



24  
28j

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

---

**FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES  
COORDINACION DE ADMINISTRACION PUBLICA**

**CONTROL TOTAL DE CALIDAD  
DISEÑO E IMPLANTACION DEL PROGRAMA  
DE CONTROL TOTAL DE CALIDAD EN CONASUPO**

**T E S I N A**

**QUE PARA OPTAR POR EL TITULO DE  
LICENCIADO EN CIENCIAS POLITICAS  
Y ADMINISTRACION PUBLICA  
(ESPECIALIDAD EN ADMINISTRACION PUBLICA)**

**P R E S E N T A  
MIGUEL ANGEL BERNAL CONTRERAS**

**DIRECTOR DE TESINA: LIC. GABRIEL CAMPUZANO PANIAGUA**

**MEXICO, D. F.**

**ENERO DE 1995**

**FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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 esta 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.

**DEDICO ESTA OBRA A QUIENES TANTO CONTRIBUYERON PARA  
POSIBILITAR SU REALIZACION Y DE QUIENES SOLO HE RECIBIDO  
APOYO, CONFIANZA Y CARIÑO A LO LARGO DE LA VIDA**

**EN ESPECIAL A MIS PADRES**

***LUIS BERNAL SERRANO  
MA. DE LA PAZ CONTRERAS DE BERNAL***

**QUIENES INCULCARON Y FOMENTARON EN MI EL ENTUSIASMO, LA  
RESPONSABILIDAD Y EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS QUE NOS  
TRAZAMOS**

***LOS QUIERO MUCHO***

**A MI ESPOSA**

***ERIKA C. MEDRANO MIRANDA***

**POR SU PACIENCIA, EMPUJE, COMPRENSION  
Y SOBRE TODO, POR SU AMOR DEMOSTRADO**

***A NUESTRA PEQUEÑA VALERIA AIME***

**A MIS HERMANOS**

***MARICELA, ENRIQUE, PATRICIA, ANA,  
LETICIA, JAVIER, ROCIO Y MARGARITA***

**POR LA UNION Y FORTALEZA QUE SIEMPRE HAN MANIFESTADO**

***A MIS TIOS, TIAS, SUEGROS Y CUÑADOS***

***A MIS PRIMOS Y SOBRINOS, PARA QUE CON ESTE EJEMPLO PUEDAN  
ASPIRAR A OBTENER LO MAS BELLO DE LA VIDA QUE ES EL SABER***

**CON GRATITUD A MIS GRANDES AMIGOS, DE QUIENES MUCHO HE  
APRENDIDO Y POR QUIENES GUARDO ESPECIAL APRECIO**

LIC. EDGAR SALGADO COCHEGRUS

LIC. MA. EUGENIA CORRALES ESCALANTE

LIC. FRANCISCO JAVIER RAMIREZ CUEVAS

C. ABRAHAM NUÑEZ PADILLA

LIC. RICARDO MORENO NORIEGA

LIC. JORGE PEREZ ORDOÑEZ

C. JESUS CASTILLO HERNANDEZ

**AGRADEZCO LAS VALIOSAS OBSERVACIONES DE MI ASESOR Y MIS  
SINODALES PARA ENCAUZAR Y AFINAR LOS ENFOQUES AQUI PLANTEADOS  
Y CON ELLO ENRIQUECER MIS CONOCIMIENTOS EN LA MATERIA**

PROF. GABRIEL CAMPUZANO PANIAGUA

PROF. RIGOBERTO LEON BERBER

PROF. OSCAR DIEGO BAUTISTA

PROF. RINA AGUILERA HINTELHOLHER

PROF. JOSE LUIS GUTIERREZ FRAGOSO

## **CONTENIDO**

	<b>PAG.</b>
<b>INTRODUCCION</b>	<b>4</b>
<b>1. ANTECEDENTES GENERALES DEL CONTROL TOTAL DE CALIDAD</b>	<b>9</b>
1.1 Origen y evolución	10
1.2 El Control Total de Calidad y su enfoque generacional	19
1.3 Enfoque del Control Total de Calidad dentro de las organizaciones	21
1.4 Características básicas del Control Total de Calidad	23
1.5 Principales herramientas para el Control Total de Calidad	28
<b>2. SITUACION DE LA COMPAÑIA NACIONAL DE SUBSISTENCIAS POPULARES (CONASUPO), 1993-1994</b>	<b>34</b>
2.1 Objetivo y Atribuciones	35
2.2 Función Social	36
2.3 Estructura Orgánica y Funcional	38
2.4 Estructura Ocupacional	47
2.5 Situación de CONASUPO en 1993-1994	50
<b>3. IMPLANTACION DEL PROGRAMA DE CONTROL TOTAL DE CALIDAD</b>	<b>55</b>
3.1 El Programa de Control Total de Calidad en CONASUPO	56
3.2 Primera Etapa: Capacitación Básica sobre Calidad Total	59

	<b>PAG.</b>
3.3 Segunda Etapa: Formación de los Promotores de la Calidad	62
3.4 Tercera Etapa: Por un Ambiente de Calidad en el Trabajo	64
3.5 Cuarta Etapa: Coordinación, Liderazgo y Orientación del Proceso de Control Total de Calidad	66
3.6 Quinta Etapa: Proceso de Mejora Continua	67
<b>4. PERSPECTIVAS Y CONCLUSIONES GENERALES</b>	<b>70</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>83</b>

## **INTRODUCCION**

La dinámica económica, política y social que se ha venido generando en todo el país durante la administración 1988-1994, ha demandado en forma permanente la modernización de los esquemas funcionales y organizacionales de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, a efecto de que puedan reestructurarse y con ello dar respuesta más ágil a las necesidades, peticiones y servicios de la población en general.

La modernización, bajo este contexto, se traduce en el punto neurálgico en el que las dependencias y entidades se circunscriben para dar pronta atención a una sociedad cada vez más demandante.

El desafío del gobierno señalado, como lo asevera Omar Guerrero<sup>1</sup>, consiste en contar con instituciones y, dentro de éstas, con mecanismos que garanticen y satisfagan las demandas sociales, entendidas éstas como los programas de bienestar social (seguridad, salud, asistencia pública, bienestar social), entre otros.

Las acciones de modernización de la Administración Pública Federal han cobrado una permanente y continua relevancia durante el sexenio señalado. Su aplicación y operatividad se encuentran enmarcados dentro de los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994; del Programa Nacional de Modernización de la Empresa Pública 1990-1994; del Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1990-1994; de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, de la Ley Federal de Entidades Paraestatales y su reglamento; así como del Acuerdo Nacional para la Elevación de la Calidad y la Productividad. Dentro

---

<sup>1</sup> Omar Guerrero. El Estado en la Era de la Modernización, Pág. 84

de cada uno de ellos se manifiesta la evidente obligatoriedad que dentro de las dependencias y entidades se instituyan y establezcan los mecanismos necesarios que permitan dar paso a las acciones de modernización del Gobierno Federal.

La modernización, entre otros aspectos, es fundamental para legitimar las funciones de la Administración Pública ante la población en general, ésta se ha constituido en un mecanismo de apoyo útil para la reorganización del aparato administrativo "La modernización administrativa no es una moda; es un recurso útil para contar con un aparato administrativo eficaz y para ampliar los consensos sociales"<sup>2</sup>.

Se ha mencionado la evidente necesidad de llevar a cabo acciones de modernización dentro del aparato administrativo y de su obligatoriedad, no obstante, es indispensable saber su connotación en forma genérica. De acuerdo con el Glosario de Términos de Auditoría, Control y Responsabilidades, de la extinta Secretaría de Programación y Presupuesto, Modernización Administrativa "constituye un proceso de cambio a través del cual las dependencias y entidades actualizan y/o incorporan nuevas formas de organización, adelantos tecnológicos y mejores comportamientos administrativo, operativo y del personal para alcanzar sus objetivos y otorgar a la población, servicios con mayor calidad y oportunidad, así como para actuar con mejores niveles de eficiencia"<sup>3</sup>.

De conformidad con la definición señalada, de la obligación y necesidad de incorporar esquemas de modernización para el cumplimiento de las atribuciones

---

<sup>2</sup> María del Carmen Pardo. *La Modernización Administrativa en México*, Pág. 157

<sup>3</sup> Secretaría de Programación y Presupuesto. *Glosario de Términos de Auditoría, Control y Responsabilidades*, Pág. 56

encomendadas, este estudio analiza el caso de la Compañía Nacional de Subsistencias Populares (**CONASUPO**), toda vez que dentro de este organismo se han instrumentado mecanismos y esquemas tendientes a dar cumplimiento a las acciones de modernización requeridas por la sociedad en su conjunto.

Dentro de los mecanismos que ha estado llevando a la práctica, la Institución analizó y ponderó la factibilidad de incorporar un **Programa de Control Total de Calidad**, dentro de su entorno, que coadyuve al cumplimiento de otros programas institucionales instaurados y, por ende, a los esquemas de modernización.

Es motivo del presente estudio dar a conocer la estrategia de instrumentación utilizada para poner en marcha el Programa de Control Total de Calidad en CONASUPO, las bondades generadas con su aplicación, así como algunas perspectivas y conclusiones generales dentro de la Administración Pública Federal.

Para ello, se considera pertinente dividir el estudio que ahora nos ocupa en cuatro capítulos.

El primer capítulo da a conocer en forma genérica los antecedentes del Control Total de Calidad, sus conceptos, principales teóricos y las características del Programa de Calidad Total.

Dentro del segundo capítulo se detalla la situación que priva en la Compañía Nacional de Subsistencias Populares al año 1994, destacando su objetivo, función social, así como su estructura orgánica y ocupacional.

**El tercer capítulo da a conocer la estrategia general que se ha estimado pertinente instrumentar, para poner en práctica el Programa de Control Total de Calidad en toda la Institución.**

**Finalmente, en el capítulo cuarto se lleva a cabo una semblanza general del Programa, en el cual, se ponderan las bondades generales del mismo y sus limitaciones que podría tener dentro de la Administración Pública Federal, así como algunas perspectivas generales de viabilidad y aplicación práctica dentro de la CONASUPO.**

## **1. ANTECEDENTES GENERALES DEL CONTROL TOTAL DE CALIDAD**

## 1.1. ORIGEN Y EVOLUCION

El concepto de Control Total de Calidad ha existido desde hace décadas y se ha manifestado en diversas formas. Su naturaleza, nombre e importancia han sido sometidos a cambios constantes a través del tiempo. Podría pensarse, incluso, que el concepto o el proceso de "Calidad Total" en cualquier empresa productiva o de servicio representa una moda pasajera; no obstante, la realidad demuestra lo contrario, ya que actualmente la Calidad Total se constituye en una de las condiciones básicas de competitividad y garantía de cualquier organización, independientemente de la rama en que se desempeñe "La Calidad se ha constituido en la base del crecimiento sostenido y la confianza de las empresas modernas de esta década"<sup>4</sup>.

La Calidad Total es un concepto que ha evolucionado desde sus etapas de función puramente reactiva, es decir, de inspección final de un proceso productivo - acabado último -, hasta su importancia moderna de directriz de la estrategia competitiva.

No obstante, antes de continuar avanzando convendría cuestionarse ¿cuál es el significado de Control Total de Calidad?, ¿cuáles son sus características?. Etimológicamente la palabra "**control**" constituye la comprobación y la inspección; "**total**" se refiere a lo completo, al conjunto de varias partes que forman un todo y "**calidad**" representa el conjunto de cualidades o propiedades de una cosa o persona que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie, así como la superioridad y excelencia de alguna cosa.

---

<sup>4</sup> Howard, Gitlon. Planificando para la Calidad, la Productividad y una Posición Competitiva. Pág 43

Al relacionar estas definiciones se puede identificar que el término de *calidad total* se orienta al sentido de comprobación de las características de los productos o servicios en su totalidad, es decir, va encaminada a definir que algunos bienes o servicios detentan intrínsecamente las mejores cualidades. Pero no es así, la *calidad total* es un concepto más amplio, no es un método o una técnica específica para medir las características de un producto en relación a los parámetros ideales. Es, por el contrario, un nuevo planteamiento teórico, una nueva actitud, una diferente y complementaria manera de administrar una organización o empresa.

Antes de describir las principales características y naturaleza del concepto de *Control Total de Calidad*, de forma sucinta se analizará la evolución que éste ha tenido desde su nacimiento hasta la fecha.

El concepto inicialmente se conoció como "*Control de Calidad*" o "*Calidad de Producto*" y surge a partir de la era de la producción en masa, como parte de las enseñanzas de la administración científica de Frederick Taylor, con el advenimiento de la Revolución Industrial, en la cual la verificación de la *calidad* le correspondía a los superiores o capataces mediante la inspección del trabajo final de sus subordinados. Es durante esta época, cuando la aparición de los procesos de producción y la especialización del trabajo cobra relevancia, al iniciarse la verificación final sobre la calidad del producto producido y generado en grandes escalas.

Esta producción en masa, a la vez que conllevó a grandes beneficios económicos, generó problemas para poder llevar a cabo una efectiva verificación

de la calidad de los productos elaborados en serie, por lo que diversos teóricos se abocaron a subsanar, en la medida de lo posible, dicha problemática.

No fue sino hasta los años treinta que el matemático W. A. Shewart introdujo el control de calidad estadístico, proporcionando un método para controlar económicamente la calidad en medios de producción en masa. Sostenía que utilizando las técnicas de estadística y de probabilidad resultaba más fácil comprender y controlar la variabilidad de un proceso o de un producto. No obstante, es a partir de los últimos años de la década de los cuarenta (particularmente después de la Segunda Guerra Mundial) y en el lapso de las décadas de 1950, 1960 y de 1970 a la fecha, que comenzó a desarrollarse un concepto más amplio del significado de **Control de Calidad**.

Entre los teóricos más destacados se encuentra el Dr. W. Edwards Deming, de quien a la fecha aún se siguen manejando y aplicando sus teorías en diversas empresas y organizaciones a nivel mundial. Influenciado por las enseñanzas de W. Shewart, su principal interés fue la **aplicación de las técnicas estadísticas** pues consideraba que su uso frecuente garantizaba una competitividad positiva en el mercado para que, a partir de ello, se buscaran mejoras continuas en las diversas fases de un proceso, usando lo que después se conoció como el "**Ciclo Deming**" (**PHVA.- Planear, Hacer, Verificar y Actuar**). Así, la filosofía de este autor con respecto al Control de Calidad se caracteriza por:

- ✓ *Un proceso de Calidad debe iniciarse básicamente en la alta dirección y desdoblarse hasta los niveles más bajos.*
- ✓ *Es necesario y conveniente que en el proceso de Calidad intervenga todo el personal de una organización o empresa.*

- ✓ *El proceso de Calidad está orientado a servir siempre mejor al cliente.*

Otro de los destacados teóricos en materia de Control de Calidad es el Dr. Joseph M. Jurán quien, en correlación con el Dr. Deming, ha contribuido enormemente para el desarrollo de este concepto. Jurán analiza y destaca la importancia de la planeación, organización y administración de los programas de Calidad. Considera que la Calidad debe controlarse en cada una de las etapas de un proceso, aunque no debe implantarse como un sistema mecánico. Puede señalarse que el enfoque de Jurán al Control de Calidad y su administración está constituido por dos partes:

- ✓ *La misión de la empresa u organización, en términos del suministro de productos y servicios adecuados a las especificaciones del cliente.*
- ✓ *La función de la alta dirección en cuanto a liderazgo para proporcionar los recursos requeridos, alentar la participación y el desarrollo de sistemas de políticas, metas, planes, medición y control de la Calidad.*

No obstante lo anterior, es preciso destacar que el aspecto fundamental de su teoría se enmarca en el **proceso de planeación**, ya que lo considera como un punto vital para que las mejoras se conviertan en una actividad continua, misma que deberá ser provocada por los altos directivos de la empresa u organización.

Así como Deming y Jurán, Philip B. Crosby ha tenido una destacada contribución en materia de Calidad. La idea esencial del movimiento de Calidad de Crosby es la **prevención**, sosteniendo que la búsqueda de la Calidad en cualquier empresa u organización no debe significar erogaciones sino, al contrario, debe ser gratis. De

esta forma define que el principal objetivo de las empresas y organizaciones de cualquier actividad económica llámese de producción o de servicios, al implantar un Sistema de Calidad debe de ser "**Cero Defectos**".

Define que para que esto pueda realizarse, la Gerencia o la Alta Dirección debe estar convencida de las virtudes y bondades del Proceso de Calidad y propone varios lineamientos para los directivos a los que les llama **cuatro principios absolutos para la administración de la calidad**. Estos son:

- "1. La calidad implica cumplir con los requerimientos: la fijación de los requerimientos es una de las responsabilidades de la Gerencia, como también lo son los sistemas de comunicación y su efectividad.*
- 2. La Calidad proviene de la prevención: se deben eliminar las posibilidades de errores.*
- 3. El estándar de calidad es cero defectos: éste debe ser el estándar del desempeño personal de los empleados de una organización y que equivale a un cambio de actitud, propiciada de la Dirección hacia abajo.*
- 4. La medición de la calidad es el precio de la inconformidad" <sup>5</sup>.*

Define, así mismo, que el desempeño de las organizaciones o empresas es el reflejo de la actividad gerencial con respecto a la Calidad. Para ello, los altos directivos si buscan consolidar grandes mejoras, deben cambiar su manera de

---

<sup>5</sup> Philip B Crosby. La Calidad no Cuesta. El Arte de Cerciorarse de la Calidad. Pág. 40

pensar y abandonar los criterios convencionales para comprometerse con los cuatro principios absolutos de la administración de la Calidad definidos por éste.

Con lo anterior se afirma que la aportación de Crosby a los procesos de calidad se orienta a modificar la cultura laboral y organizacional y las actividades de los empleados y altos directivos para poder implantar mejoras en los procesos de producción o de servicio, y no tanto en la utilización de técnicas y herramientas estadísticas.

Un teórico más que ha aportado diversos principios en materia de Calidad es Armand V. Feigenbaum. Con este autor se comienza a manejar en forma íntegra el concepto de **Control Total de Calidad** como tal, siendo uno de los precursores en fijar los principios básicos al afirmar que la Calidad debe considerarse en todas las diferentes etapas del proceso y no sólo en la función de manufactura o en un proceso determinado.

Para el Dr. A. Feigenbaum el Control Total de Calidad "es un sistema efectivo del esfuerzo de varios grupos en una organización para la integración del desarrollo, del mantenimiento y de la superación de la Calidad, con el fin de hacer posibles mercadotecnia, ingeniería, fabricación y servicio, a satisfacción total del consumidor y al nivel más económico"<sup>6</sup>.

Dentro de los principios que maneja en su tesis, destaca el de **satisfacción total del cliente**. Afirma que para que una empresa u organización tenga éxito o

---

<sup>6</sup> Armand V. Feigenbaum. Control Total de la Calidad. Pág. 14

competitividad, debe orientar sus metas y objetivos a satisfacer las necesidades del cliente o del usuario de servicio, al más bajo costo posible.

Para ello, afirma que cada uno de los empleados deberá de comprometerse con la Calidad dentro de sus respectivas áreas de trabajo, independientemente del proceso de fabricación o de servicio en que se encuentre "el primer principio que debe de tomarse en cuenta es que la calidad es responsabilidad de todos"<sup>7</sup>.

Es preciso resaltar que al igual que los principales teóricos en materia de Calidad antes enunciados, Feigenbaum destaca la imperiosa necesidad de participación de la Alta Dirección en el proceso de Calidad Total, al crear éste los espacios y ambientes propicios que permitan al empleado desempeñar su trabajo de la mejor forma: "el control total de la calidad proporciona las bases fundamentales de la motivación de la Calidad positiva para todos los empleados y representantes de la compañía, desde altos ejecutivos hasta trabajadores de ensamble"<sup>8</sup>.

De fechas más recientes a los autores antes señalados, el teórico japonés Kaoru Ishikawa también contribuyó en gran medida a los principios y filosofía de la Calidad Total. Este destacado escritor es considerado en el Japón y en el mundo moderno, como el principal precursor de la administración de la Calidad Total, inspirándose en los trabajo de Deming y Jurán y, en menor medida, de Feigenbaum.

---

<sup>7</sup> Ibid. Pág. 43

<sup>8</sup> Ibid. Pág. 36

Su teoría es muy parecida a la del teórico Feigenbaum, no obstante que él mismo define en su libro titulado "*¿Qué es el Control Total de Calidad?*", que el enfoque de Feigenbaum del Control de Calidad Total incluye a muchas personas que no son especialistas y, por consiguiente, tienen limitaciones en cuanto a su contribución a la resolución de problemas: "todo individuo en cada división de la empresa deberá estudiar, practicar y participar en el Control de Calidad. Asignar especialistas de Control de Calidad en cada división, como lo propuso Feigenbaum, no es suficiente"<sup>9</sup>.

Ishikawa define que el Control Total de Calidad es "aquello donde todo individuo en cada división de la empresa deberá estudiar, practicar y participar en el control de calidad; para ello se exige la participación de todas las divisiones de una empresa u organización en donde se desarrollen, produzcan o vendan artículos o servicios que satisfagan las necesidades de los clientes"<sup>10</sup>. Así también define que el Control Total de Calidad cuenta con las siguientes seis características básicas:

- ✓ *Control de Calidad en toda la empresa, que constituye participación de todos los miembros de la organización.*
  
- ✓ *Educación y capacitación en Control de Calidad, término que representa un factor esencial pues se erige como el pilar de un programa de Calidad Total.*

---

<sup>9</sup> Kaoru Ishikawa. *¿Qué es el Control Total de Calidad?*. Pág. 85

<sup>10</sup> Ibid. Pág. 36.

- ✓ *Actividades de Círculos de Control de Calidad, que equivale a reuniones periódicas de grupos de trabajo para resolver problemas o deficiencias e innovar mejoras a los procesos.*
- ✓ *Auditorías de Control de Calidad, para llevar un seguimiento a los procesos de trabajo.*
- ✓ *Utilización de métodos estadísticos (gráficas) para contar con resultados objetivos y esquematizados.*
- ✓ *Actividades de promoción del Control de Calidad a escala nacional, es decir, divulgación, reconocimiento y juntas en las que se da a conocer los avances en la materia de Calidad Total.*

Dentro de sus principales contribuciones destaca el énfasis que hace sobre la necesidad imperiosa de que en toda empresa u organización se utilicen, en forma generalizada, las técnicas estadísticas ya que se constituyen en uno de los factores fundamentales para lograr el éxito deseado. Para ello, incorpora técnicas y herramientas de gran utilidad para el desarrollo de los procesos, así como para alcanzar las mejoras continuas, como el Diagrama de Hueso, de Pescado o también conocido como de Ishikawa, con el cual se vislumbra en forma íntegra las causas y efectos de un problema en particular; así también desarrolla y aplica el concepto de Círculos de Control de Calidad en las empresas, factor que ha resultado ser todo un aspecto revolucionario en las organizaciones para alcanzar las mejoras continuas esperadas.

Diversos teóricos más han trabajado y conceptualizado el Control Total de Calidad añadiendo consideraciones mínimas a los conceptos señalados, por lo que se puede afirmar que, en términos generales, los autores enunciados han sido los principales precursores en materia de Calidad Total.

## **1.2. EL CONTROL TOTAL DE CALIDAD Y SU ENFOQUE GENERACIONAL**

Como se puede observar, el concepto de Calidad Total ha venido evolucionando y perfeccionándose en forma acelerada a través del tiempo, mediante las aportaciones que en su momento han hecho los estudiosos en esta materia.

A manera de identificar con mayor precisión esta evolución, a continuación se describen las cinco generaciones en que se clasifica el Proceso de Calidad Total desde su concepción inicial hasta nuestros días, distinguiendo las aportaciones de los autores enunciados en el punto anterior, según el estudio presentado por Raúl Carvajal Moreno en un artículo denominado *"Hacia la quinta generación en Calidad Total"*<sup>11</sup>.

En éste define que la **Primera Generación**, que va de los años 1930 a 1959, aparece en los Estados Unidos con el control estadístico de la calidad, respaldado con normas y es llevado al Japón en 1945 por los doctores E. Deming y J. Jurán, incorporando el proceso de Control de Calidad con estandarización, inspección y aplicación del ciclo PHVA de Deming (Planear-Hacer- Verificar- Actuar).

---

<sup>11</sup> Raúl Carvajal Moreno. *"Hacia la Quinta Generación en Calidad Total"* en Revista de Calidad Total, Perspectivas. Págs. 48 y 49

**La Segunda Generación**, que se ubica en la década de los 60, se desarrolla en Japón con la participación del Dr. K. Ishikawa y centra el Control de Calidad en la satisfacción del cliente, calidad en el diseño y desarrollo de nuevos productos, a través del mejoramiento de los procesos en toda la empresa, la coordinación interfuncional, así como la introducción de los Círculos de Calidad.

**La Tercera Generación**, que se inserta en la década de los 70, plantea alta calidad en los productos y bajos costos de producción a través del Control Total de Calidad, promovido por la Alta Dirección. Se ejerce el control estadístico y retroalimentación de cada etapa del proceso de producción, aunado a acciones para mejorar la calidad de vida de los trabajadores. Son desarrollados ampliamente los Círculos de Calidad para aplicar mejora continua y se coordinan los esfuerzos de toda la organización para lograr el Control Total de la Calidad. El autor destaca que en esta generación se pudieron alcanzar los objetivos trazados en virtud del cambio constante en los deseos de los consumidores.

En la década de los 80, de acuerdo con dicho autor, se desarrolla la **Cuarta Generación** y en ella se incorporan métodos para los procesos de mejoramiento de la calidad con aportaciones de Deming y Crosby para "Hacer las cosas bien desde la primera vez". Se enfatiza con la aplicación de ciclos rápidos de desarrollo de productos o servicios para adecuarse o adelantarse a los requerimientos y deseos del cliente.

**La Quinta Generación**, que se inscribe en esta década, busca profundizar en la visión táctica para lograr productos o servicios con ventajas competitivas, centrandó su atención en la planeación y administración estratégica para dirigir los trabajos de todos los empleados hacia las metas claves.

De acuerdo a lo que afirma Raúl Carvajal Moreno, actualmente nos encontramos en la Quinta Generación. Sin embargo pretender verificar si nos encontramos en la cuarta o quinta generación no es materia de este estudio, lo más relevante es identificar que la definición de lo que es la Calidad Total y lo que comprende en su entorno, ha cambiado y desarrollado en forma rápida.

### **1.3. ENFOQUE DEL CONTROL TOTAL DE CALIDAD DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES**

De acuerdo al análisis presentando sobre la evolución que ha tenido el simple concepto de **Calidad** a **Control Total de Calidad**, se aprecia que lejos de desvanecerse ha tenido una gran consolidación que se ha visto permanentemente enriquecida con las aportaciones de los diversos teóricos. En este sentido puede decirse que, en términos generales, la Calidad Total de ser un proceso final, se ha convertido en una herramienta fundamental de la administración actual para imprimir acciones de modernización o de fortalecimiento de una empresa u organización, ya sea privada o de gobierno federal e independientemente de sus características operacionales internas.

El Control Total de Calidad se encauza en el concepto moderno de la administración de empresas, el cual es guiado con la participación plena de la **Alta Dirección**, que se orienta a la búsqueda continua del mejoramiento de la calidad en todas las actividades y procesos de una organización, ya sea para acrecentar su posición dentro del mercado económico y con ello asegurar su permanencia, o bien, para alcanzar los objetivos y metas trazados al más bajo costo posible, mediante un enfoque de racionalización.

Es un concepto de integración total que da primacía a la calidad en todo:

- ✓ Al producto terminado, a los servicios e insumos.
- ✓ A las relaciones humanas, integración de los equipos de trabajo y calidad de vida en el trabajo y en la familia, que equivale a reconocer y valorar el papel y la tarea de un empleado dentro de una organización.
- ✓ Se basa en la prevención del error, en vez de la aplicación de correctivos al final del proceso.
- ✓ Controla la calidad partiendo del principio de autocontrol y autoinspección por parte del empleado.
- ✓ Toma de decisiones con base a datos y hechos, utilizando herramientas estadísticas y administrativas sencillas.
- ✓ Hace de la búsqueda de la mejora continua un hábito.
- ✓ Innovación constante en productos, servicios, procesos, insumos.
- ✓ Compromiso y participación en grupos de todo el personal desde la Dirección General hasta los operarios.
- ✓ Educación continua y entrenamiento sobre los procesos para la calidad y productividad, dirigido a todo el personal.

Este sistema de administración hace de la Calidad un objetivo común, fomentando en todo el personal una conciencia de "Hacer bien las cosas desde la primera vez"; hace de la utilización de datos y hechos el lenguaje común para la correcta toma de decisiones y, del trabajo de equipo, la práctica común de actuar.

El concepto de Calidad Total dentro de una empresa, ya sea productiva o de servicios, debe entenderse como un objetivo permanente de hacer bien las cosas, es un esfuerzo continuo de mejorar, más que un grado fijo de excelencia. Representa la actitud y el compromiso que tienen los empleados en el desarrollo de los servicios o productos o en las actividades cotidianas que llevan a cabo día con día "La calidad es un estándar de perfección a través del cual juzgamos si llevamos a término lo que nos propusimos, cuándo y como dijimos que lo haríamos, de manera que satisfaga las necesidades de nuestros clientes"<sup>12</sup>.

#### **1.4. CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DEL CONTROL TOTAL DE CALIDAD**

En el contexto global del Proceso de Control Total de Calidad se pueden distinguir, por su relevancia, las siguientes características básicas que a continuación se relacionan, las cuales se traducen, al mismo tiempo, en toda una filosofía que ha dado origen a que un número cada vez mayor de empresas y organizaciones se vayan incorporando a este proceso de cambio en aras de crear nuevas culturas de trabajo para incrementar sus niveles de productividad o lograr mayores beneficios sociales.

---

<sup>12</sup> Diane Bong y Rick Griggs. Calidad en el Trabajo. Pág. 1

De entre las principales características identificadas en el proceso de Control Total de Calidad se encuentran las siguientes:

1. Pone mayor énfasis en el elemento humano más que en la incorporación de nuevas tecnologías o procesos, es decir, se enfoca primordialmente a los empleados como el factor básico para la consecución de los objetivos trazados. Para ello se orienta fundamentalmente a la actitud, compromiso y capacitación de los empleados a efecto de que con ello se logren alcanzar las metas y servicios con la calidad requerida.
2. Incorpora la educación y capacitación como factores básicos para lograr el cambio en la cultura organizacional laboral. Contempla como filosofía que para hacer bien una cosa o actividad, primeramente se debe adiestrar y capacitar al empleado, fomentándole la idea del compromiso y la autorrealización en las actividades que desarrolla.
3. Dentro del proceso de Control Total de Calidad se busca respetar al empleado como un ser humano independiente, con lo cual una organización deberá buscar sentar las bases que permitan su desarrollo y, por ende, su autorrealización. Bajo esta premisa, cada empleado llevará un esquema de autocontrol en sus procesos de trabajo.
4. Lo anterior equivale a reconocer y valorar el esfuerzo que desempeña el empleado. Significa premiar en forma periódica y constante, por conducto de los directivos y gerentes, el desarrollo laboral de las personas dentro de una organización. Dicho premio no deberá contener un valor monetario sino al contrario, deberá ser significativo y estimativo, por lo que será reconocido

su esfuerzo mediante diversas alternativas tales como mensajes de felicitación, distinción en su labor, etc.. Son acciones que deberán emanar de la Alta Dirección y en la cual se busca motivar la participación de todos los empleados en los procesos de Calidad Total, a efecto de que cada uno intervenga en los proyectos de mejora definidos y determinados en un área en específico.

5. Rompe con las estructuras jerárquicas piramidales, incorporando estructuras más flexibles que conlleven a trabajar mediante grupos de trabajo. Equivale a trabajar en equipos de trabajo en una área determinada y en la cual se discute y opina libremente sobre los problemas comunes que aquejen a dicha área, así como en la resolución y toma de decisiones. De igual forma, a través de este mecanismo es factible la generación de ideas en todos los niveles ya que el Control Total de Calidad incorpora tanto a los empleados del último nivel como a los altos directivos en la resolución y mejoramiento de las actividades.
6. Detenta como premisa fundamental buscar asegurar la satisfacción del cliente, entendiéndose como cliente o usuario todo aquel ciudadano que requiere de un bien o de un servicio, ya sea de una empresa productiva o de una organización eminentemente de servicio. Por ello, al hablar del cliente se deberá pensar en aquellos elementos externos como son: proveedores, usuarios de un servicio, (en el caso de CONASUPO un "cliente externo" representaría el campesino, productores de maíz y frijol al cual se les ofrece un servicio por la compra de sus cosechas), así como los compañeros de un área de trabajo (cliente interno) que reciben el producto de un trabajo terminado: proyectos, un oficio efectuado por una secretaria, una factura

para su pago correspondiente, etc.. En el momento que se le ofrezca al campesino el pago oportuno de sus cosechas o se le presente un proyecto de trabajo sin errores y oportunamente a un jefe inmediato superior, se podrá decir que se estarán satisfaciendo sus necesidades.

7. Dentro del Control Total de Calidad se define que en todo trabajo de una empresa u organización deberá existir un control dentro de su desarrollo y no al final de un proceso. Esto implica llevar un seguimiento y evaluación constante de los resultados que se vayan presentando dentro de un proceso y no cuando se concluya con un proceso o actividad en lo particular. Para ello es necesario que cada empleado controle el desarrollo de su propio proceso de trabajo y asegure, de esta manera, la calidad en su área de trabajo.
8. Se basa fundamentalmente en gráficas y herramientas de control para identificar los problemas más críticos y resolverlos. Permite percibir lo vital a efecto de priorizarlo: "las acciones en el trabajo deben estar orientadas hacia los pocos vitales y no hacia los muchos triviales; puede estar sumergido en la solución de multitud de problemas secundarios y dejar poco tiempo y energías a lo fundamental"<sup>13</sup>.
9. Las decisiones, aplicación de nuevos lineamientos y proyectos, además de llevarse a cabo en forma grupal por equipos de trabajo, deberán de fundamentarse sobre hechos y datos concretos. Significa hablar, considerar

---

<sup>13</sup> Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Ideas Actuales sobre Control Total de Calidad, Pág. 32.

y actuar no sobre suposiciones y conjeturas, sino sobre datos previamente trabajados con las herramientas y técnicas de control.

10. La Alta Dirección, Gerencia o los niveles superiores de una organización deberán estar convencidos de las bondades del Control Total de Calidad y deberán participar activamente en este proceso. Estos niveles serán un factor decisivo y clave para que pueda llevarse a cabo un programa de Calidad Total en toda la organización, ya que cuenta con la jerarquía para propiciar y promover la participación de todos los empleados.
11. Asimismo, dentro del Control Total de Calidad es básico fomentar la participación de los empleados en la planeación, solución y control de problemas. Por ello, una característica esencial de este proceso es fomentar grupos de trabajo adicionalmente a los de una área común y específica llamados Círculos de Control Total de Calidad y Grupos de Mejora Continua, los cuales son grupos de elementos adiestrados en los conceptos de la Calidad Total y que voluntariamente trabajan en proyectos de mejora, siguiendo la metodología de la Ruta de la Calidad y del Ciclo de Control, apoyándose en las herramientas y mecanismos de control.
12. Otra de las características básicas del Control Total de Calidad es la de mantener y disponer de espacios y entornos adecuados dentro de la organización para que el empleado pueda desarrollar sus actividades cotidianas en un ambiente de limpieza y confort. Se parte de la premisa que dentro de la Calidad Total es básico que exista un ambiente de trabajo agradable, ya que no se puede desarrollar un trabajo ni emprender

proyectos de mejora a los procesos y actividades si no se tienen las condiciones adecuadas mínimas, ya sean de trabajo, físicos o mentales.

Por ello es fundamental la participación activa tanto de la empresa u organización, como de los propios empleados por ser ellos los protagonistas de las tareas cotidianas: "es responsabilidad de la empresa y de los trabajadores organizar, mantener y mejorar permanentemente los lugares de trabajo, como una forma de dar a cada persona un sitio adecuado para su labor, su desarrollo y para lograr, por este medio, los índices de calidad y productividad que se requieren"<sup>14</sup>.

En general estas son las características fundamentales que conforman el Control Total de Calidad y que deberán considerarse en mayor o menor medida para llevar a cabo un Programa de Calidad Total dentro de una empresa u organización. Para ello, cada una deberá analizar y ponderar las condiciones organizacionales, laborales, de política interna, entre otros aspectos, que privan en su entorno, a efecto de llevar a cabo su instrumentación en forma gradual y paulatina de acuerdo a sus características específicas, tal y como lo requiere este proceso.

#### **1.5. PRINCIPALES HERRAMIENTAS PARA EL CONTROL TOTAL DE CALIDAD**

Como en todo proceso, el Control Total de Calidad se apoya en diversas técnicas y herramientas cuya aplicación por ser sencilla, práctica y lógica facilita

---

<sup>14</sup> Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Las 9s. Nueve Aspectos Claves para un ambiente de Calidad en el Trabajo. Pág. 5

la instrumentación de los programas de Control Total de Calidad a las empresas u organizaciones. Entre las principales y más comunes herramientas podemos citar:

**Ciclo Deming (Ciclo PHVA) o Ciclo de Control:** Mediante su aplicación se puede mantener y mejorar el estado de cualquier cosa, situación o proceso, siempre tratando de buscar la mejora continua. Se compone de las siguientes cuatro palabras:

**Planear:** Establecimiento de un plan de operaciones o diseño de estrategias encaminadas a un objetivo o meta en común.

**Hacer:** Ejecución del plan en pequeña escala y a manera de prueba.

**Verificar:** Verificación de los resultados o efectos del plan de prueba.

**Actuar:** Dependiendo de los resultados, se toman decisiones respecto al plan de prueba o se actúa para corregir o eliminar los problemas encontrados.

**ACTUAR = = = = = PLANEAR**

**VERIFICAR = = = = = HACER**

Mediante la implantación de estos cuatro pasos se pueden lograr los resultados u objetivos requeridos, volviéndose a repetir el ciclo para generar permanentemente la mejora continua. Este proceso es factible de aplicar en cualquier nivel de una empresa u organización y por cualesquiera de los empleados.

Este proceso de Ciclo de Control, el Dr. Ishikawa lo redefinió en seis pasos en lugar de los cuatro anteriormente enunciados:

- *Definir un objetivo de trabajo*
- *Decidir los métodos para alcanzar el objetivo*
- *Dar educación y entrenamiento*
- *Realizar el trabajo*
- *Verificar los resultados obtenidos*
- *Emprender acciones correctivas*

Su principal contribución fue darle la debida importancia a la educación y capacitación de la gente que trabajo en la realización de algún proyecto.

**RUTA DE LA CALIDAD:** Es una metodología de trabajo que se basa en hechos y datos, la cual está enfocada a lograr la mejora en las actividades y procesos de una organización. A través de ésta, se detectan los problemas existentes, se reflexiona sobre ellos y se actúa hasta lograr un nivel o estado deseado con la participación de todos los integrantes de una organización, de la forma más práctica y metodológica.

"Para implantar el Control Total de Calidad en una empresa se requiere que los empleados desarrollen sus acciones de mejora a través de una secuencia de pasos basada en el ciclo de control, que se denomina Ruta de la Calidad. La Ruta del Control Total de Calidad es una secuencia normalizada de actividades

utilizada para solucionar problemas o llevar a cabo proyectos de mejora en cualquier área de trabajo"<sup>15</sup>.

Dicha Ruta se basa en los siguientes ocho pasos:

- *Determinar el proyecto*
- *Describir el problema*
- *Analizar las causas*
- *Establecer contra medidas*
- *Ejecutar las contra medidas*
- *Verificar los resultados*
- *Mantener los estándares*
- *Definir nuevos proyectos*

A través de este mecanismo de control, se busca que en forma grupal y trabajando en equipo, se vayan resolviendo problemas que impidan la consecución de los objetivos o metas de un área en particular.

Cabe señalar que esta metodología de trabajo se basa en herramientas y mecanismos de control para asegurar óptimos resultados en cada uno de los pasos señalados. Las herramientas más usuales son el histograma, la hoja de verificación, el Diagrama de Pareto, Diagrama de Causa-Efecto, Gráfica de Control, entre otras.

---

<sup>15</sup> Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. *La Ruta de la Calidad: La Resolución de Problemas y el Mejoramiento de la Calidad*, Págs. 19 y 20

Lo más importante dentro de esta metodología es el compromiso que adquiera cada empleado dentro de su área de trabajo, ya que su participación es el factor decisivo para el desahogo de los ocho pasos enunciados.

A la luz del análisis de las principales características y herramientas antes descritas, se puede inferir que el Proceso de Control Total de Calidad es susceptible de implantarse tanto en empresas privadas, como en organismos gubernamentales. En el caso de estos últimos, es importante resaltar que la implantación del proceso de Control Total de Calidad no solo es necesario, sino que resulta básico y fundamental para llevar a cabo las acciones de modernización requeridas en estos tiempos de cambio y transformación que plantea la nueva dinámica-social en su conjunto, misma que exige de las organizaciones del Gobierno Federal, atención de servicios con calidad, eficacia y eficiencia, en el menor tiempo posible: "La Calidad Total es posible y necesaria para el mejor funcionamiento tanto de la Administración como de las empresas... la Calidad Total se viene manifestando como herramienta fundamental para la optimización de los procesos tanto productivos como de cualquier índole, pues busca conseguir la coherencia entre la eficacia que se persigue en la consecución de objetivos y la eficiencia en la utilización de los recursos que la hacen posible"<sup>16</sup>.

La filosofía y principios que se manejan en esta teoría, son factibles de aplicar y adecuar a las características de una organización en lo particular, en virtud de que no incorpora nuevas tecnologías o aparatos sofisticados sino, al contrario,

---

<sup>16</sup> José Manuel Morán. "Modernización y Calidad: Las Claves de la Competitividad" en Revista del Ministerio para las Administraciones Públicas. Págs. 12 y 13.

se orienta al comportamiento y actitud de las personas para cambiar los esquemas tradicionales burocráticos de trabajo, bajo un esquema permanente de capacitación y adiestramiento hacia los empleados.

En el caso de las organizaciones de la Administración Pública, su instrumentación se torna más compleja y a más largo plazo para poder lograr alcanzar las bondades que brinda este proceso: "en el caso de la Administración Pública y dadas las peculiaridades de esta "empresa", con un volumen de personal muy superior a cualquier otra, con una complejidad mayor, requiere plantear los objetivos y examinar los logros con una perspectiva temporal más amplia"<sup>17</sup>.

La Compañía Nacional de Subsistencias Populares (CONASUPO), en su carácter de Organismo Descentralizado del Gobierno Federal, ha iniciado la implantación de este proceso en su entorno laboral, cuya experiencia se constituye en el motivo fundamental del desarrollo del presente trabajo. Para el efecto, en el siguiente capítulo se hará una semblanza general de los objetivos, funciones, estructura orgánica y ocupacional, así como un breve diagnóstico que permita identificar la situación actual que presenta dicho Organismo y, a partir de ello, ubicarlo en el contexto de su Programa de Control Total de Calidad.

---

<sup>17</sup> Ibid. Pág. 12

**2. SITUACION DE LA COMPAÑIA NACIONAL DE SUBSISTENCIAS  
POPULARES (CONASUPO), 1993-1994**

## **2.1. OBJETIVO Y ATRIBUCIONES**

La **Compañía Nacional de Subsistencias Populares** es un Organismo Descentralizado del Gobierno Federal, creado por Decreto Presidencial publicado en el Diario Oficial de la Federación el 1º de abril de 1965 y cuya actividad tiene una orientación eminentemente social y de servicio.

Desde su creación, esta Entidad se ha constituido en uno de los principales instrumentos del Estado Mexicano para la protección de la economía de la población de escasos recursos, mediante el abasto y la regulación del mercado nacional de productos básicos y de consumo generalizado, incluyendo en esta acción el de ofrecer precios adecuados para los productos que maneja en beneficio de la población que atiende.

Sus acciones se enmarcan en el Plan Nacional de Desarrollo y en diversos ordenamientos jurídicos, teniendo como atribuciones:

- **Asistir y atender, en su esfera específica de acción, a los segmentos de la población menos favorecidos, tanto en el medio rural como en las zonas marginadas de los centros urbanos;**
- **Garantizar y efectuar el pago del precio de garantía a los productores del campo por sus cosechas;**
- **Prestar asistencia técnica a los productores, ejidatarios y campesinos, con lo cual se propicia el desarrollo de la comunidad;**

- Regular el abasto y los precios para evitar el intermediarismo encarecedor, asegurar el suministro de satisfactores básicos para los consumidores finales a precios accesibles; y
- Auxiliar y dar apoyo a damnificados y campesinos por situaciones de emergencia como heladas y sequías.

## **2.2. FUNCION SOCIAL**

CONASUPO, desde su creación, se ha constituido como una instancia con vocación eminentemente de carácter social y cuyas líneas de acción se enmarcan en la comercialización, abasto y distribución de los productos básicos; en la regulación del mercado del maíz y frijol; así como en el manejo de programas sociales que el Gobierno le asigna directamente.

**Comercialización agrícola, abasto y distribución:** CONASUPO adquiere, a nivel nacional, las cosechas a los precios de garantía vigentes para integrar las reservas nacionales y comercializar los excedentes cuando las existencias acumuladas rebasen los niveles previstos. En caso de que las reservas de maíz o frijol sean deficitarias, CONASUPO está obligada a importar y distribuir los volúmenes necesarios a fin de satisfacer plenamente la demanda social, lo cual del año de 1992 a la fecha no ha ocurrido pues la producción nacional ha sido suficiente para cubrir el consumo humano de la población en general.

Así también, CONASUPO distribuye productos básicos en las zonas urbanas y rurales marginadas, a fin de apoyar a estos grupos de la población con abasto oportuno y a precios competitivos. Esta actividad se orienta fundamentalmente a

las áreas rurales clasificadas como de difícil acceso, donde el único canal comercial es CONASUPO.

**Regulación del Mercado:** Mantiene reservas nacionales de maíz y frijol que permitan regular los mercados de consumo interno, realizando su distribución y venta por los canales comerciales adecuados y dispuestos por el Gobierno Federal.

**Programas Sociales:** CONASUPO tiene a su cargo el manejo de los siguientes programas: Abasto Social de Leche, Subsidio al Consumo de la Tortilla y Protección Civil y Asistencia Social.

Con el **Programa de Abasto Social de Leche** CONASUPO produce, distribuye y comercializa leche fluida o en polvo subsidiada para niños menores de 12 años, cuyas familias perciban hasta dos salarios mínimos.

A través del **Programa de Subsidio al Consumo de la Tortilla** CONASUPO dota diariamente de un kilogramo de tortillas, sin costo alguno, a aquellas familias cuyos ingresos máximos sean de dos salarios mínimos. Este programa hasta mediados de 1993 operaba en 202 ciudades del país<sup>18</sup>.

Con los **Programas de Protección Civil y de Asistencia Social** el Organismo participa en casos de desastres naturales, auxiliando a la población damnificada mediante la distribución de alimentos y artículos necesarios para este tipo de situaciones (cobertores, linternas, despensas, entre otros).

---

<sup>18</sup> Datos proporcionados por la Dirección de Programas Sociales de CONASUPO, noviembre de 1993.

### **2.3. ESTRUCTURA ORGANICA Y FUNCIONAL**

Para cumplir con las atribuciones encomendadas, el sistema CONASUPO cuenta con una estructura orgánica que le permite intervenir en la economía del país, abarcando los ámbitos agropecuario y comercial. Sus múltiples esferas de acción se desarrollan con la intervención de diversas áreas que entrelazan sus funciones y dan congruencia a las actividades realizadas, mismas que se insertan en tres niveles de organización:

El primero de ellos, representando por CONASUPO Matriz, centra sus actividades en tareas de carácter normativo, de coordinación y de evaluación, con respecto a la ejecución de los programas sustantivos en operación.

El segundo nivel se constituye por los órganos desconcentrados de CONASUPO Matriz, sus funciones tienen un enfoque eminentemente operativo y se estructura a través de 4 instancias básicas de representación, a saber: Delegaciones Estatales "A", Delegaciones Estatales "B", Subdelegaciones Territoriales y Unidades Operativas.

El tercer nivel lo integran tres empresas filiales: Leche Industrializada CONASUPO, S. A. (LICONSA); Distribuidora CONASUPO, S. A. (DICONSA) y Bodegas Rurales CONASUPO, S. A. (BORUCONSA), mismas que han sido concebidas para proporcionar apoyo y complementar la función de CONASUPO Matriz; no obstante, para agilizar y hacer eficientes sus operaciones cada empresa es autónoma en cuanto a la administración y ejecución de sus programas.

A partir de octubre de 1990 y a la fecha, el Organismo ha estado inmerso en un proceso permanente de modernización y adecuación de sus estructuras orgánica, funcional y ocupacional en sus tres niveles antes referidos, con objeto de dar cumplimiento a los lineamientos, políticas y estrategias emanados de diversos instrumentos normativos que regulan la actividad de las entidades de la Administración Pública Federal, tal es el caso del Convenio para la Modernización Estructural y la Rehabilitación Financiera del Sistema CONASUPO, mediante el cual se han ido desincorporado gradualmente las empresas filiales: INDUSTRIAS CONASUPO, S. A. (ICONSA); MAIZ INDUSTRIALIZADO CONASUPO, S.A. (MICONSA); ALMACENES NACIONALES DE DEPOSITO, S. A. (ANDSA); IMPULSORA DEL PEQUEÑO COMERCIO S.A.. (IMPECSA); y el FONDO PARA LA INDUSTRIA ASOCIADA (FIA).

Por lo que se refiere a CONASUPO MATRIZ, el proceso de reestructuración y adecuación a su estructura organizacional previsto para 1993, se concluyó y formalizó ante las instancias competentes quedando conformada por las siguientes áreas:

**1. DIRECCION GENERAL**

**1.0.1. OFICINA TECNICA**

**1.0.2. CONTRALORIA GENERAL**

**1.0.3. UNIDAD DE PRENSA Y DIFUSION**

**1.0.4. COORDINACION DE ASUNTOS JURIDICOS**

**1.1. DIRECCION DE COMERCIALIZACION**

**1.2. DIRECCION DE OPERACIONES**

**1.3. DIRECCION DE PROGRAMAS SOCIALES**

**1.4. DIRECCION DE FINANZAS**

1.5. DIRECCION DE ADMINISTRACION

1.6. DIRECCION DE DELEGACIONES

1.6.1. DELEGACIONES ESTATALES

Las características funcionales y ámbitos de competencia que distinguen a cada una de las áreas enunciadas, se describen a continuación:

**DIRECCION GENERAL.-** Es el área responsable de conducir la operación y funcionamiento de la Institución para cumplir con máxima eficiencia su principio de intervenir en la regulación del mercado nacional de productos básicos. Para ello, se aboca a planear, dirigir y controlar el desarrollo de los programas sustantivos en congruencia con el Plan Nacional de Desarrollo, las políticas globales y sectoriales y el programa rector institucional.

Asimismo, le corresponde representar legalmente a la Institución; establecer los objetivos, políticas y lineamientos generales; formular y presentar al Consejo de Administración los programas y presupuestos así como los estados financieros, balances e informes, y vigilar la observancia de las disposiciones normativas vigentes aplicables a las entidades de la Administración Pública Federal.

**CONTRALORIA GENERAL.-** Se ubica a nivel staff y tiene la responsabilidad de organizar y coordinar el sistema integrado de control de la Institución, a fin de verificar la observancia y aplicación por parte de las áreas de la Compañía, de las disposiciones, políticas, normas, lineamientos y demás instrumentos jurídicos y administrativos emitidos por el Gobierno Federal para la ejecución de las funciones y programas a su cargo.

**OFICINA TECNICA.-** Es el área dedicada a asesorar y apoyar técnicamente a las demás instancias de la Institución, principalmente a la Dirección General, en materia de planeación. También le corresponde proponer a esta última los proyectos que permitan la modernización y mejoramiento de los procesos de planeación, ejecución, control y evaluación de los programas institucionales. Se encarga, asimismo, de integrar y consolidar los informes Institucionales de carácter general requeridos por la Coordinadora de Sector y por las dependencias globalizadoras, así como los presentados ante el consejo de administración.

Adicionalmente, ejerce las funciones de coordinación con empresas filiales y las funciones técnicas de planeación.

**COORDINACION DE ASUNTOS JURIDICOS.-** Esta coordinación interviene en el estudio y revisión de la forma y contenido jurídico de los contratos, convenios, fideicomisos, circulares y demás disposiciones legales y normativas relacionadas con las facultades y obligaciones de la Compañía, y con las que regulan la administración interna de la Institución.

Igualmente, se encarga de proponer y difundir los criterios jurídicos para la interpretación y aplicación administrativa de las normas que rigen las actividades del sistema CONASUPO a nivel nacional e internacional.

**UNIDAD DE PRENSA Y DIFUSION.-** Esta área se aboca principalmente a la difusión de la imagen institucional, desarrollando sus funciones informativas de acuerdo con las características propias de cada región, a través de los medios masivos de comunicación.

Asimismo, gestiona ante los medios masivos de comunicación la publicación de información emanada del sistema CONASUPO, como: declaraciones del Director General en torno a acciones relevantes desarrolladas en beneficio de la población; publicaciones y convocatorias tendientes a difundir actos de licitación pública para la compra y/o venta de artículos, entre otras.

**DIRECCION DE COMERCIALIZACION.-** Lleva a cabo el proceso de compra de las cosechas a los agricultores, de acuerdo con el precio de garantía estipulado por el Gabinete Agropecuario, así como el proceso de venta de los diversos productos agropecuarios que maneja.

Lo anterior implica la elaboración de los correspondientes programas de compras, cuya primera pauta la constituye la experiencia de años anteriores; también se considera la información proporcionada por el Gabinete Agropecuario, la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos y las Instituciones bancarias, respecto a superficies sembradas y posibles cosechas por captar y de las representaciones foráneas de la Institución, los reportes relativos al volumen previsible de compra. De la misma manera, se establecen pronósticos de venta, con base en los clientes potenciales de CONASUPO, así como en las posibles demandas de la población en general.

La Dirección de Comercialización opera en dos vertientes principales: la primera se orienta a normar y controlar la compra y venta de los productos que maneja la Institución, incluida en ésta la coordinación con las Direcciones de Operaciones y de Finanzas involucradas en estos procesos y, la segunda, a subsanar la falta de oferta de productos en el mercado nacional, mediante la compra de productos en los mercados internacionales para mantener la reserva

estratégica establecida por el Gabinete Agropecuario, procurando las mejores condiciones de calidad, precio y tiempo de entrega.

**DIRECCION DE OPERACIONES.-** Le corresponde la administración y control de los procesos de recepción, almacenamiento, conservación, distribución y transportación de los productos del campo que se comercializan para garantizar su abasto nacional, dando prioridad a la atención de los lugares en donde se concentra la población usuaria.

Así también, tiene a su cargo los programas de control de tráfico y de internación de productos, así como la verificación de la contratación y prestación de los servicios de apoyo necesarios. Adicionalmente, opera los programas para la integración de los inventarios de productos agropecuarios a nivel nacional, determinando las mermas durante el almacenamiento.

Para cumplir sus propósitos coordina sus acciones con la empresa Almacenes Nacionales de Depósito, S.A. (ANDSA) y con la filial Bodegas Rurales CONASUPO , S.A. de C.V. (BORUCONSA), quienes proporcionan los servicios de almacenamiento y conservación de los productos.

**DIRECCION DE PROGRAMAS SOCIALES.-** Se dedica principalmente a asegurar y garantizar el abasto y distribución oportuna de productos de primera necesidad a la población de escasos recursos, a través de la asignación, aplicación y administración de subsidios directos, selectivos y transparentes.

Para tal fin, son aplicados diversos programas de carácter social, considerando las propuestas de los Gobiernos Estatales y Municipales, así como de los órganos desconcentrados de la Institución.

Asimismo, determina los sectores de la población beneficiarios de los subsidios y los niveles en que les serán concedidos, para lo cual opera también la integración, actualización y evaluación del padrón de beneficiarios de los servicios CONASUPO y de los programas sociales a cargo de la Institución.

Actualmente administra y controla la operación del programa de subsidio a la tortilla en 205 ciudades del país, con lo cual se benefician alrededor de 4 millones de familias.

**DIRECCION DE FINANZAS.-** Se encarga de proveer a las distintas áreas de la Institución de los recursos financieros necesarios para el desarrollo de sus respectivos programas de trabajo, contando para ello con los montos establecidos en el presupuesto de egresos correspondientes y, en caso necesario, con los créditos concedidos por diversas instituciones bancarias.

Así mismo, lleva a cabo el ejercicio y control del presupuesto, el registro contable de las operaciones y la elaboración de estados financieros. Otras de sus funciones consisten en captar los ingresos derivados de la venta de productos, liquidar los egresos originados por la compra de las cosechas a los productores y administrar y controlar el flujo financiero del gasto corriente de la Institución.

**DIRECCION DE ADMINISTRACION.-** Es responsable de la administración de los recursos humanos y materiales asignados a la Institución. En relación a los

primeros, efectúa el reclutamiento y selección del personal requerido por las distintas unidades administrativas; registra y controla los movimientos e incidencias del personal; otorga y administra las prestaciones a que tienen derecho los empleados; promueve eventos sociales, culturales, deportivos y recreativos, y establece relaciones de coordinación con el Sindicato, además de vigilar la estricta observancia de las Condiciones Generales de Trabajo.

Por lo que hace a los recursos materiales, se aboca a proveer y dotar los bienes solicitados por las diversas áreas de la Institución, estableciendo las medidas de control para su administración, racionalización y utilización, así como para realizar su enajenación, donación y transferencia en el caso de los bienes dados de baja por inutilidad en el servicio; igualmente, se encarga de proporcionar los servicios generales y el mantenimiento de los bienes muebles e inmuebles.

Por otra parte, procura la modernización y el mejoramiento administrativo de las áreas centrales y desconcentradas de CONASUPO, así como el incremento de la productividad y optimización de los recursos, a través de la revisión, estudio, actualización y adecuación de la estructura orgánica y de los sistemas y procedimientos administrativos que regulan el funcionamiento de la Institución, así como mediante la capacitación del personal y la incorporación de técnicas, herramientas y procesos tendientes a la Calidad Total.

**DIRECCION DE DELEGACIONES.**- Su propósito básico es el de apoyar a la Dirección General en la coordinación de las acciones realizadas por los órganos desconcentrados como representantes de la Institución en la entidad federativa de su jurisdicción.

Dentro de sus funciones destacan: coordinar, controlar y evaluar la operación de las representaciones foráneas de la Institución y desarrollar y aplicar programas de supervisión tendientes a detectar el grado de cumplimiento de las distintas acciones de CONASUPO Matriz en el territorio nacional.

También se encarga de programar e instrumentar, conjuntamente con los gobiernos de los estados y otras dependencias de la Administración Pública Federal, las acciones de apoyo a la población afectada por heladas y sequías y de coordinar la recepción, priorización y distribución de los recursos contemplados en los programas de donaciones sociales y de festividades, dirigidos a organizaciones campesinas obreras y populares y a particulares de escasos recursos. Asimismo, participa dentro del Programa Nacional de Protección Civil y del subprograma de apoyo al combate de incendios forestales y reforestación del Gobierno Federal, mediante el suministro oportuno de alimentos y materiales de abrigo.

**ESQUEMA DESCONCENTRADO DE CONASUPO.-** Se encuentra conformado por los órganos foráneos de la Institución, siendo su función principal desarrollar y operar los programas sustantivos de CONASUPO en cada una de las entidades federativas del país, conforme a su ubicación geográfica, así como representar institucionalmente a CONASUPO ante los sectores público, privado y social.

El esquema actual que presentan dichos órganos, comprende el funcionamiento de cuatro instancias básicas de representación, como a continuación se indica:

**DELEGACIONES ESTATALES "A".-** Ubicadas en la capital de 18 estados de la república y en el Distrito Federal. Cuentan con una estructura orgánica y

ocupación más amplia que el resto de las representaciones foráneas, conforme al volumen comercial y operativo de productos agropecuarios que ahí se maneja.

**DELEGACIONES ESTATALES "B".**- Ubicadas en la capital de 13 estados de la república. Cuentan con un menor volumen comercial y operativo en relación a las entidades donde están establecidas las delegaciones estatales "A". Ejercen las mismas funciones de representación estatal y coordinación de empresas filiales en sus respectivas jurisdicciones.

**SUBDELEGACIONES TERRITORIALES.**- Ubicadas en 12 ciudades estratégicas para apoyar y complementar la labor de las delegaciones estatales, a las que se adscriben jerárquica y funcionalmente.

**UNIDADES OPERATIVAS.**- Instaladas en 9 puertos y fronteras para apoyar la internación de productos importados. Son coordinadas y se adscriben jerárquicamente a alguna Delegación Estatal o Subdelegación Territorial

#### **2.4. ESTRUCTURA OCUPACIONAL**

Para cumplir con las funciones antes enunciadas, la Institución cuenta actualmente con una estructura ocupacional conformada por 4308 trabajadores que se adscriben a las diferentes áreas de la organización de CONASUPO Matriz y del nivel desconcentrado, o mejor conocido como Delegacional, sin incorporar en esta cifra a las empresas filiales: LICONSA, DICONSA y BORUCONSA en virtud de su autonomía administrativa.

Es importante destacar que la estructura ocupacional, al igual que la estructura organizacional y funcional, ha estado sujeta a un intenso proceso de reconfiguración, a fin de hacer una distribución justa y equitativa de los recursos humanos, a partir del tipo de funciones y cargas de trabajo de cada área de la organización.

Así también, en el contexto de este proceso, se han instrumentado diversos estudios y mecanismos encaminados al adelgazamiento de la plantilla ocupacional, sin menoscabo de la operatividad requerida para el cumplimiento de los programas a cargo de la Institución. En este sentido se han hecho esfuerzos por incrementar el número y niveles salariales del personal técnico especializado y, en contraparte, se ha disminuido el número de plazas de apoyo administrativo, con lo cual ha sido posible equilibrar gradualmente la relación que estas dos instancias de operación deben guardar.

Como resultado de lo anterior, a la fecha se cuenta con una estructura ocupacional más racional que ha venido a favorecer, junto con la instrumentación de otros programas, la productividad, eficacia, eficiencia y calidad de los servicios que se proporcionan a la población usuaria de éstos.

De esta forma las 4308 plazas con que cuenta el Organismo para su operación se estructuran en los siguientes niveles de puesto:

- 401 puestos corresponden los servidores públicos superiores, en sus niveles: Directivo (Director General, Directores de Área y Coordinadores); Gerencial (Gerentes y Delegados); Gerencial Medio (Subgerentes y Subdelegados) y, Departamental (Jefes de Departamento).

- 427 puestos constituyen el nivel de mandos medios y en los cuales se encuentra el Subjefe de Departamento por el ámbito central y los Jefes de Unidad por el ámbito Delegacional.
- 3480 plazas que constituyen el nivel operativo que se integra por el personal técnico (analistas, dibujantes, capturistas, programadores, certificadores de peso y calidad, pagadores, contadores, cajeros, supervisores, almacenistas, entre otros), y por el de apoyo administrativo (secretarías, mensajeros, choferes, etc.).

De las 3480 plazas, 1871 son personal con nombramiento de confianza y 1609 constituye el personal sindicalizado<sup>19</sup>.

Esto significa que aproximadamente casi el 80% de la fuerza laboral de CONASUPO y que desempeña las actividades eminentemente operativas es personal de base y de confianza, con los cuales es indispensable llevar a cabo acciones de sensibilización para introducir nuevos esquemas de trabajo.

En este contexto, el total de recursos humanos y plazas disponibles para la operación diaria de la Institución, se han distribuido conforme a las necesidades organizacionales, funcionales y operativas identificadas en cada una de las áreas de trabajo que conforman la estructura orgánica autorizada a CONASUPO. Como resultado de ello a la fecha la plantilla ocupacional se distribuye de la siguiente manera.

---

<sup>19</sup> Datos proporcionados por el Departamento de Recursos Humanos de la Dirección de Administración, de la CONASUPO, octubre de 1993.

<b>AREA FUNCIONAL</b>	<b>PERSONAL</b>
<i>Dirección General</i>	28
<i>Oficina Técnica</i>	54
<i>Contraloría General</i>	84
<i>Unidad de Prensa y Difusión</i>	53
<i>Coordinación de Asuntos Jurídicos</i>	36
<i>Dirección de Comercialización</i>	190
<i>Dirección de Operaciones</i>	236
<i>Dirección de Programas Sociales</i>	127
<i>Dirección de Finanzas</i>	466
<i>Dirección de Administración</i>	551
<i>Dirección de Delegaciones</i>	151
<i>Delegaciones Estatales</i>	1653
<b>TOTAL</b>	<b>4308</b>

## **2.5. SITUACION DE CONASUPO EN 1993-1994**

Adicionalmente al proceso de reestructuración antes señalado, dentro de la Compañía Nacional de Subsistencias Populares se han generado diversos programas institucionales que interactúan entre sí, con la finalidad de complementar las acciones de reestructuración y con ello, alcanzar la modernización integral del Organismo.

Entre los programas institucionales destaca el "Programa de Modernización del Trabajo de Oficina", el cual ha sido concebido como el instrumento para

desarrollar y proyectar la imagen de la Institución, así como para crear las condiciones óptimas dentro de las áreas de trabajo.

Otro de los Programas Institucionales de relevancia instaurados se refiere a la "Modernización de los Sistemas Institucionales y a la Automatización de Oficinas y Sistemas Locales", con el cual se pretende continuar con la introducción de tecnología de punta y el desarrollo de sistemas computacionales que disminuyan la operación manual de los procesos inherentes a las funciones del Organismo.

La conjugación de ambos programas se constituye como uno de los principales medios para avanzar en la modernización de los procesos sustantivos, en virtud de que a través de ellos se está procurando crear las condiciones laborales más propicias para incrementar la productividad del quehacer diario de la Institución.

De la implantación de los programas señalados a la fecha se han reflejado evidentes mejoras en los procesos sustantivos y adjetivos de la Institución, no obstante, se identifican diversos factores que impiden que el Organismo alcance la modernidad y el desarrollo requerido. Dichos factores que limitan el óptimo desarrollo de los programas emprendidos, en mayor o menor medida, son los que a continuación se describen:

- Desfasamiento y desactualización del marco normativo que regula las actividades de la Institución, dada la evidente dinámica social en que se encuentra el país.

- En la mayoría de los casos se aprecia una falta de atención u omisión a los lineamientos y a la normatividad vigente, que dificulta el cabal cumplimiento de las actividades encomendadas.
- Desvinculación operativa y funcional de las áreas que integran la Institución, lo que dificulta y entorpece la operatividad de los procesos y actividades.
- De igual forma se identifica un desconocimiento y una desactualización de los procedimientos de trabajo, que origina que las actividades se desarrollen en forma heterogénea y sin orden, y por ende, es factible que se diluya la responsabilidad.
- Existe una excesiva generación de informes de carácter interno y externo, que incide en retrasos y desfases de las actividades sustantivas y adjetivas de la Institución, principalmente en las instancias foráneas.
- Hay una carencia de espacios y medios adecuados para desarrollar las funciones y, en algunos de los casos, las áreas no se encuentran físicamente integradas, lo que propicia lentitud e inoportunidad de los trabajos encomendados.
- Excesivas cargas de trabajo en algunas áreas operativas, que originan desfases, inadecuada atención de servicios y por otro lado, un entorpecimiento de las actividades.

- De igual forma y como uno de los aspectos fundamentales, se aprecia una falta de compromiso y entrega del Personal Técnico y de Apoyo Administrativo a los objetivos y actividades atribuidas a ésta Institución.

Considerando estos factores y a efecto de complementar los programas Institucionales instaurados por la Compañía Nacional de Subsistencias Populares, la alta Dirección estimó conveniente instrumentar un programa de modernización adicional que renueve los esfuerzos emprendidos los cuales han tenido un avance gradual y paulatino y con ello, acceder a mejores niveles de calidad en la prestación de sus servicios.

Dicho programa complementario es el de "Control Total de Calidad". A través de éste se intenta modificar la actitud y valores del empleado, comprometiéndolo plenamente con los principios y filosofía de la Institución. Asimismo, se busca instrumentar una nueva forma de hacer las cosas, en la cual exista una participación total de todos los empleados de esta entidad, "Para convertir una Organización administrada por métodos tradicionales en una donde se dé el Control Total de Calidad, es necesario un cambio en las actitudes y conductas de la gente. Se necesita que cada persona que trabaje en una empresa aporte su iniciativa y creatividad"<sup>20</sup>.

Es decir, se requiere un cambio en la cultura organizacional y laboral del empleado y de la Institución, de acuerdo a las necesidades actuales que privan; no se trata de crear o implantar una nueva cultura, se necesita una cultura

---

<sup>20</sup> Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Ideas Actuales sobre Control Total de Calidad. Pág. 9.

organizacional y laboral, que se adapte a las nuevas circunstancias sin acabar con la existente.

Con el Programa de Control Total Calidad se busca coadyuvar en la Modernización Integral de la Institución, conjuntamente con los Programas Institucionales instaurados, sirviendo básicamente de soporte primordial para la consecución de las atribuciones encomendadas, "La Calidad Total se viene manifestando como una herramienta fundamental para la optimización de los procesos tanto productivos como de cualquier otra índole. Busca conseguir la coherencia entre la eficacia que se persigue en la consecución de objetivos y la eficiencia en la utilización de los recursos que la hacen posible. Pero ello, no obstante, precisa un cambio en las formas de hacer, en el comportamiento de las personas y, en suma, en la cultura de la empresa"<sup>21</sup>.

Los objetivos del Programa de Control Total de Calidad en CONASUPO, sus alcances, así como su estrategia de instrumentación se describirán en detalle en el capítulo siguiente.

---

<sup>21</sup> José Constantino Nalda. "Modernización y Calidad: las Claves de la Competitividad" en Revista del Ministerio para las Administraciones Públicas. Pág. 14.

### **3. IMPLANTACION DEL PROGRAMA DE CONTROL TOTAL DE CALIDAD.**

### **3.1. PROGRAMA DE CONTROL TOTAL DE CALIDAD EN CONASUPO**

Dicho Programa se enmarca dentro del proceso de modernización integral en que se encuentra inmersa la Institución y se constituye en el mecanismo a través del cual se pretende encauzar, dirigir y fortalecer dichas acciones bajo un enfoque lógico, ordenado, sistemático y metodológico que facilite el desarrollo de proyectos de mejora en todo su ámbito de actuación y con ello acceder a la prestación de servicios con excelencia a la población de escasos recursos, la cual constituye su principal objetivo.

Tiene como propósito esencial coadyuvar y garantizar el desarrollo de las acciones de modernización que la Institución ha emprendido, mediante la implantación de proyectos de mejora en cada área que faciliten el óptimo desarrollo institucional. Para ello, se pretende sentar las bases para una nueva cultura institucional apoyada en los conceptos, filosofía, técnicas y herramientas de la Calidad Total, es decir, se busca establecer líneas de acción tendientes a lograr la excelencia en el servicio, a partir de la conformación de una fuerza laboral que se desempeñe con una nueva actitud y vocación de servicio hacia la Calidad Total.

El Programa de Calidad Total se ha diseñado de conformidad con la filosofía, principios y fundamentos del proceso de Control Total de Calidad Japonés, mismo que ha trascendido a nivel mundial, mediante su implantación en empresas productoras de bienes e instituciones de servicio, como una estrategia para alcanzar mayores niveles de competitividad y productividad. De igual forma, se han considerado diversos enfoques metodológicos de los principales teóricos en esta materia, como los del Dr. Deming y Jurán.

Asimismo, el programa ha sido concebido y estructurado a partir de las condiciones actuales en que se ubica la Institución, tomando en cuenta su entorno socioeconómico y político, a efecto de coadyuvar en la modernización integral.

La finalidad esencial dentro de esta estrategia, es lograr que el proceso de mejora continua (factor toral de un Programa de Calidad Total) se convierta en parte natural de la organización, como parte del cambio en la realización de las actividades.

Para lograr alcanzar los propósitos y objetivos de este Programa de Calidad en forma gradual, es importante recalcar que la intervención de todos los servidores públicos de esta Institución es vital en virtud de que son la fuente primordial de donde se originarán los cambios que se proponen realizar en todo el Organismo.

Por ello, la estrategia hacia el Control Total de Calidad esta diseñada para dotar de los instrumentos necesarios a los servidores públicos para que individualmente y con su equipo de trabajo pongan en práctica las técnicas y filosofía de la Calidad Total, las cuales se sustentan en métodos que por su sencillez y aplicación del sentido común pueden ser comprendidas y practicadas por todos los empleados de la Compañía Nacional de Subsistencias Populares.

Para el efecto y a fin de instrumentar en la Institución el Programa de Calidad Total de manera gradual y sistemática, se ha diseñado una estrategia que permita llevar su consolidación en todos los niveles de la Organización, de momento, en un mediano plazo. Dicha estrategia prevé el establecimiento de cinco grandes líneas de acción traducidas a etapas:

**Primera Etapa: *Capacitación Básica sobre Calidad Total***

**Segunda Etapa: *Formación de los Promotores de la Calidad.***

**Tercera Etapa: *Por un Ambiente de Calidad en el Trabajo.***

**Cuarta Etapa: *Coordinación, Liderazgo y Orientación del Proceso de Control Total de Calidad.***

**Quinta Etapa: *Proceso de Mejora Continua.***

Las dos primeras etapas están orientadas al proceso de inducción del personal de todos los niveles de la organización, al conocimiento y entendimiento de los conceptos, filosofía, técnicas y herramientas del Control Total de Calidad, a efecto de que esté preparado para la implantación de los proyectos de mejora que se irán incorporando al Programa.

Las tres restantes etapas establecerán las líneas de acción que harán posible la implantación del programa y en la cual esta prevista la participación de todas las Unidades Administrativas del nivel central y las Delegaciones Estatales de CONASUPO, toda vez que deberán definir y desarrollar, en su propio ámbito de competencia, sus Programas de Calidad a fin de que la suma de éstos se deriven en el Programa Integral de Calidad en la Institución. De igual forma, dentro de estas etapas se contemplan los mecanismos a través de los cuales se le dará seguimiento al programa, así como aquellos que permitan su evaluación, con objeto de reorientar las acciones que en lo general o en lo específico se requiera para alcanzar los objetivos establecidos en el propio programa y con ello acceder

a una nueva cultura de servicio en donde sea factor permanente los procesos de mejora continua en cada área.

Es importante destacar que el Programa de Control Total de Calidad en CONASUPO se deberá caracterizar por el alto nivel de interacción y corresponsabilidad que asumirán todas las áreas del Organismo, en virtud de que una de las premisas del Control Total de Calidad es que debe implantarse desde el más alto nivel, hasta la base de la organización con el concurso de todos y cada uno de los elementos humanos que la integran.

### **3.2. PRIMERA ETAPA.: Capacitación Básica sobre Calidad Total.**

En esta etapa se proyecta despertar la conciencia y proporcionar el conocimiento sobre lo qué es y qué implica el ascenso a la calidad en todos los niveles de la organización, para forjar el firme cimiento que requiere el esfuerzo en pro de la calidad para ser permanente y exitoso.

Se trata de establecer una plataforma educativa para avanzar hacia el Control Total de Calidad llevando al trabajador, de una forma progresiva y continua, a adoptar por convicción el desarrollo de su trabajo con calidad, lo cual se reflejará en su nivel de vida. Esta plataforma educativa le proporcionará respuestas a los interrogantes de:

*¿Por qué hacer un trabajo de calidad?.*- Dada la evidente necesidad de innovar e incorporar dentro de una organización nuevos esquemas laborales que permitan incrementar y hacer más eficaces los procesos sustantivos, adjetivos y de control.

**¿Cómo hacer mejor el trabajo?.-** A través de la enseñanza de técnicas y herramientas del Control Total de Calidad y su aplicación práctica en sus tareas y en su vida personal.

La ejecución de esta etapa será gradual para capacitar, en un primer momento, a los líderes de la calidad (Personal Directivo: Gerentes y Delegados), posteriormente continuar el descenso hacia los mandos intermedios y permear hacia los grupos operativos con el propósito de lograr que en todos los niveles de la organización, el personal conozca, pueda y quiera realizar siempre en forma correcta las actividades y funciones que le corresponden, lo cual significa sentar las bases para construir el hábito del trabajo bien hecho.

El instrumento es la aplicación de cursos dirigidos a los diferentes niveles en el ámbito central y delegacional, a saber:

Líderes de la Calidad, Personal Directivo, Gerentes y Delegados. El contenido de este curso abarca la temática integral para dar respuesta a las cuestiones de ¿Por qué hacer un trabajo de calidad? y ¿Cómo hacer mejor el trabajo?. Se pretende que la totalidad del nivel directivo y gerencial conozca, aplique, sea ejemplo y promueva entre su personal la práctica constante de la filosofía y técnicas para operar bajo el esquema del Control Total de Calidad. El contenido del curso es:

1. Conceptos básicos y filosofía de la Calidad.
2. Ruta de Calidad para la aplicación práctica de los proyectos de mejora

**3. Las Herramientas Estadísticas de la Calidad para medir avances, progresos y estar en posibilidades de señalar permanentemente las oportunidades de mejora.**

**4. Aspectos Claves Para un Ambiente de Calidad en el Trabajo, que contiene los elementos de conocimiento para practicar e infundir entre su personal hábitos permanentes de: Clasificación, Organización, Limpieza, Constancia, Bienestar Personal, Disciplina y Estandarización del Trabajo con apego a normas.**

**Mandos Intermedios y Personal Operativo.- Incorpora a los procesos del Control Total de Calidad a los Subgerentes, Subdelegados, Jefes de Departamento, Jefes de Unidad, así como al personal técnico especializado y de apoyo administrativo. Salvo lo que concierne a las Herramientas Estadísticas de la Calidad, el curso es similar al del personal directivo y gerencial, quedando como sigue:**

**1. Conceptos básicos y filosofía de la Calidad.**

**2. Ruta de Calidad.**

**3. Aspectos Clave para un Ambiente de Calidad en el Trabajo.**

**En ambos casos, los cursos se irán celebrando en forma gradual y permanente en cada una de las áreas del nivel central y delegacional de la Institución, a efecto de cubrir al total del personal de este Organismo. Para tal propósito se estima que a mediados del año de 1994 se estará concluyendo con esta capacitación en su primera etapa.**

***Sensibilización para el Cambio.*** En adición a los cursos sobre Control Total de Calidad, en esta etapa se abrirán cursos dirigidos a los servidores públicos de nivel operativo tanto del ámbito central como delegacional, para aquellos casos en que se requiera profundizar en acciones de tipo motivacional tendientes a lograr un entorno más favorable e incidir fundamentalmente en el trabajo de equipo.

Es decir, para apoyar esta primera etapa se llevaran a cabo en forma permanente cursos de tipo motivacional en los que, por su naturaleza, necesariamente deberán intervenir los empleados de una misma área, impartándose dentro de su entorno específico de trabajo. Con ello, se fortalecerá el trabajar en equipo y se reforzarán conceptos relacionados con la autoestima y la autorrealización de los servidores públicos de los niveles técnico y de apoyo operativo, características básicas de un proceso de Control Total de Calidad.

### **3.3. SEGUNDA ETAPA: Formación de los Promotores de la Calidad**

En cada Gerencia, Delegación y Subdelegación Territorial, será necesaria la presencia de al menos un servidor público que conozca y domine las técnicas del proceso de Control Total de Calidad, con el propósito de que apoye todo su desarrollo, desde la capacitación, asesoría para la implantación, impulso a la conformación del Comité del Control Total de Calidad y Círculos de Calidad, hasta la asistencia que se requiera en la aplicación de auditorías de la Calidad y su análisis para señalar las oportunidades de mejora continua de procesos. A este servidor público se le denominará dentro del proceso "*Promotor de la Calidad*".

El Promotor de la Calidad será el servidor público seleccionado entre todo el personal de un área administrativa en particular (Gerencias en el caso del nivel central y Delegaciones Estatales para el caso del ámbito delegacional) que ha tomado el curso Básico de Calidad y que se distinga por su liderazgo natural, reconocido nivel moral, amplia disposición para lograr el dominio de las técnicas del Control Total de Calidad y disposición para asesorar a sus compañeros en la materia.

Para ello, adicionalmente al desempeño de las funciones que tiene asignadas en su puesto de trabajo, al Promotor se le encomendarán diversas tareas entre las que destacan las siguientes:

1. Coordinar la integración del Programa de Control Total de Calidad de su área específica de Trabajo.
2. Servir de enlace para coordinar la ejecución y seguimiento del Programa de Control Total de Calidad en su área de trabajo.
3. Contribuir a la Capacitación de sus compañeros de trabajo en conceptos, filosofía, técnicas y herramientas del Control Total de Calidad.
4. Asesorar al personal de su Centro de Trabajo para la aplicación de la ruta y herramientas estadísticas de la calidad en los proyectos de mejora.
5. Promover la integración y llevar al control y seguimiento de los proyectos de mejora.

6. Promover y apoyar el desarrollo del Comité del Control Total de Calidad en su área de trabajo.

8. Promover la integración y asesorar el desempeño de los Círculos de Calidad.

9. Asesorar al Comité del Control Total de Calidad en la aplicación de auditorías de la calidad y para mejorar permanentemente resultados.

Para la realización de sus actividades el Promotor recibirá la capacitación necesaria sobre la filosofía, conceptos, técnicas y herramientas estadísticas del Control Total de Calidad, con el propósito de que su actuación como Promotor y en el desempeño de sus propias funciones, mantengan siempre la práctica y actúe bajo dichos principios.

Para ello, destinará al menos tres horas a la semana para realizar las actividades encomendadas en su calidad de Promotor en su propio centro de trabajo y además en otras Unidades Administrativas de la Institución, a través de acciones de intercambio con los correspondientes Promotores.

#### **3.4. TERCERA ETAPA: Por un Ambiente de Calidad en el Trabajo.**

El carácter fundamental de esta etapa es el de pasar de la teoría a la práctica, lo que significa que todos los cursos de capacitación en materia de calidad, necesariamente habrán de tener una aplicación inmediata en los centros de trabajo y producirse los proyectos de mejora entre los grupos de trabajo que espontáneamente se conformen para tal efecto.

La ejecución práctica de los cursos derivarán en proyectos de mejora relacionados con la puesta en práctica de acciones sencillas y asequibles a todo el personal para lograr un ambiente de calidad en el trabajo, relacionado con aspectos físicos y buenos hábitos individuales y de equipo, es decir, se llevarán a cabo proyectos que tiendan a mejorar el entorno físico y laboral y con ello contar con un medio ambiente propicio para el desarrollo de las actividades. Dichas acciones se orientan a los siguientes aspectos:

**Clasificación.-** Separar los instrumentos de trabajo por clases, tipos, tamaños, categorías o frecuencia de uso y eliminar lo innecesario.

**Organización.-** Ordenar las cosas dentro del conjunto al que pertenecen, de acuerdo a principios o claves que permitan su rápida localización.

**Limpieza.-** Aseo e higiene en Centros de Trabajo y en las personas, con la participación de todos los empleados.

**Bienestar Personal.-** Resultado de las tres acciones anteriores más la comodidad y seguridad del ambiente laboral, así como la salud física y mental del personal.

**Disciplina.-** Apego a normas, reglas y valores establecidos, con autocontrol personal para entregar de la manera esperada los productos del trabajo y bajo procedimientos correctos.

**Constancia.-** Capacidad para persistir y convertir en hábitos personales o colectivos el empeño de cumplir con éxito las metas, planes y propósitos prefijados.

Mediante la implantación de esta etapa se propiciará en el entorno laboral de la Institución las condiciones óptimas de disposición de espacios, materiales, equipos, orden, seguridad y limpieza, a fin de ofrecerle a los empleados de todos los niveles de la organización un medio ambiente favorable que estimule su productividad y coadyuve a elevar la calidad de los servicios que presta a la población.

Esta etapa entrará en operación en forma oficial a partir de que cada una de las áreas que integran el ámbito central y delegacional hayan recibido la capacitación básica descrita en la primera etapa, y permanecerá vigente hasta que se cumpla paulatinamente con los objetivos previstos.

Para ello los Promotores de la Calidad coordinarán la integración de los proyectos de mejora de su área de adscripción, relacionados con los aspectos antes señalados. Dichos proyectos serán definidos a partir de las prioridades que cada área determine y estos compromisos deberán turnarse a la Dirección de Administración de este Organismo, para su integración y seguimiento al Programa General de Calidad de la Institución.

### **3.5. CUARTA ETAPA: Coordinación, Liderazgo y Orientación del Proceso de Control Total de Calidad.**

Pudiera pensarse que con la ejecución de la Tercera Etapa y la presencia de los Promotores de la Calidad se resuelve la ejecución del proceso del Control Total de Calidad; sin embargo, su complejidad aún es mayor, toda vez que la motivación inicial del personal hacia la calidad habrá que mantenerse en alto y

construir mecanismos para planear y arraigar el mejoramiento continuo en todas las áreas de trabajo en pro del movimiento hacia la calidad.

En apoyo al liderazgo a cargo de la alta Dirección, de Gerentes y de Delegados, se requerirá de mecanismos para que con su intervención se integre la "pirámide" en que fluya en ambos sentidos el movimiento por el Control Total de Calidad en CONASUPO. Para lo anterior, el despliegue de esta etapa se situará en lo siguiente:

1. Integración del Consejo del Control Total de Calidad, con la participación del Personal Directivo para orientar todo el proceso.
2. Integrar los Comités de Calidad, en las Gerencias y Delegaciones para programar, dar seguimiento, evaluar y retroalimentar su correspondiente Programa de Control Total de Calidad.
3. Poner en práctica los Círculos de Calidad a nivel operativo para la mejora continua de procesos, así como para fortalecer los mecanismos de autocontrol.
4. Desplegar acciones permanentes que den seguimiento a la estrategia para el Aseguramiento y Control Total de la Calidad.

### **3.6. QUINTA ETAPA. Proceso de Mejora Continua**

Con las etapas anteriores se establecen las bases de un sistema que gradualmente propenderá a cimentar una cultura que contribuya a mantener un

ambiente de calidad en el trabajo. Sin embargo, la mejora continua que es de duración indefinida, plantea nuevos retos para asegurar que todo el personal esté haciendo lo que se tiene que hacer para satisfacer las expectativas de los demandantes y usuarios del producto de su trabajo o de los servicios que presta.

En la Estrategia para la Calidad Total en CONASUPO, se consideran controles que se enmarcan en el concepto de autocontrol que ejercen las personas y los equipos de trabajo o Círculos de Calidad por sí mismos, como son:

- Verificar en la rutina diaria si lo planeado y ejecutado coincide con los resultados y tomar las decisiones para mantener esa situación en caso de ser la deseada.
- Corregir las fallas localizadas y buscar las causas para evitar la repetición de errores o prevenir fallas futuras.
- Empezar acciones de mejoramiento para buscar mejores formas de hacer las cosas.

Sin embargo, intentar controlar integralmente todos los procesos orientados hacia la calidad del servicio en forma aislada por los grupos de trabajo o Círculos de Calidad, daría resultados atomizados que no permitirían conocer avances en el Control Total de Calidad.

Por ello, se precisa de otros mecanismos de auditoría de la calidad con el concurso de los Comités de Calidad a nivel de las áreas de trabajo y el Consejo del Control Total de Calidad para el nivel nacional, este último con el apoyo de la

Dirección de Administración de esta Institución, en su función como área de apoyo.

Así, en la etapa de Mejoramiento Continuo de Procesos la estrategia prevista es coordinar acciones de auditoría de la calidad para medir resultados, localizar problemas y sus causas, así como promover acciones correctivas conjuntamente y de común acuerdo con los Círculos que se integren en torno a proyectos de mejora. Es una labor constructiva que difiere de la inspección o fiscalización.

Las acciones de auditoría de la calidad se desarrollarán en tres niveles, a través de:

- a) Los mecanismos que apruebe el Comité del Control Total de Calidad en su Centro de Trabajo y el Consejo del Control Total de Calidad para toda la Institución;
- b) La Dirección de Administración y,
- c) La participación de expertos en Programas de Control Total de Calidad.

Por último, y de acuerdo a los resultados de los proyectos que se emprendan, se aplicarán reconocimientos al trabajo innovador y creativo con el propósito de motivar la mejora continua en toda la Institución.

#### **4. PERSPECTIVAS Y CONCLUSIONES GENERALES**

Se ha destacado en los capítulos anteriores la evidente necesidad de llevar a cabo acciones de modernización y de mejoramiento de los procesos sustantivos dentro de CONASUPO, que le permita cumplir, con la eficacia y eficiencia requerida, las actividades y funciones de carácter social que le han sido encomendadas.

Para dar cumplimiento a estas necesidades tan manifiestas de modernización y mejora de los procesos, se ha optado en CONASUPO por implantar y desarrollar el Programa de Control Total de Calidad como herramienta fundamental de apoyo para estos procesos, de acuerdo con las características y especificaciones que se detallaron en el capítulo anterior.

No obstante, antes de señalar las conclusiones sobre la implantación del multicitado Programa en CONASUPO, resulta conveniente analizar y ponderar los beneficios y limitantes que representa la puesta en práctica de un Programa de esta naturaleza dentro de la Administración Pública Federal y, por consecuencia, dentro de México.

Inicialmente se procederá a describir los aspectos limitantes sobre su instrumentación para, posteriormente, enunciar los beneficios que éste trae consigo con su aplicación.

- 1) El Proceso de Control Total de Calidad se ha ido aplicando en México paulatinamente, adaptándose a las condiciones que privan en este país, pero ha operado fundamentalmente dentro de las empresas privadas que manejan bienes de consumo particularmente.

En la Administración Pública Federal, el proceso aludido se ha instrumentado lenta y gradualmente en las entidades paraestatales que manejan bienes de consumo o de servicio, como es el caso de Petróleos Mexicanos (PEMEX) y la Comisión Federal de Electricidad (CFE), sin que se haya generalizado su aplicación a las Secretarías de Estado y Departamentos Administrativos.

- 2) Para la óptima operación del programa se requiere que el trabajador cuente con las condiciones básicas de vida, es decir, deberá contar con un salario adecuado a las necesidades de alimentación, vestido y vivienda de la familia, a efecto de que pueda desempeñar sus actividades de la mejor manera.

En el caso de México, el señalamiento anterior resulta una limitante para la operación del programa, en virtud de que el ingreso salarial que percibe el trabajador que ocupa puestos operativos y de base, le permite tan sólo subsistir para sus necesidades más apremiantes, lo que impide el debido desarrollo de sus actividades cotidianas, dada la inconformidad de éstos dentro de sus jornadas específicas de labor.

- 3) Así mismo, para la viabilidad y aplicación del Programa se requiere del involucramiento y participación de todos los trabajadores de una empresa u organización, en virtud de que éstos son la parte fundamental de dicho Programa.

De igual forma, dada la naturaleza de éste Programa, se requiere de un tiempo largo para la consecución de sus objetivos en virtud de que es un proceso que opera a largo plazo y que requiere necesariamente de una

capacitación permanente y una continuidad en sus procesos y esquemas conjuntos de trabajo.

Al respecto y considerando las condiciones políticas, económicas y sociales que privan en el país, particularmente dentro de la Administración Pública Federal, en donde en fecha próxima se llevarán a cabo cambios en los cuadros directivos, un programa con tales características no es viable pronosticar su continuidad en razón de los cambios y ajustes políticos y económicos que necesariamente se realizan en el entorno de la Administración Pública, para cumplir con las nuevas directrices políticas.

- 4) Por último es pertinente destacar que para la debida instrumentación del Programa, necesariamente se requiere contar con un monto presupuestal específico, ya que se deberá capacitar en forma permanente, sobre los conceptos, técnicas y herramientas de la calidad total a todos los trabajadores de una empresa u organización, independientemente de su nivel jerárquico y ocupacional que ocupe dentro de éstas.

Considerando el caso particular de CONASUPO, para capacitar en un primer momento a los servidores públicos de ésta Institución que en total suman 4308 empleados (Datos señalados en el punto 2.4 "*Estructura Ocupacional*" del presente trabajo), se requiere erogar una cantidad de N\$ 780,609.00, aproximadamente, tan sólo en el renglón de capacitación en Control Total de Calidad, sin considerar otras materias <sup>22</sup>.

---

<sup>22</sup> Datos proporcionados por el Departamento de Capacitación de la Dirección de Administración, de la CONASUPO, octubre de 1993.

Al respecto, en las dependencias y entidades se deberían considerar en las correspondientes partidas presupuestales montos significativos para dar debida atención a la materia de capacitación en calidad total, situación que se complicaría en virtud del adelgazamiento del gasto federal en lo general y priorización de las partidas sobre asuntos sustantivos y urgentes que ameritan una pronta respuesta por parte del gobierno.

Se ha destacado en párrafos anteriores las limitantes que presenta la instrumentación de un Programa de Control Total de Calidad, no obstante, cabe ahora destacar las bondades que arrojaría con su debida aplicación:

- 1) Con la implantación del Programa citado se pretende no solo alcanzar los objetivos o fines trazados por cualquier empresa u organización dentro de un tiempo determinado, se busca mejorar la calidad de los servicios que se prestan o bienes que se proporcionan, particularmente.
- 2) Dada su conceptualización, esquemas y metodologías de trabajo, sencillos y asequibles, el Programa de Control Total de Calidad es factible de aplicar en cualquier empresa, ya sea productora de bienes o prestadora de servicios, independientemente de la rama en que se desempeñe.
- 3) Constituye una nueva forma de laborar en la que la participación de los trabajadores, mediante equipos o grupos de trabajo, participan en forma activa en el mejoramiento de los procesos o sistemas sustantivos, adjetivos y de control que tienen a su cargo respectivamente.

- 4) **Simplifica los procesos y esquemas de trabajo que prevalecen en cualquier empresa u organización, a efecto de que la prestación de los servicios o la producción de bienes sea más ágil y eficiente.**
  
- 5) **Busca alcanzar las metas trazadas en forma eficaz y eficiente, bajo un enfoque de racionalización y ahorro presupuestal de los recursos materiales y financieros de que dispone, así como un mejoramiento de los procesos internos.**
  
- 6) **Coadyuva en la implantación de otros procesos o programas de trabajo que se instauren dentro de una empresa u organización, que permitan mejorar y alcanzar las metas trazadas.**
  
- 7) **Reconoce la importancia de la presencia de los trabajadores dentro de una empresa u organización, en virtud de que ellos son la pieza fundamental para el desarrollo de los procesos de trabajo, independientemente de la incorporación de tecnología de vanguardia.**
  
- 8) **Sensibiliza y concientiza al empleado sobre el papel básico que juega dentro de las empresas u organizaciones, motivándolo en forma constante a la autosuperación y fomentándole el deseo de autorrealización sobre los valores morales y no económicos, fundamentalmente.**
  
- 9) **De conformidad con los nuevos esquemas y formas de trabajo que plantea dentro de su operatividad, el Programa de Control Total de Calidad permite una mayor integración de los trabajadores beneficiando el entorno físico**

laboral de las empresas u organizaciones, lo que repercute en un mejoramiento de los servicios o bienes que se prestan.

Se han manejado los pros y contras que representan la puesta en marcha de un Programa de Control Total de Calidad, particularmente dentro de la Administración Pública Federal de México.

Sobre el particular y dada la responsabilidad del Estado Mexicano de proporcionar, entre otros aspectos, bienestar social y servicios en forma ágil e inmediata a la sociedad en su conjunto, es menester volver a puntualizar sobre la necesidad de incorporar acciones de modernización dentro de los procesos y esquemas de trabajo, con la finalidad de mejorar las prestaciones y servicios de la Administración Pública Federal, en términos de calidad y eficacia.

Es conveniente adoptar procesos de mejora para poder dar respuesta inmediata a las demandas de la población en general, que con más énfasis cada día, exigen servicios y prestaciones públicas con mayor calidad "Hoy en día es necesario situar a la Administración Pública y al conjunto de las organizaciones prestadoras de servicios públicos en condiciones de responder adecuadamente a las nuevas y complejas demandas de los ciudadanos y de coadyuvar con dinamismo a la modernización general de cada país, renovando sus instrumentos públicos para situarlos en las condiciones de competitividad, eficacia y eficiencia que el nuevo marco internacional plantea"<sup>23</sup>.

---

<sup>23</sup> José Manuel Egulagaray Ucelay. "Apertura del Encuentro. Calidad Total en los Servicios Públicos y en la Empresa", en Revista del Ministerio para las Administraciones Públicas. Pág. 20

La modernización como elemento toral de la Administración Pública Federal, debe de partir como un concepto estratégico de cambio integral, gradual y permanente de sus estructuras, de su funcionamiento y de sus recursos humanos, que tienda a propiciar un cambio en la cultura administrativa, centrándola en la consecución de los resultados trazados, con la calidad requerida.

La tarea de modernización no es fácil, ya que la Administración Pública se encuentra en serios problemas dada su compleja organización administrativa.

Un instrumento que puede coadyuvar al despegue y desarrollo de las acciones de modernización requeridas es el **Programa de Calidad Total**, en virtud de que uno de sus objetivos se orienta a forjar una nueva cultura administrativa de trabajo.

El programa de Control Total de Calidad es factible de implantar y poner en práctica en CONASUPO, en virtud de que su teoría, conceptos y herramientas son fáciles de comprender y aplicar por parte de los trabajadores.

"Los principios, procedimientos y métodos... de la Calidad Total... tienen validez universal. Pueden emplearse en cualquier tipo de empresa: pública o privada, grande o pequeña, manufacturera o de servicios. El único requisito indispensable es que sus directivos se sientan insatisfechos con lo que han logrado y que tengan el suficiente coraje para iniciar y liderar un cambio de cultura

organizacional, dirigido a la implantación de la Calidad Total como uno de sus valores fundamentales"<sup>24</sup>.

En el caso específico de CONASUPO, dada su evidente vocación de servicio, el Programa de Control Total de Calidad no sólo se torna factible de instaurar, resulta necesario para poder atender con prontitud las demandas de los sectores marginados que impone la nueva dinámica social. A través del Programa se intenta que el trabajador asuma una nueva visión del trabajo que lo motive a desarrollar sus actividades con mayor responsabilidad.

Imprimiendo acciones de modernización mediante el programa de Calidad Total, en CONASUPO se podrá dar cumplimiento a los objetivos sociales para los que fue creada, entre los que destacan:

- Promover la comercialización de los productos a cargo de CONASUPO sobre las normas de calidad que garanticen el interés de los consumidores y favorezcan la colocación de excedentes en los mercados internacionales.
- Garantizar que las reservas técnica y reguladora sean congruentes con las necesidades y demandas de las diferentes regiones donde se encuentran.
- Salvaguardar los ingresos de los productores agrarios, mediante sistemas de precios remunerativos y eliminación de prácticas de intermediarismo y acaparamiento.

---

<sup>24</sup> Alfredo Acle Tomasini. Planeación Estratégica y Control Total de Calidad, un caso real hecho en México. Pág. 288

- ☉ Dotar de los subsidios que otorga el Gobierno Federal a la población de escasos recursos, vigilando que estos se realicen en forma transparente y verificando que lleguen a quien realmente lo necesita.
- ☉ Favorecer el poder adquisitivo de los sectores sociales de escasos recursos.

Asimismo, con el cumplimiento oportuno de los objetivos sociales para los que fue creada la CONASUPO y que tienden a la satisfacción de las necesidades de la población de escasos recursos principalmente, es factible que se fortalezca y legitimize el papel que tiene el Estado ante una sociedad cada vez más demandante.

Dotando de los servicios a la población, de acuerdo a sus peticiones, es factible que dentro del Estado Mexicano se alcance el bienestar social, aspecto fundamental dentro de la función que juega el Estado.

Adicionalmente, existe un factor básico que hay que considerar para la puesta en práctica del Programa de Control Total de Calidad en la entidad CONASUPO. Dicho factor es del costo-beneficio.

Dentro de la Administración Pública Federal se han establecido lineamientos y disposiciones para que las dependencias y entidades implanten mecanismos de control que permitan llevar a cabo acciones de racionalización de los recursos que disponen.

Dentro del Programa de Control Total de Calidad se destaca la importancia de llevar a cabo las tareas encomendadas al más bajo costo posible. Se busca que

el trabajador, en equipos de trabajo, implemente mecanismos de control y regulación que les permita desarrollar sus actividades con el menor error posible, es decir, que desempeñen sus procesos de trabajo *"bien a la primera vez"*.

Este proceso de concientización se dirige hacia todos los niveles jerárquicos de la Institución, haciéndolos reflexionar sobre el costo que implica desarrollar sus actividades con errores o deficiencias.

La suma de los mecanismos de control que se instauren por los trabajadores así como por las áreas de trabajo de CONASUPO, deberá redundar en la disminución mínima de costos para la Institución en general.

Se ha señalado la factibilidad de aplicar el Programa de Control Total de Calidad en CONASUPO y, por consecuencia, dentro de la Administración Pública Federal. No obstante, es importante destacar que para la óptima aplicación, viabilidad, desarrollo y permanencia del Programa que ya se instauró en esta Institución, es importante que se den ó se cumplan los siguientes aspectos:

- En virtud que es un Programa que ya ha comenzado ha operar en CONASUPO, procurar la participación de todos los trabajadores que conforman esta Institución.
- Darle continuidad al Programa iniciado en CONASUPO, independientemente de los cambios que se susciten en el entorno de la Administración Pública Federal. Para ello se deberá considerar los avances que se ha logrado con su instrumentación, de conformidad con las estrategias de implantación

establecidas y que se definieron en el punto 3 *"Implantación del Programa de Control Total de Calidad"*.

- ⊖ Que se considere dentro de los montos presupuestales para los años subsecuentes, una partida especial para la capacitación en Control Total de Calidad, a efecto de que se pueda adiestrar a todos los trabajadores en esta materia. Al respecto cabe destacar que aunque esta capacitación representa un gasto considerable, los beneficios económico-social que traería consigo para la Institución serían incalculables.
  
- ⊖ Un aspecto importante y que deberá ponderarse es el de lograr que los trabajadores cuenten con las condiciones y satisfactores mínimos de vida. Aunque este planteamiento resulta utópico para la realidad que actualmente se vive en la sociedad mexicana, es menester señalar que lográndose esta condición se podrá decir que el Programa de Control Total de Calidad tendrá el éxito esperado, no solo en CONASUPO, sino dentro de la Administración Pública Federal.

No obstante lo anteriormente señalado, la implantación y mantenimiento de un Programa de esta naturaleza no será sencillo, tendrá un proceso complejo de desarrollo en el cual será importante la participación activa y el esfuerzo colectivo de todos los trabajadores. Fomentando una actitud de vocación de servicio y de conciencia entre los empleados públicos, es que se podrá llegar a cumplir con las expectativas que se hayan trazado en el Programa aludido.

"Mejorar la calidad no es cuestión de un día. Tampoco puede ser resultado de un acto de autoridad, ni de la apertura al exterior. Es necesario que exista, en

primer término, acuerdo y conciencia de lo que significa y, en segundo, que se disponga de una metodología para convertir estos conceptos en parte fundamental del quehacer cotidiano. Si estos elementos están ausentes, la adquisición de costosos equipos y el acceso a sofisticadas tecnologías serán insuficientes para lograr ser competitivos, menos aún si quienes los operan y administran no tienen entre sus convicciones la mejora constante"<sup>25</sup>.

---

<sup>25</sup> Ibid. Pág. 289

## **BIBLIOGRAFIA**

## **BIBLIOGRAFIA GENERAL**

**Acle Tomasini, Alfredo. Planeación Estratégica y Control Total de Calidad: Un caso real en México.** México, Editorial Grijalbo, 1990, 302 Págs.

**Arrona Hernández, Felipe de Jesús. Calidad, el Secreto de la Productividad.** México, 1985.

**Bone, Diane y Griggs, Rick. Calidad en el Trabajo.** México, Grupo Editorial Iberoamérica, 1992, 87 Págs.

**CONASUPO. El Mercado de las Subsistencias Populares. Cincuenta años de Regulación, Tomo I.** México, Editorial CONASUPO, 1988, 282 Págs.

**CONASUPO. El Mercado de las Subsistencias Populares. Cincuenta años de Regulación, Tomo II.** México, Editorial CONASUPO, 1988, 291 Págs.

**Crosby Philip, B. La Calidad no Cuesta: El Arte de Cerciorarse de la Calidad.** México, Editorial CECSA, 1989.

**Crosby Philip, B. Calidad sin Lágrimas, El Arte de Administrar sin Lágrimas.** México, Editorial CECSA, 1991.

**Feigenbaum, Armand V. Control Total de la Calidad.** México, Editorial CECSA, 1992, 871 Págs.

**Gabor, Andrea. Deming: El Hombre que Descubrió la Calidad.** Buenos Aires, Argentina, Editorial Granica, 1990, 445 Págs.

**Guerrero, Omar. El Estado en la Era de la Modernización.** México, Editorial Plaza y Valdés, 1992, 149 Págs.

**Gitlow, Howard S. Planificando para la Calidad, la Productividad y una Posición Competitiva.** México, Editorial Ventura, 1991, 175 Págs.

**Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Ideas Actuales sobre Control Total de Calidad.** México, ITESM, 1992, 145 Págs.

**Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Las 9S, 9 aspectos claves para un ambiente de calidad en el trabajo.** México, ITESM, 1992, 97 Págs.

**Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. La Ruta de la Calidad.** México, ITESM, 1992, 100 Págs.

**Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Las 7 Herramientas Básicas.** México, ITESM, 1992, 110 Págs.

**Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Programa de Capacitación para los Promotores del Control Total de Calidad en CONASUPO.** México, ITESM, 1993, 103 Págs.

**Ishikawa, Kaoru. ¿Qué es el Control Total de Calidad?, La Modalidad Japonesa.** Bogotá, Colombia, Editorial Norma, 1991, 209 Págs.

**Kasuga de Yamasaki, Hermelinda. Círculos de Calidad.** México, 1987, 195 Págs.

**Pardo, María del Carmen. La Modernización Administrativa en México.** México, INAP-El Colegio de México, 1991, 157 Págs.

**Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Círculos de Calidad.** México, Editorial STyPS, 1988, 106 Págs.

Sánchez Pastor, José Luis Valero. **La Calidad como Factor de Desarrollo**. Madrid, España Escuela Nacional de Administración Pública, 1970, 162 Págs.

Yu Chuen-Tao, Luis. **El Control de Calidad en la Empresa**. Bilbao, España, 1980, 136 Págs.

#### **HEMEROGRAFIA**

"Modernización de la Empresa Pública." *Revista de Administración Pública* N° 77, INAP mayo-agosto 1990.

"Modernización de la Administración Pública." *Revista de Administración Pública* N° 82, INAP 1992.

"Calidad Total en los Servicios Públicos y en la Empresa, 17 y 18 de junio de 1992." *Revista del Ministerio para las Administraciones Publicas* (INAP). Madrid, España, 1992, 302 Págs.

"Calidad Total-Perspectivas." *Revista de la Fundación Mexicana para la Calidad Total*. N° 1/93, México D.F., 1993, 68 Págs.

#### **LEYES Y NORMAS**

**Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos**. México, Editorial Porrúa, 1994.

**Ley Orgánica de la Administración Pública Federal**. Leyes y Códigos de México, México, Ed. Porrúa, 1994.

**Ley Federal de Entidades Paraestatales**. Leyes y Códigos de México, México, De. Porrúa, 1994

**"Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994"**, Secretaría de Programación y Presupuesto, México, SPP, 1989, 143 Págs.

**"Programa Nacional de Modernización de la Empresa Pública 1990-1994"** en *Diario Oficial de la Federación*, Secretaría de Programación y Presupuesto, 16 de abril de 1990.

**"Programa Nacional de Capacitación y Productividad 1990-1994"**, Secretaría de Programación y Presupuesto, México, STyPS, 1990, 91 Págs.

**"Acuerdo Nacional para la Elevación de la Calidad y la Productividad"** en *Diario Oficial de la Federación*, Secretaría de Programación y Presupuesto, 25 de mayo de 1992, 11 Págs.

**"Glosario de Términos de Auditoría, Control y Responsabilidades"**, Secretaría de Programación y Presupuesto, México, SPP, S/F, 94 Págs.

#### **DOCUMENTACIÓN INTERNA**

**Manual de Organización General de CONASUPO**, Dirección de Administración, Conasupo, Enero de 1994.

**66 Preguntas sobre el Sistema CONASUPO**, Coordinación de Comunicación Social, Conasupo, S/F.

**¿Qué es CONASUPO?**, Coordinación de Comunicación Social, Conasupo, S/F.

**Convenio para la Modernización Estructural y la Rehabilitación Financiera de CONASUPO**, Consejo de Administración de CONASUPO, Septiembre de 1990.