

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

26
2 ej.

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

“LA CALIDAD TOTAL”

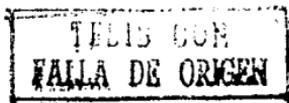
SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA
QUE EN OPCION AL GRADO DE LICENCIADO
EN ADMINISTRACION

PRESENTAN

WILLIAMS HERNANDEZ MARISELA
MONTOYA ZURITA LUIS ENRIQUE

Profesor del Seminario
C.P. y L.A.E. Humberto Ramírez Iglesias

México, D.F.



1992



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

INDICE GENERAL

INTRODUCCION.....8

CAPITULO I

LA FILOSOFIA DE LA CALIDAD TOTAL

- . Concepto de Calidad Total10
- . El Triángulo de la Calidad.....13
- . Concepto de Calidad de Deming.....17
- . Características tangibles e intangibles
de la Calidad.....19
- . Características de Calidad de un producto.....20
- . La Calidad Total y otras Filosofías.....22

CAPITULO II

LA CULTURA DE CALIDAD EN LA ORGANIZACION

- . La Cultura de Calidad en la Organización27
- . Influencia de las Actividades Intangibles ..
en la Organización29
- . La Madurez de la Empresa.....31
- . La Importancia del Trabajo de Equipo
para la Calidad Total.....32
- . La Calidad de la Administración
del Personal.....33

CAPITULO III

LA PLANEACION TOTAL

. Un enfoque de la Planeación Estratégica.....	37
. El Area Operativa.....	39
. Análisis Situacional.....	41
. La Planeación Contingencial.....	45
. El Desarrollo de Misiones y Objetivos.....	45
. Los Sistemas de estrategias.....	47

CAPITULO IV

EL CONTROL DE GESTION

. Control de Gestión.....	50
. La Teoría Justo a Tiempo.....	59

CAPITULO V

IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE CALIDAD

. Los Sistemas de la Empresa.....	67
. Los Sistemas de Calidad.....	71
. El Plan Estratégico de la Calidad.....	74
. Impacto de la calidad en la Economía.....	77
. Etapas de La Administración por Calidad.....	79
. La Cultura de Servicio.....	82

CAPITULO VI

LAS TECNICAS DE LA CALIDAD TOTAL

. La Técnica PERT.....	85
. Método de la Ruta Crítica.....	91

. Programa Maestro.....	93
. El Control Presupuestal.....	98
. Medición del Desempeño.....	101
. El Punto de Equilibrio.....	105

CAPITULO VII

COMENTARIOS Y CONCLUSIONES.....	109
---------------------------------	-----

CAPITULO VIII

BIBLIOGRAFIA	113
--------------------	-----

INTRODUCCION

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

El presente trabajo tiene la finalidad de brindar una guía para el conocimiento de la Calidad Total facilitando su comprensión y correcta aplicación a las necesidades de nuestros tiempos ya que esta filosofía ha venido revolucionando el mundo actual y desarrollando los parámetros de evaluación del esquema empresarial moderno del cual no podemos quedar al margen. Esta teoría ha abierto el preámbulo de la integración total del personal como motor vital de el logro de la excelencia humana dentro de los objetivos de la empresa.

Es por ello que desarrollamos el presente estudio como una aportación para la cultura empresarial y administrativa de nuestro país.

CAPITULO I

LA FILOSOFIA DE LA CALIDAD TOTAL

CONCEPTO DE CALIDAD TOTAL

La calidad total es una filosofía que nació en el Japón en los años 60's y que ha revolucionado el uso y aplicación de elementos y técnicas convencionales de estadística y control integrándolas y articulándolas para lograr el establecimiento óptimo de la calidad en la empresa de manera total a través de una participación de todas las áreas y niveles que la integran con el desarrollo de círculos de estudio de la calidad y del perfeccionamiento conjunto de los métodos y procesos que influyen en la elaboración de un bien y/o servicio.

La calidad total elimina el control final estricto para integrarlo en la participación del elemento humano en cada uno de los procesos que intervienen en la elaboración del producto basándose en la formación de conciencia de sólida colaboración multidisciplinaria que permita la erradicación de errores y obtención del máximo nivel de eficiencia en cada producto.

Este enfoque abarca desde la calidad en la formulación de metas y objetivos hasta el control estadístico, ofreciendo un contexto más completo de los factores que influyen en la empresa y enfocándose a elementos estratégicos dejando atrás

los modelos eficientistas y matemáticos a los cuales se limitaban los diferentes enfoques.

La calidad es el mejoramiento incesante de todos los procesos.

A la calidad se le debe distinguir como una función de materiales, procesos y diseños técnicos, y calidad como una función de desempeño de los empleados.

Existen 3 consideraciones importantes al hablar de calidad:

- **Calidad Explicita.**- Que son características que se articulan y se pueden describir.
- **Calidad Implícita.**- Son las cosas que el cliente da por hecho, que recibe y que tal vez no sabe describir.
- **Calidad por Añadidura- (Valor Agregado)** Son los atributos que el cliente no espera y que el proveedor ofrece o incluye con el propósito de sorprenderlo favorablemente.

Se dice que el mejoramiento incesante de todos los procesos es la clave de la Calidad Total por las consecuencias a nivel macro que tienen las mejoras. De este concepto se desprende la llamada reacción en cadena en la cual cada paso es consecuencia del anterior (Deming).

El control y dominio total de los procesos conlleva a
"una Ventaja Competitiva"

Aumenta la Calidad

Disminuye el Trabajo

Mayor Productividad

Disminuye el Costo

Precios mas Flexibles

Incrementa la penetración de la empresa en el mercado

Crece la empresa y hay mayor seguridad para todos

Practicar la Calidad Total es desarrollar productos y servicios manteniéndolos en el mercado como los más atractivos y -
satisfactorios para el cliente.

EL TRIANGULO DE LA CALIDAD



Este triángulo simboliza la relación que deben guardar la calidad, trabajo en equipo y el desarrollo tecnológico si una organización quiere alcanzar el éxito.

Tomando juntos, éstos 3 elementos son extremadamente fuertes y estables.

Un vértice de este triángulo representa la calidad tal y como la define el cliente, esta viene a ser el nuevo enfoque de la calidad. El segundo vértice representa el enfoque científico o enfoque basado en datos que utilizados para estudiar los procesos y que representa una estrategia que conduce a mejoras fundamentales duraderas. El tercer vértice representa a los empleados trabajando conjuntamente como "Un solo equipo" con lo cual aprenden a aplicar estos principios.

La Calidad no es solo producir y tratar de vender sino rediseñar y llevar nuevamente el proceso bajo control, este ciclo se repite y se repite logrando así el incremento continuo de calidad.

Calidad significa calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad del proceso, calidad de la división, calidad de las personas incluyendo a los trabajadores, Ingenieros, Gerentes y Ejecutivos, calidad de los sistemas, calidad de la empresa, etc. Lo que se requiere es controlar la calidad en todas las formas posibles.

Para poder definir la calidad es preciso tomar en cuenta el precio ya que al planear y diseñar este es de gran importancia puesto que no habrá control de calidad que no haga caso al precio, las utilidades y el control de costos.

La verdadera calidad es aquella que cumple con los requisitos de los consumidores.

En una organización se realizan incontables trabajos los cuales se deben pensar como etapas en un proceso.

Podemos definir un proceso agrupando en secuencia todas las tareas que se dirigen al logro de un resultado particular. Como ejemplo podemos citar los pasos en la producción de un artículo, la contratación o entrenamiento de un nuevo empleado o el llenado de una orden. Así nos damos cuenta de que cada actividad forma parte de un proceso y en una organización existen miles y miles de procesos.

Al darnos cuenta de que todo lleva un proceso para poder llegar a un producto final, se da un gran cambio hacia la calidad.

La Calidad no es enfocarse solamente al producto final de la línea o a la persona que genera un servicio. La Calidad de lo que sale de un proceso va determinada por la calidad de lo que entra en cada etapa, proceso o sistema de la organización.

Para saber si realmente se está entrando a la calidad es necesario cuestionarse ¿ Esté haciendo las cosas correctas ?, ¿ Esté satisfaciendo a los clientes ?, ¿ Están obteniendo los clientes de manera precisa los productos y servicios que requieren ?, ¿ Exactamente cuándo y cómo ellos lo requieren ? - claro que para contestar estas preguntas será necesario que lo hagan los clientes ya que cualquier compañía puede producir algún producto muy sofisticado y ofrecer un servicio superior, pero todo esto puede resultar un desperdicio de esfuerzos si resulta que no es lo que el cliente quiere. Una meta de alta calidad significa seleccionar características clave - basadas en las necesidades, deseos y capacidades de los clientes potenciales.

Un punto importante a recordar acerca de la calidad es que

la responsabilidad por la calidad es, en el último de los casos de la alta gerencia. Ya que solamente ellos pueden establecer el compromiso por la calidad que deberá tener la organización. Sólo ellos pueden estructurar la idea de lo que es la calidad, puesto que ellos cuentan con el poder e influencia para proporcionar a los empleados el apoyo necesario para enviar productos y servicios de calidad a los clientes.

CONCEPTO DE CALIDAD DE DEMING

El concepto de Deming es una importante herramienta para implantar la Calidad Total que reconoce los siguientes beneficios:

Beneficios de la Calidad Total:

- 1) Satisfacción del Cliente
- 2) Mayor Penetración
- 3) Una Mayor Posición Competitiva en el Mercado
- 4) Reducción de Costos
- 5) Mejora el Ambiente de Trabajo

El Control de Calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea más económico, más útil y siempre satisfactorio para el consumidor.

Para poder iniciar un Control de Calidad óptimo es necesario en primer lugar que:

- Los Gerentes, los Jefes y todos los responsables por el Control de Calidad, deben ser los primeros que empiecen a estudiar en que forma se va a llevar el Control de Calidad.
- Se debe asistir a Conferencias con respecto a Control de Calidad y Circulos de Calidad, visitar Industrias y Empresas donde se este aplicando el sistema.

Claro que como a Gerentes y Jefes es necesario que también asistan supervisores y en su caso a futuros dirigentes.

- Debe escogerse a la persona idónea que debe promover las actividades de Control de Calidad y Círculos de Calidad. Esta misma persona deberá de preparar la forma en que se dará la capacitación a los dirigentes.
- De esta manera se empieza ya a entrar de lleno a la capacitación tanto de dirigentes como de personas necesarias para el buen funcionamiento de este sistema.

CARACTERÍSTICAS TANGIBLES E INTANGIBLES DE LA CALIDAD

Para poder medir la Calidad de un producto cualquiera que este sea, será necesario hacer un meticoloso análisis del producto ya que existe una gran variedad de estos y debido a sus diversos componentes y estructura no es fácil la medición.

Es necesario establecer una unidad de garantía si no será imposible dar la garantía segura aunque así se desee.

Las características de calidad reales son muy difíciles de medir, como ejemplo podemos mencionar una característica de calidad real de el papel periódico es "no romperse mientras se imprime en una prensa rotativa" ya que existen diversos tipos de prensa, Como sabremos que en cualquiera de ellas no se romperá el papel?.

Algunas características se pueden medir con procedimientos físicos o químicos; para otras la prueba tendrá que basarse en las percepciones sensoriales humanas como son: color, sonido, olor, olfato, gusto y tacto.

En la época que vivimos y debido a la gran competencia a la que se enfrentan día con día las empresas para poder alcanzar la mejor calidad, las empresas o industrias ganadoras serán aquellas que hayan aprendido a medir las características de sus productos.

CARACTERISTICAS DE CALIDAD DE UN PRODUCTO

Es raro que exista un producto con una sola característica.

Para poder tener una clara visión de las características de calidad de cualquier producto es necesario distinguir primero la importancia relativa de las diversas características de calidad que un producto posee, como son:

- **Un Defecto Crítico:** Es aquella característica de calidad que se relaciona con la vida y la seguridad por ejemplo los frenos de un automóvil que no funcionan.
- **Un Defecto Grande:** Es aquella característica de calidad que afecta seriamente el funcionamiento de un producto, por ejemplo el motor de un automóvil que no funciona.
- **Un Defecto Menor:** Es aquella característica de calidad que no afecta el funcionamiento del producto, pero que no gusta a los clientes. Como ejemplo podríamos mencionar la raspadora de un automóvil.

Tal vez esta clasificación no sea tan definitiva que para algunos productos la clasificación tienda a que ser más detallada.

Ya que en términos generales los defectos críticos no serán permitidos jamás mientras que los pequeños defectos menores serán aceptables.

A pesar de la existencia de métodos (se les podría llamar) - para lograr la medición de un producto, nunca será la misma - calidad de un producto a otro aunque se usen los mismos méto- dos para medir ya que siempre uno tendrá mayor duración, ma- yor capacidad, etc. podriamos poner como ejemplo un foco si - lo consideramos individualmente, la duración de cada unidad - puede variar ampliamente entre 100 y 2000 horas, mientras que en un lote de focos la dispersión puede estar dentro de un - intervalo de 900 a 1100 horas en este caso los consumidores - preferirán este último.

LA CALIDAD TOTAL Y OTRAS FILOSOFÍAS

Desde el término de la 2ª Guerra Mundial, diferentes pensamientos administrativos se generaron pero sólo algunas fueron adoptadas como filosofías de empresa.

En aquella etapa surgió como principal enfoque la Teoría Racionalista que conformó la filosofía de las empresas de aquel entonces: Mayor utilidad= Mejor empresa, Supervisión = mayor eficiencia.

Esta teoría se sustentaba en medir de manera matemática y estadística los aspectos derivados puramente de la producción y utilidades de la empresa. En cierto modo esta teoría fué operante por la necesidad del mercado por adquirir productos los cuales se requerían en grandes cantidades.

Esto traía como consecuencia a un mercado estático sin competencia más que de producción de bienes y/o servicios; pero el contexto empezó a cambiar y la teoría racionalista continuaba tomando los mismos parámetros de eficiencia y el mercado se saturó de productos elementales y ahora los demanda de acuerdo a sus necesidades propias.

Las empresas no eran realmente eficientes o sea su factor humano era despreciado, su participación estaba limitada a formar parte de los procesos industriales y relegado su rendi

miento y creatividad con técnicas estadísticas y de producción.

No existía entonces un desarrollo organizacional y el control era de carácter final.

A raíz de los serios problemas organizacionales y de desempeño surgieron las filosofías humanistas como la de Elton Mayo. Estos enfoques intentaban descubrir la motivación humana y su desarrollo a través de técnicas de motivación.

Se tomaron en cuenta las necesidades sociales y de autoestima del hombre y las condiciones de la empresa pero no proponía un estilo de vida en los empleados o un desarrollo de las organizaciones.

También habían surgido teorías como la "X" y la "Y".

La primera sustentaba la idea que el hombre trabajaba porque no tenía otra alternativa y la segunda planteaba una pertenencia y enajenación exagerada del empleado hacia la empresa. Pero no veían a las empresas como organización si no se enfocaban solo al aspecto de actividades y actitudes humanas. no existía un análisis a fondo.

Se observaba que no existía el grado de calidad necesario.

Surgió entonces del modo empresarial japonés los "Círculos de Calidad" en los cuales se llevaba a cabo una retroalimentación de experiencias entre los empleados para encontrar una mejor forma de desarrollar su trabajo pero aún hacia falta la integración de todos los niveles.

En Occidente se intentaron implantar los comités como una analogía a los Círculos de Calidad. Pero las normas, procedimientos y acuerdos no eran suficiente para influir en la filosofía del trabajo del personal.

Nació también la administración por objetivos que se enfocaba a la competencia interna y al logro de metas y/o objetivos. Pero planteaba una tendencia al trabajo personal y no de equipo. Los resultados personales eran más importantes que los de la institución y su cuantificación fue el enfoque básico.

Surge entonces también el modelo de planeación estratégica que analiza y prevé los cambios del medio ambiente y adapta a la empresa, la mejora y la desarrolla, pero este enfoque se limitaba a los ejecutivos.

Por otra parte la teoría de la "Excelencia" sostenía el desarrollo de la competitividad, destreza y fuerza de los ejec

tivos pero ignoraba a otros niveles y su enfoque fué siempre mercadológico.

Como respuesta a todo ello y con el antecedente de los Círculos de Calidad nace la Calidad Total.

Que aplica la autosupervisión en cada proceso y parte de un estilo de vida de la empresa basada en la filosofía de realizar las cosas de manera excelente y a la primera vez.

Introduce la planeación en cada proceso, influye en la vida del personal y lo desarrolla a largo plazo cuidando todos los aspectos de la empresa. Los objetivos son de la empresa y aplica un análisis de los resultados más completo y amplio.

CAPITULO 11

LA CULTURA DE CALIDAD EN LA ORGANIZACION

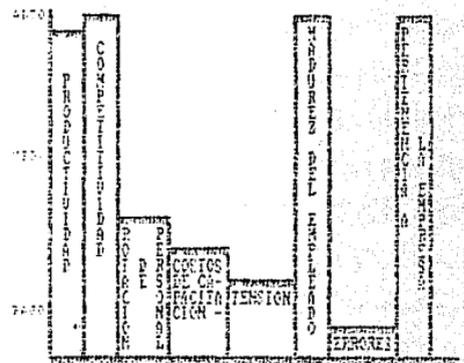
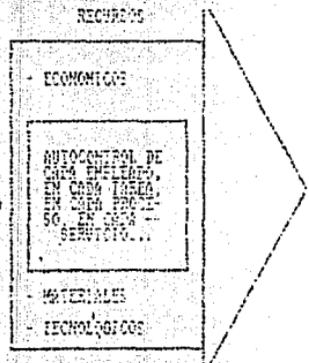
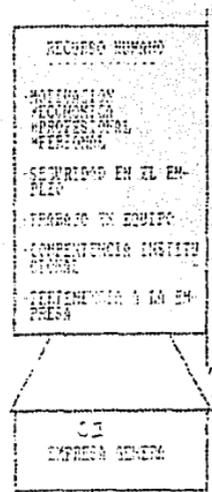
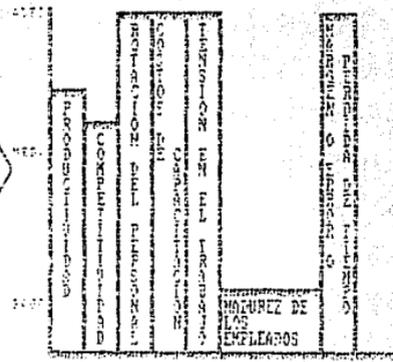
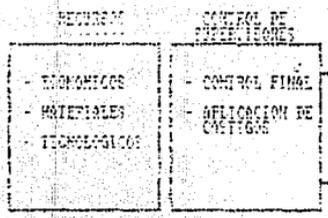
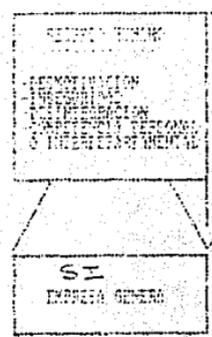
CULTURA DE CALIDAD EN LA ORGANIZACION

La Cultura de una organización es una supraestructura conformada por un conjunto de valores, creencias, significados y formas de hacer las cosas que constituyen la manera de comprender la realidad de la empresa por parte de los empleados.

En base a esta cultura se conforman y formulan las políticas de selección y administración de los diversos recursos y se proporciona una base para el comportamiento del personal dentro de la empresa. Es un factor esencial que permitirá a la empresa elevar eficiencia y evolucionar.

La Cultura de Calidad descansa primordialmente en el desarrollo de la calidad humana del personal para llegar a la calidad profesional y de ahí partir hacia la excelencia en el trabajo. Ofreciendo más que un esquema de comportamiento un modo de vida que genere actitudes positivas en el empleado y maneras de hacer las cosas promoviendo con ello la eficiencia de la empresa (Ver Cuadro de La Calidad en la Empresa)

INFLUENCIA DE LA EMPRESA EN LAS ACTIVIDADES DEL PERSONAL PARA EL OPTIMO DESARROLLO DE SUS FUNCIONES



CUADRO DE CALIDAD DE LA EMPRESA

CALIDAD DE LA EMPRESA (OBJETIVO)				
CAPACITACION (SOPORTE)	-ACTUALIZACION -MODO DE REALIZAR MEJOR EL TRABAJO -CRITERIOS DE CALIDAD	FILOSOFIA DE TRABAJO		ORGANIZACIONAL CULTURA (SOPORTE)
		-TRABAJO EN EQUIPO -PERFECCIONAMIENTO -RESPECTO A LA EMPRESA (SOPORTE)		
<p align="center">CALIDAD HUMANA DEL PERSONAL (BASE DE LA CALIDAD)</p> <p>- CONCIENCIA - PREPARACION PROFESIONAL - AUTOMATIZACION - RESPONSABILIDAD - PREPARACION TECNICA</p>				

- POLITICAS DE SELECCION
- POLITICAS REMUNERACION
- VALORES

Todos estos cuadros que conforman la Cultura de Calidad generan dentro de la empresa un bien intangible con un altísimo valor como patrimonio puesto que más que una plantilla de empleados se contará con un gran equipo de trabajo dentro de un esquema de vida, de eficiencia e integración a la institución.

INFLUENCIA DE LAS ACTIVIDADES INTANGIBLES EN LA ORGANIZACION

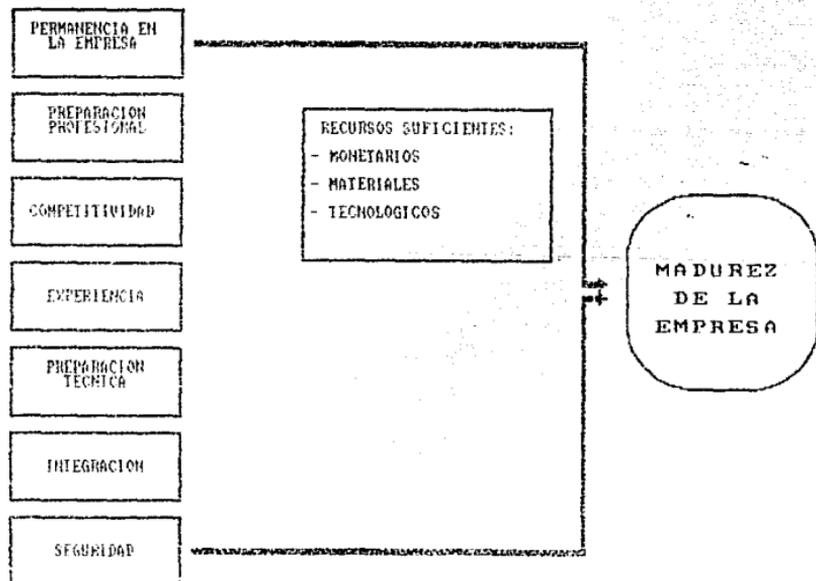
Las actitudes y actividades intangibles son un factor que -
afecta el funcionamiento de la empresa de manera positiva o -
negativa.

Las actitudes y actividades intangibles son las que se gene-
ran de la cultura organizacional y pueden llegarse a
constituir en un importante patrimonio y elemento productivo
que se puede reconocer en los resultados de la empresa (Ver
Cuadro Influencia de la Empresa en las Actividades del
Personal para un óptimo desarrollo de sus funciones).

LA MADUREZ DE LA EMPRESA

Para que una empresa no solo alcance la competitividad y eficiencia en sus operaciones si no su madurez para ser auto-suficiente tomando decisiones adecuadas y pueda definir de manera clara y lograr sus objetivos necesita contar con recursos suficientes y personal capacitado, para ello es necesario conjuntar los siguientes elementos (Ver cuadro).

FACTORES DEL PERSONAL QUE INFLUYEN EN LA MADUREZ DE LA EMPRESA



LA IMPORTANCIA DEL TRABAJO EN EQUIPO PARA CALIDAD TOTAL (EQUIPOS INTERDISCIPLINARIOS)

El trabajo en equipo lo desarrolla un grupo de trabajadores pertenecientes a diferentes o a la misma área de la empresa - los que realizan consensos y discusiones con la finalidad de resolver problemas propios de la institución.

Esto es posible a través de una estructura y un proceso de mejora a la organización y su ambiente y crean un sentido de trabajo en equipo entre los trabajadores.

El proceso de dirección de las reuniones consta de una jefatura que es tomada según la competencia de cada departamento y debe ser rotativa.

El proceso es el siguiente:

1. Identificación del problema, el área o factor problemático.
2. Elaboración de tentativas de solución.
3. Aprobación de la tentativa a ejecutar.
4. Exposición a la Gerencia.
5. Ejecución de la solución.
6. Evaluación de la solución por parte de la organización.
7. Seguimiento.

LA CALIDAD DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL

El factor humano es el denominador de la eficiencia de los recursos y factores de la empresa. La actitud y capacidad de este factor condiciona los resultados obtenidos.

Es por ello que el personal es un factor que a su vez posee una serie de características y recursos que inciden sobre la empresa de manera decisiva por lo cual su calidad debe ser normada desde su selección y debe ser acrecentada a través de su capacitación y adiestramiento.

CALIDAD DE LA SELECCION DE PERSONAL

El personal debe ser seleccionado en base a una descripción específica de puestos y a través de los medios adecuados de difusión.

Hoy en día, la entrevista inicial debe hacerse en el área solicitante para que se realice la evaluación pertinente del candidato con la finalidad de establecer su capacidad y adecuación al puesto.

Posteriormente el "Área Solicitante" o "Usuaria" solicita al Área de personal la aplicación de las evaluaciones pertinentes a los prospectos seleccionados para ocupar el puesto

informándoles a los mismos el periodo estimado para ser informados de su aceptación en la empresa.

El área de personal realiza entonces la evaluación de los prospectos y los envía al "Área Solicitante" o "Usuaría".

Por último, el "Área Usuaría" evalúa particularmente los resultados de cada candidato y selecciona el considerado como "Más adecuado" al puesto. De acuerdo a:

- Capacidad
- Personalidad requerida para el puesto

Por último turna la solicitud de contratación al área de personal para que lleve a cabo los trámites requeridos. Con esto se tienen 2 filtros de selección.

CALIDAD EN LA CONTRATACION

Después de haberse efectuado la contratación del candidato elegido, el área solicitante deberá guardar su expediente para su actualización oportuna y su evaluación posterior no sólo del candidato si no también para calificar la elección realizada.

CALIDAD EN LA INDUCCION

La inducción es el primer paso para la adaptación del empleado nuevo a la empresa. de ella depende que su rendimiento sea alto desde su ingreso.

La inducción no sólo debe comprender los procedimientos convencionales de integración del empleado a la empresa (presentación con sus compañeros de trabajo, conocimiento de los espacios físicos de su trabajo, manual de bienvenida, etc.) si no también la adecuada introducción del jefe inmediato a la cultura de trabajo del área y de la institución, así como la adecuada supervisión en sus primeros días.

LA CALIDAD EN LA CAPACITACION

Toda calidad implica un control. Es por ello que la institución debe exigir a sus empleados el aprovechamiento de los cursos tomados en la empresa solicitando resúmenes y avances de los mismos.

En el otorgamiento de becas. Estas deberán ser en relación con la actividad desempeñada por el empleado dentro de la empresa y para su seguimiento la institución tendrá el conocimiento de el nivel de aprovechamiento del empleado.

CAPITULO III

LA PLANEACION TOTAL

UN ENFOQUE DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

Si bien es cierto que la planeacion estrategica es una manera de conceptualizar a la empresa de una manera integral dentro de un amplio contexto en el que influye la competencia, la situación económica y el aspecto legal del medio ambiente, la calidad total es un instrumento efectivo para lograr que esta planeación sea óptima. La calidad total permite a la dirección y en general a toda la empresa a afrontar los cambios de manera uniforme, controlada y coordinada de manera tal que todas las áreas se encuentran debidamente involucradas en el proceso de elaboración y ejecución de planes, proyectos y políticas.

La dirección por su parte, debe de permitir bajo ciertos lineamientos que las diferentes áreas de la empresa y principalmente las áreas corporativas puedan participar en la integración, elaboración de estudios, programas y sugerencias para el abatimiento de peligros y carencias de la empresa.

La dirección debe permitir que el personal pueda comprender y valorar la importancia del cumplimiento de los objetivos en la vida de la empresa así como entender las necesidades de la institución.

El clima organizacional debe ser fundamentado en el respeto

a la institución y un liderazgo de calidad en el cual los valores infundidos dentro de la empresa fomentan la elaboración, superación y eficiencia sobre la competencia personal e interdepartamental. Debe dirigir a las áreas hacia objetivos comunes para que así los diferentes departamentos se esfuercen en el logro de objetivos institucionales y no solo en los propios para que al desarrollar acciones y planes conjuntos se conceptualize a la empresa como lo que es: un medio de existencia del trabajador y que el cumplimiento de los objetivos personales de estos no serán subordinados si no paralelos al nivel que alcance la empresa los suyos.

El clima organizacional facilita la formación de grupos interdisciplinarios efectivos que desarrollan los proyectos institucionales de manera conjunta y ordenada para disminuir el riesgo estratégico al máximo.

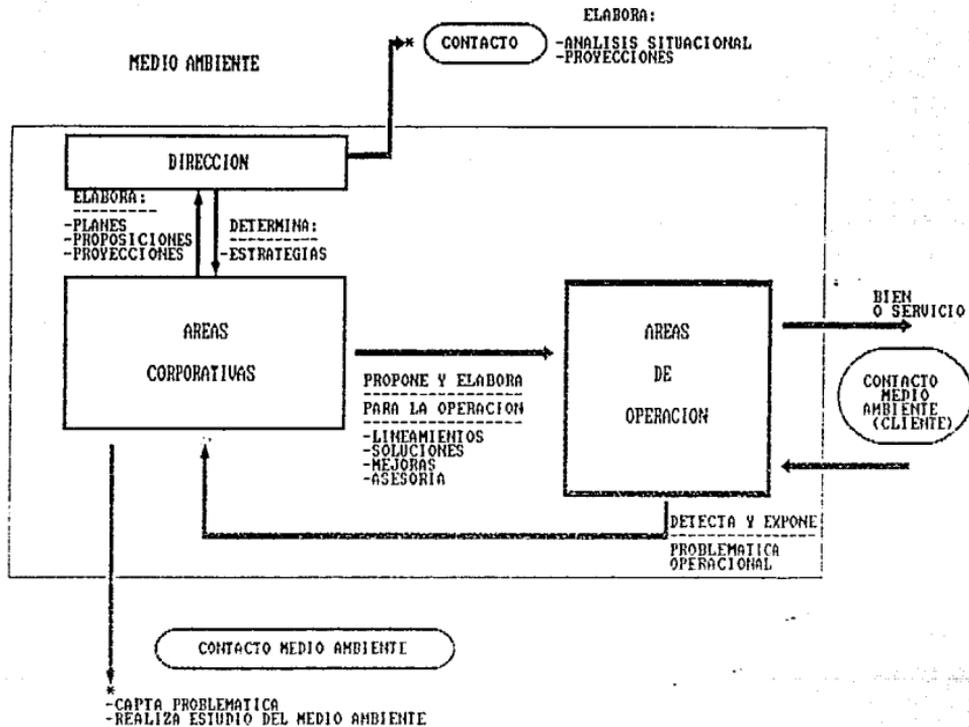
EL AREA OPERATIVA :

Ya se habló de la importancia de los objetivos de la empresa y de las Áreas Corporativas, ahora pasemos a definir las áreas operativas:

Las áreas Operativas de la empresa son la materialización de los planes y son el punto de prueba de las estrategias determinadas. Es por ello que el Corporativo debe encontrarse en especial cercanía con las áreas Operativas para comprender la problemática desde la operación y formular planes y/o estrategias propuestas para su solución.

Las áreas Operativas son el punto crítico de consolidación de planes y estrategias corporativas por lo cual no deben ser ignoradas dentro del proceso de planeación en el sentido de que deben conocer la manera de hacer las cosas para la aplicación de las estrategias en la operación. (Ver cuadro Fuentes de la Planeación).

FUENTES DE LA PLANEACION



Se refiere al análisis y comprensión de los agentes y factores internos y externos de la empresa y constituye el punto de partida de la planeación a nivel estratégico.

Este análisis se realiza a través del procesamiento e interpretación de datos e información de eventos pasados, presentes y futuros cuya finalidad es la de identificar las tendencias y fenómenos claves que ejercen impacto sobre la empresa así como aquellos que tienen un impacto probable, potencial o tan solo posible sobre los planes.

El examen de los factores que intervienen en los cambios en el medio ambiente nos permite conocer y tratar de predecir la problemática futura y sus efectos y comportamientos a través del tiempo y bajo diferentes condiciones y a su vez identificar su correlación.

El análisis situacional se basa en el estudio de los siguientes factores:

ANALISIS MERCADOLÓGICO:

Incluye las siguientes actividades:

- I. Identificación del perfil del cliente
- II. Mercados existentes (tipificación - cuantificación -- potencialidad).
- III. Volumen de ventas
- IV. Posicionamiento en el mercado
- V. Posición de la competencia
- VI. Tendencias económicas y de mercado

ANALISIS DE RECURSOS

- I. Rentabilidad - utilidades
- II. Inversiones
- III. Endeudamiento
- IV. Productos
- V. Desempeño y calidad del personal

ANALISIS DE LA COMPETENCIA

- I. Tipificación de la competencia
- II. Capacidad
- III. Estratificación

ANALISIS DE LOS FACTORES DEL MEDIO AMBIENTE

- Factor económico
- Factor demográfico
- Político
- Social
- Fiscal
- Tecnológico

ANALISIS (OPEDEPO)

El análisis OPEDEPO es un acronimo que significa Oportunidades, Debilidades, Peligros y Potencialidades y es el resultado de un análisis de situación adecuada a las características de la empresa y que propone la revisión de objetivos y -- propósitos desarrollando una serie de datos.

Este análisis coadyuva a identificar las potencialidades -- así como los peligros mas serios a los que se enfrenta la empresa para el desarrollo como producto final de cursos o planes alternos de acción y planes contingenciales.

Esta técnica comprende básicamente en la identificación y -- listado de los diversos factores internos de la empresa:

- Debilidades
- Oportunidades
- Peligros

- Potencialidades

para su posterior desarrollo por ejemplo:

FACTOR: DEBILIDAD

DESCRIPCION ACTIVIDAD
Y PROBLEMÁTICA

IMPLICACION
ESTRATEGICA

FACTORES
CLAVE

PRODUCCION

-El costo de producción
de nuestro producto --
"Z" se esta elevando

-Las materias primas no
se aplican optimamente

-La maquinaria es obso-
leta

-Las materias primas --
han subido de precio

-Maximizar uso de ma-
terias primas

-Invertir en capacita-
ción

-Eleva la productivi-
dad de los empleados

-Iniciar un plan de -
compra de tecnología

-Analizar planes de -
arrendamiento adqui-
sición de tecnología

-Buscar mercados más
adecuados que consu-
man el producto a -
precio razonable

-Mejorar plan de com-
pras

-Compras

-Tecnología

-Materias
Primas

-Capacita-
ción

LA PLANEACION CONTINGENCIAL

La planeación contingencial es complemento de soporte de la planeación estratégica, puesto que la planeación estratégica proyecta las actividades y cursos de acción necesarios para una situación que en base a un análisis integral de información se dará, se basa en lo más seguro y en lo posible. Sin embargo las condiciones generales o bien algún factor específico puede llegar a variar para ello se debe tener proyectado un "operativo de emergencia" u "operativo de variación" que es el que conforma la planeación contingencial para eliminar el impacto de las desviaciones y lograr la corrección del factor o bien proteger al sistema de planeación proyectada.

En pocas palabras la planeación contingencial se basa en los eventos "posibles" en el futuro.

EL DESARROLLO DE MISIONES Y OBJETIVOS

La misión es la principal razón de ser de una empresa, área o actividad y alrededor de esta se distribuyen, generan y conforman la empresa misma, sus estrategias y planes a través del establecimiento e identificación de necesidades y premisas.

Estas últimas soportan la filosofía de trabajo y motivación en la empresa y son la base de la generación de objetivos y

de la calidad en la conciencia del personal.

LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Los objetivos estratégicos son aquellos de los cuales depende el éxito de la empresa y que se orientan al factor o conjunto de factores determinantes que la afectan y que generalmente son válidos durante un lapso o periodo y soporta a la planeación a largo plazo.

Los objetivos estratégicos estarán formados por un sistema coordinado y relacionado que los soportan.

CARACTERISTICAS DE LOS OBJETIVOS

Los objetivos deben ser:

- | | |
|------------------|---|
| 1. Flexibles | 5. Motivadores |
| 2. Medurables | 6. Objeto de determinación de responsabilidades |
| 3. Factibles | 7. Sistematizados |
| 4. Comprensibles | |

LOS SISTEMAS DE OBJETIVOS.

Se refieren a la relación, jerarquización y funcionalización de los objetivos a largo plazo, subobjetivos y objetivos por áreas.

El proceso de estos sistemas pueden ser descendentes en --

cuanto a la facultad de su formulación primaria y ascendentes para su aplicación.

Toma como referencia el desempeño pasado y el análisis situacional.

LOS SISTEMAS DE ESTRATEGIAS

Los sistemas de estrategias son una interrelación de estrategias de área soportadas por una serie de subestrategias de manera funcional para ello, es necesario dividir a grandes rasgos los tipos de estrategias mas usuales:

Estrategias de Producto: Que incluyen el desarrollo, naturaleza del producto, calidad, obsolescencia, etc.

Estrategias de Mercadotecnia: Incluye canales de distribución precios, venta, publicidad, empaque, investigación de mercado

Estrategias financieras: Desmantelamiento, adquisición de bienes, obtención de financiamientos, análisis crediticio del cliente, gastos de instalaciones, inversiones, etc.

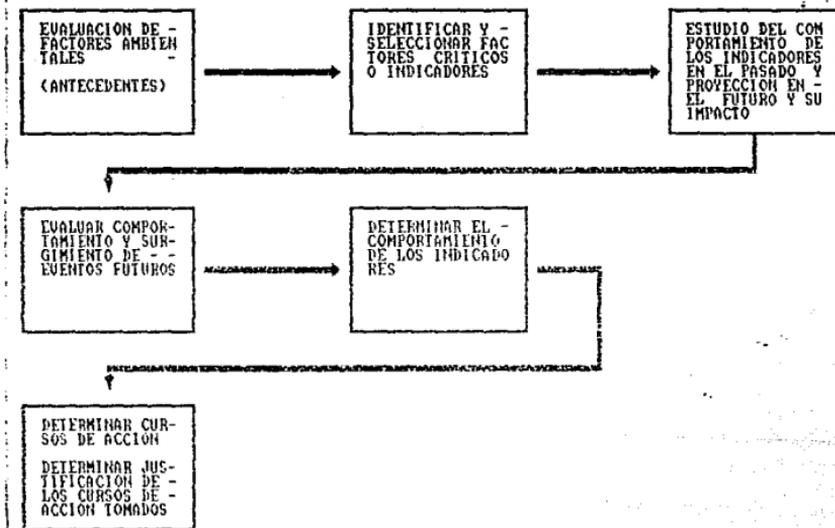
Estrategias de personal: Relaciones sindicales, capacitación directiva, Desarrollo organizacional, evaluación, contratación, etc.

Estrategias Sociales: Representaciones al personal y de ayuda o cooperación social.

El sistema de estrategias es una combinación funcional y

adecuada de sus diferentes modalidades y niveles. Esto se logra a través de la "descripción" de estrategias anotando posteriormente de cada una los conceptos y factores que abarca y aborda cada una.

METODOLOGIA PARA LA DEFINICION DE ESTRATEGIAS



CAPÍTULO IV

EL CONTROL DE GESTIÓN

CONTROL DE GESTION

En cualquier empresa en la cual exista un control de Gestión es necesario que se lleve a cabo una descentralización con el fin de favorecer el profesionalismo personal.

La eficacia del control de gestión se ve reflejada más que nada en la calidad de los instrumentos que dispone el personal operativo para ejercer las responsabilidades que le son encomendadas; ya que la carencia de estos instrumentos no puede ser compensada por un control central o reforzada por el buen uso que ellos hacen de estas responsabilidades.

El Control de Gestión tiene ciertos defectos debido generalmente a la falta de respeto y en ocasiones a la ignorancia de esta regla. Como tenemos el caso de que los controladores consagran una parte muy importante de su energía al perfeccionamiento del sistema central, en lugar de ayudar al personal operativo en la investigación y la puesta en marcha de los instrumentos de gestión cotidianos.

Al hacer la descentralización del control en el personal operativo, es para darles a los controladores su verdadera responsabilidad y así concebir el sistema de control de la empresa en la producción, la conducción, y la estrategia desarrollar una verdadera competencia en el conocimiento de meca-

nismos económicos de la empresa y saber difundirlo.

Dentro de toda Gestión existen 3 tiempos que son:

El tiempo de las operaciones, el de la conducción y el de la estrategia; el Control de Gestión debe llevarse a cabo en estos niveles y de diferente forma en cada uno de ellos.

Por ejemplo:

- El tiempo de la producción o de las operaciones es el más cotidiano, el de acción dentro del respeto de las normas profesionales como son: normas de gestión de producción, de tesorería, de ventas, de expedición o sea el tiempo de trabajo capitalizable.
- El tiempo de la conducción: se lleva a cabo una selección del esquema del presupuesto, los objetivos de evolución de la empresa. los resultados de síntesis de la explotación son medios periódicamente.
- Por último tenemos el tiempo de la estrategia; es el momento en que debemos definir una meta y objetivos a largo plazo, y controlar su realización.

Al hacer la distinción o separación de 3 niveles no es para diferenciar 3 tipos de categorías de personas, si no todo lo contrario ya que son 3 momentos dentro de la gestión pues la

proporción del tiempo consagrados en estos niveles varia según las responsabilidades. Por lo tanto estos niveles están entrelazados.

Dentro del Control de Gestión se da un error clásico el cual es limitarlo únicamente en el nivel de conducción.

Dentro de la empresa existen ciertas necesidades a las que responden los siguientes instrumentos:

- . Pedidos - Entregas
- . Mantenimiento de Inventarios
- . Facturación a Clientes
- . Gestión de Tesorería (fechas de pago, posición diaria)
- . Control de asistencia

Tiene en común tres características:

- . Responden a necesidades de cumplimiento cotidiano
- . Responden a necesidades ligadas a las técnicas de producción, de comercialización, contables aplicadas por grupos o por individuos
- . Permiten responder a tipos de problemas delimitados (asuntos más o menos previsibles) recurriendo ellos mismos a soluciones normalmente conocidas.

Cualquier sistema tiene sus consecuencias como es el caso -

de el sistema de Gestión Operativa y son:

- Normas de tolerancia de fabricación para un obrero sobre su máquina - herramienta
- Normas de mantenimiento preventivo para el personal especializado
- Normas de decisión entre distintas fuentes de financiamiento para el que realiza la gestión de tesorería
- Normas de acción comercial para un vendedor
- Normas de redacción de una oferta para un Ingeniero Técnico - Comercial
- Normas de tratamiento de los deudores morosos para el responsable de las cobranzas
- Normas de selección de proveedores para un comprador

La clave de la calidad de la gestión operativa son la fijación y el control de las normas profesionales.

Para poder tomar una buena decisión es necesario tener al alcance toda la información real y controlada que no necesariamente será la contable por ejemplo:

- Control de costos de producción
- Posiciones bancarias
- Niveles de inventarios
- Recepción de cobranza

La Conducción:

Es la búsqueda de medios para progresar, y luego es la medida de los resultados ya que existen ciertos instrumentos dentro de la empresa que tienen ciertas necesidades y tales son:

- Procedimiento presupuestario
- Seguimiento de los planes de acción
- Estado de explotación mensual
- Tablero de explotación mensual de producción comercial
- Plan de tesorería para "x" meses
- Simulación del impacto de un alza de tarifas

Estos instrumentos tienen en común ciertas características:

- . Responden a las necesidades de utilización regulares pero no cotidianas; la red corriente de conducción va de la semana al año: permite tomar las decisiones necesarias para la fijación y obtención de los objetivos anuales.
- . Las necesidades de decisión son previsible sólo en parte: la búsqueda de soluciones exigirá a menudo, proceder con estudios complementarios.

Al darse este tipo de condiciones, las únicas referencias de las cuales va a disponer el personal operativo son objetivos presupuestarios, y su tablero de control serán las cuen-

tas de explotación. Dando como consecuencia que las operaciones no son seguidas por el nivel de conducción.

La calidad de control de gestión es primeramente, la calidad en el uso y diseño de los instrumentos de control operativo.

Dentro de una empresa existen ciertas normas que son de gran interés para la misma, como: riesgos financieros, comerciales, de imagen, etc. son objeto de planes de acción cuidadosamente elegidos, preparados y seguidos; otras normas son consideradas como estabilizadas y forman parte del objeto de mejoras.

Los instrumentos correspondientes deberán respetar ciertas restricciones:

- Hacer referencia a los objetivos de síntesis, para que sean coherentes con la estrategia de la empresa.

A nivel de convicción se siguen ciertos objetivos y son el respeto global de las normas profesionales que la empresa se ha fijado y sobre las cuales no debe tener sorpresas, por otro lado las ganancias que dice aportar la implantación de los planes acción.

- La información es sintética, contable y extracontable, e insuficiente.

La información es realizada a partir de la síntesis de

indicadores extracontables y también de las cifras contables. Esta información puede ser insuficiente ya que las necesidades de información variarían a medida que -- los problemas surgen: estos pueden ser, a la vez, internos o externos a la empresa.

- La utilización no inmediata necesita un dispositivo aun que contemos con cierta información no quiere decir que se tomará una decisión automática si no que requiere de investigaciones profundas y complementarias y de un dispositivo de trabajo, a menudo en equipo para así llevar a cabo una buena organización en cuanto a la toma de decisiones. En este nivel encontramos las decisiones relevantes de la conducción: los problemas básicos de la producción -ausencias, defectos de fábrica, toma de decisiones excepcionales - deben haber sido objeto de decisiones tomadas día en día.

PREOCUPACION DE NATURALEZA ESTRATEGICA

Para poder tomar una decisión o hacer una buena elección es necesario usar buenas estrategias ya que para elegir alguna inversión, la implantación de un sistema, la gestión de la estructura financiera del balance, la política de desarrollo comercial, la elección de una tecnología entre otras es necesari-

rio tomar la referencia de una decisión estratégica que es el proyecto de la empresa.

Al poner en marcha una decisión estratégica muchas veces se da debido al resultado de una oportunidad o de una nueva dificultad por ejemplo: modificación tecnológica, innovación de los rivales, modificación de normas legales, etc.

La reflexión estratégica puede ser organizada igual que la conducción pero con lapsos mas largos y aunque la decisión es estratégica no puede sistematizarse no debe ser olvidada en la construcción del sistema de gestión ya que es la coherencia y el enlace de los 3 niveles que hacen a la calidad del sistema de gestión final.

EL TIPO DE DECISION DE UNA EMPRESA

El tipo de decisión que requiere una empresa es lo que decide de la naturaleza estratégica, de conducción u operativa, de una información.

Ya que un desvio en las operaciones puede resultar:

- De una mala aplicación de los procedimientos operativos, visitas, pedidos, expedición, producción.
- De un error de previsión, en cuanto a los defectos de

una campaña de promoción (conducción) o en cuanto a la salida de un nuevo producto;

- De una modificación profunda del comportamiento del mercado, políticas internas, etc.

Dentro de toda empresa la mayoría de sus funciones comprenden los 3 aspectos fundamentales como son: operativo, de conducción y estrategia.

• Gestión del personal

- Operación: pagos, contrataciones, empleo del tiempo.
- Conducción: determinación de funciones, fijación de remuneraciones, plan de formación.
- Estrategia: sistema de participación en los beneficios.

Los sistemas de justo a tiempo favorecen la evolución del control en el sentido operativo.

El justo a tiempo no es más que "Obtener o producir solo lo que se necesita y cuando se necesita" con el solo objetivo de mejorar la empresa en cuanto a competitividad.

Una de sus principales metas es dar un buen servicio al cliente y tener gran ventaja sobre la competencia.

Para poder llevar a cabo y desarrollar adecuadamente el principio de JAT es necesario adoptar ciertas reglas que son:

- . la eliminación de los rechazos de la producción que inflan los inventarios.
- . Los ciclos cortos de fabricación donde se unen ligereza y flexibilidad
- . Confiabilidad de los equipos
- . Calidad de los abastecimientos
- . Calidad de la producción
- . Eficacia del personal

Estas reglas tienen como finalidad una reorganización en la empresa, el poner en marcha nuevos sistemas y procedimientos de producción y las relaciones con los empleados.

Como todo sistema JAT tiene sus metas y éstas son:

- . El servicio al cliente
- . La valoración del personal
- . La reducción del riesgo industrial

JAT lo que hace es conducir a la empresa a una nueva visión de movimiento dentro de la misma visión que se comprende toda la organización empezando con la organización de la producción, así como también la adecuación al entorno de la empresa: relaciones con los proveedores, subcontratistas, los

clientes. Todo esto es un nuevo enfoque económico que JAT da a la empresa.

El JAT se apoya sobre 3 fundamentos principales

- . Un sistema de gestión de flujos en tiempo real para la calidad del servicio al cliente
- . Una organización por línea de productos
- . Una auditoría permanente de los puntos clave del trabajo

Sobre estas bases JAT realiza un control efectivo de la explotación, subordinando la producción a la importancia de la demanda, definiendo normas y procedimientos de control apoyándose sobre la responsabilidad de los agentes en todos los niveles.

El control es efectuado inmediatamente y en tiempo real a nivel operativo.

El JAT insiste en el enfoque económico sobre los problemas de la empresa, que no es posible reducir al cálculo monótono de costos de producción calificados como "verdaderos", o al análisis de los desvíos.

Se basa también en la excelencia operativa, que depende de la capacidad de formar a los hombres en el razona-

miento económico, y delegarles responsabilidades.

- Organiza el avance por medio de planes de acción que no necesitan de equipos multidisciplinarios dando prioridad a un razonamiento global.

No se puede optimizar un objetivo sin que haya una integración de todos los instrumentos necesarios.

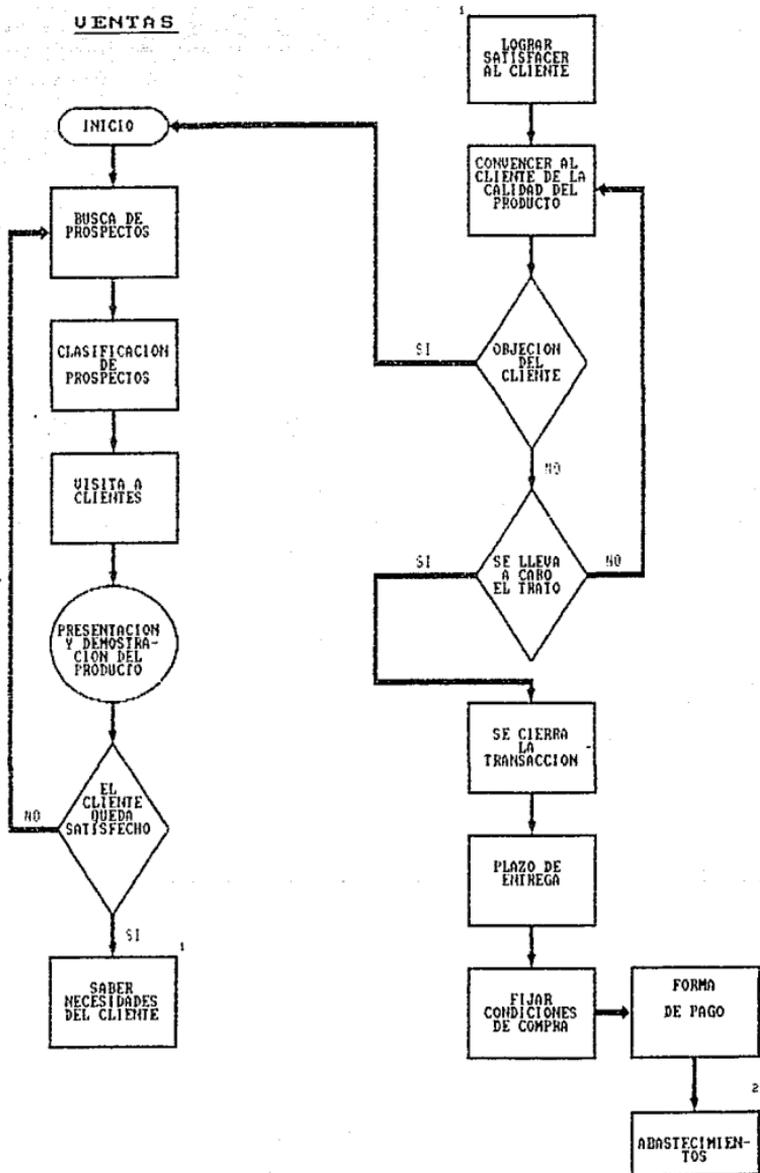
- Simplifica la conducción centrándola sobre el control - de los puntos clave e indentificando líneas de productos de la mayoría de los medios necesarios.

Los principios de JAT como cualquier sistema tiene sus consecuencias sobre ciertos instrumentos de gestión de la empresa como es el caso de conducción.

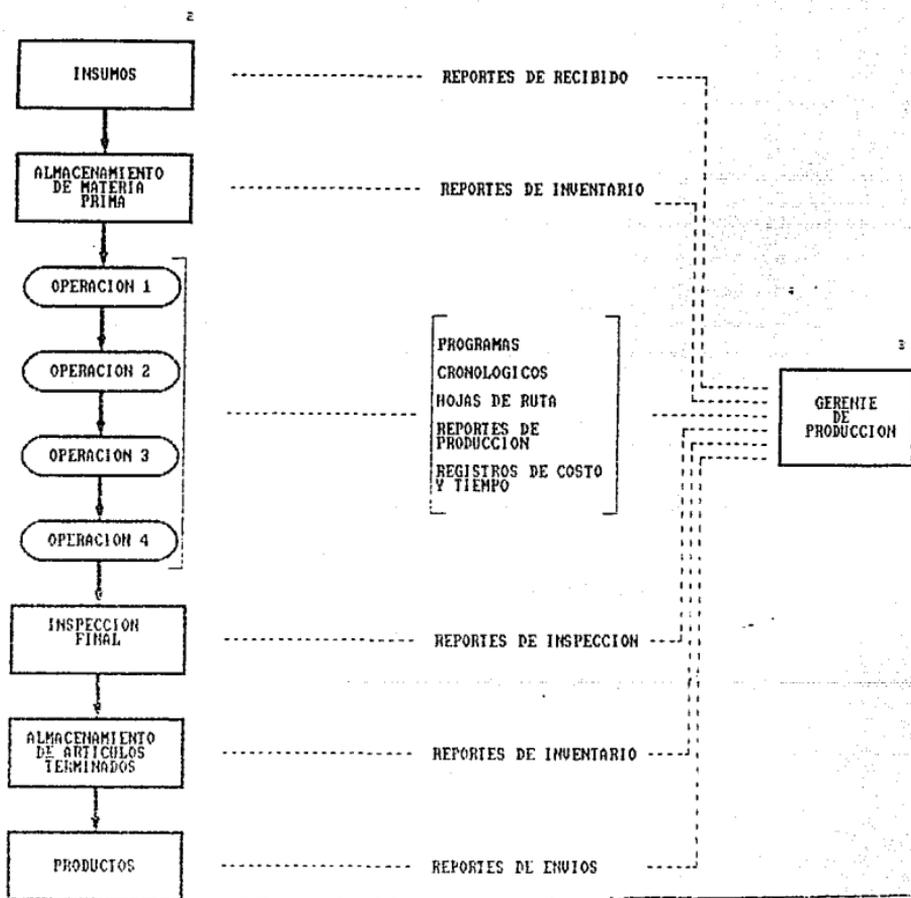
En cuanto al procedimiento presupuestario que es un instrumento de capitalización del trabajo, un instrumento de investigación y de control de los planes de acción. Se puede aumentar la eficiencia del proceso presupuestario distinguiendo dos funciones.

- . Una función de previsión que busca la precisión en materia de previsión es un error, esta función debe dar una estimación a la vez suficientemente confiable y que evite sorpresas desagradables. En el siguiente flujo operativo se describe el flujo operativo del JAT en la empresa.

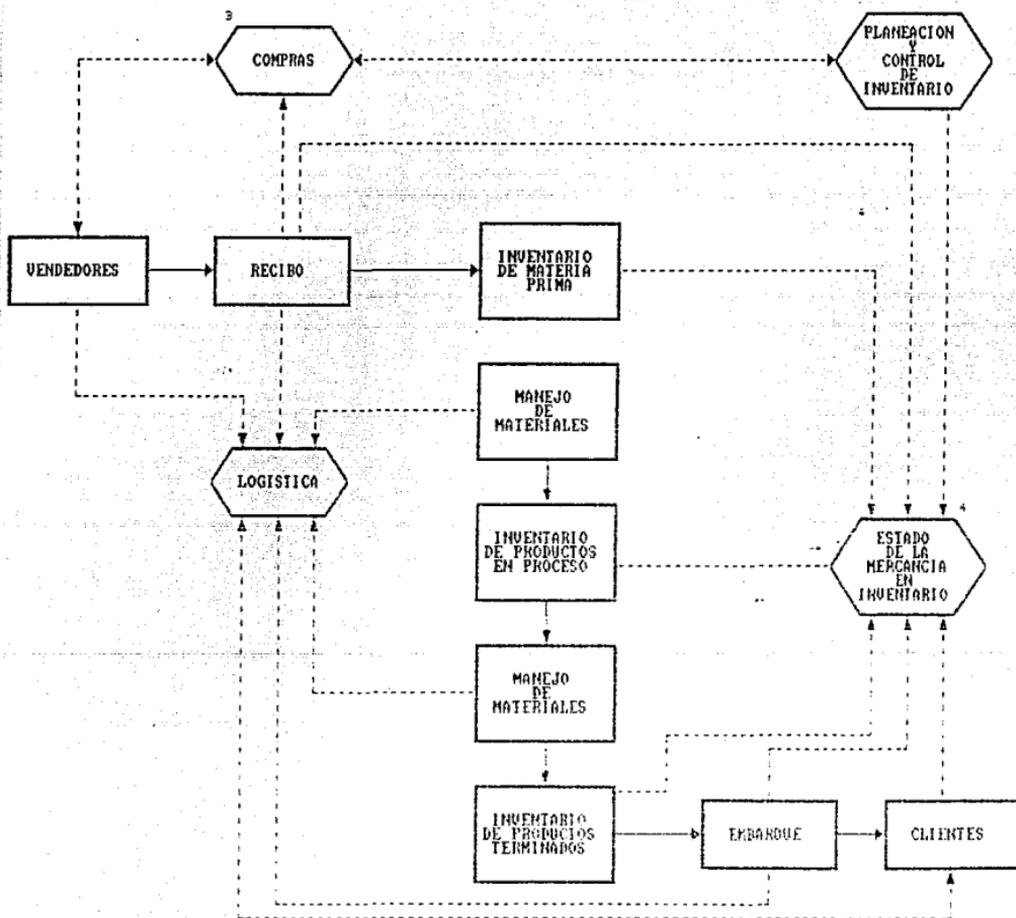
VENTAS



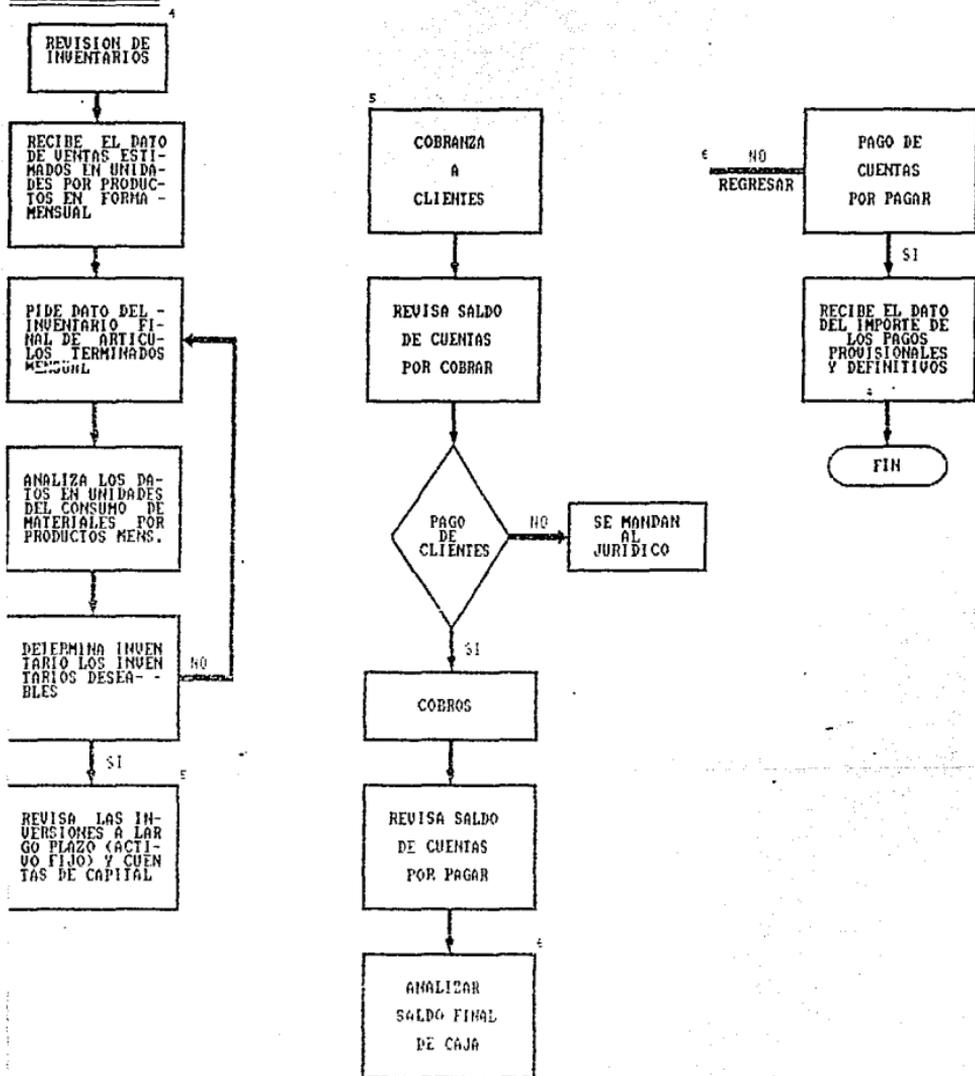
PRODUCCION



COMPRAS



FINANZAS



CAPITULO V

IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE CALIDAD

LOS SISTEMAS DE LA EMPRESA

Toda empresa está constituida por un conjunto de sistemas que interactúan para lograr sus objetivos y su permanencia. Para comprender la composición de ella, es necesario conocer el concepto de sistema desde el punto de vista de la calidad en un enfoque sistémico para posteriormente comprender las particularidades de sus diferentes sectores, áreas y niveles.

DEFINICION DE SISTEMA:

Un sistema es un plan completo que tiene como objetivo el logro de un producto a trves de la coordinación y control de las actividades de una organización, área o departamento. Cada sistema produce efectos sobre otros con los cuales tiene un enlace, interacción y/o dependencia. Es por ello que las diferentes limitantes, características y/o necesidades de cada sistema pueden no armonizar con otros con los que conforma en conjunto al suprasistema integral.

Es por ello, que es necesario conocer las características, flujo, repercusión e importancia de cada actividad desarrollada dentro de la empresa y reconocer los diferentes elementos y recursos utilizados a lo largo de los procesos que componen cada sistema. Estos elementos son:

- Objetivo del sistema
- Tiempo
- Elementos materiales y tecnológicos
- Elementos financieros
- Actividades
- Información
- Controles

Estos elementos no son iguales o compatibles entre los sistemas. Sin embargo, el estudio de sistemas busca armonizar las necesidades y/o objetivos de cada sistema para lograr el objetivo final.

LOS OBJETIVOS DE LOS SISTEMAS:

Los objetivos que integran los sistemas se pueden clasificar de la siguiente manera:

- 1.-**Objetivos Particulares.**-Son aquellos que se refieren al cumplimiento de la función propia de un área o departamento.
- 2.-**Objetivos Generales.**-Son los objetivos buscados por un conjunto de áreas o departamentos que conforman a un sistema determinado.
- 3.-**Objetivo Final.**-Es el objetivo que debe cumplir una empresa del cual depende su supervivencia y éxito.

La empresa es concebida de diferente manera desde el ámbito interno (Dirección) y desde el ámbito externo (Clientes):

Desde el punto de vista interno la dirección concibe a la empresa como un suprasistema compuesto por los siguientes subsistemas:

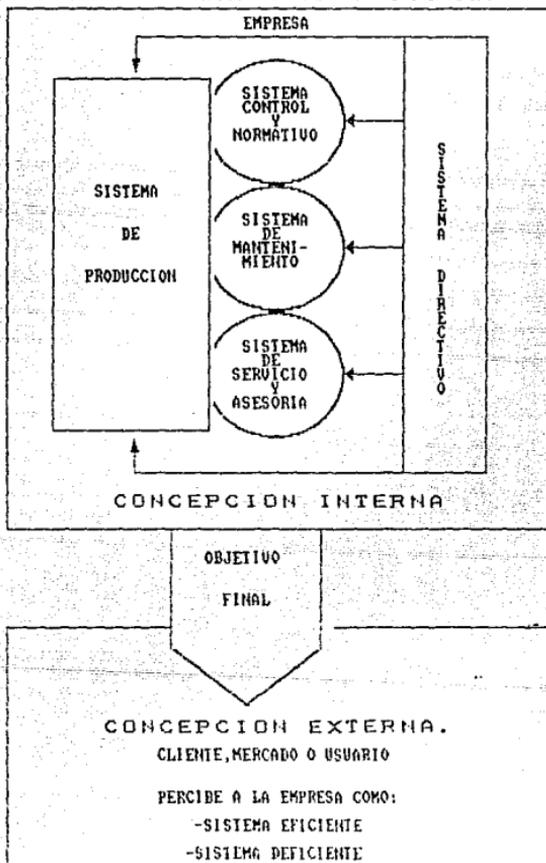
- Sistema Operativo o de producción de bienes y/o servicios.
- Sistema de Servicio y Asesoría (Corporativo)
- Sistema de Control (Contraloría, Normatividad, Auditoría) :
- Sistema de Mantenimiento (Áreas de Mantenimiento)
- Sistema estratégico (Dirección)

Pero, desde el punto de vista externo, al cliente concibe de un modo más drástico a la empresa definiéndola simplemente como:

- Un Sistema Eficiente
- Un Sistema Deficiente

En resumen la empresa es concebida como se muestra a continuación: (Ver cuadro de Concepción de la Empresa desde su ámbito Interno y Externo).

CONCEPCION DE LA EMPRESA EN SU AMBITO INTERNO Y EXTERNO



LOS SISTEMAS DE CALIDAD:

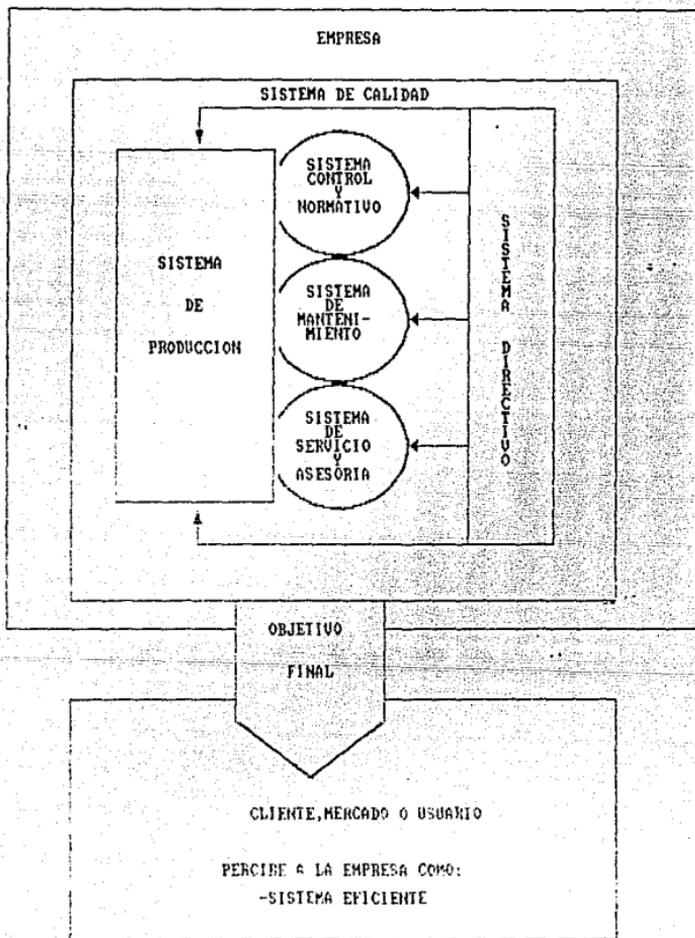
Un sistema de calidad es un sistema diseñado para lograr un cambio constante de actitud y para un análisis permanente de los factores, procesos y limitantes de los sistemas de la empresa para hacerlos mas eficientes y mejores.

Es un "Sistema Maestro" que es continente de los subsistemas de la institución que permite controlar las operaciones de la empresa de manera integral para el análisis y evaluación de cada una de las operaciones desde un punto de vista global

obligando a los componentes de la organización a adaptarse a las necesidades básicas de la empresa y no a las propias ,realizando una evaluación de eficiencia de una manera mas objetiva.

(Ver Cuadro de Implantación de un Sistema de Calidad en la Empresa).

IMPLANTACION DEL SISTEMA DE CALIDAD EN LA EMPRESA



IMPLANTACION DE UN SISTEMA TOTAL DE CALIDAD

La metodología para la implantación de un sistema total de calidad se puede resumir en los siguientes puntos:

I.-DIAGNOSTICO:

En esta etapa se conceptualizan y definen las actividades y funciones de cada sistema integrante de la empresa, su problemática, sus procesos, productos, características y sobre todo sus objetivos. Esta etapa sirve como base para el diseño de un nuevo sistema.

II.-DISEÑO:

En esta etapa se establecen los diferentes requerimientos y procesos que compondrán al nuevo sistema de manera que este pueda desarrollar de manera óptima sus funciones de coordinación y supervisión paralelamente a cada uno de los procesos, productos e intercambio con otros sistemas.

III.-IMPLANTACION:

Esta se logra capacitando al personal para el uso adecuado de los recursos y para el desarrollo de sus funciones y actividades de control a un punto de integrar estos controles a su trabajo de manera simultánea eliminando la supervisión de los mandos medios para integrarlos a la coordinación, consulta y desarrollo de proyectos especiales.

EL PLAN ESTRATEGICO DE LA CALIDAD

La dirección como nivel estratégico de la empresa debe otorgar los recursos y apoyo necesarios a la operación para el mejoramiento de la calidad. Esto es: alimentar y promover el crecimiento armónico de los diferentes sistemas (áreas y sub-áreas) de la institución para lograr un soporte de una administración eficaz y capaz de mejorar y sostener un programa de calidad a largo plazo logrando un cambio de actitud cultural del personal haciéndolo un estilo de vida.

Los planes estratégicos de calidad contienen las estrategias que desarrollen programas de constante mejoramiento de los productos y servicios ofrecidos de acuerdo a los requerimientos que el comportamiento del mercado y la competencia irán presentando a través del tiempo en base a proyecciones calculadas de manera numérica y lógica a la vez.

Los planes estratégicos de calidad son un instrumento directivo-gerencial que fortalece los alcances de los objetivos empresariales.

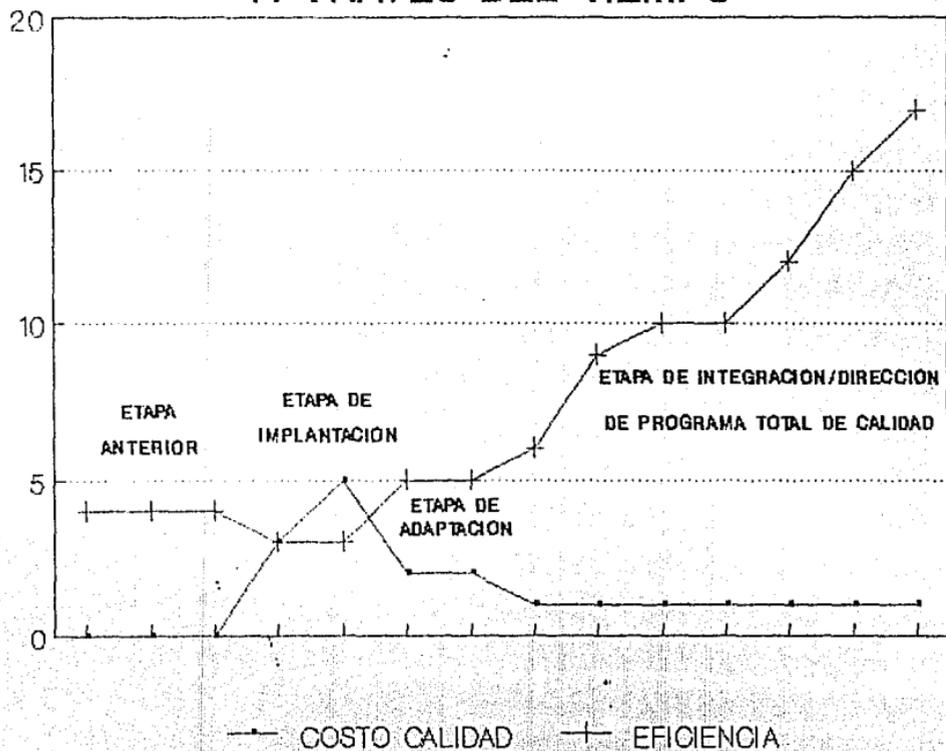
EL COSTO DE CALIDAD

Uno de los aspectos primarios que deben ser tomados en cuenta son los costos de la calidad que de manera simplificada el resultado de:

- Los esfuerzos de realizar el trabajo
- Garantía
- Garantía después del servicio
- Capacitación
- Mejoramiento
- Control y prueba

Si se consideran los resultados, la calidad es una inversión muy redituable y generosa (Ver Cuadro de Comportamiento del Costo de Calidad a Traves del Tiempo).

COMPORTAMIENTO DEL COSTO DE CALIDAD A TRAVES DEL TIEMPO



Los costos iniciales de la calidad son:

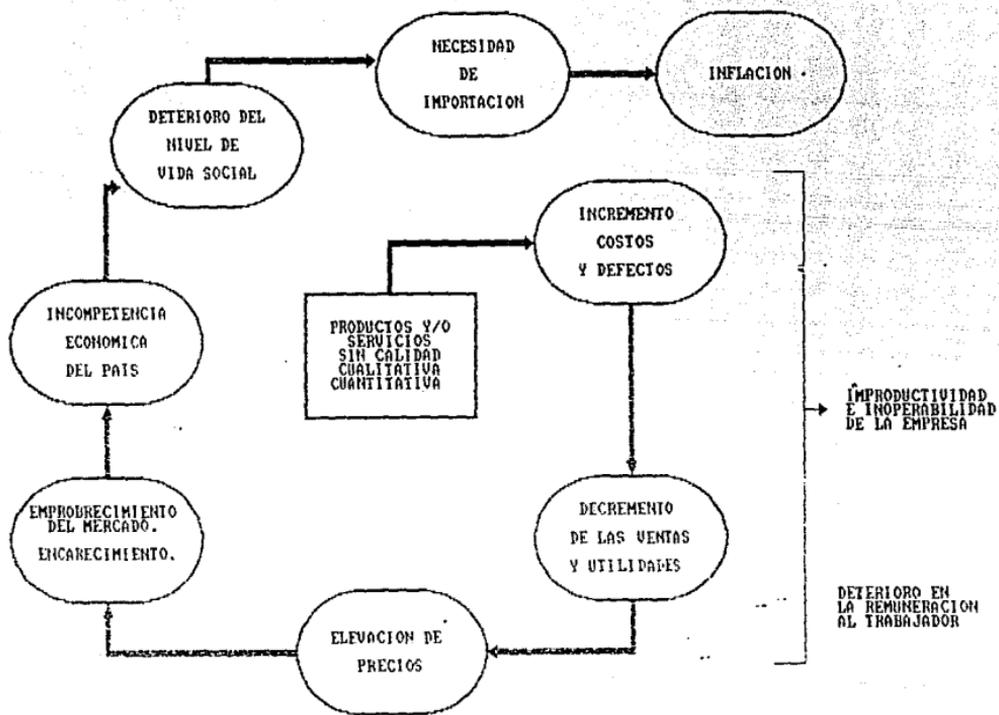
- Costos de Prevención
- Costos de Evaluación
- Costos de Corrección de fallas

Con el tiempo estos costos desaparecen subsistiendo únicamente los Costos de Prevención.

IMPACTO DE LA CALIDAD EN LA ECONOMIA

Muchas veces se cree que la calidad influye únicamente en la empresa pero en realidad repercute de gran manera en todos los aspectos en la vida de una economía y hasta en los aspectos políticos, culturales, etc.

Este impacto puede ser negativo como se muestra en el siguiente cuadro:



**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

1. El Respaldo de la Dirección

Que finaliza el compromiso de implantación de los diversos sistemas que coadyuven al cumplimiento de las especificaciones y requisitos marcados por el mercado de usuarios y a su vez la creación de un clima organizacional que permita el desarrollo y aplicación óptima de mé todos políticas y procedimientos y actividades.

2. Formación de Equipos de Calidad

Que requieren de los recursos y respaldo necesario para iniciar el proceso de cambio en la organización a todos los niveles.

3. Evaluación de la Calidad de Productos y Servicios

Analizar la calidad comparativa de nuestros productos - entre sí y posteriormente sus connotaciones y atributos de competencia y mercados.

4. Evaluación y Convencimiento de las Ventajas Estratégicas de Costo - Beneficio

La calidad total redundará a fin de ventas en la productividad en la empresa y aún que no da resultados inmediatos si genera un estado de mejora y sólida y estable hacia el futuro.

5. Establecimiento de Conciencia de Calidad

Es el proceso de inducción a los miembros de la institución para la comprensión de la trascendencia que tiene la utilización de esta técnica y el trabajo de equipo para el bien común.

6. Formación de Equipos de perfectibilidad:

Que forman parte de una comisión destacada para la corrección de desviaciones, seguimiento y mantenimiento de una dinámica de cambio permanente y adecuada a las necesidades de la organización.

7. Entrenamiento y Orientación a los Niveles Medios y a los Niveles Bajos

Está enfocado al prevenir y eliminar la resistencia al cambio desde los niveles de supervisión hasta los empleados.

8. Día Cero Defectos

Es el primer logro de un sistema hechado a andar porque muestra por primera vez un margen nulo de defectos dentro de una demostración piloto.

9. Establecimiento de Objetivos:

Orienta el proceso formativo del sistema de trabajo de

la calidad total a su implantación integral.

10. Eliminación de Causas de Error

Es la optimización de los procesos creados e implantados y a su entendimiento que genera el cambio de conciencia y actitud de los miembros en general de una organización.

11. Reconocimiento de logros Institucionales

Es el hacer manifiesto y público el logro de los éxitos alcanzados por los integrantes de una área a toda la institución que resaltan la mejora y supervivencia de la empresa lo cual crea espíritu de grupo.

12. Establecimiento de un Consejo de Calidad

13. Mantenimiento del Clima de Cambio e Interés por Crecer y Mejorar

LA CULTURA DE SERVICIO

La cultura de servicio de una área o empresa es el grado de orientación de las actividades y formación ideológica interna que existe hacia el cliente o usuario. Esta cultura es una forma de vida, es una manera de trabajar y de dar le significado a lo que se hace y se deriva de la cultura organizacional de la institución donde la dirección se subordina totalmente a los requisitos y necesidades del mercado y cuyo apoyo a las áreas de servicios; producción y operación es vital y cuya filosofía se representa en el siguiente cuadro:

PIRAMIDE INVERTIDA



La conducta de servicio en una institución está determinada por el promover las siguientes actividades y cualidades del factor humano de la empresa que se representan como las 7 "C"

- Comprensión
- Compromiso
- Creatividad
- Competencia
- Cooperación
- Comunicación
- Continuidad

CAPITULO VI

LAS TECNICAS DE LA CALIDAD TOTAL

TECNICAS DE PLANEACION

PERT

Es una técnica de planeación y control que proporciona a la gerencia información sobre los problemas reales y potenciales que puedan presentarse en la terminación de un proyecto, la condición corriente del proyecto en relación con el logro de sus objetivos, la fecha esperada de terminación del proyecto y las probabilidades de lograrlo, y en donde se encuentran -- las actividades más críticas y menos críticas en el proyecto total.

El PERT es especialmente útil para la planeación y el control de proyectos complejos que pueden presentarse como excepciones, en vez de representar operaciones repetitivas. Por tanto, se entiende porque PERT tiene su más amplia aplicación en el área de la investigación y desarrollo del producto.

PERT tiene varias ventajas que la convierten en una técnica útil en el área de desarrollo del producto. Una red modelo -- presenta todas las principales actividades comprendidas en un proyecto, así como sus relaciones, determina los requisitos de tiempo para la terminación de cada una de las actividades de que consta el proyecto, enfoca la atención sobre aquellas actividades que son las de mayor importancia para lograr el objetivo de llevar a cabo el proyecto y también indica los re

cursos que pueden emplearse en otras formas. Esto es cuando se verifican cambios, el sistema PERT reacciona a estos cambios y dirige la atención de la gerencia hacia aquellos puntos que han adquirido importancia para el éxito del proyecto debido a los cambios.

Finalmente, PERT proporciona información actual a cerca de la condición relativa del proyecto y sobre la probable condición futura del mismo. La información frecuente además de la predicción del funcionamiento futuro y de los futuros problemas potenciales marca la diferencia entre otras técnicas de planeación y control que proporcionan datos históricos en su mayoría.

La Técnica PERT consta de una red que es un modelo esquemático de las actividades y eventos que participan para llevar a término un proyecto. Una actividad es una operación necesaria para alcanzar un fin determinado. Un evento es un punto en el tiempo cuando una actividad se inicia o se termina. En una red PERT, las actividades están representadas por flechas y los eventos están representados por círculos o elipses. La su posición detrás de estas definiciones es que una actividad no puede iniciarse, sino hasta que todas las actividades precedentes y necesarias se han concluido, y que un evento no puede ocurrir sino hasta que han terminado todas --

las operaciones que lo originen.

En la formación de una red PERT, debe emplearse la lógica - para determinar la secuencia de las actividades y de los eventos. Se debe estudiar cada evento en términos de las actividades que deben tener lugar antes de este, y las actividades que puedan se inicialan solo después que el evento haya terminado; también debe diferenciar los eventos que estén relacionados en forma secuencial y los que puedan presentarse concurrentemente.

Las letras de A hasta la K representan eventos. En una red PERT, a estos eventos se les daría números en vez de letras, y también se asociarían a ellos fechas. Las flechas representan las actividades que conducen a los diversos eventos.

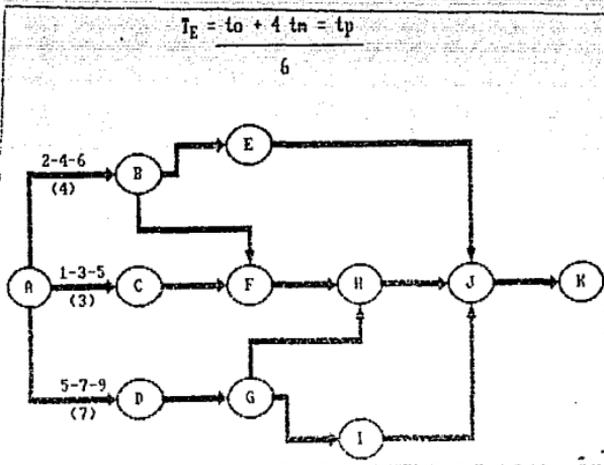
El siguiente componente de PERT en importancia, una vez establecidas las actividades y los eventos es el tiempo estimado. Para el trabajo de investigación y desarrollo del producto, suelen seleccionarse 3 estimados de tiempo para cada actividad:

1. El tiempo optimista (t_o) es el estimado del tiempo requerido para una actividad si ningún problema se presenta. Como regla general habrían una oportunidad del 1% de que la actividad toma menos tiempo que el estimado.
2. El tiempo más probable (t_m) es el tiempo estimado para una actividad si se toman en cuenta las interrupciones y los problemas normales asociados con llevarla a término.
3. El tiempo pesimista (t_p) es el estimado del tiempo requerido para una actividad si se presentan interrupciones y problemas de naturaleza desusada.

Una vez que se tienen los 3 estimados, se puede calcular el tiempo esperado (t_e) para cada actividad.

Este tiempo representa el porcentaje ponderado de los 3 - -
 tiempos.

La siguiente ecuación proporciona un estimado práctico del
 tiempo esperado:



En la figura anterior el tiempo esperado para la actividad
 entre los eventos A y B puede calcularse así:

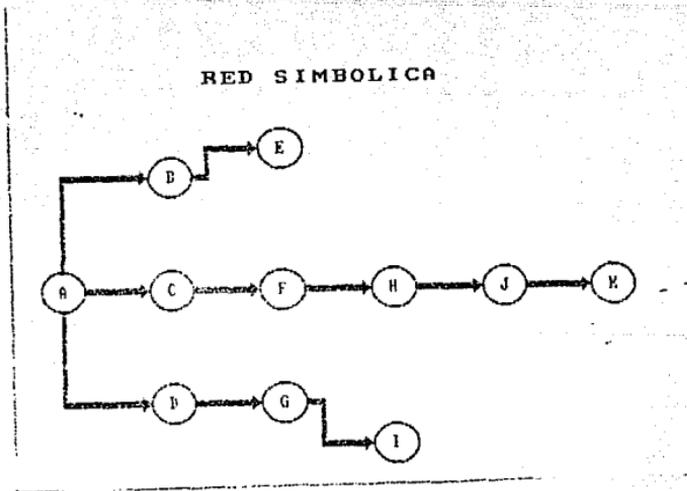
$$t_E = \frac{2 + 4(4) + 6}{6}$$

$$t_E = 4 \text{ semanas}$$

Otro componente de la red PERT que es de máxima importancia
 desde el punto de vista de la planeación y control se conoce
 como la ruta crítica. La ruta crítica es aquella secuencia -

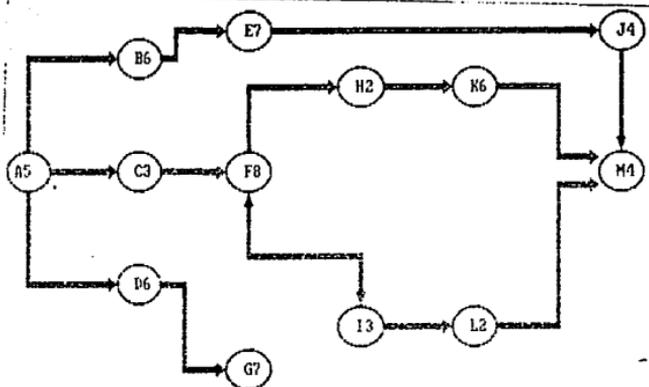
de actividades y eventos en la red mayor que cualquier otra -
secuencia de actividades.

El componente final de la red PERT que debe tomarse en cuenta es la holgura. La holgura es la diferencia en el tiempo requerido por la ruta crítica o la terminación programada y la ruta en particular bajo consideración.



METODO DE LA RUTA CRITICA

El método de ruta crítica es una alternativa del PERT como un enfoque al análisis de redes. La mayor diferencia es que se utiliza un solo tiempo estimado, en lugar de 3 tiempos estimados. Otra diferencia es que las actividades en el PERT - crítica y se anotan en la red de los nodos, o círculos en lugar de en las flechas; las flechas solo sirven para designar la precedencia en las relaciones de las tareas.



La ruta crítica se puede determinar como la ruta a lo largo de la red que lleve más tiempo para terminarse.

Ejemplo

Ruta	Tiempos Estimados	Total
ABEJM	5 + 6 + 7 + 4 + 4	= 26 semanas
ACFHKM	5 + 3 + 8 + 2 + 6 + 4	= 28
ACFILM	5 + 3 + 8 + 3 + 2 + 4	= 25
ADGILM	5 + 6 + 7 + 3 + 2 + 4	= 27

Para calcular el tiempo más temprano de inicio, ES, y el tiempo más temprano de terminación, EF, para cada nodo en la red, empezariamos con la tarea A y procederiamos a lo largo de cada ruta. Suponemos que empezamos en un tiempo igual a cero. Para la tarea A, el tiempo más temprano de inicio será cero. Ya que la tarea A está estimada a terminarse en 5 semanas, el tiempo más temprano de terminación será 5 semanas después del tiempo cero.

Para calcular el ES para la tarea B, observaremos la tarea precedente, que debe estar completas, en este caso, es la tarea A, a lo que esto tomará 5 semanas. Por tanto el ES para la tarea B será de 5 semanas. Para calcular el EF para la tarea B, sumamos el tiempo requerido para la tarea B, 6 semanas al ES y notar que, por lo tanto, el tiempo más temprano de terminación será de 11 semanas.

El método de la Ruta Crítica se usa un estimado de tiempo y el enfoque que es determinístico.

Donde existen estimados válidos para las tareas a ser realizadas, el método de Ruta Crítica se ha probado como un método efectivo en la planeación y control, especialmente en la industria de la construcción.

PROGRAMA MAESTRO

MRP (Planeación y Requerimiento de Materiales)

El sistema MRP comprende la interacción de información obtenida de 4 fuentes -pedidos de los clientes, pronósticos de demanda, cambios en inventario y cambios en ingeniería- Los pedidos de los clientes y los pronósticos de demanda proporcionan la información para la planeación de la producción agregada y generan el programa de producción maestro.

Los cambios en inventario, informan y crean nuevos niveles en el sistema del estado del almacén en inventario, informando cuanto de cada artículo está disponible en el almacén.

Los cambios en ingeniería reflejan modificaciones en el diseño del producto, lo que cambia la lista de materiales de la que se hacen los productos. En cada caso, estos cambios generan los 3 documentos fundamentales para el funcionamiento del programa para computadora del MRP -programa maestro, estado del almacén en inventario y lista de materiales.

Los sistemas MRP (Planeación y Requerimiento de Materiales) no están diseñados para probar la factibilidad de los programas de producción. Esta función llamada, frecuentemente planeación agregada, debe llevarse a cabo por lo gerentes al determinar que estrategias son sensatas, dada una capacidad de planta específica.

Para poder analizar el factor de capacidad se llevara a cabo mediante la carga en el sistema que incluye los pedidos de los clientes y las actividades de producción planeadas para cumplir con la demanda pronosticada; además, se deberá dar tiempo para el inevitable mantenimiento, descomposturas y otras interrupciones que puedan ocurrir. Este total se va a comparar con la capacidad total, en caso de que la capacidad sea excedida por la carga existen ciertas opciones como son:

1. Instituir un sistema de tiempo extra empleando mas trabajadores.
2. Instituir tiempo extra haciendo que los empleados trabajen más tiempo cada día.
3. Subcontratar trabajo a otras empresas.
4. No aceptar algunos pedidos.
5. Retrasar el cumplimiento de algunos pedidos.

Resulta que el tiempo extra aumentará costos debido a los cambios diferentes en el pago, así como otros gastos deben ser considerados. El subcontratar el trabajo puede ser factible pero traería como consecuencia que el cliente decida más adelante tratar directamente con el subcontratista.

El no aceptar ciertos pedidos puede descorazonar a algunos clientes y obligarlos a irse con la competencia.

Los retrasos y el repedido son, hasta cierto punto, preferibles a el no aceptar pedidos.

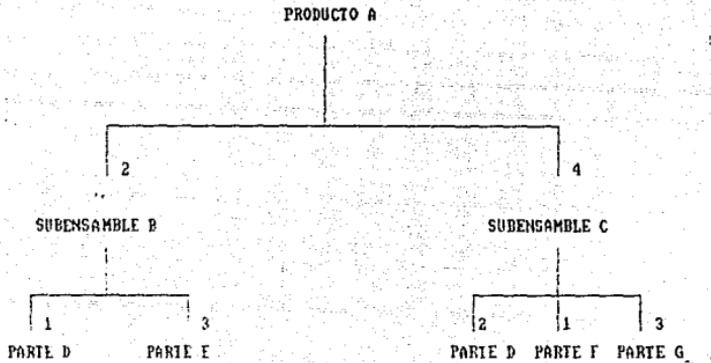
El balance de la carga en la capacidad del sistema refleja una situación en la que el juicio y la experiencia del gerente son importantes. Las variables subjetivas que intervienen y el sentido intuitivo de las reacciones del cliente deben entretenerse en el proceso de decisión en el que se elabora el programa maestro.

De vez en cuando se efectúan cambios en la ingeniería en el diseño del producto. Pueden reflejar mejoras en los procesos de producción, así como cambios en el producto mismo. Algunos cambios los originan las quejas o sugerencias de los clientes para hacer mejoras; otras se generaran de utilizar materiales sustitutos o mejorados.

Sin importar las fuentes de los cambios e ingeniería, estos ocurren y deben incorporarse en el funcionamiento del sistema MRP. Cada cambio en el diseño modificará la forma en que se produce el producto y con frecuencia alterará las partes de las que esta hecho, esto a su vez, afectará la lista de materiales y subsecuentemente el programa.

La lista de materiales indica los componentes que entran en una unidad completa del producto.

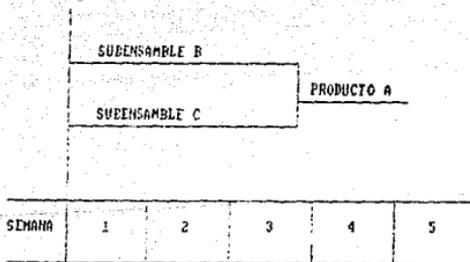
La lista de materiales se podría ilustrar como un diagrama conocido como árbol del producto o estructura del producto.



Si necesitaríamos satisfacer una demanda de 10 unidades del producto A, entonces el material requerido será 20 unidades del subensamble B y 40 unidades del subensamble C.

En la siguiente etapa en la programación debemos desarrollar estimados de tiempo para el ensamble del producto A y el ensamble de los componentes B y C.

Estimemos que 10 unidades de A se pueden ensamblar en una semana y 20 unidades de B en dos semanas y 40 unidades de C en 3 semanas. Para determinar cuando deben iniciarse las operaciones de ensamble podemos trabajar a través de una gráfica de barras:



Estos términos se usan a menudo dándoles un sentido amplio para incluir la organización, personal y las prácticas que, al trabajar juntos, pueden efectuar funciones de control y predicción.

Presupuestos de Planeación de Utilidades.

Una planeación exacta y cuidadosa de las operaciones propuestas, incluyendo un minucioso análisis y la consideración de cursos y alternativas de acción constituyen alguno de los más esenciales elementos en los presupuestos de planeación de utilidades.

Presupuesto de Ventas.

Los presupuestos de ventas pueden representar las cuotas, metas u objetivos de ventas. Pueden alternativamente incorporar predicciones. También analizar anticipadamente ventas por productos, territorios o vendedores y se pueden elaborar en unidades de producto así como en pesos reflejando varios grados de optimismo en cuanto a las probabilidades de realización.

Presupuestos de Producción.

Estos presupuestos pueden asumir dos formas:

Una que comprenda las unidades o cantidades de productos que

se elaborarán y la otra compete a los costos y gastos requeridos para la producción del artículo.

Presupuestos de Inventario:

Representan programas planeados de inventario que generalmente se asocian con fórmulas y políticas para el control de inventarios. Puede hacerse en pesos o unidades y otros factores cuantitativos con una segregación detallada por grupos de productos o por lugar en la fábrica.

PRESUPUESTOS

Periódicamente, el Gerente de Producción así como los dirigentes de otras áreas de la empresa deben proporcionar presupuestos sobre los requisitos y gastos financieros esperados al departamento de finanzas. Las decisiones tomadas durante la preparación de los presupuestos, así como las discusiones que implican en los presupuestos tienen un impacto importante sobre la efectividad de las operaciones de producción.

El departamento de adquisiciones siempre trabaja apoyándose a presupuestos. Por tanto, las erogaciones de importancia que podrían causar una rebaja excesiva en el suministro de efectivo, en un momento determinado, deberán reunirse con Contabilidad. En algunos casos es adquisiciones quien decide

alquilar o rentar un equipo en vez de comprarlo de inmediato.
Esto crea un pasivo a largo plazo que también debe tratarse
con Contabilidad.

MEDICION DEL DESEMPEÑO

Como sabemos, la selección de personal y de entrenamiento, capacitación y desarrollo es algo de mucha importancia para el correcto funcionamiento de una empresa, pero lo que procede después de ello es el controlar su calidad.

Es claro que uno de los aspectos más importantes al respecto es el trabajo mismo es decir, la actividad de las personas en sus tareas va a indicarnos si la selección y el entrenamiento han sido adecuados ya que de no ser así se deben tomar medidas correctivas.

Generalmente la problemática no aparece a simple vista, pero al determinar si la ejecución del trabajo es satisfactoria, eficiente o productiva podemos llegar a poner en tela de juicio la calidad del trabajo de muchos de los trabajadores de la empresa. Para ello es necesario primeramente definir el concepto de satisfactorio, eficiencia y productividad. Además que se debe partir de estos conceptos para establecer y aplicar controles de ejecución y eficiencia para la debida concesión de ascensos, premios e incentivos. En otras palabras, detectar a los mejores elementos para desarrollarlos y recompensarlos.

La detección de estos elementos juega un papel vital en el desarrollo de crecimiento de cualquier organización.

También interesa conocer a aquellos miembros que se destaquen por su poca eficiencia para capacitarlos o cambiarlos de puesto, etc.

Podemos definir diversos métodos de trabajo para el cálculo de costos.

REQUISITOS DE LAS MEDIDAS DE EJECUCION

Objetividad:

Idealmente, un criterio de desempeño debería ser independiente a los gustos, prejuicios, preferencias e intereses de quien juzga esto, algunas veces se torna extremadamente difícil.

Validez

Deben de mostrar lo más eficiente y fielmente la efectividad o ineffectividad.

Con frecuencia, en aspectos de producción, la productividad es expresada como un índice o porcentaje en relación al tiempo para la producción de cierto número de piezas y al calculado como necesario para ello.

Para este efecto es posible realizar estudios de tiempos y movimientos, pero este estudio puede estar viciado por otros factores en la operación.

Promedios de Producción.

A veces se toma como base el promedio de producción del grupo durante un lapso determinado como una norma o estándar, de tal suerte que los obreros que producen por arriba del promedio son considerado como mejores y viceversa.

Confiabilidad

Las medidas de eficiencia deben ser consistentes, es decir, deben dar resultados semejantes cada vez que sean tomadas siempre que las condiciones de trabajo y de la persona permanezcan iguales.

ALGUNAS MEDIDAS DE EJECUCION MAS COMUNMENTE EMPLEADAS

Cantidad de producción

Este método de medición es de los mas empleados, sin embargo, presenta algunas deficiencias puesto que no toma como referencia la calidad del producto así como identificar y medir todas las variantes y condiciones que intervienen en la producción.

Promedios por grupos seleccionados de producción

Puede ayuda a fijar normas o niveles de producción pero a su vez se puede caer en el sesgo de ejecución por las presiones que se pueden dar sobre el grupo seleccionado por parte de los demás grupos aun que cabe señalar que bien manejada, es un método muy útil.

Calidad de producción

Es un criterio que debe combinarse con la cantidad necesaria a producir y es de gran valor y alcance puesto que evita el tiempo de devolución y corrección de la producción para aplicarlo a una nueva producción o perfeccionamiento de los procesos.

LA TECNICA DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio es uno de los métodos más importantes para la planeación financiera en una empresa. Este método nos ayuda a reconocer la repercusión de los diferentes factores financieros básicos para definir la cantidad de producción a realizar y colocar en el mercado para poder cubrir los gastos inherentes al proceso y a la producción identificando el punto en donde las utilidades se empiezan a presentar.

Es un instrumento que muestra de manera simplificada los gastos, ventas y montos de pérdidas y ganancias.

El punto de equilibrio se expresa de la siguiente manera:

$$I \text{ TOTAL} = C \text{ TOTAL}$$

$$P_X = CV_X + CF$$

En el cual:

$$P_X = \text{Costo Unitario}$$

$$CV_X = \text{Costo Variable Unitario}$$

$$CF = \text{Costo Fijo}$$

Supongamos que una empresa automotriz opera con los siguientes costos fijos mensuales:

Renta	50,000,000
Mantenimiento	60,000,000
Sueldos	70,000,000

$$C F = \underline{\underline{180,000,000}}$$

Y sus costos variables por unidad son:

Materia Prima	8,000,000
Distribución	2,000,000

CVx=	10,000,000

El producto se vende a un precio de 25,000,000 por unidad.

Sustituyendo nuestro planteamiento tendremos:

$$25,000,000x = 10,000,000x + 180,000,000$$

Despejando tendremos:

$$25,000,000x - 10,000,000x = 180,000,000$$

Simplificando tendremos:

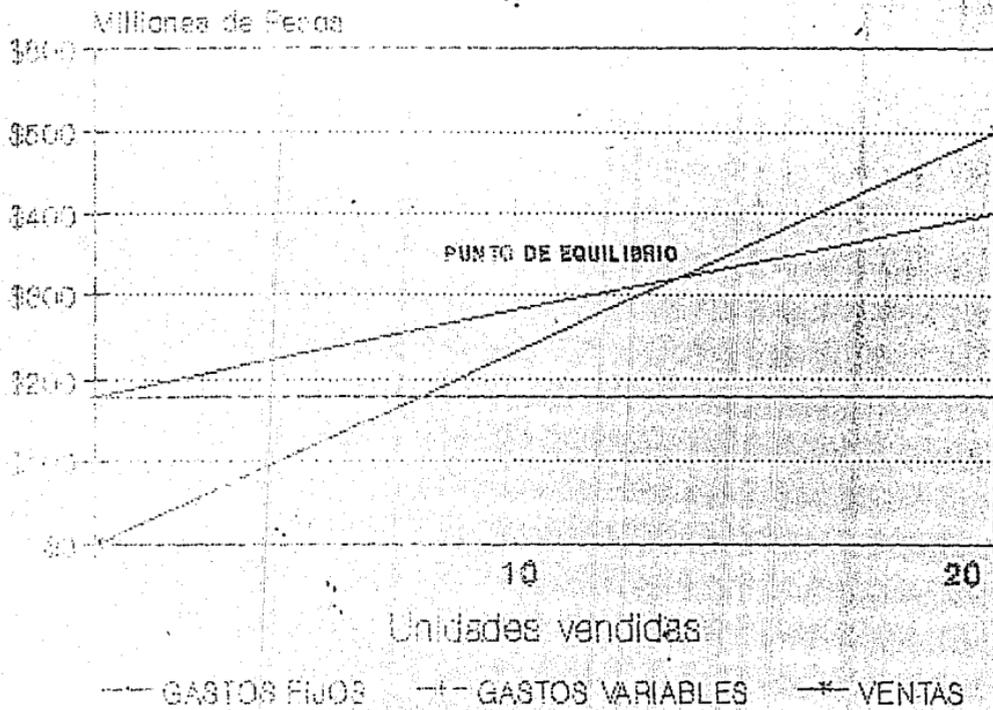
$$15,000,000x = 180,000,000$$

$$x = \frac{180,000,000}{15,000,000}$$

$$x = 12$$

Lo cual quiere decir que debemos vender 12 unidades como mínimo cada mes para no perder ni ganar es decir, colocarse en un "Punto de Equilibrio" como se muestra en la siguiente gráfica:

PUNTO DE EQUILIBRIO



CAPITULO VIII

CONCLUSIONES

La Calidad Total es mas que una técnica de eficiencia es una filosofía que reorienta el enfoque de la administración moderna para hacerla mas sensible y consciente de los elementos que integran a una entidad llamada empresa. Este enfoque o filosofía propone el desarrollo integral de una forma de pensamiento y una cultura específica dentro de la empresa lo cual repercute en su funcionamiento y en la concepción de su elemento humano de la realidad interna.

La Calidad Total propone una educación institucional, una manera de pensar y de trabajar que permite hacer el mejor uso de los recursos disponible y una revolución constante de conceptos y formas de trabajo que permitan satisfacer las necesidades de sus clientes.

Lo descrito anteriormente es el principio medular de la Calidad Total ya que solamente sobre estos sólidos principios y no sobre principios parciales como el control de calidad o de competencia interpersonal es posible lograr la colaboración uniforme y completa del elemento humano.

Esta colaboración permite crear un grupo de equipos de trabajo (áreas) que comprenden y valoran las necesidades de la empresa para sobrevivir y aún mas para que sea la mejor

Como resultado de lo anterior el elemento humano se desarrollará en un medio propicio al cual sentirá pertenencia y arraigo impidiendo la rotación exagerada de personal y logrando el conocimiento profundo de sus actividades con la motivación de seguir una ruta repetida de perfeccionamiento creando un control de calidad alterno que elimine las tareas improductivas de supervisión final y medidas de correctivas como ha sucedido en el modelo original de Calidad Total: El modelo japonés.

Partiendo de lo anterior, es necesario que la empresa formule estrategias de cambio y ofrezca buenas condiciones de trabajo a su personal y sea cuidadosa en su selección.

Por último, quisieramos ahondar en la aplicación correcta del término calidad, ya que el mundo occidental no ha comprendido bien este concepto puesto que su cultura empresarial interpreta la competencia interpersonal, ejecutiva o de marcas como el parámetro único bajo el cual se puede dar la eficiencia utilizando un liderazgo de "Triunfadores" a toda costa y bajo cualquier precio así como las frases de "Cero defectos", "Excelencia Ejecutiva" sin embargo para el mundo

oriental este concepto se comprende de la siguiente manera:
"El trabajo de equipo es la empresa", "La calidad de la
empresa en base a la excelencia humana de su personal", "La
empresa es un modo de vida para los humanos, un elemento de
progreso y desarrollo", "La relación laboral empleado-empresa
mas que un pacto de conveniencia debe ser el compartir
un proyecto de vida común".

Mientras no se entienda el verdadero significado de este . .
concepto, las economías occidentales se verán en grandes
dificultades para enfrentar siquiera el desafío que planteará
en los años venideros el modo de vida económico y empresarial
oriental y en especial el japonés.

BIBLIOGRAFIA

SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS
VICTOR LAZARO
SEGUNDA EDICION
ED. DIANA

CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA
KODONTZIO'DONELL
SEXTA EDICION
ED. MC. GROW HILL.

ADMINISTRACION DE PERSONAL
AGUSTIN REYES PONCE
DECIMOCTAVA EDICION
ED. LIMUSA
1a Y 2a PARTE

PLANEACION ESTRATEGICA
GEORGE A. STEINER
DECIMA PRIMERA IMPRESION
ED. CECSA

QUE ES EL CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD?
LA MODALIDAD JAPONESA
KAORU ISHIKAWA
TERCERA EDICION
ED. NORMA

CIRCULOS DE CALIDAD
COMO HACER QUE FUNCIONEN
PHILIP C. THOMPSON
PRIMERA EDICION
ED. NORMA

LOS METODOS DE LA CALIDAD TOTAL
PATRICK LYONNET
ED. DIA DE SANTOS 1a EDICION

TEORIA "Z"
WILLIAM OUCHI
BIBLIOTECA DE LA EMPRESA
ED. ORBIS
PRIMERA EDICION

CONFERENCIAS F.C.A.
LIC. ALFONSO SUAREZ REBOLLO

EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO
KEITH DAVIS
PRIMERA EDICION EN ESPAÑOL
ED. MC. GROW HILL

LA MENTE DEL ESTRATEGA
KENICHI DHMAR
2a. EDICION
ED. MC. GROW HILL

MATEMATICAS APLICADAS PARA LA ADMINISTRACION,
ECONOMIA Y CIENCIAS SOCIALES.
FRANK S. BUDNICK
TERCERA EDICION
ED. MC GROW HILL

ADMINISTRACION DE EMPRESAS TEORIA Y PRACTICA.
A. REYES PONCE
VIGESIMA SEGUNDA EDICION
1a Y 2a PARTE
ED. LIMUSA