

318502



UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL



ESCUELA DE ADMINISTRACION

16  
255

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

1986 - 1991

**"LA CAPACITACION EN EL ENTORNO DE LA CALIDAD TOTAL"**

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A :  
JORGE ENRIQUE MENDIZABAL DEL CASTILLO

Asesor de Tesis:

Lic. Adalberto Delgadillo Verduzco

MEXICO, D. F.,

**TESIS CON  
FALSA DE ORIGEN**

1993



## **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

|   | PAG. |
|---|------|
| INTRODUCCION  | 1    |
| I LA CAPACITACION COMO ESTRATEGIA DE DESARROLLO                 | 5    |
| I.1 UBICACION DE LA ADMINISTRACION GENERAL                      | 8    |
| I.2 CONCEPTOS   | 9    |
| I.3 FINALIDADES Y ESTRUCTURA                                    | 15   |
| I.4 PROCESO DE CAPACITACION                                     | 23   |
| A) FUNCION DE LOS OBJETIVOS                                     |      |
| B) ELABORACION Y CONTENIDO DEL PROGRAMA                         |      |
| C) INSTRUMENTOS PARA LLEVAR A CABO LA CAPACITACION              |      |
| D) EJECUCION  |      |
| E) EVALUACION DEL PROCESO                                       |      |
| I.5 MARCO LEGAL   | 35   |
| I.6 EVOLUCION DE LA EMPRESA MEXICANA                            | 63   |
| II CALIDAD TOTAL  | 65   |
| II.1 ANTECEDENTES   | 66   |
| A) EXPERIENCIA OCCIDENTAL                                       |      |
| B) EXPERIENCIA JAPONESA   |      |
| C) ALGUNAS DIFERENCIAS ENTRE EL SISTEMA OCCIDENTAL Y EL JAPONES |      |
| II.2 LA FILOSOFIA DE LA CALIDAD SEGUN J.M. JURAN                | 93   |
| II.3 LA FILOSOFIA DE KAORU ISHIKAWA                             | 147  |

|       |   |     |
|-------|---|-----|
| III   | LA CAPACITACION EN EL ENTORNO DE LA CALIDAD | 173 |
|       | TOTAL                                       |     |
| III.1 | EL PANORAMA DE LA CAPACITACION EN MEXICO    | 174 |
| III.2 | LA CALIDAD DESDE UN PUNTO DE VISTA INTEGRAL | 181 |
| III.3 | LA CALIDAD TOTAL ¿UNA MODA A CUMPLIR?       | 186 |
| III.4 | LA CAPACITACION CONTINGENTE                 | 189 |
|       | CONCLUSIONES                                | 207 |

#### BIBLIOGRAFIA

INDICE DE FIGURAS

| NUMERO | N O T I B R E  | PAG. |
|--------|--|------|
| 1      | DIFERENTES FORMAS DE ENTENDER EL OBJETIVO DE LA CAPACITACION | 14   |
| 2      | FINALIDAD, ESTRUCTURA Y PRINCIPIO DE LA CAPACITACION         | 21   |
| 3      | OBJETIVO, FUNCION Y CRITERIOS DE LA ENSEANZA - APRENDIZAJE   | 29   |
| 4      | PROGRAMA E IMPLEMENTACION DE LA ENSEANZA - APRENDIZAJE       | 33   |
| 5      | FUERZAS CAMBIANTES Y ESTRATEGIAS DE RESPUESTA                | 78   |
| 6      | LOS TRES PROCESOS UNIVERSALES DE LA GESTION PARA LA CALIDAD  | 97   |
| 7      | DIAGRAMA DE LA TRILOGIA DE JURÁN                             | 99   |
| 8      | EL DIAGRAMA DE TRIPROL                                       | 103  |
| 9      | EL MAPA DE CARRETERAS PARA PLANIFICAR LA CALIDAD             | 106  |
| 10     | LENGUAJES COMUNES EN LA EMPRESA                              | 111  |
| 11     | EL BUCLE DE RETROALIMENTACION                                | 121  |
| 12     | LA PIRAMIDE DE CONTROL                                       | 125  |
| 13     | MEJORA DE LA CALIDAD: LA INTERRELACION DE LOS ELEMENTOS      | 135  |

|    |  |     |
|----|--|-----|
| 14 | EL MODELO DE ITOH  | 137 |
| 15 | SELECCION DE PROYECTOS   | 141 |
| 16 | CONTRASTE ENTRE LOS CIRCULOS DE C C Y LOS<br>ENCARGADOS DE PROYECTOS | 144 |
| 17 | ORGANIZACION PARA EL DIAGNOSTICO Y REMEDIO                           | 146 |
| 18 | CIRCULO DE CONTROL   | 153 |
| 19 | CONTROL DE CALIDAD DE TODA LA EMPRESA                                | 166 |
| 20 | ESQUEMA DE MODELO PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL                      | 195 |

# INTRODUCCION

DESDE SUS INICIOS, LAS EMPRESAS EN MEXICO SE HAN CARACTERIZADO, EN LA MAYORIA DE LOS CASOS, POR SU INCAPACIDAD PARA COMPETIR A EN EL EXTERIOR. HOY EN DIA DEBIDO A LA APERTURA DE MERCADOS Y AL PROTECCIONISMO GUBERNAMENTAL ANTERIOR, LA PLANTA INDUSTRIAL NACIONAL NO ESTA A LA ALTURA PARA COMPETIR EN OTROS MERCADOS. TAL VEZ UNA DE SUS PRINCIPALES CAUSAS SEA LA FALTA DE UNA AUTENTICA FILOSOFIA DIRECTIVA QUE GUIE AL RECURSO HUMANO A LA CONSECUICION DE LA CALIDAD NECESARIA PARA COMPETIR, TANTO A NIVEL DE PRODUCTOS COMO DE PRECIOS, A NIVEL INTERNACIONAL.

DERIVADA DE ESTOS PLANTEAMIENTOS SURGIO LA INQUIETUD DE ELABORAR LA PRESENTE INVESTIGACION A EFECTO DE DETERMINAR HASTA QUE PUNTO LA ESTRATEGIA DE CAPACITACION HA SIDO FUNCIONAL DENTRO DE LA EMPRESA MEXICANA Y EN QUE MODO INFLUYE EN LA IMAGEN DE IMPRODUCTIVIDAD ANTE LOS MERCADOS INTERNACIONALES. EN UN SEGUNDO PLANO SURGIA EL INTERES DE DETERMINAR LAS PRINCIPALES CARACTERISTICAS DE LA FILOSOFIA DIRECTIVA DENOMINADA CALIDAD TOTAL, QUE HA REVOLUCIONADO A AMBOS HEMISFERIOS, BUSCANDO UBICAR A LA CAPACITACION DENTRO DE ESTA Y ASI DETERMINAR LOS ENLACES QUE LLEVEN A MEJORARLA, TANTO EN PRODUCTOS COMO EN PRECIOS.

DE ESTA MANERA EL TEMA DE ESTA INVESTIGACION " LA CAPACITACION EN EL ENTORNO DE LA CALIDAD TOTAL ", QUE MARCA COMO OBJETIVO PRIMORDIAL EL " CONCEPTUAR A LA CAPACITACION DESDE UN PUNTO DE VISTA CONTINGENTE, ENMARCADO SOBRE LAS DIRECTRICES DE CALIDAD TOTAL QUE



COADYUVEN A UN CAMBIO DE ACTITUD HACIA EL TRABAJO".

SOBRE ESTAS BASES SE PLANTEAN LAS HIPOTESIS SIGUIENTES:

"LA CAPACITACION DEBE FUNDAR SU ACTUACION NO COMO UN ENTE AISLADO, SINO SOBRE UN PLANO ESTRATEGICO DE CALIDAD TOTAL, EN EL QUE SE ENRELACEN LAS DIVERSAS DIRECTRICES QUE CONDUZCAN PRIMORDIALMENTE A CAMBIOS DE ACTITUDES EN EL TRABAJADOR Y POR ENDE A UN INCREMENTO EN LA PRODUCTIVIDAD GENERAL".

"LA CALIDAD TOTAL DEBE DESARROLLARSE CONFORME A LAS CARACTERISTICAS SOCIOCULTURALES DE CADA EMPRESA O PAIS, POR LO QUE EL CONOCIMIENTO DE SUS CARACTERISTICAS BASICAS ES INDISPENSABLE PARA ADECUAR LA ORGANIZACION A ESTA".

COMO PODEMOS OBSERVAR AMBOS PLANTEAMIENTOS SE COMPLEMENTAN Y NOS AYUDAN A LOGRAR UN PANORAMA MAS INTEGRAL DE NUESTRA PROPUESTA.

SOBRE LA CONFORMACION DE LA INVESTIGACION, ESTA SE INTEGRA DEL MODO SIGUIENTE:

- A) EL CAPITULO PRIMERO SE REFIERE A LOS ANTECEDENTES Y ESTADO ACTUAL DE LA CAPACITACION CON EL OBJETO DE DETERMINAR EL POR QUE SU VASTA FUNCION DENTRO DE LA EMPRESA SE HA VISTO COARTADA; ASPECTOS DE PROCESO, LEGALES O DE MODA POLITICA.
- B) EN UNA SEGUNDA PARTE, Y COMO SUSTENTO DE UNA DE LAS HIPOTESIS, SE MUESTRAN LAS CARACTERISTICAS PRIMORDIALES

DE LA CALIDAD TOTAL, BUSCANDO LOGRAR UN ANALISIS ECLECTICO. SE ADVIERTE UN ENFOQUE OCCIDENTAL Y OTRO ORIENTAL QUE RECAEN EN J.M. JURAN Y EN LAORU ISHIKAWA RESPECTIVAMENTE, ESTO ES TOMANDO A ESTOS AUTORES POR LA ORIENTACION DE LA INVESTIGACION, Y NO POR OLVIDO DE OTROS COMO CROSBY, DEMING, TOMASSINI.

- C) EN EL TERCER APARTADO SE ESPECIFICAN E INTERRELACIONAN UNA SERIE DE ASPECTOS TANTO DE CAPACITACION COMO DE CALIDAD TOTAL, VINCULADOS EN EL AMBITO NACIONAL Y DERIVADO DEL ANALISIS DE PONENCIAS PRESENTADAS EN DIVERSOS FOROS, LLEGANDO ASI A ESTRUCTURAR FUNDAMENTACIONES QUE DETERMINAN EL COMPLEMENTO DE AMBAS ESTRATEGIAS, CON UN SOLO OBJETIVO "HACER BIEN LAS COSAS A LA PRIMERA VEZ".

DE ESTA MANERA SE LLEGA A CONCLUIR QUE SI BIEN LA CAPACITACION NO HA SIDO EXPLOTADA EN TODOS SUS BENEFICIOS, SI HA SERVIDO PARA PLANTEAR BASES ESTRATEGICAS IMPORTANTES, QUE ADICIONADAS CON LA FILOSOFIA DE CALIDAD TOTAL ADECUADA A NUESTRA REALIDAD, DARA COMO RESULTADO EMPRESAS COMPETITIVAS A CUALQUIER NIVEL.

ES IMPORTANTE SEÑALAR QUE PARA LA PRESENTE INVESTIGACION HAN SERVIDO DE APOYO LIBROS, REVISTAS, PONENCIAS, PERIODICOS Y CONFERENCIAS, COMPLEMENTADAS CON EL TRATO DIRECTO DE ALGUNOS EMPRESARIOS Y DIRECTIVOS QUE HICIERON CRECER LA PRESENTE INQUIETUD.

SIN PRETENDER AGOTAR EL TEMA, PERO SI CONTRIBUIR  
MODESTAMENTE AL ESTUDIO DE SISTEMAS QUE ELEVEN NUESTRA  
PRODUCTIVIDAD EN TODOS LOS AMBITOS , PRESENTO A LA  
CONSIDERACION DE LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA ESTE ESFUERZO.

CIUDAD DE MEXICO, D.F., VERANO DE 1992.

**I.- CAPACITACION**

**COMO**

**ESTRATEGIA**

**DE**

**DESARROLLO**

## I CAPACITACION COMO ESTRATEGIA DE DESARROLLO

ESTAMOS CONSCIENTES DE LAS EXPECTATIVAS DE DESARROLLO QUE TIENE NUESTRO PAIS, YA SEA CON EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO CON LOS ESTADOS UNIDOS Y EL CANADA O A TRAVES DE LOS CONVENIOS COMERCIALES YA ESTABLECIDOS CON ALGUNOS PAISES DE LA COMUNIDAD ECONOMICA EUROPEA, O AQUELLOS CELEBRADOS EN LA CUENCA DEL PACIFICO O EN AMERICA LATINA.

PERO REALMENTE LA PERSPECTIVA DE DESARROLLO ESTA FRENTE A NOSOTROS MISMOS, SIN DEPENDER NECESARIAMENTE DE LAS FIRMAS DE OTROS CONVENIOS, YA QUE NUESTRO PAIS NO ESTA EXCLUIDO DEL CRECIMIENTO MUNDIAL, Y PARA ELLO CONTAMOS CON RECURSOS HUMANOS, MATERIALES Y CULTURALES SUFICIENTES PARA COMPETIR CON VENTAJA ANTE EL RESTO DE LAS NACIONES.

LA APERTURA DE NUESTRAS FRONTERAS A LOS PRODUCTOS FORANEOS NO DEBE SIGNIFICAR UNICAMENTE LA ENTRADA DE ELLOS A NUESTRO TERRITORIO, SINO TAMBIEN LA OPCION DE EXPORTAR BIENES Y SERVICIOS CON LO QUE NUESTRO PAIS EQUILIBRARIA SU BALANZA COMERCIAL, YA QUE SON MUCHOS Y MUY VARIADOS LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS NACIONALES CON ALTOS NIVELES DE COMPETITIVIDAD A NIVEL MUNDIAL; NO DEBEMOS OLVIDAR QUE MEXICO HA LLEGADO A SER LIDER EN AMERICA LATINA, Y QUE UNA DE LAS CLAVES PARA LOGRARLO HA SIDO EL FACTOR DE CAPACITACION.

ADQUIRIR HABILIDADES MANUALES Y TECNICAS PARA LA MEJOR REALIZACION DEL TRABAJO NO ES UNA ACTIVIDAD RECIENTE, YA SE

TENIA CONTEMPLADA CUANDO LAS NECESIDADES DE SERVICIOS Y BIENES PARA UNA COMUNIDAD ERAN SATISFECHAS POR FAMILIAS DE ARTESANOS QUE SE DEDICABAN A LA CONFECCION DE ROPA, CALZADO Y OTROS PRODUCTOS. ESTA APRECIACION SE ENFOCA AL TIEMPO EN QUE NO HABIA GLOBALIZACION DE MERCADOS NI ECONOMIAS ABIERTAS, EL TIEMPO ROMANTICO EN QUE LAS FAMILIAS PRODUCIAN BAJO CONDICIONES DE MERCADO BENEVOLAS, SIN COMPETENCIA SIGNIFICATIVA.

LAS CONDICIONES HAN CAMBIADO, SON AHORA MAS "SEGURAS" QUE EN AQUEL ENTONCES, PERO A PESAR DE TENER MEJORES EMPLEOS Y UNA MEJOR CALIDAD DE VIDA, LAS PRESIONES ACTUALES NOS AGOBIAN Y LAS EMPRESAS DIRIGIDAS POR UN PROPIETARIO O ALGUN FAMILIAR HAN SIDO DESPLAZADAS POR OTRAS CUYO PERSONAL DIRECTIVO ESTA INTEGRADO POR ELEMENTOS VINCULADOS UNICAMENTE POR UNA RELACION PROFESIONAL, Y QUE CUENTAN CON PROGRAMAS DE DESARROLLO HUMANO, YA SEA A NIVEL OPERATIVO, MEDIO O DIRECTIVO, A EFECTO DE HOMOGENEIZAR LA PLANTA PRODUCTIVA.

ES BIEN CONOCIDA LA DIFICULTAD QUE PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL SIGNIFICA NO CONTAR CON PERSONAL CALIFICADO Y PREPARADO PARA AFRONTAR LAS RESPONSABILIDADES DE SU PUESTO, DENTRO DEL SISTEMA PRODUCTIVO.

UN ELEMENTO IMPORTANTE PARA CUALQUIER EMPRESARIO ES LA RELACION COSTO - BENEFICIO. TOMANDO EN CUENTA LAS CALIFICACIONES QUE HA OTORGADO A LOS NIVELES DE CAPACITACION, PODRA ASI DETERMINAR SI SU INVERSION HA SIDO SOLO UNA

JUSTIFICACION FISCAL O UN EGRESO BAJO EL RUBRO DE CAPACITACION, O BIEN A LA CONVICCION DE QUE POR MEDIO DE ELLA HA ALCANZADO MAYORES GRADOS DE PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD. ESTO SOLO SE LOGRARA CUANDO EL OPERARIO CONOZCA COMO Y POR QUE MEJORAR LA CALIDAD DE SU TRABAJO, CUALQUIERA QUE SEA SU OCUPACION.

LA CAPACITACION INTEGRAL PERMITE DESARROLLAR LA ACTIVIDAD LABORAL CON UN SENTIMIENTO DE SEGURIDAD, GENERADO POR LA FIRMEZA DE LOS CONOCIMIENTOS, IMPLICA DE IGUAL MODO, UN CAMBIO EN LAS ACTITUDES DE LOS TRABAJADORES A FIN DE QUE, APROVECHANDO SUS CUALIDADES Y CAPACIDADES INDIVIDUALES, DESEMPEVEN SUS LABORES DE LA MEJOR MANERA POSIBLE.

LA APERTURA COMERCIAL QUE SE ESTA DANDO EN NUESTRO PAIS OBLIGA AL CAMBIO; YA ES INACEPTABLE EL NIVEL DE FALLAS CON EL QUE SE HA OPERADO HASTA HOY, LAS EMPRESAS DEBEN COMETER MENOS ERRORES Y, SOBRE TODO, AUMENTAR SU CONTROL DE CALIDAD.

LA DEFICIENTE O NULA CAPACITACION DE LOS EMPLEADOS, LA SUPERVISION MEDIOCRE Y UNA COMUNICACION QUE FLUYE EN UN SOLO SENTIDO SON LAS CAUSAS PRINCIPALES DE LA MALA CALIDAD; ES TIEMPO DE QUE EMPECEMOS A RECHAZAR EL TRABAJO MEDIOCRE Y QUE SOLO ACEPTEMOS LOS DE CALIDAD Y PROMOVAMOS EN CADA CENTRO LABORAL DONDE NOS DESARROLLAMOS, MEJORAS CONSTANTES DE SISTEMAS, ACTITUDES, CONOCIMIENTOS Y SOBRE TODO DE EFICACIA Y EFICIENCIA DE LO QUE PRODUCIMOS.

EL PRESENTE CAPITULO TIENE LA FINALIDAD DE MOSTRAR LAS BASES GENERALES DE LA CAPACITACION CON UNA ORIENTACION MODERNISTA, ENLAZANDOLA CON ACCIONES QUE PERMITAN A LAS ORGANIZACIONES OBTENER EL MAXIMO DE CALIDAD.

#### I.1 UBICACION EN LA ADMINISTRACION GENERAL

ENCUADRADA DENTRO DE LA FUNCION DE INTEGRACION, FASE DEL PROCESO ADMINISTRATIVO, Y MAS CONCRETAMENTE DE LA ADMINISTRACION DEL PERSONAL, LA CAPACITACION ES UNA FUNCION QUE COADYUVA PARA MANTENER EL ALTO EN NIVEL MORAL DE LA EMPRESA, ORIENTANDOLA HACIA MAYORES Y MEJORES RESULTADOS, CONTRIBUYENDO A DESENVOLVER E INCREMENTAR LA CAPACIDAD DEL PERSONAL, PARA LOGRAR SU MAXIMA EFICIENCIA.

LA INTEGRACION COMPRENDE CINCO ETAPAS: RECLUTAMIENTO, SELECCION, INTRODUCCION, CAPACITACION Y DESARROLLO. A TRAVES DE ESTA FUNCION EL ADMINISTRADOR ELIGE Y SE ALLEGA DE LOS RECURSOS NECESARIOS PARA PONER EN MARCHA LAS DECISIONES PREVIAMENTE ESTABLECIDAS PARA EJECUTAR LOS PLANES, COMPRENDIENDO RECURSOS MATERIALES Y HUMANOS, Y AUNQUE TRADICIONALMENTE SE DESCUIDABA ESTA FUNCION, TANTO LA EXPERIENCIA COMO LAS INVESTIGACIONES DEMOSTRARON QUE EL FACTOR HUMANO ES EL MAS IMPORTANTE PARA CUALQUIER EMPRESA, YA QUE DE SU DESEMPEÑO DEPENDERA EL CORRECTO APROVECHAMIENTO DE LOS DEMAS RECURSOS.

MEDIANTE LA INTEGRACION LA EMPRESA TRATA DE OBTENER EL



PERSONAL IDONEO PARA EL MEJOR DESEMPEÑO DE SUS ACTIVIDADES, ASI COMO EL MOMENTO EN QUE EL ELEMENTO HUMANO INGRESA A LA EMPRESA ES TRASCENDENTAL, PUES DE EL DEPENDERA SU ADAPTACION AL AMBIENTE DE LA MISMA. SU DESENVOLVIMIENTO, SU DESARROLLO Y SU EFICIENCIA DENTRO DE ELLA, LA CAPACITACION SERVIRA PARA QUE LA EMPRESA CUENTE SIEMPRE CON PERSONAS PREPARADAS Y CAPACES PARA EL TRABAJO, EMPLEADOS SATISFECHOS AL LOGRAR DESARROLLAR SUS CAPACIDADES, OBTENIENDOSE ASI UN MAYOR RENDIMIENTO LABORAL. LA CAPACITACION MOTIVA AL PERSONAL A MODIFICAR SUS ACTITUDES HACIA LA EMPRESA Y HACIA SU TRABAJO.

## **I.2 CONCEPTOS**

LAS ACEPCIONES QUE A CONTINUACION MENCIONAMOS SON PUNTOS DE PARTIDA PARA PODER, A NUESTRO JUICIO, RECONOCER EN CADA UNA DE ELLAS LO QUE ES MAS REPRESENTATIVO, DEFINIR QUE ES CAPACITACION, DAR LA PAUTA PARA ELABORAR UNA JUSTIFICACION DEL POR QUE ES NECESARIA EN CUALQUIER EMPRESA, MAS EN NUESTRO PAIS; RECONOCER QUE LA CAPACITACION ES UNA FORMA DE EDUCACION CONTINUA PARA EL EMPLEADO QUE PARTICIPA EN ESTOS PROGRAMAS, Y AL MISMO TIEMPO DEFINIR EL MOTIVO POR EL QUE LAS EMPRESAS U ORGANIZACIONES DEBAN PROMOVERLA PARA LLEGAR A LA CALIDAD TOTAL.

HEMOS BUSCADO AUTORES CON DIFERENTES TENDENCIAS, NO SOLO CON EL FIN DE MENCIONARLOS, SINO MAS BIEN PARA ELABORAR

UN BALANCE YA QUE A PESAR DE LAS DIFERENCIAS EXISTEN GRANDES SIMILITUDES, EN EL FIN QUE SE PERSIGUE, ES DECIR, RECONOCER LA CAPACITACION COMO UNA FORMA PARA QUE LOS EMPLEADOS Y TRABAJADORES MEJOREN NO SOLO EN SU BENEFICIO PERSONAL, SINO CONSECUENTEMENTE EN LA MEJORIA DEL ENTE ECONOMICO DONDE SE DESENVUELVE, DESARROLLA O IMPLANTA DICHA CAPACITACION.

TENEMOS PUES LAS SIGUIENTES DEFINICIONES:

AGUSTIN REYES PONCE, DEFINE CAPACITACION: "SUPONER DAR AL CANDIDATO ELEGIDO LA PREPARACION TEORICA QUE REQUERIRA SU PUESTO FUTURO CON TODA EFICIENCIA".

KOONTZ Y O'DONNELL EN SU LIBRO "CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA" DEFINEN AL ADIESTRAMIENTO COMO: " TECNICA DE ENTRENAMIENTO DE REFUERZO QUE SE LOGRA POR MEDIO DE INSTRUCCION, CURSOS DE ACTUALIZACION Y MEDIANTE LA REFLEXION PERSONAL SOBRE EL SIGNIFICADO DE LA EXPERIENCIA PRACTICA".

EUQUERIO GUERRERO EN SU LIBRO "MANUAL DE DERECHO DEL TRABAJO" MANEJA EL TERMINO DE CAPACITACION INDISTINTAMENTE PARA OBREROS Y EMPLEADOS COMO EL APRENDIZAJE DE TECNICAS Y MENCIONA: " ES UN MEDIO MUY ADECUADO PARA OBTENER LA COOPERACION DE LOS TRABAJADORES AL FACILITARLES LOS CONOCIMIENTOS NECESARIOS A FIN DE QUE AUMENTEN LA PRODUCTIVIDAD EN SU LABOR Y PUEDAN, SIN MAYOR TRASTORNO EN EL TRABAJO OCUPAR PUESTOS DE SUPERIOR CATEGORIA CON LAS CONSIGUIENTES MEJORAS EN SUS SALARIOS.

ASIMISMO, ROGER M. BELLOWS EN SU OBRA "PSICOLOGIA DEL PERSONAL EN LA INDUSTRIA Y LOS NEGOCIOS" DEFINE: " ES UN METODO DE PERSONAL SENCILLO Y RECTO PARA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD Y EL BIENESTAR DE LOS TRABAJADORES EN SU EMPLEO", TAMBIEN ASEVERA QUE ES: "UN PROCEDIMIENTO DE PRODUCIR UN CAMBIO O MEJORIA DE LAS ACTITUDES DE UN EMPLEADO O EN LAS FUNCIONES POTENCIALES DE CONDUCTA, CON UN PROPOSITO DEFINITIVO; Y EN LA INDUSTRIA Y EN LOS NEGOCIOS ES EL AUMENTO DE LA PRODUCCION, EN EL SERVICIO, EN LA EFICACIA DEL EMPLEADO PARA BENEFICIO DE TODOS LOS INTERESADOS". ASIMISMO MENCIONA: "...QUE EL ADIESTRAMIENTO DIFIERE DE LA EDUCACION EN LA ESCUELA, EN QUE EL PRIMERO POSEE UNA META MAS INMEDIATA Y DEFINITIVA".

POR LO TANTO, PODEMOS INFERIR UNA DEFINICION COMO A CONTINUACION LO HACEMOS: "ENSEÑANZA FORMAL DE CONOCIMIENTOS TECNICOS O CIENTIFICOS DADOS A UN EMPLEADO CON EL PROPOSITO DE INTRODUCIRLO O ESPECIALIZARLO EN ALGUN AREA DE LA ORGANIZACION, A FIN DE QUE APLIQUE Y DESARROLLE ESTE APRENDIZAJE EN SUS ACTIVIDADES DENTRO DE LA EMPRESA. A EFECTO DE CONSIDERAR AL EMPLEADO COMO CONOCEDOR DEL CAMPO EN EL QUE SE PREPARE, PARA SU ADECUADA ACTUACION DENTRO DE LA ORGANIZACION".

NUMEROSOS ESTUDIOS DEL ELEMENTO HUMANO DE LAS EMPRESAS Y ESPECIFICAMENTE DE SU PREPARACION, MEJORAMIENTO, EFICIENCIA Y SATISFACCION EN EL DESEMPEÑO DE SUS LABORES HAN DETERMINADO Y TRANSMITIDO LO QUE DE ACUERDO CON SU CRITERIO DEBERIA DE

ENTENDERSE POR CAPACITACION, ADIESTRAMIENTO, ENTRENAMIENTO, DESARROLLO DE PERSONAL Y EDUCACION, DE AQUI QUE HOY EN DIA SE TENGAN DIVERSAS DEFINICIONES DE LOS TERMINOS MENCIONADOS. AL REVISAR LOS CONCEPTOS ANTERIORMENTE DESCRITOS PODEMOS OBSERVAR QUE:

- A) LA CAPACITACION ES UNA ACCION DIRIGIDA A TERCERAS PERSONAS, POR LO TANTO, ES UNA FUNCION SOCIAL CIMENTADA EN PRINCIPIOS EDUCATIVOS, CON TECNICAS Y PRACTICAS COMPLEMENTADAS POR EL ESFUERZO CONJUNTO HOMBRE - EMPRESA QUE ACTUALIZA Y PERFECCIONA LOS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES DEL TRABAJADOR EN CUANTO A SU TRABAJO DIARIO.
- B) EL ADIESTRAMIENTO TIENE COMO FINALIDAD VOLVER HABIL Y EXPERTO A QUIEN POR COSTUMBRE REALIZA CONSTANTEMENTE ALGUNA ACTIVIDAD O TAREA ESPECIFICA, REQUIRIENDOSE PARA ELLO SUFICIENTE HABILIDAD PRACTICA.
- C) EL ENTRENAMIENTO EJERCITA AL INDIVIDUO A QUE DESARROLLE TODAS AQUELLAS HABILIDADES QUE SE DESTACARON COMO NECESARIAS EN EL TRABAJO PARA LLEVAR LA CALIDAD A SU LABOR, GENERALMENTE SE REALIZA EN PERIODOS CORTOS DE PREPARACION CON ACTIVIDADES QUE VAN DE LOS SENCILLO A MAYOR GRADO DE COMPLEJIDAD.
- D) EL DESARROLLO DEL PERSONAL ESTA ENCAUZADO PRINCIPALMENTE A SATISFACER LA NECESIDAD DEL SER HUMANO, EN CUANTO A LA AUTORREALIZACION INDIVIDUAL A TRAVES DE LA SUPERACION Y

REALIZACION PERSONAL, A TRATAR DE PERFECCIONAR AL HOMBRE MEJORANDO SUS FACULTADES, APTITUDES Y RASGOS PERSONALES.

- E) LA EDUCACION ES PARTE DE LA CULTURA DE CADA INDIVIDUO O SOCIEDAD Y TIENE LA CARACTERISTICA DE SER APRENDIDA. SE ADQUIERE CON EL TRANCURSO DE LA VIDA. ASI, UN INDIVIDUO DESDE TEMPRANA EDAD RECIBE EDUCACION QUE ASIMILA Y CONVIERTE EN DETERMINADO TIEMPO EN CULTURA, SEGUN SEA LA COMUNIDAD Y CLASE SOCIAL EN LA QUE SE UBIQUE.

ASI LA CAPACIDAD COMO MEDIO DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS HA ALCANZADO LOGROS DE PRODUCTIVIDAD ORGANIZACIONAL, POR ELLO LAS EMPRESAS HAN TOMADO LA DECISION DE OTORGARLA A SU PERSONAL, CONVENCIDAS DE SU UTILIDAD, CON LA CERTEZA DE QUE LA CAPACITACION ES LA BASE DE LA EVOLUCION POSITIVA E INTEGRAL DEL INDIVIDUO. (VER FIGURA 1)

## DIFERENTES FORMAS DE ENTENDER EL OBJETIVO DE LA CAPACITACION

| F O R M A     | A P L I C A C I O N   |
|---------------|---|
| SANCION       | DE PLANO ESTA MUY MAL, LO QUE NECESITA ES UN CURSO A PARTIR DEL LUNES.  |
| CONSOLIDACION | LAMENTO DECIRLE QUE SU PROMOCION NO ME LA ACEPTARON, POR -- FALTA DE CONOCIMIENTOS, PERO LE ACABO DE INSCRIBIR EN EL -- PROGRAMA DE CAPACITACION. |
| RECOMPENSA    | DADO SU ALTO RENDIMIENTO ULTIMAMENTE, ESTA USTED INSCRITO - EN UN CURSO DE CINCO DIAS EN LA MANSION X.  |
| ENGAÑO        | ENVIEMOSLO A UN CURSO DE SEIS SEMANAS EN MONTERREY, COLOCAN DO A SU SUCESOR EN EL PUESTO DURANTE UN TIEMPO.                                       |
| REPRESION     | SI ESE EMPLEADO ME SIGUE CAUSANDO PROBLEMAS EN EL DEPARTA-- MENTO LO VOY A MANDAR A CAPACITAR PARA QUE SE UBIQUE.                                 |
| PRETEXTO      | COMO EL EMPLEADO X NO TIENE NADA QUE HACER, LO INSCRIBIRE - EN EL CURSO DE ADMINISTRACION DE TIEMPO LIBRE.  |
| NOTA:         | LA CAPACITACION DEBE CONSIDERARSE COMO ALTERNATIVA DE RESPUESTA A NECESIDADES CONCRETAS.  |

FIGURA 1

### **I.3 FINALIDADES Y ESTRUCTURAS**

LA CAPACITACION TIENE POR OBJETO FUNDAMENTAL LOGRAR QUE EL INDIVIDUO ALCANCE UN INDICE DE EFICIENCIA SATISFACTORIO, SIN IMPORTAR EL NIVEL JERARQUICO EN QUE SE ENCUENTRE DENTRO DE LA ORGANIZACION, A FIN DE QUE PUEDA CONTRIBUIR EN FORMA ADECUADA AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS, SIN EMBARGO, PODEMOS CONSIDERAR COMO OTRAS FINALIDADES DE LA CAPACITACION LAS SIGUIENTES:

- DISMINUCION DE LA ROTACION DE PERSONAL. AL ESTAR LOS TRABAJADORES IDENTIFICADOS CON SUS LABORES, LA ROTACION DE PERSONAL DISMINUIRA CONSIDERABLEMENTE, LO CUAL PERMITIRA REDUCIR EN GRAN MEDIDA LOS ALTOS COSTOS QUE CAUSA EL RECLUTAMIENTO, LA SELECCION Y LA CAPACITACION QUE SE LES TENDRA QUE DAR A LOS NUEVOS EMPLEADOS.
  
- REDUCCION DE COSTOS DE PRODUCCION. ESTO PRINCIPALMENTE SE PUEDE OBSERVAR EN LOS ULTIMOS NIVELES DE UNA ORGANIZACION, DEBIDO A QUE EL PERSONAL CAPACITADO COMO YA LOGRO UN NIVEL DE ESPECIALIZACION SUFICIENTE, TRABAJARA SIN NECESITAR DE TANTA SUPERVISION COMO AQUEL QUE AUN NO HA SIDO CAPACITADO.
  
- AUMENTO DE LA EFICIENCIA DEL ELEMENTO HUMANO. ES ESTA UNA DE LAS FINALIDADES DE LA CAPACITACION QUE REPERCUTE DIRECTAMENTE EN LOS RESULTADOS DE LA EMPRESA.

- DISMINUCION DEL PAGO DE TRABAJO EXTRAORDINARIO. EL PERSONAL CAPACITADO SERA MAS PRODUCTIVO. LO CUAL REDUCIRA CONSIDERABLEMENTE LOS COSTOS OCASIONADOS POR EL PAGO DE TIEMPO EXTRAORDINARIO DE TRABAJO QUE SE HACE CON EL FIN DE CUMPLIR CON LAS METAS PRODUCTIVAS ESTABLECIDAS
- INCREMENTO EN LA CALIDAD DEL PRODUCTO. ESTO SE LOGRA AL PROPORCIONAR AL TRABAJADOR ENSEANZAS QUE LE PERMITAN DESARROLLAR UN TRABAJO DE MEJOR CALIDAD.
- REDUCCION DE DESPERDICIOS. UN TRABAJADOR CAPACITADO SERA CAPAZ DE REALIZAR UN TRABAJO DE MAYOR CALIDAD Y CON MENORES DESPERDICIOS QUE UNO QUE NO LO ESTA.
- REDUCCION EN EL MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA, HEPRAMIENTA Y EQUIPO. LA CAPACITACION DARA AL TRABAJADOR LA HABILIDAD SUFICIENTE PARA MANEJAR LOS INSTRUMENTOS DE TRABAJO DE LA MANERA ADECUADA, LOGRANDO CON ELLO QUE EL EQUIPO PUEDA SER UTILIZADO DURANTE TODA SU VIDA PRODUCTIVA, SIN CAUSAR GRANNDES EROGACIONES POR CONCEPTO DE MANTENIMIENTO
- MAYORES POSIBILIDADES DE ASCENSO PARA EL PERSONAL. UN INDIVIDUO CAPACITADO VERA INCREMENTADAS SUS POSIBILIDADES DE ASCENSO QUE SEGURAMENTE REPERCUTIRAN EN MAYORES INGRESOS ECONOMICOS.
- DESARROLLO DE LA VERSATILIDAD DE LOS EMPLEADOS. AL CAPACITAR AL PERSONAL EN LA REALIZACION DE VARIOS TRABAJOS, ESTO DARA MAYOR SEGURIDAD AL TRABAJADOR PORQUE



EN CUALQUIER MOMENTO ESTA LISTO PARA DESEMPEÑAR UNA O VARIAS LABORES ADEMÁS DE LAS PROPIAS ACOSTUMBRADAS.

LA CAPACITACION COMO HEMOS MENCIONADO ES UN PROCESO QUE LLEVA AL EMPLEADO A OBTENER DESTREZAS Y CONOCIMIENTOS QUE INCIDEN DIRECTAMENTE EN LA PRODUCCION, TANTO EN CANTIDAD COMO EN CALIDAD.

BAJO ESTE PLANTEAMIENTO LA CAPACITACION DEBE CONTENER LA SIGUIENTE ESTRUCTURA:

- A) POLITICAS PARA DETERMINAR SU PROPIA PRODUCTIVIDAD.
- B) LIDERAZGO QUE EXIJA QUE EL PROPIO DEPARTAMENTO DE CAPACITACION SIRVA COMO MODELO DE PRODUCCION Y DE COMPORTAMIENTO.
- C) QUE SUS OBJETIVOS ESTEN ARRIBA DE LO QUE NORMALMENTE SE ESPERA
- D) QUE TODOS EN EL DEPARTAMENTO DE CAPACITACION TRABAJEN EN EQUIPO PARA CONSTRUIR UN TRABAJO SATISFACTORIO.
- E) QUE SE ANALICE PERIODICAMENTE EL GRADO DE EFICIENCIA ASI COMO EL GRADO DE CALIDAD DE LA CAPACITACION.

POR OTRA PARTE, LA CAPACITACION DEBE OBSERVAR POR LO MENOS CUATRO PRINCIPIOS:

- 1.- HACER RELEVANTE EL CONTENIDO DE LA CAPACITACION AL QUE CAPACITA.

EL CAPACITADOR DEBE HACER SENTIR QUE LO QUE EXPRESA ES IMPORTANTE Y RELEVANTE, MAS AUN EN BASE A SU PROPIO JUICIO, DEBE TOMAR ACTITUDES QUE

AYUDEN AL CAPACITANDO A VALORAR LO QUE SE LE ESTA ENSEVANDO, ASI COMO DEBE TOMAR EL GRADO DE ENTENDIMIENTO, EL CONOCIMIENTO Y LAS RELACIONES QUE GUARDA DENTRO DE LA ORGANIZACION A FIN DE DESARROLLAR LA MEJOR COMUNICACION DURANTE LA CAPACITACION.

- 2.- CONGRUENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS Y LOS COMPORTAMIENTOS QUE TRATA DE MODIFICAR.

LA DETERMINACION DE OBJETIVOS ASI COMO LA MISION DE LA EMPRESA DEBEN SER CONGRUENTES AL REALIZAR UN PROCESO DE CAPACITACION TODA VEZ QUE AL MODIFICAR O BUSCAR INFUNDIR UNA TEORIA O LA FILOSOFIA DE LA EMPRESA, LA CAPACITACION DEBE SER CONGRUENTE CON LOS FINES QUE SE DESEAN ALCANZAR.

- 3.- HACER DE LA CAPACITACION UN EVENTO DISEVADO SISTEMATICAMENTE CON LOS OBJETIVOS DE LA CAPACITACION. EL PROCESO DE LA CAPACITACION DEBE BASARSE EN UN PLAN QUE LLEVE LA IDENTIFICACION DE AUDIENCIA ES DECIR A QUE SE LE VA A CAPACITAR, UN ESTUDIO SECUENCIAL EN DONDE SE PLASHMEN PASO A PASO LOS OBJETIVOS Y SE DETERMINEN LAS TECNICAS O CONOCIMIENTOS QUE SE VAN A DESARROLLAR EN EL PROCESO Y POR ULTIMO EL DESARROLLO DEL PLAN QUE CONTENGA UN REPASO SECUENCIAL DE COMO VA A LLEGAR EL CONOCIMIENTO DE LO QUE SE ESTA CAPACITANDO; ASI COMO TAMBIEN DEBERA CONTENER UNA PRESENTACION DE LO QUE EL CAPACITANDO DEBERA APRENDER. ASIMISMO DEBERA TENER PRACTICA PARA QUE SU CAPACIDAD SEA DESARROLLADA Y POR ULTIMO EN UN

SUMARIO EN DONDE SE RELACIONE LO QUE SE HA APRENDIDO Y DE LO QUE SE VA A CAPACITAR MAS TARDE, ES DECIR, UNA ESTRUCTURA DE LA CAPACITACION.

- 4.- HACER QUE EN LA CAPACITACION PARTICIPEN LOS CAPACITANDOS CON EL FIN NO SOLO DE PROBAR SUS HABILIDADES SINO ADEMAS PARA QUE EL CURSO SE DESARROLLE CON MAYOR FACILIDAD. ESTE PROCESO, AL PERSONALIZAR PODRA HACER COMPARACIONES CON SITUACIONES REALES LO QUE TRAERA CONSIGO EL ENRIQUECIMIENTO DE LA CAPACITACION.

POR OTRA PARTE HAY QUE CONSIDERAR A LA CAPACITACION COMO PARTE DEL TRABAJO DE TODOS YA QUE LA CAPACITACION DEBE ENTENDERSE EN FUNCION DE LA CALIDAD. ES LOGICO QUE SI ALGUIEN NO ENTIENDE ALGUN PROCESO Y ESTA EN NUESTRAS MANOS AYUDAR A RESOLVER ALGUNA DUDA PARA QUE REALICE MEJOR SU TRABAJO, TENGAMOS LA RESPONSABILIDAD DE AYUDARLE.

LA CAPACITACION DEBE DARSE BAJO LOS SIGUIENTES LINEAMIENTOS:

- SUFICIENTE CONTINUIDAD PARA ASEGURAR EL CAMBIO ORDENADO.
- SUFICIENTE ADAPTABILIDAD PARA REACCIONAR ADECUADAMENTE A LAS OPORTUNIDADES Y DEMANDAS EXTERNAS.
- SENTIDO DE INNOVACION PARA PERMITIR QUE LA ORGANIZACION INICIE CAMBIOS CUANDO LAS CONDICIONES LO JUSTIFIQUEN.  
(VER FIGURA 2)

PARA QUE LA CAPACITACION COMO TAL, TENGA UN FUERTE IMPACTO EN LA EMPRESA DEBERA FOMENTAR NUEVAS EXPECTATIVAS,

POSIBLES INNOVACIONES Y CAMBIOS EN LA ESTRUCTURA PROPUESTA, EVITANDO OBSTACULOS PRODUCTO DEL POSIBLE MIEDO AL CAMBIO.

LA EMPRESA MEXICANA, AL COMPETIR Y GLOBALIZAR EN LOS MERCADOS Y EN LA PRODUCCION NECESITARA DE RECURSOS HUMANOS CON LOS CONOCIMIENTOS ADECUADOS, YA QUE AL TENER EN MENTE LOS NUEVOS PROCESOS ELABORADOS POR TECNOLOGIA DE PUNTA, NO PUEDE SEPARARSE DEL PERSONAL ALTAMENTE CALIFICADO. EL ADMINISTRADOR DE CALIDAD DEBERA SER AQUEL QUE TENGA LA CAPACIDAD PARA VER EL PROCESO PRODUCTIVO DESDE UNA PERSPECTIVA INTEGRAL.

ASIMISMO, SERA LABOR DE LA ADMINISTRACION REEDUCAR AL PERSONAL PORQUE SE HA COMPROBADO, TAL ES EL CASO DEL JAPON. QUE SIN LA PARTICIPACION DECIDIDA DE LOS EMPLEADOS HUBIERA SIDO PRACTICAMENTE IMPOSIBLE IMPLANTAR LA TECNOLOGIA QUE LOGRO LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS.

## ENTORNO DE LA CAPACITACION

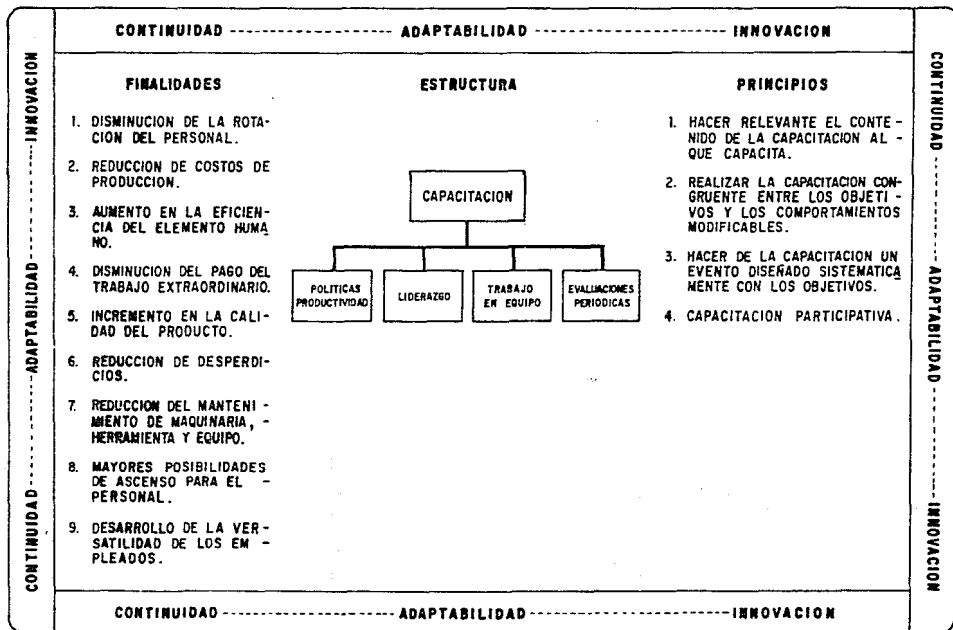


FIGURA 2

ESTAMOS CONVENCIDOS QUE TODO " EL PERSONAL POSEE HABILIDADES CREATIVAS QUE JAMAS LLEGAN A UTILIZARSE DEL TODO". Y QUE DEBE SER EL ADMINISTRADOR O EL DIRECTOR QUIEN SE ENCARGUE DE QUE SU PERSONAL UTILICE ESA CREATIVIDAD, LO QUE SUMADO A LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS EN LA CAPACITACION TRAERA ENORMES RESULTADOS.

EN LA CAPACITACION, LA PARTICIPACION ES UN FACTOR MUY IMPORTANTE EN EL LOGRO DE LOS RESULTADOS, QUE PODRAN APRECIARSE EN EL MOMENTO EN QUE UNA EMPRESA ALCANCE LOS MODELOS DE CALIDAD DESEADOS.

ES PUES UNA NECESIDAD QUE LA CAPACITACION SE IMPLANTE CON CARACTERISTICAS QUE HAGAN DE ELLA UN FACTOR QUE PROMUEVA Y FOMENTE LA SUPERACION DE LA EMPRESA, MAS EN NUESTROS DIAS QUE LA NECESIDAD IMPERANTE ES CALIDAD, LO QUE SIGNIFICA MAS Y MEJOR CONOCIMIENTO DE LOS HECHOS Y DE LAS ACCIONES QUE TENEMOS QUE EMPRENDER PARA LOGRAR ESE OBJETIVO.

#### I.4 PROCESO DE CAPACITACION

CUALQUIER ACTIVIDAD ADMINISTRATIVA DEBE TENER COMO SOPORTE UNA SERIE DE PASOS LOGICOS QUE LE OTORGUEN LA CONGRUENCIA Y CLARIDAD NECESARIAS, A EFECTO DE QUE PUEDA SER EVALUABLE EN TERMINOS TANTO CUANTITATIVOS COMO CUALITATIVOS; SIENDO LA CAPACITACION UNA FUNCION QUE PUGNA POR EL MEJORAMIENTO Y DESARROLLO DEL INDIVIDUO EN SU ASPECTO INTEGRAL, DEBE CONCEPTUARSE CUIDADOSAMENTE DE MODO QUE PERMITA ENLAZAR LOS AVANCES DE UNA MANERA ARMONICA ORIENTANDOLOS AL LOGRO DE OBJETIVOS QUE SIRVAN TANTO AL INDIVIDUO COMO A LA EMPRESA. SOBRE ESTA FUNDAMENTACION A CONTINUACION SE PRESENTAN ALGUNOS PUNTOS RELEVANTES A CONSIDERAR EN ESTE PROCESO.

##### A) FUNCION DE LOS OBJETIVOS

LA CAPACITACION ES UN PROCESO DE ENSEANZA - APRENDIZAJE QUE COMO TODO PROCESO, SE DISEÑA Y DESARROLLA PARA LOGRAR DETERMINADOS OBJETIVOS, SEAN ESTOS FORMULADOS EXPLICITAMENTE O ESTEN CONTENIDOS IMPLICITAMENTE EN LOS DIFERENTES EVENTOS DE CAPACITACION. AHORA BIEN, EL GRADO EN QUE SE ALCANZAN LOS OBJETIVOS ESTA DIRECTAMENTE RELACIONADO CON LA FORMA EN QUE SON ELABORADOS.

LOS OBJETIVOS DEBEN TENER LA CUALIDAD DE COMUNICAR CON PRECISION A LOS CAPACITANDOS LOS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES QUE HABRAN DE DESARROLLAR A EFECTO DE DISEÑAR LAS ESTRATEGIAS DE ENSEANZA QUE HAGAN MAS PROBABLE EL APRENDIZAJE.

SELECCIONANDO LOS RECURSOS ADECUADOS, ASI COMO TENER LA MEDIDA EXACTA DEL GRADO EN QUE SE ALCANZARON LOS OBJETIVOS, ES DECIR, EL GRADO EN QUE OCURRIO EL APRENDIZAJE.

ASI, LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE CONSTITUYEN UNA HERRAMIENTA VALIOSISIMA PARA LA PLANEACION Y DESARROLLO DE LA ENSEÑANZA, PUES CUBREN ALGUNAS FUNCIONES MUY IMPORTANTES, COMO LAS QUE SE CITAN A CONTINUACION:

- AYUDAN AL INSTRUCTOR A DISEÑAR LAS ESTRATEGIAS QUE FACILITEN EL APRENDIZAJE DE LOS CAPACITANDOS.

CUANDO LOS OBJETIVOS EXPRESAN LOS CONOCIMIENTOS O HABILIDADES QUE SE ESPERAN DE LOS CAPACITANDOS RESULTA MAS FACIL PARA EL INSTRUCTOR SELECCIONAR LOS CONTENIDOS DE APRENDIZAJE, LAS TECNICAS DE ENSEÑANZA, LOS RECURSOS Y LOS MATERIALES NECESARIOS, ASI COMO LA PRACTICA QUE HAGA MAS PROBABLE EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS.

- INFORMAN CON CLARIDAD A LOS CAPACITANDOS, LO QUE SE ESPERA DE ELLOS COMO RESULTADO DEL EVENTO DE CAPACITACION.

LA FUNCION MAS IMPORTANTE DEL INSTRUCTOR ES LA DE FACILITAR EL APRENDIZAJE DE LOS CAPACITANDOS, FUNCION QUE SE VE SERIAMENTE OBSTACULIZADA CUANDO ESTOS TIENEN QUE ADIVINAR LO QUE HAN DE APRENDER.

ESTE FENOMENO SE EVITA CUANDO SE INFORMA SIN AMBIGUEDADES A LOS CAPACITANDOS LOS CONOCIMIENTOS Y



HABILIDADES QUE SE DESARROLLARAN.

- CONSTITUYEN PARAMETROS OBJETIVOS PARA LA EVALUACION DEL PROCESO DE ENSEÑANZA - APRENDIZAJE.

LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE LE DAN LA OPORTUNIDAD AL INSTRUCTOR DE DETERMINAR CON CERTEZA EL PROGRESO DE LOS CAPACITANDOS Y DE TENER ASI MEDIDA LA EFECTIVIDAD DEL PROCESO PARTICULAR DE ENSEÑANZA - APRENDIZAJE, PUES ES SUFICIENTE COMPARAR EL COMPORTAMIENTO ESPERADO, EXPRESADO EN LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE.

- PUESTO QUE, EN CONJUNTO, LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE ABARCAN TODAS LAS ACCIONES QUE AL FINAL CONDUCE AL OBJETIVO TERMINAL DEL CURSO DE CAPACITACION, NO HAY NECESIDAD DE ESPERAR A LA CONCLUSION DEL EVENTO PARA EVALUAR LOS RESULTADOS, YA QUE, PASO A PASO EL INSTRUCTOR TIENE CONOCIMIENTOS TANTO DE LOS AVANCES CONSEGUIDOS COMO DE LAS DEFICIENCIAS Y DIFICULTADES ENCONTRADAS, DE SUERTE QUE PUEDEN TOMARSE CON TODA OPORTUNIDAD LAS DECISIONES DE MANTENER O CAMBIAR LA ESTRATEGIA DE ENSEÑANZA CUANDO POR EL CONTRARIO SE ESPERA HASTA EL FINAL DEL EVENTO PARA CONOCER LOS RESULTADOS, PODRIA SER DEMASIADO TARDE SI HUBIERA NECESIDAD DE CORREGIR EL RUMBO.

LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE, PARA QUE CUBRAN LAS FUNCIONES ANTERIORMENTE DESCRITAS Y PROPORCIONEN LAS VENTAJAS CONSECUENTES, HAN DE APEGARSE A CIERTOS CRITERIOS O

## CARACTERISTICAS.

- A. LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE DEBEN REFERIRSE DIRECTAMENTE AL COMPORTAMIENTO DE LOS CAPACITANDOS Y NO AL DEL INSTRUCTOR.

COMO HABIAMOS DICHO, UN PROCESO DE ENSEANZA ES EFECTIVO SOLO CUANDO SE LOGRA EL APRENDIZAJE. POR LO QUE LOS OBJETIVOS SE DEBEN FORMULAR EN TERMINOS DE QUIENES VAN A APRENDER NO A ENSEAR, ES DECIR, LOS OBJETIVOS DEBEN ESPECIFICAR EL COMPORTAMIENTO DE LOS CAPACITANDOS NO EL DEL INSTRUCTOR. SE HA DE EXPRESAR CON TODA CLARIDAD LO QUE EL ESTUDIANTE PODRA HACER COMO RESULTADO DE HABER PARTICIPADO EN UN PROCESO DE ENSEANZA - APRENDIZAJE, COMO ES DEL CASO DE UN CURSO DE CAPACITACION.

- B. LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE DEBEN ESPECIFICAR COMPORTAMIENTO O RESULTADOS DE ESTE, OBSERVABLES Y MEDIBLES.

NO BASTA CON QUE LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE SE REFIERAN A COMPORTAMIENTO DE LOS CAPACITANDOS, ADEMAS ES PRECISO QUE DICHS COMPORTAMIENTOS SEAN OBSERVABLES Y MEDIBLES, ES DECIR, QUE PUEDAN SER VISTOS Y OIDOS, O BIEN, QUE SEAN PRODUCTOS OBSERVABLES RESULTANTES DE LOS COMPORTAMIENTOS EN CUESTION.

LA MEJOR MANERA DE CONSTATAR EL GRADO EN QUE SE LOGRAN LOS OBJETIVOS ES A TRAVES DE UNA FORMULACION QUE PERMITA LA OBSERVACION FACIL.

C. LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE DEBEN EXPRESAR EL CRITERIO MINIMO DE EJECUCION REQUERIDA.

ADEMAS DE REFERIRSE A COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES DE LOS CAPACITANDOS, DEBEN EXPRESAR CON TODA CLARIDAD EL NIVEL MINIMO DE EJECUCION QUE SE EXIGE PARA CONSIDERARLOS CUBIERTOS.

SI NO SE HACE, ES DIFICIL SABER SI EL CAPACITANDO LOGRA O NO EL OBJETIVO Y LA EVALUACION SE CONVIERTE EN UN EJERCICIO DE INTERPRETACION SUBJETIVA; POR EL CONTRARIO, CUANDO SE ESPECIFICA EL CRITERIO MINIMO DE EJECUCION, BASTA COMPARAR EL COMPORTAMIENTO REAL DEL CAPACITANDO CON EL EXPRESADO EN EL OBJETIVO PARA HACER UNA EVALUACION CONFIABLE. (VER FIGURA 3)

LOS NIVELES O CRITERIOS DE EJECUCION PUEDEN SER EXPRESADOS EN FORMA CUANTITATIVA O CUALITATIVA. CUANDO SE FORMULAN EN FORMA CUANTITATIVA SE PIDEN PORCENTAJES O CANTIDADES ABSOLUTAS DE RESPUESTAS CORRECTAS, SE ESTABLECEN LIMITES PARA EL NUMERO DE ERRORES, SE ESTABLECEN MARGENES TEMPORALES, ETC... LAS FORMULACIONES CUALITATIVAS ESPECIFICAN LOS ATRIBUTOS NECESARIOS DE LA EJECUCION DE LOS CAPACITANDOS.

AUN CUANDO LOS OBJETIVOS DE APRENDIZAJE PUEDEN EXPRESAR CRITERIOS CUANTITATIVOS DE EJECUCION, LA FORMA QUE SE UTILICE NO ES EXCLUSIVA, PUES PUEDEN DARSE LOS DOS TIPOS DESCRITOS EN UN MISMO OBJETIVO.

B) ELABORACION Y CONTENIDO DEL PROGRAMA

LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION QUE FORMAN EL PLAN DEBEN CONTENER EN FORMA DETALLADA LA RELACION DE CURSOS QUE LO CONSTITUYEN, EL OBJETIVO O FINALIDAD DE CADA UNO DE ELLOS, LOS PUESTOS O CATEGORIAS A LOS QUE SE DIRIGEN, LA DURACION EN HORAS DE CADA CURSO, EL NUMERO DE PERSONAS A LAS QUE SE IMPARTIRA, LAS MATERIAS QUE LOS CONFORMAN, EL INSTRUCTOR QUE IMPARTIRA EL CURSO, LAS FECHAS EN QUE SE LLEVARAN A CABO, LA MENCION DE SI LA INSTRUCCION SERA DENTRO O FUERA DEL HORARIO DE TRABAJO O EN FORMA MIXTA, Y ESPECIFICAR SI ESTA ENFOCADA A PREPARAR AL TRABAJADOR PARA SU PUESTO ACTUAL, PARA ASCENSO O NUEVO INGRESO. PARA EFECTOS DE CONTROL ADMINISTRATIVO, ES LA CONSECUICION DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA Y DE LOS TRABAJADORES, BASANDOSE EN LOS REQUERIMIENTOS LEGALES NECESARIOS.

## PROCESO DE CAPACITACION

| OBJETIVO  | ENSEÑANZA - APRENDIZAJE |
|---|-------------------------|
| <p data-bbox="249 263 327 280">FUNCION</p> <ul data-bbox="239 335 1167 536" style="list-style-type: none"><li data-bbox="239 335 1167 370">A. AYUDAN AL INSTRUCTOR A DISEÑAR LAS ESTRATEGIAS QUE FACILITEN EL APRENDIZAJE A LOS CAPACITANDOS.</li><li data-bbox="239 415 1167 456">B. INFORMAN CON CLARIDAD A LOS CAPACITANDOS LO QUE SE ESPERA DE ELLOS COMO RESULTADO DEL EVENTO DE CAPACITACION</li><li data-bbox="239 495 1167 536">C. CONSTITUYEN PARAMETROS OBJETIVOS PARA LA EVALUACION DEL PROCESO ENSEÑANZA APRENDIZAJE.</li></ul> |                         |
| <p data-bbox="239 619 337 637">CRITERIOS</p> <ul data-bbox="239 687 1181 853" style="list-style-type: none"><li data-bbox="239 687 1181 729">A. DEBEN REFERIRSE DIRECTAMENTE AL COMPORTAMIENTO DE LOS CAPACITANDOS Y NO DEL INSTRUCTOR.</li><li data-bbox="239 767 1125 785">B. DEBEN ESPECIFICAR COMPORTAMIENTOS O RESULTADOS DE ESTOS OBSERVABLES Y MEDIBLES.</li><li data-bbox="239 837 883 853">C. DEBEN EXPRESAR EL CRITERIO MINIMO DE EJECUCION REQUERIDO</li></ul>   |                         |

PARA LA IMPLANTACION DE PROGRAMAS ES FUNDAMENTAL CUIDAR  
LOS SIGUIENTES ASPECTOS:

EL INSTRUCTOR

QUE SEA EL INDIVIDUO IDONEO PARA EL TIPO DE PROGRAMAS  
DE QUE SE TRATE.

EL TIEMPO

BUSCAR LAS HORAS MAS APROPIADAS DEL DIA, QUE NO SEAN  
FATIGOSAS Y QUE NO SEAN TAN LARGAS PARA ABURRIR A LAS  
PERSONAS.

EL LUGAR

MANTENER BUENAS CONDICIONES PARA QUE ASI SE EVITE AL  
MAXIMO LAS DISTRACCIONES E INCOMODIDADES DE LOS  
PARTICIPANTES.

LA ESTRUCTURA DE LAS SESIONES DE ESTUDIO

SE DEBERA IR DE LO MAS FACIL Y SENCILLO A LO MAS  
COMPLICADO, SE DEBERAN HACER PRACTICOS LOS CONOCIMIENTOS.

LA COORDINACION TECNICA

EL COORDINADOR CUIDARA QUE EL INSTRUCTOR DEMUESTRE  
HABILIDAD PARA LA COMUNICACION, CREATIVIDAD, MADUREZ Y  
EXPERIENCIA; QUE CONOZCA LA SITUACION REAL DE LA EMPRESA. SE  
DEBE PROCURAR QUE LA INSTRUCCION SEA INTENSA, PUESTO QUE  
ENTRE MAS INTENSA ES LA ENSEÑANZA MAS INTENSA SERA LA  
RELACION DEL PARTICIPANTE Y MAYOR TAMBIEN LA RETENCION DE LO  
APRENDIDO; ES IMPORTANTE ACLARAR QUE INTENSIDAD NO SIGNIFICA

FORZAR EL APRENDIZAJE.

LA COORDINACION ADMINISTRATIVA

ES FUNDAMENTAL CONSIDERAR ALGUNOS PUNTOS DE CONTROL

BASICO COMO SON:

- RECABAR Y CONTROLAR LAS INSCRIPCIONES PARA CADA EVENTO O CURSO.
- PRACTICAR LA EVOLUCION DE REACCION A LOS PARTICIPANTES.
- SUPERVISAR QUE EXISTE OPORTUNAMENTE EL MATERIAL DIDACTICO SUFICIENTE
- RECABAR LOS REPORTES DEL INSTRUCTOR
- OBTENER LA LISTA DE LOS PARTICIPANTES CON LAS PRINCIPALES CARACTERISTICAS A NIVEL DE GRUPO.
- CUIDAR Y VIGILAR TODOS LOS TRAMITES PARA LA ESTANCIA DE LOS CONFERENCISTAS, ETC.

EVALUACION DEL PROGRAMA.

AL TERMINO DE CADA CURSO O EVENTO EL COORDINADOR DEBERA CONJUNTAR TODAS LAS EVALUACIONES DE REACCION DE LOS PARTICIPANTES, LOS INFORMES Y COMENTARIOS DEL INSTRUCTOR Y SUS PROPIOS JUICIOS, CON EL PROPOSITO DE OBTENER UNA EVALUACION GENERAL DEL PROGRAMA Y DE TOMAR LAS DECISIONES PERTINENTES EN CADA CASO DE ALGUNA FALLA. (VER FIGURA 4)

C) INSTRUMENTOS PARA LLEVAR A CABO LA CAPACITACION

LA NECESIDAD DE PODER CONTAR CON UN DESARROLLO ESTRUCTURADO Y FORMAL DEL PROCESO DE CAPACITACION VIENE A CREAR CIERTAS EXIGENCIAS, TALES COMO EXPERTOS EN ESTE CAMPO.

INSTALACIONES ADECUADAS, HERRAMIENTAS UTILES QUE FACILITEN LA TAREA, ETC. ESTO ES, SE DEBE CONTAR CON DIVERSOS MEDIOS PARA LLEVAR A CABO LA CAPACITACION Y LOGRAR LOS RESULTADOS QUE SE DESEEN EN LA FORMA MAS OPTIMA, ESTOS MEDIOS PUEDEN SER DE DOS TIPOS FUNDAMENTALES:

A) METODOS Y TECNICAS

B) HERRAMIENTAS

ENTRE LAS TECNICAS MAS IMPORTANTES TENEMOS:

- CLASES
- CONFERENCIAS
- SIMPOSIUMS
- SEMINARIOS
- SENSIBILIZACION
- ENTREVISTAS
- CHARLA DE ENTRADA
- TORMENTA DE IDEAS



## PROCESO DE CAPACITACION

PROGRAMA

ENSEÑANZA - APRENDIZAJE

SISTEMATICO - FORMAR PARTE DE TODO EL SISTEMA QUE CONFORMA LA EMPRESA.

GRADUAL - LAS ACCIONES DEBEN APLICARSE PASO POR PASO Y NO EN FORMA ATROPELLADA

CONTINUO - QUE TENGA PERMANENCIA EN SU APLICACION.

### IMPLEMENTACION

- INSTRUCTOR -- IDONEO AL PROGRAMA
- TIEMPO -- HORAS APROPIADAS
- LUGAR -- BUENAS CONDICIONES
- SESIONES DE ESTUDIO -- BIEN ESTRUCTURADA
- COORDINACION TECNICA -- INTENSA CON EL INSTRUCTOR Y PARTICIPANTES
- COORDINACION ADMINISTRATIVA -- EFICAZ
- EVALUACION DEL PROGRAMA -- INTER Y FINAL

D) EJECUCION

LA EJECUCION ES LA PUESTA EN MARCHA DE UN PLAN Y LOS PROGRAMAS, ES DECIR, LA ACCION DE REALIZAR LOS EVENTOS DE CAPACITACION.

A CONTINUACION SEVALAREMOS LOS ELEMENTOS NECESARIOS PARA QUE SE LLEVE A CABO LA EJECUCION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION:

- A) ASIGNACION
- B) SELECCION Y CONTRATACION DE SERVICIOS EXTERNOS
- C) SUPERVISION DEL DESARROLLO DE LOS CURSOS
- D) EJERCICIO DEL PRESUPUESTO
- E) INSTRUCTORES INTERNOS.

E) EVALUACION DEL PROCESO

GENERALMENTE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION SE EVALUAN NO CON LA IMPORTANCIA QUE REQUIEREN, ESTA DEBERA REALIZARSE DE UNA MANERA TAN CUIDADOSAMENTE PLANEADA Y EJECUTADA COMO EL MISMO PROGRAMA EN SI. ESE ES EL UNICO MEDIO CON EL QUE SE CUENTA PARA MEDIR EL VALOR DE TALES PROGRAMAS Y DETERMINAR LA NATURALEZA DE LOS CAMBIOS NECESARIOS.

MUCHOS DE LOS RESULTADOS DE LA CAPACITACION SON DIFICILES DE ANTICIPAR O PREDECIR Y DIFICILES DE RELACIONAR CON LOS OBJETIVOS DE LA CAPACITACION MISMA O CON LAS METAS MAS AMPLIAS DE LA ORGANIZACION. LAS FUENTES PRINCIPALES DE ESTAS DIFICULTADES SON LA NATURALEZA AMBIGUA, A MENUDO DE LA CAPACITACION MISMA EN TERMINOS DE PROCEDIMIENTOS Y OBJETIVOS,

LA NATURALEZA COMPLEJA DE LA SITUACION SOCIOLOGICA EN LA QUE OCURRE LA CAPACITACION, Y LA FALTA DE HERRAMIENTAS ESPECIFICAS Y CONFIABLES PARA LA EVALUACION.

EN EL PROGRAMA SE EVALUARA EL RENDIMIENTO DEL MISMO, SU ALCANCE Y LA EFECTIVIDAD DEL INSTRUCTOR.

EL RENDIMIENTO DEL PROGRAMA SE BASARA EN REUNIONES QUE SE EFECTUAN EN EL INICIO DEL PROGRAMA, DURANTE SU EJECUCION Y AL FINAL DEL MISMO.

EXISTEN ALGUNAS TECNICAS QUE HACEN QUE SE REALICE MEJOR ESTA FUNCION Y ESTAS SON:

- LAS BASADAS EN LA OBSERVACION
- LAS PRUEBAS

POR TANTO, TENIENDO TODO LO ANTERIOR, SE PUEDE AFIRMAR QUE EL RESULTADO DE UN ADECUADO PROCESO DE CAPACITACION ES EL APRENDIZAJE.

LO QUE SE APRENDE ES UNA COMBINACION DE LA CAPACIDAD PARA APRENDER Y PRACTICAR LO QUE YA SE HA APRENDIDO, ESTO IMPLICA UN CAMBIO POSITIVO EN EL COMPORTAMIENTO HUMANO, QUE SE TRADUCE A SU VEZ EN UN ACERCAMIENTO AL DESARROLLO TANTO DE LA EMPRESA COMO DEL PROPIO PERSONAL.

### 1.5 MARCO LEGAL

LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO DE 1931 DEDICO EL TITULO TERCERO AL CONTRATO DE APRENDIZAJE, CONSIDERO LA RETRIBUCION POR LOS

SERVICIOS DIVIDIDA EN DOS PARTES: LA ENSEÑANZA EN UN ARTE U OFICIO Y LA CONVENIDA.

ESTIMO OBLIGATORIO EL ADMITIR APRENDICES EN CADA EMPRESA (ARTICULO 221 ), EN NUMERO NO MENOR DEL CINCO POR CIENTO DE LA TOTALIDAD DE LOS TRABAJADORES DE CADA PROFESION U OFICIO; CUANDO EL NUMERO DE LOS TRABAJADORES QUE HUBIERE EN UN OFICIO NO LLEGARE A VEINTE, SE PERMITIRA UN APRENDIZ.

ENTRE LAS OBLIGACIONES QUE SE IMPONIAN AL APRENDIZ (ARTICULO 223), ESTABAN LAS DE OBEDECER AL MAESTRO O PATRON, OBSERVAR BUENAS COSTUMBRES Y GUARDAR RESPETO Y CONSIDERACION AL PATRON, AL MAESTRO Y A SUS FAMILIARES; CUIDAR LOS MATERIALES Y HERRAMIENTAS DE TRABAJO, TENER RESERVA RESPECTO A LA VIDA PRIVADA DEL PATRON, MAESTROS Y FAMILIARES; PROCURAR LA MAYOR ECONOMIA PARA EL PATRON O MAESTRO EN EL DESEMPEÑO DEL TRABAJO.

SE FACILITO EL DESPIDO DEL APRENDIZ ( ARTICULO 225 ), AL PERMITIR QUE EL PATRON O EL MAESTRO PUDIERAN HACERLO POR:  
A) FALTAS GRAVES DE CONSIDERACION Y RESPETO A EL O A SU FAMILIA; CAUSAL DE TAL AMPLITUD QUE PODIA ABARCAR CASI CUALQUIER SITUACION;

B) INCAPACIDAD MANIFIESTA DEL APRENDIZ PARA EL ARTE U OFICIO DE QUE SE TRATE, LO QUE FUE INVOCADO SIN LIMITE Y CONVENIENCIA DEL PATRON, EN DETRIMENTO DE LOS DERECHOS DE LOS APRENDICES. EL PATRON NO ESTABA OBLIGADO A REINSTALAR AL APRENDIZ ( ARTICULO 124-III ), AUN CUANDO SE ACREDITARA LA

#### INJUSTIFICACION DEL DESPIDO.

CUANDO EL APRENDIZ SE SEPARABA DEL TRABAJO POR CULPA DEL PATRON O DEL MAESTRO, SOLO RECIBIA COMO INDEMNIZACION EL PAGO DE UN MES Y MEDIO DE SALARIO ( ARTICULO 226 ). SE LES NEGÓ, ADEMÁS, EL DERECHO A PARTICIPAR EN EL REPARTO DE UTILIDADES DE LAS EMPRESAS ( ARTICULO 100-Q.V ).

ES SIN DUDA, CON BASE EN LOS ABUSOS A LOS QUE LAS DISPOSICIONES ANTERIORES DIERON LUGAR, QUE LA INICIATIVA, COMO SEVALA LA EXPOSICION DE MOTIVOS DE LA LEY ACTUAL, "SUPRIMIO EL CONTRATO DE APRENDIZAJE POR CONSIDERAR QUE, TAL COMO SE ENCONTRABA REGLEMENTADO, ERA UNA REMINISCENCIA MEDIEVAL Y PORQUE, EN MULTITUD DE OCASIONES ERA UN INSTRUMENTO QUE PERMITIA, A PRETEXTO DE ENSEANZA, DEJAR DE PAGAR LOS SALARIOS A LOS TRABAJADORES O PAGARLES SALARIOS REDUCIDOS".

#### LA LEY DE 1970

AL EXPONER SUS PUNTOS DE VISTA SOBRE PROGRAMAS DE ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION CONTENIDOS EN LA INICIATIVA DE LEY LABORAL, EL SECTOR PATRONAL FUNDO SUS PROPOSICIONES SOBRE APRENDIZAJE Y CAPACITACION EN LAS SIGUIENTES CONSIDERACIONES: QUE EL PRESIDENTE DE LA REPUBLICA, EN SU INFORME DEL PRIMERO DE SEPTIEMBRE DE 1965, FUNDANDO SU EXHORTACION PARA LA CAPACITACION DE LOS TRABAJADORES Y FORMACION DE TECNICOS, DIJO QUE "LAS DOS TERCERAS PARTES DEL INCREMENTO EN LOS INGRESOS DEL MUNDO, OBSERVADOS EN LOS ULTIMOS DIEZ AÑOS,

PROVIENEN DE LA TECNOLOGIA Y NO DE LOS RECURSOS MATERIALES"... "QUE LA TECNOLOGIA ES UNO DE LOS PROCEDIMIENTOS MAS EFICACES DE QUE SE DISPONE EN NUESTROS DIAS PARA ACRECENTAR LA PRODUCTIVIDAD...Y PARA SUSTENTAR SOLIDAMENTE EL AUMENTO EN LOS INGRESOS REALES DE OBREROS Y CAMPESINOS. LA SUSTITUCION COSTEABLE DE IMPORTACIONES Y LA PARTICIPACION EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES, EXIGEN QUE LAS INDUSTRIAS FUNDAMENTALES Y SECUNDARIAS MEJOREN SUS CONDICIONES DE OPERACION TECNICA Y ELEVEN SU PRODUCTIVIDAD".

QUE LA CONTINUACION DEL PROCESO DE INDUSTRIALIZACION DE MEXICO, Y EN GENERAL TODO EL DESARROLLO DEL PAIS, EXIGEN QUE TODOS LOS PUESTOS EN LOS CENTROS DE PRODUCCION O DISTRIBUCION, SEAN OCUPADOS POR LAS PERSONAS MAS CAPACES; POR OTRA PARTE, MEXICO ES UN PAIS QUE CARECE DE TRABAJADORES CALIFICADOS EN TODO, Y ESTA CARENCIA SE MANIFIESTA EN TODOS LOS NIVELES, DESDE PERSONAL DE CONFIANZA HASTA TRABAJADORES CALIFICADOS Y DONDE AL MISMO TIEMPO EXISTE DESEMPLEO O SUBEMPLEO PARA LA MANO DE OBRA NO CALIFICADA.

"LA CAPACITACION DE LOS TRABAJADORES Y EL CREAR ALICIENTES PARA LOS CAPACITADOS, ES ABSOLUTAMENTE INDISPENSABLE PARA EL BIENESTAR ECONOMICO Y SOCIAL DE LA CLASE TRABAJADORA Y PARA EL DESRROLLO DEL PAIS".

ANTES DE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO DE 1970. TANTO EL CONGRESO DE LA UNION COMO EL PODER EJECUTIVO FEDERAL HABIAN DICTADO ALGUNAS DISPOSICIONES AL RESPECTO:

A) DECRETO DEL CONGRESO DE 31 DE DICIEMBRE DE 1956, QUE ADICIONA LA FRACCION XXI DEL ARTICULO TERCERO DE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO DE 1931, IMPONIENDO A LOS PATRONES LA OBLIGACION DE FACILITAR EN SUS RESPECTIVOS CENTROS DE TRABAJO, Y POR SU CUENTA, LA CAPACITACION TECNICA Y PRACTICA DE SUS TRABAJADORES EN SUS PROPIAS ESPECIALIDADES. ESTA DISPOSICION LEGAL TIENE IMPLICITO EL DERECHO DEL TRABAJADOR CAPACITADO Y DEL PATRON A CUYA COSTA HA SIDO CAPACITADO, PARA PREFERIRLO EN LOS ASCENSOS SOBRE CUALQUIER OTRO TRABAJADOR QUE OSTENTE SIMPLEMENTE MAYOR ANTIGUEDAD Y QUE NO SE HA ESFORZADO EN CAPACITARSE.

B) LA LEY DEL 3 DE ENERO DE 1963, ( DIARIO OFICIAL DE 1 DE FEBERERO ), INCORPORADA A LA LEY DE INGRESOS DE LA FEDERACION PARA 1964, EN QUE SE ESTABLECE EL IMPUESTO DEL UNO POR CIENTO CON DESTINO A LA "ENSEÑANZA MEDIA, SUPERIOR Y UNIVERSITARIA Y A LA CAPACITACION TECNICA Y PROFESIONAL".

C) DECRETO DE 15 DE MAYO DE 1962, MODIFICADO POR EL DE 27 DE ABRIL DE 1964, MEDIANTE EL CUAL SE CREA EL "CENTRO NACIONAL DE ENSEÑANZA TECNICA INDUSTRIAL".

D) DECRETO DE 26 DE NOVIEMBRE DE 1963 QUE ESTABLECE EL "CONSEJO NACIONAL DE FOMENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS PARA LA INDUSTRIA", PARA CORREGIR LA DESPROPORCION ENTRE EL DESARROLLO INDUSTRIAL DEL PAIS Y EL INSUFICIENTE NUMERO DE TRABAJADORES CAPACITADOS.

E) CON BASE EN LOS DECRETOS CITADOS LA SECRETARIA DE

EDUCACION PUBLICA, SEGUN INFORMES DE SU DIRECCION GENERAL DE ENSEÑANZAS TECNOLOGICAS, INDUSTRIALES Y COMERCIALES, EN OCTUBRE DE 1966 TENIA ESTABLECIDOS 30 CENTROS DE CAPACITACION PARA EL TRABAJO INDUSTRIAL EN LA REPUBLICA. SU OBJETO, "AYUDAR A RESOLVER EL PROBLEMA DE MANO DE OBRA PARA LA INDUSTRIA".

EL SECTOR PATRONAL SEVALA QUE ESTOS ESFUERZOS DEL ESTADO EN MATERIA EDUCATIVA NO DEBERAN PERDERSE SINO POR EL CONTRARIO, MULTIPLICARSE Y ESTIMULAR AL TRABAJADOR CAPACITADO PARA OCUPAR PUESTOS MEJOR REMUNERADOS Y AL PATRON PARA QUE APROVECHE PREFERENTEMENTE LA MANO DE OBRA CAPACITADA.

LOS PATRONES PLANTEARON QUE EL CONTRATO DE APRENDIZAJE DEBIA SUBSISTIR EN LAS ARTESANIAS Y EN LA PEQUEÑA INDUSTRIA."SUPRIMIR EL CONTRATO DE APRENDIZAJE - EXPUSIERON- ES IGNORAR LA REALIDAD ECONOMICA-SOCIAL MEXICANA Y CREER INGENUAMENTE QUE TODA LA ECONOMIA NACIONAL ESTA INTEGRADA EN GRANDES EMPRESAS PRODUCTORAS O DISTRIBUIDORAS DE BIENES O SERVICIOS". "LOS ORGANISMOS EMPRESARIALES ESTAMOS CONSCIENTES DE QUE HAY PATRONES INMORALES QUE EXPLOTAN A LOS TRABAJADORES MEDIANTE LA SIMULACION DE CONTRATOS DE APRENDIZAJE, PERO SOSTENEMOS QUE LA SOLUCION A ESE PROBLEMA NO ES EL SUPRIMIR EL CONTRATO DE APRENDIZAJE, SINO POR EL CONTRARIO REGLAMENTARLO ADECUADAMENTE PARA QUE PUEDA CELEBRARLO UNICAMENTE CUANDO REAL Y VERDADERAMENTE TENGA POR OBJETO LA ENSEÑANZA DE UN OFICIO DE APLICACION GENERAL, QUE HAGA DEL JOVEN UN TRABAJADOR CALIFICADO CON POSIBILIDADES DE TENER



TRABAJO EN CUALQUIER PARTE. LA REGLAMENTACION DEBE TAMBIEN IMPEDIR LA EXPLOTACION DE DIVERSAS MANERAS, ENTRE OTRAS, PROHIBIENDO LA ACEPTACION DE CONTRATOS DE APRENDIZAJE TRADICIONAL PARA PUESTOS QUE UNICAMENTE TIENEN APLICACION EN UNA MISMA EMPRESA O EN UNA MISMA INDUSTRIA".

"COMO ES NOTORIO, MEXICO CARECE DE MANO DE OBRA CALIFICADA Y POR LO TANTO LA EMPRESA MODERNA, ESPECIALMENTE LA INDUSTRIA, NECESITA DAR AL PERSONAL DE NUEVO INGRESO UNA CAPACITACION PARA FORMARLO EN LOS PUESTOS PROPIOS DE LA EMPRESA".

"LA LEY DEBE PREVER LA POSIBILIDAD DE UN CONTRATO ESPECIAL DE CAPACITACION CON BASES DIFERENTES AL DE APRENDIZAJE TRADICIONAL. A ESTE TRABAJADOR, SE LE VA A CAPACITAR PARA QUE PRESTE SUS SERVICIOS PRECISAMENTE EN ESA EMPRESA, NO SE LE VA A DAR UN OFICIO QUE PUEDA DESEMPEÑAR EN CUALQUIER PARTE. EN EL APRENDIZAJE TRADICIONAL, LA ENSEÑANZA ES PARTE IMPORTANTE DE LA CONTRAPRESTACION AL TRABAJO. EN LA CAPACITACION INDUSTRIAL, ESA ENSEÑANZA NO PUEDE CONSIDERARSE COMO CONTRAPRESTACION SINO COMO NECESIDAD DE LA PROPIA EMPRESA".

LA SECRETARIA DEL TRABAJO RESPONDIÓ: " EL CONTRATO DE APRENDIZAJE QUE, VUELVE A DECIRSE, TIENE ANTECEDENTES EN LAS PRACTICAS DE LA EDAD MEDIA, HA SIDO UTILIZADO, SEGUN YA TAMBIEN SE EXPRESO, COMO UN PROCEDIMIENTO PARA UTILIZAR PERSONAL PAGANDOLE SALARIOS INFERIORES A LOS QUE CORRESPONDEN DE CONFORMIDAD CON LAS NORMAS VIGENTES EN LA EMPRESA. PERO ES DE HACERSE NOTAR QUE NADA IMPEDIRA QUE LAS AUTORIDADES DEL

TRABAJO ESTABLEZCAN CURSOS O METODOS DE CAPACITACION PARA EL PERSONAL DE NUEVO INGRESO. LA INICIATIVA PRESIDENCIAL SE PROPONE EN ARMONIA CON UN CLAMOR GENERALIZADO EN LA REPUBLICA, EVITAR QUE CON PRETEXTO DE ESA CAPACITACION SE UTILICEN TRABAJADORES EN CONDICIONES INFERIORES A LAS QUE DEBEN REGIR SU ACTIVIDAD. POR OTRA PARTE, SI LOS TRABAJADORES DE NUEVO INGRESO NO RESULTAN APTOS PARA EL TRABAJO, PODRAN SER SEPARADOS DE SU EMPLEO, DE CONFORMIDAD CON LO DISPUESTO EN EL ARTICULO 173 IV, DE LA INICIATIVA PRESIDENCIAL, SEPARACION QUE SERA TANTO MAS JUSTIFICADA POR CUANTO NO OBSTANTE LA CAPACITACION QUE SE OFRECIO AL TRABAJADOR, ESTE NO RESULTO APTO PARA EL TRABAJO".

POR LO QUE SE REFIERE AL CONTRATO DE CAPACITACION INDUSTRIAL, SE TRATA DE UNA RELACION QUE PRETENDEN ESTABLECER LOS EMPRESARIOS CON EL OBJETO DE HACER A UN LADO A SUS TRABAJADORES, VIOLAR SUS DERECHOS DE ANTIGUEDAD Y TRAER PERSONAL NUEVO, CON PLENA LIBERTAD A PRETEXTO DE CAPACITACION. LOS PROPOSITOS DE LA INICIATIVA PRESIDENCIAL CONSISTEN EN QUE ESTA CAPACITACION SE OTORQUE A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA Y NO AL PERSONAL AJENO". UNA VEZ MAS VUELVE A DECIRSE QUE SERA EN LOS PLANES Y PROGRAMAS QUE FORMULE LA SECRETARIA DEL TRABAJO DONDE SE ESTABLEZCA LA MANERA DE CAPACITAR AL PERSONAL. CUANDO EL PERSONAL DE LA EMPRESA NO DEMUESTRE, DESPUES DE SEGUIR LOS CURSOS, SU APTITUD PARA EL PUESTO, SERA CUANDO PUEDA LLAMARSE A PERSONAL AJENO".

EL TEXTO APROBADO POR EL CONGRESO DE LA UNION, VIGENTE HASTA 1978 ES EL SIGUIENTE: "ORGANIZAR PERMANENTE O PERIODICAMENTE CURSOS O ENSEÑANZAS PROFESIONALES O DE ADIESTRAMIENTO PARA SUS TRABAJADORES, DE CONFORMIDAD CON LOS PLANES Y PROGRAMAS QUE, DE COMUN ACUERDO ELABOREN CON LOS SINDICATOS O TRABAJADORES, INFORMANDO DE ELLOS A LA SECRETARIA DEL TRABAJO. ESTOS PODRAN IMPLANTARSE EN CADA EMPRESA O PARA VARIAS, EN UNO O VARIOS ESTABLECIMIENTOS, DEPARTAMENTOS O SECCIONES DE LOS MISMOS, POR PERSONAL PROPIO O POR PROFESORES ( TECNICOS ESPECIALMENTE CONTRATADOS ) O POR CONDUCTO DE ESCUELAS O INSTITUTOS ESPECIALIZADOS O POR ALGUNA OTRA MODALIDAD. LAS AUTORIDADES DEL TRABAJO VIGILARAN LA EJECUCION DE LOS CURSOS O ENSEÑANZAS".

REDACTADA ASI LA NORMA LAS POSIBILIDADES ERAN MULTIPLES:

- A) INTERVENCION DEL PATRON Y DE LOS TRABAJADORES.
- B) ADECUACION DE PLANES Y PROGRAMAS A LAS NECESIDADES DE CADA EMPRESA Y, DENTRO DE ELLAS, A CADA UNA DE SUS PARTES, SIN DESCUIDAR LOS REQUERIMIENTOS DE LA INDUSTRIA.
- C) VARIEDAD DE FORMAS, SISTEMAS O PROCEDIMIENTOS, QUE HACIAN FACTIBLE SU APLICACION Y EVITABAN GRAVAR INNECESARIAMENTE A LAS EMPRESAS.
- D) LAS AUTORIDADES REDUCIAN SU INTERVENCION A UNA ADECUADA VIGILANCIA EN CUANTO A LA EJECUCION DE CURSOS Y ENSEÑANZAS.

LA IMPORTANCIA DE LA OBLIGACION TRASCENDIO A LOS DERECHOS DE

PREFERENCIA Y A LA POSIBILIDAD DE OCUPAR PUESTOS VACANTES. CUANDO EXISTIERA UNA VACANTE Y EL PATRON HUBIERE IMPARTIDO CURSOS O ENSEÑANZAS DE CAPACITACION O ADIESTRAMIENTO, EL TRABAJADOR DEBIA ACREDITAR QUE CONTABA CON LOS CONOCIMIENTOS Y LA APTITUD NECESARIA PARA DESEMPEÑARLOS. EN LOS CONTRATOS COLECTIVOS SE ESTABLECIA EL PROCEDIMIENTO PARA QUE EL TRABAJADOR LOS ACREDITARA. PARA PROTEGER AL PATRON, LA LEY ESTABLECE COMO CAUSAL DE RESCISION DEL CONTRATO DE TRABAJO, EL ENGAÑO CON DOCUMENTOS Y CERTIFICADOS FALSOS.

#### LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO CON RANGO CONSTITUCIONAL

EN 1977 SE CONSIDERO LA NECESIDAD DE ELEVAR "LA OBLIGACION DE OTORGAR CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO" A RANGO CONSTITUCIONAL. LA EXPOSICION DE MOTIVOS SOSTIENE QUE: "...EL PAIS SE ENFRENTA HOY AL IMPERATIVO DE DISEÑAR Y ADOPTAR UN NUEVO MODELO DE CRECIMIENTO QUE DESTINE LA PARTE MAS IMPORTANTE DE NUESTRAS RESERVAS, A FORTALECER LA CALIDAD DE VIDA DE LOS MEXICANOS Y A LOGRAR QUE LOS GRANDES GRUPOS MARGINADOS ALCANCEN NIVELES MINIMOS DE BIENESTAR"

"ES EL SER HUMANO OBJETO Y SUJETO DE LOS AFANES DEL ESTADO; RECURSO BASICO Y LIMITE EXTREMO DE LA POTENCIALIDAD DEL PAIS. EN LO ECONOMICO ES EL AGENTE POR EXCELENCIA DE LA CREACION DE LA RIQUEZA. EN LO SOCIAL ES CREADOR Y DEMANDANTE DE MAS PLENOS NIVELES DE BIENESTAR. EN LO POLITICO ES PARTICIPANTE

ACTIVO Y RECEPTOR INVOLUCRADO DE LAS DECISIONES QUE AFECTAN A SU FAMILIA, A SU COMUNIDAD Y A LA NACION".

"POR OTRA PARTE, LOS PROCESOS TECNOLOGICOS SON EMINENTEMENTE PERECEDEROS, SU TRANSITORIEDAD ES NOTABLE; SE ESTA ANTE UN PROCESO DE ACELERACION CONSTANTE EN LA MODIFICACION DE LA TECNOLOGIA; CIRCUNSTANCIA QUE, PARADOJICAMENTE, ES EL ELEMENTO SUBYACENTE DE MUCHOS PROBLEMAS DE LA ECONOMIA NACIONAL, AL NO CONTARSE CON UN SISTEMA QUE PERMITA CAPACITAR AL INDIVIDUO Y QUE LE OTORQUE APTITUD PARA OPERAR LOS NUEVOS MECANISMOS Y APARATOS QUE LA CIENCIA MODERNA CREA DE MODO INCESANTE Y PARTICIPAR CON SOLIDA EFICIENCIA EN LOS PROCEDIMIENTOS DE RECIENTE DISEÑO".

EN EFECTO, LA CARENCIA DE UN SISTEMA DESTINADO AL PERFECCIONAMIENTO DE LAS HABILIDADES DEL TRABAJADOR, ES CAUSA DE BAJA PRODUCTIVIDAD POR EL INADECUADO Y RESTRINGIDO APROVECHAMIENTO DE LA CAPACIDAD INSTALADA EN LAS EMPRESAS, ASI COMO DE GRAVES RIESGOS DE TRABAJO POR EL CONTACTO DE OBREROS INSUFICIENTEMENTE CAPACITADOS CON MAQUINARIA INNOVADA".

"SI BIEN DEBE EVITARSE QUE EL RENDIMIENTO DEL CAPITAL SEA MENOR POR LA FALTA DE DISPONIBILIDAD DE MANO DE OBRA SUFICIENTEMENTE CALIFICADA, ESTO ES, TRABAJADORES FORMADOS PROFESIONALMENTE PARA EL DESEMPEÑO CORRECTO DE DETERMINADA FUNCION EN UN PROCESO ESPECIFICO DE LA PRODUCCION, MAS IMPORTANTE ES LIBERAR AL TRABAJADOR DEL TEMOR Y DE LA

ANGUSTIA QUE LE IMPONE EL RECONOCIMIENTO DE SU FALTA DE ADAPTACION A LAS INNOVACIONES DEL DIA DE HOY Y ABATIR LA INACAPACIDAD Y EL APEGO A HABITOS DE TRABAJO VICIADOS, CIRCUNSTANCIAS QUE REDUCEN LAS POSIBILIDADES DE ACCESO A MEJORES NIVELES DE VIDA".

"EL EJECUTIVO FEDERAL RECONOCE QUE UNA DE LAS FUNCIONES PRIORITARIAS DEL ESTADO, ES PROCURAR QUE CADA UNO DE LOS CIUDADANOS ESTE EN IGUALDAD DE CONDICIONES PARA ASPIRAR A UNA VIDA MAS DIGNA Y FELIZ, EN PROPORCION DIRECTA A SUS HABILIDADES Y A SU DISPOSICION PARA EL CAMBIO. EN TALES CONDICIONES, EL GOBIERNO DE LA REPUBLICA HA VALORADO EN SU INTEGRIDAD LA PROBLEMATICA Y HA CONCLUIDO QUE ES NECESARIO QUE SE LEGISLE PARA ESTABLECER UNA SOLUCION IDONEA QUE PERMITA ADEMAS, BENEFICIAR A LOS DOS ELEMENTOS BASICOS DE LA PRODUCCION; PUESTO QUE ES MUY POSIBLE QUE EL PRIMER IMPERATIVO DE LA JUSTICIA SOCIAL AL DIA DE HOY SEA CAPACITAR LA FUERZA DE TRABAJO PARA AUMENTAR LA EFICIENCIA DE NUESTRAS INSTITUCIONES DEMOCRATICAS. ESTE ES EL UNICO CAMINO PARA CUMPLIR LA ASPIRACION DE MEXICO DE SER UN PAIS DE TRABAJADORES".

"SE ESTIMA PRUDENTE DESTACAR QUE LA CAPACITACION Y LA FORMACION PROFESIONAL GUARDAN UNA ESTRECHA RELACION CON LA FORMACION DEL INDIVIDUO, QUE BUSCAN MEJORAR SU CONDICION Y PROPICIAR CAMBIOS ECONOMICOS, ASPECTOS QUE DEBEN QUEDAR DENTRO DE LA ESFERA QUE ES PROPIA DEL ARTICULO 123 CONSTITUCIONAL, CUYA REFORMA SE PROMUEVE CON LA PLENA

CONCIENCIA DE QUE EL PROGRESO FUTURO Y LA CONSERVACION DE LA PAZ SOCIAL DEPENDEN, EN GRAN MEDIDA, DE LA PARTICIPACION EFECTIVA DE LAS GRANDES MAYORIAS EN LOS PROCESOS PRODUCTIVOS".

"DICHA REFORMA CONSTITUCIONAL TIENE LA FINALIDAD DE CONSAGRAR

UNA GARANTIA SOCIAL EN FAVOR DE LOS TRABAJADORES Y LA PARTICULARIDAD DE BENEFICIAR A LOS EMPRESARIOS MEDIANTE LA OBTENCION DE MAYORES NIVELES DE CALIDAD Y APROVECHAMIENTO DE SUS BIENES DE ACTIVO FIJO".

"SI LA MAYOR PRODUCTIVIDAD TIENE SU ORIGEN PRIMORDIAL EN LA REALIZACION DEL TRABAJO EN CONDICIONES OPTIMAS, Y ELLO ES OBLIGACION DEL PATRON, RESULTA INCUESTIONABLE QUE LA SUPERACION DEL TRABAJADOR A TRAVES DE LA CAPACITACION, DEBE SER A CARGO DEL PROPIO PATRON, SUJETO QUE TAMBIEN RESULTA BENEFICIADO POR LA CAPACITACION OBRERA".

"TODAS LAS CONSIDERACIONES ANTERIORES DEMUESTRAN LA INAPLAZABLE NECESIDAD DE REFORMAR EL ARTICULO 123 CONSTITUCIONAL, PARA ELEVAR A NIVEL DE GARANTIA SOCIAL EL DERECHO OBRERO A LA CAPACITACION Y A LA FORMACION Y CONTEMPLAR, SEGUN SE DIJO, LA OBLIGACION PATRONAL DE CONTRIBUIR A HACER EFECTIVA DICHA GARANTIA, MEDIANTE EL ESTABLECIMIENTO DEL SISTEMA DE CAPACITACION Y FORMACION PROFESIONAL QUE BENEFICIE DIRECTAMENTE A LA CLASE TRABAJADORA".

EN EL DICTAMEN DE LA CAMARA DE DIPUTADOS SE SEALO QUE "LA FALTA DE BASES PRECISAS Y DE UNA ACCION COHERENTE Y SISTEMATICA QUE INCORPORA PLENAMENTE A LOS TRABAJADORES A LOS PROCESOS ECONOMICOS Y A SUS BENEFICIOS; EXIGE LA IMPLANTACION DE MECANISMOS JURIDICOS E INSTITUCIONALES QUE PROMUEVAN Y COORDINEN LOS ESFUERZOS DE LOS FACTORES DE LA PRODUCCION Y DEL GOBIERNO DE LA REPUBLICA".



LA CAMARA DE SENADORES AL DICTAMINAR SOBRE LA INICIATIVA ESTABLECIO:

"DENTRO DE SUS DERECHOS MINIMOS LA CLASE TRABAJADORA ES CONSCIENTE DE QUE LOS PROCESOS QUE AFECTEN A LA PRODUCCION, COMO SEVALA LA INICIATIVA, SE TRANSFORMAN ACELERADAMENTE Y QUE SE ESTA ANTE UN PROCESO DE ACELERACION CONSTANTE EN LA MODIFICACION DE LA TECNOLOGIA. SE REQUIERE DE GRAN ESFUERZO PARA ESTAR AL DIA EN LOS ALCANCES QUE ESTAS MATERIAS VAN OBTENIENDO EN LOS PAISES ECONOMICAMENTE DESARROLLADOS. EL CONTAR CON INSTRUMENTOS AGILES DE CAPACITACION QUE PERMITAN OPERAR MECANISMOS DE LA CIENCIA Y LA TECNICA MODERNAS, REDUNDARA EN BENEFICIO DE LA EMPRESA QUE ES, COMO LO DEFINE EL ARTICULO 16 DE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO, LA UNIDAD ECONOMICA DE PRODUCCION O DISTRIBUCION DE BIENES Y SERVICIOS, DONDE CONCURREN COMO FACTORES PRIMORDIALES EL CAPITAL Y EL TRABAJO".

"EN NUESTRO SISTEMA DE ECONOMIA MIXTA, EL GOBIERNO NO SOLO SE INTERESA POR EL ADELANTO ECONOMICO, SINO QUE PARTICIPA DE EL AL SEVALAR OBJETIVOS, RUTAS Y METAS QUE SOCIALMENTE PUEDEN PERSEGUIRSE. INTERESA POR TANTO A LOS TRES FACTORES, EL DESARROLLO DE PLANES Y PROGRAMAS ADECUADOS, AGILES Y EFICACES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO".

"LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO SON FIGURAS QUE CAEN DENTRO DEL TERMINO GENERICO DE INSTRUCCION PARA EL TRABAJO, COMO MEDIOS PARA LA FORMACION Y ELEVACION PROFESIONAL DE LOS TRABAJADORES".

"LA PRIMERA LEY LABORAL DE CARACTER FEDERAL, PROMULGADA EN 1931 INCORPORO DENTRO DE LAS EMPRESA A LOS APRENDICES; ESTABLECIO QUE EL APRENDIZAJE CONSTITUIA UNA VARIEDAD DEL CONTRATO DE TRABAJO. ESTA FIGURA NO RESPONDIO EN TODOS LOS CASOS A SUS OBJETIVOS PRIMARIOS Y SIRVIDO, POR DESGRACIA PARA LESIONAR A LOS APRENDICES, NEGANDOLE LOS DERECHOS DE UNA LEGISLACION LABORAL, SO PRETEXTO DE UNA SUPUESTA ENSEANZA".

"LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO DE 1970 CONTEMPLA LA NECESIDAD DE INCLUIR DENTRO DE LAS OBLIGACIONES PARA LOS PATRONES, LA FRACCION XV DEL ARTICULO 132, QUE ESTABLECE QUE ESTOS DEBERAN 'ORGANIZAR PERMANENTE O PERIODICAMENTE CURSOS O ENSEANZAS DE CAPACITACION PROFESIONAL O DE ADIESTRAMIENTO PARA SUS TRABAJADORES' SUPUESTO BASICO DE LA OBLIGACION. PARA CUMPLIRLA, HABRIAN DE ELABORARSE POR LOS SINDICATOS O LOS TRABAJADORES Y LOS PATRONES, PLANES Y PROGRAMAS, DE LOS QUE INFORMARIAN A LA SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL O A LAS AUTORIDADES LOCALES DEL TRABAJO. ESTOS PLANES TENDRIAN ALGUNAS DE LAS VARIANTES SIGUIENTES: PODRIAN IMPLANTARSE EN UNA EMPRESA O PARA VARIAS, EN UNO O VARIOS ESTABLECIMIENTOS O DEPARTAMENTOS O SECCIONES, POR PERSONAL PROPIO O POR PROFESORES TECNICOS ESPECIALMENTE CONTRATADOS, POR CONDUCTO DE ESCUELAS O INSTITUCIONES ESPECIALIZADAS, O POR ALGUNA OTRA MODALIDAD. LAS AUTORIDADES DEL TRABAJO VIGILARIAN LA EJECUCION DE ESTOS CURSOS DE ENSEANZA, DE ACUERDO A LOS PLANES ELABORADOS".

" EL SISTEMA NO PERMITIO ADOPTAR, CON FLEXIBILIDAD, LAS TECNICAS NECESARIAS DE CAPACITACION O ADIESTRAMIENTO. ES POR LO TANTO INDISPENSABLE QUE LA OBLIGACION PATRONAL ADQUIERA MAYOR IMPERATIVIDAD Y QUE SE BUSQUEN LAS FORMAS DE HACERLA EFECTIVA".

"LA INICIATIVA PRESIDENCIAL, ACORDE CON LAS NECESIDADES DE NUESTRA REALIDAD, PROPONE LA OBLIGACION CONSTITUCIONAL A LAS EMPRESAS DE PROPORCIONAR CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO PARA EL TRABAJO Y PERMITE LA EXPEDICION POSTERIOR DE UNA LEY QUE DETERMINE SISTEMAS METODOS, PROCEDIMIENTOS, MODALIDADES Y CIRCUNSTANCIAS CONFORME A LOS CUALES LOS PATRONES CUMPLIRAN CON LA OBLIGACION SEÑALADA".

"LA MEJOR PREPARACION CONSTITUYE UN PRESUPUESTO BASICO DEL DERECHO AL TRABAJO Y UNA FORMA NECESARIA DE FORTALECER Y ENRIQUECER EL DERECHO LABORAL, EN UN PAIS EN EL QUE HABIENDO EXCESO DE MAND DE OBRA CARECEMOS EN MUCHOS RENGLONES DE MAND DE OBRA CLIFICADA".

"LA CAPACIDAD DE TRABAJO DEL HOMBRE ES EL INSTRUMENTO PRIMARIO, OBJETIVO, SOLIDO, INDISCUTIBLE DE SU PARTICIPACION EN LOS PROCESOS DE FORMACION Y CREACION DE LOS SATISFACTORES QUE DEMANDA LA COMUNIDAD. NO DEBE LIMITARSE SOLO AL ASPECTO TECNICO DE UNA EMPRESA, SINO AMPLIAR EL AMBITO CULTURAL DEL INDIVIDUO, LO MISMO EN EL ARTE, QUE EN LA CIENCIA, EN LA MORAL O EN LA TECNICA. EN ESTA FORMA LA CAPACITACION PARA EL

TRABAJO ES EL INSTRUMENTO DE SU PARTICIPACION EN EL PROCESO EXISTENCIAL, ES LO QUE FUNDAMENTA Y JUSTIFICA IDEOLOGICAMENTE EL DERECHO AL TRABAJO Y DEL TRABAJO".

LA REFORMA CONSTITUCIONAL ENTRO EN VIGOR EL 10 DE ENERO DE 1978 EN LOS SIGUIENTES TERMINOS:

ARTICULO 123 FRACCION XIII. LAS EMPRESAS , CUALQUIERA QUE SEA SU ACTIVIDAD ESTARAN OBLIGADAS A PROPORCIONAR A SUS TRABAJADORES CAPACITACION O ADIESTRAMIENTO PARA EL TRABAJO. LA LEY REGLAMENTARIA DETERMINARA LOS SISTEMAS, METODOS Y PROCEDIMIENTOS CONFORME A LOS CUALES LOS PATRONES DEBERAN CUMPLIR CON DICHA OBLIGACION.

AL REFORMARSE LA FRACCION XXXI, APARTADO A DEL ARTICULO 123 CONSTITUCIONAL, SE ESTABLECE LA COMPETENCIA EXCLUSIVA DE LAS AUTORIDADES FEDERALES DEL TRABAJO PARA APLICAR, VIGILAR Y HACER CUMPLIR LAS DISPOSICIONES RELATIVAS A LA OBLIGACION PATRONAL DE CAPACITAR Y ADIESTRAR A LOS TRABAJADORES.

#### REFORMA LEGAL

LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO FUE REFORMADA. LA EXPOSICION DE MOTIVOS CONSIGNO:

"EN MATERIA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO PARA LOS TRABAJADORES...LA REFORMA DE QUE SE TRATA PERMITIRA ELABORAR...UN SISTEMA NACIONAL QUE ALCANCE A TODA LA POBLACION TRABAJADORA DEL PAIS".

"DICHO SISTEMA SE HA PENSADO QUE DEBE QUEDAR ABIERTO A LAS

INFLUENCIAS DEL MEDIO; SER EMINENTEMENTE PARTICIPATIVO; Y ESTAR DOTADO DE FLEXIBILIDAD, A FIN DE QUE PUEDA ADAPTARSE POR SI Y OPORTUNAMENTE A LOS CAMBIOS SOCIALES, SIN NECESIDAD DE VARIAR SU ESTRUCTURACION".

"...QUE LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO TIENEN COMO FINALIDADES COEXISTENTES, ACTUALIZAR Y PERFECCIONAR LOS CONOCIMIENTOS DEL TRABAJADOR EN SU ACTIVIDAD; PREPARARLOS PARA EL ASCENSO, PREVENIR RIESGOS DE TRABAJO; INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD; Y, EN SUMA ABRIR A LA POBLACION TRABAJADORA PERSPECTIVAS MAS ALENTADORAS, AL QUEDAR SOLIDAMENTE VINCULADOS EL ADIESTRAMIENTO Y LA CAPACITACION CON LA POSIBILIDAD DE ASCENDER A PUESTOS DE NIVEL SUPERIOR".

"...QUE EL TIEMPO QUE SE DESTINE A LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE LOS TRABAJADORES, DEBE ESTAR COMPRENDIDO, POR LO GENERAL DENTRO DE LA JORNADA DE TRABAJO Y CONSIDERAR COMO EXCEPCIONES A ESTA REGLA EL QUE LAS PARTES DE LA RELACION LABORAL PACTEN EN FORMA DISTINTA Y EL QUE SE TRATE DE UN TRABAJADOR QUE DESEA CAPACITARSE EN UNA ACTIVIDAD DISTINTA A LA OCUPACION QUE DESEMPEÑA".

SE ESTABLECEN "... VARIAS OBLIGACIONES A CARGO DE LOS TRABAJADORES EN PROCESO DE CAPACITACION, ENTRE LAS CUALES DESTACA LA REFERENTE A LA ASISTENCIA PUNTUAL A LAS ACTIVIDADES QUE CONFORMEN EL PROCESO RESPECTIVO".

"EN CUANTO A LA DETERMINACION DEL CONTENIDO DE LOS PLANES Y

PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO QUE SE INSTITUYEN EN LOS CENTROS DE TRABAJO, EL SISTEMA SE BIFURCA PARA DAR TRATAMIENTO DIVERSO A LAS EMPRESAS EN QUE NO RIJA CONTRATO COLECTIVO Y AQUELLAS QUE SI CUENTEN CON EL. EN ESTE ULTIMO SUPUESTO, SE DISPONE QUE LOS CONTRATOS COLECTIVOS DEBERAN CONTENER CLAUSULAS RELATIVAS A LA OBLIGACION PATRONAL DE CAPACITAR Y ADIESTRAR A LOS TRABAJADORES, CONFORME A PLANES Y PROGRAMAS QUE SATISFAGAN LOS REQUISITOS QUE LA MISMA INICIATIVA SEVALA, SE DEJA, DE ESTA MANERA, A LAS PARTES QUE INTERVIENEN EN LA RELACION LABORAL, EN LIBERTAD DE DOTAR SUS PROGRAMAS Y PLANES CON AQUELLOS Matices PARTICULARES QUE REQUIERAN EL TIPO DE PROCESO PRODUCTIVO; LA MARCA Y MODELO DE LA MAQUINARIA EN USO; EL NIVEL DE FORMACION ALCANZADO POR LOS TRABAJADORES; LA CAPACIDAD ECONOMICA DE LA EMPRESA Y SUS POSIBILIDADES DE EXPANSION, SEAN ESTAS MEDIATAS O INMEDIATAS ...TODANTE A LAS EMPRESAS EN QUE NO RIJA CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO, LOS PATRONES DEBERAN PRESENTAR A LA SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL LOS PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO QUE HAYAN DECIDIDO IMPLANTAR DE COMUN ACUERDO CON LOS TRABAJADORES".

"SE ESTABLECE LA IMPORTANCIA GRADUAL DE LOS DISTINTOS FACTORES SUSCEPTIBLES DE INFLUIR EN EL ASCENSO DE LOS TRABAJADORES, VINCULANDO DIRECTAMENTE LA CAPACITACION O ADIESTRAMIENTO CON EL DERECHO A CUBRIR VACANTES DEFINITIVAS O PROVISIONALES CON DURACION MAYOR DE TREINTA DIAS, ASI COMO LOS PUESTOS DE NUEVA CREACION".

"EN LA CAMARA DE DIPUTADOS EL DIPUTADO JUAN JOSE OSORIO RECONOCIO QUE "LA CAPACITACION PARA EL TRABAJO ES ACTUALMENTE UN ASUNTO DE ALCANCE NACIONAL QUE EXCEDE EL AMBITO PROFESIONAL DE LOS GRUPOS DE TRABAJADORES Y PATRONES, ORIGINALMENTE INTERESADOS". EL DIPUTADO VICTOR CARRASCO RECLAMO QUE " LA VINCULACION CON LA PRODUCCION NO DEBE TRADUCIRSE COMO LA RESULTANTE EN EL AUMENTO DE LOS ARTICULOS Y DE LAS GANANCIAS DE LA EMPRESA POR EFECTO DE UNA MAYOR EFICIENCIA DE LOS TRABAJADORES YA MEJOR CAPACITADOS...".

LA CAMARA DE SENADORES DICTAMINO: "LOS ESFUERZOS QUE MUTUAMENTE HAN REALIZADO PATRON Y TRABAJADOR PARA INCREMENTAR LA EFICIENCIA ALCANZA APLICACION PRACTICA CUANDO EL PRESTADOR DE SERVICIOS SE HA PREOCUPADO POR INSTRUIRSE EN LOS ADELANTOS TECNICOS DE UNA ESPECIALIDAD, TENIENDO UNA VENTAJA ASI FRENTE A QUIEN, EN IGUALDAD DE CIRCUNSTANCIAS SOLO HA INCREMENTADO ANTIGUEDAD ...EN ESTA INICIATIVA SE DESTACA DE MANERA FUNDAMENTAL AL SER HUMANO QUE PARTICIPA EN LA VIDA ECONOMICA DEL PAIS; LAS PLANTAS INDUSTRIALES Y LAS EMPRESAS NO PUEDEN OLVIDAR EL MATERIAL HUMANO, PRIMORDIAL PARA AFRONTAR LAS TAREAS DE UN DESARROLLO QUE EL FUTURO INMEDIATO RECLAMA, EN LA ADECUADA ADMINISTRACION DE NUESTROS RECURSOS...".

EL SENADOR BLAS CHUMACERO SANCHEZ EXPRESO: "LA DINAMICA DEL CAMBIO EN EL PROCESO PRODUCTIVO DE LA ACTIVIDAD ECONOMICA Y SOCIAL DE UN PAIS, ES POSITIVA O NEGATIVA POR CUANTO AFECTA E

INCIDE EN EL CONGLOMERADO SOCIAL QUE LA ORIGINA. EL ENTE Y EL MOTOR POR EXCELENCIA DE ESTA DINAMICA LO CONSTITUYE EL HOMBRE QUE APORTA SU ESFUERZO AL PRODUCTO SOCIAL. EN ESTOS MOMENTOS DE INCESANTES CAMBIOS EN TODOS LOS ORDENES, LO PRIMORDIAL LO CONSTITUYE LA SATISFACCION PLENA DE LAS NECESIDADES. DEL ESFUERZO BIEN ENCAMINADO Y RETRIBUIDO DEPENDERA EN GRAN MEDIDA QUE ESTAS SE SATISFAGAN".

"PODEMOS MANIFESTAR QUE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE LA MANO DE OBRA NOS REFLEJA UN ALICIENTE QUE INDUCE AL INDIVIDUO A PARTICIPAR CON MAYOR EFICIENCIA DENTRO DEL VOLUMEN Y CRECIMIENTO DE LA EMPRESA Y CON ESTO BIEN PUDIERAMOS DECIR QUE SE GENERA UN MAYOR EMPLEO Y UN MENOR DESEMPLEO. EL TRABAJADOR CAPACITADO Y ADIESTRADO APOYARA LOS CAMBIOS CALCULADOS PARA FAVORECER EL EQUILIBRIO ECONOMICO ENTRE EMPRESAS Y TRABAJADORES".

"SE DEBE:

- A) EVITAR LOS DESPLAZAMIENTOS INUTILES Y ABREVIAR LOS QUE SEAN NECESARIOS POR SISTEMAS MAS AGILES Y OPORTUNOS.
- B) ELIMINAR LABORES INUTILES, INDICANDO AL OBRERO LOS ADEMANES Y LAS POSICIONES MEJOR ADAPTADAS PARA UN BUEN TRABAJO Y UNA DISMINUCION DE FATIGA.
- C) REDUCIR LA FATIGA AL MINIMO ADAPTANDO AL ESFUERZO QUE REALICE EL INDIVIDUO; REDUCIR LA JORNADA DE TRABAJO PARA EVITAR EL AGOTAMIENTO Y LOS RIESGOS INHERENTES.



AL HABLAR DE RACIONALIZACION DE LAS OPERACIONES NOS REFERIMOS A LAS DE LA MISMA NATURALEZA REALIZADAS CON DIFERENTES SISTEMAS DE OPERACIONES Y MANTENIMIENTO...

POR LO TANTO, SERA CONVENIENTE:

QUE LOS TRABAJADORES RECIBAN CURSOS DE ACTUALIZACION COMO EMPLEADOS Y HUESPEDES DE OTRAS EMPRESAS, POR UN PERIODO DE DIEZ A QUINCE DIAS, DONDE AL MISMO TIEMPO QUE ABREVARAN NUEVOS CONOCIMIENTOS, SERVIRAN COMO INSTRUCTORES.

QUE SE ESTABLEZCAN CURSOS DE CAPACITACION PARA LOS MAESTROS DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS POR ESPECIALIDAD O TECNOLOGIA EN LA EMPRESA.

QUE LA CREACION E INCREMENTO DE UNA FILMOTECA EN PROCESOS INDUSTRIALES, PRODUCTIVOS O ADMINISTRATIVOS, SE IMPULSE Y SE PROPORCIONE A LOS TRABAJADORES EN SALAS DE EXHIBICION.

QUE SE LLEVEN A CABO VISITAS A OTRAS INSTALACIONES, PREVIA MOTIVACION Y PROGRAMACION, OBTENIENDO DE ELLO LOS INFORMES CORRESPONDIENTES.

QUE MEDIANTE EL INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS ENTRE EL TRABAJADOR EXPERIMENTADO Y EL RECIEN EGRESADO DE LAS ESCUELAS DE EDUCACION SUPERIOR SE REALICE UN MEJORAMIENTO TANTO EN EL SERVICIO SOCIAL COMO EN LAS PRACTICAS DE LOS EDUCANDOS..."

EL SENADOR JORGE CRUICKSHANK GARCIA, EN LA MISMA SESION DIJO: "EL DESARROLLO TECNOLOGICO, EL DESARROLLO CIENTIFICO, LA CONDICION EN QUE SE DESENVUELVE LA INDUSTRIA MODERNA, IMPLICA MAYOR CAPACIDAD, PREPARACION MEJOR DE LOS

TRABAJADORES. NUESTRO PAIS HA ENTRADO A LA ETAPA DE DESARROLLO INDUSTRIAL; PERO HA TROPEZADO CON PROBLEMAS DE TODO TIPO, DESDE EL PUNTO DE VISTA TECNOLOGICO, DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL ELEMENTO HUMANO QUE DEBEN IMPULSAR EL DESARROLLO INDUSTRIAL. POR ESO LA NECESIDAD DE LA CAPACITACION DE LOS TRABAJADORES; PERO A COSTA DE LOS PATRONES, COMO LO SEÑALA LA LEY EN EL TIEMPO DE TRABAJO DE LOS OBREROS, QUE REQUIEREN DE LA CAPACITACION TECNICA Y CIENTIFICA".

EL MAESTRO ALBERTO BRICEÑO RUIZ, AL TRATAR EL TEMA DE LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO ANALIZA LA MECANICA ESTABLECIDA, EN LOS TERMINOS SIGUIENTES:

1.- JERARQUIA. SE ELEVA A NORMA CONSTITUCIONAL LA OBLIGACION DEL PATRON DE IMPARTIR CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO A LOS TRABAJADORES.

SE LE CONFIERE CARACTER DE INTERES SOCIAL A LA PROMOCION Y VIGILANCIA DE LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO.

2.- FORMA. EL TEXTO ORIGINAL DE LA LEY LABORAL DE 1970 DEJABA AL "COMUN ACUERDO" ENTRE LOS SINDICATOS Y LOS PATRONES LOS PLANES Y PROGRAMAS (ARTICULO 132,XV). LA REFORMA ESTABLECE QUE DE "COMUN ACUERDO" EL PATRON Y EL SINDICATO O SUS TRABAJADORES, ELABORARAN LOS PLANES Y PROGRAMAS (ARTICULOS 153 A).

LA LEY ORIGINAL CONDICIONABA EL ACUERDO A LA INFORMACION QUE SE DIERA A LA SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL Y ,

EN SU CASO, A LAS AUTORIDADES LOCALES LABORALES, LA REFORMA REQUIERE QUE ESTOS PLANES Y PROGRAMAS SEAN "APROBADOS" POR LA PROPIA SECRETARIA. SE REGRESA A LA IDEA ORIGINAL DE LA INICIATIVA DE LEY DE 1970 QUE SE DESECHO EN AQUELLA EPOCA, POR CONSIDERAR QUE LA DEPENDENCIA MENCIONADA NO CONTABA CON LOS MEDIOS Y RECURSOS; QUE SERIA UN TRAMITE ENGORROSO Y DILATABA LA OPERACION.

3.- MECANICA. EL TEXTO ORIGINAL DE LA LEY DABA ESTAS OPCIONES:

- A) CURSOS PERMANENTES O PERIODICOS.
- B) EN UNA EMPRESA O PARA VARIAS.
- C) EN UNO O VARIOS ESTABLECIMIENTOS, DEPARTAMENTOS O SECCIONES.
- D) POR PERSONAL PROPIO, POR PROFESORES TECNICOS ESPECIALMENTE CONTRATADOS; POR ESCUELAS O INSTITUTOS ESPECIALIZADOS, O POR CUALQUIER OTRA MODALIDAD.

LA RFORMA DE 1978 DA LAS SIGUIENTES POSIBILIDADES:

1.- CON RELACION AL INCISO A) ABARCARA PERIODOS NO MAYORES DE CUATRO AÑOS, COMPRENDERA TODOS LOS PUESTOS Y NIVELES, PRECISARA LAS ETAPAS DE IMPARTICION DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO Y SEÑALARA EL ORDEN DE SELECCION EN QUE SERAN CAPACITADOS ( ARTICULO 153 U. I, II, III, IV ) ESTO IMPLICA MAYOR DINAMICA Y MEJORIA CON RELACION A LA ORIGINAL.

2.- POR LO QUE HACE A LOS INCISOS B) Y C) LA REFORMA DETERMINA QUE LOS CURSOS Y PROGRAMAS PODRAN FORMULARSE

RESPECTO A CADA ESTABLECIMIENTO, VARIOS DE ELLOS O DE UNA RAMA INDUSTRIAL O ACTIVIDAD DETERMINADA. SE MEJORA LIGERAMENTE AL INCLUIR LA OPCION DE RAMA INDUSTRIAL O ACTIVIDAD DETERMINADA, LO QUE SIN SER EXPLICITO EN EL TEXTO ORIGINAL, ESTABA DESDE LUEGO PERMITIDO.

3.- EN CUANTO AL INCISO D) LA REFORMA TAMBIEN SEÑALA QUE LA CAPACITACION O ADIESTRAMIENTO PUEDE SER DENTRO O FUERA DE LA EMPRESA, CON PERSONAL PROPIO O INSTRUCTORES ESPECIALMENTE CONTRATADOS, INSTITUCIONES, ESCUELAS U ORGANISMOS ESPECIALIZADOS, ADHESION A SISTEMAS GENERALES QUE SE ESTABLEZCAN. NO SE REGISTRA VARIACION CON RELACION AL TEXTO ORIGINAL.

EL MAESTRO BRICEÑO RUIZ CONCLUYE QUE LA FORMA ES LA MISMA Y LA MECANICA IGUAL Y QUE EL RESTO DE LA REFORMA SE REFIERE A OBLIGACIONES, DERECHOS, OBJETO, ORGANISMOS, ASUNTOS COLATERALES, A LA FORMA Y MECANICA DE CUMPLIR LA OBLIGACION Y SE PREGUNTA SI FUE NECESARIO MODIFICAR TANTO LA LEY PARA CONTENER LO QUE EN ESENCIA DECIA UNA SOLA FRACCION ( XV ) DE UN ARTICULO ( 132 ).

#### 4.- ORGANISMOS

A) LA LEY CONSIGNA LA INTERVENCION DE DOS SECRETARIAS DE ESTADO: LA DE EDUCACION PUBLICA Y LA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL.

B) SE CREAN LOS COMITES NACIONALES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO, POR RAMAS INDUSTRIALES; EL SERVICIO NACIONAL DE EMPLEO CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO; LA UNIDAD

COORDINADORA DEL EMPLEO CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO;  
CONSEJOS CONSULTIVOS DE RAMAS Y ACTIVIDADES FEDERALES;  
CONSEJOS CONSULTIVOS ESTATALES DE CAPACITACION Y  
ADIESTRAMIENTO; COMISIONES MIXTAS DE CAPACITACION Y  
ADIESTRAMIENTO; Y EL CATALOGO NACIONAL DE OCUPACIONES. HABRA  
TANTOS COMITES NACIONALES DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO Y  
CONSEJOS CONSULTIVOS FEDERALES, COMO RAMAS DE INDUSTRIA;  
ADEMAS, SE CONSTITUIRA UN CONSEJO CONSULTIVO EN CADA ENTIDAD  
DE LA REPUBLICA Y UNA COMISION MIXTA EN CADA EMPRESA.

LA FUNCION DE LOS COMITES, CONSEJOS Y COMISIONES MIXTAS ES  
CUIDAR QUE SE CUMPLA LA OBLIGACION DE CAPACITAR Y ADIESTRAR,  
SUGERIR LAS MEDIDAS MAS ADECUADAS A TAL EFECTO E INTERVENIR  
EN SU CASO EN LA ELABORACION DE LOS RESPECTIVOS PLANES Y  
PROGRAMAS.

EL ARTICULO 537 SEÑALA LOS OBJETIVOS DEL SERVICIO NACIONAL  
DEL EMPLEO, CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO: ESTUDIAR Y  
PROMOVER LA GENERACION DE EMPLEOS, PROMOVER Y SUPERVISAR LA  
CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO DE LOS TRABAJADORES Y  
REGISTRAR LAS CONSTANCIAS DE HABILIDADES LABORALES.

EL ARTICULO 538 DETERMINA QUE EL SERVICIO A QUE SE REFIERE EL  
ARTICULO ANTERIOR RESPECTO A LOS OBJETIVOS DEL SERVICIO  
NACIONAL DE EMPLEO, CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO ESTARA A  
CARGO DE LA UNIDAD COORDINADORA DEL EMPLEO, CAPACITACION Y  
ADIESTRAMIENTO, COMO ORGANISMO DESCONCENTRADO EN LA

SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL CON FACULTADES PARA INTERVENIR EN MATERIA DE PROMOCION DE EMPLEOS, DE COLOCACION DE TRABAJADORES Y DE CAPACITACION O ADIESTRAMIENTO.

EN CADA EMPRESA HABRA COMISIONES MIXTAS, CONSTITUIDAS POR REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES Y DEL PATRON, CONFORME AL ARTICULO 153-I LAS CUALES VIGILARAN LA INSTRUMENTACION Y OPERACION DEL SISTEMA Y DE LOS PROCEDIMIENTOS QUE SE IMPLANTEN PARA MEJORAR LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO Y SUGERIRAN LAS MEDIDAS TENDIENTES A PERFECCIONARLOS DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DE LAS EMPRESAS.

LA UNIDAD COORDINADORA DEL EMPLEO, CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DESAPARECIO POR REFORMAS A LA LEY EN 1983, PARA DEJARLO A CARGO DE LA SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL, POR CONDUCTO DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS DE LA MISMA, A LAS QUE COMPETAN LAS FUNCIONES CORRESPONDIENTES EN LOS TERMINOS DE SU REGLAMENTO INTERIOR.

## 1.6 EVOLUCION EN LA EMPRESA MEXICANA

LA EMPRESA MEXICANA, A NUESTRO JUICIO, HA PASADO POR CUATRO GRANDES ETAPAS. TRATAREMOS DE ANALIZAR LOS METODOS DE CAPACITACION EMPLEADOS EN CADA UNO DE ELLOS PARA VER COMO HAN EVOLUCIONADO Y CUAL DEBE SER NUESTRA PERSPECTIVA.

1.- LA EMPRESA FAMILIAR. INICIAREMOS POR DESCRIBIR A LA EMPRESA DEL DUEÑO COMO UNA EMPRESA FAMILIAR, ES DECIR LA CAPACIDAD SE VA DANDO DE PADRES A HIJOS Y VA ENCAMINADA MAS A LABORES MANUALES, DONDE PRACTICAMENTE NO EXISTE UNA CAPACITACION EN LA QUE LA ENSEÑANZA TECNICA-CIENTIFICA SE DE COMO TAL. ESTAS EMPRESAS TIENEN A LA CAPACITACION UNICAMENTE COMO UN MECANISMO PARA ENSEÑAR AL HIJO COMO FUNCIONA TAL O CUAL MAQUINARIA, Y SIN MAS EXPLICACIONES EN EL MOMENTO DE APRENDER A UTILIZARLA SE LE DEJABA EN LIBERTAD DE EMPLEARLA A SU ALBEDRIO. EN ESTOS INICIOS PREVALECE PRINCIPALMENTE: BAJA CALIDAD, GRAN MERMA Y OBTIENIENDO ACCIDENTES DE TRABAJO.

2.- EMPRESA VS. SINDICATO. LA EMPRESA MEXICANA AL INICIAR SU CRECIMIENTO EMPIEZA A IMPACTAR AL MEDIO EN DONDE SE DESARROLLA POR LO QUE HAY LUCHA DE INTERESES: ASI, LA BASE SINDICALISTA APOYADA POR EL GOBIERNO TRAE TRASTORNOS A LAS EMPRESAS. LA CAPACITACION NO FORMATIVA SERA DE CAPATAZ O SUPERVISOR AL OBRERO Y PREVALECE EL ADIESTRAMIENTO MAS QUE LA CAPACITACION.

3.- ECONOMIA MIXTA. POR CAUSAS MUY DIVERSAS, PRINCIPALMENTE

PARA EVITAR EL CIERRE DE LAS FUENTES DE TRABAJO, EL GOBIERNO SE VE OBLIGADO A ADQUIRIR EMPRESAS. LA ECONOMIA MIXTA ES YA UNA REALIDAD, PERO TODAVIA SE VE A LA CAPACITACION TANTO EN LAS EMPRESAS PRIVADAS COMO EN LAS PUBLICAS COMO UN GASTO, NO COMO UNA INVERSION. HAY QUE RECORDAR QUE EN 1978 SE ELEVA A RANGO CONSTITUCIONAL LA OBLIGACION PATRONAL DE CAPACITAR Y ADIESTRAR A SUS TRABAJADORES. DESAFORTUNADAMENTE, A PESAR DE LO MUCHO QUE SE DIJO, LOS EMPRESARIOS Y ADMINISTRADORES EN SU GRAN MAYORIA NO CONSIGUIERON QUE ESTOS CURSOS TRAJERAN GRANDES MEJORAS, SEGURAMENTE POR QUE EL GRAN IMPACTO QUE TRAIA CONSIGO LA IMPLANTACION EN LAS EMPRESAS DE CURSOS DE CAPACITACION Y, POR ENDE, LA INVERSION NO SE CONSIDERABA COMO TAL.

4.- APERTURA. EL MOMENTO ACTUAL NOS OBLIGA A UBICAR A LA EMPRESA MEXICANA EN UN MEDIO DE GLOBALIZACION Y COMPETENCIA A NIVEL MUNDIAL; ASIMISMO, LA REORIENTACION DE LA ECONOMIA BUSCA LOGRAR UNA MAYOR APERTURA, BASADA EN LOS ENFOQUES DE DESINCORPORACION Y PRIVATIZACION DE LAS EMPRESAS. LA CONSIGNA ES BUSCAR ESQUEMAS FUNDADOS EN RELACIONES DE PRODUCTIVIDAD-CALIDAD; ASI, QUE LA CAPACITACION NO SEA YA RESULTADO DE DETECCION DE NECESIDADES QUE EN UN MOMENTO DADO SE DESVIRTUABAN CON EL PASO DEL TIEMPO, SINO DE ANALISIS DE CAUSA-BENEFICIOS RELACIONADOS CON LA PRODUCTIVIDAD, Y CADA CURSO DEBERA ESTABLECERSE EN FUNCION DIRECTA DE RESOLVER ALGUNA PROBLEMÁTICA.



**II.- CALIDAD**

**TOTAL**

## 11.1 ANTECEDENTES

DOS GRANDES CORRIENTES FILOSOFICAS HAN INFLUIDO EL CONCEPTO DE CALIDAD EN LAS ULTIMAS DECADAS: LA OCCIDENTAL Y LA JAPONESA, MISMAS QUE SE PRESENTAN A CONTINUACION COMO PUNTOS DE VISTA COMPLEMENTARIOS, CON LA FINALIDAD DE PODER INFERIR LA INFLUENCIA QUE HAN TENIDO EN LA EMPRESA MEXICANA, Y SU IMPACTO EN LOS CONCEPTOS DE CALIDAD Y CAPACITACION TRADICIONALMENTE CONCEBIDOS.

### A) EXPERIENCIA OCCIDENTAL

LOS SERES HUMANOS HAN DESEADO UNA CALIDAD ELEVADA; A LO LARGO DE LOS SIGLOS SE HAN ENFRENTADO CON UNAS FUERZAS MASIVAS Y CAMBIANTES QUE REQUIEREN ESTRATEGIAS SIEMPRE EN EVOLUCION PARA ALCANZAR SUS OBJETIVOS DE CALIDAD.

TODOS LOS DIRECTORES EN TODAS LAS EPOCAS HAN DESEADO QUE SU EMPRESA PRODUZCA PRODUCTOS DE ELEVADA CALIDAD A UN COSTO BAJO, QUIEREN QUE POR LO MENOS SU EMPRESA SEA COMPETITIVA Y MEJOR SI ES LIDER EN CALIDAD EN SU INDUSTRIA. LOS MISMOS DIRECTORES TAMBIEN TIENEN OBJETIVOS PERSONALES QUE SE VEN AFECTADOS POR LOS RESULTADOS OBTENIDOS CON RESPECTO A LA CALIDAD, ES DECIR LOS RESULTADOS LOGRADOS POR LA EMPRESA DETERMINAN LA IMAGEN DE LOS DIRECTORES DE LA EMPRESA.

LAS NECESIDADES HUMANAS DE CALIDAD HAN EXISTIDO DESDE EL ALBA DE LA HISTORIA. SIN EMBARGO, LOS MEDIOS PARA SATISFACER ESAS NECESIDADES, LOS PROCESOS DE GESTION PARA

LA CALIDAD, HAN SUFRIDO CAMBIOS AMPLIOS Y CONTINUOS.  
ANTES DEL SIGLO VEINTE LA GESTION PARA LA CALIDAD SE  
BASABA EN DOS PRINCIPIOS ANTIGUOS:

- 1.- INSPECCION DEL PRODUCTO POR LOS CONSUMIDORES, (QUE  
TODAVIA SE UTILIZA MUCHO EN LOS MERCADOS ACTUALES)
- 2.- EL CONCEPTO DE ARTESANIA (SEGUN EL CUAL LOS  
COMPRADORES CONFIAN EN LA HABILIDAD Y REPUTACION DE  
ARTESANOS FORMADOS Y EXPERIMENTADOS).

AL EXPANDIR EL COMERCIO MAS ALLA DE LOS LIMITES DEL  
PUEBLO, Y CON EL DESARROLLO DE LA TECNOLOGIA, SE INVENTARON  
NUEVOS CONCEPTOS Y HERRAMIENTAS PARA AYUDAR EN LA GESTION  
PARA LA CALIDAD, TALES COMO:

- ESPECIFICACIONES POR MUESTRA
- GARANTIAS DE CALIDAD EN LOS CONTRATOS DE VENTA

EN LAS GRANDES CIUDADES LOS ARTESANOS SE ORGANIZARON EN  
GREMIOS MONOPOLISTICOS, ESTOS ERAN POR LO GENERAL ESTRICTOS  
EN EL CUMPLIMIENTO DE LA CALIDAD DEL PRODUCTO. SUS  
ESTRATEGIAS INCLUIAN:

- ESPECIFICACIONES IMPUESTAS PARA LOS MATERIALES DE  
ENTRADA, PROCESOS Y ARTICULOS TERMINADOS.
- AUDITORIAS DEL COMPORTAMIENTO DEL LOS MIEMBROS DEL  
GREMIO.
- CONTROLES DE EXPORTACION SOBRE LOS ARTICULOS  
TERMINADOS.

LA REVOLUCION INDUSTRIAL QUE SE ORIGINO EN EUROPA CREO

UN SISTEMA DE FACTORIAS QUE PRONTO SOBREPASO A LOS PEQUEÑOS TALLERES INDEPENDIENTES, HACIENDO QUE SE QUEDARAN OBSOLETOS; LOS ARTESANOS SE CONVIRTIERON EN TRABAJADORES DE LA FACTORIA Y LOS MAESTROS EN CAPATACES. LA CALIDAD SE GESTIONABA COMO ANTES, POR MEDIO DE LAS HABILIDADES DE LOS ARTESANOS, COMPLEMENTADAS CON LA INSPECCION DEPARTAMENTAL O LAS AUDITORIAS DE SUPERVISION.

ASIMISMO, ACELERO EL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS NUEVAS, ENTRE LAS QUE DESTACABAN:

- ESPECIFICACIONES ESCRITAS PARA LOS MATERIALES, PROCESOS, ARTICULOS TERMINADOS Y ENSAYOS.
- MEDICIONES Y LOS CORRESPONDIENTES INSTRUMENTOS DE MEDIDA Y LABORATORIOS DE ENSAYO.
- ALGUNAS FORMAS DE NORMALIZACION.

CUANDO LA REVOLUCION INDUSTRIAL SE EXPORTO DESDE EUROPA A AMERICA LOS COLONIZADORES SIGUIERON LAS PRACTICAS EUROPEAS.

A FINALES DEL SIGLO DIECINUEVE, LOS ESTADOS UNIDOS ROMPIERON BRUSCAMENTE CON LA TRADICION EUROPEA, ADOPTANDO EL SISTEMA TAYLOR DE "GESTION CIENTIFICA". LA IDEA CENTRAL DE ESTE SISTEMA ERA LA SEPARACION ENTRE LA PLANIFICACION Y LA EJECUCION, ESTA SEPARACION HIZO POSIBLE UN CRECIMIENTO CONSIDERABLE DE LA PRODUCTIVIDAD, Y TUVO UN EFECTO NEGATIVO SOBRE LA CALIDAD. PARA RESTABLECER EL EQUILIBRIO, LOS DIRECTORES DE FABRICA ADOPTARON UNA ESTRATEGIA NUEVA: UN DEPARTAMENTO CENTRAL DE INSPECCION.

LAS DIMENSIONES EXTREMAS DE ESTA ESTRATEGIA DE INSPECCION SE PUEDEN VER EN LA SITUACION QUE EXISTIA EN HAWTHORNE WORKS DE LA WESTERN ELECTRIC COMPANY QUE EN EL MOMENTO CUMBRE (ALREDEDOR DE 1928) TENIA CUARENTA MIL EMPLEADOS, DE LOS CUALES CINCO MIL DOSCIENTOS PERTENECIAN AL DEPARTAMENTO DE INSPECCION.

DURANTE ESTA PROGRESION, LA PRIORIDAD DADA A LA CALIDAD DECLINO SIGNIFICATIVAMENTE. ADEMAS, LA RESPONSABILIDAD PARA LIDEREAR LA FUNCION DE CALIDAD SE HIZO AMBIGUA Y CONFUSA. LA ALTA DIRECCION SE DESENTENDIO DEL PROCESO DE LA GESTION PARA LA CALIDAD.

EL SIGLO VEINTE TRAJO UN CRECIMIENTO EXPLOSIVO DE LOS BIENES Y SERVICIOS, TANTO EN VOLUMEN COMO EN COMPLEJIDAD. ESTOS BIENES SON CADA VEZ MAS COMPLEJOS Y POR TANTO MAS EXIGENTES CON RESPECTO A LA CALIDAD.

LAS INDUSTRIAS DE SERVICIO TAMBIEN HAN SUFRIDO UN CRECIMIENTO EXPLOSIVO EN VOLUMEN Y COMPLEJIDAD. ESTOS SISTEMAS SON IGUALMENTE CADA VEZ MAS EXIGENTES EN CUANTO A CALIDAD, ESPECIALMENTE EN LO QUE RESPECTA A LA CONTINUIDAD DEL SERVICIO, QUE SE BASA EN EL PARAMETRO DE LA FIABILIDAD.

LA MAYORIA DE LAS ESTRATEGIAS QUE HAN SURGIDO PARA MANEJAR ESTAS FUERZAS DE VOLUMEN Y COMPLEJIDAD SE PUEDEN AGRUPAR BAJO DOS NOMBRES GENERICOS PARA LAS ESPECIALIDADES:

A. INGENIERIA DE CALIDAD. TIENE SU ORIGEN EN LA APLICACION DE LOS METODOS ESTADISTICOS PARA EL CONTROL

DE CALIDAD EN LA FABRICACION. LA MAYORIA DEL TRABAJO TEORICO, PIONERO, SE HIZO EN LA DECADA DE 1920. POR AQUEL ENTONCES, ESTOS TRABAJOS TUVIERON POCAS REPERCUSIONES SOBRE LA INDUSTRIA.

- B. INGENIERIA DE FIABILIDAD. SURGIO FUNDAMENTALMENTE EN LA DECADA DE 1950 COMO RESPUESTA A LOS "SISTEMAS COMPLEJOS", LO QUE ENGENDRO UNA BIBLIOGRAFIA CONSIDERABLE RELATIVA A LA FIABILIDAD DE LOS MODELOS Y FORMULAS, Y A LOS BANCOS DE DATOS PARA CUANTIFICAR TAL FIABILIDAD, INCLUYENDO CONCEPTOS PARA MEJDRARLA DURANTE EL DISEÑO DEL PRODUCTO.

ESTAS NUEVAS ESPECIALIDADES NECESITABAN UN LUGAR EN EL ORGANIGRAMA. LAS EMPRESAS LO RESOLVIERON CREANDO UNOS DEPARTAMENTOS DE AMPLIA BASE QUE SE LLAMARON DE DIFERENTE MODO, COMO CONTROL DE CALIDAD, GARANTIA DE CALIDAD, ETC., ALBERGABAN ACTIVIDADES ORIENTADAS A LA CALIDAD: INSPECCION Y ENSAYOS, INGENIERIA DE CALIDAD E INGENIERIA DE FIABILIDAD.

LA ACTIVIDAD CENTRAL DE ESTOS DEPARTAMENTOS ORIENTADOS HACIA LA CALIDAD, SIGUE SIENDO LA DE INSPECCION Y ENSAYO, ESTO ES, LA SEPARACION DEL PRODUCTO BUENO DEL MALO. LA PRINCIPAL VENTAJA DE ESTA ACTIVIDAD CONSISTIA EN REDUCIR EL RIESGO DE QUE LOS PRODUCTOS DEFECTUOSOS FUERAN REMITIDOS A LOS CLIENTES, SIN EMBARGO, HABIAN SERIOS INCONVENIENTES: ESTA ACTIVIDAD CENTRALIZADA DEL DEPARTAMENTO DE CALIDAD AYUDABA A FOMENTAR LA IDEA, MUY EXTENDIDA, DE QUE EL LOGRO DE LA CALIDAD ERA RESPONSABILIDAD UNICAMENTE DEL DEPARTAMENTO DE

CALIDAD. A SU VEZ, ESTA IDEA OBSTACULIZABA LOS ESFUERZOS POR ELIMINAR LAS CAUSAS DE LOS PRODUCTOS DEFECTUOSOS; LAS RESPONSABILIDADES ERAN CONFUSAS. EN CONSECUENCIA, LOS PRODUCTOS CON TENDENCIA A FALLAR Y LOS PROCESOS INCAPACES SEGUIAN VIGENTES Y CONTINUABAN GENERANDO COSTOS ELEVADOS DE MALA CALIDAD.

LO QUE SURGIO DE HECHO FUE UNA IDEA DE GESTION PARA LA CALIDAD PARECIDA A ESTO: CADA DEPARTAMENTO FUNCIONAL EJECUTABA LA FUNCION QUE TENIA ASIGNADA Y LUEGO PASABA EL RESULTADO AL SIGUIENTE DEPARTAMENTO FUNCIONAL SEGUN LA SECUENCIA DE LOS ACONTECIMIENTOS. AL FINAL, EL DEPARTAMENTO DE CALIDAD SEPARABA EL PRODUCTO BUENO DEL MALO; PARA EL PRODUCTO DEFECTUOSO QUE SE ESCAPABA Y LLEGABA AL CLIENTE SE TENIA QUE PREVER LA REPARACION POR MEDIO DEL SERVICIO AL CLIENTE BASADO EN LAS GARANTIAS.

CON LAS NORMAS ESTABLECIDAS EN LAS ULTIMAS DECADAS ESTE CONCEPTO DE DEPENDER PRINCIPALMENTE DE LA INSPECCION Y EL ENSAYO RESULTO ERRONEO, SIN EMBARGO, NO ERA UNA DESVENTAJA SI LA COMPETENCIA EMPLEABA EL MISMO CONCEPTO, Y GENERALMENTE ESO ERA LO QUE OCURRIA. A PESAR DE LAS DEFICIENCIAS INTRINSECAS DE ESTE CONCEPTO DE "DETECCION", LOS ARTICULOS NORTEAMERICANOS ERAN LIDERES EN CALIDAD. EN OTRAS LINEAS ERAN LIDERES EN PRODUCTIVIDAD, ADEMAS DE QUE LA ECONOMIA NORTEAMERICANA LA CONVIRTIO EN UNA SUPERPOTENCIA.

DURANTE LA SEGUNDA GUERRA MUNDIAL LA INDUSTRIA

NORTEAMERICANA TUVO QUE HACER FRENTE A LA CARGA AÑADIDA DE PRODUCIR CANTIDADES ENORMES DE PRODUCTOS MILITARES; UNA PARTE DE LA GRAN ESTRATEGIA FUE CORTAR LA PRODUCCION DE MUCHOS PRODUCTOS CIVILES. APARECIO UNA CARESTIA MASIVA DE BIENES EN MEDIO DE UN ELEVADO CRECIMIENTO DEL PODER ADQUISITIVO, EN EL INTER, LAS EMPRESAS MANUFACTURERAS DIERON MAXIMA PRIORIDAD A CUMPLIR LAS FECHAS DE ENTREGA, DE FORMA QUE LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS SE REDUJO. (LA CALIDAD SIEMPRE SE REDUCE CUANDO HAY CARESTIA).

EN EL TRANSURSO DE LA SEGUNDA GUERRA MUNDIAL SURGIO UNA NUEVA ESTRATEGIA: "EL CONTROL ESTADISTICO DE LA CALIDAD" (CEC)

RESULTO QUE LA MAYORIA DE LAS APLICACIONES EN LAS EMPRESAS SE ORIENTARON HACIA LAS HERRAMIENTAS MAS QUE HACIA LOS RESULTADOS. MIENTRAS LOS CONTRATOS GUBERNAMENTALES LO PAGABAN TODD, LAS EMPRESAS NO PODIAN PERDER; CON EL TIEMPO SE ACABARON LOS CONTRATOS CON EL GOBIERNO Y LOS PROGRAMAS DE CEC SE REEXAMINARON DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA EFICACIA DEL COSTO. LA MAYORIA NO PASARON LA PRUEBA, CON EL RESULTADO DE UNA REDUCCION TOTAL.

#### B. EXPERIENCIA JAPONESA

DESPUES DE LA SEGUNDA GUERRA MUNDIAL, LOS JAPONESES SE EMBARCARON EN UN PROGRAMA PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS NACIONALES POR MEDIO DEL COMERCIO. UN OBSTACULO PRIMORDIAL PARA VENDER ESTOS PRODUCTOS EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES



ERA LA REPUTACION DE HACER MALOS PRODUCTOS.

PARA RESOLVER SUS PROBLEMAS DE CALIDAD, LOS JAPONESES SE PUSIERON A APRENDER COMO OTROS PAISES GESTIONABAN PARA LA CALIDAD, CON ESTE FIN ENVIARON EQUIPOS A VISITAR EMPRESAS EXTRANJERAS, ESTUDIAR SUS ENFOQUES Y TRADUJERON AL JAPONES UNA SELECTA BIBLIOGRAFIA EXTRANJERA.

A PARTIR DE ESTAS Y OTRAS ACCIONES LOS JAPONESES IDEARON ALGUNAS ESTRATEGIAS SIN PRECEDENTES PARA CREAR UNA REVOLUCION EN LA CALIDAD. ALGUNAS DE ESTAS ESTRATEGIAS ERAN DECISIVAS:

1. LOS ALTOS DIRECTIVOS TOMARON PARTE PERSONALMENTE EN LIDEREAR LA REVOLUCION.
2. TODOS LOS NIVELES Y FUNCIONES SE SOMETIERON A FORMACION EN LA GESTION PARA LA CALIDAD.
3. SE ACOMETIO LA MEJORA DE LA CALIDAD A UN RITMO CONTINUADO Y REVOLUCIONARIO.
4. LA MANO DE OBRA SE ENROLO EN LA MEJORA DE LA CALIDAD A TRAVES DEL CONCEPTO DEL CIRCULO DE CONTROL DE CALIDAD (CCC).

EN EL PERIODO INMEDIATAMENTE POSTERIOR A LA GUERRA, LAS EMPRESAS NORTEAMERICANAS AFECTADAS, CONSIDERABAN LOGICAMENTE QUE LA COMPETENCIA JAPONESA SE DEBIA AL PRECIO MAS QUE A LA CALIDAD. SU RESPUESTA CONSISTIO EN DESPLAZAR LA FABRICACION DE PRODUCTOS DE MAND DE OBRA INTENSIVA A AREAS DE BAJO COSTO DE MAND DE OBRA, A MENUDO EN EL EXTRANJERO.

AL PASAR LOS AÑOS, DECLINO LA COMPETENCIA EN EL PRECIO,  
MIENTRAS QUE SE INCREMENTO LA COMPETENCIA EN LA CALIDAD.

GENERALMENTE, LAS EMPRESAS NORTEAMERICANAS NO SE DIERON  
CUENTA DE LAS TENDENCIAS, SE ADHERIAN A LA IDEA DE QUE LA  
COMPETENCIA JAPONESA SE DEBIA FUNDAMENTALMENTE AL PRECIO  
MAS QUE A LA CALIDAD.

EL EFECTO MAS OBVIO DE LA REVOLUCION JAPONESA DE LA  
CALIDAD FUE SU EXPORTACION MASIVA DE BIENES, EL IMPACTO  
SOBRE LOS ESTADOS UNIDOS FUE CONSIDERABLE, ESPECIALMENTE EN  
CIERTAS AREAS SENSIBLES LA ECONOMIA NACIONAL QUEDO  
PERJUDICADA POR LA BALANZA COMERCIAL DESFAVORABLE.

OTRO FENOMENO SIGNIFICATIVO DE LA POST - GUERRA FUE LA  
ELEVACION DE LA POSICION DE LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS EN LA  
MENTE DEL PUBLICO. ESTE CRECIMIENTO DE LA PREEMINENCIA FUE  
EL RESULTADO DE LA CONVERGENCIA DE MULTIPLES TENDENCIAS:

- A) LA PREOCUPACION CRECIENTE POR LOS DAÑOS AL MEDIO  
AMBIENTE
- B) LAS ACCIONES DE LOS TRIBUNALES PAR IMPONER LA  
RESPONSABILIDAD LEGAL ESTRICTA.
- C) EL TEMOR DE GRANDES DESASTRES Y SEMIDESASTRES.
- D) LA PRESION DE LAS ORGANIZACIONES DE CONSUMIDORES  
HACIA UNA MEJOR CALIDAD Y MEJOR RESPUESTA A LAS  
REPARACIONES.
- E) LA CRECIENTE CONCIENTIZACION DEL PUBLICO SOBRE EL  
PAPEL DE LA CALIDAD EN LA COMPETENCIA INTERNACIONAL

EN CONJUNTO, ESTAS TENDENCIAS FUERON UNA CONSECUENCIA DE LA ADOPCION POR LA HUMANIDAD DE LA TECNOLOGIA Y LA INDUSTRIALIZACION. ESTO PROPORCIONA MUCHAS VENTAJAS A LA SOCIEDAD, PERO TAMBIEN HACE QUE LA SOCIEDAD DEPENDA DE LA SUPERACION CONTINUA Y DEL BUEN COMPORTAMIENTO DE UN ELEVADO CONJUNTO DE ARTICULOS TECNOLOGICOS Y SERVICIOS.

LAS RESPUESTAS DE LAS EMPRESAS NORTEAMERICANAS TIENEN MUCHAS COSAS EN COMUN ENTRE SI. ENTRE LAS ESTRATEGIAS ADOPTADAS POR LAS EMPRESAS NORTEAMERICANAS COMO RESPUESTA AL DESAFIO JAPONES ESTAN:

1. LA CREACION DE COMITES DE ALTO NIVEL PARA ESTABLECER POLITICAS, OBJETIVOS Y PLANES DE ACTUACION CON RESPECTO A LA SEGURIDAD DEL PRODUCTO, LOS DAÑOS AL MEDIO AMBIENTE Y LAS RECLAMACIONES DE LOS CONSUMIDORES.
2. EL ESTABLECIMIENTO DE PROGRAMAS ESPECIFICOS EJECUTABLES POR LAS DIVERSAS FUNCIONES (E..G., DISEÑO DE PRODUCCION, FABRICACION, PUBLICIDAD, LEGISLACION)
3. AUDITORIAS PARA GARANTIZAR QUE SE CUMPLIERON LAS POLITICAS Y LOS OBJETIVOS.

SIN EMBARGO, LA MAYORIA DE LOS ALTOS DIRECTIVOS RECONOCIERON QUE LA RESPUESTA MAS SOLIDA A UN RETO COMPETITIVO ERA HACERSE MAS COMPETITIVOS. AL NO ESTAR PREPARADOS O NO TENER EXPERIENCIA EN LA GESTION PARA LA CALIDAD, ESTOS MISMOS ALTOS DIRECTIVOS BUSCARON EL CONSEJO DE

LOS EXPERTOS, INTERNOS Y EXTERNOS. RESULTO QUE LOS DIVERSOS EXPERTOS PROFUSIERON NUMEROSAS ESTRATEGIAS, INCLUYENDO LA MOTIVACION DE LA MANO DE OBRA, LOS CIRCULOS DE CC. EL CONTROL ESTADISTICO DEL PROCESO Y LA CONCIENTIZACION DE LOS DIRECTORES Y SUPERVISORES.

CADA UNA DE ESAS DIRECCIONES TENIA ALGUNAS VENTAJAS BAJO CONDICIONES ADECUADAS.

LOS ALTOS DIRECTIVOS SE ENFRENTARON LUEGO CON LA SELECCION DE UNA O MAS DE LAS ESTRATEGIAS DISPONIBLES COMO BASE PARA EL PLAN DE ACCION. ERAN DIRECTORES EXPERIMENTADOS, PERO NO EN LA GESTION PARA LA CALIDAD. GENERALMENTE, OPTARON POR "ACTUAR AHORA" ESTO ES, HACER ALGO PLAUSIBLE INMEDIATAMENTE, ANTES QUE SOPORTAR APLAZAMIENTOS.

GENERALMENTE LOS RESULTADOS FUERON MENOS SATISFACTORIOS, PERO POR LO GENERAL LAS ESTRATEGIAS ELEGIDAS GUARDABAN POCA RELACION CON LOS PROBLEMAS DE CALIDAD FUNDAMENTALES DE LA EMPRESA.

LAS FUERZAS CAMBIANTES Y LAS CORRESPONDIENTES ESTRATEGIAS DE RESPUESTA QUE SE HAN DADO SE PUEDEN TABULAR EN LA FIGURA 5:

SE PUEDE CONCLUIR ESTE ESFUERZO EN LO SIGUIENTE:

1. LAS FUERZAS CAMBIANTES HAN SIDO UN FENOMENO CONTINUO.
2. PARA SATISFACER EL OBJETIVO DE SER LIDER EN CALIDAD HA HECHO FALTA UN CAMBIO CONTINUO EN LA ESTRATEGIA Y POR TANTO, EN LOS CONOCIMIENTOS PARA GESTIONAR EL CAMBIO.

3. GENERALMENTE LOS DIRECTIVOS HAN SIDO BASTANTE SENSATOS AL ELEGIR LAS ESTRATEGIAS PARA APLICARLAS A LAS CONDICIONES ENTONCES EXISTENTES. SIN EMBARGO, COMO LAS CONDICIONES SIGUEN CAMBIANDO,

FUERZAS CAMBIANTES Y ESTRATEGIAS DE RESPUESTA

| CONDICIONES, FUERZAS   | ESTRATEGIAS ADOPTADAS EN LA GESTION PARA LA CALIDAD  |
|--|--|
| OBTENCION DE ALIMENTOS   | INSPECCION "EN RECEPCION" POR LOS CONSUMIDORES.  |
| DIVISION DEL TRABAJO: PROVEEDORES DE ALIMENTOS.                | INSPECCION POR CONSUMIDORES EN LOS MERCADOS DE LOS PUEBLOS.  |
| PRIMEROS-FABRICANTES: NACIMIENTO DE LOS ARTESANOS DEL PUEBLO.  | CONFIANZA EN LA DESTREZA Y LA REPUTACION DE LOS ARTESANOS.   |
| EXPANSION DEL COMERCIO MAS ALLA DE LOS LIMITES DEL PUEBLO.     | ESPECIFICACION POR MUESTRA; CONTROLES DE LA EXPORTACION POR MEDIO DE LA INSPECCION; GARANTIAS.                       |
| LOS GREMIOS  | ESPECIFICACIONES; MATERIALES, PROCESOS, PRODUCTOS; CONTROLES DE LA EXPORTACION; AUDITORIAS.                          |
| LA REVOLUCION INDUSTRIAL                                       | ESPECIFICACIONES ESCRITAS; MEDIDAS, INSTRUMENTOS, LABORATORIOS DE ENSAYO; EXTENSION DE LA INSPECCION; NORMALIZACION. |
| EL SISTEMA TAYLOR  | DEPARTAMENTOS CENTRALES DE INSPECCION  |
| CRECIMIENTO DEL VOLUMEN Y LA COMPLEJIDAD.                      | DEPARTAMENTOS DE GARANTIA DE CALIDAD; INGENIERIA DE CALIDAD; INGENIERIA DE FIABILIDAD.                               |
| SEGUNADA GUERRA MUNDIAL  | FORMACION EN CONTROL ESTADISTICO DE LA CALIDAD.  |
| LA VIDA DETRAS DE LOS DIQUES DE LA CALIDAD.                    | ORGANIZACION Y PROCESOS ESPECIALES-PARA PROTEGER LA SOCIEDAD, AUDITORIAS.  |
| LA REVOLUCION JAPONESA DE LA CALIDAD (RESPUESTA DE LOS EE.UU.) | ESFUERZOS POR RESTRINGIR LAS IMPORTACIONES.<br>MUCHAS ESTRATEGIAS SOMETIDAS A PRUEBA.                                |

ALGUNAS DE LAS ESTRATEGIAS PREVALECIENTES SE HAN IDO QUEDANDO OBSOLETAS.

ES EVIDENTE QUE LA COMPETITIVIDAD EN CALIDAD REQUIERE UN NUEVO ENFOQUE BASICO, NO ES SUFICIENTE CON AÑADIR SIMPLEMENTE NUEVOS METODOS O HERRAMIENTAS AL ENFOQUE TRADICIONAL, YA QUE AHORA EL ENFOQUE BASICO SE CENTRA EN EL CONCEPTO DE AUMENTAR EL PLAN EMPRESARIAL ESTRATEGICO PARA INCLUIR LOS OBJETIVOS DE CALIDAD.

PARA QUE TAL ENFOQUE SEA EFICAZ, LOS ALTOS DIRECTIVOS TIENEN QUE PROPORCIONAR PERSONALMENTE EL LIDERAZGO DE LA GESTION PARA LA CALIDAD EN UN GRADO QUE NO TIENE PRECEDENTES EN LA MAYORIA DE LAS EMPRESAS.

C) ALGUNAS DIFERENCIAS ENTRE LOS SISTEMAS OCCIDENTAL Y JAPONES

HAY MUCHAS DIFERENCIAS ENTRE LAS ACTIVIDADES DE CONTROL DE CALIDAD EN EL JAPON Y LAS REALIZADAS EN EUROPA OCCIDENTAL. ESTO SE DEBE EN PARTE A LAS CARACTERISTICAS SOCIOCULTURALES DE CADA NACION, YA QUE LAS ACTIVIDADES DE CONTROL DE CALIDAD NO PUEDEN DESARROLLARSE DENTRO DE UN VACIO SOCIOCULTURAL, SINO QUE SE REALIZAN DENTRO DEL MARCO DE DIVERSAS SOCIEDADES Y CULTURAS. KIORU ISHIKAWA DETERMINA EN LOS SIGUIENTES PUNTOS, LAS CARACTERISTICAS QUE DISTINGUEN EL CONTROL DE CALIDAD JAPONES RESPECTO AL OCCIDENTAL.

## PROFESIONALISMO

EN LOS ESTADOS UNIDOS Y EUROPA OCCIDENTAL SE HACE MUCHO HINCAPIE EN EL PROFESIONALISMO Y LA ESPECIALIZACION. POR TANTO, LOS ASUNTOS DE CONTROL DE CALIDAD LLEGAN A CONVERTIRSE EN CAMPO EXCLUSIVO DE LOS ESPECIALISTAS; CUANDO SURGEN DUDAS ACERCA DEL CONTROL DE CALIDAD, LAS PERSONAS QUE PERTENECEN A OTRAS DIVISIONES NO REACCIONAN, SE LIMITAN A REMITIR ESTOS ASUNTOS A LOS ESPECIALISTAS EN CONTROL DE CALIDAD.

EN LOS PAISES OCCIDENTALES, CUANDO UN ESPECIALISTA EN CONTROL DE CALIDAD SE VINCULA A UNA EMPRESA, PASA DIRECTAMENTE A LA DIVISION DE CONTROL DE CALIDAD, CON EL TIEMPO SE CONVIERTE EN JEFE DE UNA SUBSECCION, DE UNA SECCION Y LUEGO DE LA DIVISION DE CONTROL DE CALIDAD. ESTE SISTEMA ES BUENO PARA PRODUCIR ESPECIALISTAS, PERO DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LAS EMPRESAS EN GENERAL ES MAS PROBABLE QUE FORME PERSONAS DE VISION LIMITADA.

PARA BIEN O PARA MAL, EL JAPON HACE ESCASO HINCAPIE EN EL PROFESIONALISMO; CUANDO UN INGENIERO SE VINCULA A LA EMPRESA, EMPIEZA A ROTAR ENTRE LAS DISTINTAS DIVISIONES, COMO DISEÑO, MANUFACTURAS Y CONTROL DE CALIDAD. EL SISTEMA NO CREA PROFESIONALES DE LA MAS ALTA COMPETENCIA, PERO ES BUENO RECONOCER QUE LA GENTE TIENE CAPACIDADES MAS GRANDES Y EL PROFESIONALISMO NO SUELE RECONOCERLAS.

### EL JAPON ES UNA SOCIEDAD VERTICAL

SE HA DICHO QUE EL JAPON ES UNA SOCIEDAD VERTICAL CON



UNA FORTISIMA RELACION ENTRE LOS DE ARRIBA Y LOS DE ABAJO. PERO PROPORCIONALMENTE CON ESTA FUERZA EXISTE UNA DEBILIDAD EN LA RELACION HORIZONTAL. EN LAS ORGANIZACIONES COMERCIALES JAPONESAS, LAS DIVISIONES QUE PARTICIPAN DIRECTAMENTE EN LAS ACTIVIDADES COMERCIALES, V.G., MANUFACTURA, DISEÑO, MERCADO Y COMPRAS, SUELEN SER FUERTES, PERO LAS DIVISIONES ADMINISTRATIVAS COMO LA DE CONTROL DE CALIDAD SON RELATIVAMENTE DEBILES. LOS EMPLEADOS, ACOSTUMBRADOS A ESCUCHAR A SUS JEFES DE DIVISION Y SECCION PUEDEN PONER OIDOS SORDOS A LAS SUGERENCIAS HECHAS POR EL ESTADO MAYOR. LAS ACTIVIDADES SOLAMENTE TENDRAN EXITO SI EL JEFE DE LA DIVISION ESTA DISPUESTO A ESTUDIAR EL CONTROL DE CALIDAD Y PONERLO EN PRACTICA PERSONALMENTE.

#### LOS SINDICATOS LABORALES.

EN EL JAPON, LA MAYORIA DE LOS SINDICATOS ABARCAN TODA LA EMPRESA, LOS TRABAJADORES HABILES RECIEN CAPACITADOS EN DIVERSAS ESPECIALIDADES FORMAN EMPLEADOS MULTIFUNCIONALES. ESTO ES IMPOSIBLE EN LOS ESTADOS UNIDOS Y EUROPA, DONDE LOS SINDICATOS FUNCIONALES SON DEMASIADO FUERTES.

#### EL METODO TAYLOR Y EL AUGENTISMO.

EL METODO TAYLOR QUE ES EL DE LA ADMINISTRACION POR ESPECIALISTAS SUGIERE QUE LOS ESPECIALISTAS E INGENIEROS FORMULEN NORMAS TECNICAS Y LABORALES Y QUE LOS TRABAJADORES SE LIMITEN A SEGUIR LAS ORDENES Y LAS NORMAS QUE SE LES HAN FIJADO.

EL METODO PROBABLEMENTE FUE VIABLE HACE TIEMPO, PERO CIERTAMENTE NO ES APLICABLE AL JAPON DE LA ACTUALIDAD. HACE 50 AÑOS LOS INGENIEROS ERAN ESCASOS Y LA MAYORIA DE LOS TRABAJADORES HABIAN TERMINADO APENAS SUS ESTUDIOS PRIMARIOS O BIEN ERAN ANALFABETAS, SIN EDUCACION PRIMARIA, EN TALES CIRCUNSTANCIAS, EL METODO TAYLOR PROBABLEMENTE SERIA EFICAZ. EN EL MUNDO DE HOY, CON TRABAJADORES EDUCADOS Y CONCIENTES, NO SE PUEDE IMPONER ESTE METODO, YA QUE NO RECONOCE LAS CAPACIDADES OCULTAS DE LOS EMPLEADOS. HACE CASO OMISO DEL FACTOR HUMANO Y TRATA A LOS EMPLEADOS COMO MAQUINAS, NO ES EXTRAÑO QUE ESTO CAUSE RESENTIMIENTOS Y QUE LOS EMPLEADOS DEMUESTREN ESCASO INTERES POR SU TRABAJO.

SI A LAS PERSONAS SE LES TRATA COMO MAQUINAS, EL TRABAJO PIERDE TODO INTERES Y DEJA DE SER UNA FUENTE DE SATISFACCIONES, EN TALES CONDICIONES, NO ES POSIBLE ESPERAR PRODUCTOS DE BUENA CALIDAD Y CONFIABILIDAD. EL INDICE DE AUSENTISMO Y LA ROTACION DE PERSONAL SON MEDIDAS QUE SIRVEN PARA DETERMINAR LAS FUERZAS Y DEBILIDADES DEL ESTILO GERENCIAL Y EL ANIMO DE LOS EMPLEADOS EN CUALQUIER EMPRESA.

#### ELITISMO Y DIFERENCIA DE CLASES

EN TERMINOS GENERALES, LA TENDENCIA ES CONVENIENTE Y EL ELITISMO ES ALGO PARECIDO AL METODO TAYLOR.

#### EL SISTEMA DE PAGOS.

EN LOS ESTADOS UNIDOS Y EUROPA OCCIDENTAL EL SISTEMA DE PAGOS SE BASA EN LOS MERITOS. ES UN SISTEMA QUE PAGA MAS A

QUIENES SON MAS EFICIENTES, SIN TENER EN CUENTA LA ANTIGUEDAD.

SI VAMOS A MOTIVAR A LA GENTE CON DINERO UNICAMENTE, ¿QUE SUCEDERA CON QUIENES NO DERIVEN SATISFACCION EN SU TRABAJO?

EL SISTEMA DE ANTIGUEDAD Y JERARQUIA TIENE SUS PROBLEMAS, NATURALMENTE. AL PROLONGARSE LA DURACION DE LA VIDA, COBRA IMPORTANCIA EL PROBLEMA DE LOS EMPLEADOS DE EDAD AVANZADA Y NO SE PUEDE RESOLVER SIMPLEMENTE PROLONGANDO LA EDAD DE JUBILACION PORQUE ESTO CREA MAS PROBLEMAS, SEA COMO FUERE, PARECE UN ERROR PENSAR QUE EL UNICO ESTIMULO PARA EL TRABAJO ES EL DINERO.

LA ALEGRIA, EL DESEO Y EL PLACER TIENEN DIVERSAS DIMENSIONES, Y SI PRETENDEMOS CAMBIAR LAS ACTITUDES DE LA GENTE HACIA EL TRABAJO DEBEMOS ENTENDER ESTOS IMPULSOS HUMANOS BASICOS. A CONTINUACION SE HACE UN BREVE ANALISIS AL RESPECTO.

A. LOS DESEOS MONETARIOS Y LA FELICIDAD QUE LOS ACOMPAÑA SATISFACEN LAS SIGUIENTES NECESIDADES BASICAS:

- LAS CONDICIONES MINIMAS PARA SOBREVIVIR
- LA BUSCA PERENNE DE RIQUEZA Y
- LA SATISFACCION MATERIAL

ESTAS SON CONDICIONES BASICAS Y AUN NECESARIAS PARA LA VIDA EN SOCIEDAD, PERO NO SATISFACEN DEL TODO.

- B. LA SATISFACCION DE UN TRABAJO BIEN HECHO
  - EL GOZO DE COMPLETAR UN PROYECTO O ALCANZAR UNA META
  - EL GOZO DE ESCALAR UNA MONTAÑA SIMPLEMENTE PORQUE ESTA AHI
- C. LA FELICIDAD QUE VIENE DE COOPERAR CON OTROS Y RECIBIR SU RECONOCIMIENTO.
  - QUE LOS DEMAS LO RECONOZCAN
  - QUE SE PUEDA TRABAJAR CON OTROS
- D. EL GOZO DE LA SUPERACION PERSONAL

EL INDICE DE ROTACION DE EMPLEADOS, LOS DESPIDOS Y EL EMPLEO VITALICIO.

EN LOS ESTADOS UNIDOS Y EUROPA OCCIDENTAL, EL INDICE DE CAMBIO ROTACION DE EMPLEADOS ES MUY ALTO, EN UNA SITUACION LABORAL ASI RESULTA IMPOSIBLE QUE HAYA EFICIENCIA Y CALIDAD.

LA MODALIDAD DE CONTRATACION EN EL JAPON ES FAMILIAR; Y EN MUCHOS CASOS VITALICIO, SI LA FABRICA ES BIEN MANEJADA, LOS EMPLEADOS RARA VEZ SE VAN A OTRA; LAS EMPRESAS JAPONESAS HACEN HINCAPIE EN LA EDUCACION Y LA CAPACITACION, ESPECIALMENTE EDUCACION EN CONTROL DE CALIDAD: SI LOS EMPLEADOS SON BIEN EDUCADOS Y CAPACITADOS, ESTO BENEFICIA INMENSAMENTE TANTO AL INDIVIDUO COMO A LA EMPRESA.

A COMIENZOS DEL DECENIO DE 1960, ALGUNOS GERENTES OCCIDENTALES CON VISION MODERNA EMPEZARON A ESTUDIAR EL SISTEMA DE CONTRATACION VITALICIA CON MIRAS A INTRODUCIR ALGUNAS DE SUS CARACTERISTICAS EN SUS PROPIAS EMPRESAS PARA

ESTABILIZAR LA FUERZA LABORAL.

EL EMPLEO VITALICIO ES UN BUEN SISTEMA SIEMPRE Y CUANDO NO PRODUZCA EMPLEADOS QUE DIGAN: "NO TENGO MAS ALTERNATIVAS; POR ESO ME AGUANTO EN ESTA EMPRESA", A VECES SERIA CONVENIENTE QUE ALGUNOS CAMBIARAN DE EMPLEO DICIENDO: "NO PUEDO QUEDARME EN ESTA EMPRESA CON LA PRESENCIA Y LA ADMINISTRACION QUE TENEMOS, ME PREOCUPA EL FUTURO DE LA COMPAÑIA. ELLA NO NOS PERMITE HACER LO MEJOR QUE PODEMOS".

ES IMPORTANTE VER PERSONAS CON VALOR, CONVICCIONES E INDEPENDENCIA, PERO NO SE PUEDE PERMITIR QUE EL SISTEMA DE EMPLEO VITALICIO SE CONVIERTA EN UN SISTEMA FOMENTADOR DEL CONFORMISMO Y LA INACCION. BIEN MANEJADO, UN VERDADERO SISTEMA DE EMPLEO VITALICIO PUEDE SER CONVENIENTE DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL HUMANISMO, LA DEMOCRACIA Y LA GERENCIA.

#### LA EDUCACION

LA EDUCACION OBLIGATORIA NO ES SINONIMO DE UN ALTO INDICE DE ESCOLARIDAD, ASI LA EDUCACION EN CONTROL DE CALIDAD DENTRO DE LAS INDUSTRIAS EMPIEZA A EXTENDERSE A LOS PAISES OCCIDENTALES, PERO HABRA DIFICULTADES MIENTRAS ESOS PAISES NO MEJOREN SU NIVEL EDUCATIVO GENERAL.

#### LA RELIGION

LA RELIGION TIENE MUCHO QUE VER CON LA APLICACION DEL CONTROL DE CALIDAD, LAS ENSEÑANZAS BASICAS DEL CRISTIANISMO PARECEN DECIR QUE EL HOMBRE ES MALO POR NATURALEZA.

ESTA ENSEÑANZA HA ARROJADO UNA SOMBRA SOBRE LA FILOSOFIA GERENCIAL DE LAS NACIONES OCCIDENTALES, SUGIERE QUE NO SE PUEDE CONFIAR EN LA GENTE. POR TANTO, LAS DIVISIONES DE INSPECCION Y CONTROL DE CALIDAD DEBEN ESTAR DOTADAS DE MAYOR INDEPENDENCIA Y PODER. SIN ESTE PODER PARA OBSERVAR E INSPECCIONAR, NO PUEDE HABER GARANTIA DE CALIDAD, ESTA ACTITUD ES UNA CLARA MANIFESTACION DE QUE EL HOMBRE ES MALO POR NATURALEZA.

BASICAMENTE, SI TODO SE PRODUCE SIN DEFECTOS NO HAY NECESIDAD DE INSPECTORES, LOS DEFECTOS CREAN LA NECESIDAD DE UNA INSPECCION. LA INSPECCION EN SI NO CARECE DE IMPORTANCIA, PERO EN EL JAPON SE EFECTUA DE OTRA MANERA, SE DA LA MEJOR EDUCACION EN CONTROL DE CALIDAD A LOS OBREROS, LO CUAL LES PERMITE CONTROLAR EL PROCESO DE PRODUCCION PARA LOGRAR UN 100 POR CIENTO DE PRODUCTOS LIBRES DE DEFECTOS. ESTE METODO SE BASA EN LA SUPOSICION DE QUE EL HOMBRE ES BUENO POR NATURALEZA, Y QUE EL EXCESO DE INSPECTORES EN UNA FABRICA REDUCE LA PRODUCTIVIDAD Y ELEVA LOS COSTOS.

#### RELACIONES CON LOS SUBCONTRATISTAS

SI LAS PIEZAS COMPRADAS RESULTABAN DEFECTUOSAS. LA FABRICA NO PODIA ELABORAR BUENOS PRODUCTOS POR MUCHO QUE SE ESFORZARAN LOS EMPLEADOS DE ENSAMBLAJE. SABRIENDO ESTO, SE INSTITUYO LA EDUCACION EN CONTROL DE CALIDAD ENTRE LOS SUBCONTRATISTAS A FINALES DE LOS AÑOS 50. TRATANDO DE

CONVERTIR A ESTOS SUBCONTRATISTAS EN ESPECIALISTAS EN SU PROPIO CAMPO. EN CAMBIO LAS EMPRESAS DE LOS PAISES OCCIDENTALES PRETENDEN PRODUCIR TODAS SUS PIEZAS EN LA PROPIA FABRICA.

#### DEMOCRATIZACION DEL CAPITAL.

EN LOS PAISES OCCIDENTALES PERSISTE UN VIEJO ESTILO DE CAPITALISMO EN QUE UN PUNDO DE CAPITALISTAS SON DUEÑOS DE CADA EMPRESA COMO SUS ACCIONISTAS MAYORITARIOS, EN ESTOS CASOS, LOS DUEÑOS PUEDEN MANEJAR LA EMPRESA DIRECTAMENTE. EN EL JAPON NO SE ENCUENTRAN GERENTES - DUEÑOS DE LAS GRANDES EMPRESAS, YA QUE DESPUES DE LA GUERRA SE DISOLVIERON LOS ZAIBATSU (CONGLOMERADOS), CON LO CUAL SE DEMOCRATIZO EL CAPITAL.

EN OCCIDENTE, LOS DUEÑOS CONTRATAN AL GERENTE DE LA EMPRESA Y ESPERAN QUE LOGRE UTILIDADES A CORTO PLAZO, SE ESPERA QUE EL PRESIDENTE OBTENGA UTILIDADES RAPIDAS Y SE VIGILA SU DESEMPEÑO PERIODICAMENTE. SI ESTE NO ESTA A LA ALTURA DE LO PREVISTO, EL PRESIDENTE SIEMPRE TIENE EL PELIGRO DE VERSE EN LA CALLE SI LAS UTILIDADES DECAEN UN POCO. EL EFECTO SOBRE EL GERENTE ES HACERLO DEMASIADO SENSIBLE A LAS UTILIDADES PRESENTES Y NO ESTA EN CONDICIONES DE HACER FRENTE A LOS PROBLEMAS DE LARGO PLAZO.

SI NO SE TIENE UNA PERSPECTIVA A LARGO PLAZO, LAS UTILIDADES INMEDIATAS Y LOS COSTOS SE CONVIERTEN EN LA PREOCUPACION NUMERO UNO. LOS GERENTES DE LAS GRANDES

INDUSTRIAS JAPONESAS ESTAN RELATIVAMENTE LIBRES DE ESA INQUIETUD Y PUEDEN DEDICARSE A SUS RESPONSABILIDADES SOCIALES, INCLUYENDO LAS QUE TIENE PARA CON SUS EMPLEADOS Y SUS FAMILIAS, EL CONSUMIDOR Y LA NACION EN GENERAL. MIENTRAS TANTO, LOS GERENTES CAPITALISTAS AL ESTILO ANTIGUO DEL OCCIDENTE, SOLAMENTE MUESTRAN INTERES POR SI MISMOS Y SUS PROPIAS FAMILIAS.

ALGUNOS MIEMBROS IMPACIENTES DE LA ALTA GERENCIA DESEAN REEMPLAZAR A SUS GERENTES DE FABRICA Y DIVISION AL PRIMER INDICIO DE UN MAL DESEMPEÑO. ESTO ES DESACONSEJABLE. LOS GERENTES DE PLANTA Y DE LA DIVISION DE MERCADEO NO DEBEN EVALUARSE HASTA CUMPLIDOS TRES AÑOS EN EL CARGO, DE LO CONTRARIO, SE CONVIERTEN EN PERSONAS MIOPE INTERESADAS UNICAMENTE EN LAS UTILIDADES A CORTO PLAZO. (AY DE LAS EMPRESAS CUYOS GERENTES SE OLVIDAN DE LA RACIONALIZACION DE EQUIPOS A LARGO PLAZO!).

**EL PAPEL DEL GOBIERNO: CONTROL NO, ESTIMULO SI.**

LOS BUROCRATAS DEL MUNDO ENTERO VIVEN ENAMORADOS DEL CONTROL, LA TENDENCIA ES PEDIR EN LOS SISTEMAS COMUNISTAS, A LO QUE QUEDA DE ELLOS, DONDE ALTOS FUNCIONARIOS RARA VEZ SALEN DE SUS CARGOS. EL GOBIERNO DEBE BRINDAR ESTIMULO AL SECTOR PRIVADO PERO NUNCA CONTROLARLO. LA HUMANIDAD NO RECIBE EL DEBIDO RESPETO EN AQUELLOS PAISES DONDE LA NORMA ES CONTROLAR O EN LOS PAISES EN DESARROLLO DONDE EL NACIONALISMO O EL FASCISMO DOMINA. EN ESOS PAISES LA GENTE TIENE QUE



**COMPRAR PRODUCTOS INFERIORES A PRECIOS ALTOS, LO CUAL CAUSA  
PERJUICIOS.**

LOS TERMINOS COMUNMENTE ACEPTADOS PARA DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES ECONOMICAS SON: CAPITALISMO, COMUNISMO Y SOCIALISMO. ES PREFERIBLE CITAR DOS CATEGORIAS: ECONOMIA LIBRE Y ECONOMIA CONTROLADA.

RESUMIENDO SE PUEDEN SEÑALAR SEIS CARACTERISTICAS QUE DISTINGUEN EL CONTROL DE CALIDAD JAPONES RESPECTO DEL DE OCCIDENTE.

1. CONTROL DE CALIDAD EN TODA LA EMPRESA CON PARTICIPACION DE TODOS LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACION
2. EDUCACION Y CAPACITACION EN CONTROL DE CALIDAD.
3. ACTIVIDADES DE CIRCULOS DE CONTROL DE CALIDAD
4. AUDITORIA DE CONTROL DE CALIDAD, PREMIO DE APLICACION DEMING Y AUDITORIA PRESIDENCIAL.
5. UTILIZACION DE METODOS ESTADISTICOS.
6. ACTIVIDADES DE PROGRAMACION DEL CONTROL DE CALIDAD A ESCALA NACIONAL.

ES CONVENIENTE CONSIDERAR QUE EL CONTROL DE CALIDAD EMPIEZA CON EDUCACION, Y TERMINA CON EDUCACION. PARA PROMOVER EL CONTROL DE CALIDAD CON PARTICIPACION DE TODOS, HAY QUE DAR EDUCACION EN CONTROL DE CALIDAD A TODOS LOS EMPLEADOS DESDE EL PRESIDENTE HASTA LOS OBREROS DE LINEA. EL CONTROL DE CALIDAD ES UNA REVOLUCION CONCEPTUAL EN LA GERENCIA: POR TANTO, HAY QUE CAMBIAR LOS PROCESOS DE RACIOCINIO DE TODOS LOS EMPLEADOS, PARA LOGRARLO, ES PRECISO REPETIR LA EDUCACION UNA Y OTRA VEZ: EN EL JAPON HAY

PROGRAMAS EDUCATIVOS MUY DETALLADOS PARA CADA NIVEL EN LA EMPRESA.

EN CAMBIO, EN EL OCCIDENTE, LA EDUCACION EN CONTROL DE CALIDAD NORMALMENTE DURA DE CINCO A DIEZ DIAS; ESTO ES INSUFICIENTE. EL CURSO BASICO DE CONTROL DE CALIDAD QUE SIRVE DE MODELO PARA LOS CURSOS JAPONESES, DURA SEIS MESES, CON REUNIONES CINCO DIAS AL MES, LOS PARTICIPANTES ESTUDIAN UNA SEMANA Y LUEGO REGRESAN AL SITIO DE TRABAJO DONDE APLICAN LO APRENDIDO DURANTE TRES SEMANAS. LOS DATOS QUE DEBEN UTILIZAR EN SU ESTUDIO ESTAN EN EL MISMO LUGAR DE TRABAJO, LUEGO REGRESAN A LA SIGUIENTE SESION DEL CURSO DE INSTRUCCION, ARMADOS CON LOS RESULTADOS DE SUS TRES SEMANAS DE PRACTICA, EN OTRAS PALABRAS, EL CURSO ES UNA REPETICION CONTINUA DE ESTUDIO Y PRACTICA.

ESTA CLASE DE ENSEÑANZA NO SOLO AYUDA A LOS PARTICIPANTES SINO AL INSTRUCTOR, QUE PUEDE COMPRENDER LO QUE ESTA SUCEDIENDO EN DISTINTAS INDUSTRIAS GRACIAS A ESTE CONTACTO. AL FIN Y AL CABO, LA MEJOR MANERA DE APRENDER ES ENSEÑANDO. LOS CONOCIMIENTOS ASI ADQUIRIDOS SON PROFUNDOS Y SIRVEN PARA FORTALECER CONTINUAMENTE LA BASE DE LAS ACTIVIDADES DE CONTROL DE CALIDAD EN EL JAPON.

EDUCACION Y CAPACITACION EN EL CONTROL DE CALIDAD.

LAS ACTIVIDADES ANTES DESCRITAS SON REALIZADAS POR

ORGANIZACIONES ESPECIALIZADAS Y NO SIEMPRE RESPONDEN A LAS NECESIDADES DE CADA INDUSTRIA O EMPRESA. UNA EMPRESA PUEDE ESCOGER, PUES, SU PROPIO PROGRAMA. LAS HAY QUE DESARROLLAN SUS PROPIOS TEXTOS Y PROGRAMAS DE EDUCACION Y CAPACITACION PARA SUS EMPLEADOS. LA EDUCACION EN CONTROL DE CALIDAD SE HA IMPARTIDO EN EL JAPON DESDE 1949, SIN INTERRUPCION. A LO TRAS AÑO, SE AGREGAN CURSOS AL ESFUERZO EDUCATIVO TOTAL, CADA PERSONA ENVEJECE Y CADA AÑO INGRESAN NUEVOS EMPLEADOS EN LA ORGANIZACION, POR LO QUE ES PRECISO CONTINUAR EL ESFUERZO EDUCATIVO PARA QUE SE RESPONDA A LAS NECESIDADES DE LA ORGANIZACION Y SUS EMPLEADOS.

LA EDUCACION NO TERMINA AL REUNIR A LOS EMPLEADOS PARA DARLES INSTRUCCION FORMAL, EN EL MEJOR DE LOS CASOS, DAR INSTRUCCION REPRESENTA SOLO UNA PEQUEÑA PORCION DE SU EDUCACION TOTAL, ES RESPONSABILIDAD DEL JEFE ENSEÑAR A SUS SUBALTERNOS EN EL TRABAJO MISMO. ADEMÁS, TIENE QUE APRENDER A DELEGAR AUTORIDAD. LO QUE CORRESPONDE ES DAR LAS PAUTAS GENERALES Y LUEGO PERMITIR QUE LOS SUBALTERNOS TRABAJEN VOLUNTARIAMENTE, ESTA ES LA MANERA COMO LA GENTE SE SUPERA.

SE HA UTILIZADO REITERADAMENTE LA EXPRESION "EDUCACION Y CAPACITACION", EN EL OCCIDENTE ESTE CONCEPTO SE DENOMINA "CAPACITACION INDUSTRIAL", Y DEJA DE LADO EL ASPECTO DE EDUCACION. EN EL OCCIDENTE SE HACE MAS HINCAPIE EN EL ELEMENTO DE CAPACITACION, QUE ES DESARROLLAR LAS DESTREZAS DE LOS EMPLEADOS EN AQUELLAS ACTIVIDADES QUE LE CONVIENEN A LA EMPRESA. EL PENSAMIENTO JAPONES ES QUE LO QUE LOS

EMPLEADOS NECESITAN ES EDUCACION, SE DEBE LOGRAR QUE PIENSEN Y LUEGO CAMBIEN SU MANERA DE PENSAR.

EN LOS PAISES EN DESARROLLO PIENSAN QUE PARA MEJORAR LA CALIDAD DE TODOS LOS PRODUCTOS BASTA FIJAR UNA SERIE DE NORMAS NACIONALES. ESTO ES UN ERROR. SOBRE EL PAPEL LAS NORMAS NACIONALES PUEDEN VERSE MUY BUENAS PERO CARECEN DE SIGNIFICADO. ES NECESARIO QUE LOS OBREROS FABRIQUEN PRODUCTOS ACORDES CON LAS NORMAS DE CALIDAD Y QUE LO HAGAN APLICANDO ACTIVIDADES EN CONTROL DE CALIDAD, PUES DE LO CONTRARIO LAS NORMAS NACIONALES SERAN IMPOSIBLES DE ALCANZAR. LAS CLAVES DEL EXITO JAPONES HAN RADICADO EN EL ESTABLECIMIENTO SIMULTANEO DE LA NORMALIZACION INDUSTRIAL Y LAS NORMAS NACIONALES JUNTO CON EL CONTROL DE CALIDAD, Y LA PROMOCION SIMULTANEA DE ESTAS ACTIVIDADES.

## II.2 LA FILOSOFIA DE CALIDAD SEGUN J.M. JURAN

EL ENFOQUE QUE TIENE J.M. JURAN SOBRE EL CONTROL DE CALIDAD, SE PUEDE CONCEPTUAR DESDE UN PUNTO DE VISTA DE PROCESO, EN EL CUAL DESTACAN UNA SERIE DE VERTIENTES QUE TIENEN COMO FINALIDAD MEJORAR LA CALIDAD. BAJO ESTE ENFOQUE SE MUESTRAN A CONTINUACION ALGUNAS DE LAS CARACTERISTICAS MAS RELEVANTES DE ESTA POSICION.

LOS ALTOS DIRECTIVOS DEBEN TENER UN MARCO COMPENSIBLE SOBRE EL CUAL CONSTRUIR UN ENFOQUE COHERENTE Y UNIFICADO DE LA GESTION PARA LA CALIDAD. PARA LOGRAR ESTA UNIDAD SE

TIENEN QUE VENCER OBSTACULOS COMO:

- AQUELLOS QUE SURGEN DE LAS DIFERENCIAS EN LOS PUNTOS DE VISTA DE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO DE DIRECCION.
- LOS QUE SURGEN DE LAS DIFERENCIAS EN LAS POLITICAS, CONCEPTOS E INCLUSO EN EL SIGNIFICADO DE LAS PALABRAS CLAVE.

PARA LOS DIRECTIVOS, LA CALIDAD ES LA EDUCACION AL USO, QUE SE RAMIFICA EN DOS DIRECCIONES MUY DIFERENTES:

- CARACTERISTICAS DEL PRODUCTO QUE SATISFACEN LAS NECESIDADES DEL CLIENTE.
- AUSENCIA DE DIFERENCIAS.

LA SATISFACCION CON EL PRODUCTO ES UN RESULTADO QUE SE OBTIENE CUANDO LAS CARACTERISTICAS DEL MISMO RESPONDEN A LAS NECESIDADES DEL CLIENTE Y ES SINONIMO DE SATISFACCION DE ESTE. LA SATISFACCION EN EL PRODUCTO ES UN ESTIMULO A LA VENDIBILIDAD DEL PRODUCTO, TIENE SU MAYOR REPERCUSION SOBRE LOS INGRESOS POR VENTAS.

LA SATISFACCION CON EL PRODUCTO TIENE SU ORIGEN EN CARACTERISTICAS DEL MISMO Y ES LA RAZON POR LA CUAL LOS CLIENTES PUEDEN COMPARAR CON OTROS SIMILARES.

LA INSATISFACCION CON EL PRODUCTO TIENE SU ORIGEN EN LAS INCONFORMIDADES, LA RAZON POR LA CUAL LOS CLIENTES HACEN RECLAMACIONES. HAY MUCHOS PRODUCTOS QUE PRODUCEN POCAS O NINGUNA INSATISFACCION, LOS PRODUCTOS HACEN LO QUE EL DISEÑADOR DIJO QUE HARIAN. EN CAMBIO SI LOS PRODUCTOS NO SE

VENDEN ES PORQUE ALGUNO DE LA COMPETENCIA PROPORCIONA MAYOR SATISFACCION PARA EL CLIENTE.

A NIVEL DE LA ALTA DIRECCION, LA PARTE MAS IMPORTANTE DE COMO PENSAR SOBRE LA CALIDAD, ES EL PROCESO DE GESTION QUE SE TIENE QUE UTILIZAR.

JURAN ESTABLECE UNA TRILOGIA A DESARROLLAR:

- A) PLANIFICACION DE LA CALIDAD
- B) CONTROL DE CALIDAD
- C) MEJORAR LA CALIDAD.

A CONTINUACION Y PRIMERO EN FORMA BREVE Y POSTERIORMENTE CON MAYOR AMPLITUD, SE PROCEDE A DESCRIBIR CADA UNO:

A) PLANIFICACION DE LA CALIDAD

ES LA ACTIVIDAD DE DESARROLLO DE LOS PRODUCTOS Y PROCESOS REQUERIDOS PARA SATISFACER LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES E IMPLICA:

- DETERMINAR QUIENES SON LOS CLIENTES
- DETERMINAR LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES
- DESARROLLAR LOS PROCESOS QUE SEAN CAPACES DE PRODUCIR AQUELLAS CARACTERISTICAS DEL PRODUCTO.
- TRANSFERIR LOS PLANES RESULTANTES, A LAS FUERZAS OPERATIVAS.

B) CONTROL DE CALIDAD, SE FUNDAMENTA EN:

- EVALUAR EL CUMPLIMIENTO REAL DE LA CALIDAD
- COMPARAR EL COMPORTAMIENTO REAL CON LOS OBJETIVOS DE CALIDAD.

- ACTUAR SOBRE LAS DIFERENCIAS.

C) MEJORAR LA CALIDAD:

ESTE PROCESO SIRVE PARA ELEVAR LAS CUOTAS DE CALIDAD A NIVELES SIN PRECEDENTES Y SIGUE LOS PASOS SIGUIENTES:

- ESTABLECER LA INFRAESTRUCTURA NECESARIA PARA CONSEGUIR UNA MEJORA DE CALIDAD ANUALMENTE.
- IDENTIFICAR LAS NECESIDADES CONCRETAS PARA MEJORAR LOS PRODUCTOS DE MEJORA.
- ESTABLECER UN EQUIPO DE PERSONAS PARA CADA PROYECTO CON UNA RESPONSABILIDAD CLARA DE LLEVAR EL PROYECTO A BUEN FIN.
- PROPORCIONAR LOS RECURSOS, LA MOTIVACION Y LA FORMACION NECESARIA PARA QUE LOS EQUIPOS DIAGNOSTIQUEN LAS CAUSAS, FOMENTEN EL ESTABLECIMIENTO DE UN REMEDIO Y ESTABLEZCAN LOS CONTROLES PARA MANTENER LOS BENEFICIOS.

OBSERVESE QUE CADA UNO DE ESTOS TRES PROCESOS SE HAN GENERALIZADO EN UNA SECUENCIA UNIVERSAL DE PASOS. LA FIGURA 6 MUESTRA ESTAS SECUENCIAS EN UNA FORMA INTERRELACIONADA.

LOS TRES PROCESOS DE LA TRILOGIA DE LA CALIDAD ESTAN INTERRELACIONADOS, EL DIAGRAMA DE LA TRILOGIA DE JURAN MUESTRA ESTA INTERRELACION.



## LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

| PLANIFICACION DE LA CALIDAD   | CONTROL DE CALIDAD  | MEJORA DE LA CALIDAD   |
|---|---|--|
| <p>DETERMINAR QUIENES SON LOS CLIENTES.</p> <p>DETERMINAR LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES.</p> <p>DESARROLLAR LAS CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO - QUE CORRESPONDAN A LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES.</p> <p>DESARROLLAR PROCESOS CAPACES DE PRODUCIR LAS CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO.</p> <p>TRANSFERIR LOS PLANES A LAS FUERZAS OPERATIVAS.</p> | <p>EVALUAR EL COMPORTAMIENTO REAL - DEL PRODUCTO.</p> <p>COMPARAR EL COMPORTAMIENTO REAL CON LOS OBJETIVOS DEL PRODUCTO.</p> <p>ACTUAR SOBRE LA DIFERENCIA.</p> | <p>ESTABLECER LA INFRAESTRUCTURA.</p> <p>IDENTIFICAR LOS PROYECTOS DE MEJORA.</p> <p>ESTABLECER EQUIPOS PARA - LOS PROYECTOS.</p> <p>PROPORCIONAR RECURSOS A LOS EQUIPOS; FORMACION Y MOTIVACION PARA:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- DIAGNOSTICAR LAS CAUSAS</li> <li>- FOMENTAR LOS REMEDIOS</li> <li>- ESTABLECER CONTROLES PARA CONSERVAR LOS BENEFICIOS.</li> </ul> |

FIGURA 6. LOS TRES PROCESOS UNIVERSALES DE LA GESTIÓN PARA LA CALIDAD.

EL DIAGRAMA DE LA TRILOGIA DE JURAN ES UN GRAFICO CON EL TIEMPO SOBRE EL EJE HORIZONTAL Y EL COSTO DE LA MALA CALIDAD (DEFICIENCIAS DE LA CALIDAD) SOBRE EL EJE VERTICAL (FIGURA 7). LA ACTIVIDAD INICIAL ES LA PLANIFICACION DE LA CALIDAD. LOS PLANIFICADORES DETERMINAN QUIENES SON LOS CLIENTES Y CUALES SON SUS NECESIDADES. DESPUES DESARROLLAN UNOS DISEÑOS DEL PRODUCTO Y PROCESO QUE SEAN CAPACES DE RESPONDER A ESAS NECESIDADES. FINALMENTE, PASAN LOS PLANES A LAS FUERZAS OPERATIVAS.

EL TRABAJO DE LAS FUERZAS OPERATIVAS ES REALIZAR LOS PROCESOS Y PRODUCIR LOS PRODUCTOS. CONFORME AVANZAN LAS OPERACIONES, PRONTO SE DESCUBRE QUE EL PROCESO ES INCAPAZ DE PRODUCIR UN CIENTO POR CIENTO DE TRABAJO BUENO. LA FIGURA INDICA QUE EL VEINTE POR CIENTO DEL TRABAJO SE TIENE QUE REHACER COMO CONSECUENCIA DE LAS DEFICIENCIAS DE LA CALIDAD. ESTOS DESECHOS SE CONVIERTEN LUEGO EN CRONICOS PORQUE EL PROCESO OPERATIVO SE PLANIFICO ASI.

CON LOS PATRONES CONVENCIONALES DE RESPONSABILIDAD, LAS FUERZAS OPERATIVAS SON INCAPACES DE ELIMINAR ESOS DESECHOS CRONICOS PLANIFICADOS. EN SU LUGAR, LO QUE HACEN ES LLEVAR A CABO EL CONTROL DE CALIDAD, EL CONTROL INCLUYE APAGAR INCENDIOS COMO EL DEL PICO ESPORADICO.

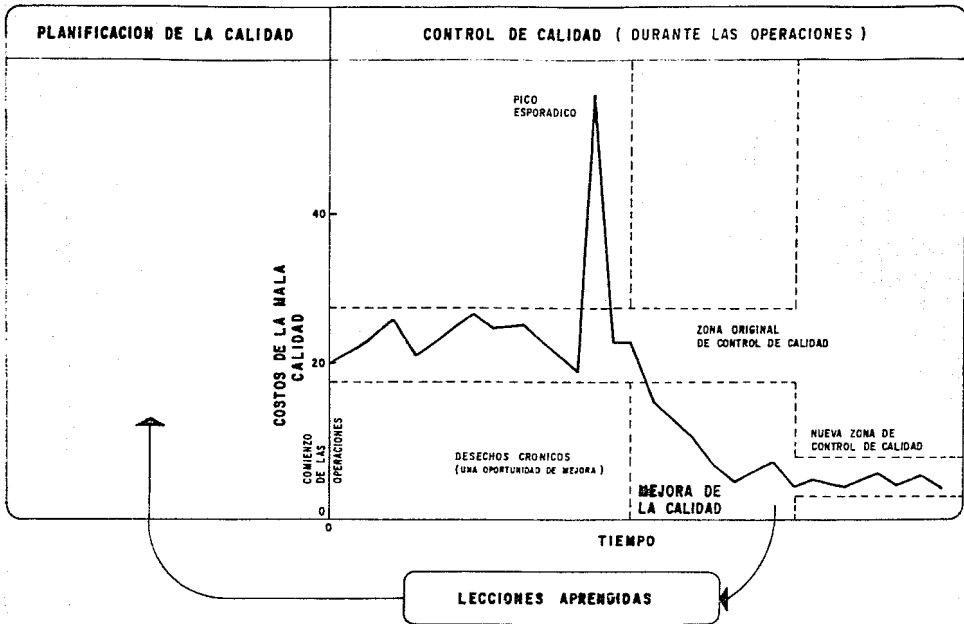


FIGURA 7. DIAGRAMA DE LA TRILOGIA DE JURAN

EL GRAFICO TAMBIEN MUESTRA QUE CON EL TIEMPO LOS DESECHOS CRONICOS SE LLEVAN A UN NIVEL MUCHO MAS BAJO DEL QUE SE PLANIFICO EN UN PRINCIPIO.

ESTO SE LOGRA POR MEDIO DEL TERCER PROCESO DE LA TRILOGIA: LA MEJORA DE LA CALIDAD. EN EFECTO SE ENTIENDE QUE LOS DESECHOS CRONICOS SON TAMBIEN UNA OCASION DE MEJORA, ASI QUE SE INTENTA APROVECHAR ESA OPORTUNIDAD.

EL DIAGRAMA CITADO ESTA RELACIONADO CON LAS DEFICIENCIAS DEL PRODUCTO. SOBRE LA ESCALA VERTICAL LA PERFECCION SE SITUA EN CERO, LO QUE VA HACIA ARRIBA ES MALO; EL RESULTADO DE REDUCIR LAS DEFICIENCIAS DEL PRODUCTO ES QUE SE REDUCE EL COSTO DE LA MALA CALIDAD, SE CUMPLEN MAS PROMESAS DE ENTREGA Y SE REDUCE LA INSATISFACCION DEL CLIENTE.

CADA UNO DE LOS PROCESOS CITADOS ES FUNDAMENTAL EN LA GESTION PARA LA CALIDAD. SIN EMBARGO LAS EMPRESAS DIFIEREN EN SU EFICACIA AL APLICAR ESTOS PROCESOS. EN CONSECUENCIA, LAS EMPRESAS DIFIEREN EN SUS PRIORIDADES PARA EL FUTURO, ESTO ES QUE PROCESO REQUIERE ATENCION ANTES QUE NADA Y QUE PROCESO PUEDE DEJARSE "EN ESPERA".

HABIENDO DETERMINADO DE MANERA GENERAL LAS CONCEPTUALIZACIONES SOBRE CADA UNO DE LOS PROCESOS UNIVERSALES DE ESTA TRILOGIA, PROCEDEREMOS A PROFUNDIZAR MAS EXPLICITAMENTE EN CADA UNO DE ELLOS.

## PLANIFICACION DE LA CALIDAD

LA PLANIFICACION DE LA CALIDAD SE PUEDE DEFINIR COMO LA ACTIVIDAD PARA DETERMINAR LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES Y DESARROLLAR LOS PRODUCTOS Y PROCESOS REQUERIDOS PARA SATISFACER ESAS NECESIDADES.

LOS DAÑOS HECHOS A CAUSA DE LA DEFICIENTE PLANIFICACION DE LA CALIDAD SON CONSIDERABLES. UNA PARTE IMPORTANTE DE ESTOS DAÑOS ES LA COMPETITIVIDAD INADECUADA EN EL MERCADO, OTRO ES EL COSTO CRONICO RESULTANTE DE LA MALA CALIDAD.

SOLO LOS ALTOS DIRECTIVOS MEDIANTE EL LIDERAZGO PUEDEN ELIMINAR EL DAÑO, POR LO QUE HACE FALTA:

1. QUE SE ENTIENDA COMO SE ESTA HACIENDO LA PLANIFICACION DE LA CALIDAD
2. QUE SE ENTIENDA COMO SE DEBERIA DE HACER LA PLANIFICACION DE LA CALIDAD.
3. QUE SE PROPORCIONE LA INFRAESTRUCTURA Y LOS CURSOS NECESARIOS.

LAS DEFICIENCIAS DE LA PLANIFICACION DE LA CALIDAD HAN FOMENTADO EL USO AMPLIO DE LA INSPECCION Y LA COMPROBACION PARA DETECTAR Y CORREGIR ERRORES. EN CIERTO SENTIDO ESTA IDEA ES VALIDA, AUNQUE ES MUCHO MAS CARO CORREGIR LOS ERRORES DETECTADOS EN FASES AVANZADAS; SIN EMBARGO ESTE PROCESO NO EVITA QUE APAREZCAN LOS ERRORES EN PRIMER LUGAR. DE HECHO LA INSPECCION Y LA COMPROBACION SE PUEDEN CONVERTIR FACILMENTE EN UN MODO DE VIDA Y AYUDAN A PERPETUAR LAS DEFICIENCIAS

DE LA PLANIFICACION DE LA CALIDAD.

DERIVADO DE LOS PROCESOS INTERNOS SE DEDUCEN CUATRO NIVELES DE PLANIFICACION.

1. EL NIVEL DE OPERARIO
2. EL NIVEL DEPARTAMENTAL
3. EL NIVEL MULTIFUNCIONAL
4. EL NIVEL CORPORATIVO O DE DIVISION

EN ESTOS CUATRO NIVELES LAS ACTIVIDADES LAS LLEVAN A CABO VARIAS ENTIDADES: LA MANO DE OBRA, SUPERVISORES, GERENTES, EQUIPOS DE PROYECTOS, LA DIVISION Y LA EMPRESA, CADA UNA DE ESTAS ENTIDADES REALIZA UNA FORMA DE PROCESO.

CADA EQUIPO PROCESADOR EJECUTA UN PROCESO Y PRODUCE UN PRODUCTO, PARA ELLO EL EQUIPO REALIZA TRES PAPELES RELACIONADOS CON LA CALIDAD QUE SE MUESTRAN EN EL DIAGRAMA TRIPROL (FIGURA 8) Y EN DONDE:

- CLIENTE. EL EQUIPO PROCESADOR OBTIENE VARIAS CLASES DE ENTRADAS QUE UTILIZAN EN LA EJECUCION DEL PROCESO, EL EQUIPO PROCESADOR ES EL CLIENTE DE AQUELLOS QUE PROPORCIONAN LAS ENTRADAS.
- PROCESADOR. EL EQUIPO PROCESADOR EJECUTA VARIAS ACTIVIDADES TECNOLOGICAS Y GERENCIALES, PARA PRODUCIR SUS PRODUCTOS.
- PROVEEDOR. EL EQUIPO PROCESADOR SUMINISTRA SUS PRODUCTOS A SUS CLIENTES.

## NUESTRO PAPEL

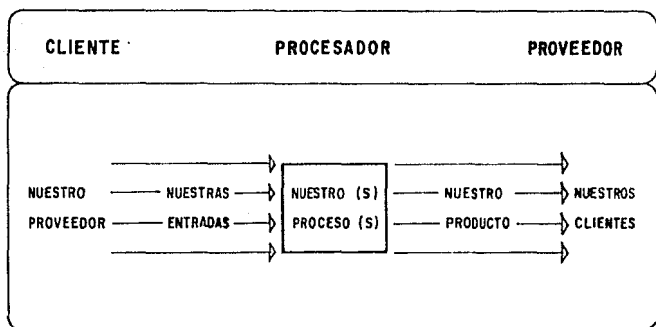


FIGURA 8. EL DIAGRAMA TRIPOL

EL CONCEPTO DEL TRIPLE PAPEL ES SENCILLO, SIN EMBARGO LA APLICACION PUEDE RESULTAR BASTANTE COMPLEJA COMO CONSECUENCIA DE LA PRESENCIA DE UN ELEVADO NUMERO DE PROVEEDORES, ENTRADAS PROCESOS, PRODUCTOS Y CLIENTES. CUANTO MAYOR ES LA COMPLEJIDAD, MAYOR ES LA NECESIDAD DE UN ENFOQUE ESTRUCTURADO Y ORDENADO. LA COLUMNA VERTEBRAL DE ESTA ESTRUCTURA ES EL MAPA DE CARRETERAS PARA LA PLANIFICACION DE LA CALIDAD.

A PESAR DE LA EXISTENCIA DE MULTIPLES ORGANIZATIVOS Y DE LAS MUCHAS ACTIVIDADES DE BIENES, SERVICIOS Y PROCESOS OPERATIVOS, EL PROCESO PARA PLANIFICAR SE PUEDE GENERALIZAR EN UNA SERIE UNIVERSAL COHERENTE DE ETAPAS ENTRADA - SALIDA. EN CONJUNTO ESTAS ETAPAS CONFORMAN EL MAPA DE CARRETERAS PARA LA PLANIFICACION DE LA CALIDAD (FIGURA 9)

1. IDENTIFICAR QUIENES SON LOS CLIENTES.
2. DETERMINAR LAS NECESIDADES DE ESOS CLIENTES.
3. TRADUCIR ESA NECESIDAD A NUESTRO LENGUAJE
4. DESARROLLAR CARACTERISTICAS DEL PRODUCTO QUE PUEDA RESPONDER DE FORMA OPTIMA A ESA NECESIDAD.
5. DESARROLLAR UN PROCESO QUE SEA OPTIMAMENTE CAPAZ DE PRODUCIR LAS CARACTERISTICAS DEL PRODUCTO.
6. TRANSFERIR EL PROCESO A LAS FUERZAS OPERATIVAS.

ESTA SECUENCIA TIENE VARIAS COSAS EN COMUN:

1. LA CADENA DE ENTRADA - SALIDA, EN LA CUAL LA SALIDA DE CUALQUIER ETAPA SE CONVIERTE EN LA ENTRADA DE LA SIGUIENTE:



2. EL CONCEPTO DEL TRIPLE PAPEL, SEGUN EL CUAL CADA ACTIVIDAD JUEGA EL TRIPLE PAPEL DEL CLIENTE, PROCESADOR Y PROVEEDOR.
3. EL ESTABLECIMIENTO DE UNIDADES COMUNES DE MEDIDA Y MEDIOS PARA EVALUAR LA CALIDAD.

EL PRIMER PASO DE LA PLANIFICACION DE LA CALIDAD CONSISTE EN IDENTIFICAR QUIENES SON LOS CLIENTES, EN LA FIGURA 9 PODEMOS OBSERVAR EL DIAGRAMA DE ENTRADA - SALIDA DE ESTE PRIMER PASO, Y PARA LO CUAL LOS DIAGRAMAS DE FLUJO SON SUBSTANTIVOS EN ESTA ETAPA, YA QUE NOS PROPORCIONA:

- UNA COMPRESION DEL CONJUNTO.
- IDENTIFICAR LOS CLIENTES PREVIAMENTE IGNORADOS
- DESCUBRIR LAS OCASIONES PARA MEJORAR.

EN ALGUNAS OCASIONES ES TAN GRANDE EL NUMERO DE CLIENTES TANTO INTERNOS COMO EXTERNOS QUE ES NECESARIO ESTABLECER PRIORIDADES, DE CONFORMIDAD AL TAMAÑO DEL IMPACTO, PUDIENDO CONFORMARSE EN A) AQUELLOS RELATIVAMENTE POCOS PERO VITALES, B) LOS DE GRAN NUMERO PERO CON UNA RELEVANCIA MODESTA. OTRO METODO DE CLASIFICACION DE CLIENTES SERIA EN REFERENCIA A LO QUE ELLOS HACEN DEL PRODUCTO: A) PROCESADORES B) COMERCIANTES, C) USUARIOS FINALES, D) PUBLICO.

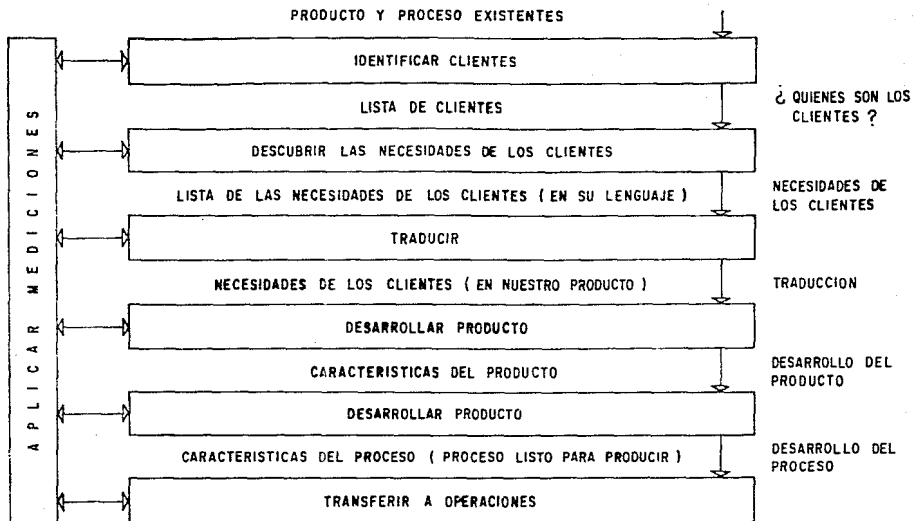


FIGURA 9. EL MAPA DE CARRETERAS PARA PLANIFICAR LA CALIDAD.

LA SEGUNDA ETAPA SERIA LA DE DETERMINAR LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES Y QUE CON LA FIGURA 9 IDENTIFICAMOS SU DIAGRAMA DE ENTRADA - SALIDA. PARA LOGRAR EL OBJETIVO DE ESTA ETAPA EL PROVEEDOR EN UN PRINCIPIO DEBERA OBTENER RESPUESTAS A PREGUNTAS COMO:

- 1 QUE BENEFICIO ESPERA USTED CONSEGUIR DE ESTE PRODUCTO ?
- 1 CUALES SON LAS CARACTERISTICAS QUE LE HICIERON COMPRAR ESTE PRODUCTO Y NO OTRO DE LA COMPETENCIA ?

EVIDENTEMENTE LA PLANIFICACION DE LA CALIDAD SERA DEFICIENTE SI EL CONOCIMIENTO DE LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES ES DEFICIENTE. LOS PLANIFICADORES TIENEN QUE ACEPTAR EL HECHO DE QUE EN UNA SOCIEDAD COMPETITIVA LOS CLIENTES TIENEN LA ULTIMA PALABRA. PUEDE QUE LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES NO SE HAYAN MANIFESTADO; PUEDE QUE PAREZCAN IRREALES, NO OBSTANTE, LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES SE TIENEN QUE DESCUBRIR Y ACTUAR SOBRE ELLAS.

PARA DESCUBRIR LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES HAY VARIOS METODOS PRINCIPALES EN USO:

- SER CLIENTE. EN ALGUNOS CASOS RESULTA FACTIBLE QUE LOS PLANIFICADORES USEN EL PRODUCTO Y ASI CONSIGAN EXPERIENCIA DE PRIMERA MAND COMO CLIENTES.
- COMUNICACION CON LOS CLIENTES. ES LA FORMA MAS UTILIZADA, Y SE PUEDE ADAPTAR A MUCHOS TIPOS DE RELACIONES PROVEEDOR - CLIENTE.
- BUENA PARTE DE ESTA COMUNICACION TIENE LUGAR POR

INICIATIVA DE LOS CLIENTES; EN EL CASO DE LOS EXTERNOS ADOPTA LA FORMA DE QUEJAS, DEVOLUCIONES Y RECLAMACIONES. CADA UNA DE ESAS INSATISFACCIONES CON EL PRODUCTO REQUIERE UNA ATENCION INDIVIDUAL. EN CONJUNTO PUEDEN TAMBIEN CONSTITUIR UNA AMENAZA A LA COMERCIALIZACION DE UN PRODUCTO.

LAS EMPRESAS TAMBIEN NECESITAN LA COMUNICACION SOBRE LA SATISFACCION CON EL PRODUCTO, LA CUAL CASI NUNCA LLEGA POR INICIATIVA PROPIA DE LOS CLIENTES, AL CONTRARIO, LAS EMPRESAS TIENEN QUE TOMAR LA INICIATIVA PARA REALIZAR LA INVESTIGACION DE MERCADO NECESARIA; LA COMUNICACION CON LOS CLIENTES NO SE LIMITA A LOS METODOS VERBALES, ORALES O ESCRITOS. PARTE DE LA COMUNICACION MAS REVELADORA SE DEDUCE DEL ESTUDIO DEL COMPORTAMIENTO.

- INVESTIGACION DE MERCADO. PARA DESCUBRIR LAS NECESIDADES DE CALIDAD DE LOS CLIENTES, SE DEBE HACER USO DE LAS HERRAMIENTAS DE LA INVESTIGACION DE MERCADO, NECESITANDO COMO MINIMO LAS RESPUESTAS A LAS SIGUIENTES PREGUNTAS:
  - ¿ QUE CARACTERISTICAS DEL PRODUCTO TIENEN MAYOR IMPORTANCIA PARA USTED ?
  - CON RESPECTO A ESTAS CARACTERISTICAS CLAVE ¿ COMO SE COMPARA NUESTRO PRODUCTO CON EL DE LA COMPETENCIA ?
  - ¿ CUAL ES EL SIGNIFICADO DE ESTAS DIFERENCIAS DE CALIDAD, EN DINERO O EN OTRAS COSAS QUE PUEDAN RESULTAR IMPORTANTES PARA USTED ?

- SIMULACION DEL USO POR EL CLIENTE. SE CENTRA EN  
COMPARAR LA CALIDAD DEL PRODUCTO BAJO CONDICIONES  
CONTROLADAS DE LABORATORIO, MEJOR QUE POR UN PANEL  
DE CONSUMIDORES BAJO LAS CONDICIONES DE USO REAL.

TIENE CIERTAS VENTAJAS SOBRE EL ESTUDIO DURANTE EL USO  
REAL YA QUE SE PUEDEN EXCLUIR VARIABLES NO DESEADAS, ADEMAS,  
CUESTA MENOS QUE LA INVESTIGACION DE MERCADO BAJO LAS CONDI-  
CIONES REALES SOBRE EL TERRENO. ASIMISMO, TIENE LIMITACIO-  
NES YA QUE LAS CONDICIONES DE LABORATORIO NO REPRESENTAN  
FIELMENTE LAS CONDICIONES OPERATIVAS, SON UNA IMITACION DE LO  
REAL.

LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES NO PERMANECEN ESTATICAS,  
YA QUE ESTAMOS RODEADOS DE FUERZAS PODEROSAS QUE VAN  
SURGIENDO POR EL HORIZONTE Y ESTAN CAMBIANDO SIEMPRE LA  
DIRECCION: NUEVA TECNOLOGIA, COMPETENCIA EN EL MERCADO,  
REVUELTAS SOCIALES, CONFLICTOS INTERNACIONALES, ESTAS FUERZAS  
CAMBIANTES CREAN NUEVAS NECESIDADES EN LOS CLIENTES O  
CAMBIAN LA PRIORIDAD CONCEDIDA A LAS EXISTENTES. ASI, ESTAS  
NECESIDADES SON TAN NUMEROSAS QUE LOS PLANIFICADORES HAN  
DESARROLLADO UNOS ENFOQUES SISTEMATICOS PARA MANEJAR ESAS  
CIFRAS TAN ELEVADAS; UND DE ESTOS SISTEMAS ORGANIZA LAS  
NECESIDADES DE LOS CLIENTES EN UNA PIRAMIDE LOGICA DE  
NECESIDADES INTERRELACIONADAS: PRIMARIAS, SECUNDARIAS,  
TERCIARIAS Y ASI SUCESIVAMENTE.

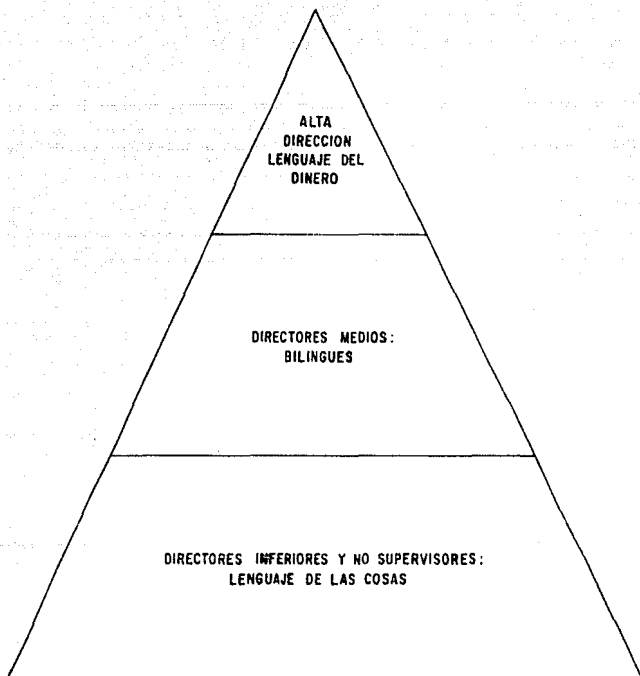
AHORA BIEN, A PESAR DEL HECHO DE QUE LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES PUEDEN SER MUY NUMEROSAS, CADA UNA REQUIERE UNA PLANIFICACION DE CALIDAD ESPECIFICA, UNA UNIDAD DE MEDIDA, UN OBJETIVO, UN DISEÑO DE PRODUCTO Y UN DISEÑO DE PROCESO, PARA SIMPLIFICAR LA VIDA DEL PLANIFICADOR, ESTE DEBERA ASEGURARSE DE QUE SE DISPONGAN EN UNA FORMA ORDENADA JERARQUICAMENTE.

POR LO QUE LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES SE PUEDEN DESCRIBIR EN UNO DE ESTOS LENGUAJES.

- DEL CLIENTE
- EL DEL PRODUCTOR O PROVEEDOR (NUESTRO)
- UN LENGUAJE DE USO COMUN

CUANDO LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES SE DESCRIBEN EN EL LENGUAJE DE CLIENTE, SE HACE NECESARIO TRADUCIRLO BIEN A NUESTRO LENGUAJE O A UNO COMUN, ESTA SITUACION VALE TANTO PARA LOS CLIENTES INTERNOS COMO EXTERNOS. ESTA TRADUCCION Y SU ENLACE EN LAS DEMAS ETAPAS PUDE OBSERVARSE EN LA FIGURA 9

LA TRADUCCION DENTRO Y ENTRE EMPRESAS SE COMPLICA POR LAS LIMITACIONES DEL LENGUAJE, YA QUE UNA MISMA PALABRA TIENE MULTIPLES SIGNIFICADOS, ASI VARIAS FUNCIONES DE LA EMPRESA UTILIZAN DIALECTOS LOCALES QUE, A MENUDO NO ENTIENDEN LAS OTRAS FUNCIONES YA QUE LA IDEA DE LO QUE ES IMPORTANTE VARIA DE UNA FUNCION A OTRA (FIGURA 10)



**FIGURA 10. LENGUAJES COMUNES EN LA EMPRESA**

EN EL CASO DE CLIENTES EXTERNOS, EL VOLUMEN DE TRADUCCIONES PUEDE QUE REQUIERA EL ESTABLECIMIENTO DE UNA ORGANIZACION ESPECIAL PARA HACER LAS MISMAS.

EL PROCESO DE MADURACION DE LAS EMPRESAS PERMITE ADOPTAR LA NORMALIZACION PARA EL BENEFICIO MUTUO DE CLIENTES Y PROVEEDORES, EXTENDIENDOSE ESTE EFECTO NO SOLAMENTE AL LENGUAJE SINO TAMBIEN A LOS PRODUCTOS Y PROCESOS.

DE ESTE MODO LAS ORGANIZACIONES UTILIZAN NOMBRES CORTOS PARA SUS PRODUCTOS, PERMITIENDO UNA FACIL COMUNICACION CON LOS CLIENTES INTERNOS, AHORA BIEN SI LOS CLIENTES EXTERNOS ADOPTAN LA NOMENCLATURA DESAPARECE EL PROBLEMA DE LOS MULTIPLES DIALECTOS. DECIRLO CON NUMEROS ES EL REMEDIO MAS EFICAZ AL PROBLEMA DEL LENGUAJE.

UN PROBLEMA CRITICO DE LA TRADUCCION ES EL DE LOS PRODUCTOS DE NATURALEZA GERENCIAL (POLITICAS, OBJETIVOS, ESTRUCTURAS, PLANES, ORDENES, CONSEJOS, INCENTIVOS, AUDITORIAS, ETC.. SIENDO LOS CLIENTES PRINCIPALMENTE INTERNOS, LA PROBLEMÁTICA SE UBICA EN GARANTIZAR QUE ESTOS INTERPRETEN LOS PRODUCTOS DE LA FORMA PREVISTA Y A LA VEZ QUE SUS RESPUESTAS SE REALICEN DE MODO QUE MINIMICEN LOS MALOS ENTENDIDOS; POR LO QUE EN ESTE TIPO DE PRODUCTOS SE HACE NECESARIO PONERLOS POR ESCRITO YA QUE SI EXISTEN COSTOS EXCESIVOS Y RETRASOS COMO CONSECUENCIA DE UNA MALA COMUNICACION, LA CUAL TIENE SU ORIGEN EN UNA MALA TRADUCCION,



LOS ALTOS DIRECTIVOS DEBERAN ACELERAR ESTA EVOLUCION CREANDO EQUIPOS CUYAS MISIONES SE DIRIJAN AL ESTABLECIMIENTO DE LOS GLOSARIOS, LA NORMALIZACION Y LAS MEDIDAS NECESARIAS.

LA TRADUCCION DE ESTAS NECESIDADES POSIBILITA LA CONTINUACION DEL DESARROLLO DEL PRODUCTO (VER FIGURA 9) Y EL CUAL DEBEMOS ENTENDER COMO LA ACTIVIDAD QUE PERMITE DETERMINAR LAS CARACTERISTICAS DEL PRODUCTO Y QUE RESPONDEN A LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES.

IDEALMENTE CADA CARACTERISTICA DEL PRODUCTO DEBERA SATISFACER CIERTOS CRITERIOS BASICOS.

- A) TODAS LAS NECESIDADES DE NUESTROS CLIENTES; MANIFESTADAS, PERCIBIDAS, REALES Y CULTURALES.
- B) NUESTRAS NECESIDADES COMO PROVEEDORES; INCLUYENDO LAS DE NUESTROS CLIENTES INTERNOS.
- C) SER COMPETITIVA; EL HECHO DE QUE SATISFAGA TODAS LAS NECESIDADES NO GARANTIZA SU EXITO.
- D) MINIMIZAR LOS COSTOS COMBINADOS; DISMINUIRLOS TANTO LOS DE CLIENTES COMO DE PROVEEDORES A EFECTO DE ALCANZAR UN PUNTO OPTIMO.

LA FUNCION DE DESARROLLO DEL PRODUCTO HACE USO DE MULTIPLES DISCIPLINAS PARA DETERMINAR LAS CARACTERISTICAS DEL PRODUCTO, EN EL CASO DE BIENES LA RESPUESTA MAS IMPORTANTE SE DA POR MEDIO DE LA TECNOLOGIA; ACTUALMENTE ESTA YA NO BASTA, LA COMPETENCIA CRECIENTE Y LA DEPENDENCIA DE LA SOCIEDAD HACIA LA CALIDAD EXIGE AHORA QUE LAS DISCIPLINAS

ESTEN ORIENTADAS HACIA LA CALIDAD. ES IMPORTANTE HACER NOTAR QUE EN LA GRAN MAYORIA DE LAS EMPRESAS, LAS PERSONAS QUE DESARROLLABAN PRODUCTOS CARECIAN DE PREPARACION SOBRE EL USO DE METODOS Y HERRAMIENTAS QUE LES PERMITIERAN PLANIFICAR LA CALIDAD; EN LA ACTUALIDAD LA ALTA DIRECCION DEBERA OCUPARSE DE GARANTIZAR QUE LAS PERSONAS QUE DESARROLLAN LOS PRODUCTOS SE FORMEN EN EL USO DE LAS TECNICAS MODERNAS DE CALIDAD.

UNA PARTE FUNDAMENTAL DEL DESARROLLO DEL PRODUCTO ES EL DISEÑO DEL MISMO, ETAPA EN LA CUAL DEFINIREMOS LAS CARACTERISTICAS NECESARIAS Y QUE POR SER UN PROCESO CREATIVO SE BASA MUCHO EN LA COMPETENCIA TECNOLOGICA O FUNCIONAL. EXISTE UN COMPLETO ACUERDO EN EL HECHO DE QUE LAS CARACTERISTICAS DEBERAN CUMPLIR CON LOS CRITERIOS ESTABLECIDOS PREVIAMENTE PARA EL OPTIMO, Y QUE SON:

- SATISFACER LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES Y LAS NUESTRAS.
- MINIMIZAR LOS COSTOS COMBINADOS.

EL PRINCIPAL OBSTACULO PARA ALCANZAR EL OPTIMO HA SIDO LA INCLINACION A SUBOPTIMIZAR, Y LA CUAL ES OBVIDO EN LAS RELACIONES ENTRE EMPRESAS, EN LAS SOCIEDADES BASADAS EN EL MERCADO YA QUE LA TRADICION DOMINANTE HA SIDO QUE CADA ORGANIZACION BUSQUE SUS PROPIOS INTERESES, SATISFACIENDO SUS PROPIAS NECESIDADES DE CALIDAD Y MINIMIZANDO SUS PROPIOS COSTOS. LA MISMA INCLINACION ESTA TAMBIEN DENTRO DE LAS EMPRESAS, SIENDO ALIMENTADA POR LOS SISTEMAS EXISTENTES DE OBJETIVOS DEPARTAMENTALES CON RESPECTO A LA TOMA DE

## DECISIONES.

EL REMEDIO AL MAL USO DE ESTAS ACTITUDES CONSISTE EN LA PARTICIPACION DE LOS AFECTADOS, QUE IMPLICA UN DIALOGO ENTRE LOS PROVEEDORES, PROCESADORES, Y CLIENTES SEAN EXTERNOS O INTERNOS, PUDIENDO CONSIDERAR LAS SIGUIENTES VENTAJAS:

- DETECCION PRECOZ DE PROBLEMAS FUTUROS.
- DATOS QUE AYUDAN A ENCONTRAR LO OPTIMO
- RETO A LAS TEORIAS.

CREAR ESTA PARTICIPACION REQUIERE LA CREACION DE UNA ATMOSFERA DE CONFIANZA MUTUA, ASI COMO LA DETERMINACION DE UN ESTIMULO QUE PROVENGA DE LA ALTA DIRECCION Y QUE DOMINE LAS FUERZAS SUBOPTIMIZADORAS.

LA RETENCION DE CUALQUIER SECRETO, LA SUSPICACIA MUTUA SON OBSTACULOS AL LIBRE FLUJO DE COMUNICACION Y POR LO TANTO A ENCONTRAR EL OPTIMO.

UNA AMPLIACION DE LA PARTICIPACION ES LA PLANIFICACION CONJUNTA Y LA CUAL TIENE EL MAXIMO POTENCIAL PARA ALCANZAR EL OPTIMO.

AHORA BIEN, EN EL PUNTO DE PARTIDA DEL DESARROLLO DEL PRODUCTO LAS NECESIDADES DEL CLIENTE SE DEFINEN EN TERMINOS CUALITATIVOS, SIENDO QUE LAS CARACTERISTICAS DEL PRODUCTO RESULTANTE SE EXPRESAN EN TERMINOS CUANTITATIVOS. AMBOS TERMINOS SE NECESITAN PARA PROPORCIONAR LA BASE DEL ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DEL PRODUCTO: (OBJETIVOS EN

FUNCION DE VALORES HACIA LOS QUE SE APUNTA Y LIMITES DE TOLERANCIA) CONVIRTIENDOSE LUEGO EN LAS METAS DE LOS DESARROLLADORES DEL PROCESO Y LAS FUERZAS OPERATIVAS.

LOS OBJETIVOS SE ESTABLECEN A DOS NIVELES:

- A) PARA UNIDADES INDIVIDUALES DEL PRODUCTO: LOS ESTABLECEN DE MANERA TIPICA LAS PERSONAS QUE DESARROLLAN EL PRODUCTO.
- B) PARA UNIDADES DE PRODUCTOS GLOBALES: LOS ESTABLECEN LAS FUERZAS OPERATIVAS, FORMANDO PARTE DE SUS SISTEMAS DE CONTROL.

LA SIGUIENTE ETAPA DE NUESTRO MAPA DE CARRETERAS (FIGURA 9) ES EL DENOMINADO DESARROLLO DE PROCESO Y QUE DETERMINA LA ACTIVIDAD DE DEFINIR LOS MEDIOS CONCRETOS QUE SE HAN DE UTILIZAR POR LAS FUERZAS OPERATIVAS PARA CUMPLIR LOS OBJETIVOS DEL PRODUCTO, ESTA DEFINICION ABARCA:

- A) EL EQUIPO FISICO QUE SE HA DE PROVEER
- B) LOS PROGRAMAS CORRESPONDIENTES (CEREBRO Y SISTEMA NERVIOSO).
- C) INFORMACION SOBRE COMO OPERAR, CONTROLAR Y MANTENER EL EQUIPO.

UN PASO FUNDAMENTAL PARA MEJORAR EL DESARROLLO CONSISTE EN PROPORCIONAR A LAS PERSONAS QUE REALIZAN EL PROCESO UNA FORMACION ORIENTADA HACIA LA CALIDAD.

ASIMISMO, ES DE GRAN AYUDA PARA LA PREDICION DE LA CAPACIDAD DEL PROCESO EL CONOCER LA HABILIDAD INTRINSECA DE

**FUNCIONAMIENTO.**

**ESTA CAPACIDAD SE PUEDE EVALUAR A TRAVES DE LA RECOLECCION Y ANALISIS DE DATOS, LA RESULTANTE SE CONVIERTE EN UNA AYUDA VALIOSA TANTO PARA LA PLANIFICACION DE LA**

CALIDAD COMO PARA LA POSTERIOR EJECUCION DE LAS OPERACIONES.

EL RESULTADO FINAL DEL DISEÑO DEL PROCESO ES UNA DEFINICION DE LOS MEDIOS QUE SE HAN DE UTILIZAR POR LAS FUERZAS OPERATIVAS PARA CUMPLIR LOS OBJETIVOS DEL PRODUCTO. PARA LLEGAR A ESTA DEFINICION LOS DISEÑADORES DEL PROCESO NECESITAN VARIAS ENTRADAS, ESPECIALMENTE EL CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE CALIDAD DEL PRODUCTO, DE LAS CONDICIONES OPERATIVAS Y DE LA CAPACIDAD DE LOS PROCESOS ALTERNATIVOS. PARA EVITAR LA PLANEACION DE LA CALIDAD POR PARTE DE LOS AFICIONADOS CON EXPERIENCIA, LOS DISEÑADORES DEL PROCESO DEBERAN TAMBIEN FORMARSE EN LAS HABILIDADES Y HERRAMIENTAS CORRESPONDIENTES AL PROCESO, EL CONCEPTO DE CAPACIDAD DEL MISMO Y DE LA NATURALEZA Y USO DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO Y DE LAS HOJAS DE ANALISIS.

AHORA BIEN, TODOS LOS PROCESOS OPERATIVOS IMPLICAN CIERTO GRADO DE PARTICIPACION HUMANA, SIN EMBARGO EL COMPORTAMIENTO HUMANO ESTA SOMETIDO A VARIOS ERRORES DEBIDO A LA INADVERTENCIA, FALTA DE TECNICA Y EL SESGO. EN ALGUNOS PROCESOS EL FACTOR LIMITADO PARA GARANTIZAR UNA CALIDAD ELEVADA ES LA TENDENCIA DE LOS PARTICIPANTES HUMANOS A COMETER ERRORES, LOS CUALES PUEDEN DISMINUIRSE YA SEA A TRAVES DE JURADOS DE OPINION, EQUIPOS INTERDEPARTAMENTALES ETC.

EL SIGUIENTE PASO SERA EL REFERENTE A LA TRANSFERENCIA DE OPERACIONES QUE INCLUYE LA TRANSFERENCIA DE LA RESPONSABILIDAD DESDE LOS PLANIFICADORES A LOS GERENTES DE OPERACIONES.

ES COMPRENSIBLE QUE ESTOS GERENTES NO QUIERAN ACEPTAR LA RESPONSABILIDAD DE LOS RESULTADOS SI EL PROCESO NO PUEDE HACER LO QUE SE PRETENDE. EN ALGUNOS CASOS LA PRUEBA DE LA CAPACIDAD DEL PROCESO PUEDE PROCEDER DE LA MEDIDA DIRECTA DE ESTE, CUANDO NO ES POSIBLE ESTA MEDICION EXISTEN OTROS CAMINOS COMO LOS SIGUIENTES:

- A) EL PRECONTROL. CONSISTENTE EN UNA PRUEBA DEL PROCESO BAJO CONDICIONES OPERATIVAS, LOS PRODUCTOS RESULTANTES NO SE REMITEN A LOS CLIENTES.
- B) LA PRUEBA PILOTO. ES ESTE UN PASO INTERMEDIO ENTRE LA ETAPA DE PLANIFICACION Y LAS OPERACIONES A GRAN ESCALA.
- C) EL ENSAYO DE ACEPTACION. FORMA ALTAMENTE ESTRUCTURADA DE PRUEBAS, AGUI LOS CREADORES DEL PROCESO NO EJECUTAN EL ENSAYO.
- D) SIMULACION. IMITACION DE LO REAL CON MUCHAS VENTAJAS Y RIESGOS, PUDIENDO REDUCIRSE ESTOS SI EL PERSONAL OPERATIVO PARTICIPA EN LA PLANIFICACION DE LA SIMULACION Y EN LA POSTERIOR INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS.

EN ALGUNAS EMPRESAS LA TRANSFERENCIA DEL PROCESO DESDE PLANIFICACION A OPERACIONES ESTA ESTRUCTURADA Y FORMALIZADA.

#### CONTROL DE CALIDAD

PODEMOS DEFINIRLO COMO UN PROCESO DE GESTION DURANTE EL CUAL EVALUAMOS EL COMPORTAMIENTO REAL, COMPARAMOS ESTE

COMPORTAMIENTO CON LOS OBJETIVOS Y ACTUAMOS SOBRE LAS DIFERENCIAS.

EN SI, ES MANTENER UN PROCESO EN SU ESTADO PLANIFICADO, DE FORMA QUE SIGA SIENDO CAPAZ DE CUMPLIR LOS OBJETIVOS OPERATIVOS. EL FIN PRINCIPAL DE CONTROL ES MINIMIZAR EL DAÑO QUE PUEDA SUFRIR LA CAPACIDAD DEL PROCESO DE CUMPLIR OBJETIVOS, BIEN POR MEDIO DE LA ACCION RAPIDA PARA RESTABLECER EL STATU QUD, O MEJOR AUN, EVITANDO QUE TENGA LUGAR EL DAÑO EN PRIMER LUGAR.

EL PROCESO DE CONTROL TIENE LUGAR POR MEDIO DEL USO DEL BUCLE DE RETROALIMENTACION (FIGURA 11); TODOS LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA DESDE EL DIRECTOR EJECUTIVO HASTA LOS OPERARIOS INTERVIENEN EN EL CONTROL DE CALIDAD Y TODOS ELLOS HACEN USO DE ESTE BUCLE, SIN EMBARGO, HAY DIFERENCIAS QUE SE PUEDEN RESUMIR DE LA MANERA SIGUIENTE:

1. EL SENSOR (QUE ESTA "ENCHUFADO AL PROCESO") EVALUA EL COMPORTAMIENTO REAL.
2. EL SENSOR INFORMA DE ESTE COMPORTAMIENTO A UN ARBITRO.
3. EL ARBITRO TAMBIEN RECIBE INFORMACION SOBRE CUAL ES EL OBJETIVO O EL ESTANDAR.
4. EL ARBITRO COMPARA EL COMPORTAMIENTO REAL CON EL OBJETIVO. SI LA DIFERENCIA EXIGE UNA ACCION, EL ARBITRO ACTIVA UN ACCIONADOR.
5. EL ACCIONADOR REALIZA LOS CAMBIOS NECESARIOS PARA PONER DE ACUERDO EL COMPORTAMIENTO CON LOS OBJETIVOS.



## EL BUCLE DE RETROALIMENTACION

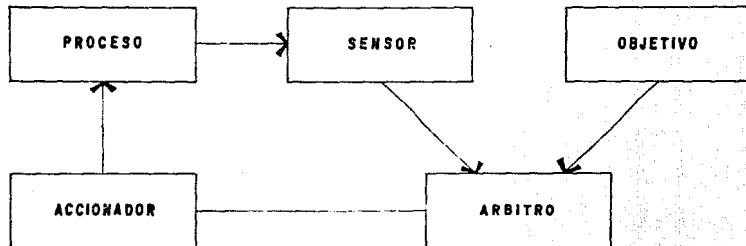


FIGURA 11

**A NIVEL DE LA MANO DE OBRA**

**A NIVEL GERENCIAL**

**OBJETIVOS DEL CONTROL .**

**CARACTERISTICAS DEL PRODUCTO Y PROCESO EN ESPECIFICACIONES**

**ENFOCADOS AL NEGOCIO: VENDIBILIDAD; COMPETITIVIDAD.**

**SENSORES.**

**TECNOLOGICOS.**

**SISTEMA DE DATOS.**

**DECISIONES QUE SE HAN DE TOMAR.**

**¿ HAY CONFORMIDAD O NO ?**

**¿ SATISFACEN LAS NECESIDADES DEL CLIENTE O NO ?**

IDEALMENTE LA RESPONSABILIDAD DEL CONTROL SE DEBERA ASIGNAR A LOS INDIVIDUOS, EN UNA FORMA CLARA, YA QUE CONFIERE UNA AUTORIDAD Y STATUS DENTRO DE LA ORGANIZACION, APLICADO AL CONTROL DE CALIDAD, ESTO EXIGE QUE SE SATISFAGAN LOS CRITERIOS DE AUTOCONTROL, ES DECIR PROVEER A LAS FUERZAS OPERATIVAS CON LO SIGUIENTE:

- A) UN MEDIO DE SABER CUALES SON LOS OBJETIVOS, MEDIANTE LA PUBLICACION DE OBJETIVOS Y NORMAS.
- B) UN MEDIO DE SABER CUAL ES EL COMPORTAMIENTO REAL, ESTABLECIENDO UN SISTEMA DE MEDIDAS.
- C) UN MEDIO PARA CAMBIAR EL COMPORTAMIENTO EN EL CASO DE QUE ESTE NO SEA CONFORME CON LOS OBJETIVOS Y NORMAS; ES DECIR A TRAVES DE UN PROCESO OPERATIVO QUE ESTE PROVISTO DE CARACTERISTICAS QUE SENSIBILICEN QUE LAS FUERZAS OPERATIVAS CAMBIEN EL COMPORTAMIENTO SEGUN SE NECESITE.

LA IMPORTANCIA DEL CONCEPTO DE AUTOCONTROL VA MAS ALLA DE SU VALOR AL ESTABLECER UNA RESPONSABILIDAD Y PRIORIDADES CLARAS, EL AUTOCONTROL ES UN REQUISITO PREVIO NECESARIO PARA LA MOTIVACION.

AHORA BIEN DENTRO DE ESTE CONTEXTO, CUALQUIER EMPRESA TIENE UN NUMERO ELEVADISIMO DE COSAS QUE CONTROLAR, POR LO QUE SE VE OBLIGADA A DISEÑAR UN PLAN DE DECLARACIONES, EL CUAL DEBE ESTRUCTURARSE EN 3 GRANDES BLOQUES Y DE CONFORMIDAD CON LA PIRAMIDE DE LA FIGURA (12).

- CONTROL POR MEDIOS NO HUMANOS.

EN LA BASE DE LA PIRAMIDE SE ENCUENTRAN LOS PROCESOS A

PRUEBA DE ERROR Y AUTOMATIZADOS, DISEÑADOS PARA SEGUIR PRODUCIENDO LOS PRODUCTOS QUE SON CONFORME A LAS ESPECIFICACIONES, Y SE HACEN POR BUCLES DE RETROALIMENTACION QUE OPERAN CON Poca O NINGUNA INTERVENCION HUMANA.

- CONTROL POR LA MANO DE OBRA:

LA MAYOR PARTE DEL CONTROL HUMANO LO EJERCITA LA MANO DE OBRA, MUCHA DE ESTA SE ENCUENTRA EN ESTADO DE AUTOCONTROL, DE FORMA QUE SON CAPACES DE DETECTAR Y CORREGIR LAS NO INCONFORMIDADES; ADEMAS SON CAPACES DE HACERLO EN TIEMPO REAL; ESTO ES LAS ACCIONES CORRECTORAS NO SE DISTANCIAN SIGNIFICATIVAMENTE DE LA DETECCION DE LAS NO CONFORMIDADES.

TAMBIEN EXISTEN MUCHAS OPERACIONES POR LAS CUALES NO SE HAN SATISFECHO DEL TODO LOS CRITERIOS DE AUTOCONTROL DEL OPERARIO, EN TALES CASOS ES ARRIESGADO QUE LOS DIRECTORES HAGAN RESPONSABLES DE LA CALIDAD A LOS TRABAJADORES, LO QUE HACE FALTA EN TALES CASOS ES EL RECONOCIMIENTO DEL CONCEPTO DE CONTROLABILIDAD POR LO QUE ESTE TERMINO DEBERA ESTAR A TONO CON LA RESPONSABILIDAD, DE TAL MANERA QUE AMBAS SE ENCUENTREN EN ARMONIA.

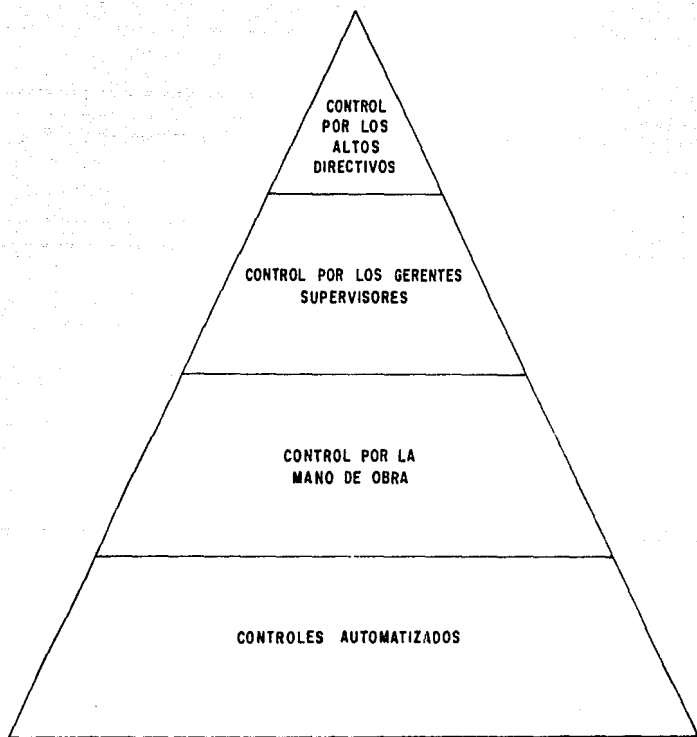


FIGURA 12. LA PIRAMIDE DE CONTROL

- CONTROL POR SUPERVISORES Y DIRECTORES MEDIOS.

A ESTOS NIVELES, EL CONTROL DE CALIDAD DE LAS CARACTERISTICAS DE LOS PRODUCTOS Y PROCESOS CONCRETOS SE LIMITA A LOS FOCOS VITALES DEL PRINCIPIO DE PARETO, ASI LA MAYOR PARTE DE LOS ESFUERZOS ESTA RELACIONADA CON GRUPOS Y CONJUNTOS DE CARACTERISTICAS Y ESTA BASADA EN RESUMENES DE DATOS.

SOBRE ESTE ENFOQUE LOS ALTOS DIRECTIVOS TIENEN DOS PAPELES PRINCIPALES:

- A) EJERCER PERSONALMENTE EL CONTROL CON RESPECTO A LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS REPRESENTADOS POR EL VERTICE DE LA PIRAMIDE DE CONTROL.
- B) ASEGURARSE DE QUE SE HA ESTABLECIDO UN SISTEMA DE CONTROL PARA EL RESTO DE LA PIRAMIDE DE CONTROL.

AHORA BIEN, EN LA MAYORIA DE LAS EMPRESAS EL SISTEMA DE CONTROL DE CALIDAD ESTA DISEÑADO PARA IR MAS ALLA DE LAS CARACTERISTICAS DEL PRODUCTO Y DEL PROCESO; EL SISTEMA TAMBIEN SE UTILIZA PARA CONTROLAR EL COMPORTAMIENTO DE LA CALIDAD DE ORGANIZACIONES E INDIVIDUOS, Y PUEDE HACERSE A TRAVES DEL BUCLE DE RETROALIMENTACION.

LO ANTERIOR DETERMINA QUE PARA CADA OBJETO DE CONTROL ES NECESARIO ESTABLECER UN OBJETIVO DE CALIDAD, Y EL CUAL SE DEFINE COMO UN LOGRO HACIA EL CUAL SE DIRIGEN LOS ESFUERZOS.

TALES OBJETIVOS DEBERAN CUMPLIR CIERTOS CRITERIOS, COMO SER: LEGITIMOS, MEDIBLES, ALCANZABLES Y EQUITATIVOS.

LA PRACTICA ACONSEJA FUNDAMENTAR ESTOS OBJETIVOS EN LAS NECESIDADES CAMBIANTES DE LOS CLIENTES; EL COMPORTAMIENTO DE LOS COMPETIDORES EN EL MERCADO Y SUPERANDO EL COMPORTAMIENTO HISTORICO A TRAVES DE TASAS ACELERADAS DE MEJORA.

LA CONSECUION DE UNA BUENA CALIDAD NECESITA DE UNA COMUNICACION PRECISA ENTRE CLIENTES, PROCESADORES Y PROVEEDORES, TAL PRECISION SE CONSIGUE MEJOR CUANDO SE DICE EN NUMEROS Y PARA LO CUAL HACE FALTA CREAR UN SISTEMA DE MEDIDAS CONSISTENTE EN:

1. UNA UNIDAD MEDIDA, CONSISTENTE EN UNA CANTIDAD DEFINIDA DE ALGUNA CARACTERISTICA DE CALIDAD QUE PERMITA LA EVALUACION DE ESTA CON NUMEROS.
2. UN SENSOR QUE PUEDA LLEVAR A CABO LA EVALUACION Y DEFINIR LOS HALLAZGOS CON NUMEROS, EN FUNCION DE LA UNIDAD DE MEDIDA.
3. PERCEPCION HUMANA, TIENE LUGAR EN TODOS LOS NIVELES JERARQUICOS DE MEDIDA, EN EL NIVEL DE DATOS BASICOS, LOS TRABAJADORES TIENEN QUE EVALUAR LAS CARACTERISTICAS DE NATURALEZA SENSORIAL DEL PRODUCTO Y PROCESO. TODA PERCEPCION ESTA SOMETIDA A ERRORES HUMANOS QUE SURGEN DE VARIAS FUENTES; DESCUIDO, FALTA DE TECNICA, ETC.

PUEDA QUE NO EXISTA UN MEDIO DE EVALUACION COMO CONSECUENCIA DE LA FALTA DE UNA UNIDAD DE MEDIDA O DE UN SENSOR, POR LO QUE SERA NECESARIO ESTABLECER UNA RESPONSA BILIDAD CLARA PARA CREAR LOS ELEMENTOS QUE FALTAN.

LA PROVISION DE INFORMACION QUE PUEDA SERVIR A TODOS ESTOS PROPOSITOS REQUIERE DE UNA PLANIFICACION, LA CUAL CAE FUERA DEL AMBITO DE AQUELLOS CUYA RESPONSABILIDAD CONSISTE EN DESARROLLAR PRODUCTOS O PROCESOS CONCRETOS, POR EL CONTRARIO, LA PLANIFICACION DEL SISTEMA DE INFORMACION DE LA CALIDAD DEBERA HACERSE POR UN EQUIPO MULTIFUNCIONAL DE AMPLIA BASE, QUE DEBERA INCLUIR TANTO A CLIENTES COMO A PROVEEDORES. LOS PLANIFICADORES DEBERAN PROPORCIONAR A LAS FUERZAS OPERATIVAS LOS MEDIOS DE AJUSTE DEL PROCESO PARA QUE SEA CONFORME CON LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACION.

AHORA BIEN, LA TRANSFERENCIA DESDE PLANIFICACION A OPERACIONES INCLUYE EL TRASLADO DE LA RESPONSABILIDAD DEL CONTROL, ASI LAS FUERZAS OPERATIVAS SE HACEN RESPONSABLES NO SOLO DE PRODUCIR EL PRODUCTO, SINO TAMBIEN DE MANTENER EL PROCESO EN SU NIVEL DE CAPACIDAD PLANIFICADO. PARA LLEVAR A CABO ESTA ULTIMA RESPONSABILIDAD HACE FALTA QUE EL PROCESO SEA CONTROLABLE, ES DECIR, QUE LA PLANIFICACION HA PROVISTO LOS MEDIOS PARA LLEVAR A CABO LAS ACTIVIDADES DEL BUCLE DE RETROALIMENTACION. IDEALMENTE TODOS LOS CAMBIOS REALES DEBERAN SERVIR DE ESTIMULO A UNA ACCION RAPIDA PARA ESTABLECER EL STATU QUO, EN LA PRACTICA NO ES ASI, SE DEBEN ESTABLECER PRIORIDADES SEGUN LA SIGNIFICACION ECONOMICA Y OTROS CRITERIOS DE IMPORTANCIA.

DURANTE LA EJECUCION DE LAS OPERACIONES, SE TIENEN QUE TOMAR CIERTAS DECISIONES ESENCIALES, UNA Y OTRA VEZ:

- EL PROCESO ¿ DEBERA SEGUIR O PARARSE ?



- EL PRODUCTO RESULTANTE ¿ ES CONFORME CON LOS OBJETIVOS ?
- EL PRODUCTO NO CONFORME ¿ COMO SE HA DE DISPONER DE EL ?

LA DECISION DE SI EL PROCESO ES CONFORME CON SUS OBJETIVOS SE BASA EN UNA COMPARACION OBJETIVA DE LOS HECHOS, ES DECIR LA MEDIDA DE LA CONFORMIDAD DEL PROCESO COMPARADA CON LOS OBJETIVOS DEL MISMO. ESTA DECISION SE DELEGA CASI UNIVERSALMENTE EN ARBITROS DESIGNADOS POR RAZONES TALES COMO QUE:

- A) EL PROCESO ES CRITICO PARA LA SEGURIDAD, LA SALUD O EL MEDIO AMBIENTE
- B) LA CALIDAD NO TIENE MAXIMA PRIORIDAD
- C) EXISTE UNA CONFIANZA MUTUA INCOMPLETA ENTRE LA DIRECCION Y LA MANO DE OBRA

CUANDO SE REALICE ESTE TIPO DE DELEGACION, LOS DIRECTIVOS DEBERAN ESTABLECER CRITERIOS CLAROS PARA LA TOMA DE DECISIONES.

EL PASO FINAL PARA CERRAR EL BUCLE DE RETROALIMENTACION CONSISTE EN ACCIONAR UN CAMBIO QUE RESTABLEZCA EL ESTADO DE CONFORMIDAD CON LOS OBJETIVOS DE CALIDAD.

ES CONVENIENTE INDICAR QUE EL TERMINO ACCION CORRECTORA SE HA APLICADO CON AMBIGUEDAD A DOS ACTIVIDADES MUY DISTINTAS:

- A LA ELIMINACION DE FUENTES DE DEFICIENCIAS

CRONICAS, Y PARA LO CUAL EL BUCLE NO ES UN MEDIO ADECUADO PARA TRATAR SEMEJANTES PROBLEMAS.

- A LA ELIMINACION DE FUENTES DE DEFICIENCIAS ESPORADICAS Y PARA LO CUAL EL BUCLE ESTA CONCEBIDO PARA ESTE FIN.

GENERALMENTE EL OBSTACULO PRINCIPAL PARA RESTABLECER EL STATU QUO ES EL DIAGNOSTICO DE LA CAUSA Y PARA LO CUAL ES NECESARIO QUE A TRAVES DEL BUCLE SE RECOLECTEN Y ANALICEN DATOS, ESTA ACTIVIDAD CAE DENTRO DE LA DISCIPLINA CIENTIFICA CONOCIDA COMO ESTADISTICA.

EL TERMINO CONTROL ESTADISTICO DEL PROCESO (CEP) TIENE MUCHOS SIGNIFICADOS, PERO EN LA MAYORIA DE LAS EMPRESAS SE CONSIDERA QUE ABARCA EL USO DE:

1. RECOLECCION DE DATOS BASICOS
2. ANALISIS POR MEDIO DE HERRAMIENTAS TALES COMO LAS DISTRIBUCIONES DE FRECUENCIA.
3. APLICACION DEL CONCEPTO DE CAPACIDAD DEL PROCESO.

LOS METODOS Y HERRAMIENTAS ESTADISTICOS HAN CONTRIBUIDO DE MANERA IMPORTANTE AL CONTROL DE CALIDAD Y TAMBIEN A OTROS PROCESOS DE LA TRILOGIA DE JURAN.

EN ALGUNOS TIPOS DE PROBLEMAS DE LA CALIDAD, LAS HERRAMIENTAS ESTADISTICAS SON ALGO MAS QUE UTILES: LOS PROBLEMAS NO SE PUEDEN RESOLVER EN ABSOLUTO SIN UTILIZAR LAS PERTINENTES. ES BUENO TENER CONCIENCIA QUE ES PELIGROSO

ADOPTAR UN ENFOQUE DE LA CALIDAD ORIENTADO A LAS HERRAMIENTAS EN VEZ DE ORIENTARSE A LOS PROBLEMAS O A LOS RESULTADOS.

SIN EMBARGO LA ALTA DIRECCION DEBE GARANTIZAR QUE EL SISTEMA DE CONTROL DE CALIDAD ES ADECUADO; UNA FORMA MUY UTILIZADA Y EFICAZ DE CONSEGUIR ESTE OBJETIVO ES QUE LOS DIRECTIVOS ORDENEN LA CREACION DE UN MANUAL DE CONTROL DE CALIDAD QUE DEFINA AL SISTEMA TENIENDO CUIDADO DE APROBAR SU REDACCION FINAL ASI COMO EL QUE SE LLEVEN A CABO AUDITORIAS PARA GARANTIZAR SU ESTRICTO SEGUIMIENTO.

EL OBJETIVO DEL SISTEMA DE CONTROL DE CALIDAD CONSISTE EN PROPORCIONAR A LA ORGANIZACION UN CONJUNTO GLOBAL DE PLANES PARA APLICAR EL BUCLE DE RETROALIMENTACION A UNA AMPLIA VARIEDAD DE OBJETOS DE CONTROL.

#### MEJORA DE LA CALIDAD

LA MAYORIA DE LAS EMPRESAS ACOMETEN LA MEJORA DE LA CALIDAD TODOS LOS AÑOS EN FORMA DE :

- DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS PARA SUSTITUIR MODELOS ANTIGUOS
- ADOPCION DE NUEVA TECNOLOGIA
- REVISION DE LOS PROCESOS PARA REDUCIR LOS INDICES DE ERROR.

LA MEJORA DE LA CALIDAD ES PRECISA PARA LOS DOS TIPOS DE CALIDAD: CARACTERISTICAS DEL PRODUCTO Y AUSENCIA DE DEFICIENCIAS PARA CONSERVAR E INCREMENTAR LOS INGRESOS POR VENTAS. LAS EMPRESAS TIENEN QUE DESARROLLAR CONTINUAMENTE NUEVAS CARACTERISTICAS DEL PRODUCTO Y NUEVOS PROCESOS YA QUE

LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES SON UN OBJETIVO MOVIL.

A EFECTO DE REDUCIR LOS COSTOS Y QUE ESTOS SEAN COMPETITIVOS, LAS EMPRESAS TIENEN QUE REDUCIR CONTINUAMENTE EL NIVEL DE DEFICIENCIAS DEL PRODUCTO Y DEL PROCESO, DE IGUAL MODO LOS COSTOS COMPETITIVOS SON UN OBJETO MOVIL.

MUCHAS EMPRESAS MANTIENEN UNA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ESPECIAL PARA DESARROLLAR NUEVOS MODELOS DE BIENES Y SERVICIOS, LO QUE ABARCA GENERALMENTE:

- A) UN COMITE DE NUEVOS PRODUCTOS Y PROCESOS QUE REALIZA INVESTIGACIONES SOBRE NUEVOS DESARROLLOS EMPRESARIALES.
- B) UN PROCEDIMIENTO ESTRUCTURADO PARA ESCOLTAR LOS NUEVOS DESARROLLOS A TRAVES DE LOS DIVERSOS DEPARTAMENTOS FUNCIONALES.
- C) DEPARTAMENTOS DE DESARROLLO DE PRODUCTOS Y PROCESOS, QUE LLEVAN A CABO EL TRABAJO TECNOLOGICO ESENCIAL.

LA EXISTENCIA PERMANENTE DE ESTA ESTRUCTURA FAVORECE LA MEJORA CONTINUA DE LA CALIDAD, AUNQUE EN ALGUNDS CASOS NO ES SUFICIENTE PARA GARANTIZAR UNA BUENA TASA; ALGUNAS DE ESTAS MEJORAS SON EL RESULTADO DIRECTO DE LA INICIATIVA Y EL LIDERAZGO DE LA ALTA DIRECCION.

ASIMISMO, GRAN PARTE DE LA MEJORA RESTANTE DE LA CALIDAD TIENE LUGAR BAJO LA INICIATIVA DE LOS NIVELES INFERIORES DE LA ORGANIZACION, ESTO TRAE COMO CONSECUENCIA QUE ADQUIERA UN

ASPECTO DE TIPO VOLUNTARIO.

EL PROCESO DE MEJORA DESCANSA SOBRE LA BASE DE CIERTOS CONCEPTOS FUNDAMENTALES, LOS CUALES SE ENCADENAN FORMANDO UN PROCESO ESTRUCTURADO, REPETITIVO, QUE PUEDEN OBSERVARSE EN LA FIGURA 13, PARA LA MAYORIA DE LAS EMPRESAS ESTE PROCESO NO SOLO ES UNA RESPONSABILIDAD NUEVA SINO TAMBIEN UN CAMBIO RADICAL EN EL ESTILO DE GESTION, EN LAS COSTUMBRES.

LA MEJORA DE LA CALIDAD SE PUEDE APLICAR UNIVERSALMENTE:

- TANTO A INDUSTRIAS DE SERVICIOS COMO DE FABRICACION
- TANTO A PROCESOS EMPRESARIALES COMO DE FABRICACION
- TANTO A SOFTWARE COMO AL EQUIPO FISICO

ES CONVENIENTE APUNTA QUE ESTA APLICACION HACE QUE LA RESERVA DE PROYECTOS SEA GRANDE, LO CUAL MANTENDRIA OCUPADOS A MUCHOS EQUIPOS DURANTE AÑOS. DEL MISMO MODO LA MEJORA DE LA CALIDAD NO VIENE GRATIS, CADA PROYECTO REQUIERE UNA INVERSION EN DOS FORMAS:

- UN DIAGNOSTICO PARA DESCUBRIR LAS CAUSAS DE LA MALA CALIDAD.
- UN REMEDIO PARA ELIMINAR LAS CAUSAS.

EL RENDIMIENTO DE LA INVERSION EN LA MEJORA SE ENCUENTRA ENTRE LOS MAS ELEVADOS, ASI, ES CONVENIENTE QUE LOS ALTOS DIRECTIVOS OBTENGAN LAS ESTIMACIONES NECESARIAS PARA COMPARAR EL RENDIMIENTO POTENCIAL EN MEJORAS CONTRA EL RENDIMIENTO POTENCIAL EN OTRAS OPORTUNIDADES DE INVERSION. AUNQUE LA GRAN MAYORIA DE LOS PROYECTOS PUBLICADOS HABLAN DE LOS

REMEDIOS LOGRADOS AFINANDO EL PROCESO Y NO CON INVERSIONES  
EN UN NUEVO PROCESO.

## MEJORA DE LA CALIDAD: LA INTERRELACION DE LOS ELEMENTOS

|                                  | MOVILIZACION PARA MEJORAR LA CALIDAD   |   |
|----------------------------------|--|---|
|                                  | ESTABLECER EL CONSEJO DE CALIDAD<br>DESCRIPCION DE LAS RESPONSABILIDADES<br>POLITICAS DE MEJORA, OBJETIVOS |   |
| ESTABLECER INFRAESTRUCTURA       | PROYECTOS COLECTIVOS   | PROYECTOS INDIVIDUALES  |
| SUBCONSEJOS                      | OBJETIVOS DE MEJORA ESTRATEGICA  | NOMINACION.   |
| DIRECTOR DE CALIDAD              | DESPLIEGUE   | CRIBADO   |
| GERENTES DE MEJORA CALIDAD       | PROYECTOS  | SELECCION   |
| PATROCINADORES, PROTECTORES      | RECURSOS   | DESCRIPCIONES DE LA MISION  |
| AYUDANTES                        | REVISION DE LOS PROGRESOS  | EQUIPOS DE PROYECTOS  |
| PROCESO ESTRUCTURADO DE MEJORA   | RECONOCIMIENTO   | CICLO DE VIDA EN PROYECTO:<br>DIAGNOSIS; REMEDIO; - -<br>CLONACION. |
| FORMACION: METODOS, HERRAMIENTAS | RECOMPENSAS  |   |

LA CREENCIA DE QUE LA MAYOR CALIDAD CUESTA MAS HA TENIDO UNA LARGA VIDA Y ESTA MUY VIVA, APLICADA A LA CALIDAD, EN EL SENTIDO DE AUSENCIA DE DEFICIENCIAS, ESTA CREENCIA NO TIENE MUCHO QUE VER CON LA REALIDAD; LA ATRACCION ES INNEGABLE, PERO LA CALIDAD NO SALE GRATIS TANTO EN INVERSION COMO EN TRABAJO ADICIONAL PUESTA SOBRE TODA LA JERARQUIA DIRECTIVA. EN RELACION CON ESTO ES CONVENIENTE MIRAR EL MODELO DE ITOH PARA LA ASIGNACION DEL TIEMPO A LOS PROCESOS DE PLANEACION ESTRATEGICA, MEJORA Y CONTROL SEGUN VARIA CON EL NIVEL JERARQUICO. (FIGURA 14)

TODAS LAS EMPRESAS QUE HAN COMPLETADO CON EXITO MUCHOS PROCESOS UTILIZARON UN ENFOQUE ESTRUCTURADO, EL CUAL IMPLICA DOS NIVELES DE ACTIVIDAD:

- ESTABLECIMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA NECESARIA PARA TRATAR LOS PROYECTOS COLECTIVAMENTE.
- LLEVAR A CABO LOS PROYECTOS INDIVIDUALMENTE.

EL PRIMER PASO DE LA MOVILIZACION COLECTIVA PARA LOS PROYECTOS ES EL ESTABLECIMIENTO DE UN CONSEJO DE CALIDAD CUYA RESPONSABILIDAD BASICA ES LANZAR, COORDINAR E INSTITUCIONALIZAR LA MEJORA ANUAL DE LA CALIDAD; A MENUUDO EL COMITE DE ALTA DIRECCION ES TAMBIEN EL CONSEJO DE CALIDAD. ES UN ERROR ORGANIZAR ESTOS CONSEJOS UNICAMENTE EN LOS NIVELES INFERIORES DE DIRECCION, YA QUE ESTA ORGANIZACION LIMITA EFICAZMENTE CUALQUIER PROYECTO DE MEJORA DE LA CALIDAD POSTERIOR A LOS MUCHOS UTILES, NO A LOS POCOS VITALES



## EL MODELO DE ITOH

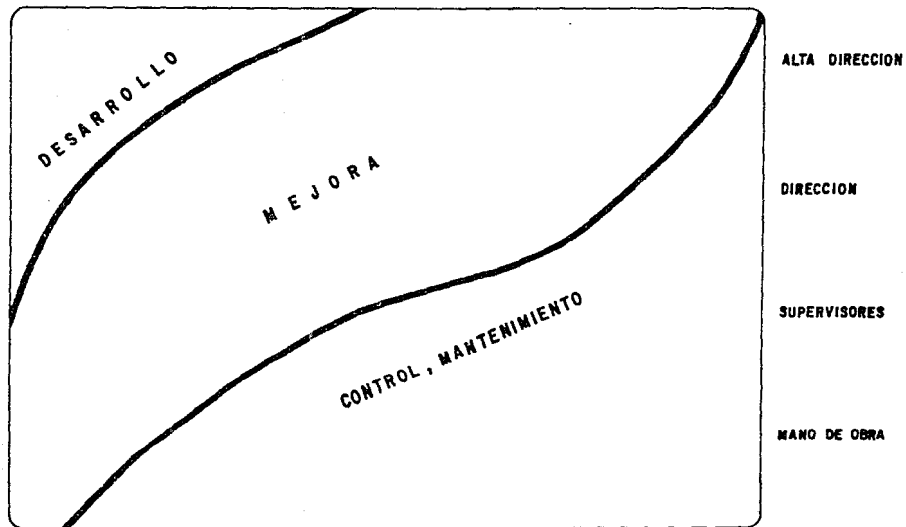


FIGURA 14

QUE PUEDEN PRODUCIR LOS MAYORES RESULTADOS. PARA EVITARLO, LOS ALTOS DIRECTIVOS DEBERAN PERSONALMENTE SER LIDERES Y MIEMBROS DE LOS CONSEJOS SUPERIORES DE CALIDAD.

UNA DE LAS PRIMERAS ACCIONES DE UN CONSEJO ES DEFINIR Y PUBLICAR SUS RESPONSABILIDADES EN FORMA QUE:

- A) LOS MIEMBROS TENGAN UNA CONFLUENCIA DE PARECERES.
- B) EL RESTO DE LA ORGANIZACION ESTE INFORMADA DE LOS PROXIMOS ACONTECIMIENTOS.

ENTRE LOS ELEMENTOS MAS COMUNES DE ESTAS RESPONSABILIDADES ESTAN:

- LA FORMULACION DE LA POLITICA DE LA MEJORA DE LA CALIDAD
- LA ESTIMACION DE LAS DIMENSIONES
- EL ESTABLECIMIENTO DEL PROCESO DE SELECCION DE PROYECTOS.
- EL ESTABLECIMIENTO DEL PROCESO DE SELECCION DEL EQUIPO
- LA PROVISION DE RECURSOS
- LA GARANTIA DE QUE SE EJECUTAN LAS SOLUCIONES DEL PROYECTO.
- EL ESTABLECIMIENTO DE LAS MEDIDAS NECESARIAS.
- PROVEER LA REVISION DEL PROCESO Y LA COORDINACION.
- PROVEER EL RECONOCIMIENTO
- LA REVISION DEL SISTEMA DE RECOMPENSA.

ES ACONSEJABLE QUE LOS CONSEJOS DE CALIDAD PREVEAN LAS POSIBLES PREGUNTAS PROBLEMATICAS QUE SURJAN DE LOS NIVELES

SUBORDINADOS, Y EN EL GRADO EN QUE SEA POSIBLE, DEN LAS RESPUESTAS EN EL MOMENTO DE ANUNCIAR LA INTENCION DE ACOMETER LA MEJORA ANUAL DE CALIDAD.

UNA PARTE FUNDAMENTAL DEL ENFOQUE ESTRUCTURADO DE LA EMPRESA HACIA LA MEJORA DE LA CALIDAD ES EL PROCESO DE SELECCION DEL PROYECTO Y EL CUAL CONSTA DE LOS SIGUIENTES PASOS:

- A) NOMINACION DEL PROYECTO
- B) SELECCION DEL PROYECTO
- C) DEFINICIONES DE LA MISION DEL PROYECTO
- D) PUBLICACION.

A CONTINUACION SE COMENTAN ESTOS PASOS:

ALGUNAS NOMINACIONES SE PUEDEN DERIVAR DE LOS SISTEMAS FORMALES YA EXISTENTES TALES COMO LAS INFORMACIONES SOBRE LAS INSATISFACCIONES DE LOS CLIENTES, EVALUACIONES DE LA CALIDAD DE LA COMPETENCIA, INFORME DE LA FUERZA DE VENTAS, DATOS CONTABLES SOBRE COSTOS ETC. POR SU PARTE, LOS CONSEJOS DE LA CALIDAD RECIBEN NOMINACIONES DE VARIAS FUENTES PRINCIPALES, TALES COMO:

- NOMINACIONES SOLICITADAS. INVITACION AL PERSONAL A TRAVES DE LA CADENA DE MANDO O UN RECEPTOR DESIGNADO.
- DANDO LA VUELTA. SE DESIGNAN ESPECIALISTAS PARA VISITAR LOS DIVERSOS DEPARTAMENTOS Y OBTENER SUS PUNTOS DE VISTA.

- DE LOS PROPIOS MIEMBROS DEL CONSEJO.

POTENCIALMENTE LA MANO DE OBRA ES TAMBIEN UNA FUENTE UTIL, YA QUE CON RESPECTO A ALGUNOS PROBLEMAS NADIE CONOCE MAS QUE ESTA. LAS EMPRESAS HAN APRENDIDO A ESTABLECER DOS CONJUNTOS DE CRITERIOS PARA SELECCIONAR LOS PROYECTOS:

1. CRITERIOS PARA ELEGIR LOS PRIMEROS PROYECTOS QUE SE HAN DE ACOMETER POR CUALQUIERA DE LOS EQUIPOS.
2. CRITERIOS PARA ELEGIR LOS PROYECTOS POSTERIORES.

ESTOS CRITERIOS SE DETALLAN EN LA FIGURA (15). PARA CADA PROYECTO SELECCIONADO, EL CUAL ESTABLECE EL OBJETIVO DEL MISMO, CONFORME LAS EMPRESAS VAN ADQUIRIENDO EXPERIENCIA ESTAS DECLARACIONES ADQUIEREN FORMA, INCLUYENDO CIERTO GRADO DE CUANTIFICACION, ASI, LA LISTA DE PROYECTOS SE PUBLICA OFICIALMENTE LO QUE LE CONFIERE LEGITIMIDAD PASANDO A FORMAR PARTE DEL PLAN EMPRESARIAL.

UNA FASE SIGUIENTE ES LA DESIGNACION POR EL CONSEJO DE UN EQUIPO PARA CADA PROYECTO, Y EL CUAL SE INTEGRA DESPUES DE CONSULTAR CON LOS GERENTES DE LOS DEPARTAMENTOS AFECTADOS; EL PROCESO DE SELECCION GENERALMENTE REQUIERE LA CONSIDERACION DE QUE DEPARTAMENTOS DEBEN SER REPRESENTADOS POR EL EQUIPO; DE QUE NIVEL JERARQUICO DEBEN PROCEDER LOS MIEMBROS Y QUE INDIVIDUOS DENTRO DE ESTE NIVEL. GENERALMENTE LOS DEPARTAMENTOS REPRESENTADOS SON:

- LOS DEPARTAMENTOS ENFERMOS
- LOS DEPARTAMENTOS REPARADORES
- LOS DEPARTAMENTOS DE DIAGNOSTICO

## SELECCION DE PROYECTOS

| CRITERIOS  | PUNTOS A CONSIDERAR  |
|--|--|
| <p>PRIMEROS PROYECTOS<br/>( EL PRIMER PROYECTO TIENE QUE SER UN GANADOR ).</p> | <p>A).- DEBERA ESTAR RELACIONADO CON UN PROBLEMA CRONICO.<br/>B).- DEBERA SER FACTIBLE<br/>C).- DEBERA SER SIGNIFICATIVO.<br/>D).- LOS RESULTADOS DEBERAN SER MENSURABLES, TANTO EN -<br/>DINERO COMO TECNOLOGICAMENTE.</p>  |
| <p>PROYECTOS POSTERIORES:<br/>( QUE HAGAN EL MAXIMO BIEN A LA EMPRESA ).</p>   | <p>A).- RENDIMIENTO DE LA INVERSION, PRIORIDAD DETERMINADA POR LA DIRECCION<br/>B).- GRADO DE MEJORA POTENCIAL<br/>C).- URGENCIA<br/>D).- POSIBILIDAD DE SOLUCION TECNOLOGICA<br/>E).- SALUD DE LA LINEA DEL PRODUCTO.<br/>F).- PROBABLE RESISTENCIA A CAMBIAR</p> |

UNA VEZ SELECCIONADO EL EQUIPO SE PUBLICAN LOS NOMBRES DE LOS MIEMBROS JUNTO CON LA MISION DE SU PROYECTO LO QUE LO LEGITIMA Y LE DA CIERTOS DERECHOS. EXISTEN ALGUNAS RAZONES PERSUASIVAS QUE EXIGEN QUE TODOS LOS ALTOS DIRECTIVOS ESTEN PERSONALMENTE EN ALGUNOS EQUIPOS; LA FALTA DE COMPRESION DE LA DIRECCION HA CONTRIBUIDO A QUE FRACASEN ALGUNOS ESFUERZOS BIEN INTENCIONADOS PARA INSTITUIR LA MEJORA ANUAL.

ALGUNAS EMPRESAS HAN ESTADO PROBANDO EQUIPOS CUYOS MIEMBROS INCLUYEN PERSONAL DE MANO DE OBRA, LAS RAZONES FUNDAMENTALES PARA ESTO SON:

- INCREMENTAR LA PARTICIPACION DE LOS TRABAJADORES Y POR TANTO MEJORAR LAS RELACIONES HUMANAS Y LA SATISFACCION CON EL TRABAJO.
- OBTENER APORTACIONES CONCRETAS AL PROYECTO POR PARTE DE LOS TRABAJADORES, TALES COMO EL CONOCIMIENTO DE LOS SINTOMAS Y LAS TEORIAS DE LAS CAUSAS.

EN RELACION CON ESTO RESULTA UTIL COMPRENDER CON DETALLE EL CONTRASTE ENTRE LOS EQUIPOS MULTIFUNCIONALES Y LOS CIRCULOS DE CONTROL DE CALIDAD, LO QUE SE OBSERVA EN LA FIGURA (16).

LA RESPONSABILIDAD DEL EQUIPO SE CIRCUNSCRIBE EN:

- LA DEFINICION DE LA MISION DEL PROYECTO. LA PREPARA EL CONSEJO Y ES EXCLUSIVA DE CADA EQUIPO.
- UNA CARTA QUE ES SIMILAR PARA TODOS LOS EQUIPOS. LA CUAL DESCRIBE LAS ACTIVIDADES QUE TIENEN QUE LLEVAR

A CABO EL EQUIPO CON OBJETO DE LOGRAR SU MISION.  
LAS ACTIVIDADES ESTABLECIDAS EN LA CARTA SE PUEDEN  
RESUMIR DE LA SIGUIENTE MANERA:

- ANALIZAR LOS SINTOMAS
- TEORIZAR RESPECTO A LAS CAUSAS
- COMPROBAR LAS TEORIAS
- ESTABLECER LAS CAUSAS
- FAVORECER UN REMEDIO
- PROBAR EL REMEDIO BAJO CONDICIONES OPERATIVAS
- ESTABLECER CONTROLES PARA MANTENER LOS BENEFICIOS

LA SECUENCIA PUEDE COMPRENDERSE MEJOR SI LAS ACTIVIDADES  
SE AGRUPAN EN DOS VIAJES, EL DIAGNOSTICO Y EL REMEDIADOR.

UNA FALLA FRECUENTE ENTRE LOS EQUIPOS NO PREPARADOS ES  
QUE APLICAN UN REMEDIO ANTES DE CONOCER LAS CAUSAS (FIGURA  
17); EL EQUIPO NO TIENE UN JEFE EN SENTIDO PERSONAL, ES  
SUPERVISADO IMPERSONALMENTE POR LA DEFINICION DE LA MISION Y  
LA CARTA.

SOBRE ESTA FASE LOS EQUIPOS NO ESTAN ADSCRITOS A LA  
CADENA DE MANDO DEL ORGANIGRAMA, ESTO PUEDE SER UNA DESVENTA-  
JA, ASI, ALGUNAS EMPRESAS DESIGNAN A ALTOS DIRECTIVOS PARA  
QUE SEAN PATROCINADORES O PROTECTORES DE PROYECTOS CONCRETOS.

## CONTRASTE ENTRE LOS CIRCULOS DE C C Y LOS EQUIPOS ENCARGADOS DE PROYECTOS

| CARACTERISTICAS                    | CIRCULOS C C   | EQUIPOS DE PROYECTOS  |
|------------------------------------|--|---|
| MISION PRIMARIA                    | MEJORAR LAS RELACIONES HUMANAS                       | MEJORAR LA CALIDAD  |
| MISION SECUNDARIA                  | MEJORAR LA CALIDAD                                   | MEJORAR LA PARTICIPACION                                    |
| AMBITO DEL PROYECTO                | DENTRO DE UN SOLO DEPARTAMENTO                       | MULTIDEPARTAMENTAL  |
| TAMAÑO DEL PROYECTO                | UNO DE LOS MUCHOS UTILES                             | UNO DE LOS POCOS VITALES                                    |
| MIEMBROS                           | DE UN SOLO DEPARTAMENTO                              | DE VARIOS DEPARTAMENTOS                                     |
| PARTICIPACION                      | VOLUNTARIA   | OBLIGATORIA   |
| ESTATUS JERARQUICO DE LOS MIEMBROS | TIPICAMENTE LA MANO DE OBRA                          | TIPICAMENTE, GERENTE O PROFESIONALES                        |
| CONTINUIDAD                        | EL CIRCULO PERMANECE INTACTO, PROYECTO TRAS PROYECTO | EL EQUIPO ES AD HOC, SE DESHACE CUANDO SE ACABA EL PROYECTO |



DE TAL MANERA EL EQUIPO SE VA ABRIENDO PASO GRADUALMENTE A TRAVES DE SU CARTA; EL VIAJE DE DIAGNOSTICO ESTABLECE LAS CAUSAS Y EL VIAJE REMEDIADOR PROPORCIONA LAS SOLUCIONES Y ESTABLECE LOS CONTRATOS PARA CONSERVAR LOS BENEFICIOS.

IMPORTANTE ES QUE EN LA MAYORIA DE LAS OPERACIONES LA MEJORA DE LA CALIDAD ES UN PARAMETRO NUEVO, EL CUAL SE TIENE QUE ENTRETEJER DENTRO DEL SISTEMA DE EVALUACION DEL COMPORTAMIENTO EN TODOS LOS NIVELES JERARQUICOS.

ES POR ESTO QUE LA ALTA DIRECCION TIENE DOS INTERESES PRINCIPALES EN LOS PROGRESOS QUE SE HACEN EN LA MEJORA DE LA CALIDAD:

- A) LOS PROGRESOS EN LOS PROYECTOS CLAVE INDIVIDUALES.
- B) LOS PROGRESOS EN TODOS LOS PROYECTOS EN CONJUNTO.

DE FORMA TIPICA SE NECESITAN UNOS CUANTOS AÑOS PARA ESTABLECER LA MEJORA COMO PARTE INTEGRAL Y CONTINUADA DEL PLAN EMPRESARIAL. EL PERIODO DE VARIOS AÑOS CONSTA DE LOS SIGUIENTES PASOS:

- ESTUDIO DE LAS ALTERNATIVAS Y DECISION DE TOMAR EL CAMINO DE LA MEJORA ANUAL DE LA CALIDAD.
- SELECCION DE UN LUGAR DE PRUEBA Y REALIZACION DE UNA PRUEBA PILOTO.
- EVALUACION DE LOS RESULTADOS DEL LUGAR DE PRUEBA, REVISION DEL ENFOQUE Y DECISION DE AMPLIAR.

| ORGANIZACION PARA EL DIAGNOSTICO Y REMEDIO          |                 |                  |                         |                         |                       |
|---|-----------------|------------------|-------------------------|-------------------------|-----------------------|
|   | EQUIPO PROYECTO | RECUR.(1) AD HOC | FUNCION (2) DIAGNOSTICO | FUNCION (3) REMEDIADORA | DEPART. (4) OPERATIVO |
| <b>VIAJE DE DIAGNOSTICO</b>                         |                 |                  |                         |                         |                       |
| ESTABLECER PLAN DE ENFOQUE                          | X               |                  |                         |                         |                       |
| ESTUDIAR SINTOMAS                                   | X               | X                |                         |                         |                       |
| TEORIZAR SOBRE LAS CAUSAS                           | X               | X                |                         |                         |                       |
| RECOGER Y ANALIZAR DATOS PARA COMPROBAR LAS TEORIAS |                 |                  | X                       |                         |                       |
| ESTABLECER LA (S) CAUSA (S)                         | X               |                  |                         |                         |                       |
| <b>VIAJE REMEDIADOR</b>                             |                 |                  |                         |                         |                       |
| FOMENTAR EL REMEDIO                                 | X               |                  |                         |                         |                       |
| PROBAR EL REMEDIO BAJO CONDICIONES OPERATIVAS       | X               |                  |                         | X                       | X                     |
| ESTABLECER CONTROLES PARA MANTENER LOS BENEFICIOS   | X               |                  |                         |                         | X                     |
| INFORMAR DE LOS RESULTADOS                          | X               |                  |                         |                         |                       |

FIGURA 17

- 1.- RECURSOS AD HOC INCLUYEN TODOS AQUELLOS QUE ESTAN EN SITUACION DE AYUDAR AL PROYECTO.
- 2.- LA FUNCION DE DIAGNOSTICO: CUALQUIER ENTIDAD QUE LLEVA A CABO LA TAREA DE RECOGIDA Y ANALISIS DE DATOS.
- 3.- LA FUNCION REMEDIADORA: CUALQUIER ORGANIZACION QUE PROPORCIONA UN REMEDIO A LA CAUSA.
- 4.- EL DEPARTAMENTO OPERATIVO: CUALQUIER ORGANIZACION EN LA CUAL SE INSTALA EL REMEDIO.

- AMPLIACION POR TODA LA EMPRESA: FUSION CON EL PLAN EMPRESARIAL.

PARA QUE TENGA LUGAR UN CAMBIO SIGNIFICATIVO ES DE VITAL IMPORTANCIA QUE SE PERCIBA AMPLIAMENTE QUE LOS ALTOS DIRECTIVOS PARTICIPAN, DADO QUE EN LA MAYORIA DE LAS EMPRESAS ES COMUN QUE NO PASE UN AÑO SIN QUE EXISTA UNA CAMPAÑA DE CUALQUIER TIPO. ESTO EN LUGAR DE SER POSITIVO SE CONVIERTE EN NEGATIVO, YA QUE SE AYADEN CARGAS A LOS SUBORDINADOS, LA PARTICIPACION DE LA ALTA DIRECCION YA NO ES EVIDENTE, LOS RESULTADOS NO RESPONDEN A LAS PREDICCIONES DE SUS PARTIDARIOS, LA CAMPAÑA NO PERDURA Y DESAPARECE POR OTRA.

INSTITUCIONALIZAR LA MEJORA ANUAL ES CAMBIAR PROFUNDAMENTE LA CULTURA, LO QUE A SU VEZ EXIGE UN CAMBIO PROFUNDO EN LOS SISTEMAS DE RECONOCIMIENTO Y RECOMPENSAS, SI NO HAY TAL CAMBIO SENSIBLE, LAS PRIORIDADES DE LOS GERENTES OPERATIVOS NO CAMBIARAN.

EL ESTABLECIMIENTO DE LA MEJORA DE LA CALIDAD EXIGE LA FORMACION AMPLIA DE TODO EL EQUIPO DE DIRECCION EN EL PROCESO, SUS METODOS Y HERRAMIENTAS.

### II.3 LA FILOSOFIA DE KAORU ISHIKAWA.

ISHIKAWA DEFINE AL CONTROL DE CALIDAD DE LA MANERA SIGUIENTE:

"ES DESARROLLAR, DISEÑAR, MANUFACTURAR Y MANTENER UN PRODUCTO DE CALIDAD QUE SEA EL MAS ECONOMICO, EL MAS UTIL Y SIEMPRE SATISFACTORIO PARA EL CONSUMIDOR".

LOS PUNTOS ESTRATEGICOS DE ESTA DEFINICION SE RELACIONAN CON:

REALIZAR CONTROL DE CALIDAD CON EL FIN DE PRODUCIR ARTICULOS QUE SATISFAGAN LOS REQUISITOS DE LOS CONSUMIDORES.

- HACER HINCAPIE EN LA ORIENTACION HACIA EL CONSUMIDOR.
- CONOCER LA INTERPRETACION QUE DAMOS A LA PALABRA CALIDAD EN UNA INTERPRETACION MAS ESTRECHA. SIGNIFICA CALIDAD DEL PRODUCTO, EN SU INTERPRETACION MAS AMPLIA CONTROLAR LA CALIDAD EN TODAS SUS MANIFESTACIONES.
- POR MUY BUENA QUE SEA LA CALIDAD, EL PRODUCTO NO PODRA SATISFACER AL CLIENTE SI EL PROCESO ES EXCESIVO.

AL CONTROL TOTAL DE CALIDAD SE LLAMA TAMBIEN "CONTROL DE CALIDAD INTEGRADO", "CONTROL DE CALIDAD CON PLENA PARTICIPACION" Y "CONTROL DE CALIDAD GERENCIAL".

AHORA BIEN, EL PRIMER PASO ES SABER EL VERDADERO SIGNIFICADO DEL CONCEPTO DE CALIDAD LO CUAL SE DEBE MIRAR CON ESCEPTICISMO.

EN GENERAL, EL PROCEDIMIENTO ES EL SIGUIENTE: PRIMERO

SE HAN DE DETERMINAR LAS CARACTERISTICAS DE CALIDAD REALES  
PARA UN PRODUCTO DADO Y LUEGO RESOLVER LOS PROBLEMAS DE COMO  
MEDIR TALES CARACTERISTICAS Y COMO FIJAR LAS NORMAS DE

CALIDAD PARA EL PRODUCTO. DESPUES SE ESCOGERAN CARACTERISTICAS DE CALIDAD SUSTITUTAS QUE PROBABLEMENTE TENGAN ALGUNA RELACION CON LAS REALES. LUEGO VENDRA LA TAREA DE ESTABLECER LA RELACION ENTRE LAS CARACTERISTICAS DE CALIDADES REALES Y SUSTITUTAS MEDIANTE ESTADISTICAS Y ANALISIS DE CALIDAD. SOLO ENTONCES SE SABRA HASTA QUE PUNTO PODEMOS VALERNOS DE LAS CARACTERISTICAS SUSTITUTAS PARA CUMPLIR LAS REALES.

UNA VEZ DETERMINADAS LAS CARACTERISTICAS DE CALIDAD REALES QUEDA POR ESCOGERSE EL LENGUAJE QUE EMPLEAREMOS PARA EXPRESARLAS. YA QUE LOS REQUISITOS DE LOS CONSUMIDORES NO SIEMPRE SE PUEDEN EXPRESAR EN UNA FORMA QUE SE PRESTE PARA SU APLICACION POR PARTE DE LA FABRICA. SIEMPRE HAY DISTINTAS INTERPRETACIONES, Y CUANDO ESTAS DIFIEREN CON LOS METODOS DE PRODUCCION, TABIEN PUEDEN VARIAR. A CONTINUACION DAMOS ALGUNAS IDEAS DE COMO EXPRESAR LA CALIDAD:

- A) DETERMINAR LA UNIDAD DE GARANTIA
- B) DETERMINAR EL METODO DE MEDICION
- C) DETERMINAR LA IMPORTANCIA RELATIVA DE LAS CARACATERISTICAS DE CALIDAD.

GENERALMENTE LOS DEFECTOS Y FALLAS SE CLASIFICAN DE LA SIGUIENTE MANERA:

- UN DEFECTO CRITICO
- UN DEFECTO GRANDE CALIDAD RETROGRADA
- UN DEFECTO MENOR

- D) LLEGAR A UN CONSENSO SOBRE DEFECTOS Y FALLAS:  
FIJAR POR ESCRITO LIMITES PARA FORMALIZARLOS DENTRO

DE UNA SERIE DE NORMAS

- E) REVELAR LOS DEFECTOS OCULTOS LATENTES. HAY QUIENES CONSIDERAN QUE UN PRODUCTO ES DEFECTUOSO SOLAMENTE CUANDO ES INUTILIZABLE Y HAY QUE DESCARTARLO. LOS ARTICULOS CORREGIDOS, LOS DE ACEPTACION ESPECIAL Y LOS AJUSTADOS SON TODOS DEFECTUOSOS. EN EL ENSAMBLAJE SE HACE UN BUEN PRODUCTO CUANDO ESTE PASA DIRECTAMENTE DEL PRIMER PROCESO HASTA EL FINAL SIN AJUSTES NI MODIFICACIONES. LA TASA DE PRODUCTOS BUENOS ELABORADOS DE ESTA MANERA SE LLAMA PORCENTAJE DE PASO DIRECTO.
- F) OBSERVAR LA CALIDAD ESTADISTICAMENTE.
- G) CALIDAD DEL DISEÑO Y CALIDAD DE ACEPTACION.- LA CALIDAD DEL DISEÑO TAMBIEN SE LLAMA CALIDAD OBJETIVO. LA CALIDAD DE ACEPTACION SE DENOMINA TAMBIEN CALIDAD COMPATIBLE, PUES ES UNA INDICACION DE LA MEDIDA EN QUE LOS PRODUCTOS REALES SE CIVEN A LA CALIDAD DEL DISEÑO. SI HAY DISCREPANCIA ENTRE LA CALIDAD DEL DISEÑO Y LA CALIDAD DE ACEPTACION, ESTO SIGNIFICA QUE HAY DEFECTOS O CORRECCIONES, CUANDO LA CALIDAD DE ACEPTACION SUBE, EL COSTO BAJA.

SI EL CONTROL DE CALIDAD ES SINONIMO DE INSPECCION LOS COSTOS REALMENTE AUMENTARAN, SOBRE TODO SI NOS CEJIMOS AL VIEJO ESTILO DE CC QUE HACE HINCAPIE EN LA INSPECCION-EMPERO, CUANDO MEJORAMOS LA CALIDAD DE ACEPTACION,

DISMINUIRA LA FRECUENCIA DE DEFECTOS, CORRECCIONES Y AJUSTES, EN LO CUAL SE REFLEJAN LOS COSTOS Y SE MEJORA LA PRODUCTIVIDAD.

AHORA BIEN, HAY NORMAS PERFECTAS, SEAN NACIONALES, INTERNACIONALES O DE UNA EMPRESA, YA QUE LOS REQUISITOS DE LOS CLIENTES CAMBIAN CONTINUAMENTE Y AÑO TRAS AÑO SE EXIGE UNA CALIDAD MAYOR, ASI LAS NORMAS SE TORNAN ANTICUADAS MUY PRONTO.

UN BUEN CONTROL SIGNIFICA REVISAR LAS NORMAS DE CALIDAD CONSTANTEMENTE PARA VER QUE REFLEJEN LA VOZ DEL CONSUMIDOR Y SUS RECLAMOS, ASI COMO LOS REQUISITOS DEL SIGUIENTE PROCESO. EL CEARSE DEMASIADO A LAS NORMAS CONDUCE A LA ARROGANCIA DENTRO DE LA INDUSTRIA, A LA COERCION POR PARTE DEL ESTADO Y AL DESCONTENTO DE LOS CONSUMIDORES.

CUANDO UNA PLANTA PRODUCE ARTICULOS DEFECTUOSOS O FRACASA EN ALGO, SOLAMENTE EL 20 AL 25 POR CIENTO DE LA CULPA PUEDE ATRIBUIRSE A LOS OPERARIOS DE LINEA. LA MAYOR PARTE DE LA CULPA CORRESPONDE A LOS EJECUTIVOS, EL SISTEMA DE CONTROL ESPIRITUAL SIMPLEMENTE PRETENDE ATRIBUIR LA CULPA A LOS SUBALTERNOS.

PLANEAR, HACER, VERIFICAR, ACTUAR, ESTO ES LO SE LLAMA: "CIRCULO DE CONTROL" Y SE TIENE QUE MOVER EN LA DIRECCION CORRECTA. BAJO ESTE ENFOQUE, HA PARECIDO ACONSEJABLE REDEFINIR ESTE CIRCULO DIVIDIENDOLO EN SEIS CATEGORIAS QUE SE MUESTRAN EN LA FIGURA (18) Y SE EXPLICAN A CONTINUACION DE MANERA BREVE:



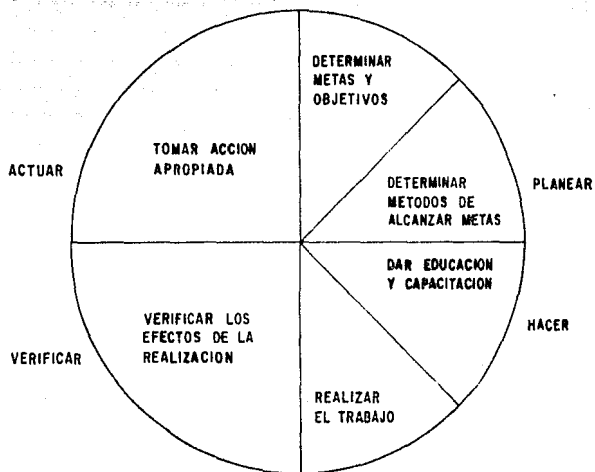


FIGURA 18. CIRCULO DE CONTROL

## 1.- DETERMINAR METAS Y OBJETIVOS

DETERMINADA UNA POLITICA, LAS METAS SE HACEN EVIDENTES POR SI MISMAS, ESTAS METAS DEBEN EXPRESARSE CONCRETAMENTE EN CIFRAS, Y PARA HACERLO SE NECESITAN EXPLICACIONES RACIONALES, TAMBIEN DEBEN EXPRESARSE CON UN PROPOSITO, MOSTRANDOLES LAS MISMAS A LOS EMPLEADOS MEDIANTE CIFRAS Y TERMINOS CONCRETOS; DECIRLES TODO LO QUE NECESITAN SABER, INCLUYENDO INFORMACION SOBRE PERSONAL, CALIDAD, COSTO, UTILIDADES, VOLUMEN DE PRODUCCION Y PLAZOS DE ENTREGA. HAY QUE EVITAR LAS ORDENES ABSTRACTAS COMO "ESTUDIEN" O "CONTROLEN EFICAZMENTE". ESTOS TERMINOS SUENAN BIEN METODOLOGICAMENTE, PERO NO PRODUCEN BUENAS PRACTICAS DE CONTROL.

AL FIJAR METAS, ES PRECISO ASIGNAR CON PLAZOS MUY CLAROS, MAXIMOS Y MINIMOS QUE DEBEN FIJARSE CON BASE EN PROBLEMAS QUE LA EMPRESA DESEE RESOLVER.

LAS POLITICAS Y METAS DEBERAN HACERSE POR ESCRITO Y DISTRIBUIRSE AMPLIAMENTE. CUANTO MAS BAJO ESTE EN EL ORGANIGRAMA EL NIVEL DE LOS EMPLEADOS A QUIENES VAN DIRIGIDAS LAS POLITICAS Y METAS, MAS IMPORTANTE ES QUE SEAN CONCRETAS, EXPLICITAS Y SUFICIENTEMENTE INFORMATIVAS. AL MISMO TIEMPO, TODAS LAS DECLARACIONES SOBRE POLITICA Y METAS DEBEN ARMONIZAR (DESPLIEGUE DE POLITICAS Y DE METAS).

DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA GERENCIA, LAS METAS SE DIVIDEN EN PRIORITARIAS Y RUTINARIAS, AMBAS DEBEN FIJARSE AL MISMO TIEMPO.

2.- DETERMINAR METODOS PARA ALCANZAR LAS METAS:  
NORMALIZACION DEL TRABAJO.

SI SE FIJAN METAS Y OBJETIVOS, PERO NO SE ACOMPANAN CON METODOS PARA ALCANZARLOS, EL CONTROL DE CALIDAD ACABA POR SER UN SIMPLE EJERCICIO MENTAL.

EL PROCESO DE FACTORES CAUSALES, TIENE QUE CONTROLARSE A FIN DE OBTENER MEJORES PRODUCTOS Y EFECTOS, ESTE ENFOQUE PREVE LOS PROBLEMAS Y LOS EVITA ANTES DE QUE OCURRAN, RAZON POR LA CUAL LO LLAMAREMOS CONTROL DE VANGUARDIA. EN CAMBIO, SI LA PERSONA SE PREOCUPA POR EL DESEMPEÑO DE SU EMPRESA, SOLO DESPUES DE LOS HECHOS, POR EJEMPLO CUANDO AL ACERCARSE EL FINAL DEL MES DESCUBRE QUE LAS VENTAS NO ALCANZAN LO PREVISTO Y TRATA DE INTENSIFICARLAS RAPIDAMENTE, ESTE METODO SE LLAMA CONTROL DE RETAGUARDIA.

AUNQUE LOS FACTORES CAUSALES SON MUCHOS, LOS VERDADERAMENTE IMPORTANTES, LOS QUE TENDRAN UN IMPACTO GRANDE SOBRE LOS EFECTOS, NO SON MUCHOS. SI SEGUIMOS EL PRINCIPIO ESTABLECIDO POR VILFREDO PARETO, TODO LO QUE TENEMOS QUE HACER ES NORMALIZAR DOS O TRES DE LOS FACTORES CAUSALES MAS IMPORTANTES Y CONTROLARLOS, MAS LO PRIMERO ES ENCONTRAR ESTOS FACTORES CAUSALES IMPORTANTES.

EN ESA BUSQUEDA HAY QUE CONSULTAR CON PERSONAS CONOCEDORAS DEL PROCESO EN CUESTION, EL ANALISIS DEL PROCESO ES EL PRIMER PASO HACIA LA NORMALIZACION. ULTIMAMENTE LA TAREA DE ESTABLECER O REVISAR NORMAS HA RECAIDO SOBRE LOS

CIRCULOS DE CC, DADO SU CONOCIMIENTO INTIMO DEL LUGAR DE TRABAJO.

SI LAS NORMAS Y REGLAMENTOS RECIENTE FIJADOS NO SE REVISAN EN UN LAPSO DE SEIS MESES, ES PRUEBA DE QUE NADIE LO ESTA UTILIZANDO SERIAMENTE. CUANDO LA GENTE SE DEDICA A ANALIZAR LOS PROCESOS Y A REVISAR LAS NORMAS, LA TECNOLOGIA PROGRESA Y SE ACUMULA EN LA INDUSTRIA.

3.- DAR EDUCACION Y CAPACITACION.

LOS SUPERIORES TIENEN LA FUNCION DE EDUCAR Y DESARROLLAR A SU SUBALTERNO, EN EL TRABAJO PRACTICO. UNA VEZ QUE EL SUBALTERNO HA SIDO EDUCADO DE ESTA MANERA, SE LE DELEGA AUTORIDAD Y SE LE DA LIBERTAD PARA HACER SU TRABAJO, DE ESTE MODO. EL SUBALTERNO PODRA CRECER.

SI UNO NO CONFIA EN LOS SUBALTERNOS SINO QUE IMPONE CONTROLES ESTRUCTURADOS E INSPECCIONES FRECUENTES, NO PUEDE SER BUEN GERENTE.

MEDIANTE LA EDUCACION Y LA CAPACITACION LOS SUBALTERNOS SE TORNAVAN CONFIABLES Y EL TRAMO DE CONTROL SE AMPLIA MAS Y MAS.

4.- REALIZAR EL TRABAJO.

SE PUEDE OBLIGAR A LOS SUBALTERNOS A REALIZAR UN TRABAJO DANDOLES UNA ORDEN, PERO ESTO TENDRA TROPIEZOS, YA QUE LAS CONDICIONES CAMBIAN CONSTANTEMENTE, Y LAS ORDENES DADAS POR

LOS SUPERIORES NUNCA ESTARAN AL DIA RESPECTO A LAS SITUACIONES CAMBIANTES.

5.- VERIFICAR LOS EFECTOS DE LA REALIZACION.

LO MAS IMPORTANTE EN LA GERENCIA ES EL PRINCIPIO DE EXCEPCION. SI LAS COSAS SE DESARROLLAN DE ACUERDO CON LAS METAS Y LAS NORMAS FIJADAS, ENTONCES SE DEBEN DEJAR QUE SIGAN ASI. PERO SI SURGEN HECHOS INESPERADOS O SITUACIONES QUE SE APARTAN DE LO RUTINARIO, EL GERENTE DEBERA INTERVENIR.

EL OBJETO DE VERIFICAR ES DESCUBRIR TALES EXCEPCIONES, PARA CUMPLIR ESTA TAREA EFICIENTEMENTE ES NECESARIO ENTENDER CON CLARIDAD LAS POLITICAS BASICAS, LAS METAS Y LOS PROCEDIMIENTOS DE NORMALIZACION Y EDUCACION.

- VERIFICAR LAS CAUSAS:

EL PRIMER PASO EN LA VERIFICACION ES VER SI TODOS LOS FACTORES CAUSALES ESTAN BAJO CONTROL, HAY QUE EXAMINAR CADA PROCESO PARA VER SI LOS FACTORES CAUSALES SE HAN ENTENDIDO CLARAMENTE Y SI ARMONIZAN CON LAS NORMAS FIJADAS.

PARA ESTE FIN, ES PRECISO VISITAR CADA PLANTA, HAY QUE IR CON UN PROPOSITO CLARO Y VERIFICAR QUE SE OBSERVA, COMPARANDO SIEMPRE CON LAS NORMAS Y REGLAMENTOS. EL NUMERO DE FACTORES CAUSALES ES ILIMITADO Y UNA PERSONA NO PUEDE VERIFICARLOS TODOS; POR ESTO ES PRECISO DAR PRIORIDAD A LOS MAS IMPORTANTES O A LOS QUE PODRAN SER PELIGROSOS. UNA LISTA DE VERIFICACION RESULTA UTIL.

- VERIFICAR POR MEDIO DE LOS EFECTOS.

OTRO METODO CONSISTE EN VERIFICAR UN PROCESO O TRABAJO POR SUS EFECTOS. SI LOS EFECTOS SON INADECUADOS, SIGNIFICA QUE ALGO RARO SUCEDE EN ALGUNOS DE LOS PROCESOS Y QUE HAY PROBLEMAS ALLI, LA FUNCION DEL GERENTE ES DESCUBRIR LAS RAZONES DE LA IRREGULARIDAD, QUE RADICA EN LOS FACTORES CAUSALES, EL CONTROL DEL PROCESO NO SERA PROBLEMA.

HAY CIERTOS PUNTOS QUE SE LLAMAN PUNTOS DE CONTROL, SON LOS QUE SE EMPLEAN PARA VERIFICAR LOS PROCESOS Y LA ADMINISTRACION POR MEDIO DE SUS EFECTOS.

LOS EFECTOS OBTENIDOS MEDIANTE ESTA VERIFICACION SE DEBEN COMUNICAR A LAS DIVISIONES Y A LOS TRABAJADORES EN CUESTION LO MAS PRONTO POSIBLE, SE DEBEN ENCONTRAR LAS RAZONES DE LAS EXCEPCIONES, Y LUEGO OCUPARSE PRONTAMENTE DE SUS FACTORES CAUSALES.

#### 6.- TOMAR LA ACCION APROPIADA

ES NECESARIO ENCONTRAR LOS FACTORES CAUSALES DE LAS EXCEPCIONES Y TOMAR LA ACCION APROPIADA PARA IMPEDIR QUE LAS EXCEPCIONES VUELVAN A REPETIRSE, HAY QUE PONER FRENO A LAS IRREGULARIDADES, EN CUALQUIER CASO, NO BASTA HACER AJUSTES EN LOS FACTORES CAUSALES; HAY QUE TRATAR DE ELIMINAR AQUELLOS QUE HAN OCASIONADO LAS EXCEPCIONES. LOS AJUSTES Y LA PREVENCION DE LA REPETICION SON DOS COSAS DIFERENTES, TANTO CONCEPTUALMENTE COMO EN TERMINOS DE LAS ACCIONES QUE SE HAN DE TOMAR.

SI EN LOS PASOS ANTERIORES SE EMPLEAN METODOS

ESTADISTICOS, EL PROCESO SE CONVIERTE EN CONTROL ESTADISTICO. RESPECTO AL COSTO SE CONVIERTE EN CONTROL ESTADISTICO DE COSTOS. LAS CAUSAS PRINCIPALES QUE PONEN OBSTACULOS AL CONTROL Y A LAS MEJORAS SE MUESTRAN A CONTINUACION:

- PASIVIDAD ENTRE LOS ALTOS EJECUTIVOS Y GERENTES; LOS QUE EVADEN RESPONSABILIDADES.
- PERSONAS QUE PIENSAN QUE TODO MARCHA BIEN Y QUE NO HAY NINGUN PROBLEMA; ESTAN SATISFECHAS CON EL STATU QUO Y LES FALTA COMPRESION DE ASPECTOS IMPORTANTES.
- PERSONAS QUE PIENSAN QUE SU EMPRESA ES CON MUCHO LA MEJOR , DIGAMOS QUE SON EGOCENTRICAS.
- PERSONAS QUE PIENSAN QUE LA MEJOR MANERA DE HACER ALGO Y LA MAS FACIL ES AQUELLA QUE CONOCEN,

PERSONAS QUE CONFIAN EN SU PROPIA E INSUFICIENTE EXPERIENCIA,

- PERSONAS QUE SOLO PIENSAN EN SI MISMAS O EN SU PROPIA DIVISION, PERSONAS IMBUIDAS DE SECCIONALISMO.
- PERSONAS QUE NO TIENEN OIDOS PARA LAS OPINIONES DE OTROS.
- PERSONAS QUE ANHELAN DESTACARSE, PENSANDO SIEMPRE EN SI MISMAS.
- EL DESANIMO, LOS CELOS Y LA ENVIDIA.
- PERSONAS QUE NO VEN LO QUE SUCEDE DMAS ALLA DE SU ENTORNO INMEDIATO.
- PERSONAS QUE SIGUEN VIVIENDO EN EL PASADO FEUDAL.

PARA DESPEJAR ESTAS ACTITUDES ERRADAS, LOS ACTIVISTAS

DEL CC REQUIEREN FIRMEZA EN SUS CONVICIONES, ESPIRITU ENTUSIASTA DE PIONERO Y DESEO DE LOGRAR ADELANTOS IMPORTANTES. TAMBIEN NECESITAN CONFIANZA EN SU PROPIA CAPACIDAD PARA PRESERVAR, Y BUENAS TACTICAS Y ESTRATEGIAS PARA SUPERAR DIFICULTADES.

HISTORICAMENTE, LA GARANTIA DE CALIDAD JAPONESA CUMPLIO LAS SIGUIENTES ETAPAS:

ORIENTADA HACIA LA INSPECCION.- MIENTRAS HAY DEFECTOS, HABRA QUE INSPECCIONAR, EN PRINCIPIO, TODOS LOS ARTICULOS. PUEDE INSPECCIONARSE EL DESPACHO ANTES QUE EL PRODUCTO LLEGUE A MANOS DEL CONSUMIDOR, O DURANTE EL PROCESO FABRIL; O BIEN PUEDE REALIZARSE LA AUTOINSPECCION, O LA INSPECCION POR PARTE DE LA DIVISION DE INSPECCION. MUCHOS PAISES EN DESARROLLO DESPACHAN SUS PRODUCTOS SIN IMPONER UNA INSPECCION ADECUADA, SABIENDO MUY BIEN QUE EN EL DESPACHO HAY MUCHOS ARTICULOS DEFECTUOSOS.

ORIENTADA HACIA EL PROCESO.- EL CONTROL DE PROCESOS SIGUE SIENDO IMPORTANTE Y DEBE CONTINUAR, HEMOS DESCUBIERTO QUE ES INDISPENSABLE TENER UNA GARANTIA DE CALIDAD QUE COMIENZE EN LA ETAPA DE DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS.

CON ENFASIS EN EL DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS.- POR MUY BIEN QUE PROGRESE LA GARANTIA DE CALIDAD EN EL DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS, LA EMPRESA TENDRA QUE SEGUIR EJERCIENDO UN CONTROL CUIDADOSO SOBRE LOS PROCESOS.

AHORA BIEN, LOS CONSUMIDORES NO SUELEN QUEJARSE. YA QUE



SUS QUEJAS SON LATENTES Y OCULTAS, Y CUANDO VUELVEN A COMPRAR UN PRODUCTO SIMILAR, SIMPLEMENTE OPTAN POR OTRA MARCA.

#### LA GARANTIA DE CALIDAD

LA GARANTIA DE CALIDAD ES LA ESENCIA MISMA DEL CONTROL DE CALIDAD. AL OCUPARNOS DE ESTA DEBEMOS TENER EN CUENTA TRES CONSIDERACIONES IMPORTANTES:

- LA EMPRESA DEBE GARANTIZAR UNA CALIDAD ACORDE CON LOS REQUISITOS DE LOS CONSUMIDORES.
- DEBE EXPRESARSE IGUAL INTERES EN EL CASO DE PRODUCTOS DE EXPORTACION
- LOS ALTOS EJECUTIVOS DEBERAN RECONOCER LA IMPORTANCIA DE LA GARANTIA DE CALIDAD Y ASEGURAR QUE TODA EMPRESA DE EL MAXIMO PARA ALCANZAR ESTA META COMUN.

ASI, LA GARANTIA DE CALIDAD ES ASEGURAR LA CALIDAD EN UN PRODUCTO, DE MODO QUE EL CLIENTE PUEDA COMPRARLO CON CONFIANZA Y UTILIZARLO LARGO TIEMPO CON SATISFACCION Y CONFIANZA.

#### PRINCIPIOS DE LA GARANTIA DE CALIDAD

LA RESPONSABILIDAD POR LA GARANTIA DE CALIDAD INCUMBE AL FABRICANTE. ESTE DEBE SATISFACER A SUS CLIENTES CON LA CALIDAD DE LOS ARTICULOS QUE PRODUCE, SI EL ARTICULO SE FABRICA MEDIANTE UN ESFUERZO CONJUNTO, LA RESPONSABILIDAD POR

LA GARANTIA RECAE SOBRE EL PROVEEDOR.

DENTRO DE UNA EMPRESA, LA RESPONSABILIDAD CORRESPONDE A LAS DIVISIONES DE DISEÑO Y MANUFACTURA, Y NO A LA DE INSPECCION. ESTA ULTIMA SIMPLEMENTE INSPECCIONA LOS PRODUCTOS DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LOS CLIENTES. PERO NO ASUME LA RESPONSABILIDAD POR LA GARANTIA DE CALIDAD.

LAS EMPRESAS TIENEN QUE ESTABLECER UN MEDIO SEGURO DE DAR RETROINFORMACION EN MATERIA DE QUEJAS. EL PRIMER PASO EN EL CC ES CONVERTIR LAS QUEJAS POTENCIALES EN REALES. HAY QUE REUNIR INFORMACION SOBRE LAS QUEJAS Y HACER QUE SE CONOZCAN PUBLICAMENTE.

CUANDO SE DA COMIENZO A UN PROGRAMA DE CC ES INEVITABLE QUE AUMENTE EL NUMERO DE QUEJAS. ESTO ES SEÑAL CLARA DE SU EFICACIA.

LO MAS IMPORTANTE EN EL CONTROL Y LA GARANTIA DE CALIDAD ES IMPEDIR QUE LOS ERRORES SE REPITAN. EL DR. DEMING HABLO DE UN CICLO DE CALIDAD QUE VA DE DISEÑO A PRODUCCION DE PRODUCCION A VENTAS, DE VENTAS A INVESTIGACION DE MERCADO, Y LUEGO DE INVESTIGACION DE MERCADO NUEVAMENTE A DISEÑO. ES UN PROCESO CONTINUO DE DISEÑAR Y REDISEÑAR, QUE MEJORA EL NIVEL DE CALIDAD PREVINIENDO LA REPETICION DE ERRORES.

LOS TRES PASOS SIGUIENTES SUELEN CONSIDERARSE COMO MEDIDAS PARA IMPEDIR LA REPETICION DE ERRORES:

- A) ELIMINAR EL SINTOMA
- B) ELIMINAR UNA CAUSA

C) ELIMINAR LA CAUSA FUNDAMENTAL

**EL CONTROL TOTAL DE CALIDAD**

EL CONTROL TOTAL DE CALIDAD PUEDE DEFINIRSE COMO "UN SISTEMA EFICAZ PARA INTEGRAR LOS ESFUERZOS EN MATERIA DE DESARROLLO DE CALIDAD, MANTENIMIENTO DE CALIDAD Y MEJORAMIENTO DE CALIDAD REALIZADO POR LOS DIVERSOS GRUPOS EN UNA ORGANIZACION, DE MODO QUE SEA POSIBLE PRODUCIR BIENES Y SERVICIOS A LOS NIVELES MAS ECONOMICOS Y QUE SEAN COMPATIBLES CON LA PLENA SATISFACCION DE LOS CLIENTES".

ES IMPORTANTE FOMENTAR NO SOLO EL CONTROL DE CALIDAD, QUE ES ESENCIAL, SINO AL MISMO TIEMPO EL CONTROL DE COSTOS (DE UTILIDADES Y PRECIOS), EL CONTROL DE CANTIDADES (DE VOLUMEN DE PRODUCCION, VENTAS Y EXISTENCIAS) Y EL CONTROL DE FECHAS DE ENTREGA, ESTE METODO SE BASA EN LA SUPOSICION FUNDAMENTAL DEL CC, DE QUE EL FABRICANTE DEBE DESARROLLAR, PRODUCIR Y VENDER ARTICULOS QUE SATISFAGAN LAS NECESIDADES DE LOS CONSUMIDORES. SI NO SE CONOCE EL COSTO NO SE PUEDEN HACER DISEÑOS NI PLANIFICACION DE CALIDAD. SI EL CONTROL DE COSTOS SE MANEJA ESTRICTAMENTE SE SABRA QUE UTILIDADES PUEDEN DERIVARSE DE LA ELIMINACION DE CIERTOS PROBLEMAS.

EN CUANTO A CANTIDADES, SI ESTAS NO SE CONOCEN CON EXACTITUD, SE DESCONOCERA LA TASA DE DEFECTOS Y LA DE CORRECCIONES, Y EL CC NO PROGRESARA. INVERSAMENTE, SI NO SE PROMUEVE EL CC ACTIVAMENTE Y SI NO SE DETERMINAN LA NORMALIZACION, EL INDICE DE RENDIMIENTO, EL INDICE DE

OPERACIONES Y LA CARGA DE TRABAJO NORMALIZADOS, NO HABRA MANERA DE ENCONTRAR LOS COSTOS NORMALIZADOS Y POR LO TANTO NO SE PODRA EFECTUAR NINGUN CONTROL DE COSTOS, DE IGUAL MANERA, SI EL PORCENTAJE DE DEFECTOS VARIA MUY AMPLIAMENTE Y SI HAY MUCHOS LOTES RECHAZADOS, NO SE PODRA HACER CONTROL DE LA PRODUCCION NI DE LAS FECHAS DE ENTREGA. EN POCAS PALABRAS, LA ADMINISTRACION TIENE QUE SER INTEGRADA.

LAS ACTIVIDADES DE LOS CIRCULOS DE CC DEBERAN REALIZARSE SIEMPRE COMO PARTE DE LAS ACTIVIDADES DE CONTROL DE CALIDAD EN TODA LA EMPRESA. DEBEN CONSIDERARSE COMO UN CIRCULO QUE ATRAVIESA A TODOS LOS DEMAS. LAS ACTIVIDADES DE LOS CIRCULOS DE CC NO BASTAN POR SI MISMOS PARA EFECTUAR EL CTC, SI NO HAY PARTICIPACION DE LA GERENCIA ALTA Y MEDIA Y DEL ESTADO MAYOR. LAS ACTIVIDADES DE LOS CIRCULOS DE CC NO SERAN DURADERAS. FIGURA (19).

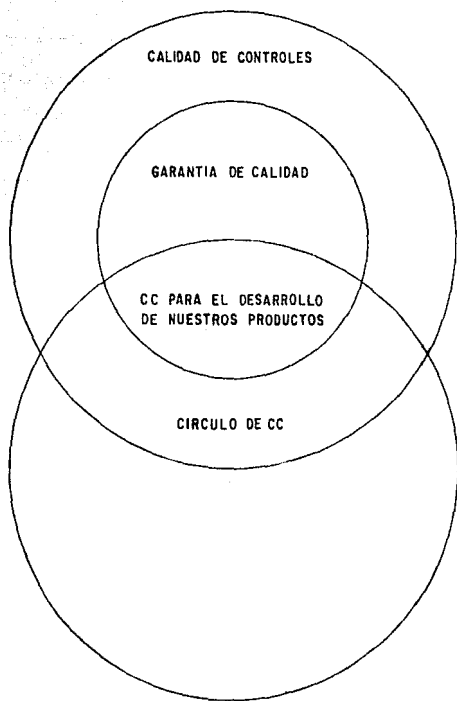
LAS EMPRESAS HAN ADOPTADO EL CONTROL TOTAL DE CALIDAD PARA ALCANZAR LAS SIGUIENTES METAS:

ASEGURAR EL DESARROLLO DEL CONTROL DE CALIDAD. PARA PONER EN PRACTICA OPORTUNAMENTE LAS METAS RELACIONADAS CON LOS PRODUCTOS, DE ACUERDO CON LAS POLITICAS DE LA EMPRESA, ES PRECISO COMBINAR Y ORGANIZAR LOS ESFUERZOS DE TODOS LOS EMPLEADOS.

FORTALECER EL CONTROL. TODOS LOS COLABORADORES TIENEN QUE PONER EN PRACTICA LO QUE HAN APRENDIDO SOBRE LOS METODOS Y ASPECTOS DEL CONTROL DE CALIDAD Y LOGRAR MEJORAS EN LA

**CALIDAD DEL CONTROL EN CADA ASPECTO DE LAS ACTIVIDADES  
EMPRESARIALES.**

**CUIDAR LOS RECURSOS HUMANOS. PARA MOSTRAR RESPETO POR**



**FIGURA 19. CONTROL DE CALIDAD EN TODA LA EMPRESA**

CADA EMPLEADO COMO INDIVIDUO. LA EMPRESA DEBE CREAR UN LUGAR DE TRABAJO DIGNO DEL ESFUERZO DE TODOS; MEDIANTE EL DESARROLLO Y APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS Y MEDIANTE EL TRABAJO EN EQUIPO.

PARA LOGRAR LO ANTERIOR SE REQUIERE:

- A) PARTICIPACION PLENA DE LOS EMPLEADOS
- B) ENFASIS EN LA SOLUCION DE PROBLEMAS QUE CONTRIBUYA A LAS UTILIDADES
- C) APLICACION DE MODALIDADES Y METODOS ESTADISTICOS.

EL CONTROL TOTAL DE CALIDAD ES UN RESOLUCION CONCEPTUAL EN LA GERENCIA, MUCHAS COMPANIAS SE HAN TRANSFORMADO RADICALMENTE, ESTA MANERA DE CAMBIO PUEDE CLASIFICARSE EN SEIS CATEGORIAS, LAS QUE SE EXPLICAN BREVEMENTE A CONTINUACION:

- PRIMERO LA CALIDAD.- SI UNA EMPRESA SIGUE EL PRINCIPIO DE BUSCAR "PRIMERO LA CALIDAD", SUS UTILIDADES AUMENTARAN A LA LARGA, MIENTRAS QUE SI PERSIGUE LA META DE LOGRAR UTILIDADES A CORTO PLAZO, PERDERA COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO Y A LA LARGA SUS GANANCIAS DISMINUIRAN.

ES CIERTO QUE LOS COSTOS AUMENTARAN TEMPORALMENTE CUANDO SE MEJORA LA CALIDAD DE DISEÑO; PERO LA COMPENSACION INMEDIATA SE ENCONTRARA EN LA CAPACIDAD QUE ADQUIERE LA EMPRESA PARA SATISFACER LAS EXIGENCIAS DE SUS CLIENTES.

- ORIENTACION HACIA EL CONSUMIDOR.- LAS EMPRESAS

DEBEN FABRICAR PRODUCTOS QUE LOS CONSUMIDORES DESEAN Y COMPRAN GUSTOSOS, EL PROPOSITO DE CC ES LLEVAR A LA PRACTICA ESTA IDEA BASICA, UNA ACTITUD LOGICA EN RELACION CON EL ENFOQUE ORIENTADO HACIA EL CONSUMIDOR, ES PONERSE SIEMPRE EN EL LUGAR DE LOS DEMAS, ESTO IMPLICA ESCUCHAR SUS OPINIONES Y ACTUAR EN UNA FORMA QUE TENGA EN CUENTA SUS PUNTOS DE VISTA.

- EL PROCESO SIGUIENTE ES SU CLIENTE.- EL CONTROL DE CALIDAD EN TODA LA EMPRESA NO PODRA SER COMPLETO SIN UNA TOTAL ACEPTACION DE ESTE ENFOQUE POR PARTE DE TODOS LOS EMPLEADOS, ES PRECISO ACABAR CON EL SECCIONALISMO, Y LA EMPRESA TIENE QUE VENTILARSE PARA QUE TODOS GOZEN DE AIRE FRESCO, ESTE ES EL ESPIRITU DEL CTC.

- PRESENTACION CON HECHOS Y DATOS: EMPLEO DE METODOS ESTADISTICOS.- LOS HECHOS SON IMPORTANTES Y SU IMPORTANCIA DEBE RECONOCERSE CON CLARIDAD; DANDO ESTO POR SENTADO, SE PROCEDE A EXPRESARLOS CON CIFRAS EXACTAS, EL PASO FINAL CONSISTE EN UTILIZAR METODOS ESTADISTICOS PARA ANALIZAR LOS HECHOS, LO CUAL PERMITE HACER CALCULOS, FORMAR JUICIOS Y LUEGO TOMAR LAS MEDIDAS DEL CASO.

- RESPETO A LA HUMANIDAD COMO FILOSOFIA GERENCIAL.- CUANDO LA GERENCIA RESUELVE IMPLANTAR EL CONTROL DE CALIDAD EN TODA LA EMPRESA, TIENE QUE NORMALIZAR TODOS LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS Y LUEGO, VALEROSAMENTE, DELEGAR LA AUTORIDAD EN LOS SUBALTERNOS. EL PRINCIPIO FUNDAMENTAL DE UNA ADMINISTRACION ACERTADA, ES PERMITIR QUE LOS SUBALTERNOS



APROVECHEN LA TOTALIDAD DE SUS CAPACIDADES. LA GERENCIA BASADA EN LA HUMANIDAD ES UN SISTEMA QUE ESTIMULA EL FLORECIMIENTO DE UN POTENCIAL HUMANO ILIMITADO.

- GERENCIA INTERFUNCIONAL, COMITES INTERFUNCIONALES.-

LA ADMINISTRACION INTERFUNCIONAL, QUE TIENE COMITES INTERFUNCIONALES DE APOYO, PUEDE SUMINISTRAR LA TRAMA NECESARIA PARA FOMENTAR LAS RELACIONES A LO AMPLIO DE LA EMPRESA, Y HACER POSIBLE EL DESARROLLO RESPONSABLE LA GARANTIA DE CALIDAD.

- CONTROL DE CALIDAD EN TODA LA EMPRESA Y MEJORA DE LA TECNOLOGIA.- EL TRABAJO EFICAZ CON CC PERMITE ESTABLECER BASES SOLIDAS PARA LA TECNOLOGIA. LAS METAS DEL NUEVO CONTROL DE CALIDAD DEBEN SER LAS SIGUIENTES:

- EXPORTAR BIENES Y PRODUCTOS DE BAJO PRECIO EN GRANDES CANTIDADES PARA FORTALECER LA ECONOMIA Y SOLIDIFICAR LAS BASES DE SU TECNOLOGIA INDUSTRIAL.
- CAPACITAR PARA EXPORTAR TECNOLOGIA INDUSTRIAL A FIN DE AFIRMAR SUS BASES ECONOMICAS FUTURAS.
- ALCANZAR UNA POSICION EN QUE PUEDAN DIVIDIR RACIONALMENTE SUS UTILIDADES EN TRES PARTES: ENTRE LOS CONSUMIDORES, LOS EMPLEADOS Y LOS ACCIONISTAS.

QUE DEBE HACER LA GERENCIA.

SI SOLO UNO O DOS DIRECTORES DE LA EMPRESA SE DEDICAN AL CONTROL TOTAL DE CALIDAD ES INSUFICIENTE, A MENOS QUE EL PRESIDENTE DE LA JUNTA DIRECTIVA, TOMA LA INICIATIVA Y ASUMA

EL LIDERAZGO PARA LLEVAR A LA PRACTICA EL CONTROL DE CALIDAD.  
EL PROGRAMA NO TENDRA EXITO.

LOS PUNTOS QUE DEBE REALIZAR LA ALTA GERENCIA PARA LOGRAR  
ESTE OBJETIVO SE ENUNCIA A CONTINUACION:

- EL GERENTE DEBE ESTUDIAR EL CONTROL TOTAL DE CALIDAD ANTES QUE CUALQUIER OTRA PERSONA DE LA COMPANIA, INVESTIGAR COMO SE EJECUTA Y TENER UNA BUENA COMPRESION DE LAS CUESTIONES PERINTENTES.
- ESTABLECER POLITICAS PARA DEFINIR LAS POSICIONES QUE ADOPTARA LA EMPRESA
- REUNIR INFORMACION RELATIVA A LA CALIDAD Y AL CC Y ESPECIFICAR LAS PRIORIDADES EN ESTA MATERIA, EN TERMINOS CONCRETOS. FIJAR COMO POLTICA BASICA LA "PRIORIDAD DE CALIDAD".
- INCULCAR LA IDEA DE QUE EL PROCESO SIGUIENTE ES SU CLIENTE, LO QUE DA GARANTIA A CADA UNO DE LOS PROCESOS SUCESIVOS.

AHORA BIEN, CUAL ES EL PAPEL DE LA GERENCIA MEDIA.

LAS POSICIONES QUE OCUPAN LOS GERENTES MEDIOS, ES DECIR LOS GERENTES DE DIVISION Y LOS JEFES DE SECCION, SON IMPORTANTES, ALGUNOS TIENEN MUCHISIMA AUTORIDAD, CONSIDERAN QUE SU PAPEL ES DIRECTIVO, Y ASI ACTUAN, ALGUNOS SE MATAN TRABAJANDO CUANDO SE LES ORDENA, PERO NO TRAZAN PLANES NI SOMETEN RECOMENDACIONES A SUS SUPERIORES. UNOS CONFIAN EN SU PROPIO JUICIO Y OTROS NO. UNOS TRANSMITEN LAS ORDENES QUE VIENEN DE ARRIBA Y RECTAMENTE A LOS QUE ESTAN ABAJO, ACTUANDO

COMO UN CANAL, MIENTRAS QUE OTROS TRANSMITEN LAS ORDENES EN LA FORMA QUE SIRVA PARA SUS PROPIOS FINES, HAY QUIENES NO TRANSMITEN JAMAS UNA ORDEN QUE LES PARECE PERJUDICIAL PARA SUS PROPIOS INTERESES ESTRECHOS.

LA CALIDAD DE LA GERENCIA MEDIA VARIA, AFECTADA POR LA HISTORIA Y EL SISTEMA DE CADA EMPRESA, NO MENOS QUE POR LAS PERSONALIDADES INDIVIDUALES.

LOS GERENTES DE NIVEL MEDIO Y LOS QUE ESTAN DEBAJO DE ELLOS SON RESPONSABLES POR LA EXACTITUD DE LOS DATOS QUE SE RECEDAN RELATIVOS AL LUGAR DE TRABAJO.

- ASUMIR EL LIDERAZGO EN CALIDAD Y CC; MANTENERSE SIEMPRE EN LA VANGUARDIA EN SU PROMOCION.
- DEJAR BIEN CLARO QUE LA RESPONSABILIDAD POR LA GARANTIA DE CALIDAD CORRESPONDE A LA ALTA GERENCIA.
- ESTABLECER SU PROPIO SISTEMA DE GERENCIA INTERFUNCIONAL.

LOS INDIVIDUOS SUMINISTRAN INFORMACION FALSA:

- PARA QUEDAR BIEN
- PARA OCULTAR SUS ERRORES
- PARA ASEGURARSE DE NO QUEDAR EN DESVENTAJA
- SIN SABERLO E INCONCIENEMETE.

PARA CRECER, UNA EMPRESA NECESITA ROMPER LAS BARRERAS DEL STATU QUO, QUIEN LLEGA A GERENTE DE DIVISION NO PIENSA QUE YA HA REALIZADO SUS ASPIRACIONES Y QUE AHORA NO DEBE CORRER NINGUN RIESGO QUE PONGA EN PELIGRO SU POSICION

GERENCIAL INTERFUNCIONAL, UNA DE LAS TAREAS DE LA GERENCIA MEDIA ES ENCONTRAR MANERAS DE VINCULAR LAS DIVISIONES HORIZONTALES Y COORDINAR SUS ACTIVIDADES A LO LARGO DE LINEAS FUNCIONALES.

LA CLAVE DEL EXITO ESTA EN MIRAR AL FUTURO. EL PRESIDENTE TIENE QUE MIRAR ADELANTE DIEZ AÑOS, EL DIRECTOR A CINCO, EL GERENTE DE DIVISION TRES AÑOS, Y EL JEFE DE SECCION POR LO MENOS UN AÑO.

UN GERENTE DEBE ADMINISTRAR BIEN SU PROPIA DIVISION Y CONSOLIDAR SUS ALREDEDORES INMEDIATOS Y SIEMPRE TIENE QUE MIRAR AL FUTURO, ES DECIR, MIRAR HACIA ADELANTE Y DEDICARSE AL CONTROL DE VANGUARDIA.

**III.- LA CAPACITACION**

**EN EL**

**ENTORNO DE**

**LA CALIDAD**

**TOTAL**

### III.1 EL PANORAMA DE LA CAPACITACION EN MEXICO.

MEXICO ES UN PAIS EN VIAS DE DESARROLLO, CON UNA PROBLEMATICA EDUCATIVA TOTALMENTE DISTINTA A LA DE LAS NACIONES MAS AVANZADAS. POR MAS QUE NUESTRA MISION COMO CAPACITADORES PUEDA SER COMPARABLE CON LA DE OTROS PAISES, EL PANORAMA, LOS MEDIOS, EL SEGMENTO AL CUAL SE DIRIGE LA EDUCACION CONTINUA, SIN DUDA SON DISTINTOS.

A MANERA DE EJEMPLO MENCIONAREMOS DOS ASPECTOS: POR UN LADO PREVALECE EN UN ABRUMADORA MAYORIA DE LOS QUE SALEN DE LA SECUNDARIA, PREPARATORIA O DE LAS UNIVERSIDADES, LA PELIGROSA CONVICCION DE QUE SUS TITULOS TENGAN UN VALOR TERMINAL, CUANDO EL RECIEN EGRESADO CON 22 O 24 AÑOS SE INCORPORA A LA VIDA PROFESIONAL NO SIENTE LA MAS MINIMA NECESIDAD DE ACTUALIZAR Y RENOVAR CONTINUAMENTE SUS CONOCIMIENTOS, CONSIDERADOS CON VALIDEZ VITALICIA. TAN ARRAIGADA RESULTA ESTA CONVICCION QUE TAMPOCO A LA EDAD DE 40 O 50 SURGE EL DESEO DE VOLVER A SACAR BRILLO Y PULIR LO OPACO DE AYER.

POR OTRO LADO, ESTA ACTITUD SE REFLEJA CON TRISTE ARMONIA EN LA APRECIACION DE LAS EMPRESAS PARA CUESTIONES DE EDUCACION CONTINUA. NO NOS DEJEMOS DESLUMBRAR POR EMPRESAS PIDIENDO A GRITOS LA INSTITUCIONALIZACION DEL APRENDIZAJE POR VIDA, MEJOR VEAMOS LAS PARTIDAS PRESUPUESTALES DESTINADAS A ESTE TIPO DE EDUCACION Y EN LAS CUALES LA INVERSION EN LA CAPACITACION DE PERSONAL ES MINIMA YA QUE NI SIQUIERA EL 1%

DE LAS VENTAS NETAS EN PROMEDIO SE GASTA PARA LA EDUCACION DE PERSONAL, EN ESTADOS UNIDOS O EN ALGUNOS PAISES EUROPEOS, DONDE LA EDUCACION CONTINUA ESTA PERCIBIDA COMO VENTAJA Y ESTRATEGIA COMPETITIVA, UN GASTO DE 5 - 10 POR CIENTO NO CAUSA SORPRESA.

RESULTA ILUSTRATIVO EN ESTE CONTEXTO EL HECHO DE QUE EN ESTADOS UNIDOS ALGUNAS DE LAS ASOCIACIONES DE EDUCACION CONTINUA Y CAPACITACIONN FUERON FUNDADAS HACE MAS DE CIENTO AÑOS, LAS ORGANIZACIONES COMPARABLES EN MEXICO CON MAS DE CINCO AÑOS YA SON VETERANAS. NO NOS HAGAMOS ILUSIONES EN MEXICO, LA CAPACITACION Y LA EDUCACION CONTINUA PARA EL PERSONAL TODAVIA ESTA CALIFICADA COMO MAL NECESARIO, INCLUSIVE IMPUESTA POR DIVERSAS AUTORIDADES, PERO NO UN ACTO VOLUNTARIO AL SERVICIO DEL PROGRESO ORGANIZACIONAL.

TODOS HEMOS ESCUCHADO EN ALGUNA OCASION, QUE LA CAPACITACION EN PRIMER LUGAR ES UN GASTO, CON RESULTADOS INCIERTOS Y NO CUANTIFICABLES, PUEBA DE ESTA APRECIACION ES EL RECORTE INSTANTANEO DE LAS PARTIDAS PRESUPUESTALES DESIGNADAS A LA CAPACITACION Y EDUCACION CONTINUA, EN MOMENTOS DE DIFICULTADES FINANCIERAS, EL MENSAJE QUE ENVIA TAL APRECIACION ES QUE SIENDO LA CAPACITACION UN GASTO TOLERABLE EN EPOCAS DE AUGE, PERO SIN EFECTO DIRECTO SOBRE LOS RESULTADOS EN EPOCAS DE DIFICULTADES, ESTE LUJO SE PUEDE ELIMINAR IGUALMENTE SIN EFECTOS DIRECTOS SOBRE LOS RESULTADOS.

LA INDIFERENCIA EN MATERIA DE EDUCACION CONTINUA TANTO POR PARTE DE LOS INDIVIDUOS COMO DE LAS EMPRESAS TIENEN EXPLICACION BASTANTE SENCILLA: DURANTE LOS ULTIMOS CUARENTA AÑOS, MEXICO A PASADO POR UNA ETAPA DE AISLAMIENTO DEL EXTERIOR, UNA ETAPA DE INTROPECTIVA CULTURAL, INTELECTUAL Y ORGANIZACIONAL QUE DESEMBOCO EN UNA ESPECIE DE AUTOCOMPLACENCIA POR CREATIVA Y POR LO TANTO SIN VISION PR LA NECESIDAD DE COMPARARSE CON NIVELES INTERNACIONALES. APENAS HOY SE EMPIEZA A ENTENDER QUE EL TERMINO GLOBALIZACION TAMBIEN CONSIDERA POR DECIRLO ASI A MEXICO, SIENDO ESTA TAL VEZ LA ULTIMA OPORTUNIDAD DE PROYECTAR AL PAIS HACIA UN NIVEL AVANZADO.

POCAS SON LAS EMPRESAS QUE COMPITEN AHORA INTERNACIONALMENTE COMO SIEMPRE LO HUBIERAN HECHO, LA MAYORIA DE ELLAS SIN EMBARGO, SON ORGANIZACIONES QUE POR PROPIA INICIATIVA YA TENIAN UNA CIERTA TRADICION INTERNACIONAL Y SE ACOMODARON RAPIDAMENTE A LAS NUEVAS DISPOSICIONES GUBERNAMENTALES. NO SORPENDE QUE ESTAS EMPRESAS SON PRECISAMENTE AQUELLAS CON LARGA TRAYECTORIA DE INVESTIGACION Y DESARROLLO, GENEROSO PRESUPUESTO PARA CAPACITACION Y EDUCACION CONTINUA ESTRUCTURADA Y ADEMAS CON UN ALTO GRADO DE REINVERSION.

EN CAMBIO LAS QUE SE CONGELAN AHORA EN EL VIENTO DE LA COMPETENCIA EXTRANJERA EN SUS PROPIOS MERCADOS, SON AQUELLAS QUE HABIAN OIDO LAS PALABRAS DE INVESTIGACION Y DESARROLLO, REINVERSION, DESARROLLO ORGANIZACIONAL, CALIDAD,



PRODUCTIVIDAD, COMO VOCABULARIOS DE UN IDIOMA EXTRANJERO. EN TIEMPOS PASADOS POR EL AISLAMIENTO DE LAS EMPRESA EN SUS MERCADOS DOMESTICOS, LA CAPACITACION NO SE CONSIDERABA COMO ALGO INDISPENSABLE POR CONSECUENCIA SE REDUCIA AL MINIMO POSIBLE DENTRO DE UNA POLITICA GENERAL DE REDUCCION DE GASTOS.

HOY ES TRISTE VER DESAPARECER EMPRESAS QUE AYER ERAN SUPUESTAMENTE SANAS, SE JUGARON SU SALUD, AL NO HABER PREPARADO A SU PERSONAL PARA ATACAR NUEVOS MERCADOS O INCLUSIVE EL PROPIO, POR HABER DESCUIDADO LA INNOVACION DE SUS PRODUCTO Y SU CALIDAD, POR HABER IGNORADO DURANTE DECADAS LOS AVANCES TECNOLOGICOS, A LA FORMACION DE BLOQUES, LA AUTOMATIZACION O A NUEVOS PROCEDIMIENTOS; PERO LA GLOBALIZACION ES SOLO EL FANAL MAS VISIBLE DE LOS MULTIPLES CAMBIOS, DE MUCHAS OTRAS NUEVAS TENDENCIAS NI SE HAN DADO CUENTA.

EXISTEN EN VARIOS PAISES INDUSTRIALIZADOS, LA GRAN PREOCUPACION DE AHORA SI TRABAJAR EN EQUIPO, DE NO CALIFICAR AL INDIVIDUO SINO A LOS RESULTADOS DEL GRUPO; DE INICIAR Y FOMENTAR EL ESPIRITU DE TRABAJO DE EQUIPO EN LAS ESCUELAS, UNIVERSIDADES Y CENTROS DE CAPACITACION, DESALENTANDO LA COMPETENCIA ENTRE COMPAÑEROS. EN MEXICO DESAFORTUNADAMENTE SEGUINOS PROPICIANDO EL INDIVIDUALISMO, ES RESPONSABILIDAD DE LOS CAPACITADORES TANTO INTERNOS COMO EXTERNOS EL ESTRUCTURAR SUS PROGRAMAS DE TAL MANERA QUE SE CREE UN AMBIENTE DE GRUPO EN CUALQUIER CURSO, UNA DE LAS MEDIDAS MAS SENCILLAS SERIA

ABANDONAR EL CONCEPTO DE LAS EVALUACIONES INDIVIDUALES EN FAVOR DE LAS EVALUACIONES GRUPALES.

OTRO EJEMPLO DE ESTE PENSAMIENTO ES QUE EXISTE LA TENDENCIA DE REDUCIR LOS NIVELES JERARQUICOS DE LAS ORGANIZACIONES MAS SOFISTICADAS, EN MEXICO SEGUIMOS AUMENTANDO NIVELES, ESTO CONDUCE A UN AMBITO EN DONDE EXISTE LA TENDENCIA DE LA CARRERA LATERAL DONDE LA PERSONA PASA EN SU TRAYECTORIA PROFESIONAL POR UNA GRAN VARIEDAD DE AREAS Y RESPONSABILIDADES MUY DIVERSAS. EN MEXICO SEGUIMOS FAVORECIENDO LA TRADICIONAL CARRERA VERTICAL.

COMO CAPACITADORES TENEMOS LA OBLIGACION DE VISLUMBRAR LAS VENTAJAS DE LA CARRERA VERTICAL COMO MEDIO PARA LA FORMACION DE PERSONAL MAS VERSATIL Y CON UNA VISTA MAS BALANCEADA DE LAS ORGANIZACIONES. EN ESTE ORDEN DE IDEAS, EXISTE LA TENDENCIA EN OTROS PAISES A NO SOBRESPECIALIZAR A LA GENTE EN FAVOR DE UNA MAYOR VERSATILIDAD. EN MEXICO LA ESPECIALIZACION SIGUE SIENDO UN CREDO INTOCABLE.

NO SE OBJETA LA ESPECIALIZACION COMO ALGO NEGATIVO, SI ASI OBTENEMOS MEJORES RESULTADOS, SIN EMBARGO, LA SOBRESPECIALIZACION PUEDE CERRAR LAS PUERTAS QUE CONDUCE EN FUTURO, NUEVAMENTE LA OBLIGACION DE SEÑALAR QUE LA ESPECIALIZACION ES UNA VERTIENTE SOLAMENTE.

EN PARALELO HAY QUE DESPERTAR Y FOMENTAR EN LA GENTE APTITUDES Y HABILIDADES PERSONALES PARA EVITAR QUE LA ESPECIALIZACION SE CONVIERTA EN UN CALLEJON SIN SALIDA, CON

LAS CONSECUENCIAS INDESEADAS PARA LA MISMA EMPRESA; ESTAS CRITICAS IMPLICAN CONSECUENCIAS DIRECTAS SOBRE NUESTRAS RESPONSABILIDADES COMO CAPACITADORES Y PERSONAS QUE ESTRUCTURAN CURSOS.

A PARTIR DE LA NECESIDAD DE FOMENTAR EL TRABAJO EN EQUIPO, ES PRECISO ALEJARNOS DE LA "CURSITOS", EN LUGAR DE OFRECER O ACETAR LA IMPARTICION DE CURSOS AISLADOS, TENEMOS QUE PROCURAR SERIACIONES DE CURSOS, EN LOS CUALES UNO CONSTRUYA SOBRE EL ANTERIOR, CON EL PROPOSITO DE ASEGURAR UN PANORAMA MAS COMPLETO DE LOS CAPACITANDOS, CUALQUERA QUE SEA EL NIVEL TAMBIEN INDEPENDIENTEMENTE DE ESTE, REUSLTA IMPERATIVO INCLUIR EN ESTOS PROGRAMAS MODULARES UNA FUERTE DOSIS DE CONOCIMIENTOS GENERALES DE POLITICAS, ASUNTOS SOCIALES, ECONOMICOS Y FILOSOFICOS.

EN TERMINOS DE MERCADEO, SE PODRIA DEFINIR LA SITUACION COMO UN CONTRASTE ENTRE UNA DEMANDA POTENCIAL PRACTICAMENTE ILIMITADA Y UNA OFERTA EFIMERA. ESTA CONTATACION NO CONTRADICE A LO MENCIONADO ANTERIORMENTE SI SE HABLO DE UNA DEMANDA POTENCIAL, EL ENFASIS RECAE SOBRE ESTA PALABRA, YA QUE NI SIGUIERA SE TIENE EN ESTE MOMENTO UNA CONCIENCIA CLARA DE LA VASTA GAMA DE CAPACITACION REQUERIDA EN LOS PROXIMOS AÑOS.

LAS POCAS INSITITUIONES DEDICADAS EN FORMA ESTRUCTURADA A LA CAPACITACION GURADAN ALGUNAS DE ESTAS CARACTERISTICAS:

- 1.- ESTAN EN ALGUNOS CASOS CON ENTRADAS A LA FORMACION

DE EJECUTIVOS O A GENTE CON ALGUNA RESPONSABILIDAD

DE TOMA DE DECISIONES.

- 2.- CON ESCUETAS EXEPCIONES SOBRESALIENTES, LAS  
INSITITUIONES DEDICADAS A LA EDUCACION CONTINUA,  
DFRECEN UN MAL SERVICIO O SON MUY ESPECIALIZADAS.
- 3.- NO HAY INTERCAMBIO DE IDEAS, DE PLANES DE ESTUDIO,  
DE CAPACITADORES U OTRO TIPO DE COLABORACION  
INTERINSTITUCIONAL.
- 4.- DADO EL CARACTER LUCRATIVO Y POR FALTA DE UNA  
AUTENTICA COMPETENCIA, LOS COSTOS SON ALTOS.
- 5.- A PESAR DE LO ANTERIOR, POCAS CORPORACIONES HAN  
INVERTIDO EN LA CREACION DE SUS PROPIOS CENTROS DE  
CAPACITACION Y FORMACION DE EJECUTIVOS.

BAJO ESTA VERTIENTE EXISTE LA POSIBILIDAD DE ESTABLECER  
CENTROS DE CAPACITACION DENTRO DE LAS EMPRESAS, INCLUSIVE CON  
INSTRUCTORES PROPIOS, BIEN MANEJADOS PUEDEN SER UNA FUENTAE  
PERMANENTE PARA SATISFACER NECESIDADES ESPECIFICAS DE LA  
ORGANIZACION, SERVIRIAN TAMBIEN PARA INVESTIGAR Y  
EXPERIMENTAR CON NUEVOS CONCEPTOS IDEAS Y PROCEDIMIENTOS.

AHORA BIEN EL ARGUMENTO DEL COSTO SE PUEDE SUAVIZAR POR  
LA SUGERENCIA DE ESTABLECER UN CENTRO CON LA PARTICILPACION  
DE VARIAS EMPRESAS, DONDE ORGANIZACIONES COMPETIDORAS UNEN  
SUS FUERZAS PARA MANTENER UN CENTRO DE CAPACITACION COMUN.

EN ALGUNAS OCASIONES COMO CAPACITADORES Y RESPONSAABLES  
DE EDUCACION CONTINUA TENDEMOS A TRATAR DE DESCUBRIR EL HILD

NEGRO, DESARROLLANDO MODELOS Y HACIENDO PRONOSTICOS DEL FUTURO DE LAS ORGANIZACIONES Y SUS IMPLICACIONES EN LA FORMACION DEL PERSONAL, EN OCASIONES EL SUBDESARROLLO DEL PAIS TAMBIEN PUEDE SER FAVORABLE. LOS PAISES MAS AVANZADOS INDUSTRIALMENTE, AL HABER PASADO POR ETAPAS COMO LA NUESTRA ACTUAL, NO PUEDEN SERVIR DE MODELOS MUCHAS VECES BASTA SALIR Y ESTUDIAR ESTOS MODELOS Y TENDENCIAS EN OTROS PAISES Y ADAPTARLOS AL AMBIENTE MEXICANO. POR LO QUE LA RESPONSABILIDAD PRIMORDIAL DE LOS CAPACITADORES SERA LA DE HACER UN ESFUERZO SOBRESALIENTE AL ENSEÑAR A LOS TOMADORES DE DECISION, LOS BENEFICIOS QUE PRODUCE LA CAPACITACION, TIENEN QUE INQUIETAR, MOSTRAR EJEMPLOS Y ENFOQUES DE OBRAS DE EMPRESAS NACIONALES Y EN EL EXTRANJERO HACER INVESTIGACIONES, PRODUCIR ESTADISTICAS, PREPARAR MATERIAL EMPIRICO Y PONER EN EVIDENCIA LAS VENTAJAS DE LA CAPACITACION.

### III.2 LA CALIDAD DESDE UN PUNTO DE VISTA INTEGRAL

HABLAR DE LA CALIDAD TOTAL SIGNIFICA EL BUSCAR LOS CEROS DEFECTOS, HACER LAS COSAS BIEN A LA PRIMERA VEZ Y CUMPLIR CON LOS REQUISITOS DEL CLIENTE TODO; ESTO ES EXPUESTO EN TODAS LAS PLATICAS QUE HABLAN SOBRE EL TEMA, QUEDANDO EN NO POCAS OCASIONES MOTIVADO EL OYENTE, PENSANDO QUE CON ESTO TENDRA LA SOLUCION A SUS PROBLEMAS Y POSTERIORMENTE UNA MAYOR COMPETITIVIDAD.

ALGUNOS ENFOQUE ESTAN SUSTENTADOS EN EL CONTROL

ESTADISTICO DEL PROCESO, OTROS EN LA APLICACION EN UNA NORMA DE CALIDAD, ALGUNOS MAS EN PROGRAMAS DE CALIDAD, MOTIVACIONALES O BIEN SOBRE CURSOS DE LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO. INDUDABLEMENTE QUE TODAS ESTAS HERRAMIENTAS COADYUBAN A UN PROCESO DE MEJORA CONTINUA, SIN EMBARGO, NO DEBEMOS OLVIDAR QUE ESTOS PROCESOS SE INICIAN CUANDO "LAS PERSONAS SABEN LO QUE TIENEN QUE HACER Y LO HACEN CORRECTAMENTE".

ESTE ENFOQUE TIENE UNA GRAN PRODUCTIVIDAD EN SU SENCILLEZ YA QUE SE REFIERE A LA ACTIVIDAD DE TODOS LOS PARTICIPANTES EN UNA EMPRESA, DESDE EL DIRECTOR GENERAL HASTA EL OPERARIO BASICO.

CADA UNO DE ELLOS DEBE DE SABER QUE TIENE QUE HACER LLEVAR CORRECTAMENTE SU OPERACION, POR UN LADO EL DIRECTIVO DEBE TENER LOS CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES NECESARIAS PARA TOMAR LAS DECISIONES CORECTAS, LLEVAR A TODO EL PERSONAL A SU CARGO FOR UN CAMINO DE RESULTADOS; Y EL OPERARIO TENER LAS HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS SUFICIENTES PARA DESEMPEÑAR SU TRABAJO CON CERO DEFECTOS.

REALMENTE SI TODOS DESEMPEÑARAN SU TRABAJO COMO DEBE SER, NO SERIA NECESARIO EL ESTABLECER ESTOS SISTEMAS DE CALIDAD TOTAL, YA QUE SERIA OCIOSO TRATAR DE ENSEÑAR ALGO QUE SE PRACTICA COTIDIANAMENTE. DESAFORTUNADAMENTE ESTAS NO SON LAS CONDICIONES QUE SE PRESENTAN EN LAS EMPRESAS Y SEA POR OLVIDO DE PRINCIPIOS BASICOS DE LA ADMINISTRACION O POR CARENCIA DE CALIDADES GERENCIALES.

ES CLARO QUE UNA EMPRESA SE ESTABLECE PARA SATISFACER UNA NECESIDAD, PARA BENEFICIAR EN LA COLECTIVIDAD EN LA CREACION DE EMPLEOS, ADEMAS DE NO PERDER DE VISTA A LA GENERACION DE INGRESOS SUFICIENTES PARA PERMITIRLES SUBSISTIR EN PRIMER TERMINO Y POSTERIORMENTE CRECER.

SI TODOS EN LA ORGANIZACION TIENEN CLARO ESTE CONCEPTO Y LO VINCULAN A LOS PRINCILPIOS BASICOS DE CALIDAD, TRAERA COMO CONSECUENCIA QUE TODOS ESTUVIERAN INTERESADOS EN TRABAJAR POR SU ORGANIZACION, HACIENDO UN FRENTE COMUN Y OLVIDANDO LOS ANTAGONISMOS ENTE LAS DIFERENTES AREAS, ESPECIALMENTE ENTRE DIRECTIVOS Y SINDICALIZADOS, YA QUE ESTO LOS UNICO QUE OCASIONA ES DESGASTE EN LA EMPRESA Y POR ENDE INCREMENTO EN SUS COSTOS POR LA INEFICIENCIA DE SU OPERACION. ESTE CONCEPTO TAN SENCILLO OCASIONA QUE AL NO TENERLO CLARO LAS EMPRESAS DEN TUMBOS O BIEN BUSGUEN CAMINOS QUE LE LLEVEN A UN OBJETIVO QUE NO ES CLARO PARA ELLOS.

PARA UBICAR LA MISION DE LAS EMPRESAS SE REQUIERE DESDE LUEGO ENTENDER EL ENTORNO ECONOMICO, LA EVOLUCION DE UN PAIS Y LA FORMA EN QUE LA EMPRESA PARTICIPARA EN ESTA ECONOMIA PARA HACERLA CRECER. SE ESTA EXIGIENDO QUE LOS DIRECTIVOS AL ACTUAR CON CALIDAD PUEDA UBICAR RAPIDAMENTE SU ORGANIZACION EN EL NUEVO CONTEXTO QUE LAS CONDICIONES LE DEMANDAN.

TODOS LOS ENFOQUES MODERNOS DE CALIDAD TOTAL, SE REFIEREN A LA SATISFACCION DEL CLIENTE, A CUMPLIR CON SUS REQUISITOS, A PROPORCIONARLE PRODUCTOS A PRECIOS ACCESIBLES Y

CON EL RESPALDO QUE LES GARANTIZEN EL BUEN USO DE DICHS PRODUCTOS, PARA LOGRAR ESTO LA ADMINISTRACION DEBE ESTAR CERCA DEL CLIENTE PARA CONOCER SUS NECESIDADES, ENTENDER EL ENTORNO ECONOMICO, SU PROCESO Y PODER OPTIMIZAR ESTOS ELEMENTOS Y ASI CUMPLIR CON LA MISMON DE LA EMPRESA.

EN OTRAS PALABRAS ESTAMOS HABLANDO DE APLICAR EL SENTIDO COMUN A TODAS LAS ACCIONES QUE VAYAMOS REALIZANDO, PARA LO CUAL DEBEMOS DE INCORPORAR LOS SISTEMAS QUE NOS PERMITAN ASESORAR LA CALIDAD, DEFINIR LAS FUNCIONES BASICAS A REALIZAR Y LOS ESTANDARES QUE SE DEBEN DE CUMPLIR EN LAS MISMAS ADICIONALMENTE VERIFICAR QUE EL CLIENTE ETA RECIBIENDO LO QUE EL HA REQUERIDO, TODO ESTO SIGNIFICA ADMINISTRAR CON CALIDAD, LO CUAL DESDE LUEGO NO ES NADA SENCILLO.

LAS EMPRESAS ACTUALMENTE SE ENCUENTRAN EN UA PROFUNDA REFLEXION SOBRE LOS ELEMENTOS BASICOS QUE CONTRIBUYEN A LOS RESULTADOS, PARA ELIMINAR AQUELLOS QUE NO APORTAN VALOR AGREGADO A LA OPRACION O BIEN CUANDO HAY DUPLICIDAD DE FUNCIONES, ES NECESARIO EFICIENTAR LOS NIVELES DIRECTIVOS ACHATANDO LA PIRAMIDE ORGANIZACIONAL Y DE ESA FORMA LA COMUNICACION, ELIMINANDO AQUELLOS NIVELES INTERMEDIOS QUE SOLO ENTORPECEN LA TOMA DE DECISIONES O BIEN NO CUMPLEN CON SU FUNCION, ESTO OBLIGARA A LOS ACTUALES DIRECTIVOS A QUE MEJOREN SUS HABILIDADES Y COMPRENDAN LA OPERACION DE LA CUAL SON RESPONSABLES, INVOLUCRANDONOS MAS EN ELLAS Y BUSCANDO EL TRABAJO EN EQUIPO DEL PERSONAL A SU CARGO.



CUANDO COMPRENDEMOS LA OPERACION EN LA EMPRESA, SU INTERRELACION DE TODAS LAS AREAS Y SU CONTRIBUCION A LA SOCIEDAD, EL ENFOQUE DE CALIDAD TOTAL DEBE COMPLEMENTARSE PARA FORTALECER A LA EMPRESA PROPORCIONANDOLE HERRAMIENTAS Y SISTEMAS QUE LE PERMITAN CUMPLIR CON LA RAZON DE SER DE LA MISMA Y DE LOS OBJETIVOS QUE SE HAYAN TRAZADO.

EL NO COMPRENDER ESTOS ASPECTOS BASICOS, OCASIONA QUE SE LLEVEN A CABO PROGRAMAS DIFERENTES DE CALIDAD TOTAL, QUE TRATAN A TRAVES DE ASPECTOS MOTIVACIONALES HACER COMPRENDER AL INDIVIDUO DE SU RESPONSABILIDAD EN LA ORGANIZACION, SIN PROPORCIONARLE UN SISTEMA QUE LE AYUDE A CUMPLIR EFICIENTEMENTE CON SU COMPROMISO CON LA SOCIEDAD.

ES IMPORTANTE NO OLVIDAR QUE SE DEBEN SUBSANAR LOS PROBLEMAS BASICOS ANTES DE INICIAR UN PROCESO MAS COMPLICADO, EL SISTEMA DEBE SENTAR LAS BASES PARA QUE INDEPENDIENTEMENTE DE LA ROTACION DE PERSONAL SE IMPRIMA UN NUEVO ESTILO DE ADMINISTRACION, DONDE TODOS DEBEN PARTICIPAR EN EL LOGRO DE OBJETIVOS, PREOCUPANDOSE EN PRIMER TERMINO POR LLEVAR A CABO SUS ACTITUDES CON CERD DEFECTOS.

SI QUEREMOS INICIAR CON CALIDAD TOTAL ES IMPORTANTE RECONOCER LA SITUACION EN QUE SE ENCUETRA LA EMPRESA Y ATACAR EN PRIMER TERMINO LAS LIMITACIONES MAS IMPORTANTES QUE ESTAN IMPIDIENDO DESEMPEÑAR CORRECTAMENTE SUS FUNCIONES, UTILIZANDO LAS HERRAMIENTAS DE CALIDAD TOTAL COMO PARTE DE LA ADMINISTRACION, Y NO ESTABLECER PROGRAMAS PARALELOS, QUE LO UNICO QUE LOGRAN SERA EL ACOBIO Y DESINTERESES POSTERIOR EN

ESTOS ESQUEMAS AL NO TENER CLARO EL RUMBO HACIA DONDE SE REQUIEREN DIRIGIR LOS ESFUERZOS, EL CUAL ES HACER MAS COMPETITIVA LA ORGANIZACION PARA PODER APROVECHAR EL MERCADO TAN IMPORTANTE QUE SE ESPERA TENER EN UN FUTURO.

### III.3 LA CALIDAD TOTAL JUNA MODA A CUMPLIR?

EN LA ACTUALIDAD ESCUCHAMOS CON GRAN FRECUENCIA A LOS EMPRESARIOS Y DIRECTIVOS COMO ESTAN LLEVANDO A CABO SU PROCESO DE CALIDAD TOTAL, SEÑALANDO LOS DIVERSOS ENFOQUES QUE EXISTEN Y LA FORMA EN QUE ELLOS ETAN LLEVANDO A CABO SU PROCESO.

POR OTRO LADO, EN LOS PERIODICOS ENCONTRAMOS UNA GRAN CANTIDAD DE ANUNCIOS INVITANDO A LOS EMPRESARIOS A CONOCER LA FORMA DE APLICAR ESTOS CONCEPTOS EN SU EMPRESA Y HACERLA COMPETITIVA EN UNA CUANTAS LECCIONES.

TODO ESTO SE ENCUENTRA ESTIMULADO POR NUESTRA PROXIMA INCORPORACION A UN TRATADO DE LIBRE COMERCIO QUE NO EXIGE UNA MAYOR COMPETITIVIDAD, EN RAZON DE CALIDAD DE NUESTROS PRODUCTOS Y SERVICIOS Y DE LA PRODUCTIVIDAD EN NUESTRA OPERACION.

TODO ESTO ES LOABLE, AUNQUE DEBEMOS DE EVITAR CAER EN EL ENGAÑO O EN LA SOLA SIMULACION DE LOS PROCESOS DE CALIDAD TOTAL, SITUACION QUE SE DA CON CIERTA FRECUENCIA, COMO POR

EJEMPLO CUANDO LAS EMPRESAS A TRAVES DE CAPACITAR A SU PERSONAL EN ESTAS TECNICAS CONSIDERAN QUE LAS APLICARA EN SU ORGANIZACION Y OBTENDRA RESULTADOS SIN NINGUN PROBLEMA, AUNQUE SE OLVIDAN QUE EL INSTRUCTOR REGULARMENTE PONE EJEMPLOS DE EMPRESAS TRIUNFADORAS, EN CASOS QUE HA LEIDO LIBROS PERO QUE NO EN TODOS LAS CASOS HA VIVIDO. ESTO PUEDE OCASIONAR GRAN FRUSTRACION EN LOS PARTICIPANTES QUE DESPUES DE HABER TOMADO UN CURSO O ESCUCHADO UNA CONFERENCIA SALEN ALTAMENTE MOTIVADOS Y DISPUESTOS A LLEVAR A CABO UNA REVOLUCION EN SU ORGANIZACION, NO OBSTANTE CUANDO SE ENFRENTA A LA REALIDAD, ALGUNOS CULPAN A OTRAS PERSONAS DE QUE ESTO NO PUEDA LLEVARSE A CABO O DE QUE ES NECESARIO QUE TAMBIEN ESTAS MISMAS PERSONAS SEAN CAPACITADAS PARA ENTENDER LOS MISMOS CONCEPTOS Y APLICARLOS EN FORMA INSTANTANEA.

EN ALGUNOS CASOS SE VAN FORMANDO UNA SERIE DE INSTRUCTORES QUE EXPONEN ESTOS BENEFICIOS DE LA PRODUCTIVIDAD, A TODO EL PERSONAL, DISFRUTANDO DE LAS BONDADES DE ESTA FILOSOFIA, DE LAS VENTAJAS QUE PODRAN OBTENER CUANDO TODOS ESTEN PLENAMENTE CONVENCIDOS Y POR LO TANTO MEJORAR SU DESEMPEÑO GRACIAS A LA CONVICCION DE QUE HACER LAS COSAS BIEN A LA PRIMERA VEZ, ES SOLO CUESTION DE ACTITUD Y QUE GRACIAS A LA CAPACITACION CONSTANTE EN ESTOS TEMAS, LO LOGRARAN. ESTA CONVICCION SI BIEN ES CIERTO, QUE AYUDA A UN PROCESO NO ES EL TODO, ES APENAS EL INICIO DE UNA TRANSFORMACION PROFUNDA EN LA PROPIA ADMINISTRACION DE LA EMPRESA.

OTRO ASPECTO QUE SE DA EN LA SIMULACION DE ESTOS PROCESOS DE CALIDAD TOTAL ES LA ELABORACION DE UN MANUAL DE CALIDAD QUE CUMPLE SUPERFICIALMENTE CON UNA NORMA OFICIAL, Y QUE SOLO SE DISEÑA PARA APARENTAR QUE ESTAN REALIZANDO UN PROCESO DE CALIDAD TOTAL. HAY OCASIONES EN QUE UNA SOLA PERSONA ELABORA EL MANUAL SIN CONSIDERAR A LOS QUE REALMENTE ESTAN LLEVANDO A CABO LA OPERACION Y OLVIDANDO EL SIGNIFICADO DE LA CALIDAD TOTAL Y SUS APLICACIONES, EN TODA LA ORGANIZACION.

POR ESO NO ES RARO QUE LOS MANUALES DE CALIDAD ESTEN ENFOCADOS HACIA EL CONTROL DE LA CALIDAD Y NO A SU GENERACION, OLVIDANDO EL FLUJO QUE SIGUE EL PROCESO EN IMPORTANCIA DE CADA UNA DE LAS ETAPAS EN LA CREACION DE LA CALIDAD.

ESTO QUIZA SE DEBA A NUESTRA POCA EXPERIENCIA EN LOS SISTEMAS DE CALIDAD TOTAL, POR LO QUE ES DESEABLE QUE CON EL TIEMPO VAYAMOS AFINANDO Y PROFUNDIZANDO EN UNA PRACTICA DE LA NORMA DE CALIDAD.

LO ANTERIOR SE HACE NECESARIO QUE SE ESTABLEZCAN VERDADEROS PROCESOS INTEGRALES DE CALIDAD Y NO SOLO SIMULACROS O ACCIONES LUCIDRAS PARA ESTAR EN UNA MODA QUE NO NOS AYUDARA A CONCURRIR EFICIENTEMENTE EN UN MERCADO TAN COMPETITIVO COMO EL QUE NOS ESPERA ANTE UNA MAYOR APERTURA COMERCIAL Y NUESTRA PARTICIPACION EN EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO.

LOS BENEFICIOS DE LA CALIDAD TOTAL DEBERAN DISFRUTARLOS

TODAS LAS EMPRESAS QUE QUIERAN INSTITUIR ESTA ADMINISTRACION DE LA CALIDAD Y QUE VEAN CON RESULTADOS LO QUE SIGNIFICA ESTE SISTEMA, QUE NO SE CONFORMEN CON COMENTAR LOS BENEFICIOS DE OTRAS EMPRESAS, O LO QUE SEÑALAN LOS EXPERTOS EN ESTE CAMPO. SE REQUIERE SENTIR VERDADERAMENTE QUE ESTA NUEVA FORMA TRAE BENEFICIOS CUANDO SE LLEVA A CABO UNA ADECUADA IMPLANTACION DEL PROCESO INTEGRAL DE CALIDAD: DESDE LUEGO, QUE ESTO NO ES FACIL NI AGRADABLE EN MUCHOS CASO, PERO SI EFECTIVO.

#### III.4 CAPACITACION CONTINGENTE

LAS ORGANIZACIONES SURGEN POR Y PARA EL HOMBRE, EL SER HUMANO ES EL OBJETO Y SUJETO DE ESTAS. ANTE ELLO, ES PRECISO DESARROLLAR LO MEJOR POSIBLE A ESE FACTOR, ES PRECISO DARLE LAS HERRAMIENTAS QUE LE PERMITAN DESEMPEÑARSE DE MANERA EFECTIVA Y EN CONSECUENCIA HAGA A LA ORGANIZACION MAS COMPETITIVA, COMO RESULTANTE DE UNA SUMA DE ESFUERZOS. Y ES AQUI DONDE LA CAPACITACION ADQUIERE UNA NUEVA DIMENSION.

LOS EGRESADOS DE LAS INSTITUCIONES DE ENSEÑANZA SUPERIOR, CUENTAN CON UN CUMULO DE CONOCIMIENTOS IMPORTANTES, PERO QUE EN LA GRAN MAYORIA DE LOS CASOS SON BASICAMENTE TEORICOS, DE MODO QUE AL ENFRENTARSE A SITUACIONES REALES EN UN CENTRO DE TRABAJO, ES FACTIBLE QUE NO PUEDAN RESPONDER EFECTIVAMENTE Y DE INMEDIATO. POR ESO LA CAPACITACION JUEGA UN PAPEL FUNDAMENTAL, AL PREPARAR AL FACTOR HUMANO PARA SU

DESEMPEÑO DENTRO DE LA ORGANIZACION, APROVECHANDO SUS CONOCIMIENTOS PREVIOS Y PROMOVRIENDO SU DESARROLLO INTEGRAL COMO PERSONA.

POR ELLO ES IMPORTANTE QUE LOS RESPONSABLES DE TODA ORGANIZACION, SEA CUAL SEA SU NIVEL JERARQUICO, SE PREPARE, NO IMPORTA LA MAGNITUD O EXTENSION DEL AMBITO DE INFLUENCIA DE SU GESTION, DECISIONES O ACCIONES, QUIEN BUSQUE ALCANZAR OBJETIVOS, COORDINANDO U OPTIMIZANDO RECURSOS A TRAVES DE UN PROCESO ORDENADO, SE CONVIERTE EN ADMINISTRADOR POR SU FUNCION, NO SOLO POR EL TIPO DE ESTUDIOS QUE HAYA CURSADO, ES PRECISO ENTONCES QUE TODOS LOS ADMINISTRADORES ESTUDIEN Y SEPAN LO QUE ESTA SUCEDIENDO, QUE SALGA DE SUS ORGANIZACIONES PARA TENER CONTACTO CON EL EXTERIOR, PORQUE ALLI ES DONDE SE GESTAN CAMBIOS, MISMO QUE DEBEN PERCIBIR CLARA Y OPORTUNAMENTE. EN OTRAS PALABRAS, DEBEN AUTOCAPACITARSE, DEBEN CAPACITAR A OTROS COMO PARTE DE SU GESTION Y DEBEN FOMENTAR ESE PROCESO, ENTENDIENDO LAS NECESIDADES Y OBLIGACION QUE TIENEN DE HACERLO.

POR OTRA PARTE, ANTE LA NUEVAS CONDICIONES QUE SE NOS PRESENTAN, DEBEMOS SER SUMAMENTE ESTRATEGICOS EN TODO NUESTRO ACCIONAR. SER ESTRATEGICOS ES INVESTIGAR, ANALIZAR Y GENERAR LO QUE PODEMOS Y NO SOLO LO QUE QUEREMOS. ES DEJAR DE HACER LAS COSAS COMO HASTA AHORA, SOLAMENTE POR UNA TRADICION O MAS SEGURO APARENTEMENTE. ES ADAPTARNOS AL MERCADO Y A NUESTRAS REALIDADES. ES APROVECHAR NUESTRAS FORTALEZAS NO ENTRAR SIN

PREPARACION A TERRENOS DESCONOCIDOS. ES SER SELECTIVOS EN LOS NEGOCIOS Y AREAS EN QUE VAMOS A COMPETIR, ACORDES A LOS RECURSOS DE QUE DISPONEMOS. ES SABER PONDERAR LOS BENEFICIOS Y LIMITACIONES DE LA TECNOLOGIA A EMPLEAR, VALORANDO NO SOLO LO QUE SE PAGO POR ELLA, SINO CUANTO CUESTA OPERARLA, CUANTO CUESTAN LAS FALLAS, CUALES SON LAS NECESIDADES DE CAPACITACION QUE VA A GENERAR Y ATENDERLAS, PARA ASI TENER UN RETORNO DE INVERSION.

LA VISION DEBE CAMBIAR. LA GRAN MAYORIA DEL EMPRESARIO MEXICANO HA BUSCADO HACER NEGOCIOS, NO HACER EMPRESAS. SER RENTABLE NO IMPLICAN NECESARIAMENTE SER PRODUCTIVO.

SI SE PUDIERA RESUMIR LO QUE ES UNA EMPRESA PRODUCTIVA, A PARTIR DE SUS CARACTERISTICAS MIS DISTINTIVAS, SE DIRIA QUE ESTAS SON:

- 1) CUENTAN CON UNA ESTRUCTURA ACORDE A SU TAMAÑO
- 2) EXISTEN EN EL PERSONAL UN SENTIMIENTO DE PERTENENCIA
- 3) HAY OBJETIVOS CLAROS Y CONOCIDOS POR TODOS.
- 4) HAY SISTEMAS CLAROS DE TRABAJO
- 5) HAY LIDERES, NO JEFES.
- 6) HAY PERSONAL CAPACITADO INTEGRALMENTE

LO IMPORTANTE NO ES TENER ESTAS CARACTERISTICAS AISLADAS, SINO AMALGAMARLAS CONFORME A NUESTRAS NECESIDADES Y REALIDADES, PENSAR EN ALCANZAR LOS NIVELES DE CALIDAD, DE CERO ERRORES O DE EXCELENCIA COMO LO MANEJA JAPON Y DE LA NOCHE A LA MAÑANA, ES POCO REALISTA O DEMAGOGICO. DEBEMOS

ALCANZAR NIVELES DE CALIDAD REAL, COMPETITIVA PERO ACORDE A NUESTRA SITUACION Y RECURSOS E IRLA PERFECCIONANDO PAULATINAMENTE, CONOCIENDO LO QUE SUCEDE EN EL ENTORNO, CAPACITANDONOS PARA GENERAR ALTERNATIVAS DE SOLUCION, CON UNA VISION INTEGRAL TANTO DE OBJETIVOS PRECISOS COMO DE CURSOS DE ACCION EFECTIVOS, LA DIFERENCIA ENTRE LOS PAISES COMPETITIVOS Y LOS QUE SE QUEDAN A LA ZAGA, ESTA EN SU CAPACIDAD PARA LOGRAR QUE LOS RESULTADOS COINCIDAN CON LAS IDEAS TANTO COMO LES SEA POSIBLE. QUIENES LO LOGRAN, SE CONVIERTEN EN PRODUCTORES; LOS QUE NO SON SOLO CONSUMIDORES.

EN TODD ESTE PROCESO Y REPLANTEAMIENTO DE ESTRUCTURAS, LA CAPACITACION ES UNA HERRAMIENTA CENTRAL PORGE SIN IMPORTAR EL CONCEPTO QUE SE QUIERA MANEJAR (CALIDAD, PRODUCTIVIDAD, EXCELENCIA, COMPETITIVIDAD, INVARIABLEMENTE SERA EL SER HUMANO QUIEN TRANSFORME LAS TEORIAS EN HECHOS, LOS CONCEPTOS EN REALIDADES, POR LO CUAL HIENTRAS MAS APTO SEA, MIENTRAS MAYOR PREPARACION TENGA, LE SERA MAS FACIL LOGRARLO. POR LO TANTO, DEBEMOS PLANEAR CUIDADOSAMENTE COMO PREPARAR A NUESTRO FACTOR HUMANO, YA NO CON BASE EN SUSPOSICIONES DE LO QUE DEBE SABER NI DE LO QUE CREEMOS QUE NECESITA Y DEBEMOS ENSEÑARLE, SINO CONOCIENDO LO QUE EL MEDIO EXIGE PARA A PARTIR DE ELLO PREPARARLO. ESTO REQUIERE NECESARIAMENTE UN PLANTEAMIENTO ESTRATEGICO, QUE DE MANERA ESQUEMATICA SE MUESTRA EN LA FIGURA (20).

EL PLANTEAMIENTO PARTE DE CONSIDERAR AL CAMBIO COMO ALGO QUE ES CONSTANTE Y ENTENDERLO COMO LA MODIFICACION DE ALGO DE



UN ESTADO DADO HACIA OTRO DIFERENTE. DICHS ESTADOS SE DENOMINAN ESCENARIOS DE ESTA FORMA, EXISTE UN ESCENARIO ACTUAL Y ES PRECISO VISUALIZAR ESTRATEGICAMENTE EN ESTE MOMENTO EL ESCENARIO DESEADO QUE SE ESPERA ESTRUCTURAR; ENTRE AMBOS EXISTE UNA BRECHA, DADA POR LAS CONTINGENCIAS QUE PUEDEN PRESENTARSE; TAL BRECHA SI BIEN NO VA A DESAPAREER PORQUE SIEMPRE EXISTIRAN FACTORES IMPONDERABLES, SI BIEN PUEDE REDUCIRSE EN LA MEDIDA EN QUE SE VAYA PLANEANDO INTEGRAR CON EL ANALISIS LOS DIFERENTES ASPECTOS QUE INFLUYEN EN LA CREACION DEL ESCENARIO DESEADO CON UNA VISION CONTINGENTE.

ES IMPORTANTE DESTACAR QUE ESTE ANALISIS DE ESCENARIOS Y BRECHAS DEBE HACERSE EN FORMA TRIDIMENSIONAL, ES DECIR DEBE TOMARSE EN CUENTA LAS TRES DIMENSIONES BASICAS QUE IMPACTAN EN TODA ORGANIZACION:

LA PSICOLOGIA QUE IMPLICA A LOS INDIVIDUOS QUE INTEGRAN E INTERACCIONAN CON LA ORGANIZACION.

LA ORGANIZACION ORIENTADA A LA OPERACION DE LA ORGANIZACION MISMA. LA AMBIENTAL, QUE ATIENDE AL COMPORTAMIENTO DEL ENTORNO EN QUE SE DESENVUELVE LA ORGANIZACION.

ESTAS TRES DIMENSIONES MANTIENEN UNA INTERACCION ENTRE SI, DE MODO QUE LA OPERACION DE CADA UNA IMPACTA EN FORMA DIRECTA O INDIRECTA EN LAS DEMAS. CON ESTA PANORAMICA BASICA, SE PROCEDE A ANALIZAR LOS ELEMENTOS A LOS QUE LA

ORGANIZACION DEBERA ENFRENTARSE Y CON LOS CUALES DEBERA  
FUNCIONAR; ESTO ES, SE DEBEN ESPECIFICAR LAS OPORTUNIDADES Y  
AMENAZAS PERCIBIDAS EN EL AMBIENTE TANTO INTERNO COMO  
EXTERNO, ASI COMO LAS FUERZAS Y DEBILIDADES QUE TIENE LA  
ORGANIZACION. CON ESTO PUEDE TENERSE UNA VISION MAS AMPLIA  
DE LOS ELEMENTOS QUE PUEDEN INFLUIR EN LA DEFINICION,  
BUSQUEDA Y LOGRO DE ESCENARIO DESEADO, ASI COMO LOS RECURSOS  
DE QUE DISPONE Y DE LOS QUE REQUIEREN INTEGRAR.

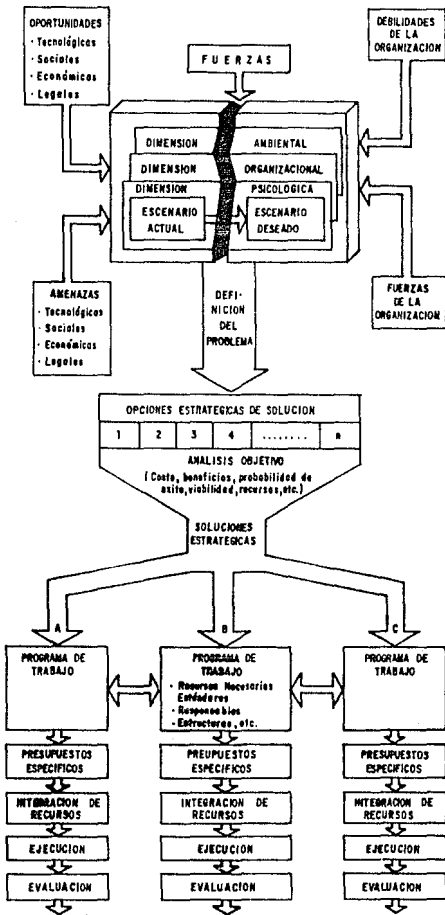


FIGURA 20. ESQUEMA DEL MODELO PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

EL RESULTADO DE ESTE PROCESO ES UNA DEFINICION MUCHO MAS PRECISA Y CONCRETA DEL PROBLEMA A ATACAR, Y EN CONSECUENCIA SE PUEDEN GENERAR OPCIONES DE SOLUCION QUE YA NO SERAN MERAS PROPUESTAS, SINO QUE AL HABERSE VALORADO ASPECTOS INTERNOS Y EXTERNOS EN FORMA TRIDIMENSIONAL, SERAN OPCIONES ESTRATEGICAS POR TENER UNA VISION INTEGRAL.

ESTAS OPCIONES PASARAN POR UN PROCESO DE ANALISIS OBJETIVO, EN DONDE SE VALUARAN Y PONDERARAN LOS ASPECTOS QUE SE JUZGUEN MAS RELEVANTES COMO COSTO, BENEFICIO, PROBABILIDADES DE IMPLANTACION, DE EXITO, LOS RECURSOS QUE NECESITARA INVERTIR, LOS NIVELES DE COMPROMISO REQUERIDOS, ETC.

CUALES CRITERIOS Y QUE APECTOS SE TOMARAN EN CUENTA PARA SER REVISADOS, DEPENDERA LOGICAMENETE DE CADA CASO PARTICULAR, DE MODO QUE SE MANEJARAN DIFERENTES CRITERIOS PARA EVALUAR LAS OPCIONES ESTRATEGICAS SOBRE LA COMPRA DE UN EQUIPO, QUE PARA EL LANZAMIENTO DE UN PRODUCTO O PARA LA ESTRUCTURACION DE UN PLAN DE VIDA Y CARRERA DEL PERSONAL DE LA ORGANIZACION.

AL TERMINO DE ESTE ANALISIS SE HABRAN DESHECHADO ALGUNAS OPCIONES DE MODO QUE LAS QUE SE MANTIENEN PASAN A CONVERTIRSE EN SOLUCIONES ESTRATEGICAS. PUEDE VERSE QUE NO SE LIMITA A LLEGAR A UNA SOLUCION UNICA, SINO QUE SE TIENEN DOS O TRES MAS COMO CURSOS ALTERNOS DE ACCION PARA RESPONDER A EVENTUALES CONTINGENCIAS. PARA CADA SOLUCION PROPUESTA, SE PROCEDE A DEFINIR SU PROGRAMA DE TRABAJO EN EL QUE SE

ESTABLECEN ASPECTOS MAS PARTICULARES COMO ESTANDARES A ALCANZAR, RESPONSABLES, ESTRUCTURAS, FORMAS DE CONTROL Y SEGUIMIENTO, POR MENCIONAR SOLAMENTE ALGUNAS. ASIMISMO, SE ASIGNA PARA CADA PROGRAMA DE TRABAJO UN PRESUPUESTO QUE LO APOYE, SE DEFINEN LOS RECURSOS QUE FALTAN POR INTEGRAR, LAS FORMAS DE EJECUCION Y SU EVALUACION.

DE ACUERDO CON LOS RESULTADOS OBTENIDOS, SE REGRESA A HACER UN ANALISIS DE LAS FUERZAS QUE INFLUYEN EN LA BRECHA EXISTENTE ENTRE LOS ESCENARIOS, PARA ANALIZAR SI ESTA SE HA REDUCIDO O NO, EN QUE MEDIDA, LAS CAUSAS Y RAZONES, DE MANERA QUE SE PUEDE HACER UN REPLANTEAMIENTO QUE PERMITA LLEVAR A CABO ACCIONES NO SOLO CORRECTIVAS, SINO PREVENTIVAS. SE PUEDE INCLUSO REPLANTEAR EL ESCENARIO DESEADO Y ASI REINICIAR EL PROCESO, QUE DE ESTA MANERA ES DINAMICO Y CONTINUO.

ESTE MODELO ESTRATEGICO ES PLENAMENTE APLICABLE A LA CAPACITACION, DE MODO QUE PUEDA ANALIZAR LOS ESCENARIOS (PERSONAL QUE TIENE LA ORGANIZACION Y CUAL ES EL QUE DESEA TENER) CON BASE EN LAS TRES DIMENSIONES SEÑALADAS ( QUE ESPERA EL PERSONAL, QUE BUSCA LA ORGANIZACION Y QUE DEMANDA EL ENTORNO) . SE DEBEN ANALIZAR FUERZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO INTERNO Y EXTERNO; EL NIVEL DE ESPECIALIZACION QUE TIENEN LOS FUTUROS COMPETIDORES, QUE PREPARACION TIENE NUESTRO PERSONAL, QUE TAN BIEN CONOCE EL MERCADO Y SUS TENDENCIAS, QUE TECNOLOGIA EXISTE, ETC.

YA NO BASTA CON LA CAPACITACION QUE CUBRE UN REQUISITO LEGAL, UN ANALISIS COMO ESTE PUEDE PLANTEAR EL PROBLEMA DE PREPARACION DEL PERSONAL EN UNA FORMA INTEGRAL, PORQUE LAS DEMANDAS DEL ESCENARIO DESEADO YA NO SE SATISFACEN CON EL PERSONAL QUE CUMPLE SU FUNCION SEGUN SU DESCRIPCION DEL PUESTO, SINO QUE DEBE IR MAS ALLA, CONOCER OTRAS AREAS, APOYAR Y ORIENTAR AL CLIENTE USUARIO, MANTENER CONDUCTAS MAS INTEGRADAS Y DE SERVICIO. ESTO DEBE EMPEZAR DESDE LOS MISMOS CUADROS DE MANDO PARA QUE YA NO SOLAMENTE GIREN INSTRUCCIONES SINO QUE SE PREPAREN SOBRE ASPECTOS DE GESTION EMPRESARIAL, TOMA DE DECISIONES, PLANEACION ESTRATEGICA O INTEGRACION DE GRUPOS, POR EJEMPLD.

CON ELLO SE TENDRAN OPCIONES ESTRATEGICAS QUE SE ANALIZARAN A LA LUZ DE LA MAYOR OBJETIVIDAD, PARA GENERAR SOLUCIONES ESTRATEGICAS VIABLES Y APOYADAS POR UN PRESUPUESTO ESPECIFICO. CON ESTO, LA CAPACITACION AHORA SI PODRA SER VISTA COMO INVERSION Y NO COMO GASTO, SI ES QUE LAS ORGANIZACIONES DESEAN SOBREVIVIR.

ES CLARO QUE ESTE Y CUALQUIER OTRO MODELO PROPUESTO, DEBE ADECUARSE A LAS CARACTERISTICAS PARTICULARES DE LA ORGANIZACION EN QUE SE VAYAN A IMPLEMENTAR. PERO LO QUE ES ABSOLUTAMENTE CIERTO ES QUE RESULTA INDISPENSABLE EMPLEAR ALGUN MODELO QUE NOS LLEVE A SER PRODUCTIVOS, PERO NO COMO UNA BUENA INTENCION O COMO DECLARACIONES MOTIVACIONALES, SINO COMO UNA REALIDAD URGENTE DE HOY.

LA CALIDAD, LA PRODUCTIVIDAD O LA COMPETIVIDAD, SON LOS

CONCEPTOS QUE DEBEN SER APRENDIDOS, ACEPTADOS Y CONVERTIDOS EN HECHOS, DEBEN SER VIVIDOS Y NO SOLAMENTE DECLARADOS O EXPRESADOS, PERO NO TRATANDO DE HACER LO MISMO QUE OTROS HAN HECHO SINO APRENDIENDO DE ELLOS Y ADAPTANDO ESE APRENDIZAJE A NUESTRA REALIDAD. NO NOS DEBE PREOCUPAR ALCANZAR LA CALIDAD Y DESARROLLAR LOS ESQUEMAS DE EXCELENCIA POR EJEMPLO DE JAPON, PORQUE SU ENTORNO, SU DESARROLLO HISTORICO Y CULTURAL SON DIFERENTES. NOS DEBEMOS AVOCAR A SER COMPETITIVOS, GUARDANDO CONGRUENCIA CON NUESTRA REALIDAD Y RESPETANDO NUESTRO FACTOR HUMANO.

POR ESO EL DESARROLLO HUMANO Y LA COMPETITIVIDAD SON UN BINOMIO FUNDAMENTAL E INSEPARABLE PARA PODER SOBREVIVIR ANTE LA COMPETENCIA QUE SE NOS AVECINA EN EL FUTURO INMEDIATO, SON EL RETO DEL FUTURO QUE DEBEMOS AFRONTAR HOY.

LA ADQUISICION DE CONOCIMIENTOS ES EN EL SER HUMANO UN PROCESO INACABABLE, POSIBLEMENTE VARIAN LOS MEDIOS Y TAMBIEN LA VELOCIDAD CON LA QUE LOS ADQUIRIMOS, PERO SIEMPRE SERA UNA CONSTANTE DE NUESTRA VIDA DIARIA QUE NOS PERMITA ENMARCARLA Y ATENDER MEJOR LA REALIDAD EN LA QUE NOS DESENVOLVEMOS. ESA CONSTANCIA, ESA DINAMICA INACABABLE, ESE HABITO INADVERTIDO SIGNIFICA UN ENLACE QUE ENTRETEJE LO PASADO CON LO PRESENTE, QUE UNE LO QUE APRENDEMOS CON LO QUE CONOCEMOS. Y ASI PLANTEAMOS Y REPLATEAMOS EL MUNDO NUESTRO. NO EL GRAN UNIVERSO, NO LAS GRANDES CUESTIONES, SINO AQUEL QUE SE REFIERE A NUESTRA INMEDIATA REALIDAD, EN DONDE EL CONFORMISMO DEL ESTAR SE ENCUENTRA EN LUCHA CONSTANTE CON EL

PODER SER. PALABRAS CUYOS SIGNIFICADOS PODRIAN PARECER EQUIVALENTES, PERO QUE APLICADAS A LA ACTITUD CON LA QUE ENCARAMOS LA VIDA RESULTAN EN EXTREMO DISTINTAS. LA PRIMERA ES SOLO VISION PASIVA; DEJARSE LLEVAR, PENSANDO CON ELLO OBTENER SEGURIDAD. EN CAMBIO LA SEGUNDA IMPLICA RIESGOS, PERO TAMBIEN VIVIR LA AVENTURA DE BUSCAR TRASCENDER.

POR ESO ES IMPORTANTE QUE AL HABLAR DE CAPACITACION CONSIDEREMOS QUE VA DIRIGIDA A SERES HUMANOS. ES DECIR, QUE NO SE TRATA DE ENTES ANONIMOS QUE SIMPLE Y MECANICAMENTE ASIMILARAN UNA SERIE DE CONOCIMIENTOS, PARA QUE MAS TARDE COMPUTADORAS PROGRAMADAS LOS LLEVEN A LA PRACTICA; POR EL CONTRARIO, LOS ADAPTARAN A SU VIDA ARTICULANDOLOS CON OTROS ELEMENTOS ADQUIRIDOS CON ANTICIPACION, Y TAMBIEN CREARAN A PARTIR DE ESE ACTO DE APRENDIZAJE UNA SERIE DE ESPECTATIVAS RESPECTO A SU FUTURO PERSONAL.

DE LO PRIMERO SE DEDUCE LA RELEVANCIA QUE TIENE PARA LA CAPACITACION QUE SEA CONCEBIDA COMO UNA ESTRUCTURA QUE SE INSERTA EN OTRAS DESARROLLADAS PREVIAMENTE. DE AHI, LA IMPORTANCIA DE LA PREPARACION ACADEMICA QUE SE OBTUVO CON ANTERIORIDAD. EN OTRAS PALABRAS, LA ACCION DE CAPACITACION NO EMPIEZA EN EL CENTRO DE TRABAJO SINO MUCHO ANTES; ALLA EN LAS AULAS DE LAS ESCUELAS PRIMARIAS, SECUNDARIAS, PREPARATORIAS Y UNIVERSITARIAS A TRAVES DE LAS CUALES PASARON ALGUNA VEZ, LOS QUE HOY SON EMPLEADOS , OBREROS Y PROFESIONISTAS.

ESTE ES UN HECHO QUE SE EVIDENCIA AL MOMENTO DEL



RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL: ¿ CUANTAS VECES LOS SIMPLES EXAMENES DE ADMISION REVELAN CARENCIA EN CUESTIONES TAN ELEMENTALES COMO ORTOGRAFIA, COMO LA REDACCION O LA ARITMETICA, PRODUCTO DE LAGUNAS GENERADAS EN LOS AÑOS ESCOLARES ? Y QUE A LA POSTRE SE CONSTITUYEN EN OBSTACULOS QUE LAS EMPRESAS DEBEN RESOLVER SI DESEAN MAXIMIZAR LOS RESULTADOS DE SUS PROGRAMAS DE CAPACITACION.

PARTICIPAR EN CUALQUIER TIPO DE PROGRAMAS DE CAPACITACION DERIVA POR LO GENERAL EN LA CREACION DE EXPECTATIVAS POR PARTE DEL CAPACITANDO, QUE VA DESDE UN SENTIMIENTO POSITIVO AL SABERSE RECONOCIDO, HASTA LA ESPERANZA DE QUE ASI ESTARA EN POSIBILIDAD DE LOGRAR MEJORES REMUNERACIONES. POR ELLO , CON FRECUENCIA UNO SE ENCUENTRA FRENTE A LA VISION LIMITADA DE ALGUNOS DIRECTIVOS, QUE PREFIEREN MINIMIZAR LA CAPACITACION DEL PERSONAL COMO UNA FORMULA PARA RETENERLO, LO CUAL NO DEJA DE PARECER INGENUO, PUES ES OBVIDO QUE ESTA VISION DE ADMINISTRACION SEGURAMENTE ESTARA PRESENTE EN OTROS ASPECTOS DE LA EMPRESA, LO QUE EN SUMA PROVOCARA QUE OBREROS Y EMPLEADOS EMIGREN A OTROS CENTROS DE TRABAJO EN BUSCA DE MEJORES OPORTUNIDADES. CONSIDERANDO QUE UNA EMPRESA ES UN CONJUNTO DE SERES HUMANOS QUE TRABAJA ORGANIZADAMENTE PARA ELABORAR UN PRODUCTO O PRESTAR UN SERVICIO; Y LA CALIDAD DE ESTOS, ES DECIR, LA CALIDAD TOTAL DEPENDERA DE TODOS LOS ELEMENTOS QUE INTERVIENEN EN ELLA; DESDE ESTA PERSPECTIVA QUEDA CLARO QUE LA CAPACITACION ES UNA PARTE IMPORTANTE DE LA CALIDAD DE VIDA DE SUS RECURSOS HUMANOS.

AL CONSIDERARLA DE ESTA FORMA LA CALIDAD DE VIDA DEL TRABAJADOR DEBERA OBSERVARSE CONJUNTAMENTE CON OTROS ELEMENTOS, ENTRE LOS QUE PUEDEN DESTACARSE LOS SISTEMAS DE COMPENSACION A TRAVES DE LOS CUALES SE OFREZCA UNA RETRIBUCION JUSTA Y LOS METODOS DE TRABAJO QUE PERMITAN PASAR DE LA TEORIA A LA PRACTICA. LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION CUANDO NO SE ACOMPAÑAN DE UN SISTEMA DE REMUNERACIONES ADECUADO O BIEN NO SE APLICAN EN LA PRACTICA, TERMINAN POR CREAR UN SENTIMIENTO DE FRUSTRACION EN EL INDIVIDUO. TODO ESTO NOS SIRVE DE BASE PARA AFIRMAR QUE LA CAPACITACION DEL PERSONAL ENTENDIDA EN SU SENTIDO MAS AMPLIO JUEGA UN PAPEL FUNDAMENTAL EN LA IMPLANTACION Y DESARROLLO DEL MOVIMIENTO DE CALIDAD TOTAL. PARA ELLO DEBERA CREARSE UNA CONCIENCIA HACIA LA CALIDAD MEDIANTE LA CUAL TODOS LOS ELEMENTOS DE LA EMPRESA CAPTEN SU IMPORTANCIA, Y PARTICULARMENTE LA RESPONSABILIDAD QUE TIENEN DE CONTROLAR LA CALIDAD DE SU TRABAJO, INDISTINTAMENTE DEL NIVEL JERARQUICO QUE OCUPEN. EN ADICION SE IMPARTIRAN NO SOLO CURSOS Y SEMINARIOS RESPECTO A LAS HERRAMIENTAS ESTADISTICAS Y ADMINISTRATIVAS FUNDAMENTALES, SINO ENSEÑAR A TRABAJAR EN EQUIPO.

TODO ESTO PUEDE PARECER SENCILLO, PERO IMPLICA EN EL FONDO AFRONTAR UN RETO FUNDAMENTAL CONSISTENTE EN TRANSFORMAR UNA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA REDIENTARLA HACIA VALORES TALES COMO LA CALIDAD, EL TRABAJO EN EQUIPO Y LA UTILIZACION DE UN LENGUAJE COMUN QUE BASADO EN LA ESTADISTICA PERMITA ABANDONAR

EL "YO CREO", "ME LATE", "SUPONGO", ETC.

SI CONSIDERAMOS QUE LA CALIDAD TOTAL ABARCA A LA EMPRESA A TODO LA LARGO Y ANCHO, CONVENDRIA ENTONCES PROFUNDIZAR SOBRE EL ALCANCE QUE DAMOS AL TERMINO CAPACITACION, PUES CON FRECUENCIA SU USO TIENDE A LIMITARSE A LOS NIVELES MAS BAJOS, POR ENDE EL DESARROLLO DE UN SISTEMA EDUCATIVO PARA LA CALIDAD DEBE ABARCAR A TODOS LOS MIEMBROS DE LA MISMA; ELLO REQUIERE EN MUCHOS CASOS AFRONTAR EL PREJUICIO QUE SUPONE QUE ENTRE MAS ALTO SE ASCIENDE EN EL ORGANIGRAMA MENORES SON LAS NECESIDADES DE CAPACITACION.

LA IDEA DE TRABAJAR EN EQUIPO, NO EN MONTON SINO MEDIANTE UN SISTEMA QUE MAXIMICE EL ESFUERZO CONJUNTO Y A TRAVES DE UNA METOLOGIA QUE PERMITA DIAGNOSTICAR PROBLEMAS, PLANTEAR SOLUCIONES Y DARLES SEGUIMIENTO, ES SIN LUGAR A DUDA UNO DE LOS CAMBIOS DE LA CULTURA MAS IMPORTANTES A LOS QUE SE SOMETE UNA EMPRESA AL MOMENTO DE IMPLANTAR CALIDAD TOTAL, DADO QUE IMPLICA ROMPER LAS INSULAS DE PODER PROPIAS DE LOS SISTEMAS FUNCIONALES: ES DECIR, DESAPARECER EL FEUDOGAMA A CAMBIO DE CREAR PAULATINAMENTE UNA CONCIENCIA DE GRUPO, ORIENTADA A DESARROLLAR UNA RESPONSABILIDAD COMPARTIDA RESPECTO A LA CALIDAD Y A LOS PRINCIPALES PROBLEMAS DE LA ORGANIZACION.

TRABAJAR EN EQUIPO IMPLICA RECONOCER LA DIGNIDAD Y POTENCIAL INTELLECTUAL DEL SER HUMANO, LO QUE GRAFICAMENTE SIGNIFICA, QUE EN LUGAR DE HACER QUE LOS TRABAJADORES Y EMPLEADOS DEJEN SU INTELIGENCIA EN EL RELOJ CHECADOR SE LES PERMITA PASAR CON

ELLA A SUS RESPECTIVOS CENTROS DE TRABAJO. QUIZA ESTO PUEDA PARECER EN UN PRINCIPIO UNA EXAGERACION, SIN EMBARGO CUANDO SE OBSERVA LA LIMITADA CAPACIDAD DE DECISION QUE SE OTORGA AL PERSONAL, UNO SE PREGUNTA POR QUE A INDIVIDUOS QUE SEGURAMENTE SON PADRES DE FAMILIA RESPONSABLES, QUE EJERCEN SUS DERECHOS CIUDADANOS Y QUE COMO TALES CUBREN SUS OBLIGACIONES, SE LES TRATA COMO TONTOS TAN PRONTO INGRESAN A SUS CENTROS DE TRABAJO.

EN UN AMBIENTE DE CALIDAD TOTAL LA CAPACITACION DEBE SER VISTA NO SOLO COMO UN ELEMENTO BASICO PARA SU IMPLANTACION, SINO COMO UN PRODUCTO CUYAS ESPECIFICACIONES DEBEN RESPONDER A LAS EXPECTATIVAS, REQUERIMIENTOS Y NECESIDADES DEL CLIENTE, ES DECIR, QUE EN ESTE CASO EN PARTICULAR EL PROVEEDOR SERA EL AREA ENCARGADA DE PROPORCIONARLA Y LOS CLIENTES SERAN EL RESTO DE LA EMPRESA.

SI EN LA PRACTICA LAS DIRECCIONES A CAMBIO DE LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS CONSIDERARA SUS FUNCIONES DESDE ESTA PERSPECTIVA, SE EVITARIAN UN GRAN NUMERO DE PROBLEMAS, PARTICULARMENTE LA RETICENCIA DE LAS AREAS SUSTANTIVAS A LA PETICION DE QUE SU PERSONAL SE CAPACITE, PUES VEN EN ELLO LA AUSENCIA TEMPORAL DE SUS ELEMENTOS SIN ESPERAR A CAMBIO NINGUN BENEFICIO PRACTICO. OCURRE CON FRECUENCIA QUE LA FALTA DE VINCULO ENTRE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION Y LAS NECESIDADES VERDADERAS TERMINAN POR CONSITUIRSE EN UN DESPERDICIO DE RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES, LO QUE SE EXPRESARIA COMO UN COSTO DERIVADO DE LA

MALA CALIDAD. LA CAPACITACION NO PUEDE CONCEBERSE UNICAMENTE COMO LA IMPARTICION DE CONOCIMIENTOS DE CIERTO VALOR TECNICO SINO QUE DEBE VERSELE EN UN SENTIDO MAS AMPLIO ABARCANDO TAMBIEN EL DESARROLLO DE ACTITUDES.

SI BIEN ES CIERTO QUE POR OBVIAS RAZONES LOS ASUNTOS ESTRATEGICOS DEBEN CIRCUNSCRIBIRSE A LOS NIVELES MAS ELEVADOS, TAMBIEN ES VERDAD QUE LA AUSENCIA TOTAL DE INFORMACION RESPECTO AL RUMBO QUE SIGUE LA EMPRESA, COLOCA A ESTA ULTIMA COMO UNA ENBARCACION DONDE TODO EL MUNDO SABE QUE HACER, PERO NADIE CONOCE A DONDE VA. ESTO SEVALA LA NECESIDAD DE INFORMAR PERIODICA Y SISTEMATICAMENTE A TODOS RESPECTO A LOS ELEMENTOS MAS RELEVANTES DE LA EMPRESA. PARA ESTO, EN EL NIVEL OBRERO ES PRECISO RECONOCER LA IMPORTANCIA DEL SINDICATO, COMO UN INTERLOCUTOR ADECUADO QUE PERMITE COMUNICAR A LA MAYORIA DE LOS MIEMBROS DE LA EMPRESA, QUE SON LOS SINDICALIZADOS, LA MISION Y BASES FUNDAMENTALES DE SU PROYECTO. NO NOS PERCATAMOS QUE ES A TRAVES DE ESTOS MEDIANTE LOS CUALES NOS COMUNICAREMOS CON EL GRUPO MAS NUMEROSO DE LA EMPRESA, ES NECESARIO RENONOCER QUE EL PERFIL DEL OBRERO CONTEMPORANEO DISTA MUCHO DE AQUEL QUE TUVO ANTAÑO, AHORA ESTA MAS EXPUESTO A INFORMACION, SU NIVEL ACADEMICO ES MEJOR Y FINALMENTE EN LAS EMPRESAS ES CAPACITADO Y ADIESTRADO EN EL MANEJO DE TECNOLOGIAS MODERNAS; POR ENDE, SERIA CONTRADICTORIO QUE A ESA PERSONA QUISIERAMOS DIVIDIRLE DEL CEREBRO EN DOS: UNA PARTE QUE SE LE DESARROLLARIA EN CUESTIONES TECNICAS Y OTRA QUE SE MANTENDRIA

ESTATICA VINCULADA A CUESTIONES SINDICALES.

LOS TIEMPOS PRESENTES IMPONEN LA NECESIDAD DE TRANSFORMAR UNA BUENA PARTE DE LAS FORMAS Y COSTUMBRES QUE DURANTE AÑOS HAN SERVIDO DE BASE PARA NORMAR LAS RELACIONES CONTRACTUALES LO CUAL ENFATIZA MAS LA NECESIDAD DE CAPACITAR COMO DIRIGENTES A LOS LIDERES SINDICALES E INFORMAR A LA BASE PERIODICAMENTE; DE OTRA SUERTE PREVALECERA TODO TIPO DE SUSPICCIAS.

CAPACITAR PARA INFORMAR ES EN NUESTRO PAIS UNA NECESIDAD Y UNA OBLIGACION QUE DEBE ESTAR EN MANOS DE QUIEN MAS SABE, YA QUE LA ELEVADA CONCENTRACION DE LA RIQUEZA AL HACERSE MANIFIESTA EN LAS EMPRESAS , REVELA LA GRAN BRECHA QUE EXISTE ENTRE EL NIVEL ADMINISTRATIVO Y EL PERSONAL OBRERO.

EN CONSECUENCIA SI A LA CAPACITACION SE LE CONCEIBE EN UN SENTIDO AMPLIO, CONCLUIREMOS QUE SU PRINCIPAL RETO NO ES TANTO SERVIR DE MEDIO PARA MEJOR LAS UTILIDADES DE LA EMPRESA, SINO SER UN INSTRUMENTO QUE ELEVE LA CALIDAD DE VIDA DE QUIENES LA HACEN POSIBLE.

# CONCLUSIONES

## CONCLUSIONES

- 1.-LA EMPRESA MEXICANA SE ENCUENTRA INMERSA DENTRO DE UN CAMBIO, SI QUIERE PERMANECER COMO PARTICIPANTE EN EL COMERCIO INTERNACIONAL, ELLO SERA TODA VEZ QUE LA ADMINISTRACION DE LA CALIDAD PREVALEZCA COMO PUNTO DE PARTIDA PARA LA REALIZACION Y LOGRO DE SUS OBJETIVOS. ENTENDIENDO QUE LA POLITICA ECONOMICA DE LA POST REVOLUCION, NO FUNCIONO, ES DECIR QUE EL PROTECCIONISMO TRAJO CONSIGO INOPERANCIA, BAJA CALIDAD Y SOBRE TODO NO FOMENTO EL DESARROLLO DE NUESTRO PAIS.
- 2.- SI BIEN ES CIERTO, QUE LA CRISIS ECONOMICA NO CANCELA NUESTRAS POSIBILIDADES DE DESARROLLO, SI NOS OBLIGA A UNA REVISION A FONDO DE NUESTRAS ESTRUCTURAS Y A LA DISCIPLINA INQUEBRANTABLE EN LA ADMINISTRACION DEL GASTO PUBLICO Y PRIVADO. NOS TOCA VIVIR EN EPOCAS DE AUSTERIDAD EN LA QUE SE DAN ESCASES DE SATISFACTORES, EXPECTATIVAS Y NECESIDADES QUE SE FUNDEN HOY EN SEVERAS LIMITACIONES, ENFRENTAR LA CRISIS IMPLICA ANTE TODD RESPONSABILIDAD, CREATIVIDAD, CONJUNCION DE ESFUERZOS, ENTEREZA PARA ENFRENTAR EL RETO, EN UNA PALABRA, PRODUCTIVIDAD. HOY POR HOY, LA PRODUCTIVIDAD CONSTITUYE NUESTRO MAYOR RECURSO NO DESARROLLADO Y EL MEJOR INSTRUMENTO PARA COMBATIR LA INFLACION.



3.- LA CAPACITACION COMO ENTENDEMOS, SIGNIFICA NO SOLO UN PROCESO DE TRASMISION Y ADQUISICION DE CONOCIMIENTOS, IMPLICA DE MANERA SUSTANTIVA, LA FORMACION DEL HOMBRE, PERMITIENDOLE ALCANZAR MAYORES NIVELES DE CAPACITACION, DE INTEGRACION Y DE MOVILIDAD SOCIAL.

ES EL ESLABON QUE VINCULA LAS ACCIONES DEL HOMBRE CON EL PROCESO PRODUCTIVO, Y CUYA SOLIDEZ DEPENDE EN GRAN MEDIDA DE LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE CUALQUIER ORGANIZACION. ELEVAR LOS NIVELES DE PRODUCTIVIDAD EN FORMA CONSTANTE Y ORDENADA SE TRADUCE, POR SU PROPIA NATURALEZA, EN UNA TAREA DE SUMA COMPLEJIDAD DADA LA GRAN VARIEDAD DE ESPECIALIDADES, TANTO LABORALES COMO OPERATIVAS, QUE GENERAN LAS DIFERENTES AREAS PRODUCTIVAS Y DE DESARROLLO DESTACADAS EN LA ENTIDAD.

4.- DENTRO DEL COMPLEJO PROCESO DE LA PRODUCTIVIDAD LOS FACTORES: HUMANO, INSUMO Y EMPRESA JUEGAN UN PAPEL PREPONDERANTE, PUES SOLO CON LA CONJUNCION DE LOS MISMOS SE ENTIENDE UN SISTEMA EQUILIBRADO CAPAZ DE INCREMENTAR EL INDICE DE EFICIENCIA Y EFICACIA. RESULTA EVIDENTE SIN EMBARGO, QUE EL FACTOR HUMANO SE CONSTITUYE COMO EL ELEMENTO RECTOR, PUES ES A TRAVES DE ESTE QUE SE DISPONE DE LOS RECURSOS, SE CANALIZAN LAS ACCIONES Y SE OBTIENEN LOS RESULTADOS. DE AHI QUE EL ENFOQUE PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA PRODUCTIVIDAD SEA PRECISAMENTE A TRAVES DEL FACTOR HUMANO, UNICO ENTE ADMINISTRADOR Y PRINCIPAL

ACTIVO DE LA ENTIDAD.

5.- LA TAREA DE LA PRODUCTIVIDAD AUNADA AL ESFUERZO DE LA CAPACITACION, TIENE HOY EN DIA UNA MAYOR PENETRACION EN NUESTRO MEDIO, LEJOS DE TRATARSE DE UN PROGRAMA RIGIDO Y GRANDIOSO QUE DEMANDE DE GRANDES RECURSOS PARA SU REALIZACION. PLAN Y PROGRAMA AUNQUE DOTADOS DE TEORIA Y ESTRUCTURA PROPIA, SE APOYAN PRIMORDIALMENTE EN EL SENTIDO COMUN, ESTIMULA A LOS INTERESADOS Y LOS DOTA DE HERRAMIENTAS SENCILLAS Y UTILES PARA ACTUAR DE MANERA LOGICA Y ORDENADA EN LA SOLUCION Y MEJOR APROVECHAMIENTO DE LOS PROBLEMAS Y OPORTUNIDADES, QUE EN MATERIA DE PRODUCTIVIDAD SE PRESENTAN EN SUS LABORES COTIDIANAS.

6.- TRADICIONALMENTE LA CAPACITACION SE HA VISTO INSTRUMENTADA A TRAVES DE UNA SERIE DE CONTROLES TANTO GUBERNAMENTALES COMO INTERNOS DE LAS EMPRESAS, ANTE ESTA SITUACION LO QUE REALMENTE LE IMPORTABA A ESTAS ERA CUMPLIR CON LO LEGAL, CONSIDERANDO A LA CAPACITACION UN GASTO INNECESARIO Y NO UNA INVERSION EN LA MEJORA DE LA CALIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS. A ESTO SERIA NECESARIO ADICIONAR LA RESISTENCIA DE LOS TRABAJADORES POR HACER USO DE SUS DERECHOS Y POR LO TANTO LA DESESPERACION DE SUS DIRECTIVOS PARA CAPACITAR A SU PERSONAL DE ACUERDO A SUS NECESIDADES, ASI SI REALMENTE SE DESEA IMPLANTAR UNA CULTURA DE CALIDAD DEBEMOS CREAR LAS CONDICIONES QUE FACILITEN EL MEJORAR LOS RECURSOS HUMANOS INCORPORANDO A LA CAPACITACION SOBRE UN DIAGNOSTICO DE PRODUCTIVIDAD-

CALIDAD. ELIMINANDO EL ATRASO DEL ESQUEMA DE DETECCION DE NECESIDADES.

7.- EL CONOCIMIENTO DE FILOSOFIAS SOBRE CALIDAD TOTAL NOS PERMITE OBTENER UNA VISION MAS AMPLIA Y UN CONOCIMIENTO MAS PROFUNDO DE LAS TECNICAS O PROCESOS QUE DEBE LLEVARSE A CABO PARA ALCANZAR UNA MAYOR PRODUCTIVIDAD, PERO SU VERDADERA UTILIDAD RADICA EN COMO NOSOTROS MISMOS MODIFIQUEMOS NUESTRA CONDUCTA A EFECTO DE NO CONVERTIRNOS EN PREDICADORES DE DOCTRINAS QUE NO PRACTICAMOS ( CAPACITACION TRADICIONAL ). LA MODIFICACION DE CONDUCTAS A NIVEL ORGANIZACIONAL DEBE REALIZARSE A TRAVES DE QUE LOS EMPLEADOS OBSERVEN QUE EL CAMBIO SE REALIZA PRIMORDIALMENTE A NIVEL DIRECCION, LO QUE DARA CONFIANZA Y ENTENDIMIENTO DE QUE CALIDAD TOTAL ES PRECISAMENTE ESO: CALIDAD A TODA LA ORGANIZACION.

8.- DEBEMOS PUGNAR POR ELIMINAR LA CAPACITACION TRADICIONAL, EN DONDE EL EXPOSITOR ES UN EXPERTO CONTANDO CHISTES O BIEN UN IMPROVISADO QUE RENTA LOS ULTIMOS LIBROS. ES NECESARIO REGRESAR AL APRENDIZAJE EN ACCION EL QUE BUSCA EXPLICAR LOS CONOCIMIENTOS EN CONDICIONES Y SITUACIONES REALES, ES DECIR EN SU PROPIA EMPRESA, CON SUS PROPIOS MEDIOS Y APLICANDO NUEVOS CONOCIMIENTOS. APROVECHANDO QUE EL MODELO EDUCACIONAL ESTA CAMBIANDO, MODERNIZANDO NUESTRO ESQUEMA ACTUAL DE CAPACITACION, ES DECIR, ADECUANDOLO A LAS NUEVAS CONDICIONES DE COMPETITIVIDAD QUE REQUIERE NUESTRO PAIS, HAGAMOS CAPACITACION JUSTO AL

TIEMPO QUE VIVIMOS.

9.- LA CAPACITACION-PRODUCTIVIDAD, BINOMIO ESTRATEGICO EN EL QUE MEXICO DEBE ENCONTRARSE EMPLEADO, QUE PUEDE VISUALIZARSE COMO LA MEJOR ALTERNATIVA PARA LA TRANSFORMACION DE LA REALIDAD NACIONAL Y LA SUPERACION DEL MOMENTO HISTORICO QUE NOS TOCA VIVIR. ESTA ALTERNATIVA SE SIGNIFICA Y MATERIALIZA CON LA PARTICIPACION CONJUNTA DE TODOS Y CADA UNO DE LOS SECTORES PRODUCTIVOS.

10.-LA CALIDAD TOTAL ES UNA PROPUESTA QUE SADEMOS HA DADO RESULTADOS, ES INTERESANTE PARA CUALQUIER ADMINISTRADOR RECONOCER SUS BONDADES Y CUALIDADES. HAGAMOS DE NUESTRAS ACCIONES, ACCIONES DE CALIDAD.

# BIBLIOGRAFIA

## **BIBLIOGRAFIA**

### **LIBROS:**

COMO MEJORAR LA CALIDAD Y LA PRODUCTIVIDAD CON EL METODO  
DEMING GITLOW H.S.

GITLOW S.J.  
ED. NORMA  
COLOMBIA 1987

CALIDAD SIN LAGRIMAS

CORSSBY P.B.  
ED. CECSA  
MEXICO 1990

EL RETO DE LA GLOBALIZACION PARA LA INDUSTRIA MEXICANA

ALVAREZ Y OTROS  
ED. DIANA  
MEXICO 1989

MEXICO 2010, DE LA INDUSTRIALIZACION TARDIA A LA  
RESTRUCTURACION INDUSTRIAL

VILLARREAL R.  
ED. DIANA  
MEXICO 1988

CALIDAD, PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD

DEMING W.E.  
ED. DIAZ DE SANTOS  
ESPAÑA 1989

QUE ES EL CONTROL DE LA CALIDAD LA MODALIDAD JAPONESA

ISHIKAWA K.  
ED. NORMA  
COLOMBIA 1986

CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA

KOONTZ Y O'DONNELL  
ED. MC GRAW HILL

MEXICO 1979

JURAN Y EL LIDERAZGO PARA LA CALIDAD  
DR. J.M. JURAN  
ED. DIAZ DE SANTOS, S.A.  
MEXICO 1990

INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION, UN ENFOQUE DE CONTINGENCIAS  
LUTHANTS, F.  
ED. MC GRAW HILL  
MEXICO 1982.

ADMINISTRACION EN LAS ORGANIZACIONES  
KAST F.E.  
ED. MC GRAW HILL  
MEXICO 1990

ADMINISTRACION DE EMPRESAS TEORIA Y PRACTICA  
REYES PONCE A.  
ED. LIMUSA  
MEXICO 1976

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS  
ARIAS GALICIA F.  
ED. TRILLS  
MEXICO 1974

MANUAL DE DERECHO DEL TRABAJO  
GUERRERO EUQUERIO.  
ED. PORRUA  
MEXICO 1979

LEY FEDERAL DEL TRABAJO  
ED. STYPS  
MEXICO 1987

DERECHO INDIVIDUAL DEL TRABAJO  
BRICEÑO RUIZ ALBERTO  
ED. HARLA  
MEXICO 1985

PSICOLOGIA INDUSTRIAL  
SIEGAL L  
ED. CECSA  
MEXICO 1973

PSICOLOGIA DEL PERSONAL EN LA INDUSTRIA Y LOS NEGOCIOS  
BELLOWS R.  
ED. DIANA  
MEXICO 1966

#### POENCIAS

CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO  
LIC. Y L.A GUILLERMO HORI ROBAINA \*\*

EL DERECHO A CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO  
LIC. RAUL MERINO RAMOS \*\*

CAPACITACION, ADMINISTRACION Y TRATADO  
L.A. GUSTAVO GARCIA LUNA-ACEVES \*

DESARROLLO HUMANO Y COMPETITIVIDAD RETO DEL FUTURO  
DR. ALBERTO VIRGEN \*

LA CALIDAD EN EL SERVICIO CON UN EFOQUE DE ANALISIS  
Y DISEÑO DE SISTEMAS  
LIC. ORLANDO FLORES PEÑA ZAMBRANO \*

#### PERIODICOS

HACIA UN NUEVO MODELO DE DESARROLLO  
LIC. MIGUEL MARUM MANZOR \*\*\*  
26 DE JUNIO DE 1991

EDUCACION, TAREA DE TODOS  
LIC. JOSE LUIS HERRERA SOSA \*\*\*  
8 DE JULIO DE 1991

LA CALIDAD TOTAL COMO UNA MODA A CUMPLIR  
SAMUEL RIVERO MORALES \*\*\*  
7 DE AGOSTO DE 1991

CALIDAD ESPACIOS Y DESAFIOS  
LUIS MONTAÑO HIROSE \*\*\*



7 DE AGOSTO DE 1991

LOS EMPRESARIOS NORTEAMERICANOS Y LA EDUCACION  
HUGO ABORTES \*\*\*  
2 DE SEPTIEMBRE DE 1991

CAPACITACION Y CALIDAD DE VIDA  
ALFREDO ACLE TOMASSINI \*\*\*  
18 DE NOVIEMBRE DE 1991

PROCESOS INTEGRALES DE CALIDAD  
SAMUEL RIVERO MORALES \*\*\*  
9 DE DICIEMBRE DE 1991

EL PROGRAMA DE LA CAPACITACION EN MEXICO  
DR. MATTHIAS SACHSE S. \*\*\*  
16 Y 17 DE DICIEMBRE DE 1991

- \* ASOCIACION MEXICANA DE CAPACITACION
- \* \* ACADEMIA MEXICANA DE DERECHO DEL TRABAJO Y DE LA  
PREVISION SOCIAL
- \* \* \* EL FINANCIERO

#### REVISTAS

DIVERSOS NUMEROS DE EXPANSION, EJECUTIVO DE FINANZAS,  
EMPRENEDORES, OTROS.