contractuales.

2.4. Las normas no contractuales

Las Normas no contractuales, fueron creadas para ayudar a las Empresas a establecer el Sistema de Calidad. La primera de ellas la ISO 9000, contiene una introducción a las Normas en sí, mientras que las restantes describen modelos de Sistemas de Calidad, según el giro de la Empresa. Los modelos de los Sistemas de Calidad, contienen recomendaciones como se debería diseñar el sistema e incluso aspectos que son recomendables incluir, aun cuando no pueden ser una exigencia contractual. Es así como incluyen aspectos sobre la administración de los costos, que es clave para el éxito de la Empresa, pero no incumbe al cliente. Las Normas indicadas y sus títulos son:

Normas de gestión de calidad y aseguramiento de la calidad:

ISO 9000-1: Guía para la selección y uso.

ISO 9000-2: Guía genérica para la aplicación de ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003.

ISO 9000-3: Guía para la aplicación de ISO 9001 en el desarrollo, suministro y mantención de software.

Gestión de calidad y elementos del sistema de Calidad:

ISO 9004-1: Parte 1: Guía.

ISO 9004-2: Parte 2: Guía para los servicios.

ISO 9004-3: Parte 3: Guía para materiales procesados.

2.4.1. ISO 9000

ISO 9000-1 Normas de Gestión de Calidad y Aseguramiento de la Calidad - Guía para la selección y uso.

La Norma ISO 9000 es una introducción y guía para la serie. Sus distintos capítulos orientan en el uso, selección y estructura. Los primeros tres capítulos (0. Introducción, 1. Alcance, 2. Referencias normativas), solo contienen orientaciones generales, siendo los capítulos claves:

3. Definiciones
4. Conceptos Principales
5. Roles de la documentación

6. Situaciones del Sistema de Calidad
7. Selección y uso de las normas sobre calidad
8. Selección y uso de normas para aseguramiento externo de calidad

ISO 9000-2 Normas de Gestión de Calidad y Aseguramiento de la Calidad - Parte 2: Directrices genéricas para la aplicación de ISO 9001, ISO 9002 y ISO 9003.

La Norma ISO 9000-2 es una introducción y guía para implementación de las tres normas. Los primeros tres capítulos (0. Introducción, 1. Alcance, 2. Referencias normativas) solo contienen orientaciones generales, siendo los capítulos claves:

3. Definiciones
- 4.1. Responsabilidad de la Gerencia
- 4.2. Sistema de Calidad
- 4.3. Revisión del contrato
- 4.4. Control del diseño
- 4.5. Control de documentos y datos
- 4.6. Adquisiciones
- 4.7. Control de producto suministrado por el cliente
- 4.8. Identificación y trazabilidad del producto
- 4.9. Control de proceso
- 4.10. Inspección y ensayo
- 4.11. Control del equipo de inspección, medición y ensayo
- 4.12. Condición de inspección y ensayo
- 4.13. Control de producto no conforme
- 4.14. Acciones correctiva y preventiva
- 4.15. Manipulación, almacenamiento, envasado, preservación y despacho
- 4.16. Control de registros de calidad
- 4.17. Auditorías internas de calidad
- 4.18. Capacitación y entrenamiento
- 4.19. Servicios
- 4.20. Técnicas estadísticas

ISO 9000-3 Normas de Gestión de Calidad y Aseguramiento de la Calidad - Parte 3: Guías para la aplicación de ISO 9001 en el desarrollo, suministro y mantenimiento de software.

La Norma ISO 9000-3 es un apoyo para la implementación de la norma ISO 9001, para empresas que desarrollan y/o comercializan programas computacionales. Los primeros tres capítulos (0. Introducción, 1. Alcance, 2. Referencias normativas) solo contienen orientaciones generales, siendo los capítulos claves:

3. Definiciones
4. Sistema de calidad - Marco de trabajo

- 4.1. Responsabilidad de la gestión
- 4.2. Sistema de calidad
- 4.3. Auditorías internas del sistema de calidad
- 4.4. Acción correctiva
- 5. Sistema de calidad - Actividades del ciclo de vida
- 5.1. Generalidades
- 5.2. Revisión del contrato
- 5.3. Especificaciones de los requisitos del comprador
- 5.4. Planificación del desarrollo
- 5.5. Planificación de calidad
- 5.6. Diseño e implementación
- 5.7. Ensayos y validación
- 5.8. Aceptación
- 5.9. Reproducción, entrega e instalación
- 5.10. Mantenimiento
- 6. Sistema de calidad - Actividades de soporte
- 6.1. Gestión de la configuración
- 6.2. Control de documentos
- 6.3. Registros de calidad
- 6.4. Medición
- 6.5. Reglas, prácticas y convenciones
- 6.6. Herramientas y técnicas
- 6.7. Adquisiciones
- 6.8. Producto de software incluido
- 6.9. Capacitación

2.4.2. ISO 9004

ISO 9004-1 Gestión de Calidad y elementos del Sistema de Calidad - Directrices generales.

Esta Norma consta de un total de 20 capítulos, que cubre las principales funciones que afectan la Calidad. Estos son:

- 4 Responsabilidades Gerenciales
- 4.1 Generalidades
- 4.2 Política de Calidad
- 4.3 Objetivos de Calidad
- 4.4 Sistema de Calidad
- 5 Elementos del Sistema de Calidad
- 5.1. Alcance de la aplicación
- 5.2. Estructura del sistema de calidad
- 5.3. Documentación del sistema
- 5.4. Auditorías del sistema de calidad
- 5.5. Revisión y evaluación del sistema de gestión de calidad
- 5.6. Mejoramiento de la Calidad

6. Consideraciones financieras de los sistemas de calidad
7. Calidad del mercadeo
8. Calidad de la especificación y del diseño
9. Calidad en las adquisiciones
10. Calidad en los procesos
11. Control de procesos
12. Verificación del producto
13. Control de equipos de medición y ensayo
14. Control de producto No conformidad
15. Acciones correctivas
16. Actividades de post producción
17. Registros de calidad
18. Personal
19. Seguridad del producto
20. Uso de métodos estadísticos

Los tópicos cubren todos los puntos de la ISO 9001. El usuario que implanta ISO 9002 o ISO 9003, deberá consultar solo aquellos capítulos que su Norma incluye.

ISO 9004-2 Gestión de Calidad y elementos del Sistema de Calidad - Parte 2: Guía para los servicios.

Esta Norma consta de un total de 6 capítulos, que cubre las principales funciones que afectan la Calidad. Los primeros tres capítulos (0. Introducción, 1 Alcance y 2 Referencias) contienen solo referencias generales, concentrándose la información relevante en los siguientes capítulos y subcapítulos:

3. Definiciones
4. Características de los servicios
 - 4.1. Características de los servicios y de la prestación del servicio
 - 4.2. Control del servicio y características de la prestación del servicio
5. Principios del Sistema de Calidad
 - 5.1 Aspectos claves de un Sistema de Calidad
 - 5.2 Responsabilidad de la Gerencia
 - 5.2.1 Generalidades
 - 5.2.2 Política de Calidad
 - 5.2.3 Objetivos de la Calidad
 - 5.2.4 Responsabilidad y autoridad con respecto a la calidad
 - 5.2.5 Revisión de la Gerencia
 - 5.3 Personal y recursos materiales
 - 5.4 Estructura del Sistema de Calidad
 - 5.5 Interfaz con los Clientes
6. Elementos operacionales del Sistema de Calidad
 - 6.1 Proceso de mercadeo
 - 6.2 Proceso de diseño

6.3 Proceso de prestación del servicio

6.4 Análisis del comportamiento de servicio y mejoramiento

La Norma en sí, es bastante distinta de la ISO 9004 y requiere de un esfuerzo mayor para establecer una clara relación con la ISO 9001, que en la mayor parte de los casos debe cumplir la Empresa de servicios.

ISO 9004-3 Gestión de Calidad y elementos del Sistema de Calidad - Parte 3: Guía para materiales procesados.

Esta Norma cubre las principales funciones que afectan la Calidad para empresas de procesos continuos. Los primeros tres capítulos (0. Introducción, 1 Alcance y 2 Referencias normativas) contienen solo referencias generales, concentrándose la información relevante en los siguientes capítulos y subcapítulos:

3. Definiciones

2.5. La exigencia de la norma por parte de los clientes

Cada vez es más frecuente que el Cliente europeo, americano y asiático, exija que el proveedor esté a lo menos en el proceso de implantar la Norma. Países exportadores que hagan caso omiso de estas señas, se encontraran tarde o temprano con la situación de que el Cliente se restrinja a comprar solo de proveedores certificados o introduzcan la ausencia del certificado como argumento para negociar el precio. Esto no es un ardid, las Empresas reducen hoy el nivel de control de entrada, en productos que provienen de Empresas certificadas y tarde o temprano le traspasaran los costos de inspección a aquellos que no puedan demostrar cumplir ISO 9000.

2.6. El uso de la norma con fines promocionales

Cumplir la Norma, es asegurarle al Cliente que la Empresa no solo opera bajo criterios que aseguran la Calidad, también le indican que la Empresa es controlada periódicamente, para asegurar que no deje dichas prácticas. En ese sentido, la Norma le da la tranquilidad al usuario, que el nivel logrado se mantendrá en el tiempo. Una forma objetiva de demostrar el cumplimiento lo constituye la certificación de la Empresa.

En los casos que la Empresa busca usar el Sistema de Calidad como argumento de ventas, se recomienda seccionar el manual de Calidad en una parte pública, que hace referencia a aquellos procesos que representan ventajas competitivas y

por ende no son públicos. El manual de Calidad público, demuestra así al Cliente que existen procesos y controles internos, que velan porque sea satisfecho y que estos no solo están en el papel, ya que son fiscalizados por terceros.

2.7. Asegurar el cumplimiento de la norma

La Norma misma exige que se implanten procesos de auditoría de Calidad, que deben velar por un adecuado cumplimiento de los procesos, responsabilidades, y generación y administración de registros especificados. Estas auditorías deben ser realizadas en todas las áreas normadas y ejecutadas, con la frecuencia necesaria para asegurar que el Sistema se mantenga operativo.

Al certificar la Empresa contrae el compromiso de mantener el Sistema operativo y el certificador realiza sus auditorías de verificación propias. El no cumplimiento puede llevar a la suspensión del certificado.

Debido a que esta norma internacional está diseñada, principalmente, para empresas privadas dedicadas a la manufactura de productos, resulta un tanto complicado aplicarla a la prestación de servicios y al sector público.

Resulta un verdadero reto ajustar los criterios particulares obligatorios a la prestación de servicios al personal interno, pues se presenta la confusión de definir a proveedores internos, proveedores externos, contratistas y subcontratistas, clientes internos y externos.

Por lo tanto, resultó indispensable contratar los servicios de un consultor experto en el conjunto de normas ISO 9000 para que se encargara de llevar de la mano a la institución en la implantación de todo el sistema desde sus inicios.

CAPITULO TRES

Capacitación en calidad

3.1. La capacitación necesaria

En todo proyecto de implantación de las Normas ISO 9000, es fundamental capacitar tanto a los operadores del Sistema de Calidad, como de aquellos que trabajarán bajo este esquema. Los primeros deben ser capaces de desarrollar y mantener el manual de Calidad además de auditar su cumplimiento. De las personas que trabajan en áreas que se rigen por el manual de Calidad, es fundamental que a lo menos todas las personas en roles de supervisión conozcan en forma básica la Norma y tengan el concepto Calidad claro.

En primer lugar se requiere de un curso para desarrollar y mantener el manual de Calidad. Tienen una duración de uno a dos días, dependiendo del grado de ejercitación que se realiza. Debe incluir no solo las técnicas de como diagramar procesos, definir responsabilidades, determinar el flujo de documentos/registros y enseñar las exigencias de la Norma, respecto a la mantención de la documentación. La Norma pone especial énfasis en asegurar que toda actualización esté en los lugares que se le requiere, se retiren textos obsoletos, y que esté siempre debidamente controlado y autorizado antes de su entrega al uso. Esta capacitación es obligatoria para todo aquel que debe mantener el manual de Calidad.

El segundo lugar clave es el curso de auditor de Calidad. Existen versiones oficiales de las instituciones inglesas, que supervisan la implantación de Sistemas de Calidad. Estos cursos llamados de "Lead Assessor" (Asesor Líder), realizan en intensos cuatro días y medio la ejercitación de los participantes en las técnicas de interpretar información y detección de no cumplimientos. El curso termina con un examen escrito, una prueba vivencial y permite postular tras haber acumulado una cierta experiencia al título de "Lead Assessor". Esta capacitación es obligatoria para todo aquel que debe auditar el Sistema de Calidad.

Para lograr un adecuado soporte del personal, es importante realizar talleres de sensibilización, al menos para quienes supervisan los procesos involucrados. La sensibilización debe poner énfasis en esclarecer el concepto Calidad, en el sentido de ser la satisfacción del Cliente. En ese sentido debe comprender el personal, que la Norma es un conjunto de exigencias, que nos impone el Cliente para asegurar que los productos satisfagan sus necesidades hoy y a futuro. Un taller de este tipo se realiza con unos 20 participantes en un medio día.

3.1.1. Talleres de sensibilización

El objetivo de la sensibilización debe ser acercarle a las personas el concepto Calidad, como satisfacción de Cliente y buscar demostrarle que la Norma es un camino para mantener dicha satisfacción en el tiempo. Uno de los medios más efectivos es emplear técnicas de juego, en que el participante es llevado a olvidar que debe escuchar al Cliente, haciéndolo suponer que él sabe lo que este necesita. El efecto de la sorpresa al descubrir que éste tiene otras prioridades, genera una situación que hace reflexionar al participante. De igual manera es necesario mostrarle como tendemos a perder nuestras buenas intenciones y por ende tarde o temprano no estaremos atendiendo adecuadamente a nuestro Cliente, a menos que usemos Sistemas de Calidad, tales como los de la ISO 9000.

Un taller de este tipo no debería tener una duración superior a medio día y se debe realizar en un grupo de 15 a 20 personas para lograr una dinámica adecuada.

3.1.2. Cursos para desarrollar y mantener el Sistema de Calidad

El objetivo del curso, es familiarizar al participante con las técnicas de la documentación e introducirlo, bajo un enfoque de cómo documentar a los distintos capítulos de la Norma. El curso destina en general el primer día a una comprensión de la Norma y busca en el segundo establecer un esqueleto para el manual, definir el proceso de control de documentos y ejercitar con otros procesos predefinidos. Entre las técnicas que se debe incluir, se encuentran aspectos tales como:

- Control de documentación
- Matrices de Tarea - Cargo
- Matrices de Tarea - Documento
- Diagramación de Flujos
- Listas de Chequeo

3.1.3. Curso de Auditor de Calidad

El objetivo del curso es capacitar al alumno en la detección de no conformidades.

En su versión original, como es impartido por distintas Empresas, los alumnos dan un examen y tras acumular experiencia, aspiran a titulares como "Lead Assessor".

El curso tiene una duración de cuatro días y medio. Introduce al alumno en las Normas, los conceptos básicos de la Auditoría y práctica, el reconocimiento de no

conformidades. Para este efecto estudia un caso representado por diálogos entre un auditor y personal de la Empresa y deben analizar en trabajo grupal las no conformidades que van apareciendo.

Una variante distinta, que no está acreditada ante los organismos ingleses, consiste en emplear a estudiantes de actuación que asumen los roles. El alumno en este caso debe entrevistar al actor y tratar de detectar las no conformidades que "oculta" éste. El método permite un aprendizaje efectivo de las técnicas de Auditoría, que se emplearán después en la vida real. La posterior discusión en el grupo permite comprender mejor la Norma y establecer un "caso" que puede defender dentro del examen final.

CAPITULO CUATRO

La Certificación ISO 9000, la capacitación y la Motivación hacia el trabajo

4.1. Introducción

La Motivación es descrita como "*un estado interno que excita, dirige y sostiene el comportamiento*". En otras palabras, la motivación es un sentimiento interno que determina el continuar o cesar una actividad.

Existen 2 tipos de motivación. El primero es llamado motivación *intrínseca*. Esta motivación viene de dentro de uno mismo. Las actividades que los individuos hacen son su propia recompensa. La gente es motivada porque ellos aman sinceramente la actividad que están haciendo. El segundo tipo de motivación es llamado *extrínseco*.

Para aquellos individuos que están motivados extrínsecamente, sus recompensas son factores externos. Ellos hacen su trabajo para ganar un grado o una recompensa o complacer a sus padres o evitar un castigo. La mayoría de la gente esta extrínsecamente motivada.

Nuestra sociedad (en cada uno de los casos) pone un mayor énfasis y presión en obtener grados y desempeño. Por consiguiente, eso hace que sea muy difícil estar intrínsecamente motivado.

4.2. La motivación hacia el trabajo.

¿Qué motiva a la gente a trabajar?

Una posible respuesta es la paga. La gente trabaja porque necesita alimentarse, vestirse, implementar su hogar y ver por el bien de su familia. En años pasados, el camino de las compañías para conseguir gente que trabajara fuerte era ofrecerles mas dinero. Pero las organizaciones de hoy ofrecen menos oportunidades para aumentos y promociones. Y los trabajadores de hoy por otra parte responden a diferentes herramientas motivacionales.

Se puede concluir entonces que el pago ya no es la única razón para que la gente trabaje.

¿Qué es lo que los trabajadores valoran?

Se ha demostrado que lo que más valoran los trabajadores son "los intangibles", es decir, el hecho de ser apreciados por el trabajo realizado, por mantenerlos informados acerca de las cosas que afectan a todos, tener un jefe simpático que tenga tiempo de escucharlos, etc. Ninguno de estos intangibles son muy costosos, pero si toman tiempo y dedicación por parte de los administradores.

Además:

- Todos los trabajadores necesitan sentirse importantes, ser necesitados, lograr algo con sentido, sobresalir.
- Los más importantes motivadores son: lograr resultados, siendo valorados y hacerlos sentir importantes, siendo incluidos y aceptados por un grupo líder o admirado, compitiendo y siendo cabeza de otros grupos, obteniendo influencia y estatus, ganando mas dinero, oportunidades de hacer cosas que uno quiere, etc.
- La llave es encontrar qué motiva a la gente que quiere motivarse.

Creando la atmósfera correcta

Los lideres que deseen que sus empleados trabajen fuerte deben:

- Involucrar a los trabajadores en la definición de problemas, resolución de los mismos y toma de decisiones. Estudios de Psicología Social muestran que si se involucra al personal en un proceso colaborativo, su nivel de compromiso en el proceso se vera incrementado.
- Proveer oportunidades de aprendizaje y de mejoramiento de sus habilidades. Descubrir nuevos y mejores caminos que incentiven a los empleados a hacer las cosas.
- Establecer condiciones en las que las colaboraciones ocurran con facilidad y naturalidad. La camaradería y el trabajo en equipo crea un sentido de comunidad para los individuos involucrados y puede que se sientan como colaboradores - un importante motivador.
- Responder a cada necesidad individual. Mostrar interés. Demostrar una alineación entre las metas personales y las organizacionales.
- Explicar como los trabajadores pueden brindar un beneficio individual mientras benefician también a la organización al mismo tiempo.

- Crear un ambiente de mucha confianza y respeto. El primer paso para hacer esto es seguir la regla de Oro: tratar a los empleados como cada uno desea ser tratado.

¡Creatividad!

Los administradores o jefes necesitan ser creativos al momento de recompensar a sus trabajadores. Tomar tiempo para encontrar que motiva y excita específicamente a cada uno de los empleados y luego analizar que se puede hacer para que esas cosas sucedan.

Cuando uno de los empleados pone un esfuerzo extra en un proyecto o en lograr alguna meta propuesta, se debe reconocer el logro adecuadamente en una única y memorable manera.

Por ejemplo: Se puede escribir una carta a la familia del empleado contándole acerca del reciente logro del mismo y que significa eso para el jefe y para la organización. Se puede arreglar con el gerente general de la empresa tener un almuerzo con el empleado o tal vez el presidente de la misma puede llamar al empleado personalmente y agradecerle por el trabajo bien hecho. También es factible averiguar cual es el pasatiempo del empleado y comprar un pequeño regalo relativo este. Se podría arreglar un almuerzo o cena para un pequeño grupo de empleados de alto desempeño.

Estas ideas están limitadas solo por la imaginación, tiempo y creatividad. Es importante crear una historia positiva para que el empleado pueda contarla a otros varias veces. Amigos, familia y compañeros de trabajo deberán enterarse del logro individual del empleado y que es lo que hizo la compañía para celebrarlo ya que de esta manera el empleado podrá revivir el reconocimiento muchas veces.

Otra posibilidad es crear mecanismos de reconocimiento en las operaciones de la organización. Por ejemplo esta el hecho de crear premios, "*Premio a la Calidad*", "*Día de la Excelencia*", etc....motivando a que el personal se una en equipos con el fin de conseguir mejoras en sus procesos. Y para plasmarlos a todo nivel en la compañía los resultados se publicarían en periódicos internos, los cuales pueden incluir también cartas de elogios de los consumidores acerca de empleados específicos o como fueron tratados cuando necesitaron de sus servicios. Todo ello con la idea de que el personal comparta actividades enriquecedoras, se diviertan, puedan conocerse mutuamente y desarrollen un gran sentido de trabajo de equipo.

Recompensar al personal por trabajos excepcionales es crítico para mantenerlos motivados y que den lo mejor de sí. Hay que tratar que estas recompensas generen orgullo, entusiasmo y diversión.

Pautas Finales para el Supervisor

- Reconocer que cada persona es única con respecto a sus debilidades y fortalezas.
- Tratar de poner en la motivación ideas necesarias.
- Recompensar a los empleados por buenos desempeños, y no por un pobre desempeño.
- Desarrollar un sistema de comunicación abierta y mantener una línea de información en ambas direcciones.
- Cuidar a los empleados y guíalos.
- Desarrollar un trabajo en equipo basado en la confianza y respeto.
- Un buen ambiente físico de trabajo es importante.
- Tratar de encontrar la persona correcta para el puesto.
- Crear trabajos retadores en donde se tengan oportunidades de avanzar, crecer, tener reconocimiento y recompensa.
- Tratar de motivar a los empleados en la misma manera que se quiere ser motivado.
- Ser sensitivo al reaccionar ante necesidades insatisfechas.

Por lo anterior expuesto se puede concluir que los jefes, o en el caso particular de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, mandos medios y superiores tienen la responsabilidad de observar con especial cuidado la forma en que se dirige a los grupos de trabajo, ya que de esto dependerá la respuesta que se obtenga de ellos.

4.3. Círculos de Calidad en la Dirección General de Recursos Humanos

En la constante búsqueda de mecanismos que coadyuven al fortalecimiento y desarrollo continuo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y de sus empleados, la Dirección General de Recursos Humanos a través de su titular, instrumentó un amplio Programa de Desarrollo Organizacional, con proyectos de calidad tendientes a la renovación, mejora, eficiencia y salud de la Organización, entre éstos, destaca: La implantación del "Programa Institucional de Clima Organizacional", este programa complementará los avances que se lograron con la aplicación y análisis del diagnóstico de Clima Laboral.

Con la finalidad de incluir en este programa a todo el personal adscrito a la DGRH, se conformó su estructura:

EQUIPO DE CALIDAD EN EL TRABAJO

Integrado por un representante de todas las áreas de la DGRH.

- Su propósito es coordinar las actividades necesarias para la introducción y mantenimiento en operación de los Círculos de Calidad. Asimismo, decide acerca de la viabilidad de las propuestas que surjan de los propios Círculos de Calidad, y en su caso vigila su instrumentación.

MISIÓN

Institucionalizar el apoyo permanente y amplio a los Círculos de calidad.

Promover la colaboración de todas las áreas de la Dirección General.

Apoyar las labores de capacitación para la operación de los Círculos de Calidad.

Supervisar el programa de inducción y las actividades de los Círculos de Calidad.

Constituirse en un ejemplo del compromiso de la mejora continua.

Consolidar y difundir los Valores y Principios Rectores de nuestra institución:

- Honestidad
- Trabajo
- Responsabilidad
- Creatividad
- Innovación
- Vanguardia
- Respeto.

Los "CIRCULOS DE CALIDAD EN EL TRABAJO"

Conformados por todos los empleados que deseen participar de la Dirección General.

La idea básica de los Círculos de Calidad consiste en crear conciencia de calidad y productividad en todos y cada uno de los miembros de una organización, a través del trabajo en equipo y el intercambio de experiencias y conocimientos, así como el apoyo recíproco. Todo ello, para el estudio y resolución de problemas que afecten el adecuado desempeño y la calidad de un área de trabajo, proponiendo ideas y alternativas con un enfoque de mejora continua.

Un Círculo de Calidad es un pequeño grupo de personas que se reúnen voluntariamente y en forma periódica, para detectar, analizar y buscar soluciones a los problemas que se suscitan en su área de trabajo.

Los empleados de cada Círculo forman un grupo natural de trabajo, donde las actividades de sus integrantes están de alguna forma relacionadas como parte de un proceso o trabajo. La tarea de cada uno de ellos, encabezada por un coordinador, consiste en estudiar cualquier problema de trabajo del servicio que proporcionan y que se encuentre dentro del ámbito de su competencia.

¿Cuál es la Misión de cada Círculo:?

- Contribuir a mejorar y desarrollar a la organización.
- Respetar el lado humano de los individuos y edificar un ambiente agradable de trabajo y de realización personal.
- Propiciar la aplicación del talento de los trabajadores para el mejoramiento continuo de las áreas de la organización.

El término Círculo de Calidad tiene dos significados. Se refiere tanto a una estructura y a un proceso como a un grupo de personas y a las actividades que realizan. Por consiguiente, es posible hablar de un proceso de Círculo de Calidad al igual que de la estructura del mismo.

Estructura: La estructura de un Círculo de Calidad es fundamentalmente la forma como esta integrado el grupo y se define de acuerdo con la posición de los miembros dentro de una organización empresarial. En la práctica, los Círculos de Calidad requieren de un periodo prolongado de labores bajo la tutela de un Asesor.

Proceso: El proceso de un Círculo de Calidad está dividido en cuatro subprocesos.

- 1.- Identificación de problemas, estudio a fondo de las técnicas para mejorar la calidad y la productividad, y diseño de soluciones.

En esta etapa los miembros del Círculo de Calidad, se reúnen para exponer todos los problemas, enlistados correspondientes a su área de trabajo -es importante detectar todos los problemas que son percibidos. Una vez que se han obtenido éstos, se jerarquizan por su orden de importancia, siendo relevante que todos los integrantes den su opinión, haciendo valer sus puntos de vista y con la coordinación del líder.

Por consenso se elige el problema de mayor importancia, el cual pasará a ser el proyecto. Posteriormente, se recopilan todos los datos para precisar el problema con orientación hacia su solución. Esta información se analiza y discute. Habiendo elegido la mejor solución o en su caso la primera y segunda alternativa, se elabora un plan de acción correctiva o de mejoramiento.

2.- Explicar, en una exposición para el Equipo de Calidad y para la Dirección, la solución propuesta por el grupo, con el fin de que los relacionados con el asunto decidan acerca de su factibilidad.

El plan de acción correctiva o de mejoramiento es expuesto al Equipo de Calidad y a la Dirección, para continuar con un diálogo con otras áreas y niveles, involucrándose éstas según lo requiera el análisis. Si existe acuerdo se autoriza la implantación, pero si por alguna causa no se aprueba, se explica al grupo y se les motiva a encontrar otra solución más viable.

3.- Ejecución de la solución por parte de la organización general.

El plan de trabajo aprobado es puesto en marcha por los integrantes del Círculo de Calidad con el respaldo y la asesoría de los niveles superiores y en su caso de las áreas involucradas.

4.- Evaluación del Éxito de la propuesta por parte del Círculo y de la organización.

Esta parte es muy importante ya que permite constatar aciertos y errores y en consecuencia instrumentar adecuaciones de mejora.

Características de los Círculos de Calidad

- Los Círculos de Calidad son grupos pequeños. En ellos pueden participar desde cuatro hasta quince miembros. Ocho es el número ideal. Se reúnen a intervalos fijos (generalmente una vez a la semana) con un dirigente, para identificar y solucionar problemas relacionados con sus labores cotidianas.
- Todos sus miembros deben laborar en un mismo taller o área de trabajo. Esto le da identidad al Círculo y sentido de pertenencia a sus integrantes.

- Los integrantes deben trabajar bajo el mismo jefe o coordinador, quien a su vez es también integrante del Círculo.
- Por lo regular, el jefe o supervisor es también jefe del Círculo. Este no ordena ni toma decisiones, son los integrantes en conjunto quienes deciden.
- La participación es voluntaria, tanto para el líder como para los miembros. De ahí que la existencia de los Círculos depende de la decisión de cada integrante.
- Los Círculos se reúnen una vez a la semana durante las horas hábiles.
- Lo ideal es que las reuniones se celebren en lugares especiales
- Los miembros del Círculo deben recibir capacitación especial para participar adecuadamente, tanto previa a la creación del Círculo, como continua durante su operación.
- Los miembros del grupo son quienes eligen el problema y los proyectos sobre los cuales habrá de trabajarse.
En forma ideal el proceso de selección no se lleva a cabo por votación democrática (por mayoría de votos), sino por consenso; en esta forma todos los participantes convienen en los problemas que es necesario resolver.
- Los Círculos deben recibir asistencia o asesoría para analizar un problema y decidir al respecto.
- La Dirección General y los expertos técnicos deben comprometerse a brindar su ayuda a los Círculos de Calidad.
- Los Círculos debe de recibir el apoyo de un Asesor (interno o externo), que asistirá a todas las reuniones, pero que no es miembro del Círculo.
- Las exposiciones preparadas para la Dirección serán previamente presentadas al Equipo Coordinador del programa (ECT) que es quien normalmente tiene la autoridad para tomar una decisión acerca de la viabilidad de la propuesta.
- La Secretaría debe efectuar evaluaciones periódicas para comprobar si se proporciona lo necesario para la operación de los Círculos de Calidad, así como para la ejecución de las propuestas que de éstos se deriven.
- Los Círculos de Calidad no son para sostenerlos durante un tiempo y luego abandonarlos, sino que hay que mantenerlos permanentemente en operación, procurando siempre su mejoramiento.

¿ De que manera funcionan los Círculos de Calidad?

En la operación de los Círculos de Calidad se distinguen dos etapas:

Primera Etapa.- Se ubica en el nivel de los empleados, quienes identifican un problema, lo analizan y presentan una solución a la dirección mediante un planteamiento viable, estructurado y documentado a través del Equipo de Calidad.

Segunda Etapa.- Se realiza en el ámbito directivo y por el Equipo de Calidad, al ser éstos quienes escuchan las propuestas emanadas de los Círculos de Calidad, las evalúan y deciden -por lo general después de dos o tres reuniones- si puede ser puesta en práctica o no. Si la decisión es favorable, elaboran un plan para ejecutar la propuesta y lo ponen en marcha con la mayor brevedad posible.

Posteriormente el ciclo del proceso regresa a su punto de partida, ya que los empleados tienen la responsabilidad de controlar el buen resultado de sus propuestas de vuelta a su área de trabajo.

Capacitación

Las primeras acciones de capacitación deben dirigirse al coordinador y/o facilitador y los directivos. El facilitador a su vez entrena a los líderes, quienes a su vez entrenarán a los miembros del Círculo.

Los temas en los cuales los miembros son instruidos incluyen principios de técnicas de solución de problemas, tormenta de ideas, análisis de problemas, toma de decisiones, diagramas de Ishikawa, diagramas de Pareto, histogramas, cartas de control de procesos, hojas de revisión, técnicas de muestreo, presentación de resultados y casos de estudio, entre otras.

El programa de capacitación para los Círculos de Calidad está dirigido a habilitar al personal que formará parte de los éstos, enfatizando en las funciones principales de cada integrante:

- La del miembro de un Círculo.
- La del Jefe de un Círculo.
- La del Experto, y
- La del Asesor.

Objetivos de la Capacitación:

- Dar a conocer a los participantes el proceso de los Círculos de Calidad y sensibilizarlos de las ventajas que conlleva tanto para ellos como para la empresa.
- Despejar cualquier temor o duda que pueda tenerse acerca de los Círculos de Calidad.
- Convencer a los participantes para que colaboren voluntariamente.
- Prepararlos para desempeñar su papel como miembros de un Círculo de Calidad.
- Habilitarlos en el manejo de las técnicas para solucionar problemas en grupo.

- Estimularlos para que asuman su compromiso como responsables de la organización y sostenimiento del Círculo.

Temas Selectos para Iniciar la Capacitación:

- Motivación inicial.
- Concepto de los Círculos de Calidad. Estructura y proceso.
- Breve historia de la expansión de los Círculos de Calidad.
- Conocimientos básicos para llevar a cabo una reunión.

Técnicas fundamentales de los Círculos de Calidad diseñadas para solucionar los Problemas.

- Improvisación de ideas en grupo.
- Diagramas de flujo.
- Análisis de Pareto.
- Diagramas de causa y efecto.
- Histogramas.
- Gráficos.
- Cuadros de control.
- Hojas de verificación.
- Matrices para decisiones.
- Análisis de costo-beneficios.

Objetivo de los Círculos de Calidad

Entre los principales podemos listar los siguientes:

- Propiciar un ambiente de colaboración y apoyo recíproco en favor del mejoramiento de los procesos operativos y de gestión.
- Mejorar las relaciones humanas y el Clima Organizacional.
- Fortalecer el liderazgo de los niveles directivos y de supervisión.
- Motivar y crear conciencia y orgullo por el trabajo bien hecho.
- Concientizar a todo el personal sobre la necesidad de desarrollar acciones para mejorar la calidad.
- Propiciar una mejor comunicación entre los empleados y los mandos medios y superiores.
- Dar a conocer los avances y obstáculos a vencer para lograr una mejora constante.

Resultados a nivel Personal

- Cambios en la actitud del personal que puedan atribuirse a la participación en los Círculos de Calidad.
- El proceso de los Círculos de Calidad.
- Su trabajo.
- Ellos mismos.
- Sus compañeros de trabajo.
- Sus superiores en general.
- La Secretaría en general.

Finalmente, los logros de los Círculos de Calidad deben publicarse en los boletines de la organización o fijar en los tableros, de tal manera que los participantes reciban reconocimiento por sus esfuerzos, tanto de la dirección como de sus compañeros de trabajo, y a la vez conozcan los avances e impacto de las propuestas desarrolladas.

4.4. El Premio Nacional de Calidad.

Misión:

Promover y estimular la adaptación de procesos integrales de calidad sobre la base del Modelo de Dirección por Calidad así como reconocer a las empresas industriales, comercializadoras y de servicios, instituciones educativas y dependencias de gobierno que operan en México, que se distinguen por contar con las mejores prácticas de calidad total y mostrarlas como modelos a seguir por la comunidad mexicana.

Objetivos:

Estimular el establecimiento de procesos integrales de calidad.

Promover la productividad y la calidad en los productos, servicios y procesos.

Fomentar las exportaciones con base en la calidad.

Promover la utilización del Modelo de Dirección por Calidad en las organizaciones mexicanas.

Ofrecer una herramienta útil de diagnóstico y mejora continua.

Compartir experiencias de las organizaciones ganadoras.

Beneficios:

El Premio Nacional de Calidad es una herramienta de diagnóstico para los avances de los sistemas y procesos orientados hacia la calidad total. El beneficio inicia con la autoevaluación que los participantes realizan durante la elaboración de los reportes de participación, posteriormente el grupo evaluador analiza las áreas sólidas y de oportunidad detectadas en la información presentada, de un experto con la finalidad de ofrecer a los participantes un punto de vista externo y en el área, como herramienta útil para sus procesos de mejora continua.

Los participantes se benefician por:

- ✓ Recibir retroalimentación de expertos en el área
- ✓ Compararse con organizaciones de clase mundial
- ✓ Documentar procesos y sistemas para crear un Modelo de Calidad Total propio
- ✓ Autoevaluación del modelo de calidad de las empresas e instituciones
- ✓ Encausar a la organización hacia la búsqueda de la excelencia
- ✓ Participar en eventos de calidad
- ✓ Facilidad para el uso de programas de apoyo de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial y otras dependencias
- ✓ Información mensual especializada en el área de calidad total

Las organizaciones ganadoras obtienen el derecho de utilizar el emblema de El Premio Nacional de Calidad, como distintivo de calidad total de sus productos, servicios y procesos.

Presea:

El Presidente de la República hace entrega de una presea en forma de paloma estilizada en plata sterling y una placa de reconocimiento destacando la labor de los trabajadores de cada organización ganadora.

Hasta este punto se han presentado los conceptos básicos que forman las bases de la implantación de un sistema de calidad fundamentado en el conjunto de normas ISO 9000; También se han tocado las conceptualizaciones más importantes sobre motivación y capacitación que son factores directamente relacionados con la implantación del mencionado sistema.

A partir del siguiente capítulo se analizará el comportamiento de los factores arriba mencionados dentro del escenario de la Dirección General Adjunta de Presupuesto y Pagos dependiente de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

METODOLOGÍA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Existe alguna relación entre la implantación de un sistema de calidad y la capacitación que este proceso conlleva, con el nivel de motivación hacia el trabajo de los empleados de la Dirección General de Recursos Humanos de la S.H.C.P.?

OBJETIVO:

- ✦ Conocer los requerimientos de la norma ISO 9002.
- ✦ Determinar si la implantación de la norma internacional ISO 9002 en los procesos de la Dirección General de Recursos Humanos, alienta la motivación al trabajo y a la prestación de un mejor servicio por parte de los empleados que participan.
- ✦ Conocer las necesidades y niveles de capacitación que requiere el personal involucrado en el sistema de calidad ISO9002 dentro de la Dirección General de Recursos Humanos.

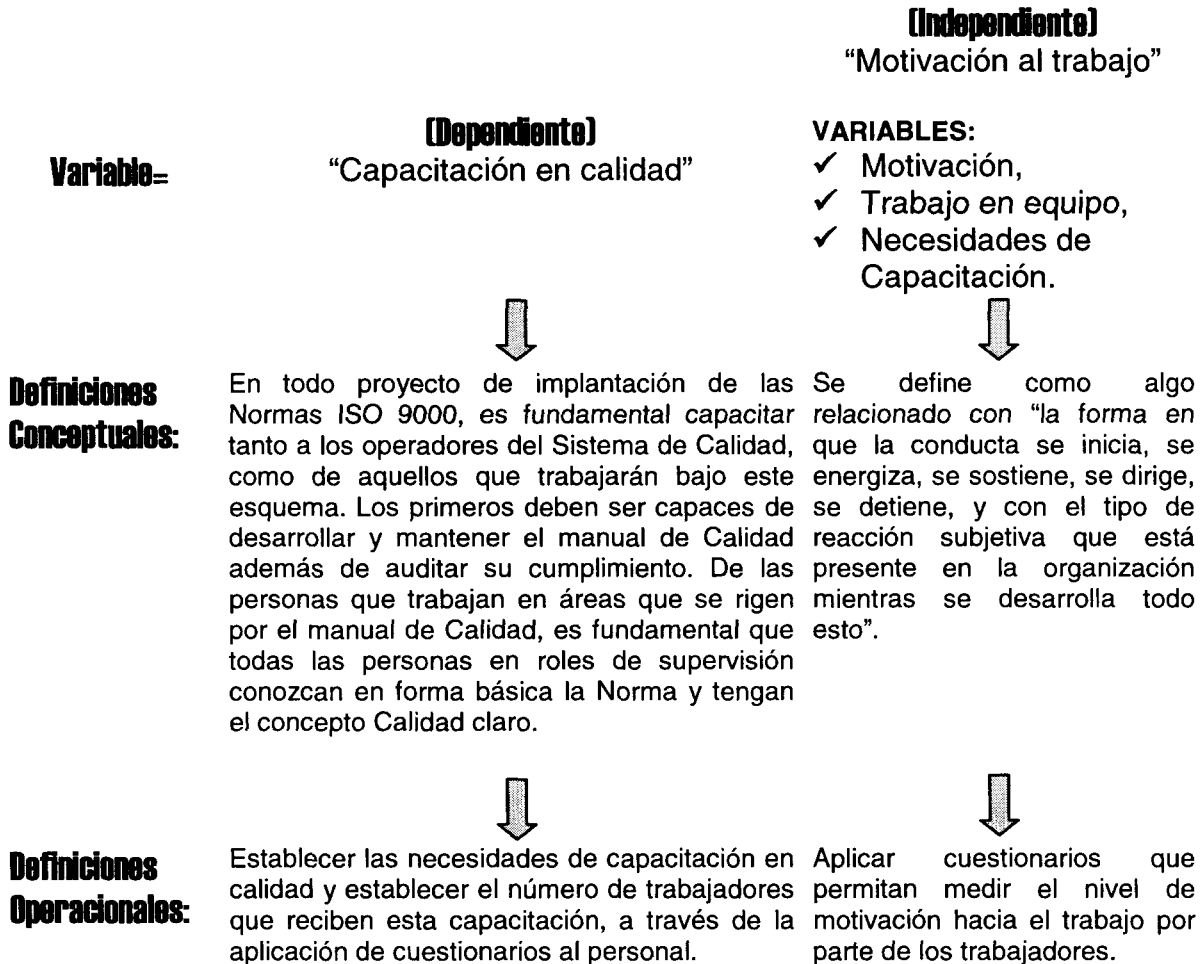
PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN:

- ? ¿Qué es la norma ISO 9002?
- ? ¿Cuáles son y en qué consisten los requerimientos de la norma ISO 9002?
- ? ¿De qué forma está involucrado el personal de esta Dirección con la norma ISO 9002?
- ? ¿Cuáles son las necesidades de capacitación del personal que interviene en un sistema de calidad?
- ? ¿Por qué el establecer un sistema de calidad motiva a los empleados a realizar mejor su trabajo y prestar un mejor servicio?

FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

Hi: “A mayor capacitación en calidad, mayor motivación hacia el trabajo”

Ho: “A mayor capacitación en calidad, menos motivación hacia el trabajo”



Escenario: Instalaciones de la Dirección General de Recursos Humanos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Sujetos: El personal operativo y de enlace que presta sus servicios en la Dirección General Adjunta de Presupuesto y Pagos de la Dirección General de Recursos Humanos.

ANÁLISIS MOTIVACIONAL Y DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

- El método a utilizar para el análisis motivacional y de necesidades de capacitación fue la Encuesta y el instrumento un Cuestionario que incluye 27 reactivos.
- Se abarcaron 3 factores:

La motivación

La forma en que la conducta se inicia, se energiza, se sostiene, se dirige, se detiene, y con el tipo de reacción subjetiva que está presente en la organización mientras se desarrolla todo esto

Trabajo en Equipo.

La capacidad de lograr junto con otros, sumando inteligencias, talentos y habilidades sin que se diluya nunca la responsabilidad personal.

Necesidades de Capacitación.

Que esta institución cuente con el personal idóneo que requiere para facilitar el cumplimiento de sus objetivos.

CUESTIONARIO MODELO

INSTRUCCIONES

A cada afirmación le siguen cuatro opciones relacionadas con criterios de grado de acuerdo; usted debe encerrar en un círculo la letra de la escala que describa mejor sus habilidades y características personales, tomando en cuenta el siguiente cuadro:

	FRECUENCIA	GRADO DE ACUERDO
A	Siempre	Totalmente de acuerdo
B	La mayoría de las veces	Parcialmente de acuerdo
C	La mitad de las veces	Parcialmente de acuerdo
D	Nunca	Totalmente en desacuerdo

EJEMPLOS:

- Se adapta fácilmente a las modificaciones en la organización de su ambiente de trabajo

TOTALMENTE DE ACUERDO **A** B C D TOTALMENTE EN DESACUERDO

Si marca la opción de respuesta **A** significa que usted está *totalmente de acuerdo en que se adapta fácilmente a las modificaciones en la organización de su ambiente de trabajo*. (El grado de acuerdo con la afirmación disminuye gradualmente conforme se acerca a la opción D, que equivale a un desacuerdo total).

- Aplica los conocimientos adquiridos a través de la experiencia en el puesto

SIEMPRE A B **C** D NUNCA

De manera similar al ejemplo 1, si usted eligiera la opción **A** implicaría que *siempre aplica los conocimientos adquiridos a través de la experiencia en el puesto*. La opción **B** significaría que no siempre, pero la mayoría de las veces aplica los conocimientos adquiridos a través de la experiencia en el puesto y así gradualmente hasta llegar al extremo **D**, el cual indica que nunca aplica los conocimientos adquiridos a través de la experiencia en el puesto. En este ejemplo se marca la opción **C** indicando que aplica los conocimientos adquiridos a través de la experiencia en el puesto la mitad de las veces.

TRABAJO EN EQUIPO

1. Disfruto trabajando con mis compañeros en equipo

<u>TOTALMENTE DE ACUERDO</u>	<u>A</u>	<u>B</u>	<u>C</u>	<u>D</u>	<u>TOTALMENTE EN DESACUERDO</u>
------------------------------	----------	----------	----------	----------	---------------------------------

2. Me gusta el trabajo porque tengo muchos amigos en él

<u>TOTALMENTE DE ACUERDO</u>	<u>A</u>	<u>B</u>	<u>C</u>	<u>D</u>	<u>TOTALMENTE EN DESACUERDO</u>
------------------------------	----------	----------	----------	----------	---------------------------------

3. Cuándo logro una meta establezco una nueva para alcanzarla

<u>SIEMPRE</u>	<u>A</u>	<u>B</u>	<u>C</u>	<u>D</u>	<u>NUNCA</u>
----------------	----------	----------	----------	----------	--------------

4. No disfruto haciendo amistad con gente de otros departamentos

<u>TOTALMENTE DE ACUERDO</u>	<u>A</u>	<u>B</u>	<u>C</u>	<u>D</u>	<u>TOTALMENTE EN DESACUERDO</u>
------------------------------	----------	----------	----------	----------	---------------------------------

5. Trato de realizar mi trabajo con calidad

<u>SIEMPRE</u>	<u>A</u>	<u>B</u>	<u>C</u>	<u>D</u>	<u>NUNCA</u>
----------------	----------	----------	----------	----------	--------------

MOTIVACIÓN

6. Mi trabajo me plantea situaciones problemáticas muy interesantes

<u>TOTALMENTE DE ACUERDO</u>	<u>A</u>	<u>B</u>	<u>C</u>	<u>D</u>	<u>TOTALMENTE EN DESACUERDO</u>
------------------------------	----------	----------	----------	----------	---------------------------------

7. Me pagan un salario justo por el trabajo que realizo

<u>TOTALMENTE DE ACUERDO</u>	<u>A</u>	<u>B</u>	<u>C</u>	<u>D</u>	<u>TOTALMENTE EN DESACUERDO</u>
------------------------------	----------	----------	----------	----------	---------------------------------

8. Creo que mi trabajo no es importante

<u>TOTALMENTE DE ACUERDO</u>	<u>A</u>	<u>B</u>	<u>C</u>	<u>D</u>	<u>TOTALMENTE EN DESACUERDO</u>
------------------------------	----------	----------	----------	----------	---------------------------------

9. Mi trabajo me brinda la oportunidad de hacer amistades dentro de la organización

<u>TOTALMENTE DE ACUERDO</u>	<u>A</u>	<u>B</u>	<u>C</u>	<u>D</u>	<u>TOTALMENTE EN DESACUERDO</u>
------------------------------	----------	----------	----------	----------	---------------------------------

10. Mi jefe me señala cuando realizo un buen trabajo

<u>TOTALMENTE DE ACUERDO</u>	<u>A</u>	<u>B</u>	<u>C</u>	<u>D</u>	<u>TOTALMENTE EN DESACUERDO</u>
------------------------------	----------	----------	----------	----------	---------------------------------

11. Me enorgullezco de trabajar en esta organización

<u>TOTALMENTE DE ACUERDO</u>	<u>A</u>	<u>B</u>	<u>C</u>	<u>D</u>	<u>TOTALMENTE EN DESACUERDO</u>
------------------------------	----------	----------	----------	----------	---------------------------------

12. Mi trabajo no me proporciona la oportunidad de realizarme a mi potencial pleno

<u>TOTALMENTE DE ACUERDO</u>	<u>A</u>	<u>B</u>	<u>C</u>	<u>D</u>	<u>TOTALMENTE EN DESACUERDO</u>
------------------------------	----------	----------	----------	----------	---------------------------------



13. Considero que este es un buen lugar para trabajar

TOTALMENTE DE ACUERDO A B C D TOTALMENTE EN DESACUERDO

14. En esta organización no tengo la oportunidad de avanzar a un ritmo razonable

TOTALMENTE DE ACUERDO A B C D TOTALMENTE EN DESACUERDO

15. Se me trata con dignidad

TOTALMENTE DE ACUERDO A B C D TOTALMENTE EN DESACUERDO

16. No tengo libertad para expresar opiniones independientes respecto a mí trabajo

TOTALMENTE DE ACUERDO A B C D TOTALMENTE EN DESACUERDO

17. Mi trabajo es seguro

TOTALMENTE DE ACUERDO A B C D TOTALMENTE EN DESACUERDO

18. Me gusta mi trabajo

TOTALMENTE DE ACUERDO A B C D TOTALMENTE EN DESACUERDO

NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

19. Tengo estudios (licenciatura, diplomados, especializaciones, maestría, etc.) directamente relacionados con mi área de trabajo.

TOTALMENTE DE ACUERDO A B C D TOTALMENTE EN DESACUERDO

20. Desconozco las normas, procedimientos y políticas generales relacionadas con mi trabajo

TOTALMENTE DE ACUERDO A B C D TOTALMENTE EN DESACUERDO

21. Aplico los conocimientos adquiridos a través de la experiencia en el puesto

SIEMPRE A B C D NUNCA

22. Me actualizo en temas de interés de acuerdo a las necesidades de mi puesto (publicaciones, sistemas de información, etc.)

SIEMPRE A B C D NUNCA

23. Asisto a cursos de capacitación

SIEMPRE A B C D NUNCA

24. Aplico los conocimientos adquiridos en los cursos de capacitación

SIEMPRE A B C D NUNCA



25. Participo como instructor cuando se requiere impartir capacitación sobre temas de mi dominio

SIEMPRE

A

B

C

D

NUNCA

PREGUNTAS ABIERTAS

26. Indique las áreas en la que considera que requiere capacitación o actualización

27. Indique de cuantas horas dispone a la semana para asistir a cursos de capacitación

2 HORAS

3 HORAS

4 HORAS

5 HORAS



TABLA DE EQUIVALENCIAS

REACTIVO	VALOR POR RESPUESTA			
	A	B	C	D
1	10	8	6	5
2	10	8	6	5
3	10	8	6	5
4	5	6	8	10
5	10	8	6	5
6	10	8	6	5
7	10	8	6	5
8	5	6	8	10
9	10	8	6	5
10	10	8	6	5
11	10	8	6	5
12	5	6	8	10
13	10	8	6	5
14	5	6	8	10
15	10	8	6	5
16	5	6	8	10
17	10	8	6	5
18	10	8	6	5
19	10	8	6	5
20	5	6	8	10
21	10	8	6	5
22	10	8	6	5
23	10	8	6	5
24	10	8	6	5
25	10	8	6	5

Este cuestionario se aplicó a una muestra de treinta trabajadores que prestan sus servicios en la Dirección General Adjunta de Presupuesto y Pagos, que cuenta en su totalidad con 115 empleados.

Se consultó a personas de ambos sexos cuyas edades oscilan de entre los 28 y 56 años de edad.

Las tareas asignadas a los servidores públicos de esta dirección de área comúnmente son repetitivas, ya que se refieren al manejo de constancias de ocupación de plazas-puesto, renunciaciones, licencias, revisión de documentos oficiales necesarios para cubrir los trámites de ingreso a esta Dependencia Gubernamental, control de registros de asistencia, expedición de constancias de servicios a extrabajadores, expedición de credenciales de identificación, expedición de documentos para realizar trámites ante otras dependencias, asignación y control de recursos presupuestales para el pago de los sueldos y prestaciones, manejo de cuentas bancarias para realizar el depósito de las remuneraciones de cada trabajador, entre otras; Cada actividad se debe sujetar a diversas leyes, normas y lineamientos.

No existió resistencia por parte de los trabajadores para contestar al cuestionario que se muestra en la parte inicial de este capítulo, sin embargo el 60% expresó su curiosidad por saber si sus respuestas influirían de algún modo para que la Dirección General realizará diferentes o nuevas acciones de capacitación en esta área, esto reflejó que los servidores públicos desean recibir más cursos de capacitación en diferentes materias, que mencionaremos más adelante.

Los resultados de la aplicación del cuestionario se muestran en la tabla del (anexo 3).

Las columnas contienen los resultados obtenidos en cada reactivo del cuestionario dividido por variables de investigación, los renglones representan los puntos obtenidos por las respuestas de cada sujeto, las (X) equivalen a preguntas no respondidas por individuos en particular.

Como se mencionó al inicio de este capítulo, fueron tres variables las que se analizaron en la aplicación del cuestionario:

- Trabajo en equipo,
- Motivación, y
- Necesidades de Capacitación.

A continuación se explicarán los resultados obtenidos en cada variable estudiada.

Trabajo en equipo.

La puntuación mínima que cada sujeto podía alcanzar en las respuestas a esta variable es 25 y la máxima 50.

Tomando los resultados (columna "ST") de las 5 preguntas realizadas a cada sujeto obtenemos una media de 44.5 con una desviación estándar de 4.08; El 46.6% de la muestra se encuentra por encima de la media y el restante 53.3% por debajo de esta, pero el resultado general se acerca mucho a la calificación máxima como se muestra en el (anexo 4).

Motivación.

La puntuación mínima que cada sujeto podía alcanzar en las respuestas a esta variable es de 65 puntos y la máxima de 130.

Tomando los resultados (columna "ST") de las 15 preguntas realizadas a cada sujeto obtenemos una media de 108.4 con una desviación estándar de 9.39; El 53.3% de la muestra se encuentra por arriba de la media y el restante 46.6% se encuentra por debajo de esta, en este caso también se acerca el resultado general a la puntuación máxima, como se muestra en el (anexo 5).

Necesidades de capacitación.

La puntuación mínima que cada sujeto podía alcanzar en las respuestas a esta variable es de 35 puntos y la máxima de 70.

Tomando los resultados (columna "ST") de las 7 preguntas realizadas a cada sujeto obtenemos una media de 52.5 con una desviación estándar de 7.0; El 50% de la muestra se encuentra por arriba de la media y el restante 50% se encuentra por debajo de esta, el resultado general obtenido en esta variable se encuentra casi en el punto medio entre la calificación máxima y mínima, como se muestra en el (anexo 6).

Tomando en consideración que este aún no es un sistema de calidad maduro, por el relativo poco tiempo que tiene desde su implantación, y sin menospreciar los grandes esfuerzos de las instancias y gente involucradas en la búsqueda de mejorarlo y lograr una estructura sólida, este análisis de investigación llega a las siguientes conclusiones:

Se observa que la muestra estudiada presenta un alto sentido de orientación hacia el trabajo de equipo (anexo 4), hecho que se refleja en el corto tiempo en que se generan los productos de cada proceso de trabajo.

Este comportamiento en particular se atribuye a que la norma ISO 9000 en que se basa el sistema de calidad de esta Dirección General Adjunta de Presupuesto y Pagos se fundamenta en la siguiente premisa:

“Documenta lo que haces y haz lo que documentaste”

Esto genera la responsabilidad de elaborar Manuales que contienen las políticas de cada área, sus responsabilidades para con el sistema de calidad, los procedimientos de cada proceso de trabajo, y si fuera necesario un instructivo de trabajo al detalle.

Lo anterior es con el fin de que los empleados involucrados en cada proceso, se integren en el punto de este que les corresponda provocando la interrelación con sus compañeros de área.

También se encontró un alto nivel de motivación hacia el trabajo, resultante de que en este sistema de calidad se tienen implementados mecanismos que permiten evaluar el desempeño de cada uno de los empleados, a través de sus jefes inmediatos y compañeros de trabajo, detectando aquellos que destacan por sus aportaciones para mejorar sus procesos de trabajo y el clima al interior de la organización.

Además cuenta con un sistema de otorgamiento de estímulos y recompensas y de fomento para la prestación de servicios tales como:

- ✓ Convenios de descuento entre la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y comercios dedicados a la venta de diversos productos y servicios;
- ✓ Un deportivo para uso de los trabajadores y sus familias;
- ✓ Convenios con Instituciones de Seguros (Gastos Médicos mayores, Separación Individualizada, etc), entre otros.

Aunado a la exactitud en forma y tiempo con que se lleva a cabo el pago de remuneraciones a cada uno de los empleados que prestan sus servicios en esta dependencia gubernamental.

Por último se aprecia que las necesidades de capacitación no son mayores que las establecidas por la norma ISO 9000; Todo el personal de esta Dependencia a asistido a cursos de capacitación en calidad, instrumentación de manuales de calidad, Introducción a la normatividad ISO 9000, así como a programas institucionales o talleres para la calidad.

Las materias por las que el personal consultado manifiesta mayor necesidad de capacitación, y que no se encuentran dentro de los requerimientos del sistema de calidad, son las siguientes:

- Informática,
- Actualización Secretarial, e
- Inglés.

Recomendaciones

- La implantación de un sistema de calidad en cualquier organización debe fortalecer el trabajo en equipo, ya que en este se sustenta el éxito en la búsqueda de proporcionar un producto o servicio con calidad y valor agregado para el consumidor.
- El proceso de motivación hacia el trabajo requiere, no solamente capacitación al nivel de mejora de procesos o para mantener el sistema mismo, sino que también es menester mostrar mediante pláticas, mesas de trabajo, talleres institucionales, etc. los beneficios que trae a cada elemento humano el adoptar a la calidad como un método de vida, como una forma de desarrollarse como individuos sociales dentro y fuera del ambiente laboral: con sus familias, amigos, compañeros, etc.
- Debido a que la implementación de un sistema de calidad dentro de la organización implica reconocer el desempeño y otorgar estímulos y recompensas, se puede afirmar que ayuda a satisfacer las necesidades de los empleados y trabajadores.

Las necesidades fisiológicas se ven satisfechas en parte a través del pago de sueldos y compensaciones y la prestación de los diversos servicios a los empleados federales, las necesidades de protección y afiliación también las proporciona en parte y de manera implícita la relación laboral.

La satisfacción de la autoestima se presenta de diferente manera para cada individuo de acuerdo con características y rasgos particulares.

Es en las necesidades de autorrealización donde se puede ejercer mayor influencia, por la satisfacción que puede proporcionar a cada trabajador el hacer su trabajo sin errores, prestar un mejor servicio a sus clientes internos y externos y sentir que participa activamente para lograr los objetivos de la institución.

Tanto el proceso de capacitación como de motivación deben ser constantes, crear un programa que comience con la inducción de los empleados de nuevo ingreso y dé seguimiento a cada caso durante toda la carrera laboral del servidor público, atendiendo a las necesidades propias de cada perfil de puesto y a cada tarea encomendada; Implementar mecanismos de evaluación que permitan a mediano plazo reconocer los esfuerzos que cada trabajador, basado en la capacitación recibida, haga por mejorar sus procesos de trabajo, la atención a sus clientes, etc.

Es indispensable mejorar la imagen de las instituciones públicas y la manera en que prestan sus servicios; El implementar y mantener un sistema de calidad, capacitar a los empleados y motivarlos para que realicen un mejor trabajo y se sientan satisfechos de pertenecer a la institución son las bases para lograr el cambio, siempre tomando en cuenta al elemento humano que es el pilar que la sustenta.

BIBLIOGRAFÍA

COTENNSISCAL, ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD Y ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD (VOCABULARIO), NORMA MEXICANA IMNC, NMX-CC-001: 1995
IMNC, ISO 8402: 1994.

COTENNSISCAL, SISTEMAS DE CALIDAD-MODELO PARA EL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD EN DISEÑO, DESARROLLO, PRODUCCIÓN, INSTALACIÓN Y SERVICIO., NORMA MEXICANA IMNC, NMX-CC-003:1995
IMNC ISO 9001:1994.

COTENNSISCAL, DIRECTRICES PARA DESARROLLAR MANUALES DE CALIDAD., NMX-CC-018:1996
IMNC ISO 10013:1995.

GUAJARDO, Edmundo Garza, ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL., 1996, Ed. Pax México.

ROBERTO, Ruben Rico., CALIDAD ESTRÁTEGICA TOTAL: TOTAL QUALITY MANAGEMENT., 1993, Ediciones Macchi.

CHIAVENATO, Idalberto INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACION De. McGraw Hill, tercera edición 1990.

DAVIS, Keith; John W. Newstrom EL COPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO, COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL; De. Mc Graw Hill, octava edición 1991.

FIDEICOMISO DE EL PREMIO NACIONAL DE CALIDAD, EL PREMIO NACIONAL DE CALIDAD; Manual, SECOFI.

HODGETTS M. Richard y Steven Altman; COMPORTAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES; Ed. McGraw-Hill; 1989,1993.

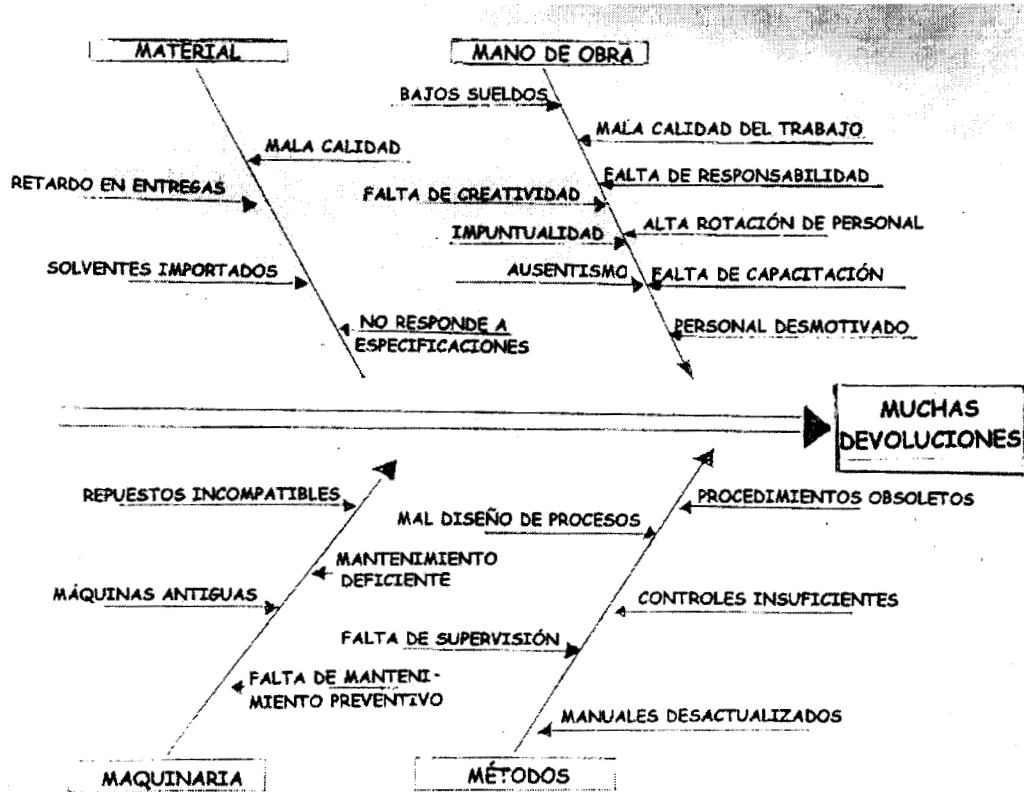
HUSE F. Edgar y James L. Bowditch; EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LA ORGANIZACION; Ed. Fondo Educativo Interamericano; 1980.

BARTLETT, C. Alton, Thomas A. Kayser, CAMBIO DE LA CONDUCTA ORGANIZACIONAL Ed. Trillas;1987.

CENCADEH Centro de Capacitación y Desarrollo Hacendario. MANUALES DIVERSOS.

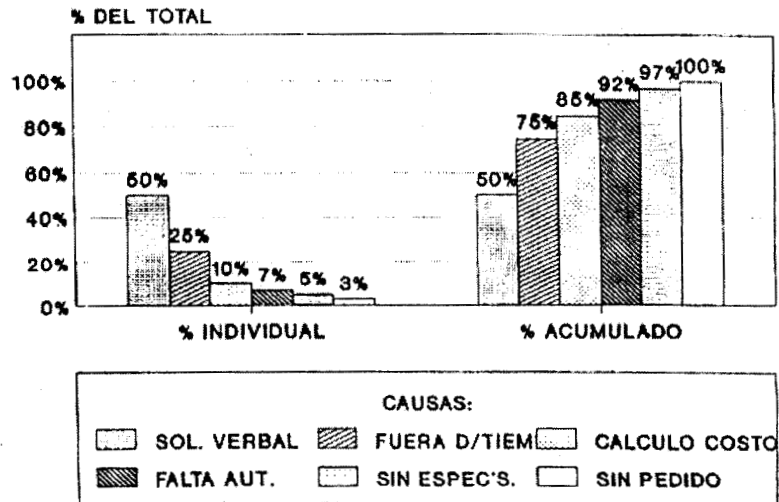
SALVADOR García Mercedes Silvia, ADUNA Mondragón Alma Patricia. ANTOLOGÍA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL, UN ENFOQUE ESTRÁTEGICO; Tomos I y II; Ed. Universidad Autónoma Metropolitana; 1999

ANEXOS



ANEXO 1

**GRAFICA DE PARETO
FALLAS DE ENTREGA DE PEDIDOS**



ANEXO 2

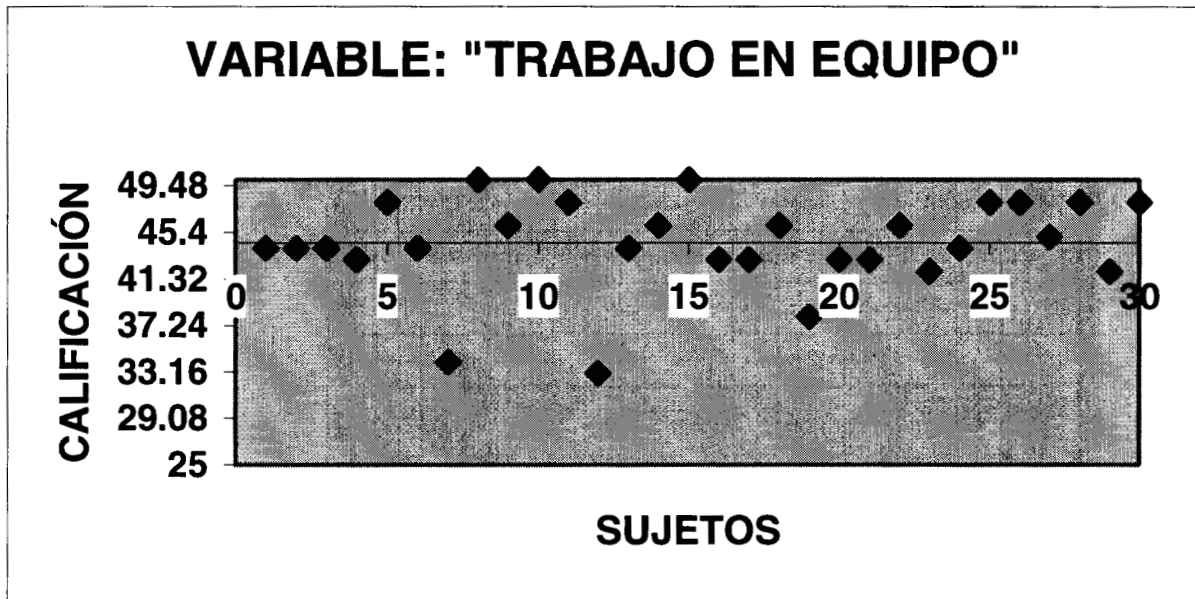
ANEXO 3

**TABLA DE RESULTADOS
APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO**

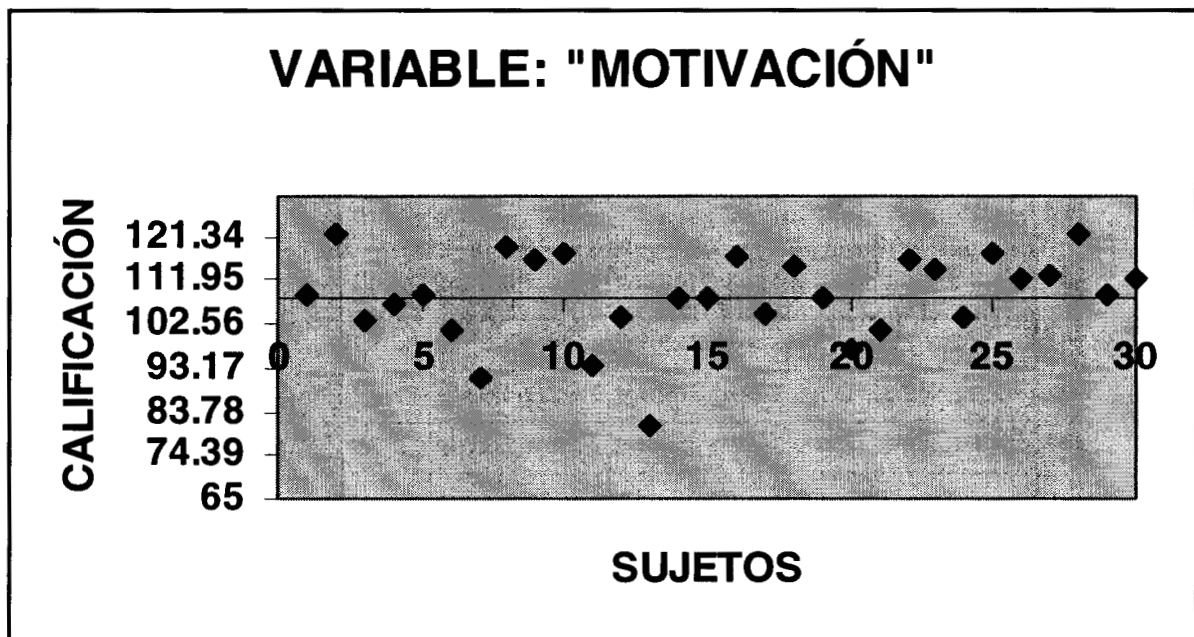
VARIABLE	TRABAJO EN EQUIPO				MOTIVACIÓN										NECESIDADES DE CAPACITACIÓN						TOTAL PUNTO SUJETO					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		21	22	23	24	25
8	8	8	10	10	44	8	8	10	8	6	8	8	8	10	5	10	10	109	6	6	10	6	10	10	5	53
8	8	8	10	10	44	6	10	10	8	10	10	10	10	10	8	10	10	122	5	8	10	8	8	8	5	52
10	6	8	10	10	44	6	8	10	8	5	8	8	8	8	10	8	103	5	10	10	5	5	5	5	5	45
10	8	10	5	10	43	8	8	10	8	10	6	10	5	10	6	8	10	107	10	6	10	10	6	6	5	53
10	8	10	10	10	48	10	10	10	5	10	6	10	6	8	6	8	10	109	10	10	10	10	6	10	5	61
10	6	8	10	10	44	8	10	10	8	5	8	10	5	8	5	8	8	101	6	6	10	8	8	10	5	53
8	8	10	8	10	34	5	5	10	10	5	10	5	6	8	8	5	6	97	6	10	10	10	8	10	5	49
10	10	10	10	10	50	8	10	6	10	10	5	10	10	10	10	10	119	6	10	10	6	8	8	8	5	53
10	8	8	10	10	46	8	10	10	8	10	10	8	8	10	8	8	116	6	5	10	8	8	10	5	52	
10	10	10	10	10	50	8	8	10	10	8	10	8	10	10	8	10	118	10	10	10	10	8	10	10	5	63
10	8	10	10	10	48	6	8	8	8	6	8	8	6	8	6	8	94	5	8	10	10	8	6	6	5	51
8	5	6	6	8	33	10	5	10	5	5	8	8	10	8	10	5	104	5	8	10	8	8	10	5	54	
8	8	10	8	10	44	8	8	8	8	5	6	5	8	8	6	8	87	8	8	6	6	8	8	5	49	
10	8	10	8	10	46	8	10	10	8	6	6	10	6	10	6	10	108	5	8	10	8	8	10	5	54	
10	10	10	10	10	50	8	10	10	10	6	10	6	8	6	10	6	108	8	10	10	8	8	10	5	54	
10	5	8	10	10	43	6	10	10	10	6	10	10	10	10	10	10	117	5	10	10	5	6	8	5	49	
10	10	8	5	10	43	8	10	5	10	8	10	5	10	5	8	6	105	8	5	10	8	10	10	10	10	61
8	8	10	10	10	46	10	5	10	5	5	10	10	10	10	10	10	115	8	10	10	8	6	10	5	57	
6	6	8	10	8	38	8	8	10	8	8	10	8	10	6	8	8	106	8	8	8	8	8	5	5	47	
10	8	10	5	10	43	6	8	10	6	5	8	6	8	8	6	10	8	97	10	6	8	6	6	8	5	49
10	10	5	10	8	43	8	10	8	5	8	10	8	8	8	6	6	101	6	6	10	8	8	8	5	51	
10	10	8	10	8	48	8	8	10	10	8	8	10	8	10	10	10	116	5	6	10	8	10	10	5	54	
10	10	8	10	8	48	8	8	10	10	8	8	10	6	8	8	10	114	6	6	10	8	8	8	6	52	
8	8	10	6	10	42	8	8	10	6	6	10	6	8	8	8	104	8	8	10	8	10	8	6	10	5	55
10	10	10	10	10	44	8	8	10	6	6	10	8	10	10	8	10	118	8	8	10	10	8	10	6	60	
10	8	10	10	10	48	10	10	10	6	10	8	10	6	6	6	10	118	10	8	8	10	8	8	8	8	60
10	10	10	5	10	45	10	10	10	5	10	6	10	6	8	8	10	112	5	10	10	8	10	8	5	48	
10	8	10	10	10	46	8	10	10	8	10	10	10	10	10	8	8	122	8	10	10	10	10	10	5	63	
8	8	10	6	10	42	8	10	5	8	8	10	8	8	8	8	10	109	5	8	10	5	8	10	5	51	
10	8	10	10	10	48	8	8	10	10	8	8	8	8	8	10	8	112	5	10	10	5	6	10	5	51	
TOTAL																										

INTERVALO DE CALIFICACION POR SUJETO		PUNTOS	
VARIABLE	MAXIMO	MINIMO	
TRABAJO EN EQUIPO	50	25	
MOTIVACION	130	65	
NEC.DE CAPACITACION	70	35	

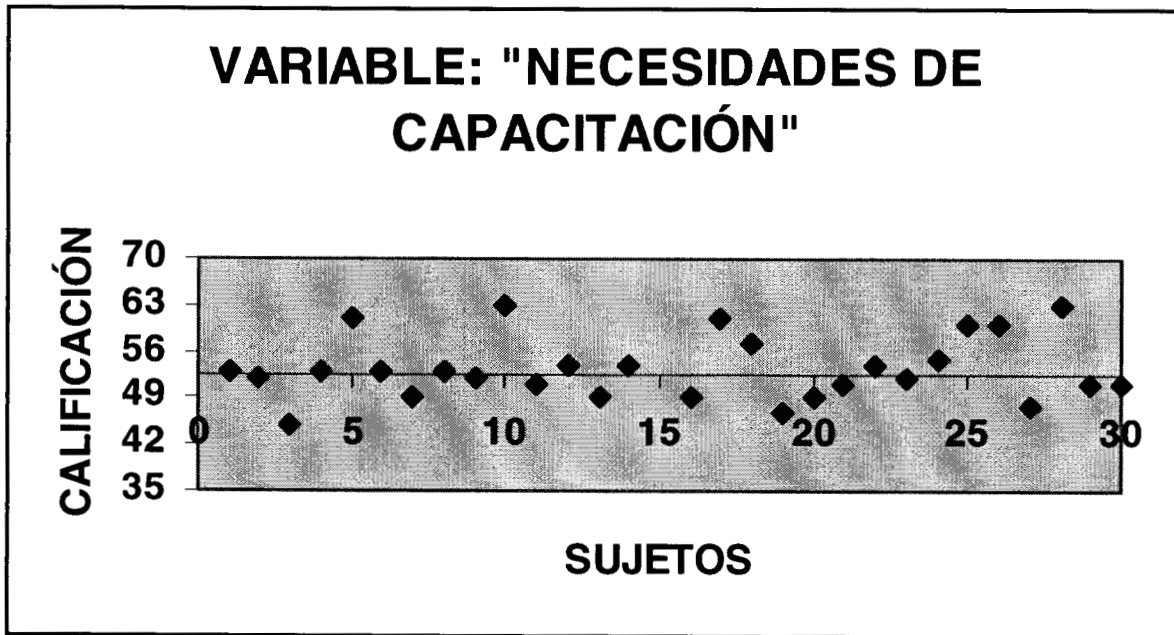
ANEXO 4



ANEXO 5



ANEXO 6





Casa abierta al tiempo