



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN**



**MODELO DE LA IMPLANTACION DE CIRCULOS DE
CALIDAD EN EL AREA DE VENTAS DE UNA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE MUEBLES Y
ELECTRODOMESTICOS**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N

MARIA DOLORES MIRANDA COSS

JOSE MIGUEL BARAJAS GALLARDO

ASÉSOR: LIC. ARTURO SANCHEZ MONDRAGON

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO

1994

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JAIME KELLER TORRES
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
P R E S E N T E .

AT'N: Ing. Rafael Rodríguez Ceballos
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la F.E.S. - C.

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS TITULADA:

Modelo de la implantación de círculos de calidad en el área de ventas de una empresa comercializadora de muebles y electrodomésticos.

que presenta la pasante María Dolores Miranda Coss con número de cuentas 8602811-6 para obtener el TÍTULO de Licenciada en Administración ; en colaboración con José Miguel Barajas Gallardo

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"
Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 5 de Octubre de 1994

PRESIDENTE L.A. Arturo Sánchez Mondragón
VOCAL L.A. Teresa Cruz Sánchez
SECRETARIO L.A. Alvaro González Mendoza
PRIMER SUPLENTE L.A. Guillermo Aguilar Dorantes
SEGUNDO SUPLENTE L.A. Jorge Reyes Torres



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JAIME KELLER TORRES
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
P R E S E N T E .

AT: N: Ing. Rafael Rodríguez Ceballos
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la F.E.S. - C.

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS TITULADA:
Modelo de la implantación de círculos de calidad en el área
de ventas de una empresa comercializadora de muebles y elec-
trodomésticos.

que presenta el pasante José Miguel Barajas Gallardo
con número de cuentas 8507463-9 para obtener el TITULO de
Licenciado en Administración ; en colaboración con ^{U. N. A. M.} María Dolores Miranda Coss
EXAMENES PROFESIONALES CUAUTITLAN

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"
Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 5 de Octubre

| | | |
|------------------|---------------------------------|--|
| PRESIDENTE | L.A. Arturo Sánchez Mondragón | |
| VOCAL | L.A. Teresa Cruz Sánchez | |
| SECRETARIO | L.A. Alvaro González Méndez | |
| PRIMER SUPLENTE | L.A. Guillermo Aguilar Dorantes | |
| SEGUNDO SUPLENTE | L.A. Jorge Reyes Torres | |

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO

A LA FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLAN

A LA FACULTAD DE ADMINISTRACION
Y CONTADURIA

A NUESTROS MAESTROS, ASESOR
Y SINODALES POR EL APOYO
DESINTERESADO QUE SIEMPRE
NOS PROPORCIONARON

A NUESTROS PADRES A LOS
CUALES LES DEBEMOS LO QUE
SOMOS

A TODAS AQUELLAS PERSONAS DE
LAS CUALES HEMOS APRENDIDO
Y NOS HAN BRINDADO SU APOYO

GRACIAS

I N D I C E

| | |
|--------------------|---|
| INTRODUCCION | 1 |
|--------------------|---|

CAPITULO 1

GENERALIDADES DE LAS EMPRESAS

| | |
|---|----|
| 1.1 Empresa | 6 |
| 1.1.1 Antecedentes de la empresa | 6 |
| 1.1.2 Concepto de empresa | 9 |
| 1.1.3 Clasificación de empresa | 12 |
| 1.1.4 Areas básicas de la empresa | 18 |
| 1.2 Organización de la empresa | 20 |
| 1.2.1 Concepto de organización | 20 |
| 1.2.2 Importancia de la organización | 22 |
| 1.2.3 Tipos de organización | 24 |
| 1.3 Modelos administrativos | 41 |
| 1.3.1 Concepto de modelos administrativos | 41 |
| 1.3.2 Tipos de modelos | 44 |

CAPITULO 2

LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE MUEBLES Y ELECTRODOMESTICOS

| | |
|---|----|
| 2.1 Antecedentes de Comercializadora | 46 |
| 2.2 Características de Comercializadora | 47 |
| 2.3 Organización de Comercializadora | 49 |
| 2.4 Areas principales de Comercializadora | 50 |
| 2.4.1 Funciones de las áreas principales | 51 |
| 2.5 Organización de la Gerencia General de Ventas ... | 60 |
| 2.6 Funciones del área de ventas en tienda | 61 |

| | | |
|-----|--|----|
| 2.7 | Políticas del área de ventas en tienda | 69 |
| 2.8 | Problemática actual en el área de ventas | 73 |

CAPITULO 3

CIRCULOS DE CALIDAD

| | | |
|--------|---|-----|
| 3.1 | Concepto de calidad | 77 |
| 3.2 | Importancia de la calidad | 79 |
| 3.3 | Antecedentes de los círculos de calidad | 80 |
| 3.4 | Concepto de círculos de calidad | 83 |
| 3.5 | Importancia de los círculos de calidad | 85 |
| 3.6 | Objetivos de los círculos de calidad | 86 |
| 3.7 | Características de los círculos de calidad | 89 |
| 3.8 | Principios de los círculos de calidad | 90 |
| 3.9 | Organización de los círculos de calidad | 94 |
| 3.9.1 | Modelo de organización de círculos de calidad japonés | 106 |
| 3.9.2 | Modelo de organización de círculos de calidad norteamericano | 107 |
| 3.10 | Implantación de los círculos de calidad | 108 |
| 3.10.1 | Requisitos previos | 109 |
| 3.10.2 | Etapas para la implantación de los círculos de calidad | 110 |
| 3.11 | Reconocimientos a los círculos de calidad | 132 |
| 3.12 | Técnicas de los círculos de calidad | 137 |
| 3.12.1 | Técnicas básicas | 139 |
| 3.12.2 | Técnicas avanzadas | 147 |
| 3.13 | Crecimiento de los círculos de calidad | 152 |

CAPITULO 4

MODELO DE LA IMPLANTACION DE CIRCULOS DE CALIDAD EN EL AREA DE VENTAS EN COMERCIALIZADORA.

| | | |
|-----|---|-----|
| 4.1 | Requisitos previos en el área de ventas | 157 |
|-----|---|-----|

| | | |
|--------------------|---|-----|
| 4.2 | Obtención del apoyo de la dirección general | 161 |
| 4.3 | Obtención del apoyo de las gerencias y mandos intermedios del área de ventas | 164 |
| 4.4 | Creación del comité central | 167 |
| 4.5 | Elección y formación del facilitador | 168 |
| 4.6 | Obtención del apoyo de los empleados del área de ventas | 170 |
| 4.7 | Elección y formación de los líderes | 182 |
| 4.8 | Integración y formación de los primeros círculos | 184 |
| 4.9 | Presentación ante la gerencia | 190 |
| 4.10 | Reconocimientos | 195 |
| 4.11 | Crecimiento de los círculos de calidad | 197 |
| ANEXOS | | 203 |
| CONCLUSIONES | | 251 |
| BIBLIOGRAFIA | | 257 |

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

Anteriormente las empresas solo centraban su interés en aumentar sus ventas, para así incrementar las ganancias y ganar terreno en el mercado, pero el enfoque que manejaban estaba encaminado únicamente hacia la cantidad y los resultados obtenidos a largo plazo no eran muy favorables; por eso en la actualidad muchas compañías utilizan el enfoque de calidad reduciendo los costos y aumentando significativamente las utilidades.

Actualmente las empresas en México se han visto precisadas a enfocar esfuerzos para mejorar la calidad de sus productos y/o servicios, dados los cambios que sufre el país, y que les afectan de manera directa, como son: cumplir con los requerimientos de un mercado cada vez más exigente, un gradual aumento en la competencia interna, una apertura arancelaria que conlleva a una llegada masiva de bienes o servicios extranjeros, etc..

Los empresarios mexicanos deben darse cuenta que al orientarse hacia los clientes y satisfacer necesidades brindando bienes y/o servicios con calidad, aumentan el grado de evolución y éxito de sus empresas; por ello en

la actualidad es importante que las personas que las integran cambien su mentalidad y se interesen por hacer bien su trabajo. Sin duda alguna para mejorar la calidad las empresas se deben apoyar en lo más valioso que tienen, el personal; lo cual les permitirá alcanzar sus objetivos y metas satisfaciendo las necesidades de los clientes y de las personas que las integran.

Una alternativa que ha dado buenos resultados para mejorar la calidad y aumentar la productividad, son los círculos de calidad, que están integrados por personas de la misma área que se reúnen para resolver problemas relacionados con el trabajo y que por medio de éstos mejoran la actitud de los trabajadores; logrando que cooperen no solo con esfuerzo físico sino también con experiencia y creatividad, obteniendo a cambio el reconocimiento de toda la empresa a su labor. Los círculos de calidad pueden ser implementados en cualquier tipo de organización, ya que esto no implica cambiar la estructura, lo que va a cambiar es la mentalidad y la forma de trabajar.

Así pues, la empresa Comercializadora de muebles y electrodomésticos pensando en el mejoramiento de sus

actividades, se ha propuesto realizar cambios que ayuden a solucionar sus problemas sobre calidad. El objetivo principal que persigue es brindar un buen servicio al cliente a través de la venta de artículos en tienda, esto hace que dichas tiendas jueguen un papel fundamental para la organización, por lo que ésta área es propicia para la realización del presente trabajo, además de que se cuenta con la plena aceptación del gerente general de ventas para la implantación de círculos de calidad.

La finalidad de éste trabajo es el desarrollo de un modelo de implantación de círculos de calidad en el área de ventas adecuado a Comercializadora, para lo cual es necesario observar sus principales características y necesidades actuales.

La información que contiene se ha estructurado de manera que el lector conozca los aspectos generales de los temas tratados, para luego ubicarlo en base a éstos concretamente sobre la empresa en cuestión, se han formulado cuatro capítulos, el primero contiene información sobre aspectos generales de las empresas en nuestro país; el segundo capítulo con base al anterior

permite analizar de manera específica las principales características de Comercializadora además de sus necesidades actuales sobre calidad; en el tercer capítulo contempla información general sobre los círculos de calidad así como los pasos a seguir en la implantación; el cuarto capítulo presenta propiamente el desarrollo del modelo para la implantación de círculos de calidad en Comercializadora, para lo cual se retoma la información de los capítulos anteriores para realizar la construcción paso por paso de dicho modelo de una manera especialmente adecuada a la empresa.

La elección de este tema surge precisamente de la inquietud y disposición del gerente general de ventas hacia los círculos de calidad con lo que se pretende realzar la importancia de la correcta utilización de esta herramienta, como un buen comienzo para llevar a la empresa a solucionar sus limitantes actuales de competitividad y que además sirva de base para otros conceptos sobre calidad que se deseen introducir en la organización posteriormente, también podrá servir como guía para que las personas interesadas en aplicar círculos de calidad puedan construir un modelo adecuado a las necesidades de su organización que les permita

tener altas probabilidades de éxito, marcando los lineamientos que mejor se adapten a las características que la conforman.

CAPITULO 1

GENERALIDADES DE LAS EMPRESAS

1.1 EMPRESA

1.1.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

La empresa surge con la unión de los hombres como el más elemental esfuerzo utilizado para la realización de actividades con un fin común, formando una rudimentaria división del trabajo y obteniendo ventajas al dirigir sus esfuerzos hacia un objetivo determinado.

La realización de grandes monumentos en los pueblos antiguos hubieran sido imposibles sin una dirección y una sistematización de las actividades adecuadas, algunos ejemplos son la muralla china, las pirámides de Egipto, etc.; estas obras requirieron un gran número de hombres y materiales para construirlas, se puede pensar que al realizarlas lo hicieron por medio del acto administrativo, que es la forma de administrar empíricamente, aplicando conocimientos basados en la experiencia para coordinar las actividades y los materiales.

En la Edad Media surge la unidad administrativa como la unión de personas que producían bienes de consumo, como la artesanía que se desarrollaba en los hogares con una producción de tipo familiar, por lo que los compradores acudían directamente con el artesano a adquirir sus productos; con el tiempo necesitó ayuda para continuar su oficio y requirió aprendices, aumentando así el número de elementos y haciéndose necesario que hubiera una dirección, pero todavía no era una organización formal porque faltaban los conocimientos para ello.

Alrededor de 1780, en Inglaterra ocurrió el fenómeno que marcaría los inicios formales de la empresa, este hecho fue la Revolución Industrial que consistía en el desplazamiento de artesanos, maestros y aprendices de talleres caseros, a centros de trabajo llamados fábricas donde eran reunidos para el desempeño de su labor, bajo la dirección y dependencia del patrón o empresario, dueño de los materiales y útiles de trabajo que se les proporcionaban. Las unidades que producía cada trabajador ya no eran vendidas por él por no ser el dueño de los productos terminados, por lo que solo se le pagaba una retribución económica por el

trabajo realizado.

Así la Revolución Industrial transformó de la noche a la mañana la producción artesanal en producción masiva de artículos que satisfacían necesidades colectivas de la población, nacen también dos clases socio-económicas: la clase capitalista, compuesta por individuos que arriesgaban su dinero en construir grandes cobertizos y en comprar maquinaria, herramientas y materiales necesarios para formar las fábricas; y la clase obrera, compuesta por individuos que ofrecían su mano de obra a cambio de una retribución.

Gracias a la Revolución Industrial y a otros hechos importantes, en la actualidad la industrialización tiene un sitio relevante, ya que las empresas no solo se difunden por sus productos y/o servicios sino también por sus sistemas, tecnología, etc.. En la preocupación por las empresas comienzan a surgir grandes pensadores que las analizan y estudian para mejorar sus actividades, procedimientos, recursos, sistemas, etc., y así cumplir con los objetivos para que su desarrollo sea integral.

1.1.2 CONCEPTO DE EMPRESA

Existen diversos conceptos de empresa con diferentes enfoques (económico, jurídico, filosófico, social, etc.), de los cuales se tomarán algunos para determinar el concepto que pueda ser utilizado en este trabajo, tales como:

Enciclopedia Hispánica

"Organización económica dirigida a la producción de bienes o servicios para el mercado"¹.

José Antonio Fernández Arena

"Es la unidad productiva o de servicio que constituida según aspectos legales o prácticos se integra por recursos y se vale de la administración para lograr objetivos"².

Lourdes Münch Galindo

"Grupo social en el que a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las

¹ Enciclopedia Hispánica. México, Encyclopaedia Británica Publishers Inc., 1990. 1a. Ed. . Tomo 1. Pág. 285.

² Fernández Arena, José Antonio. El proceso administrativo México, Diana, 1990. 2a. Ed. Pág. 85.

necesidades de la comunidad"³.

Agustín Reyes Ponce

"La empresa la integran bienes materiales, hombres y sistemas, que se pueden estudiar en cuanto a los siguientes aspectos: económico, jurídico, administrativo, sociológico y de conjunto"⁴.

Con base a lo anterior se puede concluir el siguiente concepto de empresa:

Es la unidad económica y social que por medio de la administración, coordina los recursos para la producción de bienes y/o servicios.

OBJETIVOS DE LA EMPRESA

Son los fines o metas que por medio de sus actividades y funciones espera alcanzar, los cuales se dividen en:

³ Münch Galindo, Lourdes/José García Martínez. Fundamentos de administración. México, Trillas, 1988. Pág. 42.

⁴ Reyes Ponce, Agustín. Administración de empresas: Teoría y práctica. México, Limusa, 1990. 2a. Ed. Pág. 72 y sig.

Objetivos de Servicio.

Son aquellos que la empresa cubre por medio de la atención a los requerimientos de una población.

Objetivos Sociales.

Son aquellos que se relacionan con el entorno y están enfocados al bienestar comunitario.

Objetivos Económicos.

Son aquellos que las empresas realizan para la inversión, reinversión y retribución a inversionistas.

RECURSOS DE LA EMPRESA

Para el logro de objetivos de una empresa es imprescindible que cuente con los recursos necesarios para su desarrollo los cuales se clasifican como:

Recursos Humanos

Es el conjunto de personas de diferentes niveles jerárquicos que integran una empresa, para la realización de un objetivo determinado y poseen características como: experiencia, creatividad, habilidades, etc..

Recursos Materiales

Son los bienes tangibles que son propiedad de la empresa y que sirven para la realización ya sea de actividades, productos y/o servicios como son, los equipos, mobiliarios, materias primas, maquinaria, etc..

Recursos Técnicos

Son las herramientas e instrumentos auxiliares que en coordinación con los demás recursos permiten alcanzar los objetivos de la empresa, como son: los sistemas de administración, sistemas de ventas, sistemas de producción, patentes y marcas, etc..

1.1.3 CLASIFICACION DE EMPRESA

El desarrollo económico y tecnológico ha diversificado los tipos de empresas, siendo necesario para la aplicación de cualquier técnica administrativa, determinar las clases de empresa existentes en nuestro medio (ver anexo 1.1); para el desarrollo de esta investigación se clasificará de acuerdo a los siguientes criterios:

A. POR SU ACTIVIDAD O GIRO

Las empresas se dividen según las principales actividades que realizan tales como:

Empresas Industriales

Son aquellas que su actividad principal es la producción de bienes, mediante la extracción y/o la transformación de materias primas, por medio de la explotación de recursos naturales y la producción de bienes de consumo final o intermedio.

Empresas Comerciales

Son aquellas que su actividad principal es la compra-venta de productos, siendo un intermediario entre el productor y el consumidor, realizando ventas al mayoreo, menudeo, etc..

Empresas de Servicio

Son aquellas que proporcionan una prestación o un beneficio comunitario, y su finalidad puede o no estar enfocada al lucro.

B. POR SU MAGNITUD

Para desarrollar este punto se tomará en cuenta la clasificación de *Nacional Financiera* como:

Micro Empresa

Es la unidad económica que ocupa hasta 15 personas y cuyo valor de ventas netas anuales (*) no hayan rebasado el equivalente al importe de 110 veces el salario mínimo general (**), elevado al año.

Pequeña empresa

Es la unidad económica que ocupa hasta 100 personas y cuyo valor de ventas netas anuales (*) no hayan rebasado el equivalente al importe de 1,115 veces el salario mínimo general (**), elevado al año.

Mediana empresa

Es la unidad económica que ocupa hasta 250 personas y cuyo valor de ventas netas anuales (*) no hayan rebasado el equivalente al importe de 2,010 veces el salario mínimo general (**), elevado al año.

Gran empresa

Es la unidad económica que ocupa más de 250 personas y cuyo valor de ventas netas anuales (*) es superior al equivalente del importe de 2,010 veces el salario mínimo general (**), elevado al año.

- * *Cifras de personas ocupadas y ventas netas, que serán las correspondientes al cierre del ejercicio fiscal inmediato anterior de la empresa.*
- ** *En todos los casos, el salario mínimo corresponde a la zona geográfica.*

C. POR SU PROPOSITO

Se clasifican de acuerdo a los fines que persiguen ya sea en públicas o privadas, caracterizadas por el tipo de objetivos que desean cumplir, por las aportaciones de su capital, etc.; las cuales se dividen en:

a. PUBLICAS

Son las empresas que satisfacen necesidades de carácter social obteniendo, o no, beneficios que generalmente pertenecen al Estado, las más conocidas son:

Centralizadas

Son las organizaciones que se caracterizan porque su régimen está subordinado unitaria, coordinada y directamente a un poder central, su capital es aportado por el estado, depende del presupuesto del estado, sus

funciones las determina un órgano especial, su autoridad se concentra en el poder central, etc., por ejemplo: las Secretarías de Estado.

Descentralizadas

Son los organismos que realizan actividades de interés general que competen al estado, su capital inicial lo aporta éste, están dotadas de personalidad, patrimonio y régimen jurídico propios por lo que las normas son fijadas por sí misma, no están sujetas al presupuesto del estado, por ejemplo: Conasupo.

Desconcentradas

Son aquellos organismos que se caracterizan por tener determinadas facultades de decisión limitada, actúan a nivel territorial, se encuentran dentro de un organismo central con libertad técnica y administrativa, el titular del órgano desconcentrado depende del titular del órgano central, no cuenta con patrimonio ni personalidad jurídica propios, se crean para evitar el congestionamiento de los órganos centralizados, pero sin que deje de existir el nexo de jerarquía, por ejemplo: el Instituto Nacional de Bellas Artes.

Estatales

Son los órganos que pertenecen al Estado, tienen personalidad jurídica propia, y se dedican a una actividad económica, por ejemplo: la Comisión Federal de Electricidad.

Mixtas

Son los organismos que realizan actividades, bajo la jurisdicción tanto del poder público como del sector privado, llamadas también instituciones de participación estatal o paraestatales por ejemplo: Petróleos Mexicanos.

b. PRIVADAS

Son las empresas que mediante la satisfacción de necesidades de orden general o social obtienen un beneficio económico, generalmente su capital es aportado por uno o varios socios, y pueden ser:

Nacionales

Cuando los inversionistas son del país y aportan su capital para reinvertirlo en las empresas mexicanas.

Transnacionales

Cuando su capital mayoritario es extranjero (mínimo el 51%), las utilidades son reinvertidas en el país de origen, las políticas y los directivos son determinados por éste.

Multinacionales

Son aquellas cuyo capital es aportado por la unión de dos o más empresas y puede ser tanto nacional (mínimo 51%), como extranjero (49%) o por la aportación de tecnología, etc..

1.1.4 AREAS BASICAS DE LA EMPRESA

La empresa se encuentra dividida en áreas que facilitan su acción, éstas comprenden actividades y funciones principales a desarrollar, por lo tanto debe haber una adecuada coordinación entre éstas, para que la realización de las actividades en una sirva para el desarrollo de la otra, también son conocidas como departamentos o divisiones y están relacionadas con las funciones básicas de la empresa para el logro de los objetivos, generalmente se dividen en: *Producción, Ventas, Finanzas y Recursos Humanos* (ver anexo 1.2). No todas las empresas deben contener las mismas áreas

porque, cada una de ellas realiza funciones diferentes, por lo que solo tendrán las necesarias para el desarrollo de sus objetivos y estarán en relación con el tamaño, el giro y las políticas de la organización, ya sea en número y denominación, y son las siguientes:

Producción

Está a cargo de la elaboración de productos a través de la coordinación de recursos y materiales necesarios como: mano de obra, equipo, materias primas, herramientas, etc..

Ventas

Se encarga de satisfacer a los clientes por medio de productos que se encuentren a su disposición en el momento oportuno.

Finanzas

Se encarga de la obtención de fondos y el suministro del capital utilizado por la empresa, su objetivo es el de aprovechar al máximo los recursos financieros.

Recursos Humanos

Es la encargada de realizar funciones relacionadas con el reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo del personal que integra la empresa.

1.2 ORGANIZACION DE LA EMPRESA

Para que una empresa pueda cumplir con sus objetivos debe hacerlo a través de una estructura que le permita dirigir, integrar y controlar por medio de una jerarquización coordinando los recursos. La organización más que un fin es un medio para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

1.2.1 CONCEPTO DE ORGANIZACION

Existen una gran variedad de conceptos sobre organización de los cuales se tomarán los siguientes:

Enciclopedia Salvat Universal

"Utilización racional y coordinada de las distintas partes de una empresa, con el fin de conseguir la máxima eficacia de los métodos empleados"⁵.

⁵ Diccionario
11. Pag. 214.

enciclopédico

Salvat. España,

Salvat, 1976. T.

José Antonio Fernández Arena

"Sistema que permite una utilización equilibrada de los recursos"⁶.

Herbert G. Hicks

"Una organización es un proceso estructurado en el cual las personas interactúan por objetivo"⁷.

Lourdes Münch Galindo

"El establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social"⁸.

De acuerdo a lo anterior se puede concluir el siguiente concepto de organización:

Es la estructuración de niveles jerárquicos, que

⁶ Fernández Arena, José Antonio. El proceso administrativo México, Diana, 1990. 2a. Ed. Pág. 136.

⁷ Hicks, Herbert G. / C. Ray Gullett. Administración. México, Continental, 1989. Pág. 71.

⁸ Münch Galindo, Lourdes / José García Martínez. Fundamentos de administración. México, Trillas, 1986. Pág. 108.

coordinan funciones y actividades para aprovechar los recursos y lograr los objetivos de la empresa.

1.2.2 IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACION

La organización detalla como es la empresa, es importante saber que cuando hay cambios en la entidad también los hay en su organización, por lo tanto se debe revisar constantemente su estructura para detectar cambios importantes ya sea de funciones o productos; además es el medio a través del cual se pueden delimitar funciones y actividades para un adecuado manejo y control.

PRINCIPIOS DE ORGANIZACION

Son las bases que una organización debe tomar en cuenta para su buen funcionamiento, los más conocidos son:

División del trabajo.

Es la manera en que un proceso se descompone en una serie de tareas pequeñas con el fin de realizarlas con precisión y eficiencia, llevando a la especialización en el trabajo.

Especialización.

Es la realización de una actividad limitada o específica; para obtener eficiencia, precisión y destreza, la especialización es útil cuando se tiene conocimiento de las actividades que tienen relación.

Jerarquía.

Es la consecuencia de la división del trabajo surge como una función de mando, cuyo propósito es dirigir y controlar actividades con base a las funciones; su naturaleza puede ser operativa, de apoyo o servicio; su carácter de dirección, supervisión o ejecución; por lo tanto la organización además de una estructura de funciones necesita una jerarquía que divida a la empresa en niveles de autoridad, a lo que se le llama principio escalar o de jerarquía que generalmente divide a la empresa en tres niveles; el nivel decisonal, el nivel intermedio y el nivel operacional o ejecutor.

Equilibrio de autoridad-responsabilidad.

Precisa que a cada nivel jerárquico corresponde cierto grado de autoridad con su correspondiente responsabilidad, ya que ésta es inherente al puesto.

Equilibrio de dirección-control.

Es cuando se delega autoridad y se deben establecer controles adecuados porque también se comparte una responsabilidad, ya que al finalizar las actividades realizadas por un subordinado, éstas se controlan para poder corregir errores y orientar las acciones de éstos.

Unidad de mando.

Se debe establecer un centro de autoridad y decisión para cada función, donde debe asignarse un solo jefe para un cierto número de subordinados, ya que al recibir órdenes de dos o más se ocasiona confusión e ineficiencia.

1.2.3 TIPOS DE ORGANIZACION

Son las formas por medio de las cuales se estructura la empresa, para llevar acabo los objetivos de la misma y se expresan por medio de organigramas o cartas de organización, los más usuales son:

ORGANIZACION LINEAL O MILITAR

Se caracteriza por tener una estructura sencilla,

donde hay una jerarquización de la autoridad, entre el superior y los subordinados, existiendo líneas directas de autoridad y responsabilidad, siendo ésta la unidad de mando, donde cada subordinado reporta a un solo jefe, existiendo comunicaciones lineales y formales descritas en el organigrama, hay una centralización de decisión y control a cargo de una autoridad máxima, tiene una forma piramidal donde a medida que se le aumentan niveles jerárquicos, aumenta hacia abajo y hacia los lados, tomando forma de pirámide.

Ventajas de la organización lineal

Las ventajas son entre otras, que cuenta con una estructura simple y comprensible, delimita bien las responsabilidades y la autoridad estableciendo control y disciplina por lo tanto, no hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad, es un sistema estable y permanente, el control y la decisión están centralizados y es útil para empresas pequeñas por su fácil manejo.

Desventajas de la organización lineal

Carece de flexibilidad en caso de crecimiento, dificultando la innovación y la adaptabilidad a situaciones o condiciones de cambio; la autoridad lineal

esta basada en la unidad de mando lo que provoca una disciplina rígida y dificulta la cooperación y la iniciativa (se convierte en una dirección autocrática), depende de hombres clave y al irse éstos producen trastornos, además que los jefes tienen demasiado trabajo lo que provoca que no se dediquen a la dirección sino a la operación, ya que no delegan responsabilidades impidiendo la especialización; la comunicación es lineal y tiende a ser indirecta a través de intermediarios, por lo tanto sujeta a distorsiones.

ORGANIZACION STAFF

Son un grupo de actividades que tienen por objeto asesorar, informar y sugerir por medio de la prestación de servicios especializados, surge en las grandes empresas, por la necesidad de ayuda en el manejo de detalles por medio de especialistas técnicos capaces de dar una solución objetiva de algún problema, por lo general son externos, no tienen autoridad o decisión, en el organigrama generalmente se encuentran situados entre el primero y segundo nivel jerárquico, y esta representado por medio de líneas punteadas, se da en combinación con otros tipos de organización y es

utilizada principalmente por empresas medianas y grandes.

Tipos de staff

Estos son determinados por el nivel que ocupan o las funciones que realizan y son los siguientes:

Staff Personal. Apoya a la dirección por medio de consejos analizando los problemas a través de conocimientos de ayuda o servicio.

Staff Especializado. Es un miembro especializado en una área específica.

Staff General. Es el asesor responsable de desempeñar una función en la organización.

Ventajas de la organización staff

Su objetivo es asesorar a los directivos en la solución de problemas oportunamente, logrando que sus conocimientos influyan sobre la manera de resolver los problemas, permite una especialización del staff en una o varias áreas, la cuales son objeto de sus análisis, no estando vinculado con los empleados.

Desventajas de la organización staff

Hay una confusión entre la autoridad lineal y el staff, si no se delimitan claramente las funciones puede existir una mal interpretación de sus recomendaciones y aplicarse en forma equivocada; existe también una desconfianza para aplicar sus ideas por parte de los jefes de otros departamentos, etc..

ORGANIZACION LINEAL Y STAFF

Es la combinación de la organización lineal y la organización staff, donde cierto número de trabajadores sirven a un solo jefe, conservando la autoridad y responsabilidad transmitida en línea, son responsables directamente para alcanzar objetivos, tienen el mando de dirección sobre su trabajo y el staff que se dedica al análisis y solución de aspectos o problemas concretos por medio de asesores cuya función es dar asesoramiento y servicio especializado, éstos no gozan de autoridad de mando porque no están directamente relacionados con el trabajo por lo tanto tampoco con los objetivos de la empresa.

Ventajas de la organización lineal y staff

Asegura una asesoría especializada e innovadora,

mantiene la autoridad de línea; el staff ofrece una ayuda a la línea en tareas especiales, permitiendo que ésta se dedique a otras actividades principales y responsabilidades simultáneamente.

Desventajas de la organización lineal y staff

Existe desacuerdo entre la línea y staff con respecto a la experiencia y la práctica, ya que el staff no tiene responsabilidad sobre los planes, propiciando conflictos sobre la aplicación por parte del personal de línea que piensa que éstos son muy teóricos, es fácil confundir la autoridad staff y de línea, el personal de línea tiene resentimiento hacia el staff, existiendo problemas de status al considerarse más importantes que los otros, representan un costo adicional o elevado a la empresa, debe haber un equilibrio entre la línea y el staff ya que si uno sobresale del otro la empresa presentará un bajo rendimiento, el asesor debe ser realista, oportuno, objetivo, profesional, etc., para que sus recomendaciones y planes sean efectivos.

ORGANIZACION POR COMITES

Se denominan también como comisiones, juntas o

consejos, es un conjunto de personas de diferentes departamentos y niveles jerárquicos que se reúnen para analizar problemas que se les encomienda, su funcionamiento es por tiempo determinado o al terminar la tarea, deben tener bien definidos sus objetivos, el número de participantes está entre cinco y diez miembros; son una herramienta de trabajo y pueden ser aplicados en cualquier tipo de organización.

Clasificación de los comités

La organización por comités da origen a diversos tipos de comités que son:

Directivo

Representa a los accionistas y tienen como finalidad analizar y resolver asuntos relacionados con la empresa.

Ejecutivo.

Es el responsable de llevar acabo actividades y funciones definidas por el comité directivo, coordinándolas y revisándolas.

Consultivo

Son especialistas que emiten dictámenes sobre asuntos de la empresa, que son utilizados para la toma de decisiones.

Vigilancia

Es la inspección que realizan los empleados de confianza, sobre las actividades del personal.

Deliberativo

Es el encargado de realizar actividades para limitar la autoridad de algún funcionario, que exige que al decidir o resolver sobre una acción se requiere la mayoría de votos de los integrantes.

Los comités pueden ser independientes o coordinados, algunos están subordinados a otros, así pues los directivos son los principales y los subordinados serían los ejecutivos o de vigilancia; y algunos dependen de otros, como los consultivos de los ejecutivos y directivos.

En relación con el tipo de funciones que realizan los comités pueden ser lineales o staff, formales e informales, permanentes o temporales, etc., y se definen

como:

Con autoridad lineal. Tienen facultades para la toma de decisiones y operan en cualquier nivel de la organización.

Con autoridad staff. Actúan como grupos de consulta o asesoramiento.

Como grupos de información. Son utilizados para recopilar datos, observaciones y opiniones de sus miembros o de los demás integrantes de la empresa que no forman parte de los consejos.

Formales. Cuando forman parte de la estructura con deberes y autoridad específica, su existencia es duradera.

Informales. Cuando son organizados por una persona para el análisis de un problema, no forman parte de la estructura.

Temporales. Cuando tratan el estudio de un problema y al ser resuelto se desintegra el comité.

Permanentes. Cuando la existencia de los comités es prolongada por tiempo indeterminado.

Diferentes actividades. En labores diversas relacionadas con la empresa.

Ventajas de la organización por comités

Los comités al estar integrados por personas de diferentes áreas, tienen una variedad de enfoques y criterios que enriquecen las alternativas de solución; siendo el medio por el cual se trasmite información a otras divisiones de la empresa y se aprovechan los conocimientos de los integrantes al máximo.

Desventajas de la organización por comités

La deliberación de los comités puede ser tardía, las decisiones no oportunas y el costo elevado en cuanto al tiempo para que se lleven acabo. Si son utilizados para realizar funciones administrativas de autoridad debilitan la iniciativa de mando; un comité es difícil de desintegrar y deben tener buenos coordinadores.

ORGANIZACIONES ALTAS Y PLANAS

La empresa se define por la forma de su estructura, por el número de niveles y funciones que contiene, por el grado de autoridad y responsabilidad, por la fluidez de la comunicación, etc., esto origina que las organizaciones sean altas o planas, presentando las características siguientes:

Organizaciones Altas

La estructura de las organizaciones altas es de crecimiento vertical donde hay un aumento de niveles y funciones, lo que implica nuevas funciones y nuevos jefes que dependen directamente de una autoridad donde se les otorga facultad de toma de decisión a los subordinados y la supervisión es de un mínimo de personas, algunas limitaciones que tiene son las relacionadas con la comunicación, ésta suele ser confusa y complicada ya que crea una dificultad para comunicar objetivos, planes, políticas etc., existiendo una mala interpretación de la información; el control es más difícil a medida que aumentan los niveles, la planeación pierde coordinación y claridad al subdividirse en los niveles y el problema de la comunicación incrementa el grado de control (ver anexo 1.3).

Organizaciones Planas

Se caracterizan porque el crecimiento es horizontal, habiendo un aumento de funciones y jefes sin que aumenten los niveles, la responsabilidad-autoridad está en el nivel superior, la comunicación es directa con los empleados así que la información es objetiva y fluida, los superiores se ven obligados a delegar

funciones a los subordinados. Sus desventajas son que el aumento del control origina que el jefe que supervisa tenga demasiado trabajo, creando ineficiencia y un retardo en solucionar los problemas, exige que los jefes controlen los resultados finales, delegan un grado mayor en la toma de decisiones y conservan el control en los niveles altos (ver anexo 1.4).

DEPARTAMENTALIZACION

Es la forma en que la organización se estructura y delimita de acuerdo a los productos que maneja o a las funciones que realiza, ya sea para la producción o para la prestación de un servicio, dependiendo de las características de la empresa, de los departamentos o áreas.

Concepto de departamento

Es la división o reunión de funciones y actividades similares y específicas en áreas, divisiones o sectores distintos que conforman la empresa, lo que facilita la supervisión de los diferentes ejecutivos o jefes.

TIPOS DE DEPARTAMENTALIZACION

Son las diversas formas en las que se estructura la empresa, departamento o área para cumplir los objetivos que persigue, en relación al producto o servicio; la departamentalización puede ser:

Funcional

Consiste en agrupar actividades y tareas en relación a las funciones principales que realiza la empresa, es la más usual y proporciona una especialización en las habilidades de las personas que realizan las actividades, es la más adecuada para tareas rutinarias, pero también crea barreras entre los departamentos (ver anexo 1.5).

Por producto o servicio

Consiste en el agrupamiento de actividades relacionadas con el producto o servicio, es recomendable para las empresas que ofrecen diversas líneas de artículos o servicios, facilita la coordinación interdepartamental, el departamento es evaluado por los resultados, facilita la innovación (ver anexo 1.6).

Geográfica o por territorio

Consiste en la agrupación de actividades que son

física o geográficamente dispersas, en relación a la localización del trabajo o área de mercado, se encuentra orientada hacia su ambiente más que a sus aspectos internos y su finalidad es cubrir grandes áreas del mercado (ver anexo 1.7).

Por clientes

Consiste en la división de actividades para atender las necesidades de clientes con características variadas que puedan influir en el consumo de un bien o servicio, éstas pueden ser: edad, sexo, nivel socioeconómico, tipo de consumidor, etc. (ver anexo 1.8).

Por proceso o equipo

Consiste en agrupar las secuencias del proceso productivo u operacional en diferentes departamentos, es utilizada en los niveles más bajos de las áreas de producción y operación, la tecnología es el punto de referencia para el agrupamiento de las unidades (ver anexo 1.9).

Por proyecto

Consiste en agrupar actividades encaminadas a la realización de proyectos específicos de acuerdo a las

necesidades del cliente, se requiere de un tipo de organización que pueda adaptarse a los cambios para poder realizar diferentes proyectos; para la realización de éstos se necesitan especialistas y al término se despiden a las personas, la coordinación debe ser rígida, un ejemplo de ellos serían los proyectos para combatir la contaminación que realizan algunas empresas públicas (ver anexo 1.10).

Matricial

Consiste en la combinación de las áreas funcionales y las de productos, clientes o territorios, representadas como redes o mallas, teniendo interrelación e interdependencia entre sí; favorece el desarrollo de habilidades de los integrantes para tratar con problemas y tareas variadas, hay una comunicación donde se exige una mayor interacción entre los individuos para la mejor utilización de los recursos de la empresa, tienen la autoridad para el diseño de programas que deben realizar en conjunto las áreas que se interrelacionan, ya que los programas representan redes y sistemas que interactúan; además en cada departamento hay una autoridad de mando, tiene facilidad para adaptarse a los cambios del medio que lo rodea,

tiene desventajas como la duplicidad de funciones y de autoridad de mando lo que propicia confusiones, hay una rivalidad y lucha por obtener el liderazgo de ambas áreas, existe una pérdida de tiempo en reuniones y un exceso de decisiones en grupo (ver anexo 1.11).

ORGANIGRAMAS

Es la representación diagramática de la estructura formal de una empresa representando niveles jerárquicos y su interrelación, se les conoce también como cartas de organización, diagramas u organogramas. Estos deben ser claros, contener puestos o funciones importantes y sus formas pueden ser las siguientes:

Verticales

Consiste en la representación de los puestos subordinados hacia abajo unidos por líneas que representan la comunicación y autoridad formal; son los más utilizados por su fácil comprensión, tienen una jerarquía objetiva, pero se produce el efecto de triangulación después de dos o más niveles, una solución para esto es utilizar una carta para los primeros niveles y una suplementaria para cada departamento ó

colocando a los subordinados uno sobre otro, ligado por líneas a los lados (ver anexo 1.12).

Horizontales

Consisten en la representación de los puestos comenzando del lado izquierdo con el nivel máximo y los siguientes hacia la derecha, por lo general para representarlo se hace por medio de rectángulos donde los canales de autoridad son más extensos de lo normal, sigue la forma tradicional de leer, son poco utilizados (ver anexo 1.13).

Circulares

Consiste en hacer un cuadro central correspondiente al primer nivel, trazando además círculos concéntricos cada vez más alejados del centro donde cada uno represente un nivel, están unidos por líneas y permiten colocar un mayor número de puestos en un mismo nivel, sin embargo tienden a ser confusos y difíciles de interpretar (ver anexo 1.14).

Escalares

Consisten en el uso de sangrias distintas en el margen izquierdo, señalando con diferentes tipos de

letras los niveles en los cuales los de mayor jerarquía están más cargados a la izquierda, son sencillos sin embargo no destacan los puestos importantes, son poco objetivos y por lo tanto poco utilizados (ver anexo 1.15).

Mixtos

Consisten en hacer combinaciones de los diagramas anteriores de manera que se adapten mejor a las necesidades de la empresa (ver anexo 1.16).

1.3 MODELOS ADMINISTRATIVOS

1.3.1 CONCEPTO DE MODELOS ADMINISTRATIVOS

"Los modelos administrativos son representaciones abstractas de problemas y procesos decisorios que permiten al administrador predecir y evaluar el impacto de posibles cursos de acción sobre el desempeño del sistema global^p".

Importancia de los Modelos

Las principales funciones del administrador ya sea

^p León Betancourt, Alberto. Organizaciones y administración :Enfoque de sistemas. México, Norma, 1985. Pág. 65.

en el sector privado o público es resolver problemas primordialmente a través de la construcción de modelos o del planteamiento de modelos; éstos permiten al administrador estudiar y analizar las diferentes alternativas para la solución de problemas.

La importancia de los modelos radica en la complejidad de ciertos fenómenos o problemas y la dificultad de manejarlos, por esto se debe pensar en ellos realizando una descomposición en sus partes elementales. Estos representan en forma estructurada factores variables del mundo real, su función permite dejar preparada una serie determinada de circunstancias para hacer más factible la toma de decisiones.

Los modelos tienen por objeto facilitar el análisis, estudio, valoración y manipulaciones selectivas, para determinar la mejor manera de actuar entre muchas otras; son un instrumento que ayuda a examinar ciertas características de un sistema, observando las repercusiones de éste, cuando las variables son fuerzas dinámicas de cambio los modelos proporcionan retroalimentación en la información para perfeccionar las decisiones, reducir la insertidumbre,

conocer conflictos, inspirar confianza y hacer pronósticos.

El administrador utiliza los modelos para representar sistemas y como tales poder manipularlos, así como de ser posible hacer evaluaciones y experimentos con ellos con fines predictivos. La valía de la utilización de modelos administrativos radica en que engendra una serie de opciones entre las cuales puede elegirse el objetivo, además de estructurar situaciones de tal manera que los problemas se hacen evidentes.

Limitaciones de los modelos

Sin embargo los modelos no son representaciones perfectas de la situación real, porque están exageradamente simplificados y no cuentan con el total de dimensiones, tienen limitaciones claramente determinadas, además de unos cuantos factores variables y pocos datos. Por lo general los modelos son abstracciones de un sistema que cuenta con una gran parte de los aspectos reales y omiten algunas de sus características, estos diferentes grados de abstracción muestran que solo se puede definir un modelo como bueno

dependiendo de la función y utilidad que vaya a dársele.

1.3.2 TIPOS DE MODELOS

Existen diferentes tipos de modelos los cuales pueden ser desarrollados de acuerdo a las necesidades y el uso planeado.

Icónicos o físicos

Es la representación física de una situación real, únicamente diferente porque omite algunos aspectos del sistema real pero con gran parte de aspectos idénticos (ejemplo: modelos a escala de aviones, barcos etc.), por lo tanto los modelos icónicos son ilustraciones tridimensionales de los sistemas reales y pueden ser de tamaño natural, más grandes o más pequeños.

Gráficos

En este modelo las propiedades se transforman en representaciones de otras distintas a analizar. Son ilustraciones en dos dimensiones del sistema real, representando un aspecto de la situación para fines demostrativos, (ejemplo: una gráfica).

De redes o esquemáticos

En este tipo de modelo se le resta importancia a las relaciones físicas y visuales, haciendo hincapié en las relaciones del flujo de los elementos de entrada a la producción. El modelo de red representa por lo general una vista panorámica de las partes y de su interrelación, logrando un flujo sistemático.

Matemáticos

En los modelos matemáticos disminuye la importancia de las descripciones visuales y de flujos de situaciones, haciendo hincapié en las características cuantitativas. Las relaciones y variables se determinan en forma de ecuaciones para que de esta manera aumente la exactitud y cuantificación de resultados.

Verbales de probabilidades

En este tipo de modelos se resta importancia a las relaciones visuales, de flujo y de cuantificación, haciendo hincapié en la relación causa y efecto; son estructurados en forma de ensayos, por medio del pensamiento y análisis, por lo general a las variables se les asigna una probabilidad o un orden jerárquico para analizar los cambios y efectos.

CAPITULO 2

LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE MUEBLES Y ELECTRODOMESTICOS

2.1 ANTECEDENTES DE COMERCIALIZADORA

La empresa Comercializadora surge en el año de 1949 a raíz de una creciente demanda en el mercado de muebles y artículos para el hogar, en un principio solo vendía recámaras y salas, su principal arma mercadológica desde entonces ha sido los precios más económicos que los de la competencia.

En un principio comenzó a operar con una sola tienda y diez empleados; conforme se fueron obteniendo buenos resultados se abrieron nuevas sucursales contando actualmente con veinticinco tiendas en el área metropolitana y ocho foráneas además de dos almacenes.

Comercializadora nace cubriendo las necesidades de los clientes de entonces vendiendo a crédito y contado, en los primeros años sus ventas a crédito eran de un 40% y las de contado de un 60%; en 1970 sus ventas eran realizadas en un 10% a crédito y el 90% restante al

contado. los costos de operación de la parte que se vendía a crédito se elevó considerablemente, por lo cual en aquel año se tomó la determinación de vender solo al contado; durante los veintidós años siguientes Comercializadora fue considerada dentro de las tres principales compañías del ramo que disputaron el mercado de ventas al contado, en 1993 debido a las condiciones del mercado nuevamente retomó el sistema de ventas a crédito. Actualmente a nivel competitivo se encuentra entre las cinco principales empresas que se dedican a la compra-venta de muebles y electrodomésticos.

Desde su fundación se ha tenido presente que el objetivo principal de la empresa es satisfacer las necesidades del cliente a través de un buen servicio, el mejor precio y una excelente calidad en sus productos.

2.2 CARACTERISTICAS DE COMERCIALIZADORA

Comercializadora cumple con los objetivos para lo cual fue creada, como son de tipo social, económico y de servicio; es decir que satisface a la población a través de su servicio, con la venta directa al cliente de artículos para el hogar, obteniendo con esto beneficios

económicos para la empresa.

La filosofía de esta empresa es satisfacer las necesidades del cliente, ofreciendo una variedad extensa de artículos para el hogar a los mejores precios, brindando con ello la atención a los requerimientos del consumidor a través de un buen servicio.

Es una empresa del ramo comercial ya que desarrolla sus actividades en la compra-venta de artículos para el hogar principalmente muebles y electrodomésticos, sirviendo como intermediario entre el productor y el cliente.

Por su magnitud se considera como una empresa grande, ya que actualmente cuenta con una plantilla de 1,900 empleados, y sus ventas se mantienen en un promedio de 11,230 veces el salario mínimo general elevado al año, Comercializadora es de carácter privado ya que pertenece a la iniciativa privada y su capital es 100% mexicano.

En cada una de sus sucursales hay una distribución departamental es decir que existe una división de

acuerdo a líneas de productos en exhibición según el artículo del que se trate, y son los siguientes:

Línea Muebles: salas, comedores, recámaras, mesas de centro, entrepaños, libreros, etc..

Línea Blanca: lavadoras, secadoras, estufas, cocinas integrales, refrigeradores, etc..

Línea Enseres Menores: licuadoras, extractores, planchas, juegos de tasas o cubiertos, accesorios de cocina y para el hogar, etc..

Línea Electrónica: equipo de audio, videograbadoras, televisores, grabadoras, compac-disc, etc..

2.3 ORGANIZACION DE COMERCIALIZADORA

La empresa se encuentra estructurada de acuerdo al tipo de organización lineal-staff, ya que cuenta con una dirección general que a su vez esta apoyada por dos staff, de publicidad y auditoría externa y las gerencias generales (ver anexo 2.1).

Además la forma de su estructura es alta ya que ha tenido un crecimiento vertical, es decir que ha aumentado sus niveles hacia abajo, permitiéndole delegar

facultades a las gerencias para la toma de decisiones, con el fin de tener a un número menor de funcionarios subordinados a una sola autoridad.

La estructura de la organización se encuentra representada por un organigrama vertical, unido por líneas de autoridad y responsabilidad formal, el cual contiene cuatro niveles, en el primero se sitúan la dirección general y los staff, en el segundo se encuentran las gerencias generales departamentalizadas por funciones, el tercero representa a las gerencias intermedias, departamentalizadas según las necesidades de cada área y el cuarto en funciones y actividades que se desprenden del nivel anterior.

2.4 AREAS PRINCIPALES DE COMERCIALIZADORA

Esta empresa se compone de cinco áreas principales en las cuales se integran las diferentes funciones necesarias para su buen funcionamiento y son las siguientes:

- Gerencia General de Compras.
- Gerencia General de Ventas.
- Gerencia General de Almacenes.

-Contraloría.

-Gerencia General de Recursos Humanos.

2.4.1 FUNCIONES DE LAS AREAS PRINCIPALES

De acuerdo a la organización que guarda cada una de las áreas se hará una breve descripción de éstas, así como de las funciones más importantes.

GERENCIA GENERAL DE COMPRAS

La gerencia general de compras tiene como objetivo adquirir productos de buena calidad, a precios razonablemente bajos y con aceptables márgenes de utilidad para la empresa. Esta área se encuentra departamentalizada por productos, ya que posee una gerencia de compras para cada línea de artículos como: línea blanca, línea muebles, línea enseres menores y línea electrónica, es necesario dividir las de esta manera porque cada una de las líneas tiene características diferentes en la compra y por lo tanto requiere de un manejo especializado para cada una de ellas (ver anexo 2.2).

Las funciones más importantes que realiza la

gerencia general de compras son:

- Determinar las fuentes de suministro (proveedores).
- Comprar a los proveedores productos para la venta.
- Formular y establecer las políticas de compras.
- Establecer las políticas de pagos.
- Establecer procedimientos y controles de su área.
- Desarrollar técnicas eficientes de compra.
- Planear, organizar, dirigir y coordinar el trabajo de los gerentes de compras de cada línea.
- Administrar los recursos necesarios para llevar acabo las actividades de compras.
- Elaborar presupuestos, informes o reportes de las operaciones del área para la dirección.
- Establecer máximos y mínimos, así como controlar los inventarios de mercancía en tiendas y almacenes.
- Manejar registros de requisiciones, facturas, etc..
- Acudir a lugares tales como ferias donde se exhiban productos modernos e innovadores.
- Mantenerse informado de productos nuevos en el mercado.
- Comprobar que los artículos entregados correspondan con lo pedido.
- Determinar los precios de venta.
- Atender las requisiciones de mercancía tanto de las tiendas como de almacenes.

- Realizar rebajas sobre artículos discontinuados, de lenta rotación, sobrantes, maltratados, etc..
- Estudiar condiciones de entrega de los proveedores.

GERENCIA GENERAL DE ALMACENES

Su finalidad es recibir de los proveedores productos para almacenar, abastecer a las tiendas y distribuir a los clientes los artículos que vende la compañía, así como de reportar a las gerencias de compras las existencias de mercancía para mantener los máximos y mínimos establecidos. Se encuentra dividida en dos almacenes por líneas de producto ya que uno se encarga de almacenar línea blanca y enseres menores y otro línea muebles y electrónica; ya que se requiere de diferentes formas de manejo, almacenaje y surtido.

También de esta gerencia dependen el departamento de mantenimiento que se encarga de la limpieza de tiendas, almacenes y oficinas, así como del arreglo de desperfectos tales como cerrajería, plomería, etc.; y el departamento de papelería se encarga de la compra y distribución de artículos de oficina y papelería a las diferentes áreas de la empresa, así como de imprimir y proporcionar los formatos y controles administrativos

que utiliza la compañía (anexo 2.3).

Las principales funciones de la gerencia general de almacenes son las siguientes:

- Planear, organizar, dirigir y coordinar la recepción, almacenamiento y distribución de los productos.
- Detallar la distribución más apropiada de la mercancía en almacén para mantenerla en buen estado.
- Establecer controles en las entradas y salidas de productos.
- Precisar la frecuencia de las inspecciones en almacén para detectar artículos dañados o deteriorados.
- Establecer controles de existencias.
- Implantar procedimientos de seguridad contra robos y daños por incendios u otras causas.
- Determinar la codificación de artículos.
- Elaborar políticas de almacén.
- Verificar y controlar los inventarios en almacén y tienda en base a los máximos y mínimos establecidos.
- Proveer a la compañía de la papelería necesaria para el desarrollo de las actividades administrativas.
- Imprimir los formatos y controles administrativos que requiera la empresa.
- Solicitar de manera externa la impresión de facturas

para la venta de artículos.

-Proporcionar el mantenimiento adecuado a las instalaciones de la compañía.

-Revisar periódicamente que las instalaciones de la empresa se encuentren en buen estado.

Contraloría

El área de contraloría se encuentra dividida por funciones, como son contabilidad que se encarga de realizar los procedimientos necesarios para la elaboración de los estados financieros, balances y reportes de cada departamento ya sea de gastos u operaciones realizadas etc., su objetivo es establecer, realizar y controlar los movimientos financieros que se desarrollan en la compañía.

También se integra el departamento administrativo que se encarga de la revisión de todos los documentos generados por la venta y el movimiento de artículos que maneja la empresa; tales como folios consecutivos, cobros, transferencias entre localidades etc., además de archivarlos.

Y el departamento de sistemas que se encarga del

desarrollo de nuevos programas administrativos mediante sistemas de cómputo y de su constante revisión, así como de realizar reparaciones al equipo y correcciones a los programas a través del servicio de soporte técnico (anexo 2.4).

Las funciones principales del área de contraloría son las siguientes:

- Determinar políticas de pagos a proveedores.
- Establecer normas de cuentas por pagar y por cobrar.
- Atender la contabilidad general de la empresa.
- Elaborar procedimientos contables.
- Elaborar estados financieros y reportes contables.
- Realizar la revisión diaria de los documentos generados por las operaciones de la compañía.
- Verificar que los documentos de venta correspondan a los reportes contables arrojados por las computadoras en Tienda.
- Revisar que todo movimiento de mercancía entre localidades sea respaldado con documentos administrativos.
- Desarrollar nuevos sistemas computacionales.

Gerencia General de Recursos Humanos

El departamento de recursos humanos tiene como objetivo obtener, desarrollar, evaluar y mantener la calidad del personal que contribuye a la realización de los objetivos de la empresa, se encuentra dividido por funciones a través de departamentos que realizan actividades de reclutamiento y selección, capacitación y elaboración de nóminas.

El departamento de reclutamiento y selección tiene como objetivo hacer llegar a la compañía un buen número de candidatos a ocupar las vacantes en todas las áreas, por medio de las fuentes de reclutamiento más efectivas, así como de realizar una óptima selección de éstos por medio de entrevistas, exámenes e investigaciones, que permitan elegir a los candidatos más aptos para cubrir los puestos.

El departamento de capacitación tiene como objetivo desarrollar al personal por medio de la capacitación y el entrenamiento, incrementando sus conocimientos y capacidades en la realización de las funciones de un puesto en particular, a través de programas, cursos, métodos y otras actividades.

El departamento de nóminas tiene como objetivo la realización oportuna y eficiente del pago a los empleados de la empresa, haciendo efectivas las prestaciones, pagos de tiempo extra, premios y otros conceptos, así como la realización de recibos de pago de nómina, reportes para los departamentos que correspondan, elaboración de pagos y trámites de Fonacot, Infonavit, S.A.R., I.M.S.S. y demás prestaciones como caja de ahorros, préstamos, etc., también se encarga de dar atención a los problemas de los empleados en lo relacionado con las actividades de nóminas y de la elaboración de documentos con respecto a la separación o jubilación de empleados de la empresa como finiquitos y pago correspondiente, así como todo lo referente a su retiro o liquidación de la empresa (anexo 2.5).

Las funciones principales que realiza la gerencia general de recursos humanos son:

- Formular, coordinar y revisar las políticas del personal.
- Mantener el control sobre la plantilla de empleados de la compañía.
- Elaborar e implementar programas de capacitación,

- adiestramiento y desarrollo del personal.
- Verificar la elaboración de la nómina.
 - Controlar el tabulador de sueldos y salarios.
 - Coordinar todo lo relacionado con el Instituto Mexicano del Seguro Social.
 - Publicar avisos informativos internos.
 - Elaborar reportes de índices de rotación de personal.
 - Controlar el ausentismo y faltas del personal implementando sistemas para su reducción.
 - Realizar evaluaciones de puestos periódicas.
 - Determinar las fuentes y medios de reclutamiento para hacer llegar a los aspirantes a la empresa.
 - Formular y actualizar los análisis de puestos.
 - Determinar la participación de utilidades a los empleados.
 - Auditar las funciones de los puestos tipo de la empresa.
 - Controlar los cambios y promociones del personal.
 - Desarrollar procesos y técnicas de selección de personal.
 - Diseñar técnicas de contratación e inducción de personal.
 - Controlar las evaluaciones de la calificación de méritos al personal eventual y de planta

periódicamente.

- Elaborar reportes dirigidos a la dirección general.
- Contribuir a la solución de problemas de los empleados relacionado con su trabajo.
- Desarrollar sistemas de compensaciones y prestaciones.
- Evaluar los programas de capacitación y entrenamiento.
- Elaborar sistemas de incentivos a los empleados.
- Formular políticas de sueldos y salarios.

2.5 ORGANIZACION DE LA GERENCIA GENERAL DE VENTAS

Se encuentra departamentalizada por territorio en tiendas metropolitanas situadas en distintos lugares del Distrito Federal y Estado de México, así como tiendas foráneas establecidas en algunos estados circunvecinos a esta capital (anexo 2.6).

Organización de tienda

La organización de cada tienda necesita una estructura específica adecuada para la realización de las operaciones de venta, cada tienda tiene un gerente, supervisores de ventas, encargados de salidas, vendedores de piso, cajeros, facturistas, personal de seguridad y de intendencia (ver anexo 2.7), donde cada

uno tiene actividades y funciones específicas para que la tienda realice sus actividades correctamente; sin embargo el número de estos empleados puede variar de acuerdo al tamaño de la tienda.

Cada una de las tiendas está distribuida departamentalmente a través de las cuatro líneas que maneja, esto es que en el local de exhibición de los productos se encuentra dividido por un conjunto de productos similares en cuanto a línea, para que el consumidor se ubique y recurra al lugar donde se encuentra lo que busca o también pueda ver otros artículos expuestos que probablemente quiera adquirir.

2.6 FUNCIONES DEL AREA DE VENTAS EN TIENDA

Gerente de tienda

Es el encargado del buen servicio que brinde la tienda a través de su personal y sus funciones principales son:

- Coordinar la apertura y cierre de la tienda al inicio y final de la jornada de trabajo.
- Coordinar en cada departamento la distribución correcta de la mercancía en exhibición por línea, de acuerdo a

las estrategias de ventas.

- Organizar juntas periódicas con el personal a su cargo, para analizar los resultados logrados y fijar lineamientos para alcanzar los objetivos de la tienda.
- Verificar la actualización de los cambios de precios.
- Informar a la gerencia de compras correspondiente, de los descuentos que se vayan a aplicar sobre los precios normales por mejora de precio, descuento a empleados, etc..
- Informar al departamento de recursos humanos de cambios y vacantes de la tienda.
- Verificar el buen funcionamiento de la tienda realizando un recorrido por todas las áreas antes de abrir al público.
- Orientar y Coordinarse con jefes superiores para la resolución de los problemas de tienda.
- Administrar el fondo de caja chica.
- Resolver problemas tales como pérdida de documentos, faltantes o excedentes de efectivo.
- Participar en las juntas ordinarias y extraordinarias que convoque la empresa.
- Determinar las necesidades de capacitación que requiera el personal como conocimiento de mercancía, técnicas de venta, llenado de documentos, etc..

- Dar a conocer políticas de la empresa.
- Cooperar con todos los departamentos de la empresa.
- Reportar al departamento de recursos humanos de retardos, castigos y faltas del personal a su cargo.
- Checar que se envíen los reportes de ventas.
- Verificar asistencia del cuerpo de vigilancia y seguridad.
- Verificar la existencia del cuadro básico de mercancía de cada una de las líneas.

Supervisor de ventas

Es el encargado de verificar la labor realizada por el personal de ventas, además de ser el tramitador de servicio a clientes sobre cancelaciones, cambios, validación de garantía, reclamaciones, etc., sus funciones principales son:

- Recibir mercancía del proveedor de acuerdo a lo especificado.
- Verificar que los recibos de mercancía contemplen el total del pedido solicitado.
- Realizar el registro del libro de entradas y salidas de mercancía.
- Elaborar memorándum diariamente indicando los folios de facturas utilizados en el día.

- Llevar un archivo de los documentos utilizados para la transferencia de mercancía entre tiendas.
- Reportar a la gerencia de compras los inventarios de productos en tienda.
- Actualizar los cambios de precio.
- Verificar que las etiquetas correspondan al artículo en exhibición.
- Supervisar que los artículos en exhibición estén completos y con sus accesorios.
- Etiquetar la mercancía que se promocione.
- Supervisar a los vendedores en cuanto a la forma de atender a los clientes.
- Asesorar a los vendedores eventuales en cuanto a la elaboración de documentos que implican una venta.
- Verificar la limpieza de los cristales, pisos y mercancía en exhibición.
- Registrar y entregar al vendedor los documentos a utilizar en sus ventas.

Vendedor

Las tiendas están atendidas por vendedores de piso, quienes tienen la responsabilidad de atender al cliente, de conocer las características del producto y ser capaces de aclarar las dudas del consumidor acerca del

producto, además de informar al cliente de las promociones que se estén llevando a cabo en la tienda, así como de informar sobre precios, condiciones y formas de pago, llevando al cliente al área de cajas para que sea atendido, donde le tomarán sus datos y le elaborarán ya sea su recibo de pago o factura, además de indicarle la fecha de entrega del producto, en caso de que se trate de artículos que por su tamaño o dimensión no se puedan llevar en el momento y sus funciones principales son:

- Solicitar al supervisor suficientes documentos para efectuar sus ventas.
- Mostrar al cliente en piso la mercancía en exhibición, tratando de vender las piezas complementarias del producto.
- Informar al cliente acerca de las diferentes políticas establecidas para su beneficio como apartado de mercancía, fabricación especial, sistema de crédito, etc..
- Informar al cliente de las diferentes formas en que puede pagar su mercancía, tiempo de entrega, tiempo de garantía, etc..
- Informar al cliente acerca de los gastos derivados de su compra tales como costo de fletes (cuando rebase el

área autorizada por la empresa), precio de las piezas adicionales, etc..

- Verificar al momento de la venta que el precio de la mercancía sea el correcto.
- Acompañar al cliente al área de cajas indicándole como debe realizar su pago.
- Impulsar la venta de artículos que beneficien a la empresa e informar de promociones y ofertas vigentes en la tienda.
- Informar al supervisor de los espacios vacíos en piso de exhibición.

Facturista

Es la persona encargada de atender a los clientes realizando la captura en la computadora de sus datos y características de los productos que adquiere, al tiempo de indicarle donde realizar el pago, cuando se hará la entrega del artículo, etc., sus funciones principales son:

- Elaborar las facturas de los clientes con sus datos y artículos que compra.
- Verificar que los datos del cliente en la factura estén correctos.
- Verificar que el precio sea el correcto.

- Indicar al cliente donde debe efectuar su pago.
- Verificar que la fecha de entrega del artículo sea la correcta.
- Capturar los datos de venta de remate, cuando se le haya dado una clave especial para realizar el descuento.

Cajero

Se encarga de efectuar los cobros de la mercancía, realizando todas las actividades inherentes al cargo como cortes de caja, correcto manejo del sistema de caja, etc., sus funciones principales son:

- Realizar el cobro de las ventas diarias.
- Verificar que el fondo fijo de caja asignado esté completo.
- Realizar la tramitación correspondiente cuando el pago se realice con tarjeta de crédito.
- Verificar que los cheques recibidos estén autorizados por el supervisor y anotados en el reverso el nombre, del cliente, dirección, teléfono, firma, etc..
- Anotar en todos los documentos de pago el número de factura que lo ampara.
- Realizar el corte de caja parcial o final conjuntamente con el supervisor.

-Elaborar los documentos que se originen como consecuencia del corte de caja y realizar el envío de éstos a las áreas correspondientes.

Encargado de salidas

Es la persona encargada de verificar que la recepción y entrega de mercancía en tienda cuente con los documentos administrativos correspondientes y sus funciones principales son:

- Realizar la entrega de mercancía al cliente.
- Revisar y recoger una copia de los documentos con los que sale la mercancía.
- Verificar los traslados o cambios de mercancías entre las tiendas.
- Verificar las recepciones de mercancía del almacén o proveedor.

Intendente

Es el encargado de realizar la limpieza de tiendas y oficinas de la empresa y sus funciones principales son:

- Realizar la limpieza diaria de pisos de venta y cristales.
- Realizar el reacomodo de mercancía cuando lo solicite

el supervisor.

- Limpiar los baños que están disponibles tanto para clientes como para personal.
- Asear las escaleras y ceniceros de cada uno de los pisos de venta.
- Realizar la limpieza de azoteas y reportar las anomalías observadas.

2.7 POLITICAS DEL AREA DE VENTAS EN TIENDA

Son las normas que limitan el funcionamiento de la tienda las cuales deben ser observadas y respetadas por todos los miembros que laboran en la empresa.

POLITICAS GENERALES

- Los artículos que el cliente no pueda llevarse de tienda en el momento de su compra le serán entregados en su domicilio sin costo adicional dos días hábiles después, siempre y cuando su domicilio se encuentre en la zona metropolitana.
- El vendedor deberá acompañar al cliente al área de cajas para que le capturen sus datos y liquide su compra.
- El vendedor tiene la obligación de anotar su clave de

- empleado en el documento de venta que elabore.
- El tiempo extra del personal de tienda deberá pagarse en efectivo.
 - Solo se prestará personal de ventas para realizar labores de oficina con la autorización del gerente de tienda.
 - Solamente el personal de seguridad puede oprimir el botón de alarma en caso de asalto.
 - Toda mercancía que haya sido sustraída de tienda sin que se encuentre el culpable deberá cargarse al supervisor responsable de su custodia.
 - Todo empleado, fletero contratado por la empresa y/o del proveedor, en caso de causar algún desperfecto a la mercancía o instalaciones de la tienda se harán acreedores a un cargo por el valor del daño causado.
 - Los encargados de tienda en ninguna circunstancia autorizarán que se instalen puestos u otro tipo de objetos, frente a los aparadores de tienda, obstruyendo así la visibilidad de la mercancía en exhibición.
 - El gerente de tienda canjeará los uniformes deteriorados del personal de ventas por nuevos.
 - El gerente de tienda no permitirá que se efectúen servicios de reparación de mercancía en piso de venta.
 - Es responsabilidad del gerente de tienda designar al

supervisor encargado de custodiar los accesorios de la mercancía en exhibición, así como el vendedor que lo supla en sus días de descanso.

-En caso de que se extravíe algún accesorio, se debe realizar la cotización del mismo y cargarlo al responsable.

POLITICAS DE VENTA

Son las normas que se deben observar al momento de realizar una venta en tienda.

-El vendedor deberá mantener limpia su área de trabajo asignada.

-El vendedor no deberá prometer al cliente lo que la empresa no pueda cumplir.

-Cuando falle el fluido eléctrico en la tienda o existan fallas en el sistema de facturación electrónico, el vendedor realizará los trámites en forma manual solicitando al Supervisor dichos documentos.

-En caso de extravío de documentos, el supervisor elaborará acta administrativa al responsable.

-Toda venta de remate deberá ser autorizada por el supervisor, el cual verificará que el precio de remate sea el correcto.

POLITICAS DE COMPORTAMIENTO

Son las reglas que deben observar los empleados que laboran en tienda para normar el comportamiento dentro de la misma.

- El vendedor deberá portar el uniforme autorizado por la empresa y el gafete, evitando la utilización de calzado informal, ropa de mezclilla, minifaldas, y demás vestuario llamativo.
- Toda persona que se sorprenda checando la tarjeta de otra será sancionada con la rescisión de su contrato.
- En caso de incapacidad del trabajador solo se admitirá el comprobante expedido por el seguro social.
- Es obligación del personal de ventas cuidar su aspecto personal.
- Durante las horas de trabajo el personal debe evitar masticar chicle, introducir alimentos e ingerirlos, fumar, vender artículos ajenos a la empresa, jugar o silbar, salir a la calle sin autorización, gritar o llamar a sus compañeros con seudónimos y formar grupos con el objeto de perder el tiempo.
- Toda persona que labora en tiendas deberá hacer uso moderado del teléfono.
- Los empleados en su día de descanso deberán evitar

presentarse en la tienda, para no interrumpir a sus compañeros.

-Todo empleado al salir de la tienda deberá mostrar al policía sus bolsas y portafolios para su revisión.

-El equipo de computo no deberá ser utilizado para otros fines que no sean los de la empresa.

2.8 PROBLEMÁTICA ACTUAL EN EL AREA DE VENTAS

Comercializadora es una empresa que ha contado con la preferencia de los clientes gracias a su política de precios bajos, sin embargo en los últimos tiempos ha afrontado grandes retos con respecto a la competencia, además de deficiencias en el servicio que no se han podido superar.

Uno de los principales problemas que se han detectado en la empresa es que carece de un buen servicio brindado por su personal de ventas, así como un excesivo burocratismo en cuestiones administrativas y demasiado tiempo de espera por parte del cliente para realizar su compra.

Existe deficiencias en la capacitación de los

vendedores, propiciando que éstos no conozcan totalmente los procedimientos que se llevan a cabo en los diferentes tipos de cobros y ventas que se pueden realizar en la tienda, así como un pobre conocimiento sobre el funcionamiento y cualidades de los artículos que se venden.

No se supervisa que se cumplan las políticas de venta y los registros en tienda de las existencias en almacén muchas veces no tienen relación con los realmente existentes en los almacenes, propiciando que se vendan artículos de los que no hay existencia y que muchas veces el cliente tendrá que esperar que el proveedor surta los almacenes, para que posteriormente le sea enviado su producto en ocasiones hasta con dos meses de retraso, propiciando que con respecto al año anterior hayan aumentado en un 10% las cancelaciones de venta, por incumplimiento por parte de la compañía, situando a la empresa en un segundo lugar respecto a la competencia por demandas ante la Procuraduría Federal del Consumidor.

El gerente general de ventas ha reconocido la problemática existente en su área y mostrado una

profunda preocupación pues según los últimos estudios el personal se ha acostumbrado y tiende a ver como normales éste tipo de problemas y situaciones; según su opinión, las tiendas en general se encuentran en una etapa en la que necesitan urgentemente un cambio, el cual les permita estar en posibilidades de crecer y desarrollar su trabajo al nivel de sus principales competidores, así como ofrecer a sus clientes un servicio adecuado y competitivo.

En el área de ventas se han impartido cursos sobre calidad en el servicio a todos los niveles y según los últimos sondeos realizados por parte de la gerencia, los conocimientos adquiridos por su personal a través de los cursos, rara vez son aplicados en su trabajo pues con éstos no han adquirido la conciencia necesaria sobre la importancia de la calidad y competitividad en su trabajo cotidiano y no tienen una participación activa en este concepto.

El gerente general de ventas ha expresado ante la dirección general de la compañía su deseo de implementar círculos de calidad en su área, como un medio para integrar, hacer consciente y participativo a su

personal sobre la solución de sus problemas de trabajo, así como de mejorar el servicio y despertar en ellos un espíritu de superación personal y desarrollo constante; ha indicado que por su parte está dispuesto al cambio y a aceptar nuevos proyectos que contribuyan a mejorar la calidad en el servicio, reducir los costos de operación y aumentar las ventas de Comercializadora.

CAPITULO 3

CIRCULOS DE CALIDAD

3.1 CONCEPTO DE CALIDAD

Hay una forma para mejorar el margen de utilidades en la operación sin tener que contratar un empleado nuevo o adquirir un equipo adicional; ésta forma se llama calidad.

Para conceptualizar la calidad se tomará como base a los principales precursores de este concepto, los cuales la consideran de la siguiente manera:

Edwards Deming W.

"La calidad es sobrepasar las necesidades y expectativas del cliente a lo largo de la vida del producto"¹⁰.

Kaoru Ishikawa

"La calidad se da cuando se logra que un servicio o

¹⁰ Edwards Deming, W. . Calidad Productividad y competitividad. Ed. Diaz de Santos. Madrid España 1989. P. 10.

un producto cumpla con los requisitos de los consumidores"¹¹.

Armand V. Feigenbaum

"La calidad es la resultante total de las características del producto y servicio de mercadotecnia, ingeniería, fabricación y mantenimiento a través de las cuales el producto o servicio en uso satisfará las esperanzas del cliente"¹².

Con mucha frecuencia se ha conceptualizado la calidad como adicionar a un producto o servicio lujos o caracteres extras propiciando un costo mayor, sin embargo la calidad no es otra cosa que:

Brindar al cliente o a la siguiente persona en el proceso un producto o servicio que cumpla con su requerimiento de satisfacer una necesidad determinada, para su uso o transformación, haciéndolo de tal modo que se realice correctamente desde un principio.

¹¹ Ishikawa, Kaoru. ¿Qué es el Control Total de la Calidad? (La Modalidad Japonesa) Ed. Norma, Colombia 1989. P. 42.

¹² Feigenbaum, Armand V. Control Total de la Calidad. Edit. CECSA. México 1986. P. 27.

3.2 IMPORTANCIA DE LA CALIDAD

Las compañías actualmente han comprendido la magnitud de la calidad como un elemento clave en la estrategia competitiva; aumentando de esta manera su rendimiento sobre la inversión, las utilidades y su participación en el mercado.

La mala calidad ejerce un efecto negativo y significativo en el desempeño de la empresa, en general el costo de la mala calidad puede representar del 15% al 20% de las ventas, 25% de los activos, 25% del personal, 40% del espacio y 50% de los inventarios, debiéndose a un manejo de componentes o productos defectuosos; así como procedimientos erróneos y acciones innecesarias, sin embargo la mayoría de estos costos se encuentran ocultos y difícilmente son medidos.

Cuando se menciona la calidad como meta interna dentro de una compañía se propone hacerlo bien desde la primera vez, dando como consecuencia no solo que el producto cumpla con las especificaciones, sino que se evitará el reproceso; es decir si se tiene que reprocesar el 10% de la producción porque quedó defectuosa, la productividad será 10% menos eficiente.

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

La calidad constituye en la práctica la mejor forma de respaldar la productividad, entendiéndose por productividad como la cantidad de producción sobre los factores utilizados para producirla.

Costos visibles de la mala calidad

- Desperdicios.
- Trabajos doblemente realizados.
- Garantía.

Costos ocultos de la mala calidad

- Tiempo administrativo.
- Tiempo de ingeniería.
- Tiempos muertos en fábrica.
- Incremento en inventarios.
- Problemas de envío.
- Ordenes perdidas, etc..

3.3 ANTECEDENTES DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD

Los círculos de calidad se originaron en Japón, durante la segunda parte de los años 50 y primera de los 60, su industria que nunca había destacado por su desarrollo o la calidad de sus productos se encontraba

destruida tras la segunda guerra mundial. El país sufrió considerables pérdidas en su estructura económica, no contaban con recursos materiales excepto el humano, por lo que buscaron la manera de comprar materias primas y poder exportar, lo que originó una producción masiva de artículos de baja calidad.

Hacia 1950 se fundan las bases de los círculos de calidad con ayuda del Dr. Edwards Deming norteamericano especialista en estadística, impartiendo un seminario del control estadístico de la calidad en Japón como herramienta de mejora continua del proceso productivo.

Posteriormente el Dr. J. M. Juran norteamericano experto en control de calidad, para extender la inquietud por la calidad y el uso de métodos estadísticos tanto entre dirigentes como de mandos intermedios y especialistas, decide brindar ayuda a las empresas japonesas por medio de asesorías en conjunto con el Dr. Deming.

Los círculos de calidad nacieron del artículo de una revista, que se refería a temas de educación y entrenamiento para supervisores; kaoru Ishikawa es

considerado creador de los círculos de control de calidad como fueron denominados; porque escribió sobre la necesidad de formar grupos participativos en las empresas a nivel de las áreas de producción, obteniendo la ayuda de los trabajadores y supervisores, los cuales tratarían temas relacionados con sus actividades de control de calidad.

Los círculos están basados en gran medida en investigaciones de carácter conductual llevados a cabo en industrias y universidades de Estados Unidos, podemos mencionar a Elton Mayo por los estudios de la Western Electric, a Douglas Mc Gregor por las teorías " X y Y " de las que se deriva la teoría "Z" de William Ouchi, la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow, la administración participativa, etc..

El desarrollo de los círculos de calidad se convirtió en más que un instrumento de participación de los trabajadores, en un proceso de control de calidad de los productos, porque su punto de atención era el mejoramiento de la baja calidad de producción por lo que los objetivos se ampliaron, ya que los trabajadores comenzaron a presentar propuestas sobre problemas que se

relacionaban con su trabajo, cambiando sus fines a los de toda la empresa.

Los círculos de calidad funcionaban en un ambiente en el cual los trabajadores se identificaban con la organización y en donde existía un compromiso con la toma de decisiones en grupo y el interés del bienestar de éstos, pudiendo ser aplicables en cualquier tipo de empresa ya sea comercial, industrial o de servicios.

3.4 CONCEPTO DE CIRCULOS DE CALIDAD

Existen varios conceptos de círculos de calidad de los cuales se tomarán los siguientes:

Ralph Barra

"Grupo de cuatro a diez empleados que realizan tareas similares y que voluntariamente se reúnen con regularidad, en horas de trabajo, para identificar las causas de los problemas de sus trabajos y proponer soluciones a la gerencia"¹³.

¹³ Barra, Ralph. Círculos de calidad en operación: Estrategia práctica para aumentar la calidad. McGraw-Hill. - México 1987 P. 57.

Francisco Javier Palom Izquierdo

"Es un pequeño grupo de trabajadores que realizan tareas semejantes, y se reúnen para identificar, analizar y solucionar problemas del propio trabajo, ya sea en cuanto a calidad o a productividad"¹⁴.

Philip C. Thompson

"Un círculo de calidad está integrado por un pequeño número de empleados de la misma área de trabajo y su supervisor, que se reúnen voluntaria y regularmente para estudiar técnicas de mejoramiento de control de calidad y de productividad, con el fin de aplicarlas en la identificación de problemas y solución de dificultades relacionadas con problemas vinculados a sus trabajos"¹⁵.

De acuerdo a lo anterior para el presente trabajo se utilizará el siguiente concepto:

Círculos de calidad

¹⁴ Palom Izquierdo, Francisco J. .Círculos de calidad: Teoría y Práctica. Marcombo. Barcelona, España 1987-P. 33.

¹⁵ Thompson, Philip C. .Círculos de Calidad: Como hacer que funcionen. Ed. Norma. Colombia 1984-P. 3.

Es un grupo de personas de la misma área que se reúnen regularmente con el fin de identificar, analizar y resolver problemas relacionados con su trabajo, ya sea en cuanto a calidad y/o productividad.

3.5 IMPORTANCIA DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD

Los círculos de calidad permiten a sus integrantes participar en el mejoramiento gradual de su trabajo y experimentar en éstos sentimientos de orgullo y pertenencia a la organización; además de que reconocen y aprovechan el potencial intelectual de los empleados, en la solución de problemas de sus áreas, permitiendo el aumento de la calidad y productividad, así como la reducción de costos en la compañía.

Proporcionan entrenamiento y oportunidades para que el individuo se involucre activamente en un proceso interpersonal de participación sobre la solución de problemas relacionados con su trabajo, además de brindar la oportunidad de crecimiento personal, autorrespeto, autoestima y autorrealización mediante logros; así como de promover un estilo de dirección orientado al respeto de la inteligencia de los empleados, estimulando su

creatividad, confiando en su capacidad para asimilar el entrenamiento y la motivación, que les permita aplicar sus técnicas y conocimientos constructivamente en su área de trabajo, además de escuchar sus recomendaciones y reconocer sus logros colectivamente a través de su participación.

3.6 OBJETIVOS DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD

Los objetivos de los círculos de calidad se deben relacionar con los de la empresa, ya que los problemas que resuelven se encuentran enmarcados dentro de éstos y tienen que ver con la calidad, los costos, la productividad, etc., se dividen en:

OBJETIVOS GENERALES

- Contribuir al desarrollo y perfeccionamiento de la empresa, en calidad, innovación, productividad y servicio al cliente, que fortalezca a la empresa sobre bases sólidas.
- Contribuir a que el área de trabajo sea agradable, para el óptimo desarrollo de la creatividad de los empleados, mejorando las condiciones de empleo.
- Aprovechar las capacidades potenciales del individuo,

ya que el factor humano es el más importante en una empresa y su capacidad suele ser decisiva para el logro de objetivos que el mismo se ha propuesto.

-Mejorar la motivación y la autorrealización de las personas, mediante la participación en la solución de los problemas de la empresa.

-Mejorar la comunicación y las relaciones humanas.

-Crear una conciencia y mentalidad de calidad, promover la filosofía sobre autocontrol y prevención de fallas.

-Aumentar la productividad, garantizando y mejorando la calidad del producto o servicio.

-Reducir los costos y disminuir las pérdidas en la compañía.

OBJETIVOS PARTICULARES

Sin embargo la esencia de los círculos de calidad es aumentar el grado de participación de los empleados en la solución de problemas relacionados con su trabajo, existiendo objetivos básicos sobre los cuales se orientan y son los siguientes:

Calidad

Los círculos de calidad permiten a las empresas integrar y mejorar la colaboración de su personal, en el

desarrollo de sus actividades; logrando gradualmente una mayor producción de bienes o servicios que sobrepasen los requerimientos del consumidor.

Productividad

La colaboración de los círculos de calidad tiende a incrementar ésta, en un sentido amplio y en todas las áreas de la empresa, la correcta aplicación de éstos bien dirigidos y administrados donde los trabajadores de determinada área, puedan lograr mejoras importantes sacadas de pequeños detalles que los especialistas no observan y ellos conocen bien.

Mejora de costos

La colaboración de los círculos de calidad es muy importante para la reducción de costos al estudiar y analizar mejores alternativas en la realización de su trabajo.

Motivación

Los círculos permiten que a través de la participación de los empleados en éstos, sientan la oportunidad de participar con la compañía y de sentirse valorados por un trabajo bien hecho.

Integración

Los círculos facilitan que sus integrantes conozcan el trabajo de los demás y que comprendan sus necesidades y problemas, incrementando la comunicación en la empresa y el espíritu de grupo.

Reorganización.

También al conocer el trabajo de los demás se puede hacer una simplificación de las tareas y llevar a cabo una reorganización de las actividades con la ayuda de especialistas en organización.

3.7 CARACTERISTICAS DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD

Los círculos de calidad poseen características que los identifican como:

- Son grupos de personas pertenecientes a la misma empresa, que se reúnen regularmente para detectar, analizar y dar solución a los problemas relacionados con la calidad, costos, desperdicios y algunos otros relacionados con su área de trabajo.
- Por lo regular los integrantes pertenecen a una misma área o realizan trabajos similares, de manera que todos se encuentren familiarizados con los problemas que se

elijan.

- El número de integrantes de los círculos de calidad por lo regular es de cinco u ocho miembros, sin embargo este número puede variar entre cuatro y diez miembros.
- El grupo se reúne para identificar, analizar y resolver problemas relacionados con la calidad y de la producción y/o servicio que desarrolla la empresa.
- Se pueden establecer tantos círculos de calidad como la gente que labora en un área determinada, que deseen integrar voluntariamente.
- Por lo general las reuniones de los círculos de calidad se efectúan una vez por semana y su duración no excede de una hora, sin embargo puede variar un poco de acuerdo a las necesidades.
- Los círculos de calidad no duplican sus actividades entre ellos siempre y cuando el facilitador y el comité central estén al pendiente de su desarrollo.

3.8 PRINCIPIOS DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD

Son las bases sobre las cuales se sustenta la actuación de los círculos de calidad, permitiendo realizar adecuadamente sus actividades y son:

Participación voluntaria

Los empleados deben involucrarse con el círculo de calidad por decisión propia, de una manera libremente expresada; y la no participación en él, de ninguna manera debe ser motivo de sanciones o discriminación.

Formación

Se refiere al entrenamiento que deben recibir para la solución de problemas, que les permita superar déficit al presentarse a situaciones cada vez más complejas, así como de aumentar sus conocimientos, eficiencia y mejorar los resultados.

Trabajo en grupo

Se deberá trabajar con espíritu de equipo para afrontar los problemas de una manera conjunta, estimulando la sana competencia entre los distintos círculos, traduciendo en una superación constante tanto en ideas como en soluciones aportadas.

Respeto al compañero

Se deberá discutir la problemática en el círculo bajo un clima de respeto y confianza hacia los compañeros evitando los roces y las divergencias

extremas.

Méritos colectivos y nunca individuales

Toda idea o trabajo desarrollado por el círculo deberá ser considerado patrimonio de éste y la dirección deberá promover las ideas o propuestas premiando los éxitos colectivos.

Grupos reducidos

La experiencia ha demostrado que los círculos que mejor funcionan son aquellos que están compuestos por pocos integrantes (de cuatro a diez) de ésta manera hay trabajo para todo el equipo, para presentar ideas y trabajos de manera homogénea, además un grupo numeroso propicia que se entorpezcan los trabajos y alarguen las reuniones, discutiendo temas que se alejan de los propósitos y objetivos del círculo.

Reuniones cortas en tiempo de trabajo

El horario de las reuniones debe ser establecido de antemano, considerandose como horas de trabajo y no como actividades extraoficiales; es recomendable que la duración de la reuniones no sobrepase de una hora, pues si se rebasa esta duración suelen ser productivas al

inicio y tienden a terminar en discusiones triviales.

Respetar el horario

El trabajo de los círculos debe tener prioridad, de lo contrario será frecuente el buscar excusas para aplazar las reuniones, además se deberá tomar en cuenta la puntualidad pues el retraso de uno solo de los integrantes propicia que se pierda el tiempo y se entorpezcan las labores del grupo.

Reconocimiento

Es un incentivo para motivar a la participación en los círculos de calidad, el cual debe ser formal y expresado por parte de la empresa, pues de lo contrario el interés decaería paulatinamente.

Apoyo de la dirección general y alta gerencia

Es de suma importancia que los círculos de calidad cuenten con el apoyo de la dirección y gerencia general del área, quienes deben ser las primeras en profesar la filosofía de confiar en las personas y contar con la voluntad de desarrollar la capacitación y el entrenamiento que permita crear una infraestructura humana de líderes y miembros de los círculos, para

alcanzar los objetivos de la empresa en cuanto a calidad.

3.9 ORGANIZACION DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD

Para el buen funcionamiento de los círculos de calidad se deberá tomar en cuenta que el modelo de organización de los círculos dependerá del tamaño de la empresa, por ejemplo una compañía pequeña podrá prescindir de una complicada estructura de círculos, pues para éstas bastará que los líderes se reúnan con el gerente para evaluar los trabajos y preparar las futuras reuniones; por el contrario una empresa de gran tamaño necesitará de una organización adecuada para que los círculos actúen en forma coordinada y eficaz.

La organización de los círculos de calidad se encuentra estructurada por el comité central, facilitador, líderes y miembros, los cuales realizan actividades que conllevan al desarrollo y éxito de éstos.

COMITE CENTRAL

Es un grupo de personas (cinco a doce), que se

reúnen para tomar decisiones sobre el desarrollo de las actividades de los círculos, se pueden integrar por los gerentes de cada área, subgerentes, jefes de departamento, un representante del sindicato, el facilitador y los líderes según se considere conveniente, es importante que se integre un representante de la dirección, el cual pueda informar a ésta sobre el funcionamiento del proyecto, el número de integrantes varía de acuerdo al tamaño de la empresa, al número de círculos que estén funcionando, etc..

Es el encargado de obtener el apoyo de la dirección y de proporcionar todos los recursos a los círculos de calidad para la realización de sus actividades, además de observar puntos que se deben cumplir como son: estimular la confianza del personal que participa, asegurar que la participación sea a todos los niveles, elevar la motivación del personal, mejorar la comunicación en la empresa, apoyar las propuestas de los círculos y fomentar su desarrollo y crecimiento.

Algunas de las principales funciones que realiza el comité central son las siguientes:

-Asegurar el apoyo permanente de la dirección.

- Formular los objetivos de los círculos de calidad.
- Diseñar la organización de los círculos de calidad.
- Determinar las estrategias y directrices del programa.
- Coordinar el programa global.
- Planear y coordinar los programas de cada área.
- Seleccionar a los facilitadores y a los líderes.
- Ayudar y orientar a los facilitadores.
- Apoyar las soluciones propuestas por el círculo.
- Desarrollar incentivos para los círculos de calidad.
- Establecer un seguimiento y control del programa.
- Evaluar periódicamente el programa.

FACILITADOR

Son las personas que pueden ser designadas ya sea por el comité central o que por medio de un curso o seminario se proponga voluntariamente a ocupar el papel de facilitador para coordinar y apoyar las actividades de los círculos de calidad, al que posteriormente se le dará un entrenamiento sobre éstos, técnicas, dinámica de grupo, etc.; el facilitador debe fomentar en los líderes y participantes la preocupación por la calidad y por aspectos relacionados con su trabajo.

Se debe seleccionar a una persona competente quién

posea una mente analítica, que sea flexible y dispuesta a asumir riesgos, que posea paciencia, que se comprometa con el concepto y todo lo que implica debiendo advertir que el camino será lento, manteniendo una actitud positiva, transmitiendo confianza porque de lo contrario los líderes y miembros tendrán dudas sobre su capacidad y sobre el programa, además de poseer una buena formación académica, experiencia y educación.

Atributos del Facilitador

Los atributos que debe poseer el facilitador son de gran importancia para que su desempeño en los círculos sea exitoso, los más importantes son:

Experiencia en la organización

Los conocimientos que posea el facilitador sobre la organización le permiten planear e introducir los círculos de calidad, ya que conocerá tanto la mejor forma de introducirlos en la organización, como el mejor lugar y momento para implantarlos.

Experiencia en la Coordinación

El papel principal del facilitador es hacer de cada círculo, un equipo efectivo de solución de

problemas, lo que dependerá de su habilidad para manejar varias cosas a la vez, estableciendo prioridades, integrando esfuerzos de modo productivo y cooperativo por parte de los miembros, evitando tensión, aburrimiento, rivalidad, falta de participación de alguno de los miembros, dominio del líder o incapacidad del círculo, así como coordinar las reuniones, asistiendo a éstas para observar su adecuado desarrollo, comunicando progresos a la gerencia y obteniendo recursos.

Experiencia en planeación

Su capacidad para planear es importante, ya que su responsabilidad incluye la planeación del proyecto, las actividades de apoyo para los círculos, conocimiento y participación de la gerencia con el proceso de círculos de calidad, desarrollo de mecanismos de entrenamiento, programas de presentación ante la gerencia e implantación y seguimiento de propuestas, desarrollo de reconocimientos, etc..

Experiencia en la enseñanza

El facilitador debe compartir sus conocimientos con el líder y sus miembros sobre círculos de calidad,

proceso y técnicas de solución de los problemas; estimulando su creatividad y experiencia, ya que son quienes conocen mejor su trabajo, dado que la instrucción que imparta sea amena y positiva para que contribuya a crear confianza en el círculo.

Experiencia en comunicación

El facilitador debe expresar sus ideas con claridad y precisión tanto en forma escrita como verbal, ya que él se encargará de preparar o ayudar al círculo a elaborar su material y posteriormente en su presentación ante la gerencia.

Las funciones que realizan los facilitadores pueden ser de tiempo completo o de medio tiempo, éstas alternativas se deben evaluar según se adapten mejor a las necesidades de la empresa.

Los facilitadores de tiempo completo son aquellos que trabajan exclusivamente para los círculos, teniendo a su cargo de diez a quince círculos, observando el desempeño de los mismos en las diferentes fases y obteniendo con ello experiencia para resolver problemas que el círculo atraviese; teniendo como desventajas que

tienden a la burocratización, y que su dirección en los círculos se vuelve imprescindible, porque cuando se marchan dejan de funcionar bien.

Los facilitadores de medio tiempo son voluntarios que dedican parte de su tiempo a la coordinación de uno o dos círculos, asesorando y controlando sus actividades; no se encargan de capacitar y no evalúan resultados, ofrecen las ventajas de que se encuentran distribuidos en toda la empresa y pueden trabajar con un círculo de otro departamento obteniendo con ello información necesaria para éste; pero las desventajas que presenta son que su capacitación requiere mucho tiempo y es costosa, no ofrecen control y suelen abandonar el círculo por tener demasiado trabajo.

La decisión por cualquiera de las alternativas anteriores se puede basar en el estilo que posee la dirección de la empresa, por ejemplo si es tradicional y autoritaria, quizá la mejor alternativa es el coordinador de tiempo completo, si en cambio se cuenta con una dirección flexible y dinámica el facilitador de medio tiempo puede ser la mejor opción o también se puede dar la combinación de ambas alternativas,

combinando con un facilitador de tiempo completo y un facilitador de medio tiempo en diferentes áreas o departamentos.

Efectividad del círculo

El facilitador debe tener la capacidad para detectar si en las primeras etapas el círculo muestra señales de problemas para solucionarlos de inmediato y no esperar a que surjan más problemas y querer solucionarlos todos al mismo tiempo.

Algunos de los problemas que generalmente se presentan son:

- Cuando los argumentos expuestos por los miembros se convierten en discusión y el consenso en votación, el facilitador debe intervenir platicando con el círculo para explicar de nuevo las ideas equivocadas, alentando al círculo para que resuelva sus problemas, no tomando parte en la discusión.
- Cuando no hay participación de uno o más miembros habrá que confrontarlos para saber las causas por las cuales las personas no desean colaborar y aceptar su responsabilidad, en este caso se debe pedir al individuo que renuncie al círculo.

-Cuando existan comentarios despectivos acerca de los círculos de calidad, el facilitador no debe dar pie a seguir los comentarios, sino que debe hablar con el integrante en privado para aclarar la situación antes de que se convierta en un problema grave y se extienda a los demás integrantes del círculo, del departamento y de la organización.

-Cuando existan desviaciones en el proceso que siguen los círculos para la solución de problemas, donde el desarrollo no esté de acuerdo a lo establecido y no haya la utilización de las técnicas, basta con que el facilitador haga un recordatorio sobre esto, lo que puede mantener al círculo en la dirección correcta pueden ser los informes, las agendas, etc..

-Cuando hay un excesivo dominio del líder, en este caso el facilitador debe recordarle al líder que es un miembro más, ya sea en el momento de la reunión o en privado para evitar que ocurra y se den problemas entre el líder y los miembros del círculo.

Para determinar el grado de efectividad del círculo existe una serie de características (ver anexo 3.1) que pueden observarse y evaluarse como:

-Clima.

- Discusión.
- Objetivos.
- Atención.
- Desacuerdos.
- Consenso.
- Critica.
- Plan de acción.
- Liderazgo.
- Retroalimentación.

Las principales funciones del facilitador son las siguientes:

- Planear la introducción de los círculos de calidad.
- Coordinar las reuniones de los círculos de calidad.
- Asistir a las primeras reuniones del círculo y después periódicamente.
- Capacitar y entrenar a los líderes y miembros del círculo de calidad sobre el proceso de solución de problemas y las técnicas.
- Orientar y apoyar a los líderes y miembros del círculo.
- Controlar las relaciones entre los círculos y otros departamentos.
- Coordinar las presentaciones de las propuestas.
- Elaborar los informes para el comité central.

- Controlar las actividades y evaluar los resultados.
- Controlar el cumplimiento del programa.

LIDER

Es el responsable de dirigir las actividades que realiza el círculo y el orden de las reuniones, en la practica ha dado mejores resultados cuando la persona que se designa como líder es el supervisor, jefe o persona de mayor rango jerárquico de el área donde se integró el círculo, ya que es posible tener mayor oportunidad de éxito, porque es quien mejor conoce las tareas que realizan sus compañeros.

Algunas de las funciones del líder son las siguientes:

- Dirigir las reuniones de su círculo.
- Mantener activo y motivado al círculo.
- Cooperar con el facilitador del programa para el desarrollo de los círculos.
- Orientar a los miembros del círculo en sus tareas.
- Reportar las acciones del círculo al facilitador.
- Efectuar la presentación junto con los miembros ante la gerencia.
- Controlar las acciones del círculo.

MIEMBROS DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD

Son compañeros de trabajo de una misma área o sección que voluntariamente se ofrecen a integrarse a un círculo de calidad, con el objetivo de darle solución a los problemas que se relacionan con su trabajo.

Las principales funciones de los miembros son las siguientes:

- Asistir a las reuniones del círculo.
- Participar activamente en los círculos de calidad.
- Proponer y apoyar soluciones propuestas por el círculo.
- Mantenerse permanentemente informado.
- Participar con la realización de las tareas que le encomiende a algún miembro del círculo.
- Coordinar su trabajo y las reuniones del círculo.
- Colaborar con la presentación e implantación de una propuesta, así como de dar seguimiento a sus resultados.

Lo que marca el éxito o fracaso de los círculos de calidad en la empresa no depende en gran medida de la organización que los soporta, sino de la conciencia que adquieran sus componentes, del espíritu participativo y la iniciativa que se impregne en toda el área.

3.9.1 MODELO DE ORGANIZACION DE CIRCULOS DE CALIDAD JAPONES

Los círculos de calidad en Japón se iniciaron como pequeños grupos para mejorar la calidad, el capataz del grupo de trabajadores tenía las funciones del líder y reportaba a su superior tanto las actividades del círculo como las del trabajo cotidiano, los técnicos con conocimientos en estadística aplicada al control de calidad impartían capacitación a los líderes y en algunas ocasiones ellos mismos dirigían los círculos.

A medida que los círculos ampliaron su enfoque ya no solamente a la calidad, sino también a la productividad y costos, se fueron extendiendo en todas las áreas de la compañía, así como en todo tipo de empresas, sin perder sus principios fundamentales.

La organización de los círculos de calidad en las compañías japonesas es paralela con la organización de sus empresas, conservando puntos comunes donde los integrantes del círculo pertenecen al mismo departamento o existe un nexo común que los une en el trabajo, el papel del líder no siempre recae necesariamente sobre sus superiores jerárquicos, sino que puede ser un

técnico, un mando intermedio o un trabajador calificado.

El tipo de organización de los círculos de calidad en las empresas japonesas presentan la tendencia a no tener tantos niveles como en las norteamericanas, pues las empresas niponas por lo regular son planas (ver anexo 3.2).

3.9.2 MODELO DE ORGANIZACION DE CIRCULOS DE CALIDAD NORTEAMERICANO

Los primeros círculos de calidad en América, fueron aplicados en Estados Unidos en 1974, se aplicaron sin perder de vista el objetivo de la calidad, además de concentrarse en mejoras de producción, rebaja de mermas, desperdicios y reducción de costos de producción.

En Norteamérica es donde surge la figura del facilitador, la creación de éste surge por la necesidad de tener un enlace entre los líderes de los círculos y el comité central, y en algunas empresas se le dio la función de staff, sirviendo fundamentalmente a los líderes para mantener relaciones con los demás departamentos, así como de brindar los medios necesarios

a los círculos para su óptimo desarrollo, de esta manera el tipo de organización de los círculos americanos ha tendido a ser de tipo alto, acorde con sus empresas (ver anexo 3.3).

3.10 IMPLANTACION DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD

Cuando se decide implementar círculos de calidad se debe analizar previamente si la empresa está preparada para ello; porque implantar círculos de calidad conlleva para la dirección general y gerencias varios compromisos, pero principalmente el de considerar las propuestas que hagan los círculos para la solución de problemas, así como de adoptar un estilo de dirección participativo.

3.10.1 REQUISITOS PREVIOS

La valoración para esta implantación debe contemplarse desde tres puntos de vista: la empresa, los trabajadores y el sindicato.

La empresa

El análisis real del estilo de dirección de la

empresa es muy importante ya que si resulta autoritaria será difícil implantar los círculos, porque habrá cierto grado de resistencia al cambio; por el contrario si la dirección o área donde se ponen en práctica los círculos de calidad son accesibles y emprendedoras no tendrán problemas para poner en marcha los círculos.

Los trabajadores

Es necesario informar de manera adecuada a los trabajadores, sobre la posibilidad de participar y opinar sobre posibles mejoras en su trabajo, para lo cual se deberá observar que reciban de buen agrado esta invitación; además de tomar en cuenta que no se deberán introducir círculos de calidad cuando la empresa se encuentre en situaciones laborales conflictivas (recortes de personal, huelgas, etc.) pues se podría canalizar a través de los círculos y estallarían irremediablemente, en este caso se debe considerar la introducción de círculos hasta que se estabilice la empresa.

EL sindicato.

Si hay un sindicato en la empresa es indispensable informar a sus representantes sobre la intención de

introducir círculos de calidad, así como de extender una invitación a que participen y si es posible comprometer su participación en éstos; logrando que tengan una opinión constructiva hacia los círculos, y apoyen su introducción. Es importante remarcar que los círculos no se deben incluir en un contrato laboral, ya que los colocarían dentro de un contexto de negociación, donde cada una de las partes impondría condiciones sobre sus propios intereses.

3.10.2 ETAPAS PARA LA IMPLANTACION DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD

La implantación de círculos de calidad en una empresa se debe llevar a cabo paso a paso, por medio de distintas etapas que deberá superar la empresa antes de tener en funcionamiento los círculos de calidad. Estas pueden ser seguidas por la mayoría de las empresas que deseen implantarlos, aunque en algunas deberán ser adaptadas de acuerdo a sus características y son:

OBTENCION DEL APOYO DE LA DIRECCION

Un factor indispensable para poder llevar a cabo la implantación de los círculos de calidad es contar con el

apoyo del nivel más alto de la organización; ya que con los círculos la dirección adquiere importantes compromisos, el promover un estilo de dirección participativo en toda la empresa, así como aceptar cambios importantes, con respecto a las soluciones propuestas por los círculos.

ACEPTACION DE LAS GERENCIAS

Los círculos de calidad necesitan de un líder dentro de las altas gerencias que los apoye y estimule sobre todo en los primeros meses de su implantación, este líder deberá conseguir el convencimiento pleno y el apoyo de las demás áreas de la compañía, para esto será útil una serie de sesiones informativas-formativas que podrán ser impartidas por un consultor externo o el mismo líder, en éstas deberá explicar en forma clara aspectos generales de los círculos como:

- ¿Qué son los círculos de calidad?
- ¿Qué ventajas aportarán a la empresa?
- ¿Qué limitantes hay en su implantación?
- ¿Cuál es el plan concreto de puesta en marcha para la empresa?

Si se consigue el apoyo total de la dirección y los

gerentes, se podrá pasar a la siguiente fase de implantación, de lo contrario se les deberá dar la oportunidad de que reflexionen y reanudar pláticas para escuchar sus opiniones despejando con argumentos todas las dudas que pudieran tener al respecto.

En caso de no obtener la aceptación unánime de los gerentes solo podrá aceptarse la introducción de los círculos de calidad cuando se trate de la implantación en una sola gerencia, área o departamento, siempre y cuando el trabajo de los círculos no interfiera con las gerencias que no dieron su apoyo, así como contar con el convencimiento y apoyo de dirección de la compañía; sin embargo en este caso los círculos podrán tener problemas con las demás divisiones de la empresa.

Por lo tanto la gerencia debe aceptar la participación de los empleados, escuchar sus ideas, apoyar la implantación de las soluciones aceptadas y explicar porque se rechazan otras. Además de proporcionar la infraestructura de apoyo, como facilitadores competentes, salas de reuniones y material de entrenamiento, creando un sistema que reconozca los logros de los círculo de calidad, etc..

ACEPTACION Y APOYO DE LOS MANDOS INTERMEDIOS Y TECNICOS

En esta fase se deberá continuar con la información y formación conforme al organigrama, en forma descendente, involucrando a los segundos y/o terceros niveles para la aceptación de los círculos de calidad.

Se deberá informar al total de personas pertenecientes a estos niveles mediante sesiones en las que los puntos tratados podrán ser similares a los vistos con la dirección, además de formar a las personas que participarán en forma directa profundizando sobre el proceso y las técnicas de los círculos de calidad.

Por lo regular en éstos niveles del organigrama hay una mayor sensibilidad a la implantación de círculos de calidad, pues algunas personas pueden ver en ellos una pérdida de autoridad y jerarquía, o algunas otras temen que éstos descubran sus deficiencias o bajo nivel.

La empresa deberá invertir el tiempo que sea necesario para conseguir el apoyo total de estos niveles, pues sin su colaboración no será posible la introducción de los círculos de calidad, pues no se podrían alcanzar éxitos ni siquiera a corto plazo.

En caso de haber resistencia en estos niveles sobre la aplicación de círculos de calidad se puede usar una estrategia que en la práctica a dado buenos resultados, que es la de crear un círculo de calidad de mandos intermedios de manera que se vean involucrados plenamente y una vez alcanzando buenos resultados entenderán la importancia de extenderlo a los niveles inferiores.

INTEGRACION DEL COMITE CENTRAL

En esta fase se contempla la formación del comité para ello existen tres métodos para integrarlo que son los siguientes:

Comité central ejecutivo

Cuando la gerencia ejecutiva o área donde se implanten los círculos de calidad, se convierte en comité con la asistencia de representantes de otros departamentos, el cual se encargará de desempeñar las funciones del puesto.

Comité central formado por voluntarios

Es aquel que ésta formado por personas de cualquier

departamento o nivel de la empresa que deseen participar, quienes deben tener a alguien que los oriente, además se les darán cursos para realizar las tareas o funciones que se les encomienden adecuadamente. Para ello es necesario que por medio de un curso ó seminario sobre círculos de calidad donde a los asistentes se les pide participar voluntariamente en el programa, posteriormente se les dará una formación que les permita obtener un conocimiento más amplio de lo que son los círculos y sus técnicas.

Formación del comité central por consenso

En este caso no se deberá formar el comité central hasta no haber creado los círculos de calidad y cuando haya un grado significativo, se envíe un representante para que forme parte del comité y ayude a promover los círculos.

En caso de que se desee utilizar los círculos de calidad en una organización donde la ubicación de sus sucursales se encuentren en diferentes lugares, el comité sirve de enlace entre éstas como coordinador y encargado de facilitar la comunicación entre los círculos y los diferentes locales de la empresa.

ELECCION Y FORMACION DEL FACILITADOR

En las sesiones de información impartidas a los segundos y/o terceros niveles se deberá solicitar voluntarios para realizar las funciones del facilitador para lo cual se debe elegir al más apto para realizar esta función. Es recomendable que se elija a una persona con prestigio dentro de la empresa, que conozca la empresa y a sus empleados, además de tener la capacidad de motivar y formar al personal que participará en los círculos de calidad.

Si se quiere implantar círculos de calidad con cierto dinamismo el facilitador deberá dedicar la mayor parte del tiempo a las actividades relacionadas con los círculos, dependiendo del tamaño de la empresa se dedicará exclusivamente a este trabajo. La formación del facilitador deberá ser amplia, ya que es el responsable de que los círculos prosperen en la empresa, además se deberá convertir en el formador de los niveles inferiores.

PLANEACION DE LA INTRODUCCION DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD

La planeación de la implantación es realizada por

el facilitador quien es el encargado de desarrollar un plan que presentará al comité central para que se pruebe y se realicen las modificaciones pertinentes, es conveniente que este planteamiento se realice en forma conjunta con el comité central para que los objetivos sean más claros, observando un buen nivel de participación.

Para la planeación se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

Participación

Mientras más personas colaboren en la planeación de la introducción de los círculos de calidad, se tendrá más apoyo de éstos en la empresa.

Publicidad

La introducción de los círculos se debe hacer de manera que gocen desde un principio de buena impresión, debiendo destacar por diversos medios la participación voluntaria, la preocupación por el crecimiento personal, incluyendo una declaración clara y precisa del apoyo y compromiso por parte de la dirección y gerencias que participan.

Plan piloto de círculos de calidad

En un principio es recomendable establecer un plan piloto, formando pocos círculos para poder brindarles la atención necesaria del facilitador; la experiencia recomienda establecer tres círculos para que de esta manera se seleccionen a los mejores líderes, teniendo tres oportunidades para obtener resultados y soluciones brillantes, sirviendo de base o modelo a los siguientes.

El plan piloto brindará la oportunidad de detectar fácilmente las dificultades y encontrar soluciones a los problemas iniciales en la relación círculo-empresa; además de cumplir objetivos a un tiempo determinado y su meta será despertar el interés, dar confianza y demostrar al personal sobre la importancia de los círculos de calidad en la empresa; sin duda alguna, esta etapa es la que necesita mayor atención y apoyo de todas las áreas, así como una divulgación de los logros obtenidos por éstos; la duración del plan piloto es recomendable que no sea mayor de uno a dos años.

Lugar adecuado para empezar

La implantación de los círculos de calidad debe

iniciar en el área donde la gerencia, jefes y encargados estén dispuestos, brindando su apoyo y atención a los círculos, además de existir un ambiente adecuado para la participación y crecimiento.

Tiempo adecuado para empezar

Iniciar los círculos de calidad en el momento que la empresa se encuentre en condiciones estables, cuando la gerencia y los empleados estén dispuestos, después que los preparativos se hayan completado y el facilitador pueda dedicar todo su esfuerzo hacia éstos.

Tipo adecuado de expectativas

Se debe confiar en la capacidad e inteligencia de los integrantes del círculo, así como en su experiencia y conocimientos que les permita identificar y solucionar problemas relacionados con su área de trabajo.

Tipo adecuado de mediciones

El éxito del proyecto piloto no se debe medir por la reducción de costos o el mejoramiento en la productividad, porque esto sería al final de cuentas una consecuencia; el resultado será medible por el cambio de actitud de todas las personas que participen, una forma

afectiva de medirlos es mediante la aplicación de un cuestionario antes de iniciar los círculos y después de un tiempo determinado (un año o dos) para detectar de manera precisa cambios en las actitudes.

Preparación adecuada del proyecto

Se debe determinar el tiempo adecuado que permita al facilitador trabajar con el comité central y la dirección antes de comenzar la primera fase, el material para la publicidad, entrenamiento de líderes, reuniones voluntarias, entrenamiento de los miembros, etc..

Asesoría externa

La dirección debe considerar si es conveniente para la introducción de los círculos de calidad, contar con asesoría externa tanto para la planeación como en la formación de los diferentes niveles, esto puede tener la ventaja de contar con personas con experiencia en la implantación, así como en la solución de los problemas que pudieran presentarse, sin embargo si la empresa no es muy grande y se cuenta internamente con personas capaces de llevar a cabo las actividades de la implantación se puede prescindir de ésta.

ELECCION DEL LIDER

La elección del líder la puede efectuar el facilitador antes de la formación de los círculos, cuando tenga la certeza de contar con gente capaz de desempeñar con éxito su papel o cuando el círculo se haya integrado elegir su líder a través del consenso, cabe mencionar que no es aconsejable que se decida rotar el cargo entre los integrantes, pues esto desvirtúa el significado propio del puesto.

Es importante aclarar desde un principio que la figura del líder no debe ser confundida con la del mando intermedio, ya que éste tiene funciones y autoridad reconocidas dentro del organigrama, sin embargo el líder debe limitar su desempeño al marco del círculo de calidad sin ser considerado nunca como mando, sino como un miembro más, debiendo plantear en la empresa la identificación entre los líderes y los mandos intermedios, debido a que puede ser un factor posible de conflicto, ya que los mandos intermedios pueden ver amenazada su autoridad y sentir con respecto al líder cierta rivalidad. Para contrarrestar esta situación los mandos intermedios deberán ser informados con respecto a las actividades que realizan los círculos; es

recomendable que el supervisor del area realice la función del líder.

Formación de los líderes

El facilitador es el responsable de la formación de los líderes, a través de sesiones o cursos para explicar las técnicas de solución de problemas que serán utilizadas por el círculo, el proceso para la solución de problemas, dinámica de grupos, como debe dirigir las reuniones, a quién acudir en caso de problemas, etc..

Es importante que el líder reconozca que él es solo un miembro más, que forma parte del consenso por lo cual su papel consiste en:

- Proporcionar un apoyo sincero en las actividades que su círculo desea realizar de acuerdo a los límites establecidos.
- Utilizar las técnicas en el proceso de solución de problemas que les fueron enseñadas.
- Guiar al grupo sin dominarlo para obtener su confianza y apoyo.
- Mantener informada a la gerencia sobre las actividades y progresos del círculo por medio de invitaciones a las reuniones, solicitando sus ideas y apoyo, etc..

- Informar a los compañeros que no participen en los círculos sobre los problemas que están tratando y las mejoras que puede afectarlos, solicitando su ayuda para la recopilación de información para el círculo.
- Cooperar para la implantación y seguimiento de las propuestas y se tomen medidas correctivas con la ayuda del facilitador en caso de ser necesarias.
- Desarrollar a los miembros del círculo al asignarles la responsabilidad de asumir la función del líder cuando éste no se encuentre presente en las reuniones.

INFORMACION A LOS EMPLEADOS

La información sobre el proyecto debe contemplar al total de la plantilla de empleados aunque la implantación se haga solamente en una sola área o departamento; la cual se puede hacer mediante reuniones donde se explique el programa de implantación, además de hacer conscientes a los asistentes sobre la importancia que tiene éste para la empresa y las ventajas que proporcionará en su trabajo cotidiano; en este tipo de sesiones es recomendable la presencia del director general para dar mayor conciencia de la importancia de los círculos; sin embargo cuando el personal es sumamente numeroso se podrá dar la información por

escrito de manera didáctica, completa y formal, para lo cual sería conveniente que sea firmada por el director general.

Publicidad de los Círculos de Calidad

La publicidad es la forma de dar a conocer el concepto de los círculos de calidad a los integrantes de la empresa, con el objetivo de que cada individuo comprenda para que sirven y como funcionan, describiendo en forma breve el proceso de éstos, con el fin de que colabore y apoye su introducción. Es necesario hacer una buena presentación ya que dependerá de la aceptación de los círculos; los medios para la presentación de los círculos que se pueden utilizar son la publicación de artículos en los pizarrones internos de la empresa, realización de invitaciones a los empleados para asistir a una reunión, cursos, sesiones o pláticas, la distribución de folletos, trípticos y circulares, pudiendo utilizarlos todos o realizando una combinación de algunos de ellos, de acuerdo a las necesidades y según se juzgue conveniente.

LOS PRIMEROS CIRCULOS DE CALIDAD

Para la puesta en marcha con éxito de los círculos

de calidad en una empresa es recomendable comenzar con un plan piloto, para el cual se debe elegir el área que se considere tiene los empleados más participativos y dispuestos a aprovechar una oportunidad como la que brindan los círculos de calidad.

Elección de temas o de integrantes

Es importante también la elección de los temas que serán tratados por los círculos, pues se deberán buscar temas populares, cuyo interés trascienda más allá del propio círculo, en esta etapa inicial la dirección debe brindar su apoyo total para que los círculos encuentren soluciones brillantes, ya que el éxito de éstos será la mejor propaganda para la implantación de manera rápida del programa de círculos de calidad.

Al plantearse la puesta en marcha de los círculos se tendrán dos opciones; elegir primero los temas que tratarán para atraer a los integrantes según el tema de su interés o elegir los integrantes una vez formados los grupos y que ellos seleccionen el tema a tratar.

Es conveniente que si se cuenta con grupos de personas en el área o departamento en las que se confía

plenamente, quienes deseen aprovechar la oportunidad que brindan los círculos para mejorar situaciones relacionadas con su trabajo se elegirán primero a los integrantes; pero en caso de no tener estos grupos identificados será una buena opción elegir tres temas atractivos de interés general para el área donde se formen los círculos calidad y solicitar voluntarios para constituirlos.

Formación de los primeros círculos

Los líderes tienen la responsabilidad de formar a los integrantes de su círculo cuando estén bien preparados, necesitan por lo menos cuatro voluntarios para integrar un círculo, para lo cual es necesario convocar a una junta o reunión para todos los empleados de sección o departamento, para solicitar voluntarios.

Para ello es necesario preparar el material como folletos, diapositivas, videos, etc., para asegurar una clara comprensión donde se pueden incluir puntos, como conceptos básicos sobre círculos, funcionamiento, personas que participan, quien los dirige, el número de personas que pueden integrarlos, la relación existente entre los círculos y su trabajo, las ventajas que

ofrecen, etc..

En las reuniones el facilitador y/o el líder debe exponer el proceso de los círculos, procurando que los asistentes expresen sus dudas o preguntas y les sean aclaradas, en ésta se encontrará presente el facilitador para ayudar al líder y hacer observaciones acerca de ésta primera presentación, al finalizar se hace una invitación para ser miembro de un círculo y de ser posible se les entrega una forma o solicitud para ser voluntario, dando un plazo para inscribirse a los círculos.

Realización de las primeras reuniones

Una vez integrados los círculos se deben realizar todos los arreglos para la primera reunión, como el lugar, la fecha, la hora que por lo regular se somete a votación del círculo, tratando de evitar problemas como realizar las reuniones a principio o fin de semana, a la misma hora de otras reuniones o cuando se realizan actividades críticas, etc..

Estas primeras reuniones sirven como introducción y entrenamiento de los procesos o métodos y las técnicas

utilizadas por los círculos para detectar, analizar y solucionar problemas, también pueden imponer sus propias reglas dentro del equipo y sus objetivos para que su desempeño sea correcto.

Periodicidad y horario de reuniones

La experiencia ha demostrado que las reuniones semanales son las más recomendables para los círculos, pues permite llevar una continuidad en los temas tratados, ya que si se establece un período más prolongado entre las reuniones, se corre el riesgo de dedicar la primera parte de la reunión a recordar los puntos tratados la sesión anterior y discutir temas vistos. Las reuniones no deben ser largas pues provocan cansancio entre sus asistentes, así como de redundar en las mismas discusiones, una hora de duración es considerada lo adecuado para no perder el dinamismo, y no abandonar durante mucho tiempo su puesto de trabajo.

Las reuniones de los círculos deberán ser realizadas dentro de las horas de trabajo, pues las aportaciones que de éstas surjan son parte importante de la empresa, solo el hecho de que los integrantes trabajen en distintos turnos puede justificar que se

realicen las reuniones fuera de las horas de trabajo.

Formación para los integrantes de los círculos

El formar a los integrantes de los círculos de calidad es indispensable para el desarrollo óptimo de éstos, pues no se debe pensar que sus integrantes se reúnan y surjan ideas espontáneamente sin haber recibido antes un entrenamiento sobre las técnicas para la búsqueda y solución del problema. No es necesario un curso prolongado, sino que esta formación se puede dar dentro de las primeras reuniones de los círculo a medida que se hace necesario, para esto es conveniente que el facilitador o consultor externo asista a éstas para dirigir y brindar los elementos técnicos necesarios en la solución de problemas en su etapa inicial.

PRESENTACION ANTE LA GERENCIA

La presentación de las propuestas que realice el círculo debe ir apoyada por el establecimiento de un proceso que va marcar los pasos a seguir para la presentación, aprobación e implantación de las mismas, es importante que no se cambie constantemente el procedimiento para tener continuidad y evitar confusión.

La propuesta debe ser elaborada por el círculo en forma escrita y ser entregada al facilitador para que sea estudiada y analizada, con el objeto de coordinar todo lo necesario para la presentación, para ello es importante que se encuentren presentes la gerencia correspondiente y las áreas involucradas, el facilitador y de ser posible el director general para discutir la propuesta y emitir una decisión ya sea de aprobación o rechazo a ésta; por otro lado se puede dar el caso de que el círculo discuta con el facilitador la propuesta, él la discuta con la autoridad correspondiente y se tome una decisión, para después comunicar al grupo el resultado.

El hecho de que una propuesta sea rechazada no quiere decir que el círculo no sea efectivo y capaz sino que no se tomó algún punto importante, se consideró difícil de aplicar, costosa, etc., cuando esto sucede lo mejor es exponer en forma abierta las razones del rechazo para no crear ante los integrantes del círculo una imagen negativa.

Algunos de los objetivos importantes para realizar una presentación son el mostrar los logros de los

círculos, obtener la aprobación de las propuestas presentadas, el reconocimiento de toda la empresa, confianza de la dirección, etc..

Fases de la presentación

Para la realización de una buena presentación el círculo debe pasar por diferentes etapas que comprenden:

Preparación

El facilitador tiene la responsabilidad de coordinar los arreglos necesarios como el tiempo en que se realizará la presentación, el lugar, la utilización de fotografías, grabadoras o cámara de video (para la publicidad del evento), para la presentación es necesario realizar invitaciones a los gerentes que asistirán.

Ensayo

Los miembros deben preparar su exposición por medio de ensayos que les ayudaran a adquirir confianza y destreza, revisar el material que se utilizará, medir el tiempo necesario que por lo general es aproximadamente de treinta minutos.

Presentación

Es la explicación de la solución por los miembros del círculo ante la dirección y gerencias intermedias involucradas, donde todos participan de alguna manera, como expositores y/o preparando el material y resolviendo dudas de los asistentes.

Seguimiento a propuestas implantadas

Una vez aprobada e implantada la propuesta se deberá analizar periódicamente que la propuesta se lleve acabo de manera correcta, así como que se estén dando los resultados esperados; en caso de algún problema el círculo y el facilitador deben realizar correcciones y hablar con las áreas involucradas para hacer los ajustes necesarios.

3.11 RECONOCIMIENTOS A LOS CIRCULOS DE CALIDAD

Existen dos puntos de vista que manejan los principales autores del porque los empleados participan en los círculos de calidad; uno sostiene que su participación obedece a que tienen la necesidad básica de participar en la solución de problemas, sentirse útiles y ser reconocidos; el otro sostiene que la mejor

forma de motivar a los participantes es la económica, pues los círculos proporcionan a la empresa importantes ahorros de los cuales, los miembros debieran recibir una participación.

Los incentivos a aplicar para los círculos de calidad dependerán del desarrollo del círculo a través del tiempo; pues sin duda alguna en un principio los incentivos económicos no son de gran importancia para los miembros, pues la sola participación en las decisiones y el poder expresar su opinión producen gran entusiasmo entre los empleados, sin embargo esto pierde intensidad a través del tiempo, las actividades de los círculos tienden a ser rutinarias y a perder su fuerza motivadora por sí misma; pues los empleados se dan cuenta de los ahorros proporcionados, así como del aumento de la productividad que se ha tenido y comienzan a cuestionar en donde está la compensación a todos los beneficios aportados, así como el tiempo y esfuerzo empleado.

Es muy importante que la dirección reconozca los logros de los círculos, para ello es necesario que se piense en las formas de premiar el trabajo del círculo,

tomando en cuenta que los empleados deciden participar en los círculos por muchas razones, sin embargo la labor del facilitador, comité central y gerencia es la de suministrar una serie de incentivos firmemente estructurados para garantizar una participación constante y muchas veces a través del desarrollo del círculo es necesario combinar el tipo de incentivos, y algunos de ellos son:

Divulgación de logros

Se debe pensar cuidadosamente en la forma de dar a conocer los logros de los círculos y el reconocimiento para estimular el espíritu de orgullo y competitividad, la publicidad puede ser un buen medio a través de boletines de la empresa, fijar carteles en tableros, etc., de tal manera que los participantes obtengan la distinción de toda la empresa para satisfacer una necesidad de reconocimiento ante la constancia de un trabajo bien realizado.

Visitas a otras compañías

Este estímulo ha tenido resultados sorprendentes y consiste en brindar a los integrantes, líderes y facilitadores la oportunidad de intercambiar

experiencias con sus contrapartes de otras empresas, enviando a los miembros a asociaciones de círculos de calidad o a cualquier otra organización que promueva este tipo de actividades; esto propicia en los integrantes sentirse parte de un movimiento que no se limita solamente a su empresa y puede constituir una buena recompensa para continuar con sus esfuerzos.

Reuniones, presentaciones y conferencias

Consiste en realizar eventos especiales en honor del círculo, para divulgar sus proyectos y logros alcanzados, en la asistencia a las reuniones es conveniente que estén presentes los directivos, así como la mayor cantidad posible de empleados pertenecientes y no pertenecientes a los círculos de calidad.

Incentivos económicos

Algunas empresas proporcionan a los integrantes premios en dinero ya sea que se maneje una cantidad fija como premio o se establezca de acuerdo a la valoración del beneficio obtenido por la solución aportada; este incentivo se puede dar de inmediato o consignarlo a un fondo al cuál se pueda agregar un interés de acuerdo con los rendimientos anuales en la empresa y entregado una

vez por año, esto puede tener la ventaja de que la empresa tenga un fondo económico que pueda utilizar y además de representar un incentivo para que los empleados no se retiren de la compañía, disminuyendo la rotación del personal. Sin embargo al manejar los incentivos económicos se deberá tener especial cuidado en que los empleados no tomen esta gratificación como un pago insignificante, a la cantidad ahorrada en la empresa por sus aportaciones, ni situar este incentivo en tela de negociación.

Ascensos

Al diseñar el programa de círculos de calidad se debe tomar en cuenta que algún día las funciones de la estructura de círculos puede llegar a constituir una posibilidad de ascenso dentro de los mismos; es decir que un miembro puede percibir la posibilidad de llegar algún día a ser líder o un líder a ser facilitador, esto propicia en las personas a no estancarse en sus conocimientos y a asumir responsabilidades.

Distintivos

Otorgar a los miembros del círculo cartas de agradecimiento a su nombre, certificados, broches,

distintivos, camisetas, medallas, artículos de oficina con un símbolo alusivo a los círculos, placas de reconocimiento, etc., inclusive si por las aportaciones de los círculos fue mejorada una máquina o un formato administrativo, le graban el nombre del círculo como reconocimiento.

Competencia entre los círculos

La competencia por el reconocimiento entre los círculos suele ser muy positiva, si se toman como base los resultados obtenidos a un tiempo determinado, aquí se pueden combinar los reconocimientos antes mencionados para crear en los círculos un espíritu competitivo que aumente su productividad.

3.12 TECNICAS DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD

Los círculos de calidad no solo se basan en principios y se rigen por políticas y objetivos definidos, sino que en sus reuniones utilizan un proceso de solución de problemas y una serie de técnicas para el desarrollo de sus proyectos.

PROCESO DE SOLUCION DE PROBLEMAS

Son los pasos básicos del método para llevar a cabo las reuniones para la solución de problemas, estos pasos se pueden aumentar o disminuir según se ajusten a las necesidades de la empresa, son los siguientes:

Planteamiento del problema

El problema debe describirse en forma clara y concisa en un lenguaje sencillo, para que los miembros del círculo dirijan todos sus esfuerzos en un mismo sentido.

Búsqueda y análisis de datos

Una vez definido el problema, es necesario recopilar datos que ayuden a su solución, para lo cual a los miembros se les encarga la recopilación de la información para que sea presentada y discutida en las reuniones.

Propuesta de solución

Al realizar el análisis de la información recabada se deben proponer varias soluciones y escoger la más adecuada, valorando su puesta en marcha, tiempo de aplicación, costo que representa, ahorros, etc..

Aprobación y puesta en marcha

Una vez que se tiene la propuesta se realiza la presentación ante la gerencia y ésta la aceptará o rechazará explicando su decisión ante el círculo.

Seguimiento y control

En caso de que la propuesta fuera aceptada se debe llevar acabo el seguimiento y control de la solución, para verificar su buen funcionamiento y corregir alguna desviación.

3.12.1. TECNICAS BASICAS

Durante la reunión los círculos de calidad realizan su trabajo a través de una secuencia o proceso, que va desde la identificación hasta la presentación ante la gerencia de la solución del problema, para esto es importante la utilización de técnicas que van a ayudar al círculo a identificar el problema y a realizar una mejor presentación de los resultados, generando ideas y después analizándolas, ya que pasa por una constante generación al análisis de ideas en las diferentes etapas del proceso, algunas de las técnicas pueden ser utilizadas durante las diferentes etapas del proceso de

solución del problema. Las técnicas que utilizan se dividen en básicas que son las más sencillas de manejar y avanzadas que son aquellas que se pueden emplear como alternativas o complemento de las primeras (ver anexo 3.4) y son:

TORMENTA DE IDEAS

Es una técnica utilizada para generar el mayor número posible de ideas para identificar y resolver problemas por medio del intercambio de opiniones o criterios, ya que se trata de hacer participar a todos los integrantes del círculo, respetando su forma de pensar, de manera que se desarrolle la imaginación y la creatividad proponiendo soluciones más adecuadas y eficientes, también a esta técnica se le denomina lluvia de ideas, tempestad de ideas o brainstorming. El proceso se lleva a cabo en la reunión donde todos los miembros del círculo participan por turno, en forma ordenada y escuchando sin interrumpir, las ideas se desarrollan partiendo de las propuestas de los demás, mientras el líder las va anotando en un rotafolio tal como son expresadas, si alguno de los integrantes desea pasar (no hablar hasta su próximo turno) puede hacerlo; cuando todos los miembros han participado y se acumulan

alrededor de treinta o más ideas, se pasa a realizar una votación para seleccionar el problema o la solución que se desee investigar o proponer.

SELECCION DE PROBLEMAS

Es la técnica que se utiliza para seleccionar el problema que se desea resolver, se deriva de la tormenta de ideas donde se genera una lista de propuestas que los integrantes realizaron, donde a cada problema registrado se le asigna un puntaje por votación, el líder anota el puntaje de cada uno, identificando así el problema de mayor puntuación el cual es el seleccionado para ser analizado y resuelto, en caso de que hubiera varios problemas con los mismos puntos se someterá a otra votación hasta sacar uno solo; es recomendable que el líder sugiera al círculo elegir un problema sencillo para adquirir destreza en las técnicas y generar la confianza necesaria con resultados alcanzados.

DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO

El diagrama de causa y efecto, es también conocido como diagrama de Ishikawa o de pescado, representa las relaciones entre la causa del error y el efecto del error, se utiliza para destacar factores importantes,

con flechas que señalan el efecto. Es una técnica sencilla y fácil de comprender, que ayuda a la visualización del problema, su representación es similar a un esqueleto de pescado, con una cabeza, tronco o cuerpo central y flechas o espinas que dependen del cuerpo central.

Sirve para establecer las posibles causas de un problema, la forma en que se desarrolla y aplica esta técnica es como sigue, el líder solicita al círculo, mediante una nueva tormenta de ideas que identifiquen las causas que originan el problema, para ello recurre al diagrama de pescado de las 4M's utilizando los factores internos más importantes de una empresa como mano de obra, máquinas, métodos y materiales, también se pueden considerar materias primas, dinero y mediciones, el líder registra las causas por categorías, al finalizar la tormenta de ideas se pueden señalar en círculos las causas posibles del problema, que están representadas en el diagrama las cuales deben ser investigadas por orden de importancia cada una de ellas para realizar una evaluación, encontrando así la causa principal del problema; para el proceso de evaluación se pueden utilizar uno o numerosos métodos de recopilación

de datos y técnicas para encontrar una solución satisfactoria (anexo 3.5).

RECOPIACION DE DATOS

Para la investigación del problema se requiere que la recopilación de datos sea adecuada para contar con un estudio amplio de las causas de los problemas, errores y defectos por lo tanto la información debe ser completa, exacta, consistente, confiable y susceptible de prueba, las personas que recopilen la información deben evitar sacar conclusiones y opiniones apresuradas según su punto de vista personal, para ello es importante tomar decisiones sobre los datos que se deben recopilar, ¿cuándo?, ¿por qué?, ¿cómo? y ¿quién lo realizará?; también sobre los tipos de datos (variables y contables) y los métodos que van a utilizar para registrar y organizar los datos por ejemplo: de muestreo, inspección, diagramas y gráficos, dibujos para localizar áreas de problemas, hojas de verificación (para recopilar y totalizar datos), listas de verificación y empleo de datos de control, gran parte de lo anteriormente expuesto, está basado en la estadística y es preciso investigar sobre las características de una muestra confiable, el círculo debe estar dispuesto a

investigar sobre el problema.

La recopilación de la información se hace con el propósito de observar sistemáticamente y detectar patrones de comportamiento a fin de descubrir problemas o fallas y mejorar de esta forma los sistemas de operación; esta recolección proporciona información valiosa sobre el tipo de falla y diferencia los problemas agrupándolos por clases, después de recopilar los datos, se organizan y registran ya sea en gráficas, diagramas o histogramas, etc., para su análisis.

ANALISIS DE PARETO

Una vez recopilados los datos es necesario concentrarlos y dividirlos en datos vitales y en triviales, J.M. Juran observaba que unos cuantos elementos vitales de datos significaban casi todo el efecto total en cualquier situación y a la inversa, que el volumen de elementos de datos significaban muy poco del efecto total, a este fenómeno se le conoce como el principio de Pareto, su autor es el economista italiano Wilfredo Pareto, quién llegó a la misma conclusión con la aplicación específica a la distribución de la riqueza, desde entonces el principio se ha aplicado en

muchos campos y se le conoce también como la regla 80/20 que significa que el 80% de un efecto es causado solamente por el 20% de los elementos que contribuyen.

Explica que todo lo que es de importancia ocurre dentro de cierto número de elementos limitados; que cualquier conjunto de elementos que van a ser controlados, solo una pequeña fracción del conjunto -en términos del número de elementos- cuenta siempre con la mayor porción de importancia, de ahí que el supuesto de Pareto sea: que normalmente consumimos el 80% de nuestros esfuerzos y esto solo influye en el 20% de los resultados; por lo tanto, propone invertir esta situación, es decir que se dediquen el 20% de nuestra atención a problemas vitales para lograr el 80% de las soluciones, con el fin de establecer prioridades en la solución de problemas; se dividen las causas prioritarias o vitales, diferenciándolas de las poco importantes o triviales, determinando cuales son las que influyen con mayor fuerza sobre el problema para resolverlas inmediatamente y cuales con menos fuerza para atacarlas posteriormente.

Elaboración de una hoja de trabajo de Pareto:

Una vez que se han identificado las causas se deben listar en la hoja de trabajo las ideas por orden de importancia y las menos importantes se agrupan bajo el título de "otras", en las demás columnas de la hoja de trabajo se registran los datos recogidos en la unidad de medida que se desee utilizar (horas, pesos, unidades y demás), incluyendo los totales de cada concepto al pie de cada columna, otra columna sirve para el porcentaje acumulado donde los factores que aparecen en ésta mostrará las causas que representan al menos el 80% del problema.

Elaboración del Diagrama de Pareto.

Las causas identificadas en la primera columna de la hoja de trabajo aparecerán en la parte inferior del diagrama, la unidad de medición aparece en el extremo izquierdo, como gráfica de columnas. Los porcentajes acumulativos aparecen por medio de una línea, las causas importantes representaran el 80% de los datos y las menores aparecen en forma decreciente sobre la línea; además crea criterios para el próximo paso, generando ideas para la solución de problemas (ver anexo 3.B).

GRAFICAS, DIAGRAMAS E HISTOGRAMAS

Esta técnica permite al círculo elegir la mejor forma de representar la información obtenida determinando el mecanismo que mejor se adapte a los datos tales como: gráficas de líneas, de barras, columnas de superficie, gráficas de pastel o circular, diagramas de flujo, gráficas de pert, organigramas, histogramas, etc.. Por ejemplo para representar porcentajes lo mejor es hacerlo mediante gráficas circulares, los procesos se ilustran mejor en los diagramas de flujo, la planeación secuencia y control de proyectos complejos se visualiza mejor en las gráficas de pert, las estructuras de la organización se visualizan mejor en los organigramas y los histogramas se centran en la frecuencia de ocurrencia en un orden secuencial, como el análisis de pareto, etc..

3.12.2 TECNICAS AVANZADAS

Las técnicas avanzadas se emplean como alternativas o extensiones de las básicas, como por ejemplo la técnica de grupo nominal es una alternativa para la tormenta de ideas; los diagramas de "por qué-por qué" y "cómo-cómo" se complementan con el análisis de causa y efecto, el análisis de campo de fuerza se utiliza para

la aceptación de una recomendación y la estratificación sirve para la recopilación y análisis de datos.

GRUPO NOMINAL

Esta técnica es una buena alternativa para la tormenta de ideas, porque permite que todas las ideas se discutan en público sin la necesidad de que se sepa de quién es la idea, donde el líder describe los objetivos de la actividad o problema que será analizado brevemente, después los miembros en silencio e individualmente registran una idea por tarjeta (no es necesario que anoten su nombre) cuando todos los miembros hayan terminado el líder recoge las tarjetas, las mezcla y registra en un rotafolio; cada idea es leída y discutida a fin de que los participantes identifiquen el propósito, posteriormente cada participante da un valor a cada una de la ideas expuestas y ordenará de la más significativa a la menos, donde cada integrante dará la razón por la cual ordenó así las ideas según su propio criterio, el líder registra en el rotafolio los puntos, los suma para determinar cual es la idea que obtuvo la mayor puntuación que indicará el consenso, en caso de no haberlo se procede a hacer una segunda deliberación,

pero solo con las ideas más importantes, se puede observar que se llegó a un consenso mediante un trabajo individual y no de grupo de ahí el nombre de técnica de grupo nominal.

DIAGRAMA DE "POR QUE-POR QUE"

Es un técnica que se utiliza para observar las causas que se derivan de cierto problema con el que se puede complementar el análisis de causa y efecto y es similar a la selección de problemas. Es la forma esquemática que representa las causas que se derivan de un problema específico; una vez identificado el problema se realiza una tormenta de ideas para seleccionar las causas principales, preguntando ¿por qué? en cada una, para observar cuales se derivan a su vez de éstas, determinando las causas que son más importantes utilizando un método similar a la selección de problemas, esta técnica permite a los miembros definir mejor el problema, conociéndolo más a fondo identificando la causa más probable para analizarla, sirve también para complementar el análisis de causa y efecto (ver anexo 3.7).

DIAGRAMA "COMO-COMO"

Es un esquema que representa ya sea los pasos o el desarrollo de una posible solución, comenzando con una solución, mediante una tormenta de ideas preguntando en cada etapa ¿cómo? se podría resolver, encontrando así tanto la mejor alternativa para solucionar el problema, como determinar los pasos que se pueden seguir para implantarla y formular un plan de acción específico enlistando las ventajas y desventajas de cada opción para obtener la más adecuada al problema (ver anexo 3.8).

ANALISIS DEL CAMPO DE FUERZA

Es una representación de ideas por medio de una línea donde se señalan líneas con flechas verticales, en escala gradual de valores positivos y negativos partiendo de un punto de origen (una línea horizontal), en donde las fuerzas motivadoras están representadas por flechas hacia arriba y las restrictivas hacia abajo, cuya extensión determina un valor dependiendo de la intensidad relativa de las fuerzas que representan. Esta técnica permite al círculo desarrollar una serie de estrategias para implantar una solución, tomando en cuenta las fuerzas o ideas expuestas, llegando así a un consenso, es una buena alternativa para mejorar la

aceptación de una propuesta (anexo 3.9).

ESTRATIFICACION

Esta técnica se utiliza como ayuda a la solución de problemas cuando se recopilan datos, muestras o pruebas, analizando los datos por separado; estratificar es dividir o clasificar datos que se relacionen entre sí y se pueden estudiar cada uno por separado, formando grupos homogéneos, antes de representarlos en tablas o gráficas, esto ayuda a analizar mejor las tendencias o fallas antes de llegar a conclusiones erradas del análisis, los datos pueden ser por trabajador, máquina, proceso, etc., después de analizar cada una de las estratificaciones, se identifican errores o problemas importantes para someterlos a un estudio y darles solución; la estratificación es importante en el análisis de datos facilitando la realización de gráficas de control, diagramas de pareto, etc..

GRAFICAS DE CONTROL

Es un método que se utiliza para comprobar el cumplimiento de especificaciones del proceso, es necesario calcular límites de control y tomar muestras, con el propósito de comprobar si se encuentra controlado

el proceso, es necesario recoger datos que se analizaran para determinar la línea central y los límites superior e inferior de control que están basados en fórmulas estadísticas, para lo cual se elabora una gráfica que representa los límites de control, se toman muestras del proceso y se representan en la gráfica, si los puntos recogidos se encuentran dentro de los límites no requiere ajustes pero si por el contrario se encuentran fuera de los límites es necesario analizar el proceso para solucionar el problema.

3.13 CRECIMIENTO DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD

El crecimiento de los círculos de calidad en la empresa dependen de manera directa del éxito en la solución de los problemas de cada uno de los primeros círculos, sin embargo por lo general pasará por diferentes etapas en las cuales será necesario que cada nivel de organización de círculos de calidad revitalicen y apoyen éstas de manera directa para levantar su potencial y productividad en momentos difíciles o de decaimiento, por eso es importante que estas etapas se identifiquen y se superen; las cuales se dividen en:

Etapa de introducción

En esta etapa los trabajadores reciben instrucción de la importancia de los círculos de calidad y se ofrecen voluntariamente para formar el círculo de calidad.

Etapa de dependencia

En esta etapa los integrantes aún no identifican plenamente lo que se espera de ellos y dependen tanto del líder como del facilitador para su entrenamiento y desarrollo; es fundamental que los integrantes reciban una enseñanza efectiva sobre las técnicas de solución de problemas para el óptimo funcionamiento del círculo.

Etapa de contradependencia

En esta etapa los integrantes tienen un buen conocimiento sobre las técnicas y desarrollo de los círculos, pudiendo surgir conflictos de autoridad debido a que objetan la duración de la etapa de entrenamiento, las políticas y técnicas que se están siguiendo; además de comenzar a criticar otras áreas de trabajo, en este caso el líder debe centrar al círculo sobre los lineamientos a seguir del programa y en los problemas de su propia área.

Etapa de resolución de autoridad

En esta etapa el círculo tiende a trabajar en equipo y de forma ordenada, haciendo a un lado los conflictos de autoridad externos, surgiendo una situación de igualdad, una vez que el líder y los miembros trabajen en un ambiente de compañerismo.

Etapa de encantamiento

En esta etapa por lo regular se ha terminado la fase de entrenamiento, las energías y el entusiasmo se encuentran en un nivel óptimo, además los miembros están complacidos de poder demostrar su capacidad participando en la solución de problemas de su área; esta etapa se caracteriza por la buena integración de los miembros y una excelente productividad del círculo.

Etapa de desencanto

En esta etapa los miembros experimentan una frustración debido a que pueden ser afectados por cualquiera de los siguientes factores:

- Que no todos los problemas pueden ser resueltos por el círculo.
- Que implantar las soluciones para propiciar un cambio, puede ser una labor difícil y frustrante.

-Que las soluciones presentadas a la gerencia pueden ser rechazadas o modificadas.

-Una vez que pasa la novedad de los círculos de calidad, lo que antes fue una oportunidad inigualable puede convertirse en mera rutina.

En esta etapa tanto el facilitador como el líder deben poner en práctica toda su creatividad y hacer un esfuerzo por guiar al círculo a superar este difícil periodo; se le puede dirigir para asegurar un éxito aunque sea pequeño, para estimularlos a continuar con la solución de problemas o invitar a un miembro de la alta gerencia para brindar su apoyo y reconocer las contribuciones realizadas por el círculo; sin embargo no hay una única solución para superar esta etapa pues cada situación puede tener características diferentes y la solución deberá adecuarse a ella.

Etapa de interdependencia

Una vez superado el desencanto surge la etapa de interdependencia; en ésta los miembros se encuentran integrados existe confianza y cooperación entre sí; es un período estable en el cual los miembros se dan cuenta de que los círculos no solo proporcionan soluciones de

problemas sino también desarrollo y superación personal. En esta etapa han crecido los círculos de calidad y con ellos la optimización de recursos y confianza de que se pueden hacer las cosas bien desde la primera vez.

CAPITULO 4

MODELO DE LA IMPLANTACION DE CIRCULOS DE CALIDAD EN EL AREA DE VENTAS EN COMERCIALIZADORA

4.1 REQUISITOS PREVIOS EN EL AREA DE VENTAS

Para aplicar con éxito los círculos de calidad en el área de ventas en Comercializadora es necesario establecer un modelo adecuado para su implantación y organización, estableciendo los pasos y condiciones con las que debe ser llevada a cabo su introducción, así como su desarrollo.

En el caso particular de Comercializadora el gerente general de ventas es la persona que tiene la iniciativa de implantar círculos de calidad en su área; el cual como primer punto tendrá la responsabilidad de formar un equipo con sus más cercanos colaboradores, para realizar la función inicial de informar y conseguir la aceptación de la dirección general, gerencias generales e intermedias sobre la introducción de este proyecto en el área de ventas.

Es recomendable que el equipo que realice la

presentación del proyecto ante la dirección, esté formado por los ejecutivos de más alto nivel en el área de ventas, para lo cual deberá convocar a una junta con el personal de alta jerarquía de la gerencia general de ventas y las gerencias de tiendas metropolitanas y foráneas, para obtener su apoyo e integrar dicho equipo.

Es conveniente que para la formación de este equipo, aparte de la información escrita sobre círculos de calidad que pueda conseguir, se busque una asesoría externa con alguna organización especializada o se apoye en un asesor de círculos de calidad que pueda brindar la información adecuada a Comercializadora, así como su experiencia en la implantación de círculos de calidad en otras empresas.

Una vez que se ha obtenido la formación del grupo y estructurado la información sobre círculos de calidad en que se basará la presentación del proyecto, es importante realizar un análisis del área de ventas que les permita conocer sobre bases reales, las posibilidades de éxito que se tendría con la implantación de los círculos; este análisis deberá ser realizado desde tres puntos de vista:

- Las gerencias y mandos intermedios (gerentes de tienda y supervisores de venta).
- Los empleados (vendedores, facturistas, cajeros, encargados de salidas).
- Los clientes.

Gerencias y mandos intermedios

Analizar el grado en que las gerencias y mandos intermedios están dispuestos a aceptar un cambio como el de los círculos de calidad es de suma importancia, ya que éstos son los que por lo regular muestran mayor resistencia a su aplicación, pues en cierta forma pueden ver amenazada su autoridad por los círculos, además con este análisis se obtendrá información acerca del tipo de dirección que se está llevando actualmente en la empresa, es recomendable que se elabore y aplique un cuestionario, por parte de la gerencia general de ventas, que permita conocer los puntos anteriormente expuestos (ver anexo 4.1).

Empleados

Con respecto a los empleados se debe comenzar evaluando el ambiente interno y sus actitudes frente a la calidad, determinando su disponibilidad para aceptar

los cambios, ya que son ellos quienes detectan mejor hasta que punto la empresa en lo que se refiere a calidad en el servicio satisface las necesidades de los clientes; para lo cual se aplicará en todas las tiendas un cuestionario a los empleados que permita conocer los puntos anteriores (ver anexo 4.2).

Clientes

Para redondear los análisis anteriores se deberá aplicar un cuestionario a los clientes, (ver anexo 4.3) logrando obtener información sobre los puntos principales en los que está siendo deficiente la calidad en el área de ventas, la opinión que tienen hacia la empresa y el nivel en que clasifican a Comercializadora con respecto a la competencia.

En un principio los análisis anteriores servirán para determinar la manera cómo deben operar los círculos de calidad en la empresa, con el objeto de que en la presentación ante la dirección de este proyecto, se presente información verídica y concreta sobre las expectativas de los círculos en Comercializadora, además deben ser evaluados cuidadosamente, para detectar problemas que convenientemente se deben corregir para

que los círculos no presenten complicaciones en su implantación.

Una ventaja que ayudará a realizar un buen análisis mediante los cuestionarios es que en el área de ventas los empleados de todos los niveles han recibido cursos sobre calidad en el servicio, esto hace que el personal tenga de una manera u otra nociones sobre lo que significa la calidad y su importancia en el área de ventas, permitiéndoles contestar con mayor seguridad y exactitud las preguntas de dichos cuestionarios.

Una vez que el equipo haya obtenido los resultados del análisis por medio de los cuestionarios, se deberá guiar por los pasos para la implantación de círculos de calidad (ver anexo 4.4).

4.2 OBTENCION DEL APOYO DE LA DIRECCION GENERAL

Para la obtención del apoyo de la dirección general se deberá estructurar el contenido de la presentación del proyecto de círculos de calidad ante ésta, para lo cual es conveniente que la información se encuentre dividida en dos partes, la primera servirá para explicar

aspectos generales de los círculos de calidad y la otra las expectativas de los círculos de calidad en Comercializadora; para despejar dudas más fácilmente y que puede contener los siguientes puntos:

Primera parte:

- Concepto de calidad.
- Importancia de la calidad.
- Antecedentes de los círculos de calidad.
- Concepto de los círculos de calidad.
- Importancia de los círculos de calidad.
- Objetivo de los círculos de calidad.
- Características de los círculos de calidad.
- Principios de los círculos de calidad.
- Organización de los círculos de calidad.
- Etapas para la implantación de los círculos de calidad.
- Técnicas para la solución de problemas de los círculos de calidad.
- Crecimiento y desarrollo de los círculos de calidad.

Segunda parte:

- Perspectivas de la aplicación de los círculos de calidad en el área de ventas de Comercializadora.
- Ventajas y desventajas de los círculos de calidad en

el área de ventas.

- Ilustrar la forma de organización de los círculos de calidad en el área de ventas.
- Presentar los análisis aplicados al personal del área de ventas sobre la disponibilidad para participar en círculos de calidad, así como las relaciones laborales que predominan actualmente.
- Mostrar los análisis de la opinión de los clientes sobre calidad en el servicio.

Una vez estructurado el contenido es recomendable que el gerente general de ventas convoque a una junta al director general y demás altos ejecutivos de la empresa de todas las áreas, porque aunque solo se vayan a introducir en el área de ventas es importante que conozcan y apoyen los círculos de calidad; en el caso de Comercializadora esta presentación se deberá realizar ante los siguientes ejecutivos de la empresa:

- Director general.
- Gerente general de compras.
- Gerente general de almacenes.
- Contralor.
- Gerente general de recursos humanos.

Es conveniente que las juntas sean encabezadas por el gerente general de ventas y apoyadas por su equipo de trabajo y asesor externo en caso de que lo haya, así como programarlas para que estas presentaciones sean dadas en dos o tres sesiones, dando margen para que los directivos puedan aclarar sus dudas, expresar sus inquietudes y puedan dar su apoyo para la implantación de círculos de calidad en el área de ventas.

En caso de que algún alto ejecutivo muestre resistencia a la implantación es conveniente escuchar sus razones y realizar una sesión adicional presentando argumentos que despejen sus dudas; en este punto se debe recordar que se podrá continuar con el proceso de implantación de círculos de calidad aunque solo se cuente con la aprobación y apoyo de la dirección general, pero sin duda alguna es importante también contar con la aprobación de los demás altos ejecutivos.

4.3 OBTENCION DEL APOYO DE LA GERENCIAS Y MANDOS INTERMEDIOS DEL AREA DE VENTAS

Una vez obtenida la aprobación y el apoyo en la presentación del programa de círculos de calidad ante la

dirección general y altos ejecutivos, este equipo deberá continuar con la información y conseguir el apoyo de las gerencias y mandos intermedios del área de ventas, en el cual están considerados los gerentes de tienda y supervisores de venta.

Es conveniente que para facilitar y optimizar las presentaciones de los círculos de calidad a estos niveles se dividan en dos fases de la siguiente manera:

Primera fase

El gerente general de ventas deberá convocar a los gerentes de las treinta y tres tiendas a una serie de sesiones en las cuales, el equipo de trabajo deberá presentar el proyecto, así como de informarles los planes de implantación y expectativas del área de ventas para la introducción de los círculos de calidad.

El contenido de estas presentaciones podrá ser muy similar a la presentada ante la dirección y puede ser proporcionado en dos o tres sesiones, siendo de gran importancia que al concluir éstas se realice una evaluación al término de la presentación, para conocer el grado en que los gerentes de tienda asimilaron la

información proporcionada y que permita a la gerencia general de ventas darse cuenta de la posición mostrada hacia esta implantación; además en esta presentación se deberá distribuir una forma (ver anexo 4.5) con la que el personal de estos niveles podrán ofrecerse como voluntarios para participar como miembro del comité central o realizar la función de facilitador en el plan piloto.

Segunda fase

En la segunda fase el gerente general de ventas convocará a los supervisores de venta de las tiendas, a una serie de sesiones en las que el equipo de trabajo expondrá puntos similares a los explicados en la presentación a los gerentes de tienda, al término de las sesiones de igual forma que a los gerentes de tienda, se deberá realizar una evaluación que permita conocer hasta que punto asimilaron la presentación, así como su disposición hacia los círculos de calidad.

Al finalizar las sesiones también se deberá hacer la invitación para integrar los círculos realizando la función de líder, así como de proporcionar una forma para que los supervisores puedan ofrecerse como

voluntarios (ver anexo 4.5), misma que deberán llenar y entregar al término de la reunión o hacerla llegar al equipo que realiza la presentación, por mensajería en un plazo no mayor de una semana.

No se deberá menospreciar la presentación de círculos de calidad ante las gerencias y mandos intermedios ya que la experiencia ha demostrado que estos niveles son los que presentan mayor resistencia a los círculos, pues en cierta manera pueden ver amenazada su autoridad, en estos niveles se deberá emplear el tiempo necesario para conseguir su apoyo total, ya que sin su colaboración no sería posible la implantación de círculos de calidad.

4.4 CREACION DEL COMITE CENTRAL

Una vez conseguida la aprobación de los mandos intermedios es necesario comenzar a formar la estructura de los círculos de calidad, para poder abarcar con este concepto al área de ventas en general, para formar dicha estructura es necesario adecuarla a las necesidades de la empresa, para lo cual se deberá tomar en cuenta los niveles que la forman utilizando en este caso

paralelamente el organigrama de tienda del área de ventas (ver anexo 4.6).

El equipo que participe en la elaboración de las presentaciones anteriores, es conveniente que sirva de base para integrar formalmente el comité central, en el que sería conveniente que el gerente general de ventas desempeñará la función de presidente, además de los gerentes de tienda que decidan participar como miembros, el número de integrantes tendrá que ser reducido para que las reuniones sean más dinámicas, es recomendable que en esta etapa inicial sean de seis o siete personas idealmente.

Los integrantes del comité central que no hayan participado con anterioridad en las presentaciones ante los altos ejecutivos y mandos intermedios, deberán recibir una formación sobre círculos de calidad por parte de los miembros que si participaron.

4.5 ELECCION Y FORMACION DEL FACILITADOR

Para la elección del facilitador se deberán analizar las solicitudes de los gerentes de tienda que

se ofrecieron como voluntarios para desempeñar el papel de facilitador, tomando en cuenta que debe tener características que se apeguen al perfil de facilitador que se refieren a su desempeño en la empresa, como experiencia, habilidad, comunicación, don de mando, capacidad para motivar a las personas, etc., lo cual le permita conocer las necesidades y buscar la mejor forma de introducir los círculos de calidad, este análisis es conveniente que sea reforzado por medio de entrevistas con los miembros y el presidente del comité central que permitirá elegir al mejor candidato.

No se deberá elegir para facilitador a una persona que esté ocupando un puesto clave en el área de ventas, pues no es óptimo que realice sus actividades paralelamente con los círculos de calidad.

Para la formación de este facilitador será conveniente que el comité central le proporcione todo el material con el que se cuenta y de ser posible podrá enviarlo a un curso sobre círculos de calidad y/o se organicen visitas a empresas donde estén funcionando para intercambiar información experiencia y puntos de vista, es importante recordar que el facilitador

necesita dominar perfectamente el tema, ya que él será quien formará a los líderes sobre buenas bases y éstos a su vez a los miembros del círculo.

Es recomendable que el comité central participe en la elaboración del plan piloto en conjunto con el facilitador y en caso de contar con un asesor, el cual haya participado en las etapas anteriores, también colabore en esta fase.

Para el proceso inicial no es necesario contar con un facilitador de tiempo completo, ya que por espacio de un año es conveniente que se pongan en marcha únicamente tres círculos de calidad.

4.6 OBTENCION DEL APOYO DE LOS EMPLEADOS DEL AREA DE VENTAS

Es recomendable preparar al personal del área de ventas para que cada individuo esté consciente del cambio y comprenda el concepto, a fin de que en la implantación de círculos de calidad no se sorprenda a nadie y todo el personal se sienta parte del proyecto, por lo que el grado de aceptación dependerá por lo

regular de las primeras impresiones que tengan los empleados y en la forma de presentar la información para despertar el interés por participar.

Publicidad del proyecto

Para ello es conveniente proporcionar a los empleados del área de ventas información referente a círculos de calidad antes de la realización de las presentaciones en cada una de las tiendas, para lo cual se debe contemplar la inserción de un artículo en la gaceta de la empresa donde se exponga el surgimiento de los círculos, la oportunidad de introducirlos en la empresa y el compromiso y apoyo de la gerencia de ventas, el cual debe ir firmado por el gerente general de ventas. Esta información previa permitirá informar a los empleados de las presentaciones que se realizarán en sus tiendas, además de invitarlos a participar a corto o largo plazo en los círculos de calidad.

Presentación a los empleados

La presentación a los empleados de las tiendas se llevarán acabo por medio de sesiones, para esta reunión es necesario contemplar puntos como:

-Estructura de la información.

- Número de presentaciones.
- Duración.
- Número de empleados en cada presentación.
- Elección del lugar apropiado.
- Fecha y hora de la presentación.
- Expositores.

La presentación es la exposición del concepto de círculos de calidad ante los empleados del área de ventas, la cual debe ser estructurada de tal forma que ésta se lleve en aproximadamente cuarenta minutos, utilizando todo el tiempo necesario para resolver dudas ya que se llevará acabo solo una sesión que debe comprender el total de información, dado que el área de ventas es muy extensa y para entregar información adicional acerca de los círculos, contando con material de apoyo como rotafolio, de ser posible una cinta de video sobre el tema, cámara fotográfica o de video para utilizarlo en la publicidad del evento, etc..

El contenido de la presentación podrá contemplar los mismos puntos que fueron presentados ante la dirección y mandos intermedios, pero se deberán adecuar para que la información presentada sea breve y amena.

Por otro lado es conveniente que se elabore un pequeño folleto con información básica sobre círculos de calidad, que será distribuido en cada una de las presentaciones a los empleados en todas las tiendas, con el objetivo de reforzar el entendimiento de la información, además de servir para consultarlo posteriormente y evitar distorsiones a la información originalmente presentada.

Al término de la reunión se dará margen para que los empleados expresen sus dudas y les sean aclaradas, entregando una forma (ver anexo 4.5) para que puedan ofrecerse como voluntarios para integrar los círculos de calidad, debiendo ser llenada y entregada al finalizar la presentación o se podrá dar un plazo no mayor de tres días para que se entregue al facilitador, realizando evaluaciones a los asistentes para valorar la aceptación o rechazo.

De acuerdo a las características que posee la empresa es conveniente que en este caso se realicen varias sesiones con el mismo contenido, para las tiendas con gran cantidad de personal, será necesario dividir al total de los empleados en cuatro o seis partes y en

todos los casos las presentaciones se realizarán en las instalaciones de la tienda en un lugar que sea designado por el facilitador, evitando con ello que se descuide el piso de ventas y para tiendas con menor número de empleados se deberán dividir de dos a cuatro partes procurando siempre que el número de empleados que abarque cada presentación no signifique problema para las labores de venta en la tienda.

El lugar designado para tal objetivo debe ser un sitio agradable, con suficiente espacio para realizar la presentación, en el caso de Comercializadora todas sus tiendas cuentan con una sala de juntas aunque de diferentes capacidades, estas salas deberán estar disponibles a la hora que se fije para la presentación, con suficiente mobiliario para los asistentes, con respecto al horario se debe elegir una hora que no interfiera directamente con las actividades que tienen las tiendas o la hora para tomar los alimentos de los empleados, por ello no es posible tener una hora fija sino que todo dependerá de las características que observen cada una de las tiendas.

Es pertinente aclarar que los miembros del comité

central y el facilitador deberán realizar estas presentaciones, para lo cual tendrán que distribuirse en diferentes tiendas y programar las reuniones de tal manera que se abarquen el mayor número de tiendas posibles procurando que el tiempo para realizar las presentaciones en todas las tiendas no tome más de veinte días.

PLANEACION DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD

Una vez obtenido el apoyo de los empleados del área de ventas es necesario que el facilitador se reúna con el comité central y con el asesor en caso de que lo hubiera, para planear la introducción y funcionamiento de los círculos de calidad en el área de ventas de Comercializadora, para lo cual deberán tomar en cuenta los siguientes aspectos:

Plan piloto

Es conveniente que se establezca un plan piloto que permita brindar la oportunidad de identificar dificultades en el inicio y encontrar soluciones antes de que el volumen de problemas se convierta en algo abrumador; además de permitir enfrentar las diferentes reacciones y ganar la confianza de toda el área de

ventas y de la empresa misma, por otro lado dará a la empresa la oportunidad de adaptarse a la existencia de los círculos de calidad y de aprender a apreciar su utilidad antes de que éstos inunden la empresa.

Para este plan piloto se deberán implantar tres círculos de calidad, que permitan la oportunidad de tener un margen de éxito considerable en la solución de problemas sin que se pierda el control de los círculos en la etapa inicial y que además permita sin ninguna dificultad que se pulan los inconvenientes que vayan surgiendo, ya que éstos serán tomados como base o como modelo para los siguientes círculos que se formen en el futuro.

Este plan piloto no deberá rebasar un año de duración pues después de este tiempo de divulgar los logros de los círculos a las demás personas que aún no participan, tiende a decrecer el ánimo de integrarse a éstos; durante este año el facilitador deberá detectar las dificultades y encontrar soluciones de los problemas iniciales que se presenten en el plan piloto.

Elección de los Lugares donde comenzar

Para elegir las tiendas donde se deberán establecer los tres primeros círculos del plan piloto, se podrá tomar como base la disposición del personal mostrada en las evaluaciones aplicadas tanto de los supervisores voluntarios para ocupar el puesto de líder como del personal de ventas voluntario para integrar los círculos, así como en la aceptación obtenida en las presentaciones ante las gerencias intermedias; de preferencia estas tiendas deberán ser las que tengan el mayor volumen de operación para que las soluciones planteadas en su área puedan ser significativas para la empresa y tengan un mayor impacto en el personal de ventas durante el plan piloto.

Se deberá recordar que en este plan piloto no es recomendable enfocar los círculos a los problemas y/o áreas de las tiendas donde se tengan las dificultades más arraigadas y difíciles de resolver, pues se correría el riesgo de fracasar en la solución de problemas en esta etapa inicial, que desmotivaría no solo a las personas participantes en los círculos sino también al personal de ventas que se encuentra pendiente de éstos.

Tipo adecuado de mediciones

El verdadero éxito de la etapa inicial de los círculos de calidad no debe medirse por la reducción de costos, sino por el cambio de actitud del personal del área de ventas, para observar el grado en que el plan piloto ha cambiado lo anterior servirán los cuestionarios aplicados al principio, la valoración de las actividades durante el desarrollo de los círculos y la evaluación por medio de otro cuestionario al finalizar el plan piloto en toda el área de ventas, para que se detecten de manera concreta cambios de actitudes tanto en los integrantes del círculo como en sus compañeros y detectar problemas para así poder realizar los ajustes correspondientes en caso de que sea necesario.

Publicidad de los círculos de calidad en el plan piloto

Es de suma importancia que se de a conocer a toda la empresa y en especial al personal de ventas sobre la implantación del plan piloto de círculos de calidad en el área de ventas, esta información deberá ir acompañada de las características y principios básicos sobre los círculos de calidad, la duración del plan piloto y la posibilidad de que éstos en una etapa posterior puedan ser integrados por todo el personal del

área de ventas que voluntariamente quiera participar en ellos.

No es conveniente crear canales de información especiales sobre círculos de calidad en un principio, ya que sería un costo más para la empresa y se consideraría como parte del proyecto, presentando dificultad para los empleados acostumbrarse al nuevo medio de información y a recibir información sobre círculos de calidad a la vez; además en cierta forma, de este nuevo medio dependería en gran parte la aceptación de los círculos, siendo mejor proporcionar la información en un medio informativo que haya comprobado de antemano su éxito en la empresa.

Uno de los medios con el que cuenta la empresa para difundir esta información a todos los niveles de la compañía y en especial en el área de ventas, es la gaceta cuya publicación es mensual y el contenido que publica es de carácter general, en ésta se podría difundir de manera gradual la información que sea necesaria para que el personal de ventas y toda la compañía se enteren del desarrollo de los acontecimientos sobre círculos de calidad, además se

podrá también informar sobre los días de las presentaciones en las tiendas o eventos de reconocimiento que se den durante el desarrollo de los círculos de calidad.

Es importante mencionar que las demás áreas que por el momento no participen en los círculos de calidad, deberán estar también informadas sobre el desarrollo de los círculos en ventas, ya que en un futuro podrán también contemplar la implantación de éstos en sus áreas respectivas.

Elección de temas

Se deberán elegir los temas sobre los que trabajarán los círculos de calidad en el plan piloto, cuidando que éstos puedan ser de solución factible para los círculos de calidad en su etapa inicial, con respecto a los temas que se sugiere sean tratados por los círculos de calidad inicialmente deberán ser elegidos por el comité central y facilitador, asegurando con ello el éxito y tomando en cuenta la situación actual de la empresa, éstos temas pueden ser:

- Manejo de quejas.
- Corrección de errores de venta.

- Demostración y prueba de los productos.
- Reclamos de garantía.
- Reducción del tiempo de venta.
- Devoluciones de productos.
- Atención al cliente.
- Cancelaciones.

Se debe recordar que una vez que se dé por terminado al plan piloto y se implementen en toda el área de ventas los temas serán más amplios y podrán ser elegidos por los mismos miembros de los círculos de calidad.

Horario y frecuencia de las reuniones

Es conveniente que las reuniones de los círculos de calidad sean establecidas con una hora de duración una vez por semana dentro del horario de trabajo, siendo preferible que durante el plan piloto el tiempo fijado para la reunión sea el día lunes en las primeras horas del día en que laboran las tiendas, pues según estadísticas de la gerencia general de ventas es el día y el tiempo en que por lo regular existe menor índice de ventas, así de esta manera los círculos no interferirán en gran medida con la labor de venta.

Cabe mencionar que una vez que se concluya con el plan piloto y se formen varios círculos de calidad en cada tienda éstos no deberán ser a una sola hora ni en un mismo día, sino que se deberán coordinar para no descuidar los pisos de venta y principalmente evitar las reuniones en horas pico para la venta en tienda.

4.7 ELECCION Y FORMACION DE LIDERES

Para la elección de los líderes de los círculos de calidad es conveniente se revisen las evaluaciones y las solicitudes de los voluntarios cuidadosamente para observar el grado en que los supervisores captaron los conocimientos básicos sobre círculos de calidad y saber con cuantos voluntarios se cuenta, los cuales tendrán una plática con el facilitador, que permitirá tener más elementos para elegir los tres mejores candidatos para el plan piloto, quienes deberán reunir las características para realizar esta función y que además estén dispuestos a asumir el reto.

Sin embargo no deberá olvidarse que para la elección de los líderes en el plan piloto no solo

deberán tomarse en cuenta los aspectos anteriores ya que en este caso también influye la respuesta obtenida por el personal de ventas de esa tienda, pues al elegir un líder se estará también eligiendo las tiendas donde se comenzará con el plan piloto, ya que la experiencia misma ha demostrado que un círculo de calidad se desempeña óptimamente cuando el líder del círculo es el supervisor de los integrantes del mismo.

De esta manera es necesario para la elección del líder tomar en cuenta las evaluaciones del personal de ventas de las tiendas y la relación que tienen los supervisores con sus empleados ya que al introducir el plan piloto es conveniente que se realice en un ambiente propicio para ello.

La formación de los líderes estará a cargo del facilitador para lo cual se realizarán juntas o reuniones con éstos, para darles una explicación más detallada sobre el proceso de los círculos, los cursos de acción que se van a seguir y las técnicas específicas sobre las cuales trabajarán con el círculo que representen. Es recomendable que cuando los líderes estén bien preparados dediquen las primeras reuniones

con el círculo y preparen a sus integrantes con ayuda del facilitador ya que esto facilitará y enriquecerá la capacitación de los mismos.

4.8 INTEGRACION Y FORMACION DE LOS PRIMEROS CIRCULOS

Como se expresó en el punto anterior la elección de los integrantes de los círculos se deberá hacer en relación con la elección del líder, ya que una vez elegido el líder los integrantes deberán pertenecer a la misma tienda.

Para esto el líder podrá contribuir directamente para la elección de los integrantes del círculo que representará, ya que él conoce a su personal y podrá proporcionar al facilitador información para que se elijan a los voluntarios óptimos para integrar los círculos en el plan piloto, ya que si se tiene al mejor personal de la tienda el plan piloto tendrá más posibilidades de tener éxito, además el facilitador deberá evaluar el trabajo que los voluntarios han desempeñado en la empresa y las evaluaciones aplicadas en las presentaciones, además podrá reforzar su decisión con una plática con los candidatos más viables para

intercambiar opiniones y posteriormente hacer su elección.

Primeras reuniones

Una vez que se encuentran integrados los círculos de calidad es necesario explicar a sus miembros con mayor detalle el papel que desempeña en el proceso cada uno de los elementos de su estructura, las actividades que realizarán, las reglas a seguir, etc..

Es conveniente que en las primeras reuniones se pida a los integrantes que le pongan nombre a su círculo con el fin de identificarlo, lo que garantizará un reconocimiento más definido a los logros que tenga el círculo, además el facilitador deberá proporcionarles una forma de constitución del círculo (ver anexo 4.7). la cual puede contener todos datos que se consideren importantes para obtener una buena fuente de información.

También para normar sus actividades es recomendable que se establezca un código de conducta que contendrá una serie de reglas que permitan guiar la actuación de los integrantes en el círculo, dicho código podrá ser

establecido por los propios miembros con ayuda del líder y el facilitador, generalmente se deberán contemplar normas enfocadas a los siguientes aspectos:

- Respeto mutuo.
- Puntualidad y disciplina.
- Participación activa y positiva.
- Apoyo y cooperación recíproca.
- Libertad de expresión.
- Sinceridad y formalidad.
- Cordialidad en las relaciones.
- Participación ordenada.

Encontrándose prohibido tratar asuntos relacionados con salarios, política, religión, deportes y todos aquellos ajenos al área de trabajo.

En las primeras reuniones se debe encontrar el facilitador para observar como se desarrolla la reunión y en caso de que todavía surjan dudas les sean aclaradas de manera concreta.

Con respecto a la formación de los integrantes ésta se llevará acabo en las primeras reuniones, para esta instrucción es necesario brindar a los miembros de los

círculos una descripción clara de las funciones que deben desempeñar, del proceso de solución de problemas y las técnicas que utilizarán, etc..

Los objetivos que se persiguen con la formación de los integrantes son:

- Dar a conocer el proceso de círculos de calidad.
- Ventajas tanto para los miembros como para la empresa.
- Despejar las dudas y temores con respecto de los círculos de calidad.
- Prepararlos para desempeñar un buen papel.
- Dar a conocer las técnicas para la solución de problemas en grupo.
- Estimular su pertenencia al círculo.

Para llevar a cabo la formación se deben utilizar las primeras reuniones para que los miembros puedan tener un aprendizaje completo del proceso, para ello se utilizarán aproximadamente de ocho a doce sesiones ordinarias, impartidas por el líder y de ser posible que el facilitador participe por lo menos en algunas de ellas, con el fin de que los integrantes tengan una visión del total del proceso y puedan comprender mejor su papel en éstos, desarrollándose eficientemente.

Los puntos que se tocarán en la formación deberán programarse (ver anexo 4.8) de acuerdo al tiempo estimado de duración en cada punto y los cuales podrán ser los siguientes:

-Papel del comité central, facilitador, líder y miembros de los círculos de calidad.

-Conocimientos básicos para llevar a cabo una reunión.

-Proceso de solución de problemas.

-Técnicas básicas:

*Tormenta de ideas.

*Selección de problemas.

*Diagrama de causa y efecto.

*Recopilación de datos.

*Análisis de Pareto.

*Gráficas e histogramas.

-Técnicas avanzadas:

*Grupo nominal.

*Diagrama de "por qué-por qué".

*Diagrama de "cómo-cómo".

*Análisis del campo de fuerza.

*Estratificación.

*Gráficas de control.

-Proceso de la presentación ante la gerencia.

-Control y seguimiento de la propuesta.

Control de los círculos de calidad

Para que el facilitador pueda evaluar y controlar el desarrollo y desempeño de los círculos de calidad, así como sus integrantes puedan darle continuidad al trabajo desarrollado es importante que se establezca el diseño de uno o varios formatos para el registro de las actividades realizadas y las que se realizarán, como por ejemplo el reporte de actividades (ver anexo 4.9).

También es necesario que el líder elabore un informe detallado de cada una de las reuniones, el cual puede incluir un registro de asistencia, propósito de la reunión, resumen de lo discutido, lista de acciones por ejecutar y los encargados de realizarlas, etc.; tal informe se debe elaborar con original y copia, el original será para el facilitador y la copia para que al círculo le sirva para trabajar en la siguiente reunión y registrar sus actividades, estos informes deben ir firmados tanto por los miembros del círculo como por el líder.

Los informes van a constituir la historia del círculo de calidad y una fuente de información que permita identificar patrones sobre los cuales se pueden

detectar aspectos tanto negativos como positivos del plan piloto y el encargado de realizar evaluaciones y llevar un archivo debe ser el facilitador.

También el facilitador debe elaborar un informe que contenga un resumen de las actividades de los círculos dirigido tanto al gerente de tienda como al comité central para que ambas partes sepan lo que está sucediendo con los círculos, además el facilitador debe llevar hojas de control de cada uno de los círculos para ver el desarrollo y cualquier otro medio que le permita captar información que se pueda utilizar para tal efecto y es recomendable que el facilitador realice un seguimiento del funcionamiento del círculo, que puede ser por medio de la revisión de su trabajo por los informes, la asistencia a sus reuniones periódicamente para observar el desarrollo de éstas o la aplicación de un pequeño cuestionario que se propone para evaluar la efectividad del círculo (ver anexo 4.10), etc..

4.9 PRESENTACION ANTE LA GERENCIA

Una vez que el círculo llegue al consenso, después de analizar el problema a través de la utilización de

las técnicas, proponiendo una solución bien realizada y documentada después de haber conformado un plan para introducirla, es necesario que se realice la presentación ante la gerencia y el comité central, para lo cual se debe tener un procedimiento bien definido para que no existan confusiones sobre la forma de llevar a cabo una presentación.

Mecánica de entrega de propuestas

El círculo deberá elaborar un informe dirigido al facilitador con el fin de que conozca la propuesta antes de la presentación y pueda estudiarla para que pueda orientar al círculo sobre la presentación y emitir las opiniones pertinentes, además de proporcionarles el material necesario para la presentación de la propuesta ante la Gerencia General de Ventas y el Comité Central.

Para que la presentación se lleve a cabo de manera óptima es necesario que se realicen ensayos para la exposición de la propuesta, la elaboración de material como gráficas, cuadros, escritos, etc., también es recomendable que para este evento se proporcionen cámaras fotográficas, grabadoras, videocaseteras, cámara de video (para la publicidad del evento), etc., la

duración de la presentación por lo regular debe ser de alrededor de treinta minutos, para lo cual se pide al círculo sea concreto y claro en la presentación, para que los minutos restantes sean para discutir la propuesta con los asistentes, la discusión debe llevarse a cabo en un ambiente de respeto y cortesía para que tenga aceptación por parte de la gerencia del proceso de círculos de calidad, por lo tanto el círculo debe estar preparado para una negativa desde un principio para no crear conflictos para los demás círculos.

La presentación tiene como propósito entre otros el de comunicar a la gerencia el problema, la solución del mismo, obtener la aprobación para aplicar la propuesta, cerrando así el proceso de círculos de calidad, realizar la implantación y seguimiento en caso de que sean aceptadas sus propuestas.

Aceptación o rechazo de la propuesta

Al concluir la presentación de la propuesta por parte de los integrantes del círculo, la gerencia o demás asistentes tendrán la oportunidad de opinar, sugerir, aportar y hacer observaciones con respecto a la solución exponiendo sus dudas, las cuales deben ser

aclaradas correctamente.

Es recomendable que la aceptación o rechazo de una propuesta se realice al finalizar la sesión, es decir en el momento mismo de terminada la sesión ya que si se dejará para otra reunión se perdería el tiempo, la objetividad y la continuidad del proceso y sería difícil que se reunieran de nuevo para volver a repasar lo que se discutió en esa ocasión, para lo cual se debe pedir a los integrantes abandonen el lugar por unos minutos y los asistentes sesionen sobre la propuesta y tomen una decisión llegando a un consenso sobre el rechazo o la aceptación.

Dentro de las posibilidades de aceptación se pueden manejar como una aceptación íntegra de la propuesta tal y como esta planeada o una aceptación a la cual se le realizan modificaciones que deben ser incluidas en ésta para su buen funcionamiento sobre bases bien explicadas, para lo cual hay que ser muy cuidadosos ya que las modificaciones implican el cambio de acciones y puede causar al círculo una sensación de incapacidad.

También se puede llegar al caso de que la propuesta

resulte un problema importante pero no bien desarrollado o le falte un punto que no se contempló, en este caso se hará una suspensión para que en otra sesión se vuelva a exponer y ocupar el tiempo necesario para que se presente de nuevo la propuesta ante la gerencia.

El rechazo debe ser manejado con mucho cuidado porque cuando se rechaza una propuesta los motivos deben ser bien explicados y las razones por las cuales no se puede llevar acabo, para evitar que el círculo se desanime y decaiga su entusiasmo, por lo tanto el círculo debe dedicarse a otro problema.

En cualquiera de los casos la aceptación o el rechazo deben ser formales para evitar confusiones, por lo cual es aconsejable se elabore el levantamiento de un acta sobre lo discutido en la sesión, que contenga al final las firmas de los asistentes y de los miembros del círculo donde conste ya sea el rechazo o aprobación y las acciones de las dos partes se encuentren respaldadas por un documento y si es posible elaborar también un formato de aceptación; que explique bien las razones por las cuales fue rechazada o que ambas partes cumplan con lo aceptado dando su apoyo en la introducción de la

propuesta.

Puesta en marcha

Cuando la propuesta ha sido aceptada el facilitador es el encargado de realizar y coordinar todos los preparativos para poner en marcha la solución con ayuda del círculo y facilitando todos los recursos materiales y humanos para poner en marcha la propuesta.

Seguimiento

Es recomendable que tanto el facilitador como el círculo colaboren y lleven un control y seguimiento del desarrollo de la propuesta para que vigilen el desarrollo de la misma, ya que el esfuerzo debe ser en conjunto, el facilitador debe evaluar el desarrollo de la implantación de la propuesta y de informar al comité central de los resultados obtenidos.

4.10 RECONOCIMIENTOS

Es importante que los logros obtenidos por los círculos sean reconocidos por la empresa, para esto es recomendable que durante el plan piloto se manejen reconocimientos que se dediquen a difundir los logros de

los círculos con el objeto de dar a conocer a los demás empleados del área de ventas el trabajo realizado y por lo tanto el éxito obtenido por sus compañeros.

Para esto durante el plan piloto se podrá manejar la publicación en la gaceta de la empresa sobre los éxitos obtenidos haciendo mención del círculo y sus integrantes, así como brindarles un reconocimiento por parte de la compañía. Y también a un período determinado es conveniente que se realice un evento en el cual el gerente general de ventas personalmente otorgue un diploma o carta de reconocimiento por los avances logrados por los círculos.

El reconocimiento debe ser un punto considerado esencial para el proceso de círculos de calidad y debe ser otorgado fundamentalmente por la gerencia general de ventas ya que con esta acción mostrará así su compromiso y participación incondicional durante todo el proyecto piloto su desarrollo y crecimiento.

En una etapa inicial los reconocimientos deberán estar encaminados a la divulgación de logros del círculo y en una etapa posterior se podrán establecer

reconocimientos de tipo económico cuando se juzgue necesario, para esto es conveniente que se apliquen en el momento en que los participantes necesiten un estímulo adicional ya que se dan cuenta del ahorro que representan sus propuestas y es necesario plantear la forma en que se otorguen y el mejor momento para aplicarlos, éstos pueden ser por una cantidad fija o estableciendo una valoración de acuerdo al beneficio que aporte la solución, el cual se puede dar de inmediato en vales de compra los cuales pueden ser canjeados por artículos de los que vende la empresa.

4.11 CRECIMIENTO DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD

La etapa de crecimiento es propiamente la expansión de los círculos de calidad hacia toda el área de ventas, para esto se deberá primeramente realizar un análisis y evaluación del plan piloto a fin de identificar si el área de ventas se encuentra lista para esta etapa.

Evaluación del plan piloto

La evaluación del plan piloto se debe enfocar en detectar el grado de interés y apoyo que el personal del área de ventas y la gerencia misma ha demostrado durante

el desarrollo del plan piloto; esta evaluación es recomendable que se realice tomando aspectos importantes que deben estudiarse como el detectar cambios de actitud en los empleados del área de ventas, esto puede lograrse mediante un sondeo a los empleados utilizando un cuestionario similar al que les fue aplicado antes de iniciar el plan piloto al cual se le pueden agregar algunas preguntas directas en cuanto a la opinión del desarrollo de los círculos de calidad hasta ese momento en la empresa (ver anexo 4.11).

El facilitador deberá hacer el comparativo de estos cuestionarios y determinar hasta que grado el plan piloto cumplió su cometido, de este análisis se deberá elaborar un informe dirigido al comité central, el cual además deberá contener un resumen de los resultados obtenidos por cada círculo de calidad, así como los principales problemas a los que se enfrentaron durante este tiempo.

El comité central junto con el facilitador determinarán si es el momento adecuado para la expansión de los círculos de calidad en toda el área de ventas, de lo contrario podrán determinar el tiempo que se

prolongará el plan piloto y los ajustes pertinentes que se realizarán.

Participación de las gerencias intermedias

Una vez determinada la expansión de los círculos de calidad, el comité central del cual en el caso de Comercializadora es presidente el gerente general de ventas, deberá convocar a una junta a los gerentes del primer grupo de cinco tiendas, para informarles de la terminación del plan piloto, de los resultados obtenidos hasta el momento y de la necesidad de expandir los círculos de calidad en sus tiendas respectivas. Esta convocatoria deberá realizarse en su momento con cada uno de los grupos hasta completar el total de tiendas.

Es conveniente que el punto anterior se encuentre reforzado por una invitación escrita por parte del gerente general de ventas, la cual deberá ser pegada en un pizarrón informativo a la vista de todo el personal de ventas.

Para programar estos grupos de tiendas el facilitador y comité central deberán tomar en cuenta primeramente aquellas que tienen mayor interés hacia los

círculos, ya que el entusiasmo mostrado por estas tiendas seguramente contagiara a las demás.

Mecánica de la formación de nuevos círculos

Los gerentes de tienda en la expansión de los círculos de calidad desempeñarán un papel fundamental, ya que deberán convocar a una junta al personal de la tienda a su cargo, en la cual deberá informarles sobre la expansión de los círculos de calidad en toda el área de ventas, así como de convocar y motivarlos a formar círculos de calidad.

Para la formación de nuevos círculos de calidad no se deberá usar la misma mecánica que en el plan piloto, primeramente se deberán obtener como voluntarios a los supervisores de ventas para integrar nuevos círculos desempeñando el papel de líderes para esto adicionalmente a la junta que se tenga con el gerente de tienda el facilitador deberá hacer llegar una invitación a cada supervisor de ventas del grupo de tiendas en las que se realizará la expansión en ese momento.

Los supervisores de venta podrán ofrecerse como voluntarios para desempeñar la función de líderes

enviando por mensajería la solicitud de voluntario al facilitador y/o comité central, una vez designados como líderes y que hayan completado su formación en el pizarrón de información al personal de tienda se podrá lanzar una convocatoria al personal de ventas para que se integre al círculo de calidad con alguno de los supervisores de venta que se ofrecieron como líderes.

Ampliación del comité central

Una vez que se vaya dando el crecimiento de los círculos en el área de ventas se deberá ampliar el número de integrantes del comité central, procurando que este número no rebase de doce integrantes, siendo conveniente que se haga participar a los gerentes de las tiendas más distantes, procurando que el comité central entre otras cosas sirva de enlace de los círculos de calidad entre las tiendas.

Elección de nuevos facilitadores

En la reunión convocada por el gerente de ventas para informar a los gerentes de tienda de la expansión deberá invitarlos a que participen ofreciéndose como voluntarios a desempeñar la función de facilitadores conforme crezcan los círculos en el área de ventas.

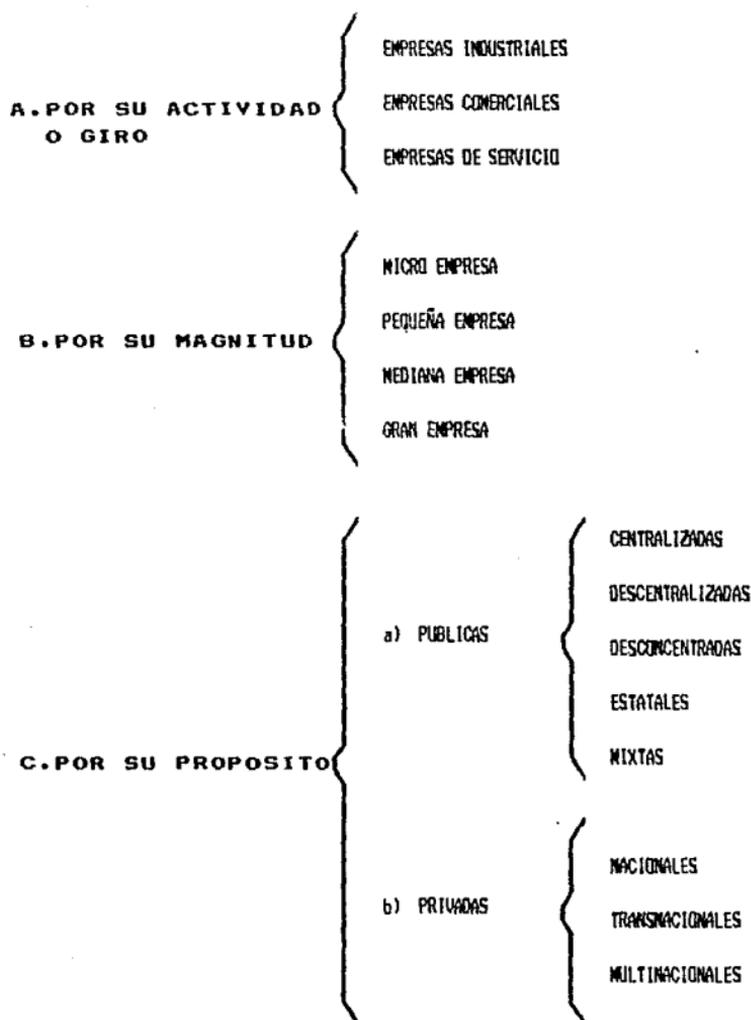
Para esto el gerente de ventas y el comité central elegirán paulatinamente conforme el crecimiento a los gerentes de tienda más aptos para desempeñar esta función.

Control de la expansión

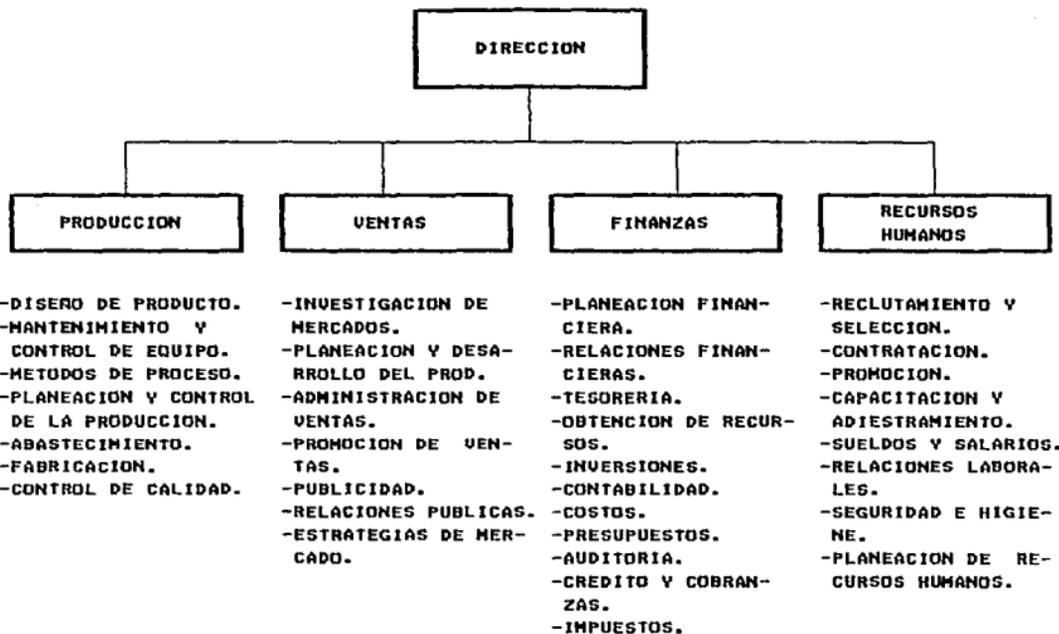
Es recomendable que la expansión de círculos de calidad en el área de ventas no se realice de manera desorganizada pues correría el grave riesgo de perder el control y fracasar en esta expansión. De preferencia esta etapa de expansión deberá de programarse que entre en vigor por un grupo de cinco tiendas a la vez y una vez que se haya establecido el control en este grupo de tiendas se continuará con el siguiente, llevando un control del desarrollo de todos los círculos y una coordinación de todas sus actividades.

A N E X O S

CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS



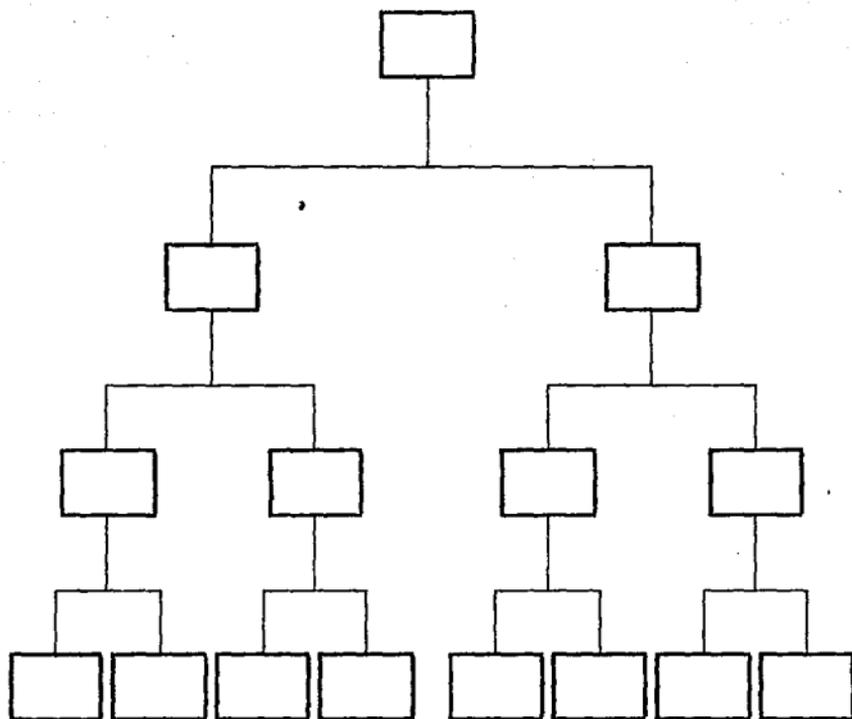
AREAS BASICAS DE LA EMPRESA



AREAS BASICAS Y FUNCIONES DE LA EMPRESA.

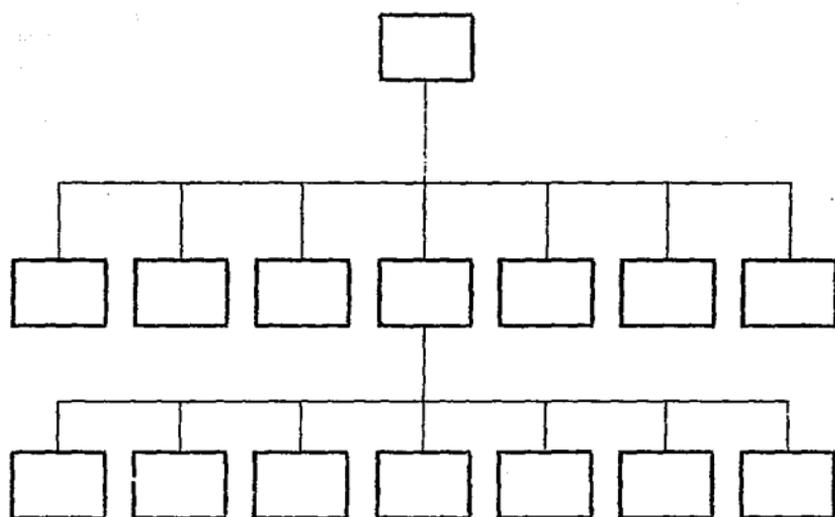
ANEXO 1.2

ORGANIZACIONES ALTAS



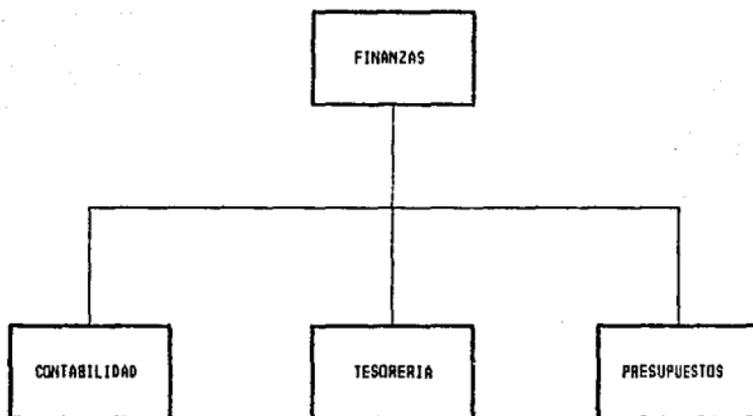
ANEXO 1.3

ORGANIZACIONES PLANAS



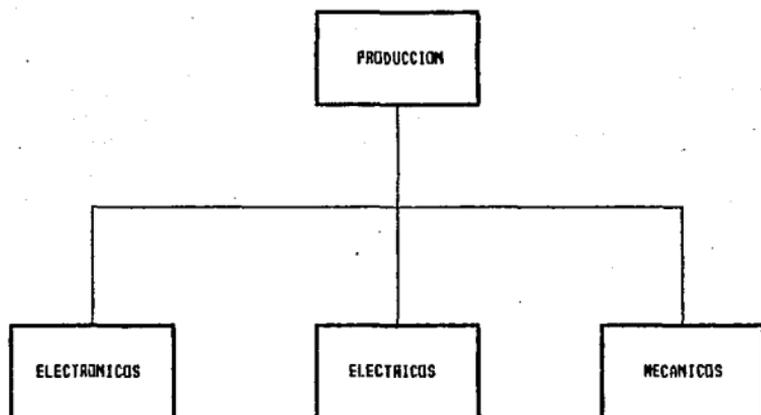
ANEXO 1.4

DEPARTAMENTALIZACION FUNCIONAL



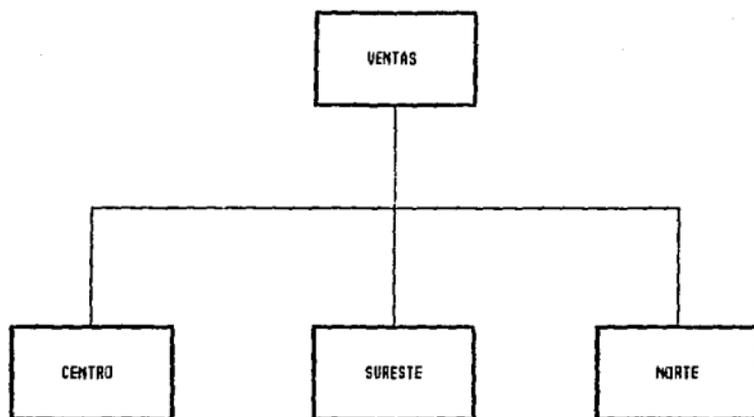
ANEXO 1.5

**DEPARTAMENTALIZACION
POR PRODUCTO O SERVICIO**

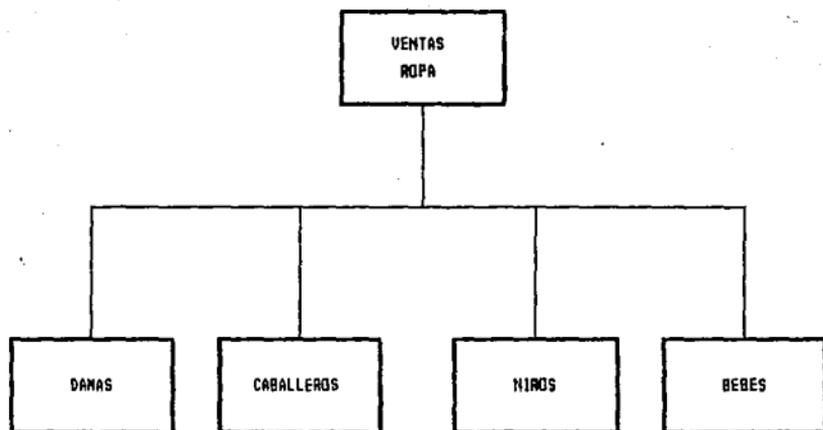


ANEXO 1.6

DEPARTAMENTALIZACION
GEOGRAFICA O POR TERRITORIO

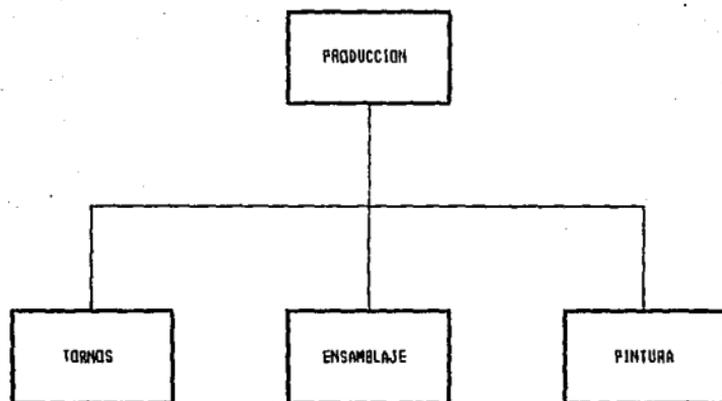


DEPARTAMENTALIZACION POR CLIENTES

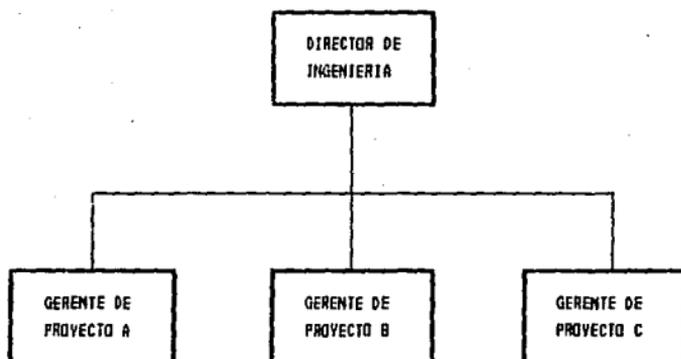


ANEXO 1.8

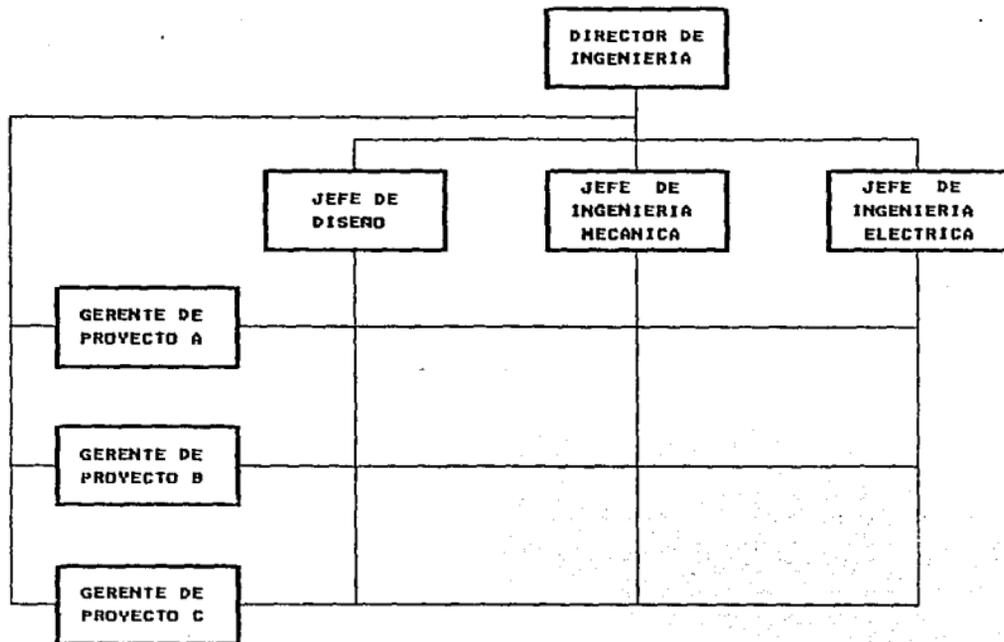
DEPARTAMENTALIZACION
POR PROCESO O EQUIPO



DEPARTAMENTALIZACION POR PROYECTO

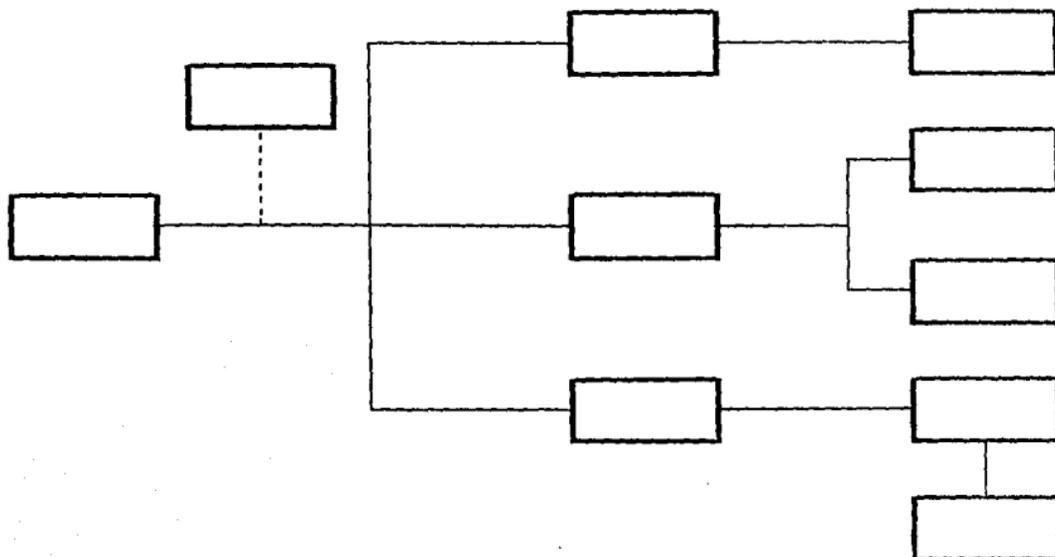


**DEPARTAMENTALIZACION
MATRICIAL**



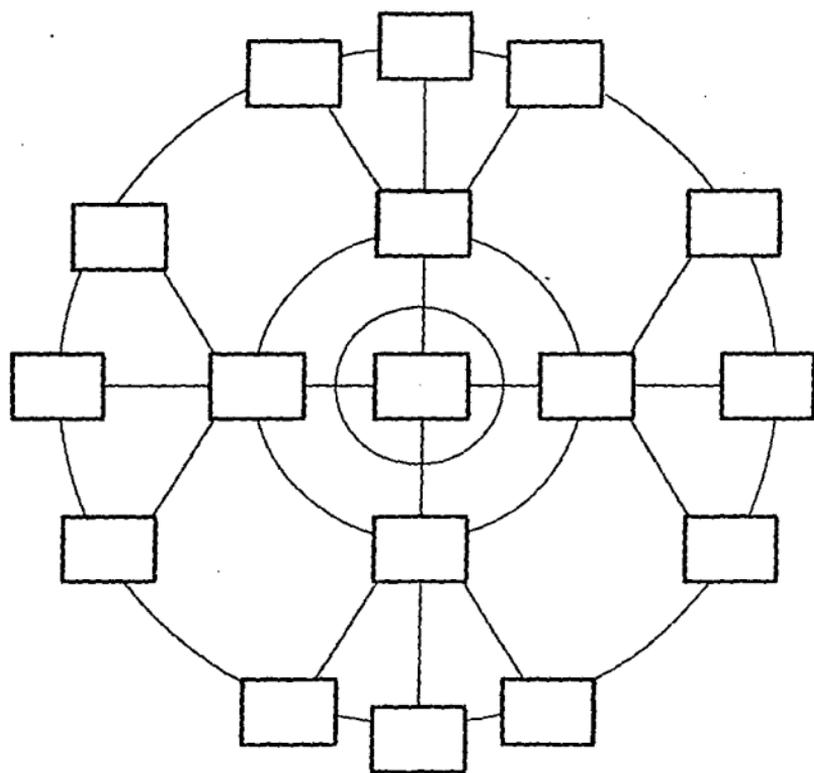
ANEXO 1.11

ORGANIGRAMAS HORIZONTALES



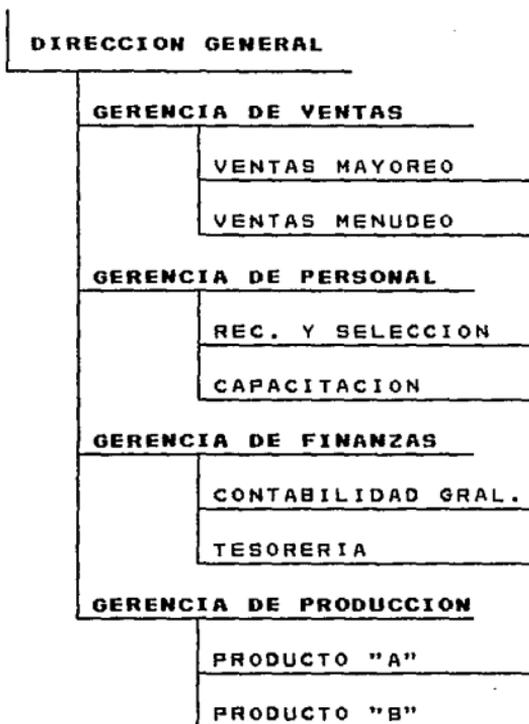
ANEXO 1.13

ORGANIGRAMAS CIRCULARES

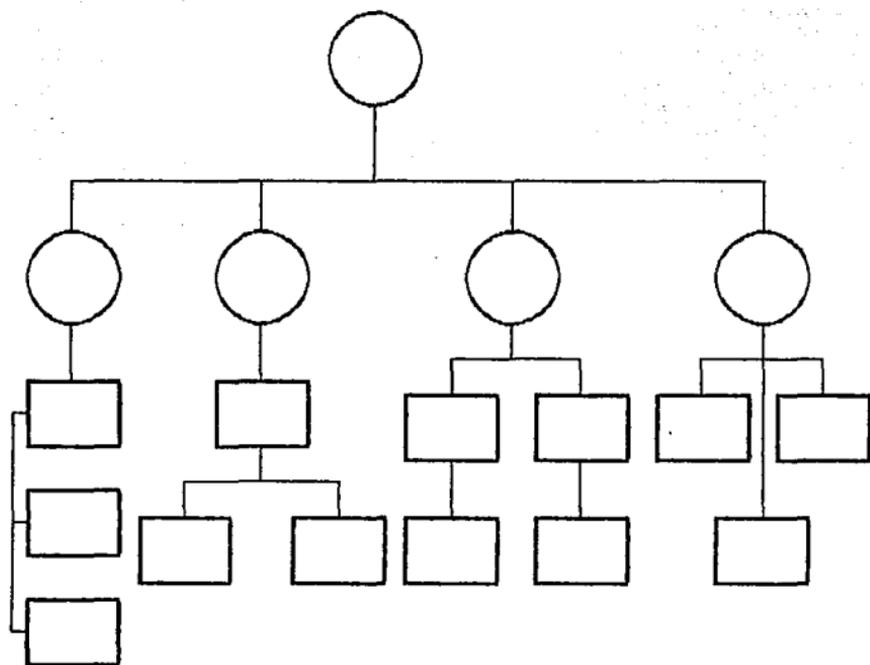


ANEXO 1.14

ORGANIGRAMAS ESCALARES

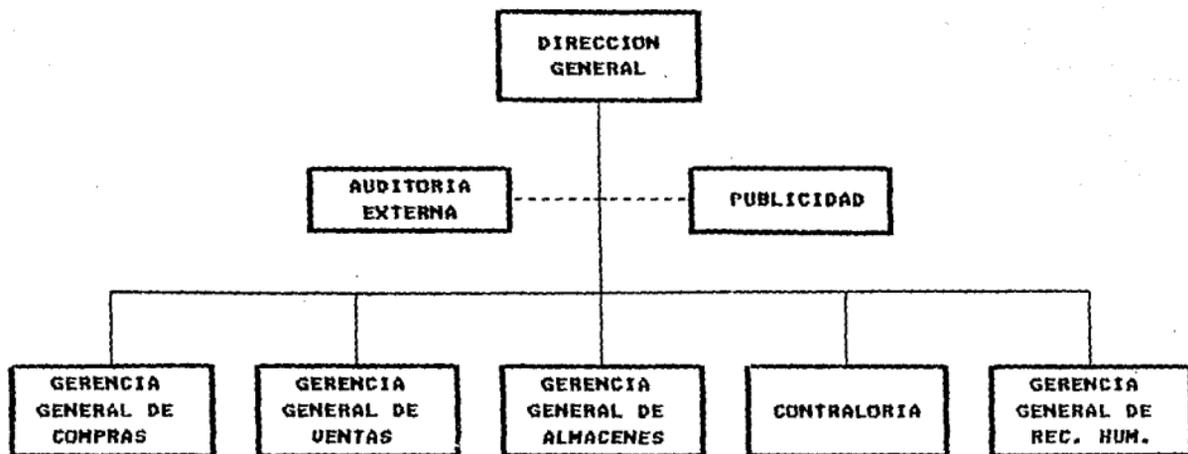


ORGANIGRAMAS MIXTOS



ANEXO 1. 16

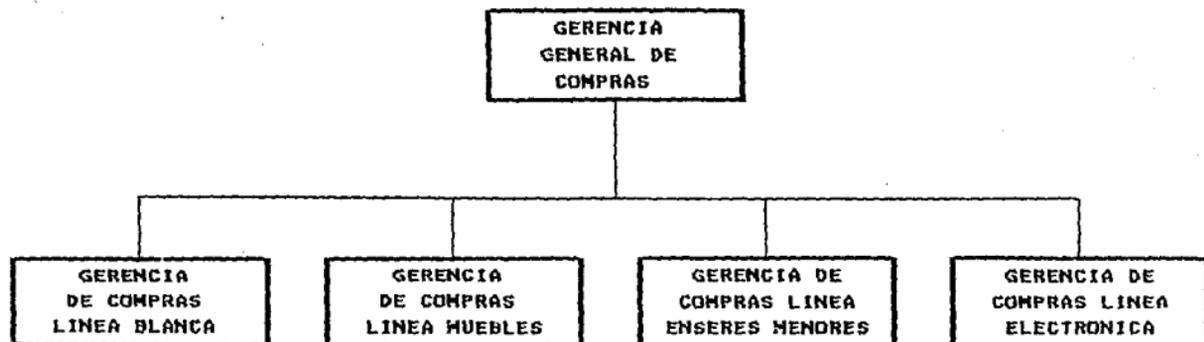
COMERCIALIZADORA S. A. DE C. V.
ORGANIGRAMA GENERAL



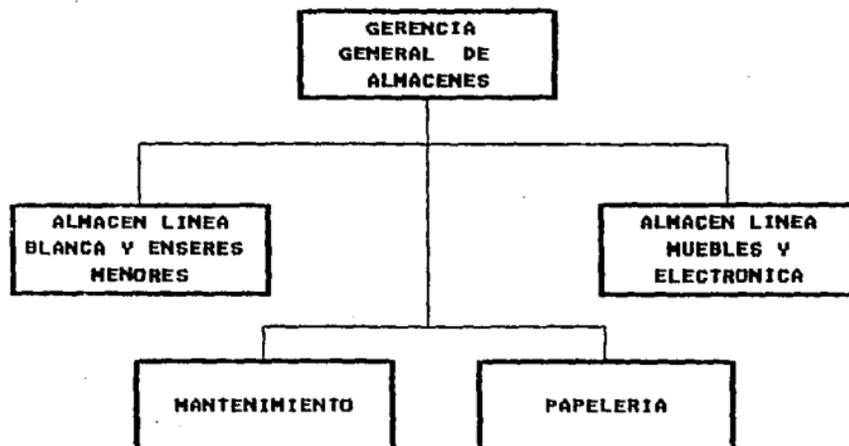
ANEXO 2.1

COMERCIALIZADORA S. A. DE C. V.

ORGANIGRAMA DE LA GERENCIA GENERAL DE COMPRAS



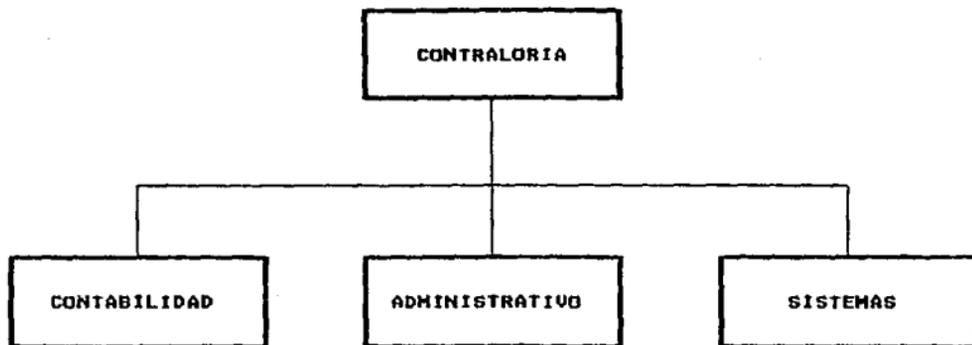
COMERCIALIZADORA S. A. DE C. V.
ORGANIGRAMA DE LA
GERENCIA GENERAL DE ALMACENES



ANEXO 2.3

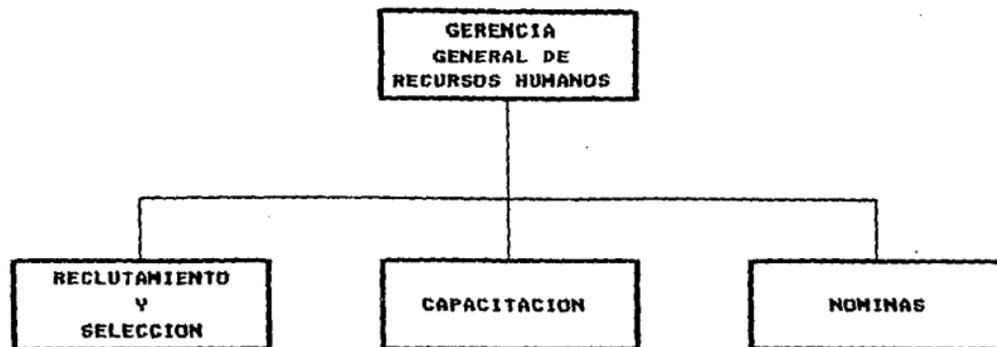
COMERCIALIZADORA S.A. DE C.V.

**ORGANIGRAMA DE
CONTRALORIA**



ANEXO 2.4

COMERCIALIZADORA S. A. DE C. V.
ORGANIGRAMA DE LA
GERENCIA GENERAL DE RECURSOS HUMANOS



ANEXO 2.5

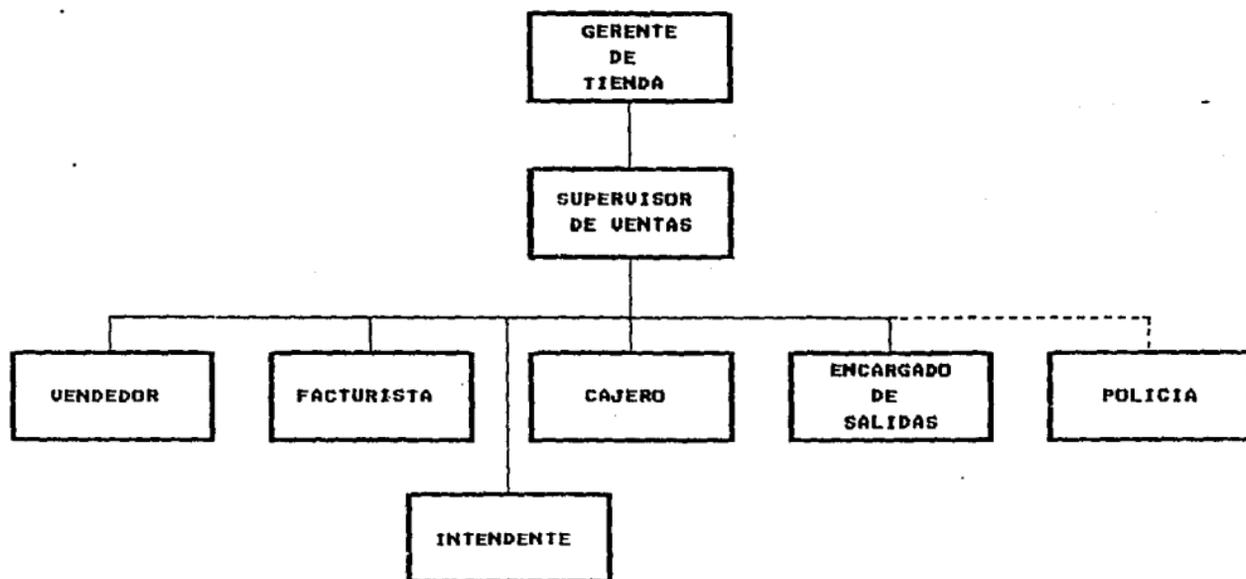
COMERCIALIZADORA S. A. DE C. V.

ORGANIGRAMA DE LA GERENCIA GENERAL DE VENTAS



ANEXO 2.6

COMERCIALIZADORA S.A. DE C.V.
ORGANIGRAMA DE TIENDA



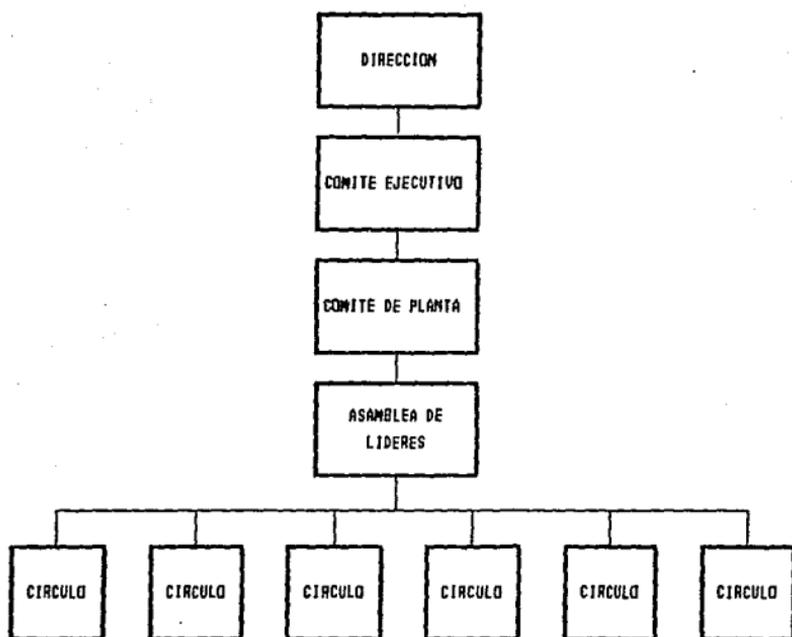
ANEXO 2.7

CARACTERISTICAS DE LA EFECTIVIDAD DEL CIRCULO

| CARACTERISTICAS | CIRCULOS DE CALIDAD | |
|-------------------|--|--|
| | EFECTIVOS | INEFECTIVOS |
| CLIMA | <ul style="list-style-type: none"> -TIENDE A SER INFORMAL, COMODO Y TRANQUILO -NO HAY TENSION -EXISTE PARTICIPACION E INTERES | <ul style="list-style-type: none"> -REFLEJA INDIFFERENCIA Y ABURRIMIENTO -EXISTE TENSION Y ANTAGONISMO -FORMULARIO MAL INTERPRETADO |
| DISCUSION | <ul style="list-style-type: none"> -INTERVENCION DE TODOS LOS INTEGRANTES -DISCUSIONES ENCAUSADAS -LIBERTAD DE EXPRESION | <ul style="list-style-type: none"> -DESVIACION DEL TEMA -DOMINIO DE ALGUN INTEGRANTE |
| OBJETIVOS | <ul style="list-style-type: none"> -BIEN DEFINIDOS -REPTADOS Y ENTENDIDOS POR EL CIRCULO -FORMULADOS Y BIEN DEFINIDOS -ESTABLECIMIENTO DE COMPROMISOS CON LOS MISMOS | <ul style="list-style-type: none"> -MAL DEFINIDOS -NO EXISTE ACEPTACION |
| ATENCION | <ul style="list-style-type: none"> -LOS INTEGRANTES SE ESCUCHAN ENTRE SI -EXISTE COHERENCIA EN LA DISCUSION -NO HAY TEMORES A EXPRESAR IDEAS | <ul style="list-style-type: none"> -NO HAY CAPACIDAD DE ESCUCHAR, SUBESTIMACION -NO HAY COHERENCIA EN LA DISCUSION -EXISTE TEMOR AL EXPRESAR IDEAS |
| DESACUERDOS | <ul style="list-style-type: none"> -ENFRENTAN LAS DIFERENCIAS, SE DISCUTEN -MANIFESTACION DE DIFERENCIA DE OPINION -SOLUCION POR CONSENSO | <ul style="list-style-type: none"> -TEMOR A TRATAR DESACUERDOS, SE EVADEN -SOLUCION A TRAVES DE VOTO -SOLO SE CONSIDERAN LAS IDEAS DE LOS MIEMBROS MAS AGRESIVOS |
| CONSENSO | <ul style="list-style-type: none"> -SE TOMAN DECISIONES POR CONSENSO -DISPOSICION A COLABORAR -ESCARA TENDENCIA A QUE EL DESACUERDO SE MANTENGA OCULTO | <ul style="list-style-type: none"> -DECISIONES PREMEDITADAS -NO HAY CONFORMIDAD DE ALGUNOS INTEGRANTES -SE CONSIDERA SUFICIENTE PARA LA ACCION A UNA MAYORIA O LA ACEPTACION DE LA MAYORIA -RESENTIMIENTO HACIA LA DECISION -DESACUERDO Y NO APOYO A LA DECISION TOMADA |
| CRITICA | <ul style="list-style-type: none"> -FRECUENTE Y FRANCA -NO HAY ATAQUES PERSONALES -CRITICA CONSTRUCTIVA | <ul style="list-style-type: none"> -ES PERTURBADORA Y PROVOCA TENSION -ATAQUES PERSONALES -INCAPACIDAD PARA ENFRENTARLA -INCÓMODIDAD -TENDENCIA A TOMAR FORMA DESTRUCTIVA |
| PLAN DE ACCION | <ul style="list-style-type: none"> -ASIGNACION EQUITATIVA DE TAREAS -TAREAS CLARAS Y ACEPTADAS | <ul style="list-style-type: none"> -POCO COMPENSIBLES Y CLAROS -NO HAY ASIGNACION DE TAREAS -EXISTEN DUDAS SOBRE LO QUE HAY QUE HACER |
| LIDERAZGO | <ul style="list-style-type: none"> -DIRECCION NO DOMINANTE -EL LIDERAZGO CAMBIA SEGUN EL COMPORTAMIENTO Y EXPERIENCIA -NO HAY LUCHA POR EL MANDO | <ul style="list-style-type: none"> -DIRECCION DOMINANTE -EXISTE LUCHA POR EL MANDO -CENTRADO EN LAS MISMAS PERSONAS |
| RETROALIMENTACION | <ul style="list-style-type: none"> -HAY CONCIENCIA DE SU FUNCIONAMIENTO -ANALISIS DE BUEN FUNCIONAMIENTO PERIODICAMENTE | <ul style="list-style-type: none"> -EVALUACION SOBRE LA DISCUSION DEL FUNCIONAMIENTO DEL CIRCULO -CUESTIONES NO EXPRESADAS SOLA FUERA DE LA REUNION |

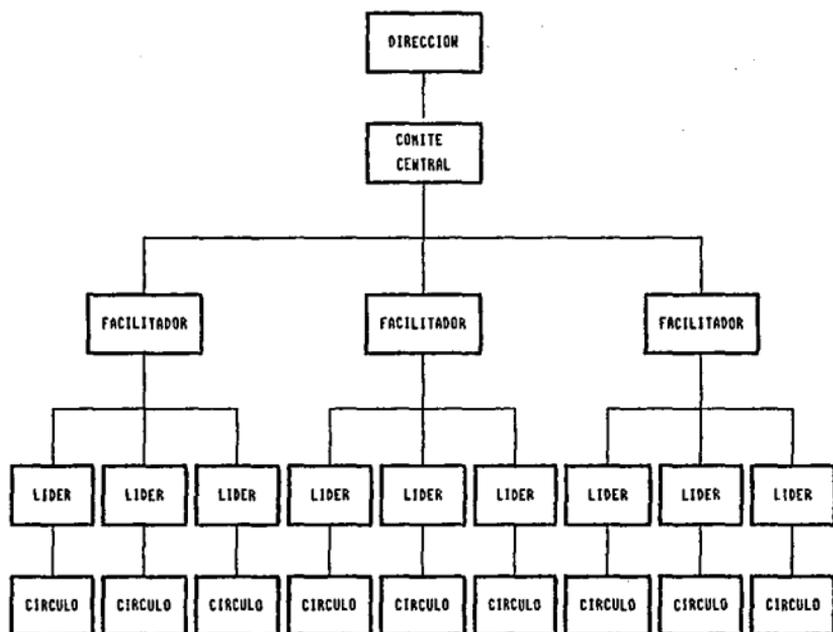
ANEXO 3. 1

**MODELO DE ORGANIZACION
DE CIRCULOS DE CALIDAD
JAPONES**



ANEXO 3.2

MODELO DE ORGANIZACION
DE CIRCULOS DE CALIDAD
NORTEAMERICANO



TECNICAS DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD

TECNICAS DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD

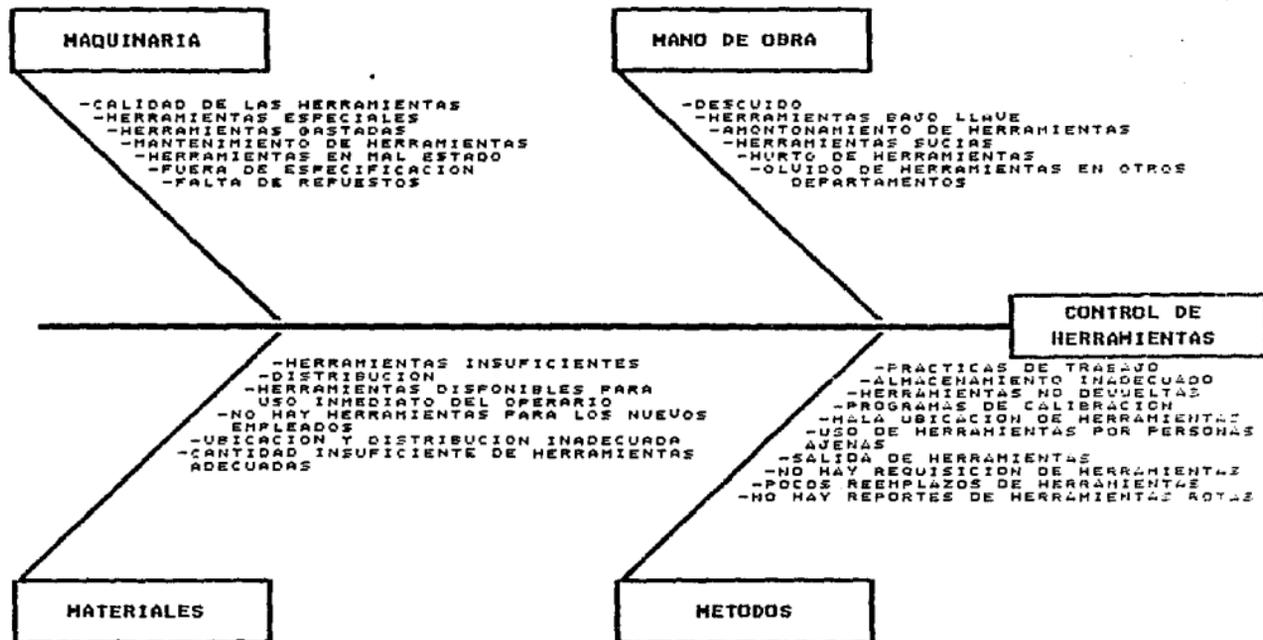
TECNICAS BASICAS

1. TORMENTA DE IDEAS
2. SELECCION DE PROBLEMAS
3. DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO
4. RECOPIACION DE DATOS
5. ANALISIS DE PARETO
6. GRAFICAS E HISTOGRAMAS

TECNICAS AVANZADAS

1. TECNICA DE GRUPO NOMINAL
2. DIAGRAMA DE "POR QUE-POR QUE"
3. DIAGRAMA DE "COMO-COMO"
4. ANALISIS DE CAMPO DE FUERZA
5. ESTRATIFICACION
6. GRAFICAS DE CONTROL

DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO < EJEMPLO >



ANALISIS DE PARETO (EJEMPLO)

GRAFICA DE INVENTARIO

CATEGORIA: ALICATES

| NOMBRE DE LA HERRAMIENTA | NECESARIA | TIENE | EXCESO | ESCASEZ | % DE ESCASEZ TOTAL | % ACUMULADO DE ESCASEZ |
|--------------------------|-----------|-------|--------|---------|--------------------|------------------------|
| DE PICO LARGO | 16 | 8 | 0 | 8 | 53 | 53 |
| PINZAS DE RANURA | 5 | 1 | 0 | 4 | 26 | 79 |
| PINZAS DE PRESION | 2 | 1 | 0 | 1 | 7 | 86 |
| PINZAS DE CIZALLA | 4 | 3 | 0 | 1 | 7 | 93 |
| DIAGONALES | 15 | 21 | 6 | 0 | 0 | 93 |
| DE CORTE LATERAL | 1 | 0 | 0 | 1 | 7 | 100% |
| TOTAL | 43 | 34 | 6 | 15 | 100% | |

HOJA DE TRABAJO DE PARETO PARA EL INVENTARIO DE UNA CATEGORIA DE HERRAMIENTAS: ALICATES.

DIAGRAMA DE PARETO

CATEGORIA: ALICATES

% DE ESCASEZ TOTAL

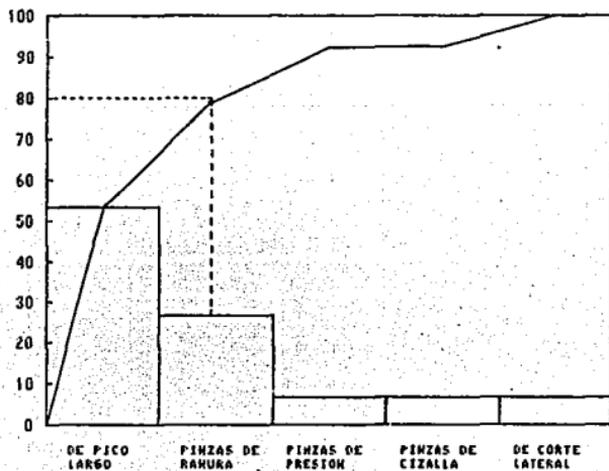
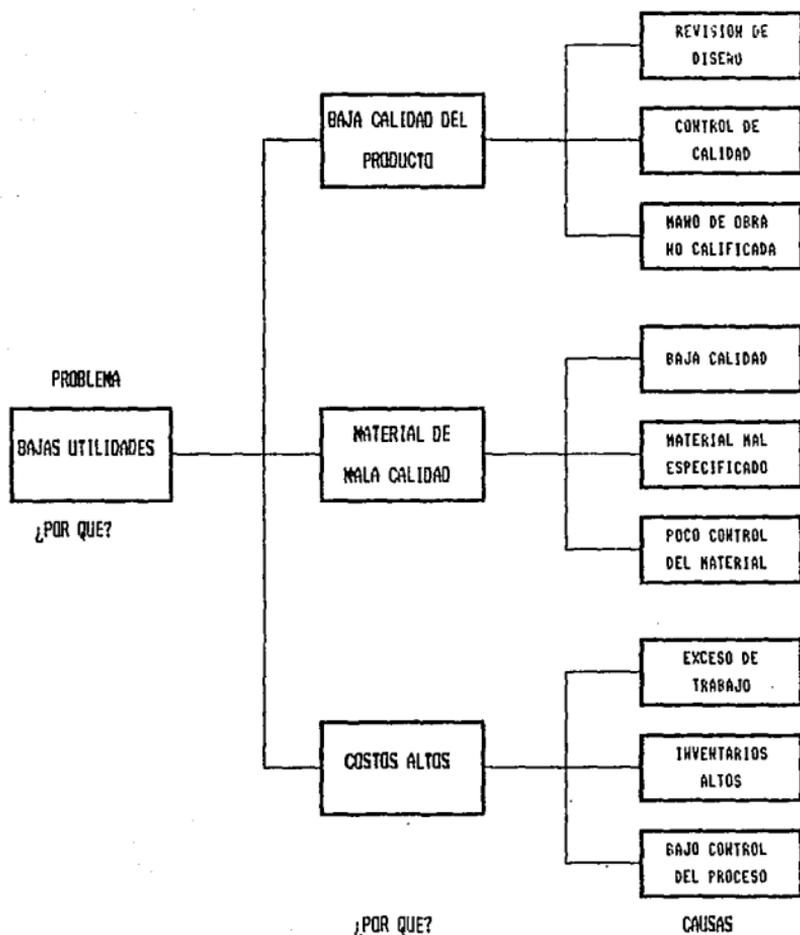


DIAGRAMA DE PARETO PARA UNA CATEGORIA DE HERRAMIENTAS: ALICATES.

ANEXO 3.6

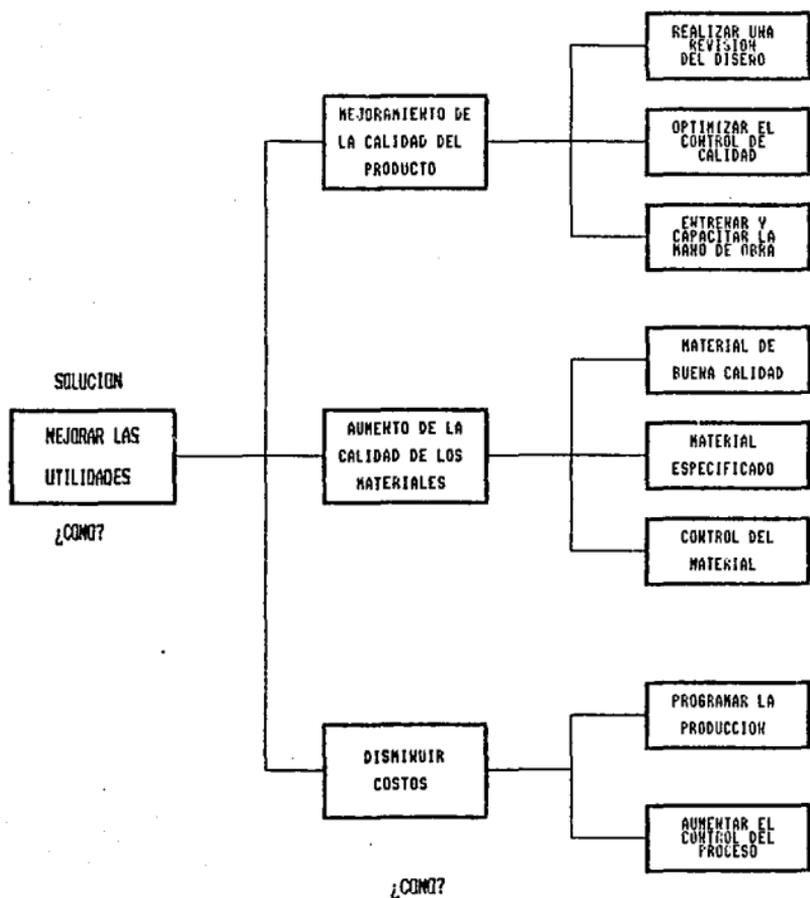
DIAGRAMA "POR QUE - POR QUE".

(EJEMPLO)



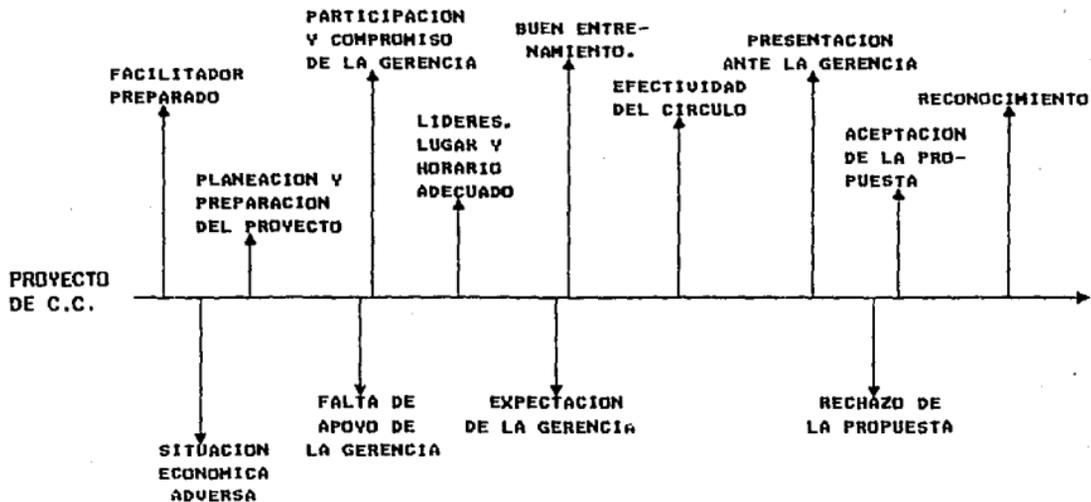
ANEXO 3.7

DIAGRAMA "COMO - COMO".



ANALISIS DE CAMPO DE FUERZA

(EJEMPLO: PROYECTO DE CIRCULOS DE CALIDAD)



ANEXO 3.9

QUESTIONARIO PARA GERENCIAS Y MANDOS INTERMEDIOS

COMERCIALIZADORA
S.A. DE C.V.

FECHA: _____

SUCURSAL: _____

PUESTO DESEMPEÑADO: _____

QUESTIONARIO PARA GERENCIAS Y MANDOS INTERMEDIOS

Lea y conteste cuidadosamente las preguntas que a continuación se exponen:

- 1.- ¿Cree usted que el desempeño de cualquier empresa dependa considerablemente de los recursos humanos?

SI () NO ()

¿Por qué? _____

- 2.- ¿Le gustaría que sus empleados fueran más participativos con respecto a como mejorar en su trabajo?

SI () NO ()

¿Por qué? _____

- 3.- ¿Que opinión tiene usted de los empleados a su cargo?

- () Son entusiastas y emprendedores
() Son poco entusiastas y emprendedores
() No son entusiastas y rehuyen a emprender nuevas cosas

- 4.- ¿Toma en cuenta las ideas de sus empleados en cuanto a como mejorar su trabajo?

SI () NO ()

¿Por qué? _____

5.- ¿Considera que sus superiores reconocen su esfuerzo y toman en cuenta sus ideas en el trabajo?

SI ()

No ()

¿Por qué?

6.- ¿Considera que es importante hacer algo por mejorar gradualmente la calidad en la empresa?

SI ()

No ()

¿Por qué?

7.- ¿Cree usted que mejorarían las condiciones de trabajo y la calidad de lo que se realiza si los empleados a su cargo participaran en la solución de problemas?

SI ()

No ()

¿Por qué?

8.- ¿Actualmente existen problemas laborales entre los empleados a su cargo?

SI ()

No ()

¿Por qué?

9.- ¿Qué opinaría usted en caso de que en la compañía se impiante un programa para mejorar la calidad, permitiendo hacer más participativos a los empleados de la compañía?

Le gustaría ()

No le gustaría ()

¿Por qué?

10.- ¿Le gustaría participar en este programa de mejoramiento de calidad?

SI ()

No ()

¿Por qué?

11.- ¿Como considera a Comercializadora con respecto a la competencia?

Buena ()

Regular ()

Mala ()

¿Por qué?

CUESTIONARIO PARA EMPLEADOS

COMERCIALIZADORA
S.A. DE C.V.

FECHA: _____

SUCURSAL: _____

PUESTO DESEMPEÑADO: _____

CUESTIONARIO DE EMPLEADOS

Lea y conteste cuidadosamente las preguntas que a continuación se exponen:

- 1.- ¿Considera que en el desempeño de su trabajo es importante poner una especial atención en la calidad?

Si () No ()

¿Por qué? _____

- 2.- ¿Qué grado de importancia considera que tiene el trabajo que usted desempeña para la empresa?

Muy importante () Importante () Poco importante ()

¿Por qué? _____

- 3.- ¿Cree usted que sus compañeros de departamento y/o demás empleados de la tienda se encuentran interesadas por satisfacer lo mejor posible con nuestros productos y servicios a nuestros clientes?

Si () No ()

¿Por qué? _____

- 4.- ¿Cree usted que la gerencia de ventas esté interesada por mejorar cada vez más la calidad en los productos y servicios que ofrece la empresa?

Si () No ()

¿Por qué? _____

1

ANEXO 4.2

5.- ¿Qué pensaría usted si los empleados participaran aportando ideas sobre la solución de problemas que afectan su área de trabajo?

Harian mejor su trabajo() Trabajarían más() No habría ninguna diferencia()

¿Por qué? _____

6.- ¿Le gustaría participar en los esfuerzos por lograr que su trabajo se realice cada vez mejor?

Sí () No ()

¿Por qué? _____

7.- ¿Qué opinión tiene usted de sus compañeros con relación al trabajo?

- () Son entusiastas y emprendedores
- () Algo entusiastas y emprendedores
- () Poco entusiastas y emprendedores

¿Por qué? _____

8.- ¿Piensa que sus esfuerzos son reconocidos por sus superiores?

Sí () No ()

¿Por qué? _____

9.- ¿Sus superiores le permiten participar en mejorar su trabajo considerando sus opiniones e ideas aportadas?

Sí () No ()

¿Por qué? _____

10.- De los puntos que se mencionan a continuación marque dos que considere sería necesario mejorar para el buen desempeño de su trabajo?

- () Habilidades y actitudes de los trabajadores
- () Habilidades y actitudes de los supervisores
- () Habilidades y actitudes de la gerencia de ventas
- () Calidad del material y equipo de trabajo
- () Tecnología con la que desempeña el trabajo
- () Situaciones y/o regulaciones externas a la empresa

CUESTIONARIO PARA CLIENTES

COMERCIALIZADORA
S.A. DE C.V.

FECHA: _____

SUCURSAL: _____

CUESTIONARIO A CLIENTES

1.- ¿Es la primera vez que visita Comercializadora?

() Sí

() No

2.- ¿Antes de visitar Comercializadora visitó otras Tiendas de la Competencia?

() Sí

() No

¿Cuáles? _____

3.- ¿Por qué motivo visitó Comercializadora?

Por recomendación ()
de otra persona

Por sus ()
precios bajos

Por ser Cliente ()
anterior

Atraído por la publicidad () ¿Qué tema recuerda? _____

4.- ¿Se ha enterado últimamente de los anuncios publicitarios de Comercializadora?

() Sí

() No

¿Por qué medio? (especificar)

T.V. ()

Radio ()

Prensa ()

Canal _____

Estación _____

Periódico _____

Revista _____

5.- ¿Encontró lo que buscaba?

() Sí

() No

¿Qué artículo? _____

6.- ¿Realizó su compra en Comercializadora?

() Sí

() No

¿Por qué motivo? _____

SOLO PARA CLIENTES QUE REALIZARON SU COMPRA

7.- ¿Cómo fue la atención del personal de Comercializadora?

En la explicación y demostración
del producto:

Excelente _____

Buena _____

Regular _____

Mala _____

En la forma de pago y entrega
de mercancías:

Excelente _____

Buena _____

Regular _____

Mala _____

8.- ¿En qué lugar le hicieron esperar al realizar su compra? (puede marcar varias opciones).

Piso de venta ()

Facturación ()

Al realizar su pago ()

Al recoger su mercancía ()

¿Cuánto tiempo?: Piso de venta _____

Facturación _____

Al realizar su pago _____

Al recoger su mercancía _____

9.- ¿Qué no le agrada de Comercializadora?

10.- ¿Volvería a comprar en Comercializadora?

Sí ()

No ()

¿Por qué? _____

11.- En relación a la competencia como considera a Comercializadora?

Excelente _____

Buena _____

Regular _____

Mala _____

¿Por qué? _____

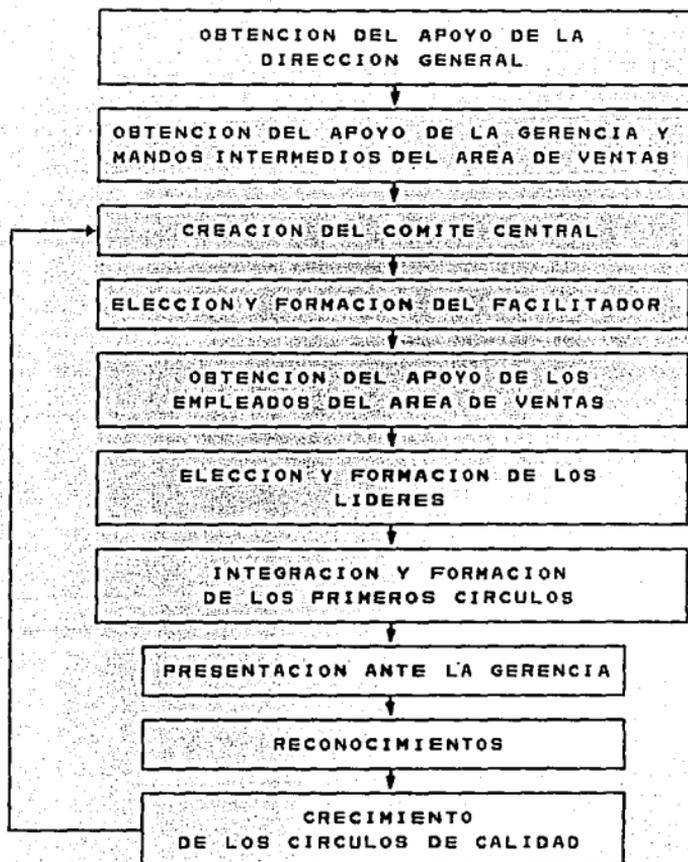
12.- Indique alguna sugerencia que nos permita mejorar

Nombre del cliente _____

Teléfono: _____

No. de documento _____

PASOS PARA LA IMPLANTACION DE CIRCULOS DE CALIDAD



ANEXO 4.4

FORMA PARA VOLUNTARIOS

COMERCIALIZADORA
S.A. DE C.V.

INVITACION A PARTICIPAR EN LOS CIRCULOS DE CALIDAD

¿Qué es un círculo de calidad?

- Es un grupo de 4-10 personas
- Que trabajan en un mismo departamento
- Que se reúnen regularmente
- Que seleccionan y resuelven problemas sobre calidad

¿Quiénes pueden integrarlos?

- Toda persona que le interese mejorar la calidad en la realización de su trabajo

¿Qué técnicas se utilizan?

- Tormenta de ideas
- Selección de problemas
- Diagrama de causa y efecto
- Recopilación de datos
- Análisis de Pareto
- Gráficas e histogramas, etc.

¿Qué ventajas ofrece?

- Participar en la solución de problemas de su área
- Mejoramiento en la realización de su trabajo
- Reconocimiento a su participación, etc.

¿Cómo funcionan?

- Se realizan reuniones semanales
- Utilizan métodos para la solución de problemas
- Resuelven problemas relacionados con su área de trabajo

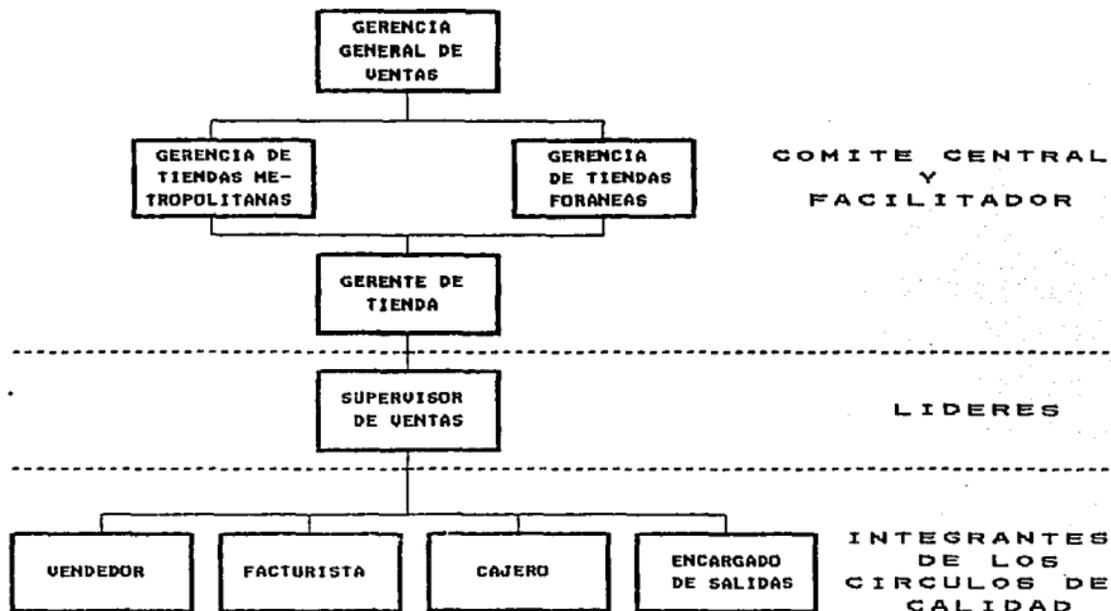
**SOLICITO PARTICIPAR EN CIRCULOS
DE CALIDAD**

FECHA: _____

NOMBRE: _____ EDAD: _____

PUESTO: _____ TIENDA: _____

COMERCIALIZADORA S.A. DE C.V.
ORGANIGRAMA DE CIRCULOS DE CALIDAD
EN EL AREA DE VENTAS



ANEXO 4.6

CONSTITUCION DEL CIRCULO DE CALIDAD

NOMBRE DEL CIRCULO: _____ FECHA DE INICIO: _____
 TIENDA: _____ LUGAR DE REUNION: _____
 DIA DE REUNION: _____ HORA DE REUNION: _____

PARTICIPANTES

| | | |
|--|----------------------------|-------------------|
| L I D E R | NOMBRE: _____ | EDAD: _____ |
| | DIRECCION: _____ | TELEFONO: _____ |
| | PUESTO: _____ LINEA: _____ | ANTIGÜEDAD: _____ |
| I N T E G R A N T E S | NOMBRE: _____ | EDAD: _____ |
| | DIRECCION: _____ | TELEFONO: _____ |
| | PUESTO: _____ LINEA: _____ | ANTIGÜEDAD: _____ |
| | NOMBRE: _____ | EDAD: _____ |
| | DIRECCION: _____ | TELEFONO: _____ |
| | PUESTO: _____ LINEA: _____ | ANTIGÜEDAD: _____ |
| | NOMBRE: _____ | EDAD: _____ |
| | DIRECCION: _____ | TELEFONO: _____ |
| | PUESTO: _____ LINEA: _____ | ANTIGÜEDAD: _____ |
| | NOMBRE: _____ | EDAD: _____ |
| DIRECCION: _____ | TELEFONO: _____ | |
| PUESTO: _____ LINEA: _____ | ANTIGÜEDAD: _____ | |
| NOMBRE: _____ | EDAD: _____ | |
| DIRECCION: _____ | TELEFONO: _____ | |
| PUESTO: _____ LINEA: _____ | ANTIGÜEDAD: _____ | |

PROGRAMA DE FORMACION DE CIRCULOS DE CALIDAD

| ACTIVIDADES | SESIONES | | | | | | | | | | | |
|---|----------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|
| | SEMANAS | | | | | | | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| INTRODUCCION | E | | | | | | | | | | | |
| | R | | | | | | | | | | | |
| POPEL DEL COMITE CENTRAL, CO-ORDINADOR, LIDER E INTEGRANTE DEL CIRCULO. | E | | | | | | | | | | | |
| | R | | | | | | | | | | | |
| PROCESO DE SOLUCION DE PROBLEMAS | E | | | | | | | | | | | |
| | R | | | | | | | | | | | |
| TECNICAS BASICAS: -TORMENTA DE IDEAS | E | | | | | | | | | | | |
| | R | | | | | | | | | | | |
| -SELECCION DE PROBLEMAS | E | | | | | | | | | | | |
| | R | | | | | | | | | | | |
| -DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO | E | | | | | | | | | | | |
| | R | | | | | | | | | | | |
| -RECOPIACION DE DATOS -ANALISIS DE PARETO | E | | | | | | | | | | | |
| | R | | | | | | | | | | | |
| -GRAFICAS E HISTOGRAMAS | E | | | | | | | | | | | |
| | R | | | | | | | | | | | |
| TECNICAS AVANZADAS: -GRUPO NOMINAL | E | | | | | | | | | | | |
| | R | | | | | | | | | | | |
| -DIAGRAMA DE PORQUE-PORQUE -DIAGRAMA DE COMO-COMO | E | | | | | | | | | | | |
| | R | | | | | | | | | | | |
| -ANALISIS DE CAMPO DE FUERZA | E | | | | | | | | | | | |
| | R | | | | | | | | | | | |
| -ESTRATIFICACION -GRAFICAS DE CONTROL | E | | | | | | | | | | | |
| | R | | | | | | | | | | | |
| PROCESO DE PRESENTACION ANTE LA GERENCIA | E | | | | | | | | | | | |
| | R | | | | | | | | | | | |
| CONTROL Y SEGUIMIENTO DE LA PROPUESTA | E | | | | | | | | | | | |
| | R | | | | | | | | | | | |

E=Tiempo estimado

R=Tiempo real

| REPORTE DE ACTIVIDADES | | FECHA: _____ |
|---|----------------|--|
| EMPRESA: _____ | CIRCULO: _____ | |
| PROBLEMA TRATADO: _____ _____ _____ | | |
| ASISTENTES: _____ _____ _____ | | |
| PUNTOS TRATADOS: _____ _____ _____ _____ _____ | | CONCLUSIONES: _____ _____ _____ _____ _____ |
| ACTIVIDADES A REALIZAR: _____ _____ _____ _____ | | RESPONSABLES DE REALIZARLAS: _____ _____ _____ _____ |
| PUNTOS A TRATAR EN LA PROXIMA REUNION: _____ _____ _____ _____ | | FECHA DE LA PROXIMA REUNION: _____ HORA: _____ LUGAR: _____ OBSERVACIONES PARA LA PROXIMA REUNION: _____ _____ |

EVALUACION DE EFECTIVIDAD DEL CIRCULO DE CALIDAD

Marque el cuadro que usted piense corresponde a las características que muestra el círculo de calidad donde está participando.

| | | | |
|------------|--|-------------------|--|
| CLIMA | <input type="checkbox"/> Indiferencia <input type="checkbox"/> Aburrimiento <input type="checkbox"/> Participación <input type="checkbox"/> Interés | CONSENSO | <input type="checkbox"/> Acciones premeditadas <input type="checkbox"/> Desacuerdo en las decisiones <input type="checkbox"/> Se procura llegar a un acuerdo <input type="checkbox"/> Hay un verdadero compromiso |
| DISCUSION | <input type="checkbox"/> Desequilibrada <input type="checkbox"/> Irrelevante <input type="checkbox"/> Equilibrada <input type="checkbox"/> Relevante | CRITICA | <input type="checkbox"/> Produce tensión <input type="checkbox"/> Ataques personales <input type="checkbox"/> Crítica constructiva <input type="checkbox"/> Discusión abierta |
| OBJETIVOS | <input type="checkbox"/> No claros <input type="checkbox"/> Conflictivos <input type="checkbox"/> Comprendidos <input type="checkbox"/> Aceptados | PLAN DE ACCION | <input type="checkbox"/> Asignaciones no claras <input type="checkbox"/> Dudas sobre lo que se va a hacer <input type="checkbox"/> Asignaciones claras <input type="checkbox"/> Aceptada |
| ATENCION | <input type="checkbox"/> Se ignoran ideas <input type="checkbox"/> No hay atención <input type="checkbox"/> Se atiende a las ideas <input type="checkbox"/> Se respetan ideas | LIDERAZGO | <input type="checkbox"/> Dominante <input type="checkbox"/> Arbitrario <input type="checkbox"/> Democrática <input type="checkbox"/> Participativo |
| DESACUERDO | <input type="checkbox"/> Se elimina el conflicto <input type="checkbox"/> Mal enfrentados <input type="checkbox"/> Aceptación del conflicto <input type="checkbox"/> Expresión abierta de las diferencias | RETROALIMENTACION | <input type="checkbox"/> Evasión a la evaluación <input type="checkbox"/> Opiniones fuera de reunión <input type="checkbox"/> Análisis del funcionamiento <input type="checkbox"/> Autoevaluación en la reunión |

CUESTIONARIO DE EVALUACION

COMERCIALIZADORA
S.A. DE C.V.

FECHA: _____

SUCURSAL: _____

PUESTO DESEMPEÑADO: _____

CUESTIONARIO DE EVALUACION DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD

Lea y conteste cuidadosamente las preguntas que a continuación se exponen:

1.- ¿Cree usted que sean de utilidad para la compañía los círculos de calidad?

SI ()

NO ()

¿Por qué? _____

2.- ¿Cree usted que ha recibido suficiente información sobre los círculos de calidad?

SI ()

NO ()

¿Por qué? _____

3.- Enumere tres ventajas de los círculos de calidad.

4.- ¿Estaría usted dispuesto a participar en los círculos de calidad?

SI ()

NO ()

¿Por qué? _____

5.- ¿Considera que los círculos de calidad permiten mejorar las condiciones de trabajo y calidad?

SI () No ()

¿Por qué?

6.- ¿Considera que hasta el momento los círculos de calidad han sido llevados correctamente en la empresa?

SI () No ()

¿Por qué?

7.- Enumere tres de los logros que hasta el momento considere mas importantes de los círculos círculos de calidad?

8.- ¿Le gustaría que los círculos de calidad se implantarán en su tienda?

SI () No ()

¿Por qué?

9.- Anote alguna sugerencia que permita mejorar el desarrollo de los círculos de calidad

10.- ¿Qué respuesta ha percibido en sus compañeros de trabajo con respecto a la implantación de los círculos de calidad?

() Buena () Regular () Mala

¿Por qué?

11.- ¿Considera que ya se debe terminar el plan piloto de círculos de calidad e implantarlos en toda área de ventas?

SI () No ()

¿Por qué?

CONCLUSIONES

Un modelo para la implantación de círculos de calidad adecuado a las características y necesidades del área de ventas de Comercializadora, permite a su personal conocer los lineamientos necesarios para su correcta aplicación, funcionamiento y desarrollo en la empresa, proporcionando los requerimientos, fases y recomendaciones para su introducción en el área; asegurando con esto un alto grado de éxito.

La construcción de un modelo de implantación de círculos de calidad, debe adecuarse a las características de cada empresa, ya que éste varía de acuerdo al tamaño, giro o área en donde se deseen implementar, porque si las circunstancias son diferentes entre las áreas de una misma empresa, es aún mayor la diferencia cuando se trata de empresas con diferentes actividades.

Es muy importante realizar un estudio de la empresa y área donde se pretende introducir círculos de calidad, ya que se deben observar aspectos que influyen directamente en su desarrollo como el ambiente

organizacional, participación y entusiasmo de los empleados del área, relación de los empleados con la gerencia, etc.; que son aspectos que deben ser bien evaluados ya que son intangibles y difíciles de valorar.

Antes de realizar las presentaciones de los círculos de calidad ante el personal de la empresa se recomienda primero realizar un análisis sobre aspectos importantes que pueden influir en su implantación, es decir una evaluación en este caso del área de ventas para lo cual los puntos que se deben estudiar tienen que ver con una evaluación de las gerencias y mandos intermedios, los empleados y los clientes, con el fin de hacer un reconocimiento real del área.

En el caso de Comercializadora el precursor de esta implantación es el gerente general de ventas, por lo que es importante que él inicie la formación de un equipo con los empleados de más alto nivel en el área de ventas, para conseguir la aceptación de los círculos de calidad en su etapa inicial, ya que las personas que los deben impulsar son quienes tienen conocimientos reales del área, así como también los que mayormente deben estar interesados en construir una empresa competitiva y

de calidad. Para conseguir dicha aceptación deberán realizar presentaciones contando con información y argumentos suficientes, así como los estudios sobre el ambiente organizacional actual en la empresa, para que de esta manera se asegure su apoyo.

En el caso de la presentación ante los mandos intermedios se deberá tener un especial cuidado en que éstos no sientan amenazada su autoridad con los círculos de calidad, para esto se les deberá hacer partícipes de manera directa en éstos; es conveniente que la presentación a este nivel se realice en dos fases para facilitar tanto la presentación como la convocatoria a ofrecerse como voluntarios, además este equipo deberá servir como base para la formación del comité central.

La inclusión de un asesor externo puede ser muy favorable, pues contribuiría con sus conocimientos y experiencia al éxito de la etapa de implantación y posterior desarrollo.

Las presentaciones deberán tener como principal objetivo dar a conocer a los empleados del área de ventas los beneficios de los círculos de calidad, así

como dar a conocer la intención de implantarlos en el área, consiguiendo que los empleados conozcan y apoyen la iniciación del plan piloto, que de acuerdo a las condiciones de Comercializadora requiere que se dedique un análisis de los empleados de cada una de las tiendas, para determinar de esta manera en cuales sería más conveniente iniciar con el plan piloto.

Es recomendable que se realice la planeación del plan piloto después de llevar acabo el análisis del área de ventas para buscar la mejor forma de implantar los círculos de calidad, ya que se haya llevado acabo la presentación a todos los empleados para conocer sus actitudes y apoyo, de lo contrario todo el trabajo realizado no se cimentaría sobre bases sólidas y en caso de no ser aceptado todo el esfuerzo sería una pérdida de tiempo.

Una vez que se cumpla el plazo de terminación del plan piloto se deberá aplicar una evaluación al personal del área de ventas, para de esta manera determinar si es el momento adecuado para implantar los círculos en toda el área de ventas; además de que una vez que se determine la implantación en toda el área, no se deberá

realizar ésta de una sola vez, sino que lo más recomendable es programar esta implantación por grupos de cinco tiendas y una vez completada la implantación en el primer grupo deberá continuar con el siguiente hasta cubrir toda el área.

Es indispensable diseñar un sistema para la presentación de propuestas ante la gerencia ya que se debe delinear el procedimiento para realizarlas, el cual permita presentar el proyecto a las personas indicadas teniendo de antemano la información y argumentos suficientes para la toma de decisiones; con respecto a la aceptación o rechazo se deberá tener especial atención de que si es rechazada, la gerencia de ventas deberá explicar de una forma adecuada y clara los argumentos evitando propiciar un desanimo entre los integrantes que presentaron la propuesta; así como también si es aceptada deberá asegurar que se cumplan todos los requerimientos para la puesta en marcha, que los miembros de los círculos de calidad conozcan el desarrollo de la implantación y asegurarse que se le dé seguimiento a la misma.

Los reconocimientos juegan un papel muy importante

para el buen desarrollo de los círculos de calidad y por lo tanto se debe elaborar un buen paquete para asegurar que se reconozca el esfuerzo realizado por los integrantes de los círculos en toda la empresa; no se deberá olvidar que los reconocimientos no necesariamente deberán ser estáticos conforme al desarrollo de los círculos de calidad, en la etapa del plan piloto se podrán establecer reconocimientos que permitan divulgar los logros que van obteniendo los círculos, y conforme a su desarrollo lo más conveniente es establecer reconocimientos de tipo económico que permitan mantener el entusiasmo permanente del personal.

La implantación de círculos de calidad adecuados a los requerimientos y características de Comercializadora, son un buen elemento para introducir a la empresa al desarrollo de la calidad y solucionar sus problemas actuales sobre productividad y competitividad, sirviendo de base para la introducción posterior de otras herramientas sobre calidad que se deseen implantar en la organización.

B I B L I O G R A F I A

- Barra, Ralph. **Círculos de calidad en operación: estrategia práctica para aumentar la productividad y las utilidades.** México, McGraw-Hill, 1987.
- Berry, Thomas H. **Cómo gerenciar la transformación hacia la calidad total.** Colombia, McGraw-Hill, 1992.
- Chiavenato, Idalberto. **Introducción a la teoría general de la administración.** México, McGraw-Hill, 1989. 3a.ed..
- Feigenbaum Armand V. **Control total de la calidad.** CECSA. México 1986.
- Fernández Arena, José A. **El proceso administrativo.** México, Diana, 1990. 2a. ed.
- Ishikawa, kaoru. **¿Qué es el control total de la calidad: modalidad japonesa.** Norma, Colombia 1989.
- Koontz, Harold /Heinz Weihrich. **Elementos de administración.** México, McGraw-Hill, 1992. 5a ed.
- León Betancourt, Alberto. **Organizaciones y administración: Un enfoque de sistemas.** México, Norma, 1985.
- Lock, Dennis /David J. Smith. **Cómo gerenciar la calidad total: Estrategias y técnicas.** Colombia, Legis, 1991.
- Mercado H., Salvador. **Administración aplicada: teoría y práctica.** México, Limusa 1990. 1a. parte.
- Munch Galindo, L. / García Martínez José. **Fundamentos de administración.** México, Trillas, 1986.
- Palom Izquierdo, Francisco Javier. **Círculos de calidad: teoría y práctica.** Barcelona España, Marcombo Boixareu 1987. Colección productiva.
- Reyes Ponce, Agustín. **Administración de empresas: teoría y práctica.** México, Limusa, 1990. Vol.1-2.

Robson, Mike. **Círculos de calidad en acción.** México, Ventura, 1992.

Saavedra Gómez, Eduardo. **Control total de la calidad: como una estrategia de comercialización.** Colombia, Legis, 1991.

Thompson Philip C. **Círculos de calidad: Cómo hacer que funcionen.** Colombia, Norma, 1984.