

00661

8
29.

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**



**Facultad de Contaduría y Administración
División de Estudios de Posgrado
e Investigación**

**" ELABORACION DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION PARA
EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS
ADMINISTRATIVOS EN LAS ORGANIZACIONES "**

T E S I S

**Que para obtener el Grado de
MAESTRO EN ADMINISTRACION**

p r e s e n t a

LIC. J. ENRIQUE SANTOS GAONA MUÑOZ

México, D. F.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

1991



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

I N D I C E

INTRODUCCION

PRIMERA PARTE

CAPITULO I.- LA CAPACITACION.

1.1. Antecedentes Históricos.....	6
1.2. Conceptos, Objetivos y Beneficios.....	10
1.3. Análisis de aspectos relevantes de aplicación...	18
1.4. La Capacitación como una necesidad legal.....	25

CAPITULO II.- LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS ADMINISTRATIVOS.

2.1. Antecedentes.....	38
2.2. Concepto, Alcances y Estratégias.....	43
2.3. Costos de Calidad Administrativa.....	53
2.4. Definición de necesidades de calidad.....	61
2.5. Clientes y Proveedores internos y externos.....	74
2.6. El Modelo Administrativo de Calidad (E.P.S.)....	79
2.7. El Sistema de Calidad y sus controles.....	87
2.8. Los Principios de la Calidad Administrativa.....	89

SEGUNDA PARTE

CAPITULO III.- LA ELABORACION DEL PROGRAMA DE CALIDAD PARA LA CAPACITACION ADMINISTRATIVA.

3.1. Definición del concepto de Programa de Calidad.....	105
3.2. Establecimiento de los objetivos.....	110
3.3. Descripción de Actividades.....	113
3.4. Medición de la Calidad.....	126

CAPITULO IV.- INPLANTACION DEL PROGRAMA DE CALIDAD.

4.1. Fundamentos del Programa de Calidad.....	138
4.2. Metodología del Programa de Calidad.....	140
4.3. Implicaciones de Administración por Calidad.....	142
4.4. Etapas y Objetivos del Proceso de Mejoramiento de la Calidad.....	145
4.5. Desarrollo de las Etapas del Proceso de Mejora-- miento de la Calidad.....	150
4.6. El Mejoramiento de Calidad y el Cambio Cultural.	158

CONCLUSIONES.....	160
-------------------	-----

BIBLIOGRAFIA.....	164
-------------------	-----

I N T R O D U C C I O N

La década pasada no resultó fácil para los responsables de la toma de decisiones en el campo de la administración, ya que hemos sido testigos de un período de cambios sin precedentes, con creciente competencia y mayor incertidumbre.

Por desgracia es muy probable que en los años próximos - haya más cambios, más competencia y más incertidumbre. No cabe duda que los cambios Tecnológicos y Sociales van a acelerarse. La competencia se volverá más cerrada, lo que conducirá hacia una economía de tipo mundial, tendencia que, a su vez repercutirá en los negocios de todo tipo y tamaño. En cuanto a la incertidumbre, lo único seguro es que tiene toda la apariencia de convertirse en epidémica. Con demasiada frecuencia, un cambio no previsto en el medio ambiente competitivo de una compañía va a transformar lo que a primera vista parecía una soberbia estrategia de negocios, en material de medición de resultados negativos por no tener la calidad en los productos o servicios ofrecidos.

En México la buena capacitación del personal y la alta calidad de los productos y servicios son en la actualidad los medios más adecuados para incrementar la eficiencia y productividad de las empresas y poder desarrollarse en los diferentes ni-

veles de sus sectores productivos.

La capacitación será un proceso de aprendizaje a través del cual el capacitado aprenderá algún contenido específico, generalmente relacionado con su ámbito de trabajo que le permitirá elevar sus expectativas profesionales y ampliar el campo del conocimiento donde se desarrolla.

Para que una empresa logre sus objetivos, se requiere -- que cuente con los recursos materiales necesarios, los recursos técnicos actualizados y los recursos humanos adecuados, -- siendo estos últimos los que deben estar mejor preparados para un mayor rendimiento personal y corporativo.

Así un programa de Capacitación será parte de un plan organizacional que contiene, en términos de tiempo, de recursos y de manera pormenorizada, las acciones de actualización que una compañía efectuará en relación con los trabajadores de un mismo puesto o categoría ocupacional.

Los factores que obligan a las empresas a ver la capacitación como una necesidad son:

- a) Los bajos niveles de educación, conocimiento y capacidad de sus empleados.

- b) El avance tecnológico que constantemente sufre nuestro País y que influye en los medios de producción.
- c) La explosión demográfica que ejerce presiones de gran magnitud dentro del mercado de trabajo.
- d) El constante desaprovechamiento de los recursos humanos por la alta oferta de mano de obra, que se traduce en desempleo.

Por lo tanto los programas de capacitación para las empresas ayudan a estabilizar la fuerza de trabajo de un País, incrementan la habilidad y conocimiento técnico del capacitado, son elementos esenciales de la productividad, elevan la eficiencia general y podrían redundar en evitar los incrementos de los precios de los productos y servicios.

Por el lado del empleado éste se beneficia al recibir -- la capacitación ya que ampliaría sus conocimientos y habilidades sin costo alguno, facilitándole los medios para desarrollarse dentro de su actividad profesional, así como de sus expectativas de trabajo, obteniendo confianza en si mismo y seguridad personal.

Así como también es importante que las autoridades de -- una compañía sepan aprovechar adecuadamente los avances tecno

lógicos suministrados a su sistema de producción con el objeto primordial de no perder de vista la elaboración oportuna - de un programa de capacitación para mejorar la calidad de los productos o servicios que proporcionen.

Es indiscutible que la capacitación juega un papel determinante en el incremento de la productividad, porque la alta calidad de los productos y servicios debe ser la razón principal por lo cual queden satisfechos los clientes y empiecen a confiar en las empresas.

P R I M E R A P A R T E

CAPITULO I

LA CAPACITACION

1.1. ANTECEDENTES HISTORICOS.

El ser humano por naturaleza ha sido siempre capaz de -- percibir e imitar actitudes de sus semejantes con el fin de solucionar sus problemas o satisfacer sus necesidades.

Se sabe que desde la edad de piedra el hombre buscaba -- transmitir sus conocimientos con señas y sonidos para que otros dominaran dichos conocimientos y realizaran alguna actividad -- mutuamente y lo más eficiente posible.

La historia señala que en el año 3500 A.C. se realizaron construcciones relevantes como las siguientes:

- La Torre de Babel y los Jardines Colgantes de Babilonia en donde se empieza a conocer el uso del ladrillo y como consecuencia la arquitectura, dando paso a la construcción de otras grandes e importantes obras arquitectónicas.

Ya para el año 2100 A.C. encontramos que se desarrollaba un sistema de aprendizaje en el cual una persona transmitía sus conocimientos y habilidades a un novato llamado aprendiz y la reglamentación de este aprendizaje fue incluido en el famoso Código de Hammurabi.

Posteriormente en la Edad Media (400-1400 D.C.) es cuando se forman los gremios y es donde se aprecia mejor la capacitación como una forma organizada de enseñar un determinado oficio. Así los gremios estaban divididos por tres clases de trabajadores:

- a) Un maestro que era propietario de la herramienta y de la materia prima.
- b) Los aprendices quienes normalmente vivían con el maestro y no recibían paga alguna, sino que solamente comida y entrenamiento, y
- c) Los trabajadores, quienes ya habían pasado por la etapa de aprendizaje, pero que aún no lograban dominar totalmente el oficio de que se trataba, pero con la esperanza de llegar algún día a ser Maestros. (1).

En Estados Unidos de Norteamérica el crecimiento de las actividades de capacitación acompañaron a la expansión industrial

(1) Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal. CRAIG Y BITTEL (pág.17).

y ya en 1809 se estableció la educación vocacional en instalaciones adecuadas y es así como posteriormente surgen en 1825 las -- primeras escuelas de entrenamiento de tipo manual, dedicadas a -- instruir a los reclusos de las diversas cárceles.

Con la expansión de la industria vino una nueva forma de en -- tre -- na -- m -- i -- e -- n -- t -- a -- m -- i -- e -- n -- t -- o -- ; las escuelas industriales. Una de las primeras fue establecida en la ciudad de Nueva York en 1872, por Hoe y Compañía. Este fabricante de prensas de imprenta tenía tal volumen de ventas que fue necesario establecer una escuela para entrenar -- operadores de maquinaria. Posteriormente se establecieron escuelas similares en la Westinghouse, en la fábrica de Locomotoras -- Baldwin, en la General Electric, Good Year, la Ford y otras más, ya que éste método se volvió práctica común.

Con la llegada de la Primera Guerra Mundial (1914) ante la necesidad de incrementar la eficiencia militar, Charles Allen, -- Jefe de la Corporación de la flota de emergencia del Comité de -- Embarcaciones de Estados Unidos montó una sección de educación y entrenamiento conocido como: EL METODO HERBARTIAN el cual consta de cuatro pasos que son:

"MOSTRAR, DECIR, HACER Y COMPROBAR".

En la época de la depresión económica en los Estados Unidos

(1929) hubo un receso en los programas de entrenamiento ya que el exceso en la oferta de mano de obra dió oportunidad a los empresarios de adquirir personal calificado a muy bajo costo.

Al llegar a la Segunda Guerra Mundial (1939), los Estados Unidos de Norteamérica ya había reclutado personas que recibían diversos cursos de capacitación sobre la manufactura de todos los productos de la Industria Bélica; pero ahora surgía la interrogante ¿A quién le sería encomendada la función de prestar asistencia técnica y supervisión al personal capacitado?

Todo lo anterior pone de manifiesto en la actualidad la necesidad de que la capacitación debería impartirse también a otros niveles de la organización. En otras palabras, repentinamente la función de capacitar al trabajador, se hizo principal y surge después como complemento para Supervisores, Gerentes y Directores.

1.2. CONCEPTOS, OBJETIVOS Y BENEFICIOS.-

CONCEPTOS:

Con el fin de tener una visión más clara de lo que significa "Capacitación" a continuación menciono algunos conceptos de diferentes autores:

(ALFONSO SILICEO)

Capacitación: Consiste en la actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.

(ANDREW F. SIKULA)

Capacitación: Proceso educativo a corto plazo en que utiliza un procedimiento sistemático y organizado por medio del cual, el personal no gerencial obtiene aptitudes y conocimientos técnicos para un propósito particular.

(UCECA)

Capacitación: es la acción destinada a desarrollar las aptitudes

del trabajador con el propósito - de prepararlo para desempeñar ade- cuadamente una ocupación o puesto de trabajo. Su cobertura abarca - entre otros aspectos los de aten- ción, memoria, análisis, actitu- des y valores en los individuos - respondiendo sobre todo a las --- áreas cognoscitiva y afectiva.

OBJETIVOS:

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación.

Estos objetivos deben estipular claramente los logros - que se deseen y los medios de que se dispondrá. Deben utili- zarse para comparar contra ellos el desempeño individual. Por ejemplo un objetivo razonable para un empleado que vende bole- tos de avión en una agencia de viajes, sería:

- 1.- Proporcionar información sobre vuelos en un lapso - no mayor de treinta segundos.

- 2.- Completar una reservación de un viaje redondo a una ciudad en un lapso no mayor de dos minutos.

Objetivos como estos proporcionan al empleado que recibe el curso y a su capacitador objetivos específicos que pueden servir para evaluar el éxito obtenido. Si los objetivos no se logran, el Departamento de Personal adquiere valiosa retroalimentación sobre el programa y los participantes para obtener el éxito en una siguiente ocasión.

El primer paso para la elaboración de un programa de capacitación es la redacción de objetivos, ya que son la base para las actividades posteriores. Su redacción debe ser clara detallada y precisa, porque de ello depende:

- LA EXTENSION DEL CONTENIDO DEL PROGRAMA.
- LAS TECNICAS DE INSTRUCCION A UTILIZAR.
- EL MATERIAL DIDACTICO.
- EL TIPO DE EVALUACION QUE SE REQUIERA.

Existen dos tipos de objetivos que son los generales y específicos:

OBJETIVOS GENERALES: Son los resultados que se prevee alcanzar

en un plazo determinado mediante la aplicación de la totalidad de un programa.

OBJETIVOS ESPECIFICOS: Son los resultados que se pretenden lograr mediante el desarrollo de cada módulo, unidad o tema que integran un programa.

Elementos de los Objetivos:

- **Presentación:** Es una introducción directa al evento, - que proporciona gran ayuda para comunicar a los participantes el fin que se desea lograr con la capacita---ción.
- **Formas de Conducta:** En ésta se describe lo que se espera que los participantes sean capaces de desarrollar - al finalizar el curso o evento de capacitación.
- **Condiciones de Operación:** Son las situaciones en las - cuales se debe manifestar las formas de conducta (a -- partir de qué información, en qué circunstancia, con - qué equipo o en qué lugar).
- **Nivel de Desempeño de la Función:** Comprende la canti--dad, calidad y precisión requerida en las formas de -- conducta.

BENEFICIOS:

Como beneficia la capacitación a las organizaciones.-

- Conduce a rentabilidad más alta y actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Crea mejor imagen.
- Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Ayuda a la preparación de guías para el trabajo.
- Es un poderoso auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.

- Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas.
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos.
- Se promueve la comunicación a toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto.

Beneficios para el individuo que repercuten favorablemente en la organización.

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solu--

ción de problemas.

- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas y adopción de políticas.

- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- Ayuda en la orientación de nuevos empleados.

- Proporciona información sobre las disposiciones oficiales en muchos campos.
- Hace viables las políticas de la organización.
- Alienta la cohesión de los grupos.
- Proporciona una buena atmósfera para aprendizaje.
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella.

1.3. ANALISIS DE ASPECTOS RELEVANTES DE APLICACION.

Considero que la Capacitación va adquiriendo cada vez más - importancia conforme las empresas en general evolucionan y una - prueba palpable es que todas ellas buscan la forma de dar cursos de capacitación, por una parte porque se han convertido en obligatorios pero independientemente de esto, porque se han dado --- cuenta de lo necesario que resultan para su crecimiento.

A continuación se presentan algunos de los aspectos importantes de la capacitación.

- **Un incremento en la productividad.**- Al contar la empresa con personal capacitado, lógicamente obtendrá mejores resultados, tanto en calidad como en cantidad.
- **Motivación del Trabajador.**- Es un medio para encauzar al personal hacia el logro de sus objetivos particulares -- así como los de la empresa.
- **Desarrollo y Promoción del empleado.**- Cuanto más capacitado esté el empleado, mayores oportunidades tendrá de - ocupar mejores puestos.

- **Nivel de Competencia y Crecimiento.**- Como consecuencia de la capacitación de los empleados, la empresa obtendrá un nivel más competitivo en el mercado y mayores serán sus objetivos de crecimiento.
- **Actualización de conocimientos.**- El constante avance de los aspectos industriales requiere de una evolución paralela en conocimientos y así evitar la obsolescencia.
- **Reducción de Accidentes.**- La mayoría de los accidentes se ocasionan por deficiencias humanas más que por fallas en el equipo, con la capacitación se busca la forma de reducirlos.
- **Cumplimiento Legal.**- A fin de dar cumplimiento a lo establecido por la Ley.

Es frecuente escuchar que el personal con que cuentan las empresas, no realiza eficientemente su trabajo y como solución automática se presenta la posibilidad de solicitar la impartición de cursos o bien puede ocurrir que la Institución reciba una invitación para que envíe personal a un curso y los jefes se den a la tarea de elegir candidatos.

Esto puede conducir a un incremento en la eficiencia del -- empleado que asista al curso pero los resultados son mínimos a -- menos que satisfaga las necesidades reales de capacitación.

El trabajo de cada uno de los empleados del área de perso-- nal coadyuva al logro de los objetivos de la misma, de aquí la -- importancia de que el empleado se capacite en temas que satisfa-- gan su puesto de trabajo.

El análisis de capacitación es importante porque detecta de-- ficiencias en el personal que origina dificultades para lograr -- los objetivos de la empresa y permite además definir, que enseñar a quien enseñarle y en qué momento deberá proporcionarse esta ca-- pacitación.

Esta actividad es determinante dentro de un sistema de capa-- citación, en muchas ocasiones se ha realizado sin ningún orden, descuidando la relación que debe tener con los objetivos, políti-- cas y planes de la empresa, lo que ha originado, fallas, esfuer-- zos perdidos y una pobre utilización de los recursos destinados a la capacitación.

Clasificación de las necesidades de Capacitación.--

Con el propósito de examinar las áreas de la empresa, de--

pendiendo fundamentalmente del número de trabajadores y la diversidad de puestos y funciones que desempeñan, se considera conveniente realizar la investigación tomando en cuenta los tres siguientes niveles de necesidades de capacitación:

- a) Necesidades a nivel General.- En este nivel se tratará de encontrar las limitaciones o problemas generales que presentan las diferentes áreas.
- b) Necesidades a nivel Ocupacional.- Son aquellas limitaciones o deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes que presentan un grupo de personas de un mismo puesto u ocupación.
- c) Necesidades a nivel Individual.- Este se refiere a las deficiencias particulares que presenta un trabajador, supervisor o gerente, con respecto a su descripción de puesto.

En cuanto a la selección del nivel al que se determinen -- las necesidades, se debe considerar que estará en función de la situación de la empresa así como de los propósitos y estrategias del responsable de dicha tarea.

Independientemente del nivel en que se efectúe, ésta debe ofrecer respuesta a:

- ¿En dónde se requiere la capacitación?
- ¿Quién necesita la capacitación?
- ¿En qué necesita la capacitación?
- ¿Cuáles evidencias justifican la necesidad?

Se considera que la investigación a nivel del área de personal no da contestación a todas las preguntas por lo que se recomienda investigar con más profundidad llegando a los niveles ocupacional e individual.

El diagnóstico y análisis de necesidades de capacitación que se realiza dentro del área de personal, debe tomar en cuenta los siguientes problemas para tratar de solucionarlos.

- a) Con frecuencia los trabajadores o empleados asisten a cursos y posteriormente no pueden aplicar la totalidad de lo aprendido en el desempeño de su trabajo, lo que ocasiona frustración y desinterés por programas de capa

citación subsecuentes.

- b) No existe vínculo entre los objetivos del área y las acciones de capacitación.
- c) Los jefes de las personas que asisten a los programas de capacitación, frenan la aplicación de lo aprendido por sus subordinados, debido a que están poco involucrados en los conocimientos que prestan en los eventos de capacitación y desconocen las necesidades de su área de trabajo.
- d) En muchos de los casos, los programas de capacitación fracasan debido a que no cuentan con objetivos precisos que se relacionan con la situación por la que atraviesa el área del personal capacitado.
- e) En algunas empresas no se realizan programas de capacitación debido a la poca claridad de los beneficios que pueden obtenerse a corto plazo.

Por otra parte el análisis de necesidades de capacitación que se realice debe llegar a los siguientes resultados:

a) Definición del personal que presenta necesidades de capacitación.

b) Descripción de sus necesidades de capacitación.

c) Presentación de las evidencias que justifiquen las necesidades.

d) Definición del plazo en el que se requiere la capacitación.

e) Precisión de las características y datos administrativos de las personas que capacitan.

1.4. LA CAPACITACION COMO UNA NECESIDAD LEGAL.-

La capacitación se viene a situar dentro del marco legal como una obligación, al elevarse al rango constitucional y -- convertirse en una obligación patronal, tal y como se mani--- fiesta en el Apartado A, Título Sexto del Artículo 123 Frac-- ción XII de nuestra Carta Magna y que a su letra dice:

"Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo; La Ley reglamentaria - determinará los sistemas métodos y procedimientos confor me a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha - obligación".

Es así como en la Ley Federal del Trabajo promulgada en 1931 se señalaba que las empresas están obligadas a tener --- aprendices.

La obligación de capacitar y adiestrar fue reglamentado oficialmente por el Diario Oficial de la Federación con fecha 28 de abril de 1978, entrando en vigor a partir del 1º de Ma- yo del mismo año.

En la nueva ley de 1970, los legisladores, dándose cuenta de

la enorme importancia que tiene institucionalizar el adiestramiento. Así, la legislación actual en su artículo 132, Fracción XV, marca las obligaciones en cuanto a la capacitación de los trabajadores por parte de las empresas, con el objeto primordial de suprimir deficiencias en el personal no calificado.

Por otro lado y con el objeto de tener una visión más clara y precisa, la propia Ley Federal del Trabajo en el Capítulo III-Bis describe en los siguientes artículos la importancia de su aplicación:

Artículo 153-A.- Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad; conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

Artículo 153-B.- Para dar cumplimiento a la obligación que conforme al Artículo anterior les corresponde, los patronos podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, es--

cuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría de Trabajo y Previsión Social. En caso de tal adhesión quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas.

`Artículo 153-C.- Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

`Artículo 153-D.- Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respecto a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.

`Artículo 153-E.- La capacitación o adiestramiento a que se refiere el artículo 153-A, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.

Artículo 153-F.- La capacitación y el adiestramiento de
berán tener por objeto:

- I.-Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habili-
dades del trabajador en su actividad; así como pro-
porcionarle información sobre la aplicación de nue-
va tecnología en ella;
- II.-Preparar al trabajador para ocupar una vacante o --
puesto de nueva creación;
- III.-Prevenir riesgos de trabajo;
- IV.-Incrementar la productividad; y
- V.-En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

Artículo 153-G.- Durante el tiempo en que un trabajador
de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para
el empleo que va a desempeñar, reciba ésta, prestará sus
servicios conforme a las condiciones generales de traba-
jo que rigan en la empresa o a la que se estipule respec-
to a ella en los contratos colectivos.

Artículo 153-H.- Los trabajadores a quienes se les im-
parta capacitación o adiestramiento están obligados a:

- I.-Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de gru-
po y demás actividades que formen parte del proceso
de capacitación o adiestramiento;
- II.-Atender las indicaciones de las personas que impartan

la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos; y,

III.-Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos.

`Artículo 153-I.- En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores; y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas.

`Artículo 153-J.- Las autoridades laborales cuidarán que las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento se integren y funcionen oportuna y normalmente vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores.

Artículo 153-K.- La Secretaría de Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los Patrones, Sindicatos y Trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para constituir Comités Nacionales

de Capacitación y Adiestramiento de tales ramas industriales o actividades, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la propia Secretaría.

Estos Comités tendrán facultades para:

- I.-Participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas;
- II.-Colaborar en la elaboración del Catálogo Nacional de Ocupaciones y en la de estudios sobre las características de la maquinaria y equipo en existencia y uso en las ramas o actividades correspondientes;
- III.-Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento para y en el trabajo, en relación con las ramas industriales o actividades correspondientes;
- IV.-Formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento;
- V.-Evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se trate; y,
- VI.-Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas a los conocimientos o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto.

`Artículo 153-L.- La Secretaría del Trabajo y Previsión Social fijará las bases para determinar la forma de designación de los miembros de los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, así como las relativas a su organización y funcionamiento.

`Artículo 153-M.- En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este Capítulo.

Además, podrá consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme al cual el patrón capacitará y adiestrará a quienes pretendan ingresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta, en su caso, la cláusula de admisión.

`Artículo 153-N.- Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo los patrones deberán presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implan

tados con aprobación de la autoridad laboral.

`Artículo 153-O.- Las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo, deberán someter a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar. Igualmente, deberán informar respecto a la constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

`Artículo 153-P.- El registro de que trata el artículo 153-C se otorgará a las personas o instituciones que satisfagan los siguientes requisitos:

- I.- Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos;
- II.- Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento

Y,

III.-No estar ligadas con personas o instituciones que --
propaguen algún credo religioso, en los términos de --
la prohibición establecida por la fracción IV del Ar-
tículo 3º constitucional.

El registro concedido en los términos de este artículo po-
drá ser revocado cuando se contravengan las disposiciones
de esta Ley.

En el procedimiento de revocación el afectado podrá ofre-
cer pruebas y alegar lo que a su derecho convenga.

Artículo 153-Q.- Los planes y programas de que tratan --
los artículos 153-N y 153-O, deberán cumplir los siguien-
tes requisitos:

- I.- Referirse a períodos no mayores de cuatro años;
- II.-Comprender todos los puestos y niveles existentes en
la empresa;
- III.-Precisar las etapas durante las cuales se imparti-
rá la capacitación y el adiestramiento al total de --
los trabajadores de la empresa;
- IV.-Señalar el procedimiento de selección, a través del -
cual se establecerá el orden en que serán capacitados
los trabajadores de un mismo puesto y categoría;
- V.- Especificar el nombre y número de registro en la Se--

cretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras y,

VI.- Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social - que se publiquen en el Diario Oficial de la Federación.

Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas.

Artículo 153-R.- Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presentación de tales planes y programas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, ésta los aprobará o dispondrá que se les hagan las modificaciones que estime pertinentes; en la inteligencia de que, aquellos planes y programas que no hayan sido objetados por la autoridad laboral dentro del término citado, se entenderán definitivamente aprobados.

Artículo 153-S.- Cuando el patrón no dé cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que corresponda, en los términos de los artículos 153-N y 153-O, o cuando pre

sentados dichos planes y programas, no los lleve a la --- práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la - fracción IV del artículo 878 de esta Ley, sin perjuicio - de que, en cualquiera de los dos casos, la propia Secreta ría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cum pla con la obligación de que se trata.

Comentario: En virtud de que la fracción IV del artícu culo 878, citado en este numeral no se refiere a san-- ción alguna, la que corresponde al incumplimiento en la presentación de planes y programas de capacitación y adiestramiento, por no estar específicamente previs to, debe ser sancionado como lo marca en forma genéri ca el artículo 1002, con multa por el equivalente de - tres a trescientos quince veces el salario mínimo gene ral vigente en el lugar en que se cometió la infrac--- ción.

Artículo 153-T.- Los trabajadores que hayan sido aproba dos en los exámenes de capacitación y adiestramiento en los términos de este Capítulo, tendrán derecho a que la - entidad instructora les expida las constancias respecti-- vas, mismas que autenticadas por la Comisión Mixta de -

Capacitación y Adiestramiento de la Empresa, se harán del conocimiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto del correspondiente Comité Nacional o, a falta de éste, a través de las autoridades del trabajo a fin de que la propia Secretaría las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la fracción IV -- del artículo 539.

Artículo 153-V.- La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación.

Las empresas están obligadas a enviar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para su registro y control, listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores.

Las constancias de que se trata surtirán plenos efectos, para fines de ascenso, dentro de la empresa en que se haya proporcionado la capacitación o adiestramiento.

Si en una empresa existen varias especialidades o niveles en relación con el puesto a que la constancia se refiera, el trabajador, mediante examen que practique la Comisión -

Mixta de Capacitación y Adiestramiento respectiva acreditará para cuál de ellas es apto.

Artículo 153-W Los certificados, diplomas, títulos o grados que expidan el Estado, sus organismos descentralizados o los particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter terminal, serán inscritos en los registros de que trata el artículo 539, fracción IV, cuando el puesto y categoría correspondientes figuren en el Catálogo Nacional de Ocupaciones o sean similares a los incluidos en él.

Artículo 153-X.- Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitar ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitación o adiestramiento impuesta en este Capítulo.

C A P I T U L O I I

LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

2.1. ANTECEDENTES.-

La calidad de la vida laboral de una organización es el entorno; el ambiente, el aire que se respira en una organización. Hay empresas que tienen "buen ambiente" y otras que lo tienen "malo". Por desgracia, son demasiados los empleados y los profesionales de los recursos humanos que toman el ambiente de una empresa con la misma pasividad y resignación con que se acepta que caiga la lluvia o que haga frío en el invierno, siendo muchas las medidas que pueden tomarse para mejorar la vida laboral.

Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen labores sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la empresa en un ambiente de mayor confianza y respeto. Con excesiva frecuencia, los dirigentes de una empresa se han empeñado en obtener la colaboración (pa-

siva y repetitiva) de varias personas,, pero poco se ha procurado conocer las ideas que esas personas pueden aportar.

Debido a que, en el pasado, las ideas de los empleados -- con frecuencia no se utilizaban, el personal sentía poca responsabilidad por el éxito o el fracaso que obtuviera el gerente con sus decisiones unilaterales. En casos extremos, se llega incluso a situaciones de antagonismo, en las cuales se --- reemplaza la cooperación con reglas formales. Hay, en organizaciones de este tipo, muy pocos casos de trabajo de equipo, que prácticamente nunca incluye a empleados de niveles diferentes.

El mundo no se ha repuesto de la sorpresa que significó - el ingreso y el predominio de una nación sin tradición industrial, sin recursos y sin materias primas; la avasalladora marcha del Japón ha causado profunda impresión en todos los campos. Prácticamente no hay campo de la actividad industrial moderna en el que no destaque el Imperio del Sol Naciente. Como en cualquier otro país, hay hondas diferencias entre una y --- otra organización, salvo en un aspecto; el interés casi obsesivo que los dirigentes japoneses conceden a la calidad del entorno laboral.

Otras naciones, antaño a la cabeza del avance industrial,

han debido enfrentar el desafío japonés en áreas inimaginables antes de la Segunda Guerra Mundial, y han concluido que la competencia no se libra únicamente en el nivel de máquinas y recursos técnicos, sino también en el ámbito humano, que es, en esencia, el más importante.

Más y más organizaciones están poniendo en práctica programas de mejoramiento de la vida laboral, como forma de mejorar su productividad mediante niveles más altos de motivación y satisfacción de los empleados, menor nivel de tensión y menor resistencia al cambio. Un programa de mejoramiento de la calidad del entorno laboral puede producir también muchos de los beneficios relacionados con el desarrollo de la organización.

El papel del departamento de personal en el mejoramiento de la calidad del entorno laboral varía mucho de una organización a otra. En la mayoría de los casos (incluyendo las compañías muy grandes) la cúpula directiva está compuesta por un número reducido de personas, hecho que hace que sea necesario -- confiar en los servicios del departamento de personal en cuanto se refiere a capacitación, retroalimentación obtenida de encuestas sobre actitudes, y varios puntos más. En muchas compañías la responsabilidad de mejorar el entorno corresponde al Departamento de Personal.

Es probable que la función más delicada y de mayor importancia del Departamento de Personal, en este aspecto, se obtiene del apoyo de los Gerentes clave. El apoyo de los directivos en especial de los que integran la cúpula del mando es un prerrequisito prácticamente imprescindible para los programas que se proponen mejorar el entorno laboral.

Cuando no existe apoyo total de todos los niveles gerenciales, los Departamentos de Personal de orientación activa buscan maneras de demostrar el éxito de programas parciales de mejoramiento del entorno laboral. Cuando es posible demostrar que se ha obtenido tanto un mejor nivel de satisfacción del personal como ciertos logros financieros, el Departamento de Personal tiene a su disposición argumentos de poderosa efectividad para convencer a los directivos que todavía abrigan dudas.

El Departamento de Personal constituye un elemento esencial en la gestación del cambio y en su respuesta a él. El departamento crea el cambio mediante el desarrollo de nuevas políticas y programas para los empleados. Asimismo, responde a los cambios introducidos por otras personas, desde afuera de la organización o dentro de ella. Por ejemplo.

* Los cambios en la producción afectan las áreas de capa

citación, descripciones de puesto, motivación y condiciones laborales.

- * La introducción de nuevo equipo de cómputo afecta a la capacitación, las transferencias de personal, las descripciones de puesto, los niveles de empleo y compensación y la calidad de la vida laboral.
- * El crecimiento de la compañía afecta la planeación de la carrera profesional, el nivel de empleo, el desarrollo del personal, las promociones, las compensaciones y las condiciones laborales.

Antes de emprender una serie de medidas que producen un cambio, tanto la alta gerencia como los ejecutivos del Departamento de Personal deben sopesar los pros y los contras.

Los costos, por ejemplo, constituyen un elemento preponderante, así como las consideraciones respecto a los posibles beneficios y los probables efectos adversos de la medida. Desafortunadamente, suele olvidarse que incluso en una organización con excelentes niveles de disciplina se presentarán barreras y obstáculos al cambio, que también deben considerarse.

2.2. CONCEPTOS, ALCANCES Y ESTRATEGIAS.-

Círculos de Calidad

Los Círculos de Calidad están formados por pequeños grupos de empleados que se reúnen a intervalos fijos con su dirigente para identificar y solucionar problemas relacionados -- con sus labores cotidianas. Cuando se inició la práctica de -- los círculos de calidad en el Japón, recibieron el nombre de "Círculos de Control de Calidad" porque el foco de su aten--- ción era el mejoramiento de la baja calidad de los productos manufacturados en el País.

Origen de los Círculos de Calidad

Al término de la Segunda Guerra Mundial, el devastado -- Japón carecía prácticamente de todo tipo de recursos, excepto de los humanos.

El Imperio del Sol Naciente --comprendido en un archipié-- lago pobre y remoto, más pequeño que el estado mexicano de -- Chihuahua-- advirtió cabalmente que para poder comprar los ali-- mentos y las materias primas que necesitaba con desesperación tenía que encontrar la manera de exportar.

Sin embargo, durante muchos años después de la guerra la etiqueta "Made in Japan" significó que el producto era de baja calidad, en opinión de muchos compradores.

Hacia 1960 se empezó a gestar en el Japón una revolución que conquistó los mercados de todo el mundo. Gracias en parte a la ayuda que prestaron asesores estadounidenses como Demming y Juran, el concepto de los círculos de control de calidad se originó en varias industrias japonesas. El concepto se basaba en -- gran medida en las investigaciones de carácter conductual que se habían llevado a cabo en industrias y universidades norteamericanas. Hacia 1980, la mayor parte de las compañías japonesas de tamaño medio o grande había puesto en marcha un sistema de -- círculos de control de calidad que funcionaba entre los obreros. El esfuerzo se inició como un programa para el mejoramiento de la calidad, pero después se integró a los procedimientos comunes de muchos directivos nipones, y constituye en la actualidad un elemento esencial en los programas de mejoramiento del entorno laboral en muchas compañías japonesas.

A principios de la década en 1970 se produjo un movimiento masivo de las grandes compañías del Occidente industrializado para incorporar a sus técnicas de administración de los recursos humanos los programas de círculos de calidad. Ese movimiento, seguido muy pronto en varios países iberoamericanos, se ha hecho muy notable en todas las organizaciones industriales del

hemisferio occidental.

Las características de los círculos son muy diferentes de las de otros programas para el mejoramiento del entorno laboral. En primer lugar, la pertenencia es voluntaria, tanto para el líder (un supervisor, generalmente) como para los miembros (obrer~~os~~, por lo común). Se suele dar a los supervisores una breve explicación del concepto de círculos de calidad y se les pregunta si desean iniciar uno. Si la respuesta es positiva, se procede a explicar los mismos conceptos al personal supervisado, y se buscan candidatos.

Otra característica de gran importancia es que una sesión de capacitación interna suele anteceder a la creación de los círculos de calidad. En el caso de los supervisores, estas sesiones suelen prolongarse de dos a tres días. La mayor parte del tiempo se dedica a estudiar la dinámica de los grupos pequeños, habilidades de liderazgo y explicación de los planteamientos teóricos en que se basan los círculos de calidad.

Se utiliza cerca de un día para explicar los diferentes enfoques que existen para la solución de problemas. A continuación se suele dar a los participantes una capacitación intensiva de un día, centrada básicamente en las mismas técnicas de solución de problemas. Los obreros reciben también una explicación -

sobre el papel que cumple el supervisor, como conductor de las discusiones del grupo, así como información sobre el concepto de los círculos de calidad.

Una tercer característica de gran relevancia, como se --- destaca durante las sesiones de capacitación, es que al grupo - se le permite seleccionar los problemas que se desea solucionar. Los dirigentes de la organización pueden sugerir que se conceda atención a determinados problemas, pero el grupo tiene la opción de decidir. En forma ideal, el proceso de selección no se lleva a cabo por votación democrática sino por consenso; en esta forma, todos los participantes convienen en los problemas que es necesario resolver. Cuando la administración enfrenta problemas - muy urgentes que deben ser resueltos pronto, éstos pueden ventiliarse de inmediato y afrontarse como se hacía antes de la introducción de los círculos de calidad. La razón para apoyarse en - el consenso del grupo para la selección del problema, y no en - la administración, radica en que se insta a los empleados a enfrentarse a los problemas que son de interés para ellos.

Procesos de los círculos de calidad

Después de completar la capacitación, los empleados y su supervisor empiezan a reunirse en forma regular; por lo común, - una vez a la semana durante una hora. En primer lugar, el supervisor pasa revista a las reglas básicas. Los círculos de cali--

dad tienen el objetivo primario de resolver problemas dentro de esa área de responsabilidad. Las políticas de compensación de la compañía, los problemas en otros departamentos, los conflictos entre personas y temas similares se excluyen de los temas tratados. En vez de ello, se pide a los participantes que se concentren en soluciones que hagan más sencilla su labor.

Tras verificar el estado en que se encuentran las reglas básicas de desempeño del grupo, se utiliza la técnica de la tormenta de ideas para acordar una lista de problemas que es conveniente resolver. A continuación se selecciona uno -el más importante- para estudiarlo más a fondo y efectuar investigaciones al respecto. Se procede a obtener datos sobre el problema y se analizan, para identificar la posible existencia de una pauta que permita concluir cuáles son las relaciones causa efecto. Si no existe pauta alguna, el problema que se ha sometido a estudio puede diagramarse o mostrarse gráficamente, para descubrir nuevos ángulos y poder someterlo a un proceso de tormenta de ideas. El grupo procede a continuación a establecer una jerarquía de causas posibles, a fin de investigar las que aparezcan con mayor relevancia.

Cuando se identifica una causa que provoca el problema, el grupo desarrolla una solución. En la etapa de capacitación se enseña a los participantes la forma de justificar el costo de la solución que proponen.

En este punto del proceso del grupo reúne los datos que ha obtenido, la solución que propone, y la manera en que planea justificar esa solución para que la apruebe la administración. Toda esta presentación explica el problema, así como el curso de acción que recomienda el círculo. En sí misma, esta presentación constituye una excelente oportunidad para que las ideas y los planteamientos de un grupo anteriormente ignorado se conozcan en toda la organización.

Los dirigentes de la empresa se reservan obviamente el derecho de aceptar las sugerencias del círculo, pero la experiencia demuestra que no menos de 80% de éstas desembocan en una aprobación final.

Una vez que se presenta una idea, la administración de la compañía tiene la responsabilidad de conceder al círculo una autorización oportuna, para poner en práctica la solución o para explicar con detalles las razones que haya para rechazar una iniciativa. Durante ese lapso, el círculo de calidad reinicia el proceso y empieza a analizar un problema diferente. El ciclo se repite indefinidamente, hasta que se solucionan todos los problemas relevantes o hasta que los participantes decidan disolver el círculo. Por lo general, esto último ocurre cuando los supervisores actúan de manera autocrática, o cuando la administración rechaza en forma repetida y arbitraria las recomendaciones.

ciones del círculo.

Por otro lado la calidad del entorno laboral se ve determinada por la manera en que el personal juzga su actividad en la organización. Aunque los seres humanos suelen procurar objetos variantes cuando deciden prestar sus servicios a una organización, las investigaciones hechas sobre el particular durante las dos últimas décadas revelan dos importantes objetivos. En primer lugar, para lograr mejorar a largo plazo en la productividad es indispensable lograr mejoras en la calidad del entorno laboral.

A corto plazo, la administración autocrática puede conducir a mejores niveles de productividad, incluso si lo hace a -- costa de las condiciones de trabajo. A largo plazo, sin embargo los dirigentes autocráticos no pueden mantener progresos significativos en los niveles de productividad, porque el deterioro en el entorno laboral lleva al personal a perder entusiasmo por su trabajo. Esa pérdida de entusiasmo se refleja no solamente -- en mayores niveles de ausentismo y tasa de rotación, sino también en la lentitud, el desgano y la indiferencia que caracterizan a las instituciones anquilosadas. El personal se retira -- psicológicamente de sus labores; predomina la actitud de cumplir exactamente con el mínimo requerido.

La segunda conclusión a que han llegado las investigaciones recientes es que la mayor parte de las personas considera que disfruta de un entorno laboral de alto nivel cuando contribuye al éxito de la compañía en alguna forma significativa. El mero hecho de cumplir con su trabajo es con frecuencia insuficiente, si su labor no les permite influir en las decisiones que las afectan.

Actuando en consecuencia con estos hallazgos, tanto los dirigentes de la compañía como los profesionales de la administración de los recursos humanos se unen en la necesidad de crear en su organización un clima en el que verdaderamente se trate a las personas como expertos responsables en sus puestos.

Cuando se confía una tarea determinada a un ser humano, ocurre un notable fenómeno psicológico: los individuos mezquinos y apocados suelen encontrar una respuesta similar en quienes los rodean. Los individuos grandes, generosos, con metas elevadas, suelen llevar a su altura a quienes conducen.

Cuando los dirigentes de una organización descubren que sus integrantes desean contribuir al éxito común y se empeñan en buscar y utilizar métodos que permitan esa contribución, lo más probable es que se obtengan mejores decisiones, más alta

productividad y calidad muy superior del entorno laboral.

Uno de los métodos más comúnmente utilizados para crear un mejor entorno laboral lo constituye la participación de -- los empleados.

La participación de los empleados puede lograrse a través de la utilización de un cierto número de métodos sistemáticos que permiten a los empleados desempeñar un papel activo en -- las decisiones que los afectan, así como en su relación con -- la organización. Mediante diversos métodos, los empleados adquieren un sentido de responsabilidad; de "pertenencia", in-- cluso, sobre las decisiones en que han participado. Para obte-- ner éxito, sin embargo, las oportunidades aisladas de partici-- par en algunas decisiones no son suficientes; es necesario -- que la práctica participativa se haga parte integral de la fi-- losofía de la empresa.

El hecho de que miles de compañías no hayan lanzado programas de mejoramiento del entorno no obedece, por cierto, a una casualidad. El movimiento, en realidad, es paralelo a ciertos cambios sociales que han ocurrido recientemente, como el reclamo universal de mayor grado de autonomía y el rechazo a la centralización de las funciones. El hecho de que los emplea-- dos actuales han recibido mejor educación, por ejemplo, significa

también que se encuentran menos dispuestos a obedecer en forma automática y ello conduce a mayor interés por mejorar los canales de mando y la forma de impartir instrucciones.

Ha terminado la era de los capataces "los capitanes de industria" y los líderes carismáticos e incapaces de equivocarse asistimos al advenimiento de lo que puede llamarse con toda propiedad la etapa de la democracia industrial!

2.3. COSTOS DE CALIDAD ADMINISTRATIVA.-

El objetivo del Departamento de Personal lo constituye el cambio para que se incrementen las utilidades y se reduzcan -- los costos. Es importante no limitar las consideraciones a un ángulo meramente financiero; Los costos y los beneficios huma nos también deben tenerse en cuenta.

Como en muchos otros campos, el enfoque del Departamento de Recursos Humanos debe ser activo. El Departamento de Recursos Humanos se esfuerza por lograr un beneficio neto, su objetivo es obtener un excedente de elementos positivos, una vez -- que se han deducido los costos de todo tipo. Si un cambio arro ja un balance desfavorable, con costos humanos y económicos ma yores que los beneficios, es preciso concluir que no es deseable y no debe ponerse en práctica.

Todo cambio tiende a producir ciertos costos. Un nuevo -- procedimiento, por ejemplo, puede requerir el aprendizaje de -- políticas nuevas y es posible que obligue a suspender durante cierto tiempo las labores. Asimismo, es probable que durante -- determinado lapso haga descender los niveles de motivación. To dos estos factores constituyen costos del cambio, y deben considerarse junto con las ventajas potenciales del nuevo procedi miento. Una dificultad para provocar un cambio radica en que --

afecta en distintos modos a diferentes personas. Algunos pueden beneficiarse, en tanto otros padecen una pérdida. En estos casos el Departamento de Personal trabaja especialmente para compensar a quienes sufren un efecto negativo. Aunque en muchas circunstancias el Departamento de Personal no estará en condiciones de evitar directamente en muchos efectos negativos sí puede ofrecer -- elementos compensatorios, como en el caso de mejoras en las condiciones de trabajo. En otras ocasiones, el Departamento de Personal proporciona capacitación, para ayudar a los empleados a ajustarse al cambio con mínimas dificultades. Asimismo, promueve el flujo de comunicación, para ayudar a los empleados a comprender el beneficio neto que la organización recibirá.

Costos psicológicos del cambio.--

Las personas que se someten a un cambio suelen experimentar determinados costos psicológicos, como tensión y ansiedad. Un -- cambio indeseable y difícil puede conducir a niveles altos de -- tensión, pero también un cambio deseable puede suscitar reacciones psicológicas desfavorables. Una promoción, por ejemplo, puede obligar a una persona a adquirir nuevos conocimientos, a desarrollar nuevos contactos y a formar nuevas amistades.

Costos psicológicos de la reubicación de los empleados.-

Las reubicaciones y transferencias tienden a ejercer altos costos psicológicos, cuando requieren que el empleado vaya a residir a una ciudad diferente. Especialmente en América Latina, donde los vínculos familiares tradicionales son aún muy fuertes, un movimiento puede tener graves consecuencias emocionales. Incluso en la familia, iniciar el traslado no está exento de dificultades; cambiar a los niños de su escuela y su círculo familiar puede ser un proceso largo, además de que en la actualidad son muchas las esposas que trabajan y ven adversamente afectada su carrera por una nueva ubicación del empleo de su esposo. El caso contrario, el de una esposa brillante y bien preparada que encuentra una oportunidad en una ciudad diferente, va siendo más común, y también impone una fuerte tensión.

Cuando una compañía decide efectuar un cambio de uno de sus empleados, debe prever una serie de factores en su política al respecto, no solamente para hacer el proceso expedito, en sentido administrativo, sino para aminorar la presión psicológica que sufre toda la unidad familiar. En realidad, cada caso debe recibir atención individual.

Entre las medidas que han tenido éxito en los procesos ---

de reubicación llevados a cabo por varias compañías se cuentan el pago de un viaje preliminar y exploratorio, que incluya a la esposa del empleado; primas especiales para la mudanza, gastos de viaje y pago de una estadía preliminar de unos quince días en un hotel. La compañía puede designar, asimismo, a uno de sus empleados de la nueva localidad la tarea de orientar a la familia durante los primeros días, medida que proporciona contacto humano y una sensación de seguridad.

Efectos que ejerce el entorno en el cambio .-

El cambio se ve parcialmente influido por el entorno en que opera una organización. Entidades como el gobierno, el mercado, los sindicatos, la comunidad global y otros más propician modificaciones dentro de la organización. Por ejemplo, si las políticas sindicales de la unión laboral se inclinan mucho a la concesión de promociones en función de la antigüedad, la organización deberá reflejar ese hecho, en alguna medida, en sus propias políticas, ya que existirán presiones para que conceda sus promociones también en función de la antigüedad. Si los consumidores exigen un producto de más alta calidad debido a las importaciones extranjeras, la empresa se verá obligada a reaccionar y el Departamento de Personal deberá iniciar cursos de capacitación que mejoren la calidad de sus productos. Tanto

los problemas como las políticas de cada departamento de personal dependen del entorno externo en que opera la compañía. Y, en general, los cambios tienden a ser más dinámicos en todo el ámbito latinoamericano. En todo sentido.

Sin excepción, los países latinoamericanos se han visto afectados por la inflación. Asimismo, las economías nacionales y mundiales. Al competir por el mercado de las exportaciones entre sí los países asiáticos ejercen creciente influjo, directo e indirecto. Debido a estos factores, las condiciones de operación se ven afectadas por:

- * La necesidad de efectuar decisiones rápidas.
- * Puestos de trabajo que cambian velozmente.
- * Condiciones variables para el reclutamiento y la selección de personal.
- * Necesidades mucho mayores en el campo de la capacitación.
- * Alto nivel de tensión provocado por cambios frecuentes.

Obstáculos para el cambio.-

Los obstáculos para el cambio son factores del ambiente - que interfieren en la aceptación y puesta en práctica de medidas que modifican un estado anterior de cosas. Entre ellos se cuentan costos económicos, dificultades para el financiamiento problemas originados por una tecnología nueva y la falta de recursos humanos; sin embargo, el obstáculo más común- y con frecuencia el de mayor importancia- suele ser la resistencia al cambio. En ocasiones, una persona o un grupo se debaten con toda energía contra factores que irrumpen contra las situaciones "normales": en otras, se muestran receptivas y dispuestas a la cooperación. Estas reacciones dependen en gran medida de los valores e intereses individuales y de grupo, y no necesariamente a los deseos del Departamento de Personal o de la gerencia.-

- * La resistencia lógica basada en el razonamiento de la acción o situación.
- * La resistencia de carácter psicológico se origina en emociones, sentimientos y actitudes.
- * La renuencia al cambio de índole sociológica se apoya en los intereses y valores de grupo.

La resistencia de carácter lógico se origina en el tiempo

y esfuerzo objetivamente necesarios para ajustarse al cambio, y para comprender y poner en práctica las nuevas funciones. Es tos factores son costos reales, cuyo peso psicológico debe ser absorbido por el empleado. Aunque a largo plazo un cambio puede tener un efecto desfavorable de alto costo.

La resistencia psicológica se refiere a actitudes y sentimientos individuales respecto al cambio. El individuo puede temer a lo desconocido, desconfiar la medida o de sus dirigentes o considerar que se está atacando su seguridad.

La resistencia sociológica, se refiere a fenómenos relacionados con valores e intereses de grupo. Existen coaliciones de empleados, valores sindicales opuestos, e incluso diferentes normas sociales. Aún en grupos pequeños, existen amistades que pueden verse en peligro debido a los cambios. Los valores sociales son fuerzas muy poderosas, y deben tenerse muy en cuenta.

Beneficio potencial de la resistencia de los empleados al cambio.-

La resistencia de los empleados suele oponerse a los esfuerzos de la gerencia para gestar el cambio, y por tanto es generalmente considerada indeseable. Es posible, sin embargo,-

que posea potencial de efectos benéficos. La resistencia, por ejemplo, puede alentar a la gerencia a examinar nuevamente sus propósitos de cambio, para que pueda estar más segura de la -- conveniencia de la medida. En esta forma, los empleados actúan como filtro que garantiza la planeación y la puesta en práctica adecuadas de un cambio dado.

No todos los cambios son benéficos. Algunos producen resultados indeseables a largo plazo, y si existe una razonable resistencia a ciertas medidas se conseguirá el efecto positivo de desalentar medidas inadecuadas.

La resistencia de los empleados también puede llevar a la identificación de problemas específicos en áreas determinadas, hecho que permite la adopción de medidas preventivas. Al mismo tiempo, es muy probable que conduzca a la gerencia a efectuar un mejor esfuerzo comunicativo, estrategia que a largo plazo -- conduce a mejor aceptación del cambio. La resistencia proporciona también información sobre el tono emocional que priva en la organización; ciertamente, una reacción sumisa y apática no es el mejor síntoma.

2.4. DEFINICION DE NECESIDADES DE CALIDAD.-

La mayoría de los directores están de acuerdo en que, la calidad en el desempeño de los servicios es básica para competir con éxito por la lealtad de los clientes en la actividad de servicios de una industria, y particularmente dentro de -- las mismas industrias de servicio. En las industrias de servicio tales como: consultoría, publicidad, hoteles, transportes y agencias de turismo; el servicio en sí es el producto principal.

La administración de la calidad en productos industriales ha mejorado extensamente los últimos 5 a 10 años, principalmente en respuesta a la competencia japonesa. Pero no hemos puesto todavía la atención que deberíamos en la calidad de -- los servicios, como lo hacemos con la manufactura de productos de calidad. Los clientes se quejan: "Ellos tienen un producto - bueno pero nos lo dejan en el umbral de la puerta sin indicaciones de cómo utilizarlo", "Este restaurant tiene buena comida, pero el mesero atiende muy mal", "El cuarto estuvo muy bien pero es imposible obtener el desayuno a las 7 A.M.", "Me tardaron un mes para conseguir la refacción".

Es más difícil administrar la calidad de un servicio que la calidad de un producto por varias razones:

- a) El cliente a menudo consume el servicio en el mismo momento en que se crea, sin dar tiempo para corregir --- errores, sin tiempo para una segunda oportunidad, sin prueba, sin demostración, sin repetir la visita y sin reprocesar en la línea.
- b) Mientras que un cliente airado puede regresarnos un -- producto, él mismo, rara vez se quejará del servicio, dificultándonos saber que es lo que anda mal. De 100 clientes insatisfechos con un servicio, normalmente só lo se quejarán 4. La mayoría de los clientes quieren - evitarse molestias y no desean acusar a la persona que les proporciona un servicio.
- c) La probabilidad de cometer un error al proporcionar un servicio es mayor, debido a que muchos de los servi--- cios están dispersos geográficamente, entre más establecimientos haya, existen más oportunidades para no es tar conformes con la calidad planeada, y porque un ser vicio bueno se basa no sólo en sus atributos (un cuar- to, un pasaje de avión, una entrega, una refacción, ma terial documental), sino también en la calidad de la - experiencia (ambiente, otros clientes, el personal de contacto, la cortesía, la libertad de elección).

La Administración de la Calidad en Industrias de Servicio.-

Aunque parezca difícil, la administración de la calidad en los servicios puede retribuir aún más que en la manufactura. En la manufactura, los cálculos de los costos totales de calidad incluyen: costos de prevención (el dinero destinado a evitar los errores), costos de inspección (el dinero gastado en controlar la calidad), costos de fallas internas (el dinero -- gastado en desperdicios o reprocesado) y costos de fallas externas (el dinero gastado en repetir las visitas de servicio, garantías, etc.), entre más gastemos en prevención, gastaremos menos en inspección y arreglo de fallas.

En el área de servicio, las ganancias vienen del aumento de ventas, más que de los ahorros en la producción. Gastar dinero en la inspección no ayuda mucho, ya que los clientes pueden haber padecido ya el mal servicio. Los costos de fallas internas son mínimos: no se puede devolver una mala orientación. En cambio los costos de fallas externas pueden ser astronómicos, ya que cuando el cliente está insatisfecho, él se lo cuenta a 11 personas (contra sólo a 3 cuando está satisfecho) y los clientes a menudo escogen los servicios por comentarios de viva voz 50% en servicios bancarios y 70% en servicios vacacionales. Por lo tanto, un peso que gastemos en prevención nos puede producir 100 pesos adicionales en aumento de las ventas.

Cómo lograr servicios de Calidad.-

De las experiencias de compañías e industrias de servicio se pueden deducir algunas lecciones. Los ocho pasos siguientes son esenciales para lograr servicios de buena calidad.

- 1.- Defina una estrategia de servicio: ¿ Quiere ser el mundo Disney del entretenimiento, el McDonalds o el Maxim del servicio, las Aerolíneas Singapur del transporte, el American Express de las tarjetas de crédito los Otis o Rank Xerox de los servicios de post-venta? Para cada sector del mercado, en cada rango de precios; hay un nivel de excelencia que debe definirse. Esta estrategia de servicios es su promesa hacia el cliente, que deberá describirse con 100 palabras o menos, en términos de una proposición orientada hacia los beneficios por los cuales la compañía está dispuesta a luchar y a competir efectivamente.

- 2.- Comunique esta calidad al cliente para orientar sus expectativas.- Si sus expectativas son muy altas, el cliente estará insatisfecho. Si son muy bajas, atraerá a los clientes equivocados. Comunicar una promesa de servicio al cliente por medio de la publicidad, requiere habilidad para hacer tangible lo intangible --

(el servicio).

Ejemplo:

- La muchacha de Singapur personifica el servicio de la aerolínea asiática.

- El lema de Lufthansa: el servicio empieza mucho antes del primer coctel , evoca la preparación de la aeronave. "Un clima perfecto para el cuerpo y el alma", proyecta la experiencia vacacional del Club -- Med.

Además de la publicidad, otras herramientas de comunicación refuerzan u obstaculizan la excelencia de sus servicios, por lo que deben manejarse con sumo cuidado.

La rapidez y eficiencia del conmutador, la apariencia y arreglo de las salas de espera para los clientes, - los servicios de bienvenida, los folletos, los carteles, todos son indicadores tangibles que hablan al -- cliente del nivel de calidad de los servicios.

- 3.- Defina patrones de calidad susceptibles de medición.- Mientras que en la industria, los patrones se definen fácilmente, ya que no sólo son mesurables, sino tam--

bién cuantificables (tamaño, peso, etc.), en el servicio, los patrones de calidad (especialmente el componente "experiencia"), no siempre pueden cuantificarse. Por lo que es necesario que la definición de cada patrón se inicie con las palabras "El cliente desea..." (el resultado esperado por el cliente), y después define los requisitos y los métodos para lograr tal --- calidad. Este enfoque produce patrones mesurables para servicios tangibles (por ejemplo, rapidez de entrega, mantenimiento, disposición de una mesa), así como algunos otros intangibles tales como contacto, cortesía y eficiencia.

- 4.- Diseñe sistemas de entrega de servicios amistosos a los clientes.- Los sistemas de entrega de servicio -- pueden ser de dos tipos: amistosos hacia los clientes, por ejemplo, orientados a las necesidades del --- cliente; o no amistosos, es decir, orientados más hacia lo interno, a los requisitos de contabilidad, al registro de órdenes o pagos, etc.

Si desea estar de servicio las 24 horas del día o proporcionar información en menos de dos horas, o dar -- una aprobación de crédito a los consumidores en menos de medio día, o dar una cobertura de seguro a la medi

da; no le bastará un anuncio táctico de en menos de - 24 horas, ni una sonrisa, o una buena actitud. Lo que necesita es construir un sistema que pueda asegurar - las entregas a los clientes a través de los equipos, métodos y procedimientos adecuados. Para asegurar el diseño de tal sistema, disponga los pasos que debe seguir un cliente para obtener el servicio, piense en - lo que podría fallar en cada paso, y cree los recursos necesarios para evitar estos errores (equipo, personal).

- 5.- **Comunique los patrones de calidad a todos los empleados.**- Ya que en el área de servicios a menudo el ---- cliente consume el servicio en el momento en que éste se crea, es esencial; hacerlo bien a la primera vez. Por lo tanto un empleado o empleada deben saber muy - bien lo que se espera de ellos. El significado proporciona las bases para la capacitación orientada hacia el servicio.
- 6.- **Combata los errores para alcanzar cero defectos.**- Si un servicio consta de 10 componentes y se comete un - error en cada componente una vez de cada 100 ocasiones, el 10% de los clientes se vería afectado. Ya que los erro

res son altamente visibles, deberá hacerse todo lo posible por tener cero defectos, preferiblemente a través de la prevención (selección y capacitación del personal, sistemas de entrega bien diseñados), pero también a través de un sistema efectivo de dirección, análisis y corrección de errores. Las "herramientas" utilizadas en la industria tales como diagramas de Pareto, diagramas de Espinazo de Pescado o de Ishikawa y listas de verificación, también pueden utilizarse en las empresas de servicios con las siguientes aclaraciones:

- Combatir los errores debe ser una obsesión para todos: un buen gerente en un hotel, recoge él mismo un papel sucio que esté en el suelo.
- Se necesita involucrar a los auxiliares que están en contacto directo con el servicio ellos saben mucho, porque cuando un cliente no está satisfecho, usualmente les reclama a ellos.
- Toda la organización debe formar parte de un programa de aseguramiento total de la calidad. Los empleados de departamentos que no sirven directamente a los clientes externos, proporcionan servicios a otros

departamentos que sí sirven al cliente externo, por lo que se crea en toda la compañía una relación proveedor-cliente.

- 7.- Mida el desempeño: Ya que la calidad que el cliente percibe es diferente a la calidad que usted diseñó.- El único juez de la calidad del servicio es el cliente. Las cartas de quejas y felicitaciones proporcionan retroalimentación cualitativa (y pueden incrementar las ventas, ya que un 55% a 70% de los clientes que se quejan regresarán si se les responde rápidamente, y la proporción aumentará hasta un 95% si también se les contesta de manera que ellos queden satisfechos). Sin embargo, sólo una investigación sistemática le dirá cuántos clientes están insatisfechos y con que elementos. Adicionalmente, podría utilizarse un "comprador disfrazado" (o varios) para medir la calidad del servicio, tal y como lo haría un cliente verdadero.

- 8.- Haga innovaciones.- La tendencia en los servicios es: "dar siempre más". La comodidad (un boleto, un seguro contra riesgos, una chequera, facilidad de uso, rapidez de entrega) es el producto principal de la mayoría de servicios (líneas aéreas, compañías de seguros,

bancos, fotocopadoras, refacciones para autos) y la competencia se basa en la calidad del servicio. Al mismo tiempo, la tecnología de las computadoras y las telecomunicaciones, permiten en una escala industrial el servicio personalizado para cada uno de los clientes y el diseño de sistemas amistosos. Ahora los hoteles buenos, pueden dar la bienvenida diciendo cuál fue el cuarto que se usó la última vez y qué es lo que al cliente le gusta desayunar.

Manteniendo la calidad deseada.-

Del diagnóstico de la situación actual, depende cómo implementar la calidad del servicio en una organización. Sin embargo, si la calidad del servicio es la apropiada para el tipo de clientela actual, pero su ejecución no es perfecta, entonces se necesita una serie de acciones y más esfuerzos para alcanzar el nivel de cero defectos.

Es esencial que desde el principio se demuestre el compromiso de los altos directivos de alcanzar cero defectos, por ejemplo seleccionando y señalando objetivos, por decir algo: reducir el nivel actual de clientes insatisfechos en el área de recepción de 15% a 5% en el próximo año y llegar a 1% en un año más. También se puede mostrar el compromiso mediante

un tema motivacional central, el Club Med utiliza "Club calidad" (el club de la calidad), American Express utiliza "Deja que el ganador nos guíe", el cual, subsecuentemente, se traducirá en mensajes, medios de información, documentos, folletos y videos para levantar el entusiasmo, así como para orientar los esfuerzos de los empleados.

Se requiere entrenar en la administración de cero defectos a quienes tienen contacto directo con los servicios como son choferes, repartidores, mozos, porteros y operadoras de conmutador. El entrenamiento debe incluir métodos de detección de errores, asignación de prioridades, investigación de las causas, selección y evaluación de soluciones posibles, el diseño de mediciones y coordinación con otras unidades, además de asesoramiento para trabajo en grupo y resolución de problemas en equipo (crear círculos de calidad o equipos de proyectos de calidad).

Una clave para la administración exitosa de cero defectos, es la respuesta rápida de los directivos para aquellos errores que no puedan ser corregidos directamente por el personal, por ejemplo, errores detectados por empleados que tienen contacto directo con el público. Se debe establecer un proceso de administración de los errores que defina prioridades de ---

de arriba hacia abajo (qué cosa atacar primero), y que también suministre retroalimentación desde abajo hacia arriba (ejemplos de errores encontrados y sugerencias de soluciones) y que también dé respuestas ilustradas de arriba hacia abajo (ésta es la decisión y el por qué). Usualmente, este proceso implica la creación de un Comité Directivo de la calidad con representantes de todos los departamentos.

Para relacionar el trabajo de todos con el servicio a los clientes, es muy útil crear una relación proveedor-cliente: todos los que no sirven directamente a los clientes, están trabajando para alguien que sí tiene que servir al cliente. Por lo tanto; el personal en contacto directo con el cliente, no tendrá que perder el tiempo luchando porque la organización entregue un buen servicio y podrá concentrarse en servir entusiastamente. Poco a poco desaparecerán las respuestas tales como: - "Yo no tengo la culpa", "Es nuestra política", "Ellos no nos dejaron hacerlo". etc.

Nada motiva más que el saber que la campaña de la calidad sí funciona. Por eso vale la pena mostrar nuestros progresos en materia de calidad, publicando cartas de felicitación, realizando regularmente evaluaciones de la satisfacción de los servicios mostrando gráficas y estadísticas y premiando las sugerencias buenas.

En el área de servicios, sea una empresa del sector industrial o del sector de servicios, el cliente observa todos los errores; cada momento es el momento de la verdad. Por lo tanto; "La buena administración de la calidad en el servicio es esencial para competir con éxito".

2.5. CLIENTES Y PROVEEDORES INTERNOS Y EXTERNOS.-

El servicio, la calidad y la confiabilidad, son estrategias encaminadas a conseguir la lealtad del cliente y del proveedor.

El mejorar la calidad es un viejo deseo. Probablemente se ha ido desarrollando en fases sucesivas desde el incosciente deseo de calidad, en una economía doméstica de subsistencia, hasta la actual industria de procesos y sistemas de administración de control de calidad.

En una sociedad con economía autosuficiente había que responder directamente a las demandas de calidad. Si el producto o el servicio no se podía utilizar, había que hacerlo de nuevo.

Durante los tiempos de la artesanía, proveedores y clientes estaban en contacto directo, quienes encargaban a menudo sus artículos directamente al artesano, deseaba complacer a sus clientes. El artesano, deseaba complacer sus quejas si quedaban descontentos. El artesano deseaba complacer a sus clientes y rectificaba sus posibles fallas. En la artesanía era general el orgullo por la obra bien hecha.

La introducción de la producción a gran escala en el siglo -

XIX limitó la actuación individual. Se extendió el principio de la especialización: Cada trabajo debería hacerlo quien fuera más apto para ello. El trabajo se dividió en actividades parciales. Sólo un número reducido de personas mantuvieron el control sobre el proyecto total, lo que hizo disminuir el interés de las personas por su propio trabajo y su resultado. Por ello, de manera -- sucesiva se tuvieron que implantar controles de diversos tipos, -- primero en forma de medidas exactas. Más tarde se introdujo el -- concepto de tolerancia con sus límites máximo y mínimo.

Esta división del trabajo llevó consigo la creación de grupos especiales de trabajo que tenían como misión específica la -- de controlar los trabajos realizados.

Durante las primeras décadas del siglo XX se comenzó a ---- aprender sobre las ventajas del análisis estadístico y su aplica-- ción al control de calidad. La utilización de muestras elegidas estadísticamente permitió mejorar la forma de controlar procesos dentro de unos límites preestablecidos.

Actualmente si una compañía ofrece sus servicios de cali-- dad sus clientes satisfechos es el mejor argumento de ventas que puede tener una compañía. Con él, se pueden conseguir más clien-- tes, mayores y mejores negocios y como consecuencia, mayor renta-- bilidad.

Los clientes toman en cuenta una serie de factores, al va-
lorar la calidad de los servicios.

Puesto que siempre hay receptores, los clientes son siem-
pre quienes juzgan la calidad de lo que hacemos. Por lo tanto,
solo tiene una importancia secundaria acerca de la calidad de
los servicios que se proporcionan.

Pero ¿Tenemos claro quienes son nuestros clientes?

Cliente Externo.-

Todos sabemos más o menos bien quién es nuestro cliente -
externo. Pocas funciones de la compañía tienen contacto directo
con el cliente final. Por eso es imposible para cada eslabón de
una larga cadena, saber como quiere el cliente final que sea un
producto o un servicio.

También puede ocurrir que lo que producimos, lo usan des-
pués clientes finales diferentes e incluso que nuestros produc-
tos o servicios sean usados en circunstancias muy diferentes de
las previstas.

Cliente Interno.-

Por el contrario, todos estamos en contacto con uno o más

clientes internos. Estos son los receptores directos de nuestro trabajo, por ejemplo: otro departamento, el jefe, etc. La mayoría tiene varios internos, cuyos requisitos son más sencillos de atender. Esos clientes internos juzgan nuestro trabajo y son el siguiente eslabón en nuestra cadena de clientes internos.

Puede hablarse por lo tanto, de una cadena con muchos eslabones. Cada eslabón debe mantener una elevada calidad para que haya una buena relación entre proveedor y cliente. Como siempre, el eslabón más débil, es el que determina la resistencia de la cadena.

Gracias a este conocimiento se obtendrán también una serie de efectos positivos que influirán directamente en la calidad de nuestras actividades.

Entre ellos, podemos mencionar:

- a) Una mayor motivación.
- b) Un mayor compromiso con el trabajo.
- c) Un trabajo en equipo más efectivo.
- d) Una mayor participación de resultado de la compañía.

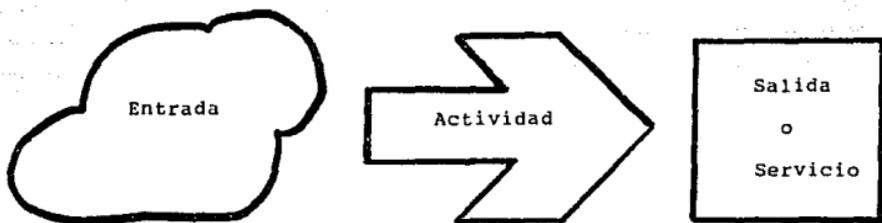
- e) Una mejor información y comunicación.
- f) Un mayor interés en el desarrollo del personal y los responsables.
- g) Unas mejores relaciones entre Jefes y Colaboradores.

Por lo tanto encontramos que se amplía el concepto de calidad hasta contar con factores tan importantes para las actividades como son las cuestiones de personal y dirección, administración, información, comunicación y relaciones públicas. Este ambicioso punto de vista tiene su base en la convicción de que un concepto de calidad más amplio junto con una mayor motivación y participación de todos, crea las mejores condiciones para la consecución de una elevada calidad operativa total.

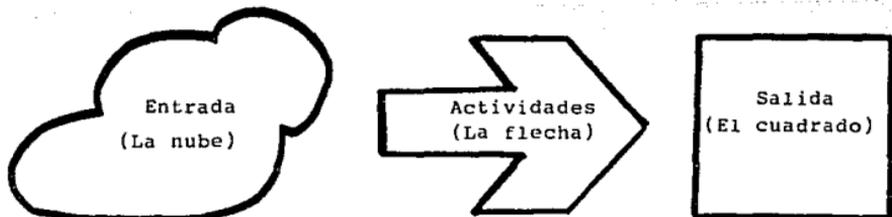
"Por todo esto es muy conveniente no olvidar que su proveedor siempre será un cliente".

2.6. EL MODELO ADMINISTRATIVO DE CALIDAD (E.P.S.).-

El modelo EPS es una ayuda para analizar una actividad desde el punto de vista de la calidad. EPS son las iniciales de - Entrada, Proceso y Salida representadas por los tres símbolos gráficos usados para ilustrar sistemas de calidad.



La nube simboliza las expectativas, a veces inconcretas del cliente. La flecha simboliza la actividad. Y el cuadrado simboliza el resultado de la actividad para convertir en realidad las expectativas del cliente.



La nube contiene todos los datos necesarios para poder realizar una determinada actividad.

La flecha contiene la propia actividad, el trabajo, la forma de conseguirlo o el proceso.

El cuadrado contiene la calidad de la actividad o simplemente el resultado

Veamos un simple ejemplo: una actividad de servicio. La nube contendrá la información que le diga al Auxiliar Administrativo - que trabajo ha de realizarse y donde. La flecha significará el -- propio trabajo de servicio, y el cuadro contendrá el resultado -- del trabajo, el equipo servido.

Es decir, el modelo EPS describe un caso, que es lo que se pide y que se ha hecho. Se puede emplear a cualquier nivel de la compañía, desde una actividad general de la compañía hasta el trabajo de un solo individuo.

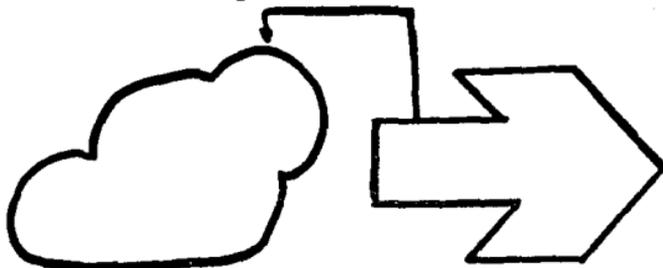


La verdad es que no es tan simple como parece y que se necesitan ciertas informaciones en las diversas etapas. Lo primero es comprobar que hemos recibido los datos de entrada correctos. Tenemos que exigir los datos que necesitamos.

Los datos para el Auxiliar Administrativo del ejemplo han de ser tan completos como sea posible para poder ofrecer el mejor resultado de la manera más efectiva. Probablemente necesite más información acerca del Servicio a proporcionar. O quizá solo una di-

rección a la que dirigirse para no perder tiempo buscándola. La información recibida del "cliente" puede completarse con un diálogo de requisitos.

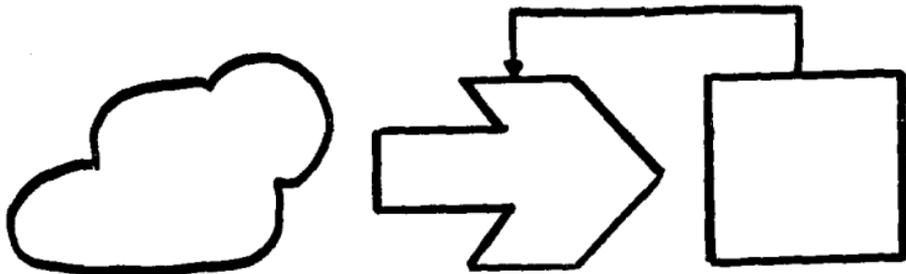
Diálogo de requisitos



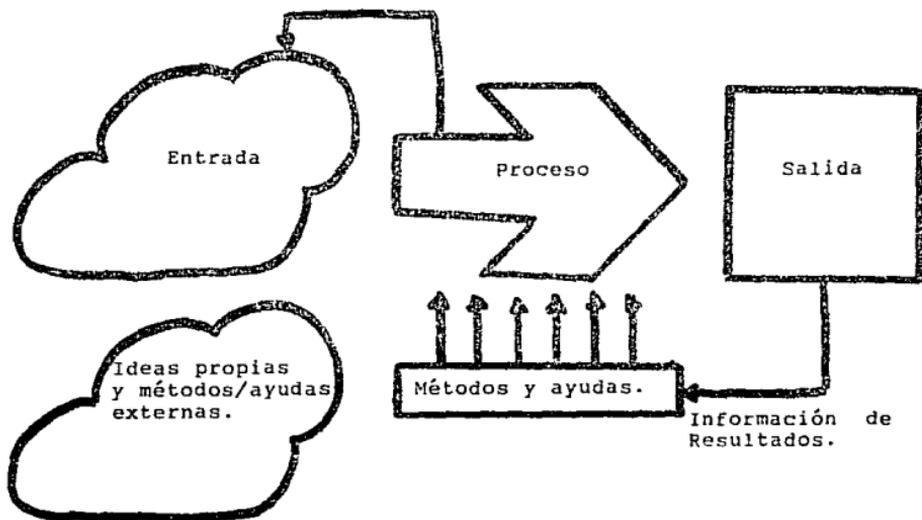
Igualmente importante es estar seguros de que entregamos el resultado correcto. Para eso tenemos la información de resultados para saber si el cliente quedó contento con el resultado. Lo mejor es iniciar personalmente un seguimiento en lugar de esperar a que el cliente reclame.

Así pues, el Auxiliar Administrativo comprueba por sí mismo que el servicio funciona y lo comenta con el cliente, que también se asegura así del funcionamiento del mismo.

Información de resultados

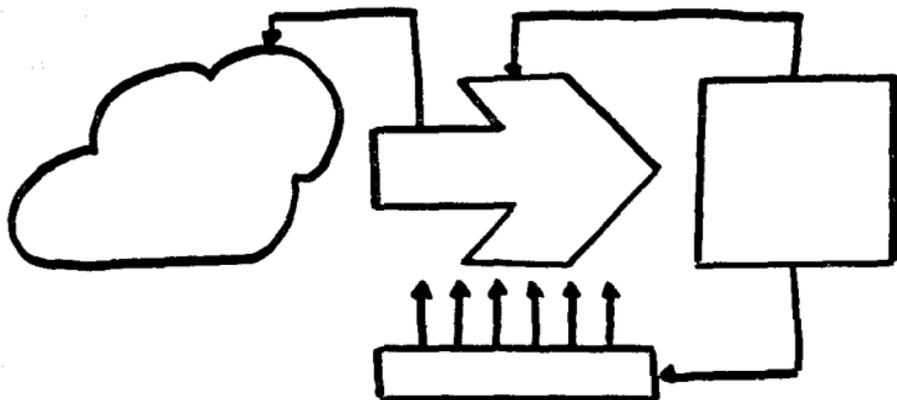


Al aumentar la complejidad de las operaciones, crecen las demandas sobre nuestra capacidad para trabajos difíciles. Para aumentar nuestra capacidad, debemos aprender más con mejores métodos, ayudas y herramientas e instrucciones más claras. Esto puede desarrollarse individualmente, o bien, "tomarlo" interna o externamente y adaptarlo a cada actividad específica. Podemos simbolizar esta actividad con el modelo EPS.



Es igualmente importante la información de resultados al cuadro "Métodos y Ayudas". Nuestro Auxiliar Administrativo puede haberse encontrado con información equivocada por ser incorrectas --

las instrucciones.



En un modelo EPS completo hay también una Auditoría.

La Auditoría en el modelo es comparable a la auditoría financiera de un negocio. Consiste en un examen independiente para determinar si las operaciones se han efectuado según las leyes y normas. Aunque los auditores son elegidos por los accionistas, también representan los intereses de las autoridades y los empleados.

De igual forma, una auditoría independiente, comprueba sistemá

ticamente la capacidad de una operación para cumplir los requisitos de calidad, e inspecciona métodos y ayudas para el control del proceso (leyes y normas).

Los auditores de calidad, puede decirse que representan a los clientes de la compañía, pero también actúan representando a la dirección y a los empleados, como vigilantes contra riesgos inadvertidos.

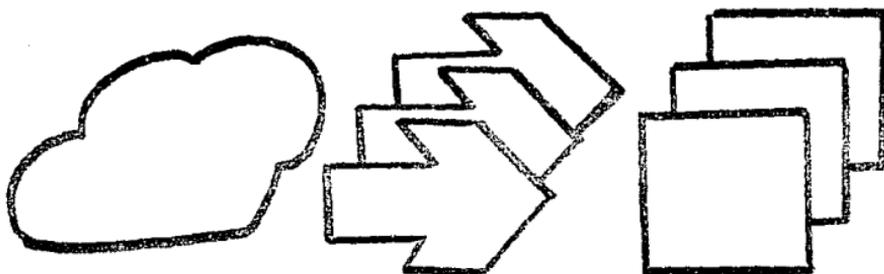
El modelo EPS puede parecer diferente según sea la actividad y el detalle con que se represente. A continuación siguen tres ejemplos que ilustran la actividad de un departamento según el modelo - EPS. Se supone que tratamos del modelo EPS completo, aunque solo se represente el modelo básico.

Modelo EPS en serie.



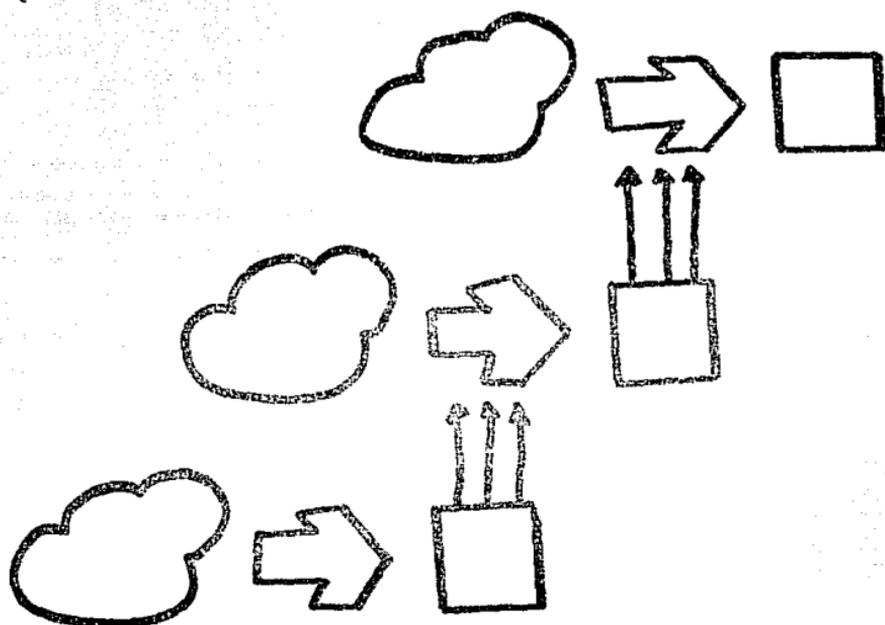
Las actividades pueden ser, por ejemplo, Facturación, Contabilidad, Crédito y Cobranzas.

Modelo EPS en paralelo.



Aquí, entradas y salidas, son esencialmente iguales, o del mismo tipo, pero las operaciones son diferentes. No debemos, de -- olvidar las necesidades primarias. Un ejemplo, son las fábricas que -- producen los mismos artículos, con medios similares, pero que es-- tán en diferentes países.

Modelo EPS en cascada.



Un ejemplo de modelos en cascada puede ser la actividad de enseñanza. El modelo EPS superior representa la Capacitación de empleados. El del centro representa el desarrollo de los métodos y material de enseñanza que se necesitan en el modelo superior.- El modelo EPS inferior representa la creación de métodos y ayudas para la actividad de desarrollo.

2.7. EL SISTEMA DE CALIDAD Y SUS CONTROLES.-

Puede definirse un sistema de calidad, como el conjunto de acciones tomadas para asegurar que los resultados de una operación cumplen los requisitos de calidad establecidos.

En varias empresas se ha ampliado el concepto de calidad para cubrir, no solo la calidad de los productos terminados, sino el resultado de todo tipo de actividades. Por eso hablamos de calidad con referencia a actividades tan diversas como diseño, economía, ventas, o enseñanza interna.

En general podemos asegurar que en cada actividad de la compañía existe un sistema de calidad. A menudo no pensamos en ellos como tales sistemas de calidad, pero lo cierto es que existen. Se puede tratar de algo tan simple como la necesidad de controlar los informes antes de aprobarlos y distribuirlos, o que el que haya escrito un documento lo lea detenidamente antes de la firma.

Para muchos de nosotros estos sistemas de calidad básicos están incorporados en nuestra rutina diaria, aunque no nos hayamos tomado el trabajo de especificarlos por escrito. Son parte de nuestro trabajo. Nos imponemos requisitos sobre nuestro trabajo: somos profesionales de nuestras operaciones. Pero cuando se -

trata de operaciones mayores que afectan a varias personas o unidades, debemos pensar en el adecuado sistema de calidad. Este capítulo está dedicado a mostrar un modelo simple, que permite --- plantear la aplicación de sistemas de calidad en las más diversas circunstancias.

2.8. LOS PRINCIPIOS DE LA CALIDAD ADMINISTRATIVA.-

1.-Buscar la Excelencia Directiva

La efectividad de los negocios se inicia con la obtención de resultados y la permanencia en el mercado. Los resultados y la permanencia representan los parámetros básicos en el mundo empresarial, siendo éstos el auténtico reto para todo Director.

La generación de utilidades de una empresa representa el aval que le otorga la sociedad. En ésta forma justifica, a través de la demanda de sus productos, la calidad del satisfactor que produce, ratificando la eficiencia de sus administradores, logrando recuperar los costos implícitos y recompensando a los inversionistas por los riesgos a los que está sometido su capital. El fracaso de muchas empresas actualmente es alarmante y es común observar que un buen número no hayan logrado sostenerse con parámetros aceptables de éxito, pero recordemos que en épocas de crisis el margen de tolerancia para los errores se reduce notablemente.

Es indiscutible que las razones más comunes que se identifican como causantes de la mayoría de los fracasos empresariales son:

- * Miopía mercadológica
- * Insistencia con productos poco aceptables
- * Exceso de pasivo en moneda extranjera o descompensación dramática del capital de trabajo.
- * Imperfección de productos
- * Lanzamiento de productos con serios defectos o faltas de calidad
- * Sistemas deficientes de información
- * Falta total o parcial de información oportuna - confiable y reexpresada
- * Políticas equivocadas de reparto de utilidades
- * No crear reservas suficientes para reposición - de equipos.

Se podría continuar con una lista casi interminable de justificaciones que se aducen para cerrar una empresa, pero la esencia de los errores radica en la deficiente capacidad directiva que es, en realidad, el origen común en todos los casos.

2.- Análisis de la actual Filosofía.

Todas las empresas poseen filosofía corporativa, - unas más enriquecidas que otras; ésta marca la pauta para -- orientar todas las acciones que se emprendan y se desarro---

llen dentro de la empresa. Por lo general estas guías para la acción no están por escrito sino que flotan en el espíritu de la organización; y, en algunas empresas las quejas de los clientes constituyen una auténtica molestia y se impide la acción oportuna para atender a dichos reclamos aún cuando el manual de políticas de la empresa sustente lo contrario. Esto se debe fundamentalmente a la actitud de los líderes de alto nivel que con su forma prepotente de actuar, ante las quejas de los clientes descalifican la política escrita e instituyen una nueva filosofía de desprecio. Así podríamos trasladarnos a todos los campos de la organización y preguntarnos qué filosofía se está practicando en cuanto a creatividad e innovación, desarrollo humano, actitud de servicio, logro de resultados, participación de la gente, limpieza, higiene, capacitación permanente, ascensos, orientación de nuevo personal, desarrollo tecnológico, etc.

Para llevar a cabo una auténtica auditoría de la filosofía corporativa que nos permita analizar nuestra realidad, debemos olvidarnos de la teoría, es decir, del deber -- ser que normalmente se consigna en los manuales de organización, y recurrir a la observación de los hechos reales, sin apasionamientos y autojustificaciones.

Para tal efecto es recomendable la participación -

y conocimiento , de un asesor externo que, sin contaminación alguna, nos dé su opinión de como observa el comportamiento interno de la organización; por supuesto, debe auxiliarse de de las opiniones de los clientes internos de la misma. Es in cuestionable que otro elemento esencial para conocer nuestra realidad filosófica es la opinión de nuestros clientes o con sumidores finales pues son ellos los más calificados para -- opinar sobre nuestra efectividad.

Es recomendable hacer este tipo de análisis por lo menos una vez al año para detectar situaciones a mejorar o - problemas a resolver, para mantener e incrementar la volun- tad de mejorar la situación presente, para aplicar nuevas y mejores técnicas que optimicen nuestro trabajo.

Además, el Director General deberá de reunirse con sus colaboradores más cercanos para escuchar su opinión en - relación de cómo se hacen las cosas; aún cuando lo que escu- che no sea de su total agrado; el proceso de aprendizaje pue de resultar doloroso, pero se hace necesario para conocer -- nuestra realidad actual y así proyectar el futuro deseado.

Tal vez la organización ya ha intentado instituir algunos conceptos filosóficos y para tal efecto debemos for- mularnos los siguientes cuestionamientos: ¿Tiene la empresa

algunas creencias fundamentales? Si es así ¿Cuáles son? ¿Sabben? las personas integrantes de la organización esos principios filosóficos? ¿Cómo afectan esos principios a las operaciones diarias? ¿Cómo se comunican esos principios en la organización? ¿Se refuerzan estos principios mediante procedimientos formales, reconocimientos y recompensas? Finalmente, ¿Cómo evaluamos en términos generales la productividad de la empresa?

Si el director conjuga las opiniones del consumidor final, la del cliente interno, del asesor externo, de sus más cercanos colaboradores y las filtra a través de una profunda reflexión, podrá conformar y definir su verdadera y auténtica filosofía corporativa, abarcando los siguientes campos:

I. En cuanto al producto o servicio

- a) Grado de satisfacción del cliente final.
- b) Servicio con valor agregado.
- c) Capacidad y velocidad de respuesta.
- d) Enriquecimiento del producto.
- e) Control de calidad.
- f) Fijación de precios de venta, etc.

II. Los mercados de la empresa

- a) Investigación de mercados
- b) Innovaciones mercadológicas
- c) Estrategias de mercadeo, etc.

III. Operación interna de la empresa

- a) Estímulo a la acción
- b) Creatividad e Innovación
- c) Orientación a resultados
- d) Desarrollo tecnológico
- e) Ambiente laboral, etc.

IV. Factor Humano

- a) Selección de personal
- b) Orientación
- c) Capacitación y Desarrollo
- d) Ascensos y promociones, etc.,

V. Ideales de servicio de orden superior con la sociedad y - el estado

VI. Aportación de orden superior que hace la empresa con la

cultura general.

Definir específicamente qué sucede en nuestra empresa, en cada uno de estos campos, nos permitirá abordar el siguiente paso.

3.- Definir objetivos de orden superior, integrando la filosofía corporativa.

Resulta revelador que las grandes empresas, ya sean de negocios, de fines sociales o ideológicos, han podido perdurar sobre base de los principios comunmente conocidos como "ideales".

Estos pueden ser realmente el deseo de sobrevivir o el de acumular riquezas, en cuyo caso al empresario se le recordará por un epitafio parecido a este: "Aquí yace un hombre que fue inmensamente rico". Sus bienes, acumulados afanosamente, no tendrán justificación alguna a menos que se conforme con un entierro al estilo faraónico con todas sus posesiones.

La palabra "utilidades" deriva del adjetivo útil, - que califica la función específica de determinadas cosas. La empresa además de generar utilidades, hacia adentro como ha--

hacia afuera, debe hacer historia, constituirse en un centro que genere cambios socioeconómicos que definiremos con sólo observar la realidad de Latinoamérica, donde se debaten en la miseria millones de seres humanos y en donde la carencia de recursos materiales reviste características peligrosas.

4.- Comprometer a todos los Líderes de la Organización con la nueva filosofía.

Una vez definida la nueva filosofía corporativa se debe comprometer a todos los líderes de la organización en su cumplimiento y fidelidad, dando especial énfasis a la congruencia de sus acciones de acuerdo con la nueva filosofía, cuidando en todo momento no contradecirla o traicionarla, -- pues de suceder tal cosa, en lugar de constituirse en la base para gestar la excelencia corporativa se puede revertir en el peor enemigo de la organización.

Este compromiso se debe realizar del vértice a la base, en los líderes del nivel más alto de la organización, quienes deberán de entenderla en toda su extensión, además de asimilar la responsabilidad de ser ellos los que deben modelar con su comportamiento diario su aplicación. Estos a su vez deberán seguir el mismo procedimiento con los líderes -- del nivel inmediato inferior y así sucesivamente hasta lle--

gar a los niveles de supervisión operativa.

5.- Convertir la Filosofía deseada en Cultura Corporativa.

Una vez definida la filosofía a implantar en la empresa, es necesario pasar del pensamiento a la acción, ya -- que de lo contrario todo quedará en buenas intenciones y no se lograrán los resultados deseados.

Inmediatamente después, manos a la obra para crear la estructura que sostendrá la aplicación práctica de la misma.

Filosofía + Acciones Específicas permanentes = Cultura Corporativa

Si en la filosofía se establece como principio fundamental el Valor Agregado, habrá que crear concursos, premios, incentivos, con los que se esté estimulando permanentemente este tipo de conducta; así, cada principio filosófico deberá ser apoyado con una estructura sistemática para estimular su desarrollo y cumplimiento y en algunos casos se deberá llegar a la sanción higiénica para aquellos que se niegan a realizarlo.

El camino más práctico para desarrollar esta etapa consiste en reunirse con los colaboradores inmediatos provocando una tormenta de ideas, para apoyar cada principio filosófico.

6.- Desarrollar Líderes de Excelencia e involucrar a los Líderes Sindicales.

La clave de la dirección es "hacer a través de los demás", por lo que los puestos que enlazan a los cuadros operativos en una organización cobran una importancia vital para lograr los resultados deseados; de eso depende la atención que deberá prestar todo líder máximo a la formación y desarrollo de sus líderes.

Básicamente hay tres tipos de líderes en toda sociedad humana; el líder natural que nace con cierto carisma y dones que le permiten un grado de influencia innata sobre los demás, el líder circunstancial que por el simple hecho de tener el poder para satisfacer necesidades y resolver problemas adquiere influencia en los demás, como es el caso de un gerente o un funcionario público al que se le concede poder sobre otras personas, lo que no significa que con la misma facilidad con que se le otorgó el poder, se le otorguen habilidades de liderazgo efectivo; y todo ejecutivo o

supervisor de una empresa, por el simple hecho de ser nombrado jefe de otros, es un líder circunstancial.

El líder cognoscitivo es aquél que ha sido entrenado sistemáticamente para ser líder.

Tradicionalmente se ha creído que el líder nace y no se hace, lo cual se ha demostrado falso, ya que el líder cognoscitivo o preparado para ser un eficaz líder sí es científicamente posible, es decir, es factible prepararse para ser un líder de éxito aun cuando se carezca de los dones naturales.

7.-Instalación de un Sistema eficaz de Administración por Resultados.

Es indispensable la instalación de un poderoso sistema de administración por resultados u objetivos que nos permitan en todos los niveles de la organización evaluar su desempeño y erradicar las evaluaciones subjetivas o de actividades que si bien pueden significar de alguna manera el esfuerzo que se realiza, nos dice muy poco de lo único que hace sobrevivir a una empresa y lograr éxito, que son precisamente los resultados.

La administración por objetivos surgió como una -- respuesta en los años sesenta y deriva de la teoría general de sistemas a una necesidad de evaluar en forma específica - el resultado de las distintas acciones que se desarrollan en una empresa; está basada en dos principios filosóficos que - son: los resultados como única medida de evaluación y la participación, para que los involucrados puedan enriquecer con su talento el logro de los objetivos. Por supuesto cubre una necesidad básica de motivación al propiciar la oportunidad - de participación en la gestión directiva, negociando el ---- subordinado sus propios objetivos.

En toda organización que ha logrado la excelencia - se encuentra la administración por objetivos como ingrediente catalizador para armonizar conjuntamente todos los esfuerzos de los recursos humanos.

8.- Desarrollar una cultura de control estadístico.

A los doctores Edward Deming y Juran se les atribuye gran parte del milagro japonés por las aportaciones que - hicieron a ese pueblo, en los años cincuenta con las técnicas del control estadístico de calidad, ya que solamente a - través de un riguroso control estadístico de fallas nos podemos guiar para atacar los problemas más importantes que nos

están afectando para no atacar aquellos problemas que por co razonada o por opiniones aisladas creemos que son los más im portantes y urgentes; así por ejemplo, solamente a través de recabar y clasificar adecuadamente las opiniones de los ---- clientes de una empresa, se localizarán las más importantes deficiencias y obviamente las mayor reincidencia quen nos -- marcarán las prioridades a atacar.

9.- Implantar un Sistema Organizado de participación : Círcu los de Control de Calidad.

Los círculos de control de calidad son el resulta- do de una cultura de excelencia y si se gestan todos los cam bios descritos, los círculos se darán sin mayor esfuerzo; la razón más común de su fracaso, es que nacen sin darse las -- condiciones necesarias y básicas para su desarrollo.

Los círculos de control de calidad son el resulta- do de las investigaciones en el área humanística de Abraham Maslow, Douglas McGregor y Frederik Hersberg, así como de -- las técnicas del control estadístico de los doctores Deming y Juran y que el profesor Isikawa concretó hacia 1961; hasta la fecha ha demostrado ser el mejor sistema para lograr la - participación y colaboración de todos los miembros de una or ganización.

10.- Crear un Centro Educativo clave del éxito empresarial.

A lo largo de extensas investigaciones desarrolladas en Países con altos índices de productividad, la cuestión permanente es: ¿Cómo lo han logrado? se encuentran innumerables respuestas; pero tal vez la única que refleja la verdadera naturaleza de su desarrollo está en la educación.

Analizando a nivel mundial, la paz o inquietud interna de cada País y sus correspondientes sistemas gubernamentales, se deduce que aquellos en los que la educación es deficiente, sufren movimientos de agitación subversiva, utilizando la ignorancia de la mayoría de sus habitantes como materia prima para sembrar ideologías contrarias.

Las diversas visitas que se han realizado a Países en vías de desarrollo, nos permiten asegurar que el único camino viable de desarrollo para América Latina es la educación. Asimismo, Países altamente industrializados como los Estados Unidos de Norteamérica, pueden reencontrar su crecimiento productivo, que ha tendido a disminuir drásticamente reeducando a su población económicamente activa.

En esta línea educacional, Japón ha sorprendido -

al mundo entero con su alto índice de desarrollo y productividad en las últimas décadas. Es precisamente la educación lo - que ha lanzado a este País a superar a otras grandes poten---cias mundiales. La educación formal lograda no tiene precedenutes en la historia de otros pueblos. Sin lugar a dudas, su mayor esfuerzo lo han realizado a través de la educación en las empresas, ya que las grandes corporaciones en el Japón han tomado como detonador básico de su propia productividad la educación interna. A través de ella han logrado mayores niveles de calidad en el orden técnico, humano y cívico, capacitando al trabajador no solamente para que contraiga un serio compromiso con su empresa, sino que le concientiza de la grave responsabilidad que contrae con los consumidores cuando el pro---ducto ha sido manufacturado a través de su esfuerzo personal. A esto se agrega la identificación de la participación cívica que realiza con su trabajo para engrandecer a su País. (2)

(2) Excelencia Directiva para Lograr la Productividad.
Colegio de Graduados en Alta Dirección, A.C.
Editorial GRAD, S.A. de C.V. 1990
Lic. Miguel Angel Cornejo y Rosado

SEGUNDA PARTE

C A P I T U L O I I I
LA ELABORACION DEL PROGRAMA DE CALIDAD PARA
LA CAPACITACION ADMINISTRATIVA

3.1. DEFINICION DEL CONCEPTO DE "PROGRAMA DE CALIDAD".-

El Programa de Calidad es una secuencia de actividades - dirigidas a elevar la calidad de las operaciones, dentro de - las respectivas Gerencias de una Organización, hasta un nivel satisfactorio alto.

Una Gerencia es la parte más pequeña dentro de una Compañía para la que es factible organizar un programa de calidad. Una Gerencia es normalmente una División, pero puede ser también parte de una División, una Unidad de Servicio independiente o una Planta. Sin embargo, es indispensable que un Programa de Calidad dentro de una compañía sea algo coordinado - y que los informes de progreso se hagan por medio de una persona de contacto en cada compañía. Este mismo procedimiento - se aplica a una manera similar para las Unidades de Servicio independientes y las Plantas.

El Programa de Calidad abarca a toda la organización desde los más altos directivos hasta cada empleado; se aplica a todas las actividades, desde la mercadotecnia, el diseño y - la producción hasta el servicio pos-venta. Es importante ---

que funciones tales como Finanzas, Personal, Compras y Embarques participen también en el programa y se establezcan también para ellas medidas de calidad. El Programa deberá verse como una parte natural y rentable de las operaciones.

Dos son los principios básicos que forman política de la calidad y sobre los que descansan las actividades del Programa de Calidad que recomiendo.

- "La Empresa debe significar calidad en su más amplio sentido. La calidad es un compromiso para cada uno de nosotros, debemos ser más conscientes de este hecho y tenerlo siempre presente".
- "Clientes satisfechos y productos libres de fallas son signos evidentes de alta calidad".

Podemos convencer a nuestros clientes (internos y externos) de la calidad de nuestros productos de dos formas.

- 1.- "Mejorando" los productos al final de la cadena de producción.
- 2.- Estimulando a los individuos en todos los niveles de la compañía para "hacerlo bien la primera vez".

Uno de los objetivos más importantes del Programa de Calidad es divulgar el principio de "hacerlo bien la primera vez" dentro de las respectivas Gerencias habremos también logrado lo siguiente:

- a) Que es posible exigir más de nosotros mismos en nuestro trabajo - esto es, realizar un trabajo "consumado". Con esto queremos decir que "LA CALIDAD EN NUESTRO TRABAJO DIARIO SIGNIFICA QUE NUESTROS RESULTADOS CUMPLEN LAS NORMAS Y SON ADECUADOS PARA QUIEN LOS RECIBE" (el siguiente eslabón de la cadena, nuestro "cliente" interno).
- b) Exigiéndonos más a nosotros mismos podemos establecer demandas más precisas y motivar a nuestros colaboradores o Gerencias cooperadoras en la Organización (normalmente el eslabón precedente o subsiguiente en la cadena). Como resultado, las demandas serán mucho más concretas y más simples de satisfacer dentro de los límites económicos establecidos.
- c) Que se reduzcan considerablemente los costos de rechazo, repetición y control a largo plazo. En otras palabras, daremos vida al concepto "La Calidad es --

Gratis" o lo que es igual, que los costos necesarios para poner en marcha un sistema de acciones preventivas de calidad serán compensados por la disminución de los costos de fallas. ¡ La calidad se paga a sí misma !.

Una vez logrado el Programa de Calidad se deberá:

- 1.- Preparar una base firme para seguir avanzando con las actividades de mejoras de calidad, incluso en niveles más altos.
- 2.- Alcanzar, un importante cambio de actitud que en el futuro significará que "LA CALIDAD DEBE SER TAN IMPORTANTE COMO LOS COSTOS Y LA PRECISION DE LAS ENTREGAS".

Además de lo referido anteriormente, el Programa de Calidad ayuda también a juzgar y determinar la situación de calidad de la Compañía en términos de sistema de calidad, productos y servicios. Otro de los objetivos es el de proponer y llevar a cabo actividades de mejora tanto a corto como a largo plazo.

Las partes correspondientes del Programa de Calidad de-

berán repetirse una vez cada año para mantener en su nivel -
elevado la conciencia de calidad.

3.2. ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS.-

Para darle continuidad al Programa de Calidad es necesario establecer los siguientes objetivos:

- 1.-Nombramiento de un Comité de Calidad.
- 2.-Elaboración de una Política de Calidad.
- 3.-Divulgación de la política de Calidad.
- 4.-Elaboración y Publicación de un artículo en el boletín del personal acerca del programa de calidad de las Gerencias.
- 5.-Formación de un grupo de proyecto para el programa de Calidad.
- 6.-Selección de actividades y determinación de amplitud y programa de tiempo para cada una de ellas.
- 7.-Establecimiento de un Consejo de Calidad.
- 8.-Establecimiento de una Organización de Calidad efectiva.
- 9.-Realizar una descripción del sistema de calidad y -- elaboración de los programas de mejoras.
- 10.-Determinación de la calidad de los productos y servicios de la Gerencia y elaboración de los programas de mejoras.
- 11.-Determinación y evaluación de los costos de calidad de la Gerencia.

- 12.-Establecimiento de como mínimo dos medidas de calidad y objetivos.
- 13.-Iniciación de informes periódicos de calidad al Comité de Calidad.
- 14.-Elaboración de una descripción de las opiniones y percepciones del cliente.
- 15.-Elaboración de un juicio de los puntos de vista de nuestros clientes sobre la competitividad de nuestros productos y servicios en términos de calidad y de un resumen de las mejoras de calidad necesarias para incrementar nuestra participación en el mercado.
- 16.-Los directivos, a todos los niveles, deben ser muy conscientes del contenido del programa de calidad y estar implicados en su realización.
- 17.-Cada uno debe recibir la necesaria formación en, la información sobre, la calidad y sus costos para ampliar y elevar la conciencia de calidad.
- 18.-Determinación de las necesidades de formación en los procesos relacionados con la calidad y elaboración de los programas para dicha formación
- 19.-Inventario y tratamiento de los problemas actuales de calidad en los respectivos niveles o emisión de ellos al siguiente nivel de organización para su resolución.

- 20.-Cada individuo presenta una lista de los problemas que le impiden un trabajo libre de fallas.
- 21.-Entrega por parte del departamento responsable de las respuestas y proposiciones de medidas para eliminar las fuentes de fallas.
- 22.-Establecimiento de un procedimiento formal para la distribución anual de premios u otro tipo de reconocimiento a la calidad.

3.3. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES.

1.- Participación de la Dirección en el Programa.

Un requisito previo para el éxito de una Compañía de calidad es que la Dirección de las respectivas compañías o Ge--rencias esté totalmente convencida de la necesidad del programa, siendo también muy importante que el personal perciba - esta convicción de una manera formal, encontrando su expresion en declaraciones formales referentes al programa y en un activo interés por parte de la Dirección. Así pues, las acciones y actividades de la Dirección son críticas para el éxito del programa.

Lo primero que ha de formarse es un Comité de Calidad - integrado por todos o algunos de los directivos de la Compañía o Gerencias. Las actividades de este Comité de Calidad diferirán según represente a una Compañía o a una Gerencia.

En el caso de una Compañía, las primeras medidas deberán ser el nombramiento de una persona y la presentación de - las políticas de calidad.

Cuando se haya diseñado la política de calidad, se debe

rá informar a todo el personal. De esta forma podrán referir se a ella en sus relaciones internas y en sus contactos con los clientes y otras personas fuera de la Compañía.

El Comité de Calidad deberá ser también responsable de la preparación de un artículo en el que se divulguen los programas de calidad de las Gerencias en la Compañía. Este artículo deberá publicarse en el boletín interno del personal o en cualquier otra publicación.

2.- Elección y Actividades del Grupo de Proyecto.

Tal y como se mencionó anteriormente, se deberá nombrar un grupo de proyecto para que dé impetu al programa de calidad. Sus miembros deberán seleccionarse por su capacidad de "conseguir hacer las cosas" mas que por sus conocimientos -- sobre temas de calidad. Por lo demás, representarán las diferentes funciones en la organización y tendrán la autoridad -- suficiente dentro de ellas para convencer de sus ideas a sus colaboradores.

La primera tarea del grupo de proyecto será completar -- la lista de actividades propuestas con otras actividades referentes a la Gerencia e incluirlas en el programa de cali--

dad después de consultarlas con el Comité de Calidad.

3.- Establecimiento de un Consejo de Calidad.

El concepto de un Consejo de Calidad puede variar en -- significado entre Compañías y Gerencias en las que ya exis-- ta. Así pués, si la estructura de un consejo ya existente se desvía de la que se expone a continuación, no deberá cambiar se si ya está funcionando bien. Por lo demás, este programa puede ser una oportunidad de reorganizar un consejo que no - funciona perfectamente o no produce los resultados que con - él se persiguen.

El objetivo principal de la formación de un consejo de calidad es establecer una oficina permanente para el trata-- miento de todo aquello relacionado con la calidad y particu-- larmente los problemas de naturaleza más profunda y seria. - Consecuentemente, una de las tareas más importante del Conse-- jo de Calidad es formular una estrategia a largo plazo para el desarrollo de la calidad de los servicios. Otras tareas - pueden incluir los sistemas de calidad, métodos de trabajo, procedimientos, auditorías y aspectos de calidad en conexión con ofertas.

Los consejos de calidad pueden formarse tanto a nivel de Compañía como a nivel de Gerencia aunque, naturalmente, la clase de miembros y las cuestiones a tratar diferirán en ambos casos.

4.- Organización de la Calidad.

Con organización de la calidad quiero mencionar la parte o partes de la organización de línea, tal como puede serlo un determinado departamento que trabaja en la homologación de componentes, pruebas de prototipos, control de recepción o inspección final. Normalmente siempre existe algún tipo de departamento de calidad cuyo trabajo se completa mediante las funciones de inspección en los talleres o los procesos de auditorías de los departamentos de diseño.

5.- Formación del Sistema de Calidad,

Parte del trabajo de un sistema de calidad puede que incluya la formación de equipos de trabajo para las respectivas etapas de planeación, (métodos, procesos, etc.). Estos equipos pueden estar formados por personas normalmente responsables de las respectivas tareas que deberán definir y cuantificar los objetivos de calidad y el trabajo que se re-

quiere para lograrlos, así como informar periódicamente al -- grupo de proyecto sobre los progresos conseguidos en la mar-- cha hacia tales objetivos.

6.- Planeación de la Auditoría de la Calidad.

Hay que establecer los procedimientos necesarios para -- una auditoría anual del sistema de calidad, si no existen.

La calidad de los productos y servicios debe ser analiza da preferiblemente por aquellas personas que son directamente responsables de ellos. En este contexto, la tarea del grupo - de proyecto es la de iniciar el trabajo y determinar la forma en que se va a informar sobre él.

Como una consecuencia del análisis, deberá proponerse un programa de mejoras por parte de los responsables para ser -- presentado al grupo de proyecto para su revisión y posterior-- mente al Comité de Calidad para su aprobación. Este programa de mejoras deberá estar encaminado a la introducción de los - métodos de trabajo o el "espíritu" descrito en la política de calidad. El principio de "libre de fallas" o "hacerlo bien la primera vez" deberá estar presente tanto en la planificación como en la ejecución del trabajo.

7.- Definición de los Costos de Calidad.

Los costos de calidad es algo que hay que definir, medir y evaluar.

Es importante dejar claro desde el principio que la definición de "Costos de Calidad" es algo mucho más amplio de lo que la mayoría supone. Esto se debe a un cambio en el concepto de "trabajo de calidad" que ha tenido lugar como uno de los resultados de los esfuerzos realizados en el desarrollo de la propia calidad. Todos los costos que se derivan de la mala calidad de un producto o servicio se incluyen en los costos de calidad (por ejemplo, cuando un departamento de ventas ha de dedicar un tiempo valioso a "mantener contento al cliente" mientras que en el taller o el departamento de diseño se trabaja intensivamente para reparar o rediseñar los productos defectuosos).

8.- Establecimiento de medidas de calidad.

Han de establecerse como mínimo dos medidas, en cada nivel.

Para cada una de las medidas de calidad se deberá esta-

blecer un objetivo y un plan realista de tiempo para conseguirlo. Es importante dejar claro que no todas las medidas de calidad tienen porqué expresarse en términos monetarios, sino que en su lugar pueden incluir el número de quejas de los clientes o las veces que ha habido que corregir un documento. Lo esencial es que la medida se considere valiosa, - con respecto a la calidad, por el personal o los clientes.

9.- Información sobre la calidad.

Para dar al Comité de Calidad una oportunidad de seguir periódicamente el desarrollo de la calidad, deberá crearse un sistema de información trimestral. En esta información - habrán de incluirse cantidades económicamente medibles y -- otras, medidas de calidad cuantificables de acuerdo con las especificaciones expuestas en el punto anterior. El fin deberá ser encontrar un método práctico de información que indi que la reducción de los costos de fallas convencionales y el incremento de los costos preventivos así como, naturalmente, la reducción del costo neto alcanzado.

10.- Conocer el concepto de calidad por parte del cliente.

La calidad tiene muchos significados.

Sin embargo, y para ser utilizados dentro de las empresas he recomendado dos conceptos de calidad complementarios. Uno dirigido principalmente al cliente/mercado, es el de -- ("IDONEIDAD PARA EL USO"). El otro, más utilizado para actividades internas de la compañía, ("CONFORMIDAD CON LOS REQUISITOS").

11.- Competitividad de productos y servicios.

Partiendo de los resultados obtenidos podemos hacer un juicio de la competitividad de la Gerencia en el mercado para cada uno de sus productos o servicios, en cuanto a su calidad, mediante un profundo análisis de los de la competencia y sus ventajas frente a los nuestros.

Después de este juicio, se deberá establecer un programa de mejoras para aquellos productos y/o servicios que estén en una posición desventajosa con respecto a la calidad de nuestros competidores.

12.- Orientar a los Directivos.

Tan pronto como se haya decidido iniciar el programa de calidad, las Gerencias deberán reunir a los directi--

vos y supervisores a todos los niveles, para informarles del contenido y significado de dicho programa, pudiéndose presentar además información adicional y otras actividades de calidad. Naturalmente, ésta es también una excelente oportunidad para implicar personalmente a los directivos en el trabajo de calidad que habrá que realizar.

Los resultados de cualquiera de las acciones que se tomen, pueden presentarse y analizarse en posteriores reuniones de seguimiento. Reuniones que pueden tener lugar trimestralmente en conexión con los informes de calidad..

13.- Formular Planes de acción.

Para ampliar el concepto de calidad y profundizar en su conocimiento por cada uno de los individuos, hay que establecer un plan de acción para las Gerencias. Una vez elaborado - éste se deberá discutir en el Comité de Calidad, quién decidirá acerca de ponerlo en práctica con un adecuado calendario.

Se dedicará atención especial a las necesidades de formación para aquellos procesos dentro de la Gerencia, relacionados con la calidad. Cualquier tipo de formación necesaria debe decidirse y ponerse en práctica tan pronto como sea po--

sible.

14.- Inventariar problemas.

Los problemas que dan lugar a una mala calidad, en cada uno de los niveles gerenciales deberán inventariarse y tratarse (solucionarse) en reuniones de calidad especiales. Si la solución a un problema requiere la asistencia de algún otro departamento, se deberá establecer con éste una cooperación directa. Temas difíciles en cuanto a costo y asignación de recursos que no puedan solucionarse a este nivel, se elevarán a un nivel superior en la organización.

La intención de esta actividad es retirar todos los viejos impedimentos que continuamente han creado problemas y dado lugar a trabajos extras. Es importante pues, que en cada una de las reuniones se pueda demostrar que se ha eliminado alguno de los problemas y que los demás están en vías de resolución.

15.- Eliminar las causas de las fallas.

Hay que orientar al menos una de las actividades hacia el individuo y tratar la situación y problemas de cada uno en

sus puestos y lugares de trabajo para generar un interés real por el programa de calidad. Este es el objetivo de esta actividad.

Seguro que existen irritantes fuentes de errores en cada uno de los puestos de trabajo que impiden al individuo un resultado libre de fallas. Una parte de estas fuentes puede estar en el propio individuo: un método de trabajo inadecuado un control deficiente del material, imprecisión en la ejecución del propio trabajo, insuficiente contacto con el cliente que ha pedido el trabajo, etc.. Estas fuentes de fallas se pueden detectar y en muchos casos eliminar totalmente, solo con dejar que el individuo exprese nuevas "demandas de calidad" sobre su trabajo. Otras fuentes de fallas pueden deberse a instancias próximas en cuyo caso se les debe advertir el significado que tiene una labor libre de fallas para que la siguiente sección pueda cumplir satisfactoriamente su misión.

La intención de esta actividad es que cada uno de los individuos pueda expresar de forma corta y concisa el porqué de la no obtención de un resultado de trabajo libre de falla, estas descripciones deberán ser posteriormente analizadas por los jefes respectivos quienes a su vez discutirán las cuestiones con sus respectivos superiores y propondrán las co

respondientes medidas correctivas.

16.- Reconocimiento.

Esta actividad ha de adaptarse a las circunstancias particulares de cada Compañía o Gerencia o la propia "cultura de la empresa".

El fin que se pretende es dar a la dirección de la Compañía o de las Gerencias un medio de atraer la atención y --- crear un continuo interés y compromiso con las cuestiones de calidad. Los premios de calidad no deben darse demasiado a me- nudo (quizá una vez al año para una Compañía o una vez al se- mestre para una Gerencia) para aumentar su importancia y ---- atraer la atención y deberán entregarse solo al individuo o - individuos que realmente merezcan reconocimiento oficial por sus esfuerzos para mejorar la calidad.

El premio puede consistir, por ejemplo, en un viaje pa- gado y una especie de "símbolo" que bien puede ser un diploma una placa, un broche o un artículo en el boletín del personal. La entrega de premios es conveniente hacerla en las grandes - reuniones de la Compañía o de la Gerencia, en las que se pre- senten por parte de la dirección cuales han sido en los perió

dos más recientes (trimestral, semestral, anual) los desarrollos de calidad.

A niveles organizativos más bajos que el Gerencial, se deja a los jefes el campo libre para la creación de diferentes formas de reconocimientos periódicos (una gratificación - puede también ser una forma de demostrar reconocimiento) para trabajos de calidad meritorios. Se necesita de todo tipo de aliento dentro de esta área si el programa de calidad ha de tener éxito.

3.4. MEDICION DE LA CALIDAD.

Ya sea que se trate de reparar un auto, diseñar una computadora u ofrecer un servicio bancario, la calidad del trabajo se deriva del interés que le pone quien lo realiza. Así cuando dos personas de iguales habilidades técnicas hacen un mismo trabajo, lo realiza mejor aquella que tiene interés auténtico en él.

De igual manera que en el pasado se desplazaron del campo a las fábricas, los empleos hoy en día se desplazan de las fábricas hacia las compañías de servicios, Actualmente la productividad y la calidad son los asuntos más importantes en las industrias de servicios. Dentro del sector, buen trabajo significa calidad, significa buen servicio.

Algunos piensan que la calidad es gratis, pero mi experiencia es que la calidad es más que gratis porque produce más ganancias y genera productividad.

La mejoría de la calidad y de la productividad de los -
oficinistas no puede lograrse por un decreto o por un estudio de tiempos y movimientos. Ambas requieren un enfoque total que principia con el cliente, ya que la calidad sólo ---

existe si el cliente es capaz de verla, por ello, la calidad debe empezar a buscarse en el espejo del cliente. La actitud de mostrar interés debe saturar a una organización y aplicarse a todo cuanto en ella se hace.

Toda función de servicio es un proceso. Todo proceso -- tiene clientes. También los grupos internos tienen clientes internos. Cada proceso debe medirse en términos de calidad -- que sean relevantes para los clientes.

En un hospital: ¿Cuántas tomas malas de radiografías -- por cada 100 pacientes? En un banco: ¿Qué tan a menudo se -- carga a abona a una cuenta equivocada?

Para mejorar hay que hacer esfuerzos notables sin impor-- tar lo bien que un trabajo o función se realiza actualmente. Hay que proponerse hacerlo mejor por un factor de 3, 5 o has-- ta 10 veces mejor que lo actual.

Quienes realizan un trabajo son quienes mejor lo cono-- cen y quienes pueden proponer buenas ideas para mejorarlo. -- Hay que ponerlos en el asiento del chofer, educarlos en la calidad y permitirles mirar en el espejo del cliente, dejar-- los evaluar su procesos propios, hacer sus mediciones y esta

blecer sus metas propias para encontrar las formas mejores - de lograr adelantos. Después para poner una calidad genuina - en los esfuerzos de mejorar los servicios hay que dar una re compensa oportuna a todos aquellos que está logrando resulta dos.

Las compañías que son dependientes absolutamente de la calidad y de la productividad, tratan a sus empleados con la misma calidad que destinan a cualquier otra parte del nego-- cio.

La calidad de los productos y servicios, podemos conocer la midiéndola, con lo que sabremos si se han alcanzado los - resultados deseados.

En los deportes la medición es básica. Los resultados, en fútbol, se miden goles; las carreras se miden en distan-- cia y tiempo; el golf se mide en cantidad de golpes compara da con una cantidad ideal; en los bolos se cuentan los pun-- tos.

Toda medida describe de lo bien que van las cosas. Y -- así se emplea la medición de la calidad.

En todos los departamentos de las Compañías se hacen regularmente mediciones en distintos momentos del trabajo.

Cuando medimos queremos saber:

- * Cual es la situación actual.
- * Si es necesaria alguna actuación inmediata.
- * Donde hay posibilidades de mejora.
- * Si las acciones de mejora dan resultado.

Diferentes mediciones de la calidad.

•

Para medir, podemos utilizar mediciones físicas, exactamente determinadas, y también mediciones subjetivas que se apoyan en acuerdos y valoraciones.

Por otra parte, una forma de poder apreciar de un vistazo una serie de mediciones, es usar métodos estadísticos.

Mediciones Físicas

Algunos ejemplos de mediciones físicas son:

- * Longitud, anchura, altura, espesor. Se expresan en

m., mm, etc.

- * Tiempo. Puede expresarse en segundos, semanas, periodos, etc.

y muchos otros que se les ocurrirán a todos.

Todas las medidas físicas están determinadas por definiciones internacionales establecidas, por lo que pueden ser comprendidas por todos.

Mediciones Subjetivas

Es difícil encontrar medidas físicas para todas las situaciones. Para medir la idea del cliente, por ejemplo, sobre la calidad de un servicio, es forzoso hacer una medición subjetiva, pues la opinión del cliente lo es. Por lo tanto es muy importante intentar convertir las opiniones subjetivas del cliente en algo concreto que se pueda medir. Y esto puede hacerse casi siempre, aunque al principio pueda parecer extraño.

Estadísticas Descriptivas

La estadística se emplea entre otras cosas, para describir diversos procesos de forma que puedan ser perceptibles de una ojeada. Así, agrupando adecuadamente cifras de ventas, - rechace, seguridad, vida de componentes, plazos de entrega, - etc., podemos tener una descripción general clara de la situación.

Puede decirse que la estadística descriptiva describe - conjuntos de cifras de forma similar a como un mapa describe el terreno: nos da una buena vista de la situación, pero sin demasiados detalles.

¿Dónde podemos medir y Qué podemos medir?

Puesto que la actividad de calidad, generalmente ha tenido su origen en producción, estamos acostumbrados a medir - la referida a producción.

En otros ámbitos no existe costumbre de medirla, pero - también en ellos puede medirse la calidad. Por ejemplo:

ECONOMIA:

Proporción de informes re--
trasados con respecto al to
tal.

Proporción de fallas de información a la central de datos.

Proporción de fallas en informes contables.

INFORMATICA:

Fallas del ordenador por datos incorrectos en cantidad o en tiempo.

Repeticiones de trabajos de datos.

DISEÑO:

Fallas debidos a defecto de especificación.

Fallas descubiertos en auditoría.

Diseños retasados.

Cantidad de revisiones después de la entrega.

**INGENIERIA DE
FABRICACION:**

Fallas de fabricación por defectos de base previa.

Tiempo para desarrollo de nuevos métodos de producción.

VENTAS:

Fallas en documentación de órdenes.

Inseguridad en contactos -- con clientes.

Cantidad de contactos con -- clientes, por contrato.

PERSONAL:

Empleo de nuevo personal.

Curso de Capacitación.

Cantidad de traslados.

Cantidad de negociaciones -- llevadas a cabo.

FORMACION:

Introducción de nuevo personal, tiempo hasta que trabajen 100%.

Formación progresiva.

COMPRAS:

Compras defectuosas por de-
fectos de base previa.

Cantidad de entradas retra-
sadas.

Rechaces debidos a mala es-
pecificación del producto.

Tiempo total entre pedido y entrega.

Y la lista puede ser mucho más larga.

El mensaje es que la calidad siempre puede medirse de alguna forma. Esto aplica a todas las actividades, departamentos y gerencias de las Compañías.

C A P I T U L O I V

IMPLANTACION DEL PROGRAMA DE CALIDAD

Uno de los retos más importantes a los que México tiene que enfrentar, es el contar con productos y servicios que cumplan con estándares mundiales de calidad. Sólo mediante un -- Proceso Sistemático de Mejoramiento de Calidad, seremos capaces de competir internacionalmente. De lo anterior, se des--- prende la necesidad de encontrar la forma para lograr una actitud de excelencia en toda la organización. El camino para cumplir con los requisitos es hacer bien las cosas a la primera vez, y de esta manera, garantizar que las actividades organizadas ocurran en la forma como fueron planeadas. A este proceso, Philip B. Crosby le llama Administración por Calidad, - del cual explicaremos sus fundamentos, su metodología, sus implicaciones y riesgos, así como las 14 etapas que el proceso de mejora supone.

Calidad es un concepto universal que se aplica a todas - las cosas que hacemos, y depende de las cualidades o requisitos que debemos cumplir. En resúmen, decimos que calidad es - cumplir con los requisitos; y hablar de calidad, implica un - nuevo estilo de administrar, pues su filosofía de hacer negocios es hacerlo bien a la primera vez.

Esto demanda en la vida del trabajo diario una congruencia gerencial de toda la organización y de cada uno de sus miembros.

Hacerlo bien a la primera vez significa:

- 1.- Aprender de la experiencia.
- 2.- Definir y fijar los requisitos a cumplir.
- 3.- Obtener el compromiso de cada persona en la organización, de asegurarse que todas las actividades y productos se realicen cumpliendo con los requisitos.
- 4.- Contar con un proceso de realimentación.
- 5.- Manejar un cambio humano, y por lo tanto, un proceso largo y lento.

El Sistema de Calidad, da la oportunidad de reducir costos en cada área funcional de la organización; la mayoría de nosotros no estamos concientizados acerca del costo por no cumplir, que es precisamente el costo de hacer mal las cosas. Crosby nos dice que del 15% al 20% de las ventas, se pierde por "no hacer las cosas bien a la primera vez" y dice que el sistema, puede reducir el costo de calidad hasta el 2.5% de las ventas si es debidamente implantado. Lo interesante de re

ducir el costo por no cumplir los requisitos, está en el resultado de los ahorros, los cuales no son cíclicos ni dependen de la economía, simplemente dependen de nuestra habilidad para administrar.

Es una filosofía de trabajo que contempla la inclusión bajo el concepto de paraguas, de programas gerenciales como: seguridad, calidad del servicio, mejoramiento de la productividad, administración del efectivo, etc. Este concepto se basa en que estamos condicionados a tolerar un cierto número de errores y, a menos que nosotros desarrollemos como organización la actitud de lograr la excelencia en todo lo que hacemos no lograremos seguridad, calidad, productividad y objetivos - en general.

4.1. FUNDAMENTOS DEL PROGRAMA DE CALIDAD.-

1º Definición de Calidad.-

Calidad significa cumplir con los requisitos, por lo tanto, la Dirección y su equipo deben definir los requisitos de cada departamento, actividad o producto. De esta manera, Administración por Calidad, será un proceso sistemático que garantiza que las actividades organizadas ocurran del modo como -- fueron planeadas.

2º Sistema de Prevención.-

El único sistema práctico será aquel que se base en la - prevención, pues la detección resulta muy cara y no elimina - el error. Prevención significa aquí el método sistemático para resolución de problemas identificados de tal forma que no vuelvan a presentarse.

3º Estándar de Desempeño.-

¿Qué tan frecuentemente queremos que la gente lo haga -- bien a la primera vez? ¿Cómo podemos explicarles lo que es ca - lidad de manera que no lo entiendan mal? Cero defectos es ---

una actitud, es un estándar de desempeño y buscamos cero desviaciones de los requisitos para "hacerlo bien a la primera vez".

4º Medición.-

Se necesita identificar el precio que pagamos por no -- cumplir, por hacer las cosas mal y repetir el trabajo, por no tener el cuidado de hacer las cosas bien. A esto se llama -- Costo de Calidad. Crosby dice que el 5% de los servicios cuesta por cumplir y en cambio el costo por no cumplir es del 20% -- de los servicios.

4.2. METODOLOGIA DEL PROGRAMA DE CALIDAD.

La metodología de Calidad consiste en una técnica de 14 etapas, la cual es esencialmente la estrategia para lograr comunicar e implantar los 4 fundamentos del sistema de Calidad.

Un resumen del proceso de mejoramiento de calidad es el siguiente: las 14 etapas están divididas en tres grupos de -- acción. El primer grupo es la acción gerencial; y éste es --- realmente el cimiento del proceso de mejoramiento de calidad, incluye las 6 primeras etapas del proceso. El grupo gerencial fue diseñado para lograr reunir sus esfuerzos y actuar como - equipo, antes de dar a conocer el proceso a los empleados y - solicitar su compromiso personal.

El siguiente grupo es la acción del empleado. Una vez - que la gerencia ha fijado los cimientos con su compromiso y - la implantación de los Equipos de Mejoramiento de Calidad y - la formación de los Equipos de Acción Correctiva, entonces es el momento de unirse y demostrar su compromiso de calidad. -- Las etapas en esta acción del empleado son 7, 8 y 9, las cua- les incluyen el Plan de cero defectos, orientación del super- visor y el día de cero defectos.

El grupo de acción final es donde P. Crosby involucra a la gerencia y a los empleados al mismo tiempo, y éstas son -- las etapas de la 10 a la 14. Este es el momento en que ambos se unen para desarrollar un cambio de largo plazo en el estilo gerencial. Este es el momento en el Proceso de mejoramiento de calidad en que se llega a los más bajos niveles de la -- compañía para hacer el mejoramiento de calidad parte de la -- cultura de la misma.

4.3. IMPLICACIONES DE ADMINISTRACION POR CALIDAD.

El compromiso gerencial es vital para el éxito del Sistema de Calidad. Si la Dirección está convencida de la necesidad de hacer negocios en forma diferente y la necesidad de implantar el proceso de calidad, es imperativo que estén completamente comprometidos con este proceso, proporcionando los recursos necesarios. El cambio cultural debe empezar por ejemplo, planeando y organizando en forma más efectiva las juntas de negocios (con una agenda, fijando normas de conducta, cómo tienen que ser tomadas las decisiones, etc.).

La principal implicación del Sistema de Calidad es un cambio de actitud cultural. Esto involucra un cambio profundo de estilo gerencial, permanente y de largo plazo.

A su vez, un cambio cultural significa cambiar la actitud de la gente obviamente este no es un cambio de la noche a la mañana. Es un esfuerzo continuo y de largo plazo, que podrá fácilmente tomarse entre 3 y 5 años. El cambio de cultura en una organización significa cambiar los valores de una compañía hacia "hacerlo bien la primera vez"

Sistema de Calidad implica un cambio de actitud en todo

lo que hacemos y cada vez que hacemos algo no debemos de tolerar errores. El cambio de actitud va desde el cambio de actitud personal hasta el cambio de comportamiento de la organización.

A través de Administración por Calidad, la gerencia puede esperar que cada persona en la organización se asegure que todas las actividades y productos se lleven a cabo de acuerdo con los requisitos. En otras palabras, cada uno se asegurará de hacer su trabajo bien a la primera vez. Al hacer ésto, estamos haciendo mejores productos, tendremos mejores utilidades y el resultado final será una mejor organización, un mejor lugar de trabajo. Se trata de desarrollar en la conciencia de cada personal la necesidad de la mejora permanente y sistemática para lograr calidad en todo lo que hacemos.

Administración por Calidad nos llevará al orden, nos ayudará a evitar el señalamiento de errores, no echando la culpa a otros, sino buscando la causa del error. Si hay un problema, el Equipo de Mejoramiento de Calidad tiene que asegurarse que el Equipo de Acción Correctiva, conozca cómo resolver un problema y resolverlo, así como saber cómo comportarse en grupo. No hay por qué aceptar el tener un problema sin una solución.

El Sistema de Calidad es una forma de ayudarnos a hacer mejor nuestro trabajo de administrar nuestros recursos aplicando sus principios. Cada uno en la organización, tiene que entender que Calidad es todo esto.

4.4. ETAPAS Y OBJETIVOS DEL PROCESO DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD.-

1.- Compromiso Gerencial.

OBJETIVO: El Director General y equipo gerencial definen su posición en relación a la calidad, establecen su compromiso de mejora y aceptan la responsabilidad de liderario.

2.- Formación de equipos de mejoramiento de calidad.

OBJETIVO: Dirigir el proceso de mejoramiento de calidad.

3.- Medición de la Calidad.

OBJETIVO: Proporcionar un medio que muestre los problemas actuales y potenciales por no cumplir con requisitos, de tal forma, que permita una evaluación objetiva y conduzca a la acción correctiva.

4.- Valuación del Costo de Calidad.

OBJETIVO: Asignar valores en pesos a los elementos de --

costo por cumplir con los requisitos de cada área de oportunidad identificada, con el propósito de establecer prioridades y conducir la acción correctiva.

5.- Concientización sobre la calidad.

OBJETIVO: Proveer los métodos que permitan despertar y desarrollar el interés de todo el personal hacia el cumplimiento de requisitos en productos y servicios y crear conciencia acerca de la reputación de calidad que tiene una Compañía.

6.- Equipos de Acción Correctiva.

OBJETIVO: Proveer un método formal, sistemático y permanente de resolución de problemas que provenga de un plan de indentificación de causas de acción.

7.- Planeación del programa "Cero Defectos".

OBJETIVO: El Programa "Cero Defectos" busca desarrollar

una actitud permanente de "hacerlo bien a la primera vez" (actitud de prevención de defectos.)

Planear las actividades que se requieren para involucrar a todo el personal a adoptar "Cero Defectos" como el estándar de desempeño.

8.- Entrenamiento a Jefes y Supervisores.

OBJETIVO: Definir y proporcionar el tipo de entrenamiento que requieren los Jefes y Supervisores para desempeñar un rol pro-activo en el proceso Mejoramiento de Calidad en su área de trabajo.

9.- Día Cero Defectos.

OBJETIVO: Realizar un evento que permita a todo el personal darse cuenta, a través de vivencias personales.

- a) De la seriedad del compromiso del Director General hacia la calidad.
- b) Que ha habido un cambio, que implica comprometerse con el Estándar de cero defectos.

10.- Fijación de Metas.

OBJETIVO: Aterrizar el proceso de Calidad en todas las áreas de trabajo.

Llevar el compromiso del empleado a la acción a través del establecimiento de metas de mejora (en su área), para él y su grupo a 30, 60 y 90 días.

11.- Eliminación de la causa del error.

OBJETIVO: Establecer un medio de comunicación formal hacia los Jefes respecto a las situaciones (problemas u obstáculos) que le impiden al subordinado:

- * Hacer bien su trabajo.
- * Lograr sus metas de mejora.
- * Cumplir con los requisitos del cliente con Cero Defectos.

Lograr que se de la acción de los Jefes en la eliminación de los obstáculos a través de las áreas funcionales apropiadas o de equipos de acción correctiva.

12.- Reconocimiento.

OBJETIVO: Distinguir en público al personal que alcance metas específicas y/o resultados sobresalientes, sin importar el tamaño de las metas o la complejidad de las soluciones.

13.- Consejos de Calidad.

OBJETIVO: Comunicación entre responsables de Administración por Calidad y líderes de equipo para buscar cómo perfeccionar el Proceso de Mejora.

14.- Hacerlo de nuevo.

OBJETIVO: La repetición hace permanente al programa para que la calidad sea parte integral de la organización. Se vuelven a cuestionar los requisitos buscando permanentemente una ventaja -- competitiva.

4.5. DESARROLLO DE LAS ETAPAS DEL PROCESO DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD.

1.- Compromiso Gerencial.-

Discutir la necesidad de Mejoramiento de Calidad con el equipo gerencial de la empresa, haciendo énfasis en la necesidad de prevenir errores. Para lograr esta comunicación se dispone de películas, material audiovisual y otros recursos. (No confundir "comunicación" con "motivación". Los resultados de la comunicación son reales y duraderos, en cambio, los resultados de la motivación son superficiales y a corto plazo). -- Preparar la política de calidad de la compañía. Estar de acuerdo en que el Mejoramiento de Calidad es una forma práctica de mejorar las utilidades.

2.- Equipo de mejora de calidad.-

Reunir a los representantes de cada departamento para formar el Equipo de Mejoramiento de Calidad. Estos deberán ser personas que puedan hablar con su departamento y comprometer esa operación/departamento a la acción. (Preferentemente, el Jefe del Departamento debe participar por lo menos en la primera vuelta). Orientar a los miembros del equipo acerca del contenido y propósito del proceso. Explicar que roles en

tre los cuales se encuentra la elaboración de un plan de acción necesario para llevar a cabo en sus departamentos y en la Compañía.

3.- Medición de Calidad.

Es necesario determinar la situación de la calidad en toda la compañía. La medición de la calidad, debe ser establecida en cada área de actividad donde no exista, y revisada donde ya exista. La situación de Calidad es graficada para mostrar donde es posible hacer una mejora, donde es necesario una acción correctiva y así documentar posteriormente las mejoras actuales.

4.- Evaluación del Costo de Calidad.

Los estimados iniciales tienden a ser diversos (aunque bajos) y por lo tanto, es necesario conseguir cifras más exactas. La oficina del Contralor será la encargada de esto. Se le debe proporcionar información detallada sobre lo que constituye el Costo de Calidad.

5.- Concientización de Calidad.

Es el tiempo para compartir con los empleados lo que -- realmente está costando el no tener calidad ésto se efectúa -- entrenando a los jefes para que orienten a sus empleados y --- por medio de una evidencia visible de la preocupación de mejorar la Calidad a través de la comunicación con material como Boletines, Películas, Posters. No confundir ésto con algún esquema de motivación rápida. Este es un proceso participativo y no involucra el manejar a las personas. Este es un paso importante. Este puede ser el más importante de todos. La gente de oficinas y servicios, debe ser incluida como cualquier persona.

6.- Acción Correctiva.

- a) Identificación de problemas.- Las personas se animan cuando hablan de sus problemas, no solamente - de los que surgen a la vista en las etapas de Medición, Costo de Calidad y Concientización. Los problemas son presentados a la atención del Equipo de Mejoramiento de Calidad.

- b) Jerarquización de los Problemas.- El Equipo de -- Mejoramiento de Calidad evalúa y asigna los problemas a los Equipos de Acción Correctiva, con base -

en su frecuencia e importancia.

- c) Proveer soluciones e implantarlas.- Los Equipos de Acción Correctiva pueden ser formados en todos los niveles de la organización y utilizarse en todas - áreas del negocio. Los Equipos de Acción Correctiva pueden ser formados con una persona, o bien, -- por varias inter o intradepartamentales. Los Equipos de Acción Correctiva son desintegrados una vez que la solución ha sido implantada.

7.- Planeación del Programa Cero Defectos.

Tres a cuatro miembros son seleccionados para investi-- gar el concepto de Cero Defectos y la manera de implantar el - programa. El Gerente de Calidad debe aclarar desde su princi-- pio que Cero Defectos no es un programa de motivación. Su pro-- pósito es comunicar a todos los empleados el significado lite-- ral de las palabras "Cero Defectos" y el pensamiento de cada - uno debe ser "Hacerlo bien a la primera vez". Esto debe ser -- transmitido a cada uno de los miembros del equipo. En particu-- lar, el grupo adecuado deberá buscar diversas formas de vincu-- lar el programa con la filosofía de la Compañía.

8.- Entrenamiento de Supervisores.

Una orientación formal con todos los niveles de la Gerencia deberá ser efectuada antes de que se implante el Programa Cero Defectos. Todos los gerentes deberán entender bien cada una de las etapas para que puedan explicárselas a la gente. La prueba de entendimiento es la habilidad de explicarlo.

9.- Día de Cero Defectos.

El establecimiento de Cero defectos, como estándar de desempeño de una Compañía, debe ser hecho en un día. De este modo, cada uno entenderá de la misma manera. Los Supervisores/Jefes, deberán explicar el programa a su gente y hacer algo diferente, en el lugar de trabajo, de tal manera que cada uno reconozca que éste es un día con una "nueva actitud".

10.- Fijación de metas.

Durante las reuniones con los empleados, cada Supervisor/Jefe pide a ellos que establezcan las metas sobre las cuales les gustaría trabajar y lograrlas. Usualmente, deben ser metas a 30, 60 y 90 días. Todas deben ser específicas y capa--

ges de ser medibles.

11.- Eliminación de causa de error.

Se les solicita a las personas que describan cualquier problema que los mantiene alejados de ejecutar un trabajo libre de errores, en una forma simple de sólo una hoja. Este no es un sistema de sugerencia. Todo lo que ellos tienen que hacer es describir el problema; el grupo funcional adecuado desarrollará la respuesta. Es muy importante que cualquier problema listado; sea reconocido dentro de las 24 horas siguientes. Las descripciones típicas pueden ser:

- Esta herramienta o equipo ya no es suficiente para operar actualmente a este ritmo.
- El Departamento de Ventas comete muchos errores al recibir las órdenes de compra.
- Hacemos muchos cambios por teléfono en Programas de Producción y muchos de ellos terminan en que tenemos que hacerlo de nuevo.

12.- Reconocimiento.

Programas de Reconocimiento son establecidos para premiar aquellos que alcanzan sus metas o efectúan actos sobresalientes. El deseable no asignar valores relativos a la solución de problemas. Los problemas identificados durante la etapa once, deben ser tratados de la misma manera, ya que no son sugerencias. Los premios o reconocimientos, no deben ser monetarios. El reconocimiento es lo más importante.

13.- Consejos de Calidad.

Los profesionales de Calidad y el Jefe del Equipo de Mejora de Calidad, se reúnen regularmente para comunicarse entre ellos y determinar las acciones necesarias para perfeccionar y mejorar el proceso de mejora de calidad.

14.- Hacerlo otra vez.

El programa normal toma de 12 a 18 meses. Para ese entonces la rotación de personal y las situaciones cambiantes, - habrán deteriorado mucho los esfuerzos de entrenamiento. Por - consiguiente, es necesario formar un nuevo Equipo de Mejora de

Calidad representativo e iniciar el nuevo. El día Cero Defec--
tos en las ocasiones siguientes, deberá efectuarse como un an
versario. Puede ser suficiente sólo una notificación de este -
aniversario o puede ser también un desayuno. El punto es que -
el proceso de mejora nunca termine.

4.6. EL MEJORAMIENTO DE CALIDAD Y EL CAMBIO CULTURAL.

El Mejoramiento de Calidad involucra un cambio cultural, que implica un cambio de actitud en el personal y en la organización, que a continuación quedará como sigue:

EN LA PERSONA:

- * Mejorar hábitos y costumbres personales
- * Crear orden/actuar con certeza.
- * Cumplir compromisos/lograr eficacia personal.
- * Competir contra uno mismo.
- * Ser puntual.
- * Buscar calidad de vida.
- * Aceptar sus propios errores.
- * Tener seguridad de si mismo.
- * Planear y organizar todo lo que se hace.
- * Ser pro-activo/tener iniciativa.
- * Aceptar realimentación personal.

EN LA ORGANIZACION:

- * Fijar y cumplir requisitos.
- * Establecer sistemas de prevención.
- * Inculcar la actitud de Cero Defectos.
- * Desarrollar la medición del error.
- * Actuar con certeza.
- * Eliminar lucha por el poder.
- * Trabajar en equipo/ser productivo.
- * No buscar culpables.
- * Reconocer logros.
- * Mejorar la comunicación.

- * Actuar con Juicio/usar criterio.
- * Tener apertura/confianza.
- * Ser simpático/saber escuchar.
- * Eliminar problemas de raíz.
- * Administrar el tiempo.

C O N C L U S I O N E S

Después de conocer en términos muy generales los antecedentes de lo que es el mundo de la CAPACITACION, aún me encuentro muy lejos de entender el porque del Comportamiento Humano, ya que sigue siendo muy similar al de muchos años atrás.

Sin embargo existen actualmente herramientas sofisticadas muy necesarias en cualquier ámbito de aplicación para hacer las actividades más importantes, y todavía más prácticas y muy relevantes. Aún así tenemos que no se automotivan los Recursos Humanos para estar mejor preparados en sus labores cotidianas.

Puedo pensar que entra muy tarde la vigencia de la reglamentación que genera la obligación patronal de preparar y capacitar mejor a su personal (1978), trayendo con esto una importante manifestación de incomodidades por parte de los Sectores Industrial y Comercial, por considerar que se incrementan los costos de sus productos o servicios.

Pero después de analizarse ampliamente los conceptos de competitividad, productividad, calidad y mejora de los servicios al cliente, se empieza a unificar un criterio muy amplio de condiciones en el ámbito del Desarrollo Organizacional de

las Compañías, con el objeto de empezar un cambio que redunde en mayores utilidades a los empresarios y se repercutan los beneficios en mejores condiciones de vida para los empleados.

Pero, surge la pregunta de ¿Cómo hacerlo, sin que se --- afecten adicionalmente los gastos de operación y se mantenga un equilibrio de productividad de la gente?

Esto no es fácil de contestar, sin embargo si se trata de como mejorar una Cultura Organizacional y su nivel de vida actual de los trabajadores, entonces es el momento de conocer los alcances que tienen las organizaciones desde el punto de vista económico y social, para aplicar una metodología para el mejoramiento de la calidad en los Servicios Administrativos.

De todas las inquietudes anteriores, se desarrolla una teoría dentro del contenido de este documento que nos lleva a conocer los dos aspectos relevantes siguientes:

- 1º Conocer las inconformidades de los clientes internos insatisfechos.

- 2º Como aplicar un Programa Administrativo de Calidad sin costos adicionales.

Con referencia al primer punto relativo a las inconformidades de Clientes Internos insatisfechos, nos damos cuenta -- que no se tiene un filtro de importancia dirigido a los aspectos de calidad administrativa dentro de las empresas:

Como consecuencia cuando se recibe la documentación en cualquier área de servicio, se le debe de repercutir el valor agregado del siguiente servicio, incluyendo todos los detalles de calidad posible como son atención, rapidez, buena presentación, etc.

Normalmente no se hace lo mencionado anteriormente, procurando que se justifiquen las tardanzas de entrega de información y documentación y errores en su contenido, aparte de ser gente de confianza a la cual se le justifica o se nos justifica todos los requisitos de calidad, aunque muchas veces sepamos que son requerimientos importantes en el proceso de Sistemas Administrativos.

Por lo que respecta del segundo punto que es la aplicación de un "Programa Administrativo de Calidad", este permite integrar a todas aquellas áreas en que directa o indirectamente intervienen desde antes del proceso de Producción hasta después de la Comercialización de un producto o servicio, haciendo que sea más importante su participación al estable----

cerse tramos más cortos de control al aplicarse los "Principios Administrativos de la Calidad".

Ciertamente, aunque estamos lejos de establecer mediciones exactas de calidad en actividades administrativas, por lo altamente técnicas e intangibles que son; no nos es posible abandonar la idea de que cualquier esfuerzo que se haga, siempre redundará en resultados más favorables.

Por otro lado es importante manifestar que cuando los empresarios se refieren a problemas de calidad, no necesariamente se refleja ese comentario a características del producto, sino que también pueden ser producidos por los Servicios Administrativos, por que los que controlan estas funciones son los Recursos Humanos.

A caso se puede valorar en términos económicos una toma de decisiones equivocada?

Entonces si se aplicara un adecuado MODELO ESTRUCTURAL DE MEJORA EN LOS SERVICIOS ADMINISTRATIVOS EN LAS ORGANIZACIONES, con la metodología correspondiente, se obtendrían servicios de muy alta calidad competitiva y se lograría el verdadero cambio cultural que se necesita dentro de esas organizaciones.

BIBLIOGRAFIA BASICA

- 1.- TRUEBA URBINA, ALBERTO
TRUEBA BARRERA, JORGE
LEY FEDERAL DEL TRABAJO 59ª EDICION
EDITORIAL PORRUA, S.A. 1989
- 2.- HERRERAMORO RODRIGUEZ, MIGUEL ANGEL
DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION
PARA EL AREA DE PERSONAL 1986
TESIS PARA OBTENER EL TITULO DE L.A.I.
INSTITUTO SUPERIOR DE ESTUDIOS COMERCIALES
- 3.- WERTHER Jr., WILLIAM B.
KEITH DAVIS
ADMINISTRACION DE PERSONAL Y RECURSOS
HUMANOS
EDITORIAL MCGRAW HILL 2da. EDICION
INTERAMERICANA DE MEXICO, S.A. DE C.V. 1988
- 4.- ARIAS GALICIA, FERNANDO
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
EDITORIAL TRILLAS, S.A. DE C.V.
21ª REIMPRESION 1989
- 5.- CORNEJO Y ROSADO, MIGUEL ANGEL
EXCELENCIA DIRECTIVA PARA LOGRAR LA
PRODUCTIVIDAD
COLEGIO DE GRADUADOS DE ALTA DIRECCION, A.C.
EDITORIAL GRAD, S.A. DE C.V. 1989
- 6.- OUCHI, WILLIAM
TEORIA Z
ADDISON-WESLEY IBEROAMERICANA, S.A. 1986
WILMINGTON, DELAWARE, U.S.A.
- 7.- PETERS, T. WATERMAN Jr, R.
EN BUSCA DE LA EXCELENCIA
LASSER PRES MEXICANA, S.A.
MEXICO, D.F. 1984

- 8.- JURAN, J.M.
QUALITY CONTROL HANDBOOK
MCGRAW-HILL
MEXICO, D.F. 1986
- 9.- BLANCHARD, K.
SPENCER, J.
EL EJECUTIVO AL MINUTO NUEVAS TECNICAS
DE DIRECCION
ECONOMIA Y EMPRESAS
EDITORIAL GRIJALBO 1988
- 10.- CRAIG, ROBERT.
MANUAL DE ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DE
PERSONAL.
EDITORIAL DIANA
MEXICO, D.F. 1990