



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

57
27

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

LA NECESIDAD DE APLICACION DE LOS
CIRCULOS DE CALIDAD EN EL HOSPITAL
DE GINECO PEDIATRIA - 3A

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A
MARIA EUGENIA RICO CORONA



DIRECTOR DE LA TESIS: L.A.E. EVA LILIA TORRES REYES

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

1968

TESIS CON
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.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN U. N. A. M.
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR FACULTAD DE ESTUDIOS
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES SUPERIORES-CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

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

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

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

"La necesidad de aplicación de los Círculos de Calidad en el Hospital de Gineco Pediatría-3A".

que presenta la pasante: María Eugenia Rico Corona
con número de cuenta: 8606186-5 para obtener el TITULO de:
Licenciada en Administración.

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

A T E N T A M E N T E .

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 19 de Enero de 1996

PRESIDENTE	<u>L.A. Eva Lilia Torres Reyes</u>	
VOCAL	<u>L.A. Teresa Cruz Sánchez</u>	
SECRETARIO	<u>L.C. Pedro Checa Chávez</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>L.A. Angélica Hernández Araiza</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.A. Néstor Pillado García</u>	

A MIS PADRES

RAUL RICO MOSQUEDA
Y
SARA CORONA CASTRO:

GRACIAS POR HABER GUIADO MIS
PASOS, POR CONFIAR EN MI Y
POR HACER QUE ESTE MOMENTO -
SE HICIERA POSIBLE, PORQUE -
SIN SU AYUDA Y SU INMENSO -
APOYO ESTO NO HUBIERA SIDO
POSIBLE REALIZAR UNO DE MIS
MAS GRANDES ANHELOS.

POR TODO GRACIAS.

A LA MEMORIA DE MI HERMANO:

DR. RAUL RICO CORONA

QUE SIEMPRE QUISE Y ADMIRE,
A EL QUE ME ENSEÑÓ A AMAR -
EL ESTUDIO, QUE ME GUIÓ POR
EL CAMINO CORRECTO, POR SU
EJEMPLO QUE ME DIO SIENDO -
UN BUEN HERMANO, AMIGO, -
ESTUDIANTE Y MÉDICO, A TI
QUE SIEMPRE ESTARÁS EN MI
MENTE Y EN MI CORAZON, -
SIEMPRE TE RECORDARE CON
CARIÑO.

A MIS HERMANOS:

XOCHITL, GUADALUPE, CUAUHEMOC,
YOLANDA, POR EL APOYO, AYUDA Y
COMPRESIÓN QUE ME HAN BRINDADO
PARA VER REALIZADO UNO DE MIS
MAS GRANDES ANHELOS.

GRACIAS.

A MI SOBRINA:

JACQUELINE CITLALI
CON MUCHO CARÍÑO

A MIS AMIGOS:

POR BRINDARME SU CONFIANZA
Y SU AMISTAD, POR SU APOYO
Y AYUDA EN EL TRASCURSO DE
ESTE CAMINO QUE VIVIMOS -
Y COMPARTIMOS JUNTOS. Y
ES CIERTO LO QUE DICE -
AGUSTE COMTE "SOLO LOS
BUENOS SENTIMIENTOS PUEDEN
UNIRNOS"

GRACIAS.

A MI ASESOR:

CON MI GRATITUD
A LA PROFESORA
EVA LILIA TORRES REYES
POR SU VALIOSA AYUDA Y
COLABORACIÓN EN LA
ELABORACIÓN, REVISIÓN
Y APLICACIÓN DE ESTA -
TESIS.
GRACIAS POR TODO EL
APOYO BRINDADO.

A MIS PROFESORES:

GRACIAS A MIS PROFESORES QUE
SIEMPRE SUPIERON COMPARTIR -
HORAS, CONOCIMIENTOS, CARÍÑO,
AMISTAD Y APOYO.

¡EN CUANTAS HORAS TIENE EL
DÍA, TU DAS AUNQUE SEA UNA
SONRISA, AUNQUE SEA UN
APRETÓN DE MANOS, AUNQUE SEA
UNA PALABRA DE ALIENTO!
¡EN CUANTAS HORAS TIENE EL -
DÍA, TE PARECES A EL, QUE
NO ES SINO DACIÓN PERPETUA,
DIFUSIÓN PERPETUA Y REGALO
PERPETUO!
DEBISTAS CABER DE RODILLAS -
ANTE EL PADRE Y DECIRLE -
GRACIAS PORQUE PUDO DAR, -
PADRE MÍO! ¡NUNCA MÁS PASARÁ
POR MI SEMBLANTE LA SOMBRA -
DE UNA IMPACIENCIA! ¡EN -
VERDAD OS DIGO QUE VALE MÁS
DAR QUE RECIBIR!".

A LA U.N.A.M
Y
A LA F.E.S.-CUAUTITLAN:

GRACIAS POR HABERME DADO LA OPORTUNIDAD
DE ESTUDIAR EN TUS INSTALACIONES Y
ADQUIRIR CONOCIMIENTOS, ARTE, CULTURA Y
SOBRE TODO A MOR AL ESTUDIO Y A LA
ALMA MATER.

PORQUE VEO AL FINAL DE MI RUDO CAMINO
QUE YO FUI EL ARQUITECTO DE MI PROPIO
DESTINO; QUE SI EXTRAJE LAS MIELES O LA
HIEL DE LAS COSAS, FUE PORQUE EN ELLAS
PUSE HIEL O MIELES SABROSAS;
CUANDO PLANTE ROSALES, COSECHE SIEMPRE
ROSAS.

A TODAS AQUELLAS PERSONAS
QUE ME DIERON SU APOYO -
INCONDICIONAL PARA HACER -
POSIBLE ESTA TESIS, GRACIAS
AL HGP-3A ESPECIALMENTE AL
DEPARTAMENTO DEL AREA -
ADMINISTRATIVA.

LEER ES MULTIPLICAR Y ENRIQUECER
LA VIDA INTERIOR (NICOLAS DE AVELLANEDA)

TEMA: LA NECESIDAD DE APLICACION DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD EN
EL HOSPITAL DE GINECO PEDIATRIA - 3A.

I N D I C E

INTRODUCCION 1

CAPITULO I.

1.- Generalidades de la Calidad 3

 1.1. Antecedentes Históricos 3

 1.1.1. Estados Unidos de América..... 7

 1.1.2. Japón 9

 1.1.3. México 15

 1.2. Concepto de Calidad 18

 1.2.1. Proceso para el Mejoramiento de la
 Calidad 22

 1.3. Principios de Calidad 27

CAPITULO II.

2. Círculos de Calidad 32

 2.1. Concepto 32

 2.1.1. Denominación de los Círculos de Calidad ... 40

 2.1.2. Clasificación de los Círculos de Calidad .. 42

 2.2. Planeación de los Círculos de Calidad 46

 2.2.1. Organización de los Círculos de Calidad ... 48

2.2.2. Beneficios para la Organización	49
2.3. Propósitos de los Círculos de Calidad	52
2.3.1. Principios de los Círculos de Calidad ...	56
2.4. Puntos Focales de los Círculos de Calidad	63
2.5. Herramientas de los Círculos de Calidad	66
2.6. Importancia de los Integrantes de los Círculos de Calidad	71
2.6.1. Facilitador o Coordinador	71
2.6.2. Líder o Supervisor	73
2.6.3. Reportero	76
2.7. Círculos de Calidad en el Sector de Servicio ...	76

CAPITULO III.

3. Caso Práctico	78
3.1. Definición del Problema	78
3.1.2. Antecedentes del Hospital de Gineco Pediatria-3A	78
3.1.3. Objetivo General	86
3.1.4. Hipótesis General	87
3.2. Definición de la Población Objetivo	88
3.2.1. Características Generales	89
3.2.2. Ubicación Espacio Temporal	89
3.3. Diseño Estadístico de la Muestra	90
3.4. Especificación de Variables	91
3.5. Proceso de Captación de la Información	91
3.5.1. Cuestionario Definitivo	93

3.6. Análisis e Interpretación de la Información ...	100
3.6.1. Tabulación	100
3.6.2. Análisis de los Resultados	103
3.6.3. Conclusiones	126
3.7. Calculo del Tamaño de la Muestra	130
3.8. Recursos	132
3.9. Logística	132
3.10. Etica del Estudio y Procedimientos Peligrosos .	134
3.11. Propuestas	135
BIBLIOGRAFIA	138

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

A lo largo de la historia la calidad se ha ido perfeccionando en producción, el servicio al cliente y dentro de las relaciones personales, hoy en día la calidad se conoce como control total de la calidad, la calidad no es solamente la perfección del producto o el precio elevado de este, sino que también se debe satisfacer la necesidad del consumidor.

Son las diferentes concepciones que se tiene sobre la calidad, lo que me motivó a llevar a cabo la presente investigación que se refiere a la calidad en cuanto a los Círculos de Calidad, siendo un factor importante que debe existir dentro de las empresas para que el personal se integre en grupos de trabajo y desempeñe sus actividades con eficiencia y excelencia.

Para realizar un estudio más intenso sobre la investigación, fue necesario dividir la información en tres capítulos:

El primero de ellos consiste en los siguientes puntos: términos generales dentro de los cuales se hace un análisis de los inicios de la calidad en Estados Unidos de América, Japón y México en este inciso se da una breve explicación de los grandes acontecimientos que se fueron dando a través del tiempo para introducir la calidad en las empresas de cada uno de los países antes citados. Así mismo se da una explicación del concepto de calidad y de los principios que se deben cumplir para lograr la calidad total.

En el segundo capítulo se hace un análisis general del concepto de los Círculos de Calidad siendo el tema principal de la presente investigación, da una breve reseña histórica de su origen, su definición de estos, su denominación, organización, clasificación, principios, propósitos y herramientas de los Círculos de Calidad.

El estudio de estos puntos se realizó con el fin de saber que funcionamiento tienen y como se debe determinar un círculo y al mismo tiempo conocer que cualidades deben de poseer los miembros que estén a cargo de los círculos; esta investigación se llevo a cabo con el fin de obtener información clara y precisa para la realización de un tercer capítulo, el cual se refiere a la aplicación de un caso práctico en el Hospital de Gineco Pediatría-3A, para determinar si en este existen Círculos de Calidad; con las hipótesis planteadas se llegó a la conclusión que dentro del hospital no se aplica el concepto de Círculos de Calidad, por lo que no se da una comunicación de aceptación, reconocimiento y participación entre los trabajadores de este hospital, es por ello que decidí realizar esta investigación para determinar cuales son los factores que afectan las relaciones laborales y los motivos por los cuales no están integrados en grupos de trabajo las personas que prestan sus servicios en esta institución, por lo tanto también se cumplieron los objetivos planteados de esta investigación porque en el Hospital de Gineco Pediatría-3A no se aplican los Círculos de Calidad dentro del área administrativa.

CAPITULO I.

1. GENERALIDADES DE LA CALIDAD.

1.1. Antecedentes Históricos.

El desarrollo del Control de Calidad como se conoce hoy en día abarco todo este siglo y los cambios principales que han ocurrido se han dado aproximadamente cada veinte años y pueden resumirse en cinco etapas.

La primera etapa en el desarrollo del campo de la calidad se denomina, "Operador de Control de Calidad" el cual formaba parte fundamental de la producción hasta finales del siglo XIX. En Este sistema un trabajador o por lo menos un número reducido de trabajadores, tenían la responsabilidad de la manufactura completa del producto, es decir que cada trabajador podía controlar totalmente la calidad de su trabajo.

A inicios de 1900 se perfecciono la calidad, surgiendo el "Capataz de Control de Calidad"; durante este período se observo el gran significado del concepto de factorías modernas, en las que varios hombres agrupados desempeñan tareas similares en las que pueden ser supervisados por un capataz, quien asume la responsabilidad por la calidad del trabajo.

En el transcurso de este período los sistemas de fabricación se hicieron mas complicados debido a la primera

guerra mundial, implicando el control de gran número de trabajadores por cada uno de los capataces de producción; es decir que era mas difícil controlar a un equipo de trabajadores que tenían tareas similares.

Lo anterior tiene como resultado el surgimiento de los primeros inspectores de tiempo completo y se inicia el tercer paso denominado:

"Control de la Calidad por Inspección" esta etapa llevo a las grandes organizaciones de inspección durante la década de 1920 a 1930, las cuales estaban separadas de la producción ya que eran lo suficientemente grandes para ser dirigidas por superintendentes. Este sistema permaneció en auge hasta que las necesidades de la enorme producción en masa fueron aumentando por la segunda guerra mundial, esto llevo a que se presentará una cuarta etapa de Control de Calidad conocida como:

"Control Estadístico de la Calidad" esta fase fue una extensión de la inspección, ya que se transformo para lograr mayor eficiencia en las grandes organizaciones de inspección.

Por lo tanto fue necesario proveer a los inspectores con implementos estadísticos, tales como muestreo y gráficas de control; esto provoco que la inspección se hiciera por muestreo haciendo a un lado la inspección al cien por ciento sin embargo el trabajo de Control de Calidad permaneció reducido en las áreas de producción y su crecimiento fue lento; esta lentitud tuvo poco que ver con problemas del desarrollo de las --

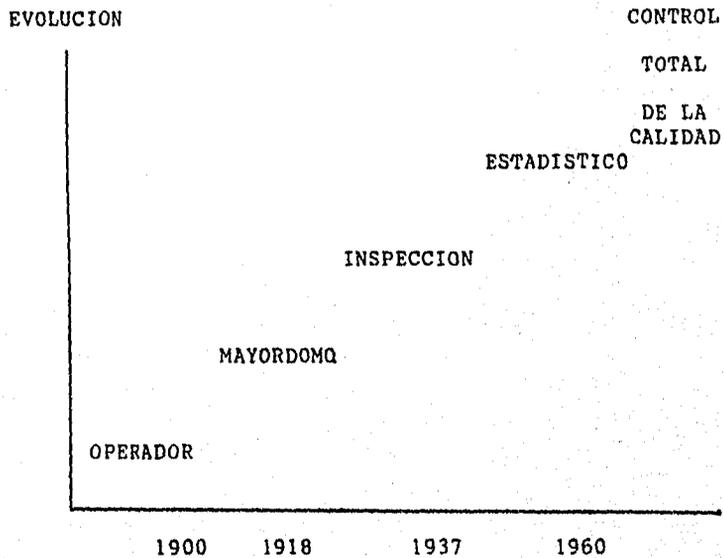
ideas técnicas y estadísticas, debido al crecimiento de los conceptos de gráficas de control y los planes de muestreo en poco tiempo quedaron establecidos pero no tuvieron el éxito esperado ya que con frecuencia no podían ser utilizadas en la toma de decisiones, por que no estaban siendo manejadas con efectividad por los grupos de inspección existentes y el trabajo que se estaba realizando en esa década todavía era la inspección del trabajo en el taller, de lo anterior se desprende la quinta etapa denominada:

"Control Total de la Calidad" esta tiene su origen cuando las empresas empezaban a desarrollar una estructura operativa de toma de decisiones para la calidad del producto que fuera lo suficientemente efectiva como para tomar acciones adecuadas en los descubrimientos de Control de Calidad, de esta manera las empresas obtuvieron resultados genuinos en mejor calidad obteniendo mejores costos. Esto ocasiono que la calidad revisara las decisiones regularmente en lugar de ocasionalmente, se analizaban los resultados en el proceso y se tomaba la mejor acción del control en la manufactura de ser necesario detener la producción para detectar el problema que se presente en el proceso de producción y así tener un mejor Control de Calidad. Esto origino el aumento de herramientas del control estadístico de calidad tales como la medición, la confiabilidad, equipo de información de la calidad y motivación para la calidad. Con el éxito logrado del Control Total de

Calidad en las prácticas de administración e ingeniería, han proporcionado las bases para su desarrollo en la década de 1980 a la fecha.

En la gráfica siguiente se representa la evolución de la calidad a través de los años.

EVOLUCION DE LA CALIDAD.



1.1.1. Estados Unidos de América.

En Estados Unidos de América la Calidad tiene su origen en los años veinte, sin embargo es a partir de 1940 durante la segunda guerra mundial cuando empezó a ascender peldaños en la batalla la calidad hasta conseguir el liderazgo total en la producción, resultando satisfactoriamente en términos cuantitativos, cualitativos y económicos, esto se debió a la introducción del Control de Calidad Estadístico que también fue de gran importancia para los avances tecnológicos.

Después de la segunda guerra mundial a principios de los años cincuenta las empresas de Estados Unidos de América vendían lo que producían ya que eran dueños de la base de producción industrial del mundo, pero empezaron a buscar formas de reducir los costos unitarios no pudieron disminuir los costos de la mano de obra y de esta forma los únicos afectados fueron los materiales y la manufactura provocando que la calidad quedara fuera del producto.

En los años sesenta la Calidad en la industria significaba inspección en el producto final; las presiones su mayor preocupación, eran hacer llegar los productos a manos del consumidor. En esa década la industria no pensaba en dar calidad interna si no que señalaba que " esto se refiere a la Calidad de la fabricación, de los inventarios del personal,

de los servicios al cliente o de las ganancias".(1)

Esto hizo que los productores estadounidenses se dieran cuenta de que ya no poseía la base industrial del mundo; la fuerza de la competencia externa a Estados Unidos de América lo enfrentó a una serie de problemas que revelaban la necesidad de hacer las cosas en forma diferente.

Esto ocasionó que algunos países cambiaran el concepto que tenían de calidad.

Lo anteriormente mencionado indica que los Estados Unidos de América ya no se dedicaban a incrementar los inventarios para elaborar productos de buena calidad, también eliminaron mano de obra para reducir sus costos siendo que es un elemento básico para la producción y los productos que elaboraban ya no tenían el mismo funcionamiento que los anteriores porque no eran lo suficientemente satisfactorios para el consumidor, sin embargo esto indica que las empresas norteamericanas confundieron la cantidad y el precio con la calidad.

La gloria de la calidad de los productos norteamericanos terminó en 1975, cuando al coincidir con la crisis del petróleo se inicia el declive de la calidad de los productos norteamericanos que empiezan a ceder terreno a otros países especialmente en productos industriales.

(1) Barra Ralph, Círculos de Calidad en Operación, Editorial - McGraw-Hill, México, 1987, pág. 14

Sin embargo todavía gozaban de cierto prestigio y esto permitía que otros países instalarán sus fabricas en Puerto Rico y así imprimir en sus productos el prestigiado sello "Made in USA".

Lo más significativo fue que los productos norteamericanos descubrieron que ya no poseían la base industrial del mundo, la competencia externa los enfrento a una serie de problemas que les creó la necesidad de hacer las cosas en forma diferente y los productos extranjeros cambiaron la idea que tenía el consumidor sobre la calidad.

1.1.2. Japón.

El concepto de Calidad fue adoptado por Japón como una necesidad después de la segunda guerra mundial. Era un pueblo destrozado por la guerra que al no contar con agricultura su única fuente de ingresos era la producción y exportación de productos manufacturados, pero se enfrentaba a un grave problema tenía que exportar a otros países pero con "buena calidad" y era algo con lo que ellos no contaban en ese momento; es por esa razón por la que los japoneses deciden enviar a Estados Unidos y a otros países a los gerentes, técnicos y científicos japoneses para que aprendieran las técnicas de calidad y a su vez invitaron a conferencistas extranjeros para que visitaran Japón y dirigieran cursos

de formación para los directivos.

Al principio fue un trasplante del sistema americano, pero gradualmente el control de calidad empezó a adquirir características específicamente japonesas.

Los japoneses han sido capaces de adoptar el control de calidad para responder a las necesidades de su industria y crear un sistema exclusivo japonés.

A medida que fueron avanzando, en cuanto al control de calidad fueron descubriendo que la calidad no se limita únicamente en los productos, sino que también este estudio debe hacerse en cada área de trabajo puede ser en cuanto a calidad de la administración y calidad de ventas.

Cuando el control de calidad se adaptó a los negocios japoneses y a las relaciones entre dirección y mano de obra se desarrollaron las actividades de los Círculos de Control de Calidad.

El programa utilizado para la reconstrucción nacional de Japón de la segunda guerra mundial en lo que se refiere al control comprendía cinco etapas siguientes:

PRIMERA ETAPA. _ Auditoría de la Calidad, se refería a -
las empresas que deseaban exportar al mercado nacional sus productos, amparándolos -
con el prestigiado "MADE in JAPAN"

sello de calidad sometiendolos a la auditoría de la "Unión de Ingenieros y científicos japoneses (JUSE)".

SEGUNDA ETAPA.- Campaña Nacional de la Calidad, consistió - en motivar a todo el pueblo a trabajar con un alto nivel de precisión y calidad, la campaña se hizo a través de los medios de comunica--- ción y también informaba a los consumidores - de sus derechos como compradores.

TERCERA ETAPA.- Formación Continua de los Trabajadores, su objetivo era mejorar la capacitación de los - trabajadores a todos los niveles. Este aprendizaje se iniciaba en las escuelas y gracias a el los trabajadores japoneses adquieren --- los conocimientos matemáticos y estadísticos para analizar la calidad y controlarla por si mismos.

CUARTA ETAPA.- Control de Calidad Sofisticado, en esta --- etapa se integra el lema de los japoneses -- "Nosotros no Controlamos la Calidad, la fabri camos", sin embargo las técnicas de control - estadístico son una de la claves para poder - "fabricar" calidad, los japoneses las aplica- ron con rigor y sentido común sin caer nunca

en el servicio de controlar por controlar ---
obteniendo éxitos sorprendentes.

Es decir que ellos no controlaban la calidad por que en el momento que están fabricando la van verificando.

QUINTA ETAPA.- Círculos de Calidad, son un sistema participativo de administración mediante el cual los trabajadores se reúnen en grupos reducidos -- para realizar sugerencias y resolver problemas relacionados con su trabajo.

En los años 60 y 70 numerosos fabricantes japoneses aumentaron su participación en el mercado norteamericano, una razón fundamental era su calidad superior, en la conferencia de la organización para el Control de Estocolmo estableció que "Los japoneses se dirigen hacia el liderazgo mundial en la calidad y lo conseguirán dentro de las dos próximas décadas por que nadie se mueve en la misma dirección al mismo ritmo".(2)

Es en los mismos años setentas cuando después de estudiar los riesgos y oportunidades de la exportación deciden introducirse de forma programada y paulatina en mercados cada vez mas lejanos y difíciles, es decir que su meta ya no se limitaba a Estados Unidos de América si no que buscaban introducir sus productos a otros países.

(2) Juran, Joseph M., Calidad un Manual para Directivos, Ed. --
Díaz de Santos, México, 1990, pág. 9

Detrás de la forma de los productos japoneses esta el alto nivel de Control de Calidad alcanzado por muchas empresas japonesas, el éxito del Control de Calidad en Japón no incumbe sólo a algunas empresa o industria; es el resultado de una mejora del nivel del Control Total de la Calidad en todos los sectores industriales.

El efecto mas obvio de la revolución japonesa de la calidad fue su exportación masiva de bienes. El impacto sobre los Estados Unidos de América fue considerable, especialmente en ciertas áreas sensibles, este país se vio perjudicado en casi todos sus aspectos tales como la pérdida de ventas, la mano de obra y sus sindicatos así como su economía quedo afectada.

El autor Francisco Javier Palom Izquierdo, "señala que hoy en día el "Made in Japan" ha heredado y ampliado el prestigio de las grandes potencias exportadoras y sus productos especialmente en los sectores de la electrónica y la alta tecnología son líderes indiscutibles por su gran calidad y competitividad".(3)

Para finalizar el tema de la calidad en Japón, es necesario considerar que estudios recientes sobre la productividad en Japón refuerza la creencia de que la dedicación a la calidad ha sido el factor principal determinante de sus altos índices de productividad y comercialización en el mundo.

(3) Palom Izquierdo, Francisco, Círculos de Calidad, Teoría y Práctica, Ed. Boixareu, México, 1987, pág. 31

Los secretos del éxito japones respecto a la calidad y productividad radica en cuatro áreas, llamadas las cuatro "M": a) Mano de Obra, b) Materiales, c) Maquinaria y d) Métodos.

a) MANO DE OBRA:

Se refiere a la importancia de enseñar y entrenar a los gerentes, supervisores, no supervisores y a todos los niveles de cada uno de los departamentos, para que la calidad se convierta en responsabilidad de cada persona en la organización. Lo anterior hizo que actualmente los gerentes, especialistas y trabajadores japoneses sean los más adecuados y mejor equipados del mundo en cuanto a calidad.

b) MATERIALES:

Consiste en manejar la calidad de las partes compradas para evitar problemas en la Al seguir esta filosofía de compras las compañías japonesas continuamente obtienen las mejores partes disponibles y en varios casos sin costo adicional.

Los japoneses prestan atención a la cuestión de la calidad cuando seleccionan proveedores de partes y materiales.

c) MAQUINARIA:

Por lo que toca a la maquinaria se debe prestar una atención particular a la confiabilidad de los procesos de producción. La gerencia japonesa principalmente en respuesta a las ideas de los empleados, en forma continua ha mejorado herramientas y equipos por lo tanto gran parte de la tecnología

ha convertido a sus trabajadores en gerentes de máquinas.

d) METODOS:

Consiste en utilizar, auditorías, técnicas de análisis de valores, técnicas estadísticas y de círculos de calidad para obtener las mejores oportunidades para el mejoramiento de la calidad y para identificar los problemas para proporcionar datos que permitan a los gerentes y empleados tomar decisiones basadas en hechos.

1.1.3. México.

En México se empezó a integrar la calidad en la década de los años setentas primero se trato de elevar la calidad en los bienes y servicios pero no era la mejor solución a los problemas de competitividad.

La calidad para México no fue una mejor opción para los productos que producía la industria mexicana, sino que para México era una necesidad implantar el concepto de calidad total en la industria así lo requerían los países a los que les exportaba.

Complementar la calidad a los bienes y servicios mexicanos no es responsabilidad únicamente de las industrias que los fabrican o proveen, sino que debe partir de un esfuerzo conjunto de los habitantes de la nación hacia la calidad la

cual debe de estar orientada a elaborar y proporcionar mejores productos y servicios para lograr una mayor competitividad en el mercado internacional, como resultado obtenido de la eficiencia y productividad de la industria. Para el desarrollo de la calidad en el país es de vital importancia obtener el interés de toda la población hacia la calidad, para lograr que esta vea la importancia que tiene la calidad para el progreso de la economía del país. Mejorar la calidad no es cuestión de un día, ni de la apertura comercial hacia el exterior, sino que para implantarla es necesario que exista en primer lugar acuerdo y conciencia del significado; en segundo lugar que se disponga de una metodología para que estos formen parte fundamental del quehacer cotidiano. Si estos elementos no se toman en consideración durante la adquisición de costosos equipos y de tecnología sofisticada será insuficiente para lograr ser competitivos y serán menos competitivos si el personal que lo utiliza y administra no están capacitados debidamente lo cual indica que no se obtendrá la inversión que se hizo al adquirir la maquinaria, ya que no se podrá poner a funcionar a su máxima capacidad para producir con calidad.

Se debe de tomar en cuenta lo anteriormente expuesto para que no solamente se tome en cuenta a nivel empresa, sino que se debe preparar el futuro, por lo tanto, es importante introducir el concepto de calidad desde la educación media en adelante, es aconsejable que desde la secundaria y la preparatoria se imparta por medio de seminarios los principios del Control Total y Mejoramiento de la Calidad (CTYMC), su metodología y -

así los estudiantes desarrollen su interés por la calidad, se familiaricen con el uso de las siete herramientas básicas para beneficios personales y colectivos.

Esta forma de tomar conciencia colectiva por la calidad a partir de la enseñanza a los jóvenes, es también una forma de terminar con los mitos y perjuicios respecto a las posibilidades de desarrollo de los mexicanos ya que siempre se están contradiciendo y piensan que las cosas hechas por los mexicanos son de mala calidad y que no se llegará a tener excelencia, sin embargo la historia de México representa innumerables ejemplos que hace recordar que los mexicanos pueden ser los mejores del mundo, por otra parte la realidad económica hace evidente que en exportar no sólo esta parte de la sobrevivencia, si no también esta la defensa de la soberanía e independencia, puesto que son más dueños de su destino como nación y menos dependientes de factores como la tasa de interés o el precio del petróleo.

Pero no se trata de exportar por exportar o de hacerlo a cualquier precio, lo que se debe de hacer es vender al exterior con la más alta calidad total, esto indica que a mayor calidad más productividad y menos costos.

La primera empresa mexicana que adopto el concepto de fue la minera peña colorada, inicio sus operaciones sobre calidad en la década de los setentas utilizando la planeación estratégica, que consiste en formar alternativas para prever el futuro de la organización, su objetivo principal es planear "realizar

en forma ordenada un amplio número de actividades que a su vez, implican el uso de recursos humanos y materiales".(4)

En la década de los ochentas se estableció el Control Total y Mejoramiento de la Calidad para asegurar y mejorar la calidad de los productos de la empresa se inició en la planta de pelletizado. Un pellet de fierro, es un mineral de hierro que cuando se extrae de la mina se envía a un proceso donde lo forman en pequeñas bolas para enviarlo como materia prima. Fue necesario introducir primero el Total y Mejoramiento de Calidad en esta planta para agilizar la separación del metal con la tierra.

Peña Colorada se apoyo en Control Total y Mejoramiento de la Calidad y la Planeación para promover una mejor calidad de vida para sus trabajadores y empleados quedando como ejemplo a otras empresas mexicanas para que introduzcan el concepto en su empresa.

1.2. Concepto de Calidad.

Para definir la calidad es necesario tomar en consideración los criterios de varios autores tales como:

(4) Acle Tomasini, Alfrdo, Planeación Estratégica y Control Total de la Calidad Ed. Grijalbo, México, 1990, pág.45

Para Ralph Barra la calidad es: Dar a conocer al cliente lo que quiere, ya sea un producto o un servicio adecuado para su uso y hacer esto de tal modo que cada tarea se realice correctamente desde la primera vez".(5)

Es decir dar al cliente un producto que satisfaga una necesidad o sus necesidades y esto se logra a través de realizarlas tareas correctamente, como se señala desde la primera vez.

Por su parte Armand V. Feiganbaum, al definir la calidad señala que: "La calidad esta determinada por el cliente, no por el ingeniero, ni mercadotecnia, ni por la gerencia general; esta basada en la experiencia real con el producto o servicio medida, contra sus requisitos y siempre representa un objetivo, que se mueve dentro del mercado competitivo".(6)

Del concepto anterior se concluye que la calidad es la preferencia del consumidor por un producto determinado, en esta definición el autor señala que la calidad es la preferencia y la competitividad de los productos en el mercado.

(5) Barra Ralph, Op. cit. pág. 1

(6) Feigenbaum V., Armand, Control Total de la Calidad, Ed. Continental, México, 1991, pág. 37

Sin embargo mismo autor señala que la calidad es la perfección en la fabricación del producto y servicio, como se puede apreciar en el siguiente concepto: "La resultante total de las características del producto y servicio de mercadotecnia, ingeniería, fabricación y mantenimiento a través de los cuales el producto o servicio en uso satisficera las esperanzas del cliente".(7) En cuanto a ingeniería, fabricación y mantenimiento.

Otro concepto de calidad lo aporta Patrick Lyonnet definiendola así: "Es la satisfacción de las necesidades o del servicio apreciado por el usuario"(8), esto se logra a través de:

- La fiabilidad del producto o del servicio,
- Sus características y prestaciones,
- Su durabilidad,
- La conservación,
- La seguridad,
- El carácter no dañino para el control, y
- El coste de posesión.

Para alcanzar el concepto de Calidad Total, hay que añadir la aptitud a la satisfacción por parte de los elementos que intervienen en el proceso de los accionistas:

(7) *Ibid*, pág. 37

(8) Lyonnet, Patrick, Los Métodos de la Calidad Total, Ed. Díaz de Santos, Madrid, 1989, pág. 6

- La satisfacción del personal, y
- La satisfacción de los accionistas.

En esta definición al igual que en las anteriores se establece, que la calidad es la satisfacción de una necesidad o de un servicio que da el producto al cliente y señala que esto se logra a través de los puntos ya mencionados.

Richard J. Hopeman, define la calidad desde dos puntos de vista diferentes el primero:

"La calidad equivale a un costo elevado".(9)

A diferencia de los autores anteriores, señala que la calidad equivale a un precio mayor en el producto. Se considera que esta definición no esta bien empleada ya que define a la calidad en cuanto a la utilidad y servicio del producto y no el precio que este puede tener.

"La calidad como una función de materiales, procesos y diseños técnicos y Calidad como una función de desempeño de los empleados".(10)

En esta definición la calidad depende del desempeño de los trabajadores y de los materiales para la producción de un producto.

(9) Hopeman, Richard J., Administración de Producción y Operaciones, Ed. Continental, México, 1990, pág. 510

(10) Ibid., pág. 510

Aunque varios autores señalan que todavía no hay una definición genérica o única de Calidad se considera que tomando en cuenta los conceptos anteriores y una vez realizado el estudio del concepto de calidad la definiría de la siguiente forma:

"La Calidad, es la satisfacción de las necesidades del cliente mediante un producto o servicio, el cual se obtiene a través de la utilización de materiales, procesos y de un buen desempeño de los trabajadores; para lograr lo anterior es necesario contar con dos elementos esenciales, a) la satisfacción de los accionistas, para proporcionar materiales y técnicas para el mejoramiento de la empresa, b) la satisfacción del personal para que realice su trabajo con más dedicación y eficacia".

1.2.1. Proceso para el Mejoramiento de la Calidad.

En la explicación que se dio anteriormente en los conceptos de calidad todos están relacionados en cuanto a ser los mejores en la calidad del producto y servicio que se proporciona al cliente, para lograr lo anterior es importante seguir el proceso siguiente el cual consiste en ocho pasos:

PRIMER PASO.- Compromiso de la Dirección:

Se debe de introducir al mas alto nivel de la corporación y

penetrar a todos los niveles de la administración a través de:

A. La publicación de una política de calidad de la corporación firmada por el presidente, ya que se debe cambiar principalmente la mente de la alta dirección para aceptar el cambio.

B. El desarrollo de declaraciones con la misión de organizar, que reflejan la política de calidad de la corporación, firmada por el jefe de la organización y los miembros del Equipo para el Mejoramiento de la calidad.

C. La implicación visible y la alta atención al Proceso para Mejoramiento de la Calidad.

D. La educación de cada rama de la administración relativa a los elementos del Proceso para el Mejoramiento de la Calidad y su papel en dicho proceso.

E. Un interés manifiesto para las personas de parte de la dirección.

SEGUNDO PASO.- Equipo para el Mejoramiento de la Calidad:

Están formados por altos directivos y su personal dentro de las unidades de operaciones tales como departamentos técnicos -

normativos, departamentos de proceso de trámites, departamento de cobranzas, oficinas de ventas y así sucesivamente. Se debe tener en cuenta que los equipos no son para eliminar incumplimientos su papel es planificar y vigilar el progreso del proceso para el mejoramiento de la calidad.

TERCER PASO._ Educación:

Este proceso debe iniciarse con la alta dirección para asegurar que todos los individuos entiendan sus papeles antes de penetrar en cada paso y que los mismos funcionarios, jefes de departamento y supervisores expliquen a su personal cada paso del proceso de calidad.

CUARTO PASO.- Crear Conciencia Sobre la Calidad:

Implica la comunicación tanto corporativa como local sobre el proceso para el mejoramiento de la calidad incluyendo reuniones interdepartamentales y varios medios tales como videos, publicaciones internas y externas. Para asegurarse que las personas de todos los niveles de cada organización entiendan la importancia de los cuatro principios clave para lograr la calidad.

QUINTO PASO.- Medición:

Las mediciones de la actividad de la calidad son necesarias para establecer donde se necesita mejoramiento, proporcionar una base para las acciones de mejoramiento y documentar el mejoramiento en cuanto a tiempo.

Dos medidas que se utilizan para el mejoramiento de la calidad son el costo de la calidad el cual consiste en un cambio tangente de las partidas existentes en la línea de contabilidad y algunos elementos de las áreas de servicios; y el precio del incumplimiento es lo que cuesta hacer las cosas mal desde la primera vez.

SEXTO PASO.- Eliminación Causa de Error:

Este paso se pone en funcionamiento el sistema de prevención y se debe enfocar a los procesos de trabajo de la organización y a los procesos individuales. Para esto es importante que cada empleado se le de la oportunidad de participar de una manera formal en la eliminación de Causas de Error, identificando los obstáculos que puedan evitar que hagan su trabajo bien hecho desde la primera vez.

SEPTIMO PASO.- Consejos de Calidad:

Esta integrado por el personal de la alta dirección, se forman en los niveles de división y corporativos:

1.3. Principios de Calidad.

A lo largo de la historia el Control de Calidad a requerido de una serie de principios los cuales guían las actuaciones, ayudan a comprender y aplicar los fundamentos de la calidad.

Antes del siglo veinte la calidad se basaba en dos principios antiguos:

PRIMERO: Inspección del concepto por los consumidores, que todavía se utiliza en los mercados actuales de los pueblos.

Es decir que el producto satisfaga todas las necesidades requeridas por el cliente.

SEGUNDO: El concepto de artesanía, según el cual los compradores confían en la habilidad y reputación de artesanos formados y experimentados.

En esta etapa los clientes exigían mano de obra especializada para poder adquirir los productos.

Al hablar de principios básicos de la calidad en la actualidad, los estudiosos de la materia se refieren a una serie de pasos que tienen como objetivo fundamental el Control Total de la Calidad, sobre toda la nueva dimensión que se da a la calidad en la empresa, en todas sus manifestaciones y como un sistema efectivo de trabajo diario en los sistemas, los procesos, las normas, las acciones, los propósitos y las personas.

Para hacer el estudio de los Principios de Calidad, se toman en cuenta los estudios realizados por el profesor A. Bernillo O. Cerutti, que considera seis conceptos fundamentales:

1. VOLUNTAD, IMPLICACION Y EJEMPLARIDAD DE LA DIRECCION.

En este principio es necesaria la voluntad de los directivos para implantar la Calidad Total dentro de la empresa, implicando un cambio verdadero dentro de esta es decir, que implantar la Calidad Total implica un cambio en la cultura de la empresa la cual trae riesgos como son transformar las costumbres, los sistemas y modificar algunos comportamientos, pero para esto es necesario tener tiempo y paciencia, con respecto a la ejemplaridad de la dirección es indispensable que los directivos pongan el ejemplo para que entre sus trabajadores exista el respeto mutuo.

2. ADHESION DE TODO EL PERSONAL.

La administración de la empresa debe hacer que todo el personal se integre para que participe en el movimiento de la Calidad Total y se asocie voluntariamente, por que la calidad no es una moda, sino un cambio real que se da dentro de la empresa y es necesario que el personal se integre en equipos para lograr la Calidad Total.

3. MEJORA DE LA CALIDAD PARA LA PREVENCIÓN DE LAS DESVENTAJAS.

Consiste en observar el proceso y determinar las posibles causas de error, que pueden ser controladas ya que detectando las verdaderas causas de un problema es la clave en el éxito de una solución, también deben de buscar las decisiones sobre datos reales para asegurar o mejorar una solución, controlar estadísticamente el proceso de la calidad se basa en especificaciones cuantitativas o cualitativas con una determinada variación.

Es decir que se debe de prevenir para lograr el éxito de la calidad y para que esto se logre, primero se debe de buscar el posible error para darle la solución adecuada ya que si el posible error no es detectado con anterioridad y llega al producto final se ocasionan más gastos provocando una desventaja para la empresa ante sus consumidores.

4. EVALUACION DE LA CALIDAD.

Se debe evaluar la evolución de la empresa con respecto al establecimiento de indicadores asociados a la planificación estratégica de la calidad, como son las situaciones financieras y balances, a la extensión de las evaluaciones de la calidad fuera de la producción como son servicios comerciales y administrativos, la creación de medios de evaluaciones en el mismo sistema de reconocimiento de méritos.

Es decir que debe de hacerse una evaluación dentro de la empresa sea cual sea la calidad de la misma, para la reali----

Esto indica que con anterioridad se creía que el ser humano no podía hacer nada bien ya que siempre cometían errores, pero en el transcurso de los años el hombre se ha ido perfeccionando en el desarrollo de sus labores, con los planes de capacitación que les otorga la administración para su mejor desempeño en lo que se refiere a su trabajo para lograr Cero Defectos.

6. LA MEDIDA DE LA CALIDAD EN EL PRECIO DEL INCUMPLIMIENTO.

Lo constituyen todos los gastos realizados por hacer las cosas mal, como son los esfuerzos por corregir los pedidos de los vendedores cuando se reciben, corregir los procedimientos establecidos para elaborar los pedidos, rectificar el producto o servicio sobre la marcha, volver hacer el trabajo o pagar la garantía y demás reclamaciones debido a la falta de cumplimiento con los requisitos.

Esto quiere decir que cuando no se cumple con los requisitos del cumplimiento no se da la calidad ya que se deben cubrir todos los gastos ocasionados por el mal servicio que se le da al cliente.

CAPITULO II.

2. CIRCULOS DE CALIDAD

2.1. Concepto.

En la década de los sesentas los primeros Círculos de Calidad, conocidos actualmente como Círculos de Control de Calidad, retrocediendo a la década de los sesentas es cuando la dirección se da cuenta de que era necesario la cooperación de todo el mundo, especialmente de los trabajadores, si realmente se quería producir artículos de gran calidad o superiores a los del resto del mundo.

Es en mil novecientos sesenta y dos cuando aparece en Japón el concepto de Círculos de Calidad, en este mismo año aproximadamente en el mes de mayo se registra en las oficinas centrales de la "JUSE" (Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses) el primer Círculo de Calidad. Esta organización a fomentado la creación y desarrollo de los Círculos de Calidad desde sus inicios, por lo tanto, se puede decir que es la clave del éxito para los japoneses porque surgió desde que se iniciaron los estudios de la calidad en Japón; la JUSE se puede decir que es un sinónimo del control de calidad por las actividades que realiza como son: complementar las conferencias y cursos del control de calidad en las empresas japonesas.

Al principio se creía que las actividades de los Círculos de Calidad solo podrían tener éxito en Japón debido a su origen en los grupos Jishu Kanri y a sus antecedentes sociales, culturales y religiosos. A pesar de que se tenía la certeza de

que se pudieran extender al extranjero porque pensaban que solo las naciones de cultura Kanji podrían llevarlas a cabo y que solo tendrían éxito en Taiwan, Corea del Sur y China; sin embargo a medida que las actividades de los Círculos de Calidad se fueron conociendo varios países empezaron a experimentar con ellos; en Estados Unidos de América se establecieron durante los años setentas. La primer empresa americana que los complemento fue la Lockheed Missiles Space Co, que decidió enviar a Japón una comisión a estudiar los Círculos de Calidad, para luego adoptarlos y de esta forma al concluir dos años de funcionamiento de los Círculos de Calidad obtuvo unos ahorros de más de tres millones de dólares gracias a las sugerencias de los quince Círculos de Calidad que tenía en funcionamiento.

Otro de los países americanos que al igual que Estados Unidos de América empezaron a adoptar el concepto de los Círculos de Calidad fue Brasil y se considera el pionero de América Latina, la empresa Volkswagen de Brasil estableció un Círculo de Calidad que es una copia literal del japonés porque durante diez años cometieron varios errores hasta que lo adoptaron textualmente y así fue como lograron el éxito total; esto hizo que la casa matriz de la Volkswagen en Alemania se interesara por esta experiencia de la innovadora Volkswagen de Brasil, concediéndole en mil novecientos ochenta y cuatro el premio anual a la calidad de vida del producto, para mil novecientos ochenta y cinco existieron cerca de 600 empresas en Brasil que tenían programas de círculos y con la experiencia obtenida el gobierno siguió apoyando a las empresas innovadoras

como ya se había mencionado anteriormente fueron la Volkswagen, la compañía Jonson & Jonson y la empresa brasileña de Aeronáutica.

En México se tenía desconfianza en cuanto a la aplicación de los Círculos de Calidad, es hasta mil novecientos setenta y tres cuando se pretenden integrar a la industria, se tenía una actitud de excesiva prudencia porque las empresas decían "Sueño Bonito, pero ¿no habrá alguno que lo haga primero?". Finalmente se decidieron porque decían "si los japoneses pudieron, ¡nosotros también!" con esta idea pasaron varios años con la indecisión de su aplicación de ningún modo los aplicaban por los riesgos que se podrían presentar.

Una vez adoptados los Círculos de Calidad en México el Instituto Mexicano de Control de Calidad (IMECA), asumió el liderazgo en el campo y ha propagado la técnica y la filosofía de los círculos por medio de numerosos cursos que han sido tomados por ejecutivos de otros países latinoamericanos.

Los Círculos de Calidad han presentado un proceso revolucionario, por lo que no se puede esperar que los Círculos de Calidad sea un medio de los directivos y que solucionen todos los problemas de la noche a la mañana, sino que trata de un proceso de mejora constante que va ganando la perfección con el paso del tiempo.

En el capítulo primero se explicó la historia de la calidad en México tomando como punto de partida la empresa Mínera de Peña Colorada, fue la primer empresa mexicana donde se aplicó el concepto de Círculos de Calidad, durante la década de los

ochentas se iniciaron los primeros grupos de trabajo dentro de esta empresa, uno de los primeros equipos que se formaron fue el grupo gerencial el cual estaba integrado por el director, el subdirector y los gerentes el objetivo principal de este grupo es actuar como el centro de reunión donde se discutieran y evaluaran los aspectos fundamentales de la empresa, este grupo fue denominado Consejo de Calidad, una vez implantado el Control Total y Mejoramiento de la Calidad (CTYMC).

En la actualidad a los Círculos de Calidad se les conoce en el mundo entero como Círculos de Control de Calidad.

En la realización del estudio para determinar el significado de Círculos de Calidad es importante estudiar y analizar diversos conceptos tales como:

Para Enrique Ogliastri los Círculos de Calidad son: "Un grupo de personas que normalmenete trabajan juntas y que se reúnen periódicamente para identificar un problema que tiene en su lugar de trabajo y escoger, formular o recomendar la solución o solucionarlo".(12)

El concepto en estudio dice que los Círculos de Calidad son grupos de trabajadores que se reúnen para resolver problemas dentro de sus lugares de trabajo. Sin embargo considero que

(12) Ogliastri, Enrique, Gerencia Japonesa y Círculos de Calidad, Ed. Norma, Colombia, 1988, pág. 39.

estos grupos también deben de prever los posibles problemas.

Xavier Verge nos da dos conceptos de Círculos de Calidad el primero señala que son: "Un grupo de cuatro a diez voluntarios que trabajan para el mismo supervisor que se reúnen una vez por semana durante una hora, bajo la dirección del supervisor con el fin de identificar, analizar y solucionar los problemas de sus puestos de trabajo".(13)

Es decir, que los Círculos de Calidad son grupos de personas integrados de cuatro a diez voluntarios, a cargo de un mismo supervisor, que se reúnen una vez a la semana durante una hora, para analizar y solucionar los problemas que se presentan en su trabajo.

Por lo regular es un grupo reducido de personas para el mejor entendimiento entre ellas.

En el segundo concepto dice que los Círculos de Calidad es: "Un grupo pequeño de trabajadores que se reúnen periódicamente de modo voluntario para analizar problemas y recomendar soluciones a la dirección".(14)

(13) Verger, Xavier J., Estrategias y Sistemas de Producción, - de las Empresas Japonesas, Ed. Gestión 2000 Barcelona, 1991, pág. 90

(14) Ibid. pág. 90

Esto indica que los trabajadores se reúnen voluntariamente sin que se les obligue a participar en los Círculos de Calidad para analizar problemas que se presentan en su lugar de trabajo y dan recomendaciones para su solución, que son presentadas a la dirección.

Los trabajadores dan las posibles soluciones a los problemas presentados dentro de su área de trabajo con la que ellos están en contacto continuo con la elaboración del trabajo.

Para Francisco Javier Palom Izquierdo los Círculos de Calidad son, básicamente: "Un sistema participativo de management, mediante el cual los trabajadores se reúnen en grupos pequeños para realizar sugerencias y resolver problemas relacionados con aspectos del propio trabajo". (15)

Es decir que los Círculos de Calidad son sistemas participativos, mediante los cuales los trabajadores se reúnen en grupos pequeños para dar sugerencias y resolver problemas relacionados con el trabajo.

Otra definición que da el autor sobre Círculos de Calidad es el siguiente:

(15) Palom Izquierdo, Francisco Javier, Círculos de Calidad Teoría y Práctica, Ed. Boixareu, México, 1987, pág. 35

"Es un pequeño grupo de trabajadores que realizan tareas, se reúnen para identificar, analizar y solucionar problemas del propio trabajo, ya sea en cuanto a calidad o a productividad".(16)

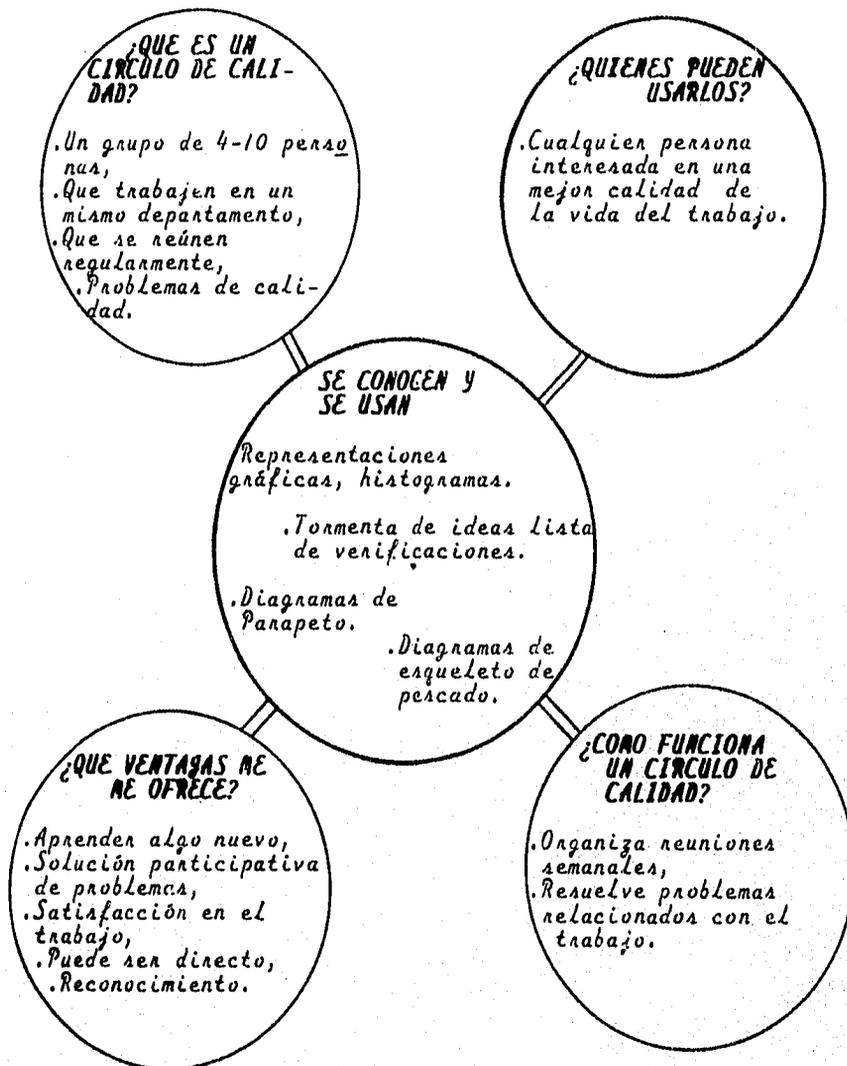
Una vez analizado el concepto de Círculos de Calidad se ha observado que todos tienen un mismo objetivo en común, reunir en grupos pequeños a los trabajadores para analizar los problemas surgidos dentro de su área de trabajo y dar posibles soluciones a los mismos esto con ayuda y participación de los administrativos de la empresa ya que unidos forman un conjunto con el mismo fin de obtener mejoras.

Realizando el análisis del concepto de Círculos de Calidad lo definiría de la forma siguiente:

"Los Círculos de Calidad son grupos pequeños de cuatro a diez personas, voluntarias que se reúnen periódicamente para dar sugerencias y soluciones para resolver problemas que se presenten dentro del lugar de trabajo, estos trabajadores deben de realizar tareas semejantes en la misma área de trabajo y estar a cargo de un supervisor o jefe de equipo, para transmitir a la dirección las propuestas de mejora de los métodos y sistemas de trabajo para el mejoramiento de la productividad y calidad; así aprovechando el potencial creativo e innovador que tienen todos los hombres y mujeres que componen la empresa y

(16) Ibid. pág. 35

de esta forma hacer sentir al trabajador que el también se considera miembro importante porque se toman en cuenta sus opiniones". En la gráfica siguiente se indica que procedimiento se debe seguir para solicitar voluntarios que integren los Círculos de Calidad.



2.1.1. Denominación de los Círculos de Calidad.

Anteriormente se mencionaron diferentes conceptos de los Círculos de Calidad, los cuales se enfocan a un mismo punto que son los grupos de personas que laboran dentro de la empresa. Por lo tanto en algunas empresas los denominan de diferentes formas y algunas de ellas son las siguientes:

Círculos de Control de Calidad es: "Un grupo pequeño que desarrolla actividades de control de calidad voluntariamente dentro de un mismo taller".(17)

Es decir que este pequeño grupo lleva acabo las actividades de control de calidad en toda la empresa como son autodesarrollo y desarrollo mutuo, así como el control y mejoramiento dentro del taller utilizando técnicas de control de calidad con la participación de todos sus miembros.

El autor Enrique Ogliaistri denomina a los Círculos de Calidad como Círculos de Calidad y Participación (CDCP) diciendo que son:

(17) Kauro, Ishikawa, ¿ Que es el Control Total de Calidad ?

Ed. Norma, México, 1985, pág. 133.

"Un programa a través del cual grupos de trabajo se reúnen a analizar sus problemas y a proponer soluciones en el lugar de trabajo".(18)

Con la anterior definición se observa que también estos círculos van enfocados a un mismo objetivo como es el de agrupar a los miembros de la empresa en grupos pequeños para analizar los problemas y darles solución a los mismos.

En los Estados Unidos de América se les denominan Grupos de Trabajo, Equipos y también les llaman "Calidad de la Vida de Trabajo y en otras empresas los llaman "Grupos de Mejoras o Grupos de Progreso".

Sin embargo lo importante no es el nombre sino que todos tienen el mismo propósito y fin en común que es el de mejorar la calidad en el trabajo, formar en grupos a los trabajadores para participar en las decisiones en cuanto a problemas que se presentan en el lugar donde desempeñan sus actividades, satisfacer las necesidades del cliente y proporcionar un buen servicio al mismo.

(18) Ogliastri, Enrique. Op. cit. pág.27

2.1.2. Clasificación de los Círculos de Calidad.

Una vez analizado el concepto de Círculos de Calidad y sus diferentes denominaciones, se reconoce que las actividades que se realizan en grupo obtienen beneficios encaminados a lograr una mayor productividad y utilización de los recursos con los que cuenta la empresa u organización.

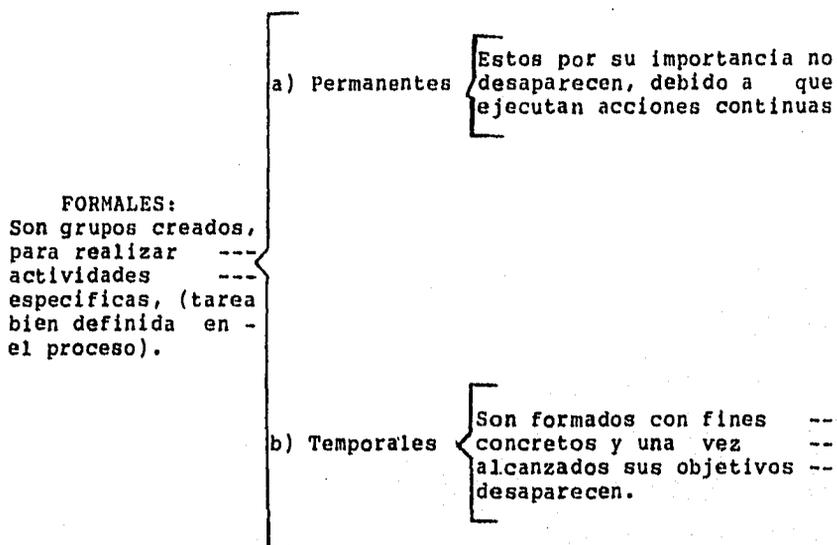
Tomando en cuenta las diferentes denominaciones que se le da a los Círculos de Calidad para poderlos identificar se hablará en este punto de grupos en virtud de que es una forma de denominarlos.

Los grupos están formados por un número de personas que actúan recíprocamente entre sí para alcanzar un objetivo común; a pesar de que a veces algunos directivos no confían en el trabajo de equipo, también es cierto que existen directivos que se sienten orgullosos de tomar decisiones dentro de los grupos de trabajo y confían plenamente en las tareas en equipo.

Esto ha ocasionado que en la mayoría de las empresas se aplique el trabajo en equipo, siendo esta la mejor forma para que los trabajadores se sientan importantes dentro de la empresa, también porque los directivos toman en cuenta sus opiniones al igual que su trabajo, con estas técnicas las empresas han progresado notoriamente tanto a nivel producción como a nivel organizacional.

Clasificación y características de los Círculos de Calidad que ponen en práctica la mayor parte de las organizaciones.

CLASIFICACION
DE
CIRCULOS DE CALIDAD.



El cuadro anterior muestra las principales agrupaciones que se dan en cualquier organización estas se encuentran bien definidas en cuanto a su tiempo de duración, relaciones de autoridad, razón y responsabilidad la tarea que realizan es importante para el funcionamiento y desarrollo de un proyecto.

Es oportuno mencionar cuáles son las características mínimas que deben tener para que alcancen fácilmente sus metas.

CARACTERISTICAS.

1.- Los trabajadores que forman parte de los grupos o Círculos de Calidad estarán en ellos voluntariamente porque sería difícil trabajar con ellos si estuvieran obligados a participar en los círculos de calidad y no se debe olvidar que la base de su funcionamiento consiste en los mismos de mejorar sin ser presionados por sus superiores.

2.- Los integrantes pertenecerán a una misma sección, departamento o bien deben tener un fin en común para que tengan conocimiento de los temas abordados, si se carece de las cualidades anteriores se pierde la característica de todos los involucrados en el tema, porque no saben de que se trata el problema.

3.- El área donde se desenvuelven las actividades de los empleados deberá proporcionar un ambiente agradable para que los motive a realizar un trabajo satisfactorio.

4.- La participación de todos los miembros es fundamental para que los grupos crezcan y al mismo tiempo contribuyan en la solución de problemas, todas las ideas que se manifiesten serán escuchadas y ninguna persona deberá temer expresar su punto de vista.

5.- Se identifican entre sí buscando los mismos objetivos, los que serán formulados por el equipo en donde cada uno de los integrantes se siente comprometido ha realizar la parte que le corresponde para alcanzar lo planeado.

6.- Cuando los miembros del conjunto no logra ponerse de acuerdo sobre algún tema, recurren aún consenso para buscar una alternativa que satisfaga a todos.

7.- La crítica que exista con lo referente a un problema debe de ser franca y constructiva, se deben de evitar los ataques personales para que todos puedan expresar sus ideas en las discusiones de los Círculos de Calidad, sean tomadas en cuenta y nadie se moleste sí se demuestra que su opinión es errónea, así como nadie se a de vanagloriar si su opinión es la más acertada; la persona que dirige no debe dominar, ni el mismo grupo aceptará todo lo que dice el líder no debe existir lucha por el poder la cuestión no es quien controla sino cómo se debe realizar el trabajo y dar solución a los problemas planteados en el grupo.

8.- Los integrantes deben estar conscientes de las actividades que realizan, con frecuencia tienen que analizar cuál es el resultado de sus operaciones.

Es cuando se pueden corregir los problemas que se presentan y que estén interfiriendo en el logro de sus fines y buscaran una superación mutua entre sus miembros.

Lo anterior representa una retroalimentación continúa en la que se discuten abiertamente los conflictos hasta encontrar soluciones. Es importante que los grupos o círculos de calidad tengan estas características para impulsarlos a contribuir a un nuevo tipo de cultura sociolaboral y una nueva dinámica de comunicación en la empresa.

2.2. Planeación de los Círculos de Calidad.

Los planes en los Círculos de Calidad son establecidos por el personal de los diferentes departamentos que integran los equipos. Estas personas tienden a hacer proyectos que permiten mejorar las metas logradas de los meses anteriores, en donde se puede ver la fuerza de voluntad con la que el personal realiza sus tareas.

Las actividades que son simples y respectivas para cada uno de los individuos, desaparecen cuando cada uno de los integrantes participa en el proyecto, conociendo de este modo cada actitud o movimiento de sus manos es parte indispensable del programa establecido, por lo que su sentido de responsabilidad aumenta y percibe que tanto la vida como el trabajo son valiosos.

La planeación es una fase importante dentro de los Círculos de Calidad en ella se fijarán los objetivos, planes, políticas, metas, estándares que estarán en función de las necesidades de la organización. La dirección no es la única

encargada de establecer el planteamiento por ello el éxito dependerá en gran medida de la participación y compromiso de todos para que se sientan responsables de llevar lo formulado en base a los lineamientos prescritos; en la medida que los miembros del grupo conozcan hacia donde están dirigidos sus esfuerzos, será más fácil desempeñar las funciones.

Los Círculos de Calidad necesitan apoyarse en planes, metas, políticas, estándares que les permitan medir los resultados que en ocasiones son aplicados en forma impositiva; por ejemplo cuando los especialistas y asesores utilizan tiempos y movimientos con el fin de obligar a la gente a laborar de acuerdo con esto exigiendo un alto grado de efectividad, hacen que las personas del círculo no se sientan motivadas y limiten su creatividad en el desarrollo de sus tareas porque están siendo obligados.

El implantar lineamientos y planes rígidos provoca el estancamiento que a su vez limita al recurso humano. Cuando son revisados por el grupo y se ajustan a los requerimientos de la empresa, se obtienen instituciones dinámicas dispuestas a resolver cualquier obstáculo que se presente.

Como se puede observar los logros que se propone alcanzar una empresa tienen una meta específica de ahí se tiene la importancia de definir su propósito para que todos conozcan la finalidad y posteriormente se analice el grado de avance en cada grupo de la entidad.

2.2.1. Organización de los Círculos de Calidad.

Las empresas están formadas por equipos de trabajo que se relacionan horizontal y verticalmente para la realización de su trabajo estos equipos deberán estar integrados de 4 a 10 personas.

La organización de los Círculos de Calidad deberá diseñarse y adecuarse a cada una de las empresas, dependiendo de sus características y necesidades.

La organización de los Círculos de Calidad debe ser paralela a la organización formal de la empresa simultánea e independientemente de la organización formal, deben organizarse los Círculos de Calidad y cada uno de los miembros que tiene un lugar y una mención que desempeñar dentro de la empresa. Es decir los Círculos de Calidad tienen que adecuarse principalmente al tamaño de la compañía, no tiene que ser ni más chico sino que debe estar proporcionado.

Una vez estando en función los Círculos de Calidad dentro de la empresa se designa a una persona disponible y calificada para desempeñar la función como coordinador del programa; el cual puede trabajar con dedicación completa o medio tiempo en esta tarea, que consiste en estar informado por medio de las lecturas, visitas a otras organizaciones y asistiendo a seminarios de formación de los mejores medios para planificar, desarrollar y llevar a cabo el sistema. Una vez reunida la información, él comunica sus averiguaciones a la alta dirección para que tomen las medidas necesarias.

Otra de las funciones del coordinador es preparar a los ayudantes elegidos para trabajar a tiempo parcial, entre los ingenieros y otros profesionales técnicamente cualificados de la organización que conocen el proceso de fabricación, se llevan bien con todos los miembros de la organización, tienen cualidades de líder y son responsables. Igualmente se deben seleccionar los jefes de los Círculos de Calidad y generalmente se pueden preparar a los supervisores o capataces.

Con lo anteriormente expuesto se observa como están organizados los Círculos de Calidad dentro de la empresa y que importancia tiene el personal que los dirige, como son el coordinador, el líder y el comité directivo que tienen como objetivo promover la cooperación y el apoyo de los círculos; el líder tiene una función importante dentro de la empresa se encarga de vigilar al círculo, el coordinador por su parte se encarga de investigar si realmente funciona el sistema de los Círculos de Calidad.

2.2.2. Beneficios para la organización.

Una vez expuesta la organización de los Círculos de Calidad se dará un breve bosquejo de los beneficios que tienen las organizaciones.

Cuando los Círculos de Calidad son introducidos y puestos en práctica dentro de la organización o empresa, traen consigo extraordinarios beneficios para la organización; como son en

primer lugar elevar la moral de los trabajadores y en segundo término fomentar la lealtad hacia la empresa; así se crea un sentido de trabajo en equipo entre los empleados que forman parte de los mismos, de tal manera que contribuyen a mejorar la productividad de la organización y la calidad del producto o servicio.

También reducen los motivos de queja, el tiempo perdido, los accidentes, las riñas, el ausentismo y las llegadas tarde.

En sí los Círculos de Calidad tienen gran relevancia para la organización, solucionan problemas y ahorran dinero para la misma. De esta manera los trabajadores dan beneficios a la empresa, por lo que es necesario darles un reconocimiento a su labor.

Con estudios realizados a diferentes sistemas se llegó a la conclusión que la mayoría de las empresas no dan dinero en efectivo como compensación o reconocimiento, sino que dan algún artículo de uso doméstico o personal; pero se ha comprobado que los reconocimientos morales son tan importantes como los económicos.

El autor Demitrio Sosa Púlido, divide los reconocimientos en dos, reconocimientos morales y compensaciones económicas fijas y móviles.

RECONOCIMIENTOS MORALES:

- a) Una vez que los círculos han terminado un proyecto,

hacen la presentación en el ciclo mensual ante los directores y gerentes de la planta.

Esto es importante para los miembros del círculo, porque de esta forma se les esta motivando a seguir en el grupo, se les da reconocimiento enfrente de los directivos, los que les otorgan certificados, diplomas, medallas ó alguna otra forma de reconocimiento que la compañía decida.

b) Dentro de la empresa se elaboran boletines internos o revistas para darles publicidad a los trabajos terminados, al igual que se hace lo posible para publicarlos en periódicos locales y nacionales en general.

Así los integrantes del grupo se sentirán reconocidos a nivel interno dentro de la empresa como a nivel externo, porque sus nombres serán publicados en los boletines y periódicos esto hace que el trabajador se sienta importante dentro de la organización.

COMPENSACIONES ECONOMICAS FIJAS Y MOVILES.

a) "Al terminar un proyecto se le da al círculo un reconocimiento como recompensa a su esfuerzo y dedicación por la participación que tuvieron y por los resultados logrados.

Dicha recompensa varia de acuerdo con el esfuerzo que se haya puesto y a las dimensiones del proyecto que se abordo".(19)

b) Una cantidad móvil, es aquella cantidad que se le da al círculo de acuerdo al ahorro que se generó con la solución puesta en práctica por el círculo, esta cantidad es determinada después de seis meses terminada o establecida la solución.

2.3. Propósitos de los Círculos de Calidad.

Los Círculos de Calidad se reúnen durante una hora a la semana dentro del horario de trabajo, jornada ó bien en tiempo extra remunerado para identificar y discutir sus problemas, averiguar sus causas, actuar para resolverlos y recomendarles soluciones a los organismos competentes.

Desde el punto de vista de la administración los objetivos generales de los Círculos de Calidad son los siguientes:

El profesor Ihiskawa, uno de los iniciadores de los programas masivos de los Círculos de Calidad en Japón, dice que su objetivo es "hacer crecer a la gente".(20) más que controlar

(19) Sosa Púlido, Demetrio, Administración por Calidad (APC),

Ed. Limusa, México, 1992, pág. 104-105.

(20) Ogliastri Enrique, Op.cit. pág. 28

o reducir los costos. Este objetivo tiene un lugar importante en las prácticas administrativas japonesas con el han tenido un éxito rotundo.

A.- Contribuir a Desarrollar y Perfeccionar la Empresa:

"No se trata de rendir culto al perfeccionamiento, pero sí de provocar un crecimiento sano de la empresa, poniendo a punto todas sus potencialidades de realización. Sin embargo hay que ser muy cuidadosos con el crecimiento. En contra de lo que muchos creen aumentar la cifra de ventas no es siempre la mejor, alternativa para el desarrollo, crecer en calidad, innovación, productividad y servicio al cliente, crecer cualitativamente, en definitiva, es la única forma de asentar el futuro de la empresa sobre bases sólidas".(21)

La empresa no debe dedicarse solamente a producir en grandes cantidades y reducir sus costos, sino que también debe de proporcionar calidad en el producto que esta distribuyendo a sus clientes, al mismo tiempo que sus productos se vayan renovando según las necesidades de los consumidores a través del tiempo, para que no pasen a ser obsoletos y sigan satisfaciendo las necesidades de los clientes.

(21) Palom Izquierdo, Francisco. Op. cit. pág. 36

B.- Lograr que el Lugar de Trabajo sea Cómodo y Rico en Contenido:

"Los Círculos de Calidad aspiran a lograr que el lugar de trabajo sea más apto para el desarrollo de la inteligencia y la creatividad del trabajador".(22)

En este punto lo importante es tener al trabajador en un lugar idóneo para que desempeñe sus actividades; como por ejemplo, dar un buen ambiente de trabajo en donde surgan relaciones armónicas y el término crear no debe interpretarse como la acción de hacer algo a la fuerza, sino que estas relaciones deben de surgir espontáneamente.

Por otra parte es necesario que a los trabajadores no se les vea únicamente como máquinas o robots debido a que desempeñan actividades repetitivas y rutinarias, sino que se les debe ver cómo seres humanos que tienen la capacidad para pensar y para razonar, una empresa no necesariamente tiene que utilizarse únicamente como un lugar para trabajar , sino que también es un lugar donde la gente puede usar su raciocinio y su sabiduría, para progresar a nivel empresarial y como ser humano que es.

(22) Ibid. pág. 36

C.- Aprovechar y Potenciar al Máximo Todas las Capacidades del Individuo:

"El factor humano es el activo más importante y decisivo con que cuenta la empresa. Su potenciación constante provoca un efecto multiplicador cuyos resultados suelen sobrepasar los cálculos y estimaciones más optimistas".(23)

En la actualidad todavía no se sabe de las enormes posibilidades, que tiene el ser humano a la hora de alcanzar objetivos que él mismo se ha propuesto intensamente con ilusión y empeño.

Es importante que en los Círculos de Calidad a los empleados se les permita actuar como planificadores e ingenieros al igual que como obreros. Cuando a estas personas se les considera como ingenieros se les libera del área de trabajo dentro de la misma empresa, de tal modo que puedan dedicar su tiempo a un trabajo más productivo para obtener mejores resultados y así estar más cerca del Círculo de Calidad.

En este objetivo el factor humano tiene un papel importante, sin él la empresa no obtiene producción ni utilidades, por otra parte se debe tomar en cuenta el esfuerzo que hace el ser humano para que aumenten las utilidades de la empresa, a medida que está utilidad va creciendo la empresa también debe incrementar los salarios, la teoría dice que a

(23) Ibid. pág. 36

medida que aumenta el tamaño del pastel, la rebanada también aumentara y al mismo tiempo las utilidades de la compañía se incrementan, así como el ingreso de los individuos que contribuyeron a multiplicar los dividendos de la empresa aumento favorablemente.

Los objetivos anteriormente expuestos son planteados exclusivamente para que los Círculos de Calidad logren el perfeccionamiento de las organizaciones en todos sus aspectos.

2.3.1 Principios de los Círculos de Calidad.

En el momento que se implantaron los Círculos de Calidad se han venido requiriendo una serie de principios los cuales ayudan a que se formen debidamente los círculos.

PRIMERO: El Reconocimiento a Todos los Niveles "de que nadie conoce mejor una tarea, un trabajo o un proceso que aquel que lo realiza cotidianamente".(24)

A todo el personal que participa dentro del círculo se debe tomar en cuenta, no importa el lugar que ocupe dentro de la empresa ni el puesto que este desempeñando lo único importante es que este participando a dar soluciones a los problemas que se presentan en el lugar de trabajo.

(24) Ibid. pág. 37

Estos reconocimientos se deben publicar en los boletines de la empresa o fijar en los tableros de tal forma que los participantes reciban reconocimiento por sus esfuerzos, por parte de la gerencia como de sus compañeros de trabajo.

SEGUNDO: El Respeto al Individuo, a su Inteligencia y a su Libertad.

Es necesario que en los Círculos de Calidad que están dentro de la organización, exista el respeto mutuo, ya que impide que una persona que no participa o forma parte en ningún círculo sea menospreciada.

Por otra parte el respeto mutuo hace que todas las opiniones expresadas en las discusiones de los círculos sean tomadas en cuenta, nadie puede estar en desacuerdo si se demuestra que alguna de las opiniones es errónea, así como nadie se a de vanagloriar si su opinión es la más acertada, se debe respetar la libertad para dar sus opiniones respecto al problema que se este tratando.

TERCERO: La Potenciación de las Capacidades Individuales a Través del Trabajo en Grupo.

Cuando las personas trabajan en grupo tienen la oportunidad de ampliar y extender el ámbito de sus experiencias al igual que desarrollar sus capacidades personales lo cual es una forma de enriquecer el trabajo.

Las personas que integran los Círculos de Calidad en su primera sesión son tímidas, pero en el transcurso del tiempo se

van familiarizando con el grupo, adquieren seguridad y son más sociables, en lo que se refiere a su trabajo desempeñado así se puede descubrir a las personas con cualidades supervisoras o directivas como también el supervisor tiene respeto hacia sus trabajadores.

Los efectos que causa el trabajo en grupo, primero aumentar la satisfacción de trabajar y de conseguir logros juntos, segundo la cooperación y competición entre los grupos tratando de obtener resultados excepcionales.

CUARTO: Lo Referente a Temas Relacionados con el Trabajo.

Es importante que los trabajadores determinen bien la planeación de los temas a tratar, de esta manera obtendrán la solución adecuada al problema que se presente en el área de trabajo.

Si la dirección les planteará el tema a tratar a los trabajadores sería perjudicial para ellos, porque se sentirían obligados a solucionar un problema que en realidad no conocen y siendo así se presentaría tal vez un problema en otro departamento.

De los cuatro principios anteriores se desprenden las siguientes condiciones para el buen funcionamiento de los Círculos de Calidad.

A.- PARTICIPACION.

Es difícil crear un nuevo estilo de empresa, si se empieza por obligar a los trabajadores a formar parte en los Círculos de Calidad.

Por otra parte si el trabajador no se integra voluntariamente no existe la libertad, una voluntariedad libremente expresada y un compromiso leal, por lo tanto, se esta incumpliendo uno de los principios básicos.

Los seres humanos tienen voluntad propia y pueden actuar guiados por ella pero si solo hacen las cosas porque se les ordena hacerlas, entonces no se diferencian de las máquinas y de los animales; siendo que el hombre razona, piensa y tiene cerebro para almacenar conocimientos y crear ideas.

B.- FORMACION.

Sin ella no es posible ningún perfeccionamiento.

"La formación no sólo debe enriquecer al trabajador, sino en esencia al ser humano en su plenitud y el conocimiento es una de las necesidades y motivaciones básicas de todo individuo".(25)

En la formación el cambio de personas debe ser constante y nunca rutinario.

C.- TRABAJO EN GRUPO.

El espíritu de equipo favorece una sana competencia entre

(25) Ibid. pág. 37

los distintos Círculos de Calidad que están formados dentro de la empresa, logrando una superación constante en las ideas aportadas por el grupo al igual que en las soluciones aportadas.

D.- GRUPO DEMOCRATICO.

El grupo debe elegir a su líder democráticamente, el cual puede ser elegido por la misma empresa, será aceptado siempre y cuando los miembros le acepten como tal reconociendo su liderazgo moral.

E.- RESPETO AL COMPAÑERO.

Es importante el trabajo en equipo, la ausencia de este factor ha sido una de las causas del fracaso en algunos Círculos de Calidad, no es fácil conseguir personas que trabajen en la misma empresa o departamento y que tengan siempre las mismas ideas y objetivos a la hora de encontrar soluciones a problemas que se presentan en la misma área de trabajo. Sin embargo se deben discutir en un clima de respeto y confianza, sino el círculo termina por desaparecer.

F.- MERITOS COLECTIVOS Y NUNCA INDIVIDUALES.

Todas las ideas y mejoras que sean fruto del trabajo de los círculos son patrimonio del equipo y no de un sólo individuo por brillante que sea. Los directivos deben de ser los primeros en promover esta idea, otorgando premios a nivel colectivo; evitando que alguien se crea más capacitado que los demás y

utilizando al círculo para solucionar problemas y así después presentar las ideas como propias, obteniendo el mérito individualmente.

G.- GRUPO REDUCIDO.

Los círculos deben de estar formados por pocos integrantes de 4 ó 5 personas de esta manera tienen una mejor organización y funcionamiento. Una vez organizados los círculos todos los integrantes tendrán la misma oportunidad de participar en las tareas asignadas. Al contrario de los grupos pequeños, si el número de individuos es mayor puede suceder que sólo sean algunos pocos los que busquen datos, presenten soluciones e ideas, mientras los demás que no participan atrasan su trabajo y alargan las reuniones discutiendo temas que de ninguna manera se relacionan con los propósitos y objetivos del grupo.

H.- REUNIONES CORTAS Y EN TIEMPO DE TRABAJO.

Deben de ser en un horario determinado, durante las horas de trabajo, la duración de las reuniones no tienen que sobrepasar la hora, porque si se llegará a pasar del tiempo establecido las primeras horas pueden ser productivas sólo en la parte inicial, una vez rebasada la hora establecida se distorsionan las ideas de las discusiones hacia otros temas.

I.- RESPETAR EL HORARIO.

Una vez fijada la duración y periodicidad de las reuniones, debe respetarse determinantemente el horario, de lo contrario

se buscan pretextos para aplazar las reuniones, siendo que se debe tener en cuenta la puntualidad, el retraso de uno de los miembros hace perder tiempo a todos los demás.

J.- RECONOCIMIENTO.

Los integrantes de los círculos están entusiasmados con la participación, no les importa tener mayor cantidad de trabajo, sin embargo la experiencia a de mostrado que sí al trabajador no se le da un reconocimiento explícito y formal por parte de la empresa pierde el interés, hasta desaparecer por completo.

K.- APOYO DE LA ALTA DIRECCION.

La dirección de la empresa debe ser la primera en exhortar y favorecer el desenvolvimiento de los círculos, el apoyo y la iniciativa deben partir siempre de la parte con mayor responsabilidad dentro de la empresa.

Para un mejor funcionamiento de los Círculos de Calidad es necesario que cumplan con todos los requisitos que anteriormente fueron explicados, porque en un momento dado si llegará a faltar uno de los puntos anteriores el círculo estará incompleto y no tendrá el mismo funcionamiento para lograr sus objetivos propuestos.

2.4. Puntos Focales de los Círculos de Calidad.

En incisos anteriores se menciona el objetivo principal de los Círculos de Calidad, qué es aumentar el grado de participación voluntaria y satisfacción de los trabajadores en la empresa.

Es importante hacer mención de los siguientes conceptos para establecer el objetivo principal de los círculos ya que no se deben pasar por alto, por tanto es importante enumerar estos puntos focales.

1. CALIDAD:

Se considera el objetivo principal de los círculos, el que les ha dado el "apellido". La calidad ha tenido gran aceptación en el mercado la cual ha logrado que este sea más competitivo, en donde los clientes tienen un mayor nivel de educación y exigencia hacia el producto, esto ha hecho que la calidad sea una preocupación en la mayor parte de las empresas.

El objetivo de la calidad debe ser asumido en un sentido amplio y no limitado a los procesos de fabricación y producción. Se debe de comprender el concepto de calidad total y obtener una mayor calidad tanto en las ventas, como en la administración, las compras, en los almacenes y en los productos terminados.

2. PRODUCTIVIDAD:

Los círculos ayudan ha incrementar la productividad

ampliamente en todas las áreas de la empresa. La productividad es uno de los objetivos más importantes de los círculos, representa el resultado final de una correcta aplicación del conjunto de la empresa.

Los Círculos de Calidad de acuerdo con su experiencia pueden aportar mejoras en la productividad, en los talleres y fábricas así como en el área administrativa o comercial, actuando como complemento de gran importancia del departamento de métodos y calidad.

3. MEJORA DE COSTES:

Es necesario tener en cuenta los costes reales para evitar el despilfarro y la mala administración de los recursos. Para evitar lo anterior se deben utilizar los Círculos de Calidad, estos participan decisivamente a la hora de reducir costes de todos los elementos que integran la empresa, como por ejemplo se tienen a los costes administrativos, comerciales, transportes, ventas, producción, etc.

4. MOTIVACION:

Gracias a los Círculos de Calidad se ha conseguido motivar de una forma constante a los trabajadores, ofreciéndoles oportunidades de participar en los objetivos de la empresa y haciéndolos sentirse valorados por el trabajo bien hecho, algunas formas de motivar al personal son: incentivos económicos, cursos, conferencias, comidas, regalos, hacer publicas sus aportaciones y al mismo tiempo publicar los

nombres de los miembros del círculo.

5. INTEGRACION:

En la actualidad las organizaciones se constituyen en departamentos, es decir se dividen en unidades, las cuales se van haciendo cada vez más independientes en donde los individuos únicamente se dedican a su trabajo, sin poner atención al trabajo que realiza el compañero del departamento de a lado. Por lo tanto es importante implantar los Círculos de Calidad porque facilitan la ruptura de la incomunicación de los diferentes departamentos, logrando que sus integrantes conozcan el trabajo de los demás y comprendan sus necesidades y problemas dentro del área de trabajo.

Este es un objetivo importante fuera del área de producción como por ejemplo, los trabajos administrativos, gracias a este objetivo es posible disminuir las tareas duplicadas y facilitar el trabajo a los demás.

6. FORMACION:

"Los Círculos de Calidad han de promover la información de los participantes ya que cuando más alta sea esta mejores serán las soluciones y se identificarán y clasificarán más fácilmente los problemas".(26)

Es oportuno mencionar que la formación es de gran utilidad

(26) Verge Xavier, Op. cit. pág. 95

en la empresa, ayuda a la comprensión del proceso productivo y por lo tanto a la adquisición de los valores comparativos, al igual que permite un perfecto funcionamiento del autocontrol de los defectos por parte de los trabajadores.

Es necesario tomar en cuenta los conceptos anteriores para que se cumplan los objetivos de los Círculos de Calidad y en un momento dado si uno de estos conceptos llegará a faltar el objetivo que se espera lograr no obtendrá el éxito deseado por el círculo.

2.5. Herramientas de los Círculos de Calidad.

Uno de los trabajos de los Círculos de Calidad es aprender las técnicas de solución de problemas, estas son explicadas por los integrantes del círculo, como son el Facilitador, el Supervisor ó el Líder del círculo ó en ocasiones un experto en la materia el cual es un miembro externo de la empresa.

Se han creado sistemas de los Círculos de Calidad, para reunir ideas sobre mejoras de los trabajadores, en este método también se incluye el sistema de sugerencias.

Es de gran importancia hacer mención a las técnicas elementales de los Círculos de Calidad conocidas como las siete herramientas de los círculos, en la que se incluyen los cálculos y la construcción de gráficas.

Por otra parte las actividades de los círculos han tenido

gran éxito debido a que estas técnicas básicas son comprendidas con facilidad y se aplican a problemas concretos.

Explicación de cada una de las técnicas básicas de los Círculos de Calidad:

1. TORMENTA DE IDEAS.

Se reúnen todas las ideas de los integrantes que pertenecen a un mismo equipo, para encontrar planteamientos e ideas nuevas y por medio de su creatividad colectiva descubrir soluciones adecuadas.

2. SELECCION DE PROBLEMAS.

Los días que tengan reuniones los integrantes de los Círculos de Calidad será para clasificar los problemas, desde los de máxima dificultad hasta concluir con los de menor problemática siempre y cuando estos problemas sean los mismos que eligieron los integrantes del círculo y así presentarlos en orden progresivo.

3. DIAGRAMA DE CAUSA EFECTO (Ishikawa).

Consiste en representar las posibles conexiones entre las causas y los efectos de la mala calidad.

Cuando este diagrama es utilizado en el equipo, los miembros escriben sus ideas que van orientadas a las causas que originaron posiblemente el problema que se presentó dentro del área de trabajo.

5. ANALISIS DE PARAPETO.

"Es un instrumento importante en la resolución de un amplio rango de problemas".(27)

Este concepto pone en relieve que en la mayoría de las situaciones donde se presentan problemas, unos pocos factores sobresalen, frente a una multitud de factores conocidos por todos, pero se les da poca importancia. Siendo que forman parte importante dentro del área de trabajo.

6. GRAFICAS E HISTOGRAMAS.

Las gráficas son creadas para representar de una manera ordenada y cronológica la información recopilada sobre un resultado que se obtuvo a lo largo de un período, estos períodos pueden ser días, semanas, meses ó años.

En el histograma se reflejan generalmente los resultados de un proceso.

7. PRESENTACION ANTE LA GERENCIA.

Consiste en comunicar a la gerencia el problema, la solución e implantación de una idea tomada sobre la que ha estado trabajando el círculo y así obtener la aprobación de la gerencia para proseguir con la implantación de las ideas aprobadas y concluir para cerrar el proceso y lograr el reconocimiento del círculo.

(27) Kaoru, Ishikawa, Prácticas de los Círculos del Control de Calidad, Ed. Gráficas Hergos, México, 1990, pág. 39.

Otras técnicas más avanzadas a las anteriores que sirven para complementar a las mismas son las siguientes:

Grupo Nominal.

Es un complemento de la tormenta de ideas, ayuda a generar una gran cantidad de ideas que de otra manera permanecen ocultas, porque se encuentran dentro de un ambiente ruidoso, confuso y poco motivado.

Diagrama "Por Qué - Por Qué".

Ayuda al análisis de causa efecto, proporcionando a los integrantes un método alternativo para identificar las causas principales de un problema.

Diagrama "Cómo - Cómo".

Es utilizado para complementar el análisis de causa efecto, porque permite que los miembros exploren en forma creativa y consideren varias alternativas en lugar de pasar a la solución obvia, auxiliando a los miembros a determinar los pasos específicos que se deben seguir para implantar una solución.

Análisis del Campo de Fuerza.

Es un método para mejorar la aceptación de una recomendación, en esta técnica se presentan los pros y los contras ha desarrollar de una estrategia que corrija una solución para tomar en cuenta las fuerzas del círculo.

Estratificación.

Consiste en separar los problemas por causas, condiciones o bien por áreas o rango de resultados; es decir por las características que tiene cada problema.

Gráficas de Control.

Se utiliza en el control estadístico de calidad, para representar en una forma ordenada y cronológica las informaciones recopiladas a lo largo de un período; las cuales pueden ayudar a mejorar los resultados del proceso y indicarlos con claridad cuando esté fuera de control y cuando los ajustes están garantizados.

Análisis de Valor para la Calidad.

Esta técnica es utilizada para mejorar la selección y solución de problemas. Así como también proporcionar a los integrantes los medios necesarios para analizar un producto que satisfaga los requisitos funcionales en el momento y maximizar las ganancias sobre el producto a través de este proceso.

Como se puede observar estas técnicas son un complemento de las anteriores, están enfocadas a un mismo objetivo, ayudan a los integrantes de los Círculo de Calidad a darles mejor solución a los problemas que se presentan dentro de sus respectivos departamentos.

2.6. Importancia de los Integrantes de los Círculos de Calidad.

Los integrantes de los Círculos de Calidad son seleccionados para coordinar al grupo, supervisar las tareas que están desempeñando los integrantes del mismo, también tienen la responsabilidad de explicar las técnicas que se deben utilizar para la solución de problemas.

2.6.1. Facilitador o Coordinador.

Antes de entrar en detalle de este inciso se debe precisar, que el facilitador es una persona que hace posible la unión entre los líderes de los Círculos de Calidad y el comité central.

El facilitador debe tener las siguientes características; poseer una mente analítica, ser flexible y dispuesto a asumir riesgos, pero antes que nada cabe mencionar que el candidato debe tener un sólido compromiso con todo lo que implica el círculo.

Una vez seleccionado el candidato es preciso aclarar que el cambio será lento y que el progreso que se tenga en mente no será medido por días, únicamente se le dedicará una hora a la semana al círculo, es indispensable mantener una actitud positiva y transmitir un aire de confianza al grupo.

El coordinador será capaz de dirigir al grupo de una manera que va ha ir descubriendo el talento de los participantes y ha

provechando sus capacidades para enfrentar los obstáculos que se presenten, conociendo al mismo tiempo las debilidades de la empresa.

Se debe poseer la capacidad de introducir el concepto en toda la organización y una función que se debe de tomar como una de las principales, es convertir a cada Círculo de Calidad en equipo efectivo de solución de problemas.

Otra de las responsabilidades es la planeación, hace que las tareas se realicen en conjunto para terminar el proyecto, con el mínimo de supervisión compartiendo sus conocimientos y experiencias sobre los Círculos de Calidad, con los miembros del mismo. Porque una vez aprobada la idea es importante que se exprese con claridad y precisión tanto en forma escrita como verbal demostrando y dando crédito apropiado a quién lo merezca. Además de tener las anteriores responsabilidades fomentará la comunicación entre los otros círculos de la empresa.

Es oportuno mencionar que la dirección pone en manos del facilitador una gran responsabilidad, en él se apoya la gerencia, la planeación, la publicidad, en la obtención de voluntarios, entrenamiento y desarrollo de líderes, asistencia a los círculos, ayuda para que los círculos adquieran reconocimiento y la coordinación del concepto en la organización por lo tanto es necesario mantenerla informada de los logros alcanzados y en base a los resultados que presente esté tomará la decisión de extender los Círculos de Calidad en otras áreas de la empresa.

Para concluir con este inciso se mencionará a grandes rasgos el papel del facilitador, consiste en:

- 1.- Administrar el programa,
- 2.- Enseñarles a los líderes, miembros de tiempo parcial las técnicas de los Círculos de Calidad,
- 3.- Coordinar la información y recolectar los datos,
- 4.- Cuidar el apoyo que pueda brindar la gerencia media hacia el programa.

2.6.2. Líder o Supervisor.

El coordinador debe orientar a los integrantes del círculo para la elección del líder, la cual debe ser democráticamente, donde todos votaran por el favorito, el coordinador indica que características, cualidades y condiciones debe cumplir el candidato. El líder será un obrero cualificado, deberá poseer personalidad, carisma, capacidad de motivación y profundo respeto por las opiniones de todos los integrantes del grupo.

El líder es el elemento clave para el buen funcionamiento del grupo, es considerado como el propio capataz que se encarga del equipo, logrando disminuir algunos problemas de la organización.

Un líder debe cumplir con las condiciones siguientes:

En lo que se refiere a "condiciones humanas" debe tener entusiasmo, poder de convicción, ascendiente sobre sus compañeros, orden, método y sobre todo tener capacidad de mando.

Otra de las condiciones es; el "nivel cultural" consiste en tener habilidad para dirigir reuniones, hablar en público, tener conocimientos técnicos de la producción o actividad del círculo, como también debe tener los conocimientos mínimos de técnicas estadísticas, para que en cualquier momento resuelva dudas de los miembros del círculo.

Es necesario que el líder tenga "adhesión a la empresa" ya que debe dar fidelidad absoluta a la empresa y mostrar interés por los resultados que esta obtenga.

Su participación será en forma "voluntaria" aceptará la responsabilidad, pero no debe imponerse al puesto, forzando su libre aceptación.

La función del líder es particularmente importante al principio, cuando se necesita motivar a los miembros del grupo para que participen, durante el entrenamiento. Su papel principal es organizar la información disponible y coordinar la reunión de tal forma que cada miembro sea capaz de opinar libremente, para que llegen a conclusiones adecuadas y estén de acuerdo con la decisión final. Es posible que en las sesiones se produzca un debate por las diversas opiniones de los miembros, en un momento dado si el líder no está de acuerdo con las conclusiones del equipo, se tomará en cuenta el criterio de aquellos que estén más informados del problema a tratar buscando que todos participen de la responsabilidad y deberá orientarlos para la realización de la misión encomendada. Porque si una decisión importante está equivocada el dirigente se sentirá frustrado al ver que su aportación no

resultado satisfactoria para tomarse en cuenta. Una vez que se enfrenta en este conflicto, no hay más alternativa para el líder que explicar plenamente la situación a los integrantes y solicitar su colaboración para desarrollar el plan conjuntamente.

Otra de sus funciones es dar apoyo a las actividades de sus seguidores, proporcionando los elementos necesarios para ejecutar su trabajo.

Es importante mencionar que el papel que desempeña el líder dentro del grupo a parte de guiar al equipo, únicamente es una voz más que forma parte del mismo. Las principales funciones que desempeña un líder son las siguientes:

- 1.- Proporcionar apoyo al grupo,
- 2.- Mantener informada a la dirección,
- 3.- Orientar a los integrantes,
- 4.- Guiar sin dominar,
- 5.- Influir en el espíritu de equipo,
- 6.- Involucrar a todos los integrantes,
- 7.- Mantener informados a los que no están integrados en los círculos,
- 8.- Cooperar con el seguimiento y medición del proyecto.

Sin el apoyo del líder la industria es sólo una confusión de personas y máquinas, es el que une, motiva y orienta al recurso humano hacia el éxito, es la persona que tiene comunicación con el coordinador para transmitir las necesidades

de los trabajadores y los problemas que surgen dentro del área de trabajo.

2.6.3. Reportero.

En cada grupo se selecciona una persona que tenga la función de reportero, se le asigna la tarea de obtener consejos ó ideas que aporten los integrantes del grupo sobre temas que ellos mismos eligen. El reportero únicamente escucha los comentarios y opiniones expuestas por los integrantes.

Una vez obtenida la información la transmite al encargado del Círculo de Calidad, para que se tomen las medidas necesarias.

El reportero y los representantes de los grupos se reúnen mensualmente con el fin de intercambiar notas y estudiar problemas particulares. Cuando están realizando el intercambio de información se dan cuenta que las entrevistas demuestran ser un auxiliar efectivo para el desarrollo de los individuos.

2.7. Círculos de Calidad en el Sector de Servicio.

A través de los años el esfuerzo por la aplicación de los Círculos de Calidad en diversos sectores como en el industrial se aplica el concepto a nivel producción únicamente, pero en

la actualidad los círculos también se implantan en el sector servicio como son: en bancos, agencias de viajes, hospitales y en agencias de investigación de mercados.

No es fácil la aplicación de los Círculos de Calidad en los trabajos de oficina, estas no se pueden evaluar con determinación, porque el trabajo que se realiza es individualizado que no facilita a los miembros de los círculos encontrar y discutir problemas comunes, debido a que se necesita a mucha gente, por tanto no tienen plena efectividad aún si encuentran un tema común, pero es un obstáculo para los círculos en las empresas de servicios, toda vez que esta creciendo el volumen de informes de círculos de oficinas que están explotando la gran cantidad de datos disponibles con considerable éxito.

Esta implantación de los Círculos de Calidad en la empresa de servicios representa un medio importante de aprovechar la creatividad, el interés y la motivación de los empleados para mejorar la calidad y reducir los costes.

CAPITULO III.

3.CASO PRACTICO.

3.1. Definición del Problema.

En el Hospital de Gineco Pediatría-3A, no se aplican los Círculos de Calidad debido a que las diferentes áreas que integran a este no participan para que exista una buena administración, el hospital se divide en dos áreas importantes: médica y administrativa, la primera no se presta para que exista mayor comunicación entre los departamentos de la segunda. El área medica considera que es mejor no tener un departamento administrativo ya que estos se sienten autosuficientes en lo que se refiere a su profesión como en los diferentes departamentos del hospital y al personal administrativo no lo consideran como un profesionista al igual que ellos, si no que lo ven como un empleado más que esta obligado a prestar servicio en cuanto ellos lo soliciten.

Al hacer el estudio de Círculos de Calidad enfocado al Hospital de Gineco Pediatría-3A, se debe de estar bien establecido donde se aplica el círculo si es en cuanto administración, productividad o relaciones personales.

3.1.2. Antecedentes del Hospital de Gineco Pediatría-3A.

Hace 51 años durante el gobierno del General Avila Camacho,

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

se cristaliza un proyecto social pos-revolucionario al ser aprobada por el congreso de la unión la ley del seguro social, dando origen al establecimiento del Instituto Mexicano del Seguro Social como respuesta a la necesidad del hombre a vivir en sociedad, buscar la protección y seguridad del grupo al que pertenece. En todos estos años que ha evolucionado el instituto logra una cobertura nacional del servicio del sesenta por ciento de su población su red hospitalaria cuenta actualmente con 89 hospitales sub-zona, 16 regionales y 35 de especialidad que tiene como fin garantizar el derecho a la salud.

Dentro de este marco el 6 de diciembre de 1978 el entonces presidente de la república Licenciado José López Portillo inauguró el Hospital de Gineco Pediatría-3A, con 312 camas distribuidas en cuatro pisos.

El Hospital de Gineco Pediatría-3A se localiza en Avenida Instituto Politécnico Nacional, esquina Eje Fortuna en la colonia Magdalena de las Salinas perteneciente a la delegación política Gustavo A. Madero del Distrito Federal.

Esta unidad forma parte del conjunto Hospitalario Magdalena de las Salinas del Instituto Mexicano del Seguro Social, con dependencia administrativa de la Delegación 1. Noroeste del Distrito Federal.

Inicia prestar servicio el seis de diciembre de mil novecientos setenta y ocho con el nombre de Hospital de Gineco Obstetricia-3A. Nace como una estrategia del instituto para aplicar la cobertura de los servicios de atención a la ----

paciente obstétrica otorgando apoyo al Hospital de Gineco Obstetricia No.3 del centro médico la raza, unidad con la que se trabaja en estrecha coordinación.

Existían ya antecedentes de los Círculos de Calidad a nivel instituto en 1983 se aplica el primer círculo el cual no tuvo gran aceptación por los integrantes del mismo, se habla de tres círculos en todo el instituto mismos que desaparecieron por completo debido a que las personas que integran las diferentes áreas del mismo como son médica y administrativa no cooperaron para su buen funcionamiento y en la actualidad se tiene la idea de que algunas personas que laboran en este no conocen el concepto de los Círculos de Calidad.

ESTRUCTURA ORGANICA.

Recursos Financieros.

La superficie total del inmueble es de 34,100mts² y una superficie construida de 16,749mts², su construcción es de tipo horizontal de seis niveles: sótano, planta baja y cuatro pisos para hospitalización con la siguiente distribución:

NIVEL	AREA O SERVICIO.
sótano	Nutrición y Dietética, Comedor para el personal, Contraloría, Oficina de abastecimiento,

Almacén,
Conservación y Mantenimiento,
Servicios Básicos,
Ropería,
Departamento de Personal,
Vestidores para el Personal,
Caseta de Pago a Personal,
Servicios Generales,
Anatomía Patológica,
Registro Civil,

Planta Baja

Dirección de la Unidad,
Subdirección Médica,
Subdirección Administrativa,
Educación e Investigación Médica,
Auditorio,
Control de Prestaciones,
Consulta Externa,
Central de Equipo y Esterilización,
Radiodiagnóstico y Ultrasonido,
Laboratorio de Análisis Clínicos,
Puerperio de Bajo Riesgo,
Urgencias Pediatría, 3 consultorios,
Admisión de Tococirugía,
5 salas de operación,
6 salas de expulsión,

3 salas de trabajo de parto,
25 camillas de recuperación,
servicio de ambulancia,
Coordinación de Asistencia Médica,
Transportes,
Vigilancia,

Primer Piso

Hospitalización Gineco-Obstetricia,
40 camas,
Hospitalización de Pediatría Médica
y Quirúrgica, 36 camas
Terapia Neonatal,
Tococardiografía,
Jefatura de Pediatría y Neonato--
logía,

Segundo Piso

Jefatura de Ginecología y Obstetricia
Cunero,

Tercer Piso

Jefatura de Enfermería,
Medicina Preventiva,
Sistema de Información Médica ---
Operativa,
Almacén de Materiales a Granel,

Cuarto Piso

Jefatura de Trabajo Social,

Biblioteca,

Aulas (3)

Personal para la Atención a la Salud.

El hospital en sus inicios y hasta mil novecientos ochenta y cinco contaba con una planilla autorizada de 1553 plazas de las cuales 1273 correspondían a personal de base y 80 a empleados de confianza, en la actualidad la planilla autorizada es de 965 plazas distribuidas de la siguiente forma:

SERVICIO	PLAZAS AUTORIZADAS	PLAZAS OCUPADAS
Laboratorio	32	30
Rayos X	06	06
Dietología	52	50
Transportes	14	14
Conservación	30	28
Intendencia	93	102
Vigilancia	20	20
Enfermería	359	339
Ropería	11	10
Servicios Admvs.	99	101
Trabajo Social	12	12
Asistentes Medicas	41	43
Médicos	196	191

Tipo de Contratación.

Concepto	01	02	03	Totales
Plazas Autorizadas	90	868	07	965
Plazas Ocupadas	86	653	07	946
Plazas Vacantes	05	34	—	39
Plazas Sobrantes	01	47	—	20

Recursos Tecnológicos.

	Totales
Detector de Pulso Fetal	05
Microscopio para Cirugía	01
Bomba de Infusión	10
Telefax	01
Unidad de Succión Ultrasónico	01
Ultrasónico Portátil	01
Nebulizador	08
Equipo de Computación con Impresora	03
Microgasómetro	01
Osómetro	01
Espectrofotómetro	02
Desmineralizador	01
Flamómetro	01
Autoanalizador Express	01
Analizador para uso médico de gases	01
Equipo de Rayos X Móvil	01
Revelador Automático	01
Equipo de Rayos X fijo	01

Equipo de Ultrasonido	01
Monitor de Video	02
Ventiladores Volumétricos	05
Electro Cardiógrafos	03
Monitor de Signos Vitales	01
Monitor Cardíaco	04
Aparato de Anestesia Portátil	04
Vaporizador para Anestecia	04
Carro p/paro cardíaco con osciloscopio	02
Cuna Caliente Baby Ther	03
Unidad de Succión Móvil	02

El presupuesto asignado para la unidad a proxímadamente es de N\$4,572,170.00 (cuatro millones, quinientos setenta y dos mil ciento setenta nuevos pesos) y los costos unitarios son los siguientes:

Día cama y día paciente	N\$1,471.24
Intervención quirúrgica	1,809.73
Parto y aborto	1,138.81
Examen de laboratorio	43.14
Estudio radiológico	43.98
Consulta médica	41.00
Costo de radiación	28.33
Atención de urgencia	103.00
Productos biológicos(dosis)	27.00

3.1.3. Objetivo General.

El objetivo que se pretende alcanzar con la investigación es el siguiente:

Conocer el porque de los integrantes del área administrativa del Hospital de Gineco Pediatría-3A, no se integran en grupos de trabajo para el mejor desempeño de sus tareas.

Objetivos Específicos.

A. Determinar si en el Hospital de Gineco Pediatría-3A se aplican los Círculos de Calidad dentro del área administrativa.

B. Determinar cuanto conocimiento tienen los integrantes del área administrativa de los Círculos de Calidad.

C. Conocer a fondo cual es su opinión acerca de trabajar en equipo.

D. Saber de que forma solucionan los problemas que se presentan en el departamento que laboran.

3.1.4. Hipótesis General.

Los Círculos de Calidad son de vital importancia en el Hospital de Gineco Pediatría-3A, para que exista mayor comunicación entre las personas que laboran en el área administrativa.

Hipótesis Específicas.

A. Si existe menor comunicación entre los integrantes del área administrativa, mayor será la falta de aplicación de los Círculos de Calidad.

B. Trabajar en equipo implica más problemas, que trabajar individualmente.

C. Los problemas que se presentan en el área de trabajo son solucionados por el jefe del departamento.

D. Las personas que laboran en el área administrativa, no todas conocen que es un Círculo de Calidad.

E. En el Hospital de Gineco Pediatría-3A, no se aplica el concepto de Círculos de Calidad.

3.2. Definición de la Población Objetivo.

Personal que labora exclusivamente en el área de servicios administrativos, como son los siguientes departamentos de esta:

- Departamento de Personal
- Contraloría
- Almacén
- Subdirección Administrativa
- Archivo
- Enseñanza Especializada
- Vigilancia
- Rayos X
- Oficina de Abastecimiento
- Servicios Básicos
- Choferes
- Jefatura de Enfermería
- Biblioteca
- Laboratorio

Existe personal dentro de estos departamentos que no forman parte de servicios administrativos, por lo tanto únicamente se tomará en cuenta al personal que depende del área administrativa debido a que es el punto de referencia para lograr el objetivo de esta investigación.

3.2.1. Características Generales.

Personal que labora en el área administrativa incluyendo a jefes de departamento de personal, auxiliares universales de oficina, secretarias, personal de vigilancia y a los choferes, los cuales en su mayoría están distribuidos en diferentes departamentos del hospital.

3.2.2. Ubicación Espacio Temporal.

La investigación del caso práctico se aplicó en el Hospital de Gineco Pediatría-3A, localizado en Avenida Instituto Politécnico Nacional esquina Eje Fortuna en la Colonia Magdalena de las Salinas, perteneciente a la delegación política Gustavo A. Madero del Distrito Federal.

Esta unidad forma parte del conjunto hospitalario Magdalena de las Salinas del Instituto Mexicano del Seguro Social, con dependencia administrativa de la Delegación 1. Noroeste del Distrito Federal.

La investigación se llevará un tiempo aproximado de sesenta días debido a que primero se realizó una investigación preliminar para obtener información clara y precisa del concepto que se tiene en este hospital de los Círculos de Calidad por lo tanto se obtuvo un resultado, en el cual no tienen conocimiento de lo que es un círculo, ya que hace algunos años se pretendió aplicar este concepto pero no se obtuvo el resultado que se esperaba.

La información se recopiló aproximadamente en sesenta días por los siguientes motivos: el cuestionario se aplicó en dos semanas, la tabulación de las respuestas se realizó en diez días, una vez obtenidos los resultados de esta se pasó a graficar los resultados los cuales se hizo en diez días, este procedimiento se realizó en dos semanas más para su correcta elaboración y no presente error en cuanto a resultados.

3.3. Diseño Estadístico de La Muestra.

Se tomará como universo el área administrativa del Hospital de Gineco Pediatría-3A, para la determinación de la muestra se utilizó la fórmula de una muestra finita, para proceder a determinar la muestra definitiva.

Fórmula:

$$n = \frac{(z)^2 (p) (q)}{(e)}$$

donde;

n= Tamaño de la muestra

z= Desviación normal estandarizada (nivel de Confianza)

p= Probabilidad a favor

q= Probabilidad en contra

e = Error de estimación

Determinación de la muestra definitiva como el tamaño de la población es conocido(101 trabajadores), se utilizo el factor de corrección finito y la muestra anterior(42) se denomina inicial.

Fórmula:

$$n = \frac{no}{1 + \frac{no-1}{N}}$$

donde:

n = muestra corregida

no= muestra inicial

N = población

3.4. Especificación de Variables.

Participación ----- Variable Independiente
Reconocimiento ----- Variable Independiente
Comunicación ----- Variable Dependiente

3.5. Proceso de Captación de la Información.

En la presente información se recurrió a la investigación documental, que tiene como finalidad reunir todo lo referente al significado de los Círculos de Calidad.

La información bibliográfica y documental se obtuvo en varios centros de investigación como son bibliotecas.

Para la realización del caso práctico se inicio la investigación por medio de un sondeo preliminar para orientar, precisar y determinar claramente el enfoque de la investigación el sondeo previo se aplicó únicamente al subdirector del área administrativa y a los jefes de departamento para obtener información real de que el concepto de los Círculos de Calidad no es conocido por su personal a cargo.

Para fines de esta investigación se tomo como número de población el área administrativa del Hospital de Gineco Pediatría-3A, determinando la fórmula de una muestra inicial porque el tamaño de la población es conocido y por lo tanto se utilizo el factor de corrección finito para determinar la muestra corregida.

Se considero conveniente utilizar en la presente investigación los siguientes instrumentos:

A. La Entrevista Personal.

Este tipo de entrevista fue aplicado al personal del área administrativa en general, se utilizo este método ya que por medio de este se obtiene información confiable y completa a un bajo costo esta consiste en la recopilación de datos por medio de entrevistas o cuestionarios a un número limitado de personas(muestra).

B. Cuestionario.

Para la realización de la presente investigación de campo se considero conveniente elaborar un cuestionario de veinte preguntas debido a las ventajas que este contempla y que a continuación se mencionan:

- Preguntas de tipo cerrado.
- Uniformidad de las preguntas, permitiendo elegir la respuesta conveniente.
- Ahorrar tiempo al cuestionario.
- La facilidad de obtener cada una de las respuestas.

3.5.1. Cuestionario Definitivo.

El cuestionario definitivo que se aplico para realizar la encuesta a la población objetivo fue resultado de la prueba del cuestionario piloto este se aplico para conocer las opiniones de los directivos acerca del concepto de los Círculos de Calidad.

Se realizo una investigación previa para que cada una de las preguntas fuera clara , precisa y sencilla para conocer de manera exacta la información que se pide y así una vez determinados estos aspectos se conozca a fondo el porque no se aplica el concepto de los Círculos de Calidad en el Hospital de Gineco Pediatría-3A.

No se selecciono otra técnica porque cuando se requiere información de índole personal, es importante aplicar una entrevista personal como es el cuestionario para que permita un contacto directo con la persona.

El cuestionario esta estructurado de veinte preguntas cerradas para que únicamente se marque la opción que más se adapte a la respuesta.

C U E S T I O N A R I O .

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO.
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES COAUTITLAN.

EL PRESENTE CUESTIONARIO SE ELABORO CON EL FIN DE OBTENER
LA SIGUIENTE INFORMACION DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD.

ENTREVISTADOR _____ FECHA _____

NOMBRE DEL ENTREVISTADO _____

PUESTO QUE OCUPA _____

1.- Le toman en cuenta sus opiniones que da cuando existe
algún problema en el departamento que labora:

a) SI

b) NO, ¿POR QUE? _____

2.- En el área que labora todos cooperan para hacer el trabajo:

a) SI

b) NO, ¿POR QUE? _____

3.- En el departamento que labora las personas que forman parte
de este tienen confianza unos con otros:

a) SI

b) NO

4.- El jefe de departamento toma en cuenta su opinión para el mejoramiento de las formas de hacer las cosas:

a) SI

b) NO, ¿POR QUE? _____

5.- Tiene el tiempo suficiente para hacer un trabajo con calidad:

a) SI

b) NO, ¿POR QUE? _____

6.- Usted cree que este es un buen lugar para desempeñar sus actividades:

a) SI

b) NO

7.- Se siente responsable por la calidad del trabajo que realiza:

a) SI

b) NO

8.- Se preocupa por hacer un buen trabajo:

a) SI

b) NO, ¿POR QUE? _____

9.- Mis esfuerzos son reconocidos por mi superior cuando trabajo más allá de mis actividades normales:

a) SI

b) NO, ¿POR QUE? _____

10.- Cree usted que son necesarios cursos de capacitación y actualización para lograr la excelencia:

a) SI

b) NO

11.- Existe respeto mutuo entre sus compañeros de trabajo:

a) SI

b) NO

12.- Esta usted satisfecho de trabajar aquí:

a) SI

b) NO, ¿POR QUE? _____

13.- Quien toma las decisiones acerca del trabajo que esta realizando:

a) JEFE

b) USTED

14.- Cuando tiene bastante trabajo lo termina el mismo día que lo inicia:

a) SI

b) NO, ¿POR QUE? _____

15.- Se le reconocen sus logros cuando trabaja horas extras:

a) SI

b) NO, ¿POR QUE? _____

16.- El ambiente de trabajo en el que se desenvuelve es de:

a) APOYO

b) DEFENSIVO

17.- En las juntas que se realizan en su departamento toman en cuenta sus opiniones y decisiones:

a) SI

b) NO, ¿POR QUE? _____

18.- Usted conoce las actividades que se realizan en otros departamentos de esta institución:

a) SI

b) NO

19.- Existe una buena comunicación entre las personas que laboran fuera de esta área:

a) SI

b) NO, ¿POR QUE? _____

20.- La comunicación que existe entre el área médica y la administrativa es de:

a) ACEPTACION

b) NO ACEPTACION, ¿POR QUE? _____

3.6. Análisis e Interpretación de la Información.

3.6.1. Tabulación.

Una vez realizado el cuestionario se paso en primer lugar a vaciar los resultados de cada una de las preguntas en tablas utilizando hojas tabulares en las que se concentro la información, colocando en el lado izquierdo el número del cuestionario tabulado y en la parte superior las preguntas con sus respectivas respuestas como medida de cuantificar los datos obtenidos, en segundo lugar se presentan las tabulaciones en cuadros estadísticos de cada una de las preguntas que permitirán verificar la valides de las respuestas y determinar algunas sencillas deducciones.

En la presente investigación no se registraran todas las tablas y cálculos estadísticos que se elaboraron ya que se considera repetitivo, por lo tanto se señalarán algunos cuadros donde se presentan los resultados obtenidos.

En los cuadros estadísticos que a continuación se presentan contienen los resultados obtenidos de las entrevistas que se aplicaron al personal del área administrativa del Hospital de Gineco Pediatría-3A.

PORCENTAJES.

La suma de los porcentajes es igual a cien y se calcula de la siguiente manera.

Cuadros Estadísticos

Preg. No.	Categoría	Absolutos	%
Preg. No.1	a.	07	24.13
	b.	22	76.00
Preg. No.2	a.	11	38.00
	b.	18	62.06
Preg. No.3	a.	09	31.03
	b.	20	69.00
Preg. No.4	a.	08	27.58
	b.	21	72.41
Preg. No.5	a.	11	38.00
	b.	18	62.06
Preg. No.6	a.	09	31.03
	b.	20	69.00
Preg. No.7	a.	25	62.20
	b.	04	13.79
Preg. No.8	a.	20	69.00
	b.	09	31.03
Preg. No.9	a.	05	17.24
	b.	24	82.75
Preg. No.10	a.	29	100.00
	b.	--	--- --
Preg. No.11	a.	11	38.00
	b.	18	62.00
Preg. No.12	a.	07	24.13
	b.	22	76.00
Preg. No.13	a.	26	89.65
	b.	03	10.34
Preg. No.14	a.	10	34.48
	b.	19	65.51
Preg. No.15	a.	05	17.24
	b.	24	82.75
Preg. No.16	a.	10	34.48
	b.	19	65.51

Preg. No.	Categoría	Absolutos	%
Preg. No.17	a.	06	20.68
	b.	23	79.31
Preg. No.18	a.	11	38.00
	b.	18	62.06
Preg. No. 19	a.	09	31.03
	b.	20	69.06
Preg. No.20	a.	12	41.37
	b.	17	58.62

3.6.2. Análisis de los Resultados.

Los resultados obtenidos de las entrevistas que se aplicaron al personal del área administrativa del Hospital de Gineco Pediatría 3A son los siguientes:

El personal que labora en esta área no tiene la libertad de expresar sus ideas ante sus superiores puesto que no los consideran personas importantes y los cuales no pueden ayudar a solucionar los problemas que se presentan en su lugar de trabajo, esto indica que la comunicación que se da entre jefe y empleado es únicamente relaciones de trabajo. Las juntas que se realizan en el departamento son a nivel jefatura y aún así algunos jefes son excluidos por falta de comunicación con los mismos, no comparten las mismas ideas, en la forma de elaborar el trabajo, por otra parte la dirección no da oportunidad de perfeccionar el trabajo que realizan sus empleados porque no autoriza que sus empleados participen en la toma de decisiones.

La falta de motivación hacia el personal da origen a que éste no trabaje horas extras y solamente se dedique a concluir las actividades que se le asignan.

Cuando la comunicación entre directivos y empleados no es accesible no se puede trabajar en equipo ya que los trabajadores no cooperan para realizar un trabajo con eficiencia y calidad, la falta de comunicación hace que los administrativos vean a sus empleados como seres que están para hacer el trabajo que se les asigna.

También de los resultados obtenidos se observó que los trabajadores se sienten responsables del trabajo que realizan debido a que es una carta de presentación cuando cambian de trabajo, estos mismos, no se sienten satisfechos de trabajar en el instituto porque aspiran a un puesto mejor y sus esfuerzos no son reconocidos por los administrativos por lo tanto no les agrada trabajar tiempo extra fuera de su jornada de trabajo. Aún no estando de acuerdo son obligados a terminar su trabajo por los administrativos ya que consideran que es su obligación quedarse más tiempo del establecido en su contrato de trabajo. Sin obtener nada a cambio en ocasiones el trabajador labora horas extras siempre y cuando el servicio se lo autorice para que le paguen las horas extras, pero por parte de los administrativos no les proporcionan incentivos, reconocimiento ante sus compañeros y no los motivan para que desempeñen mejor sus actividades.

Los incentivos que les otorga la dirección a los empleados son remuneración económica puesto que hace falta que den cursos de actualización y conferencias que estén relacionadas con las actividades que realizan.

Con lo referente al respeto mutuo que existe dentro del área administrativa entre empleados y jefes, de ningún modo se da entre los empleados a causa de las diferentes formas de pensar, criterios diferentes, la falta de identificación y también el egoísmo por parte de los mismos hacia sus compañeros ya que algunos ocupan un lugar importante dentro del departamento en el que laboran; entre empleados y jefes

no existe respeto mutuo por parte de los superiores puesto que se sienten autosuficientes por el puesto que están ocupando originando un ambiente de trabajo en el cual se están cuidando unos de otros ya que existen preferencias hacia algunos de los empleados por parte del jefe.

Otro punto importante que sobresalió es la falta de calidad en el trabajo que realizan los empleados, visto que a este no le ponen la atención que se requiere esto se debe a que tienen bastante trabajo y la jornada no alcanza para realizar un trabajo con calidad y la falta de personal es otro factor que influye para que no este elaborado con la calidad necesaria, es importante repartir el trabajo equitativamente y a los pocos empleados que están trabajando no les gusta trabajar tiempo extra, realizar el trabajo que les corresponde a otras personas porque consideran que cada quién tiene sus propias actividades a realizar y los directivos no valoran el esfuerzo que hacen para terminar su trabajo a tiempo.

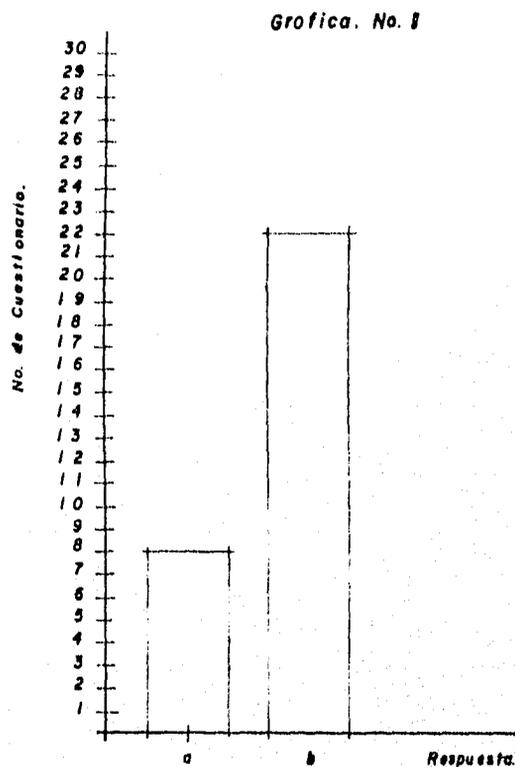
En las gráficas siguientes se representaran los resultados obtenidos en la investigación.

3.6. Análisis e interpretación de la información.

1.- Le toman en cuenta sus opiniones que da, cuando existe algún problema en el departamento que labora.

a) SI

b) NO ¿POR QUE ?



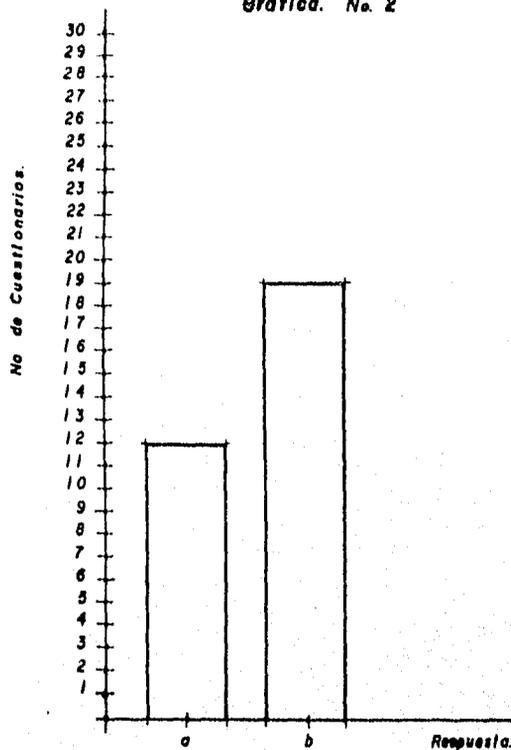
En la grafica No. 8, el resultado que muestra es que las personas, no son tomadas en cuenta para resolver los problemas que se presentan en su área de trabajo, ya que estos son solucionados por el jefe.

2.- En el área que labora todos cooperarán para hacer el trabajo.

a) SI.

b) NO. ¿POR QUE ?

Grafica. No. 2

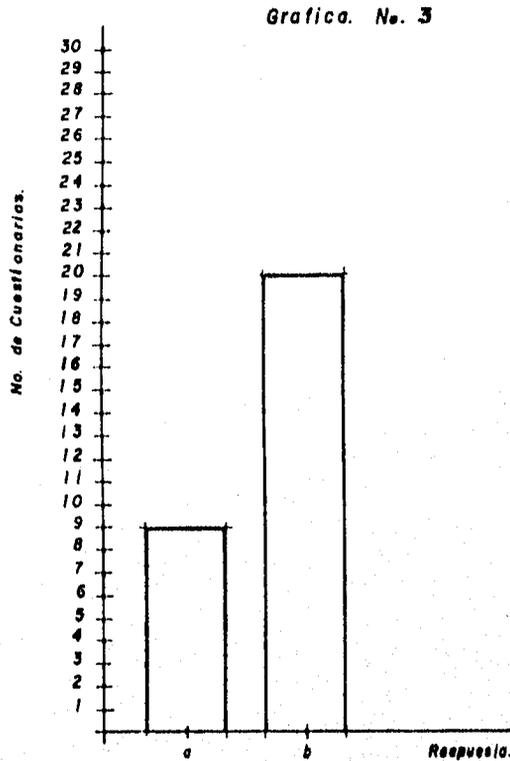


El resultado que se muestra en la grafica No. 2 indica que en el área administrativa existe personal que no le agrada trabajar en equipo por las siguientes razones; falta de identificación, hay demasiado individualismo entre compañeros como se puede observar no existe unión de grupo por que cada quien tiene sus propias actividades a realizar y fuera de estas no apoyan a sus compañeros.

3.- En el departamento que labora las personas que forman parte de este llenan confianza unos con otros.

a) SI

b) NO ¿POR QUE?



En la grafica No.3, como se puede observar que existe falta de confianza entre los compañeros de trabajo algunos aspectos importantes son; la falta de identificación de amistad, cada quien ve por sus propios intereses y cuando existe algún conflicto entre el personal el jefe se deja llevar por los comentarios y entonces se presentan situaciones que perjudican tanto el trabajo como en la personal.

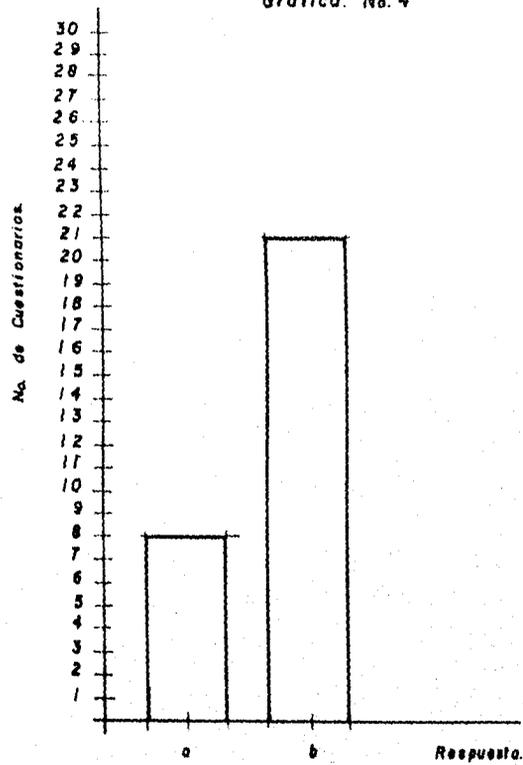
Esto indica que no existe unión de grupo por que cada quien se dedica a su trabajo y a sobresalir individualmente entre sus demás compañeros, ocasionando que el jefe tenga preferencias hacia una sola persona y a su demás personal no lo tome en cuenta.

4.- El jefe de departamento toma en cuenta su opinión para el mejoramiento de las formas de hacer las cosas:

a) SI

b) NO ¿POR QUE ?

Grafica. No. 4

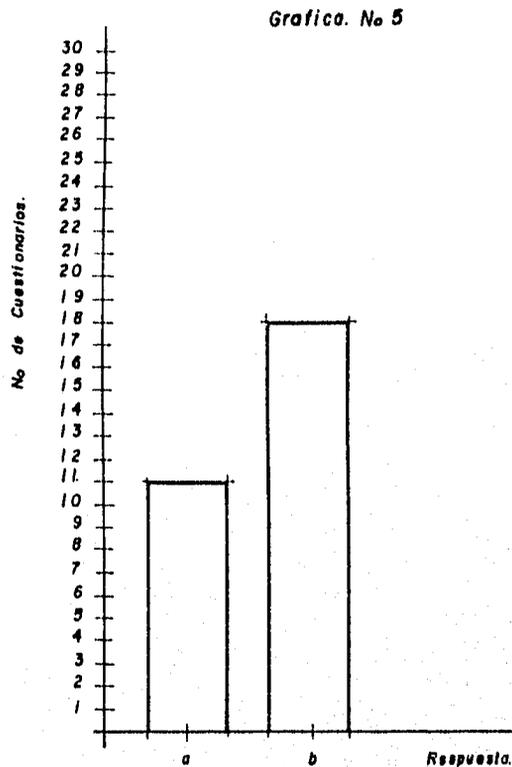


En la grafica No. 4, el resultado indica que el trabajador no es tomado en cuenta como miembro del departamento en el que labora, la única persona que toma las decisiones es el jefe.

5.- Tiene el tiempo suficiente para hacer un trabajo con calidad;

a) SI

b) NO ¿POR QUE ?



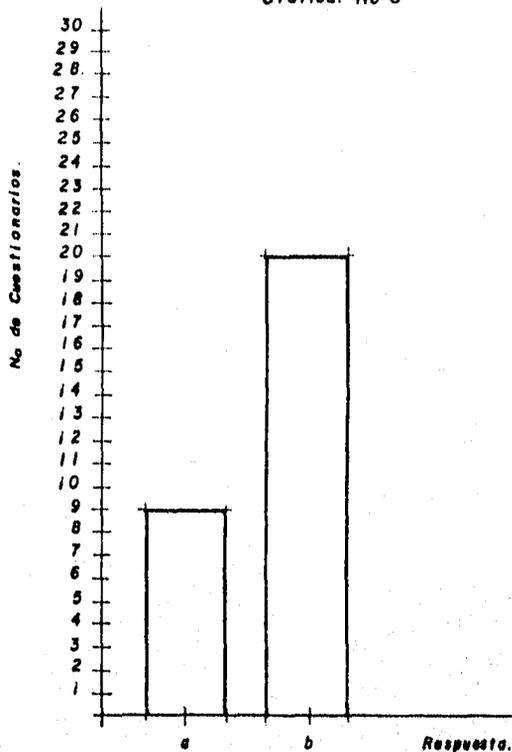
Como se muestra en la gráfica No 5, el trabajo no se realiza con la calidad que se requiere por que existe bastante trabajo y no se puede elaborar con la misma calidad que se requiere esto indica que no existe un equipo de trabajo que realice las actividades en coordinación con los trabajadores, para que el trabajo que realicen tenga la calidad necesaria y así lograr la excelencia a nivel personal como en el trabajo.

6.- Usted cree que este es un buen lugar para desempeñar sus actividades.

a) SI

b) NO

Grafica. No 6

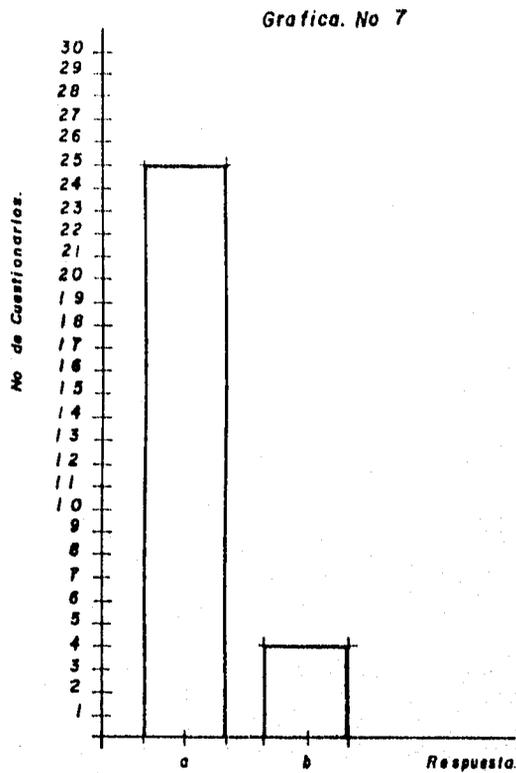


En la grafica No. 6, indica que las personas no están de acuerdo en trabajar en un lugar tan reducido, para desempeñar sus actividades existe un gran número de personas trabajando en el mismo lugar.

7.- Se siente responsable por la calidad de trabajo que realiza.

a) SI

b) NO.



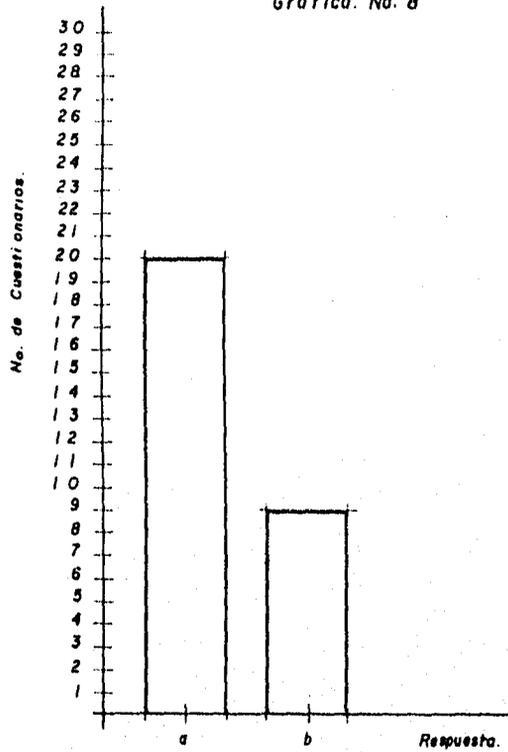
El resultado de la grafica No 7, las personas se sienten responsables del trabajo que realizan, por que es su corta de presentación hacia los demás.

8.- Se preocupa por hacer un buen trabajo.

a) SI

b) NO

Grafica. No. 8

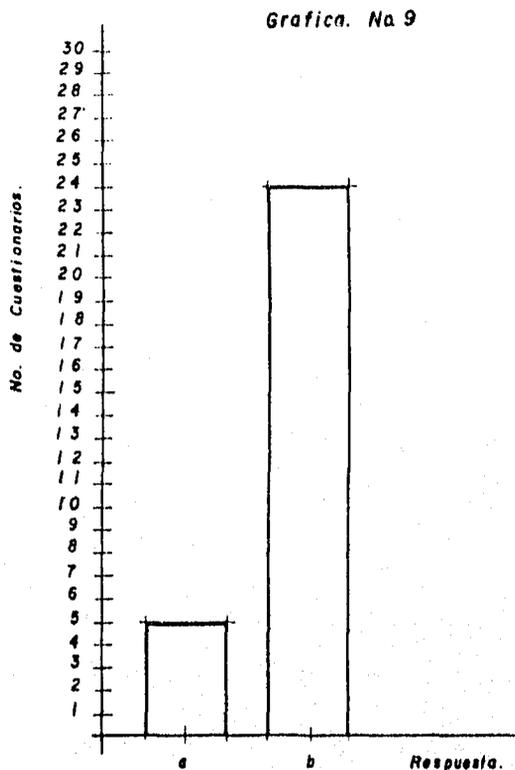


En esta grafica No. 8 el personal se preocupa por hacer un excelente trabajo , pero las circunstancias los limitan por la carga de trabajo y la falta de personal.

9. - Mis esfuerzos son reconocidos por mi superior cuando trabajo más allá de mis actividades normales.

a) SI

b) NO

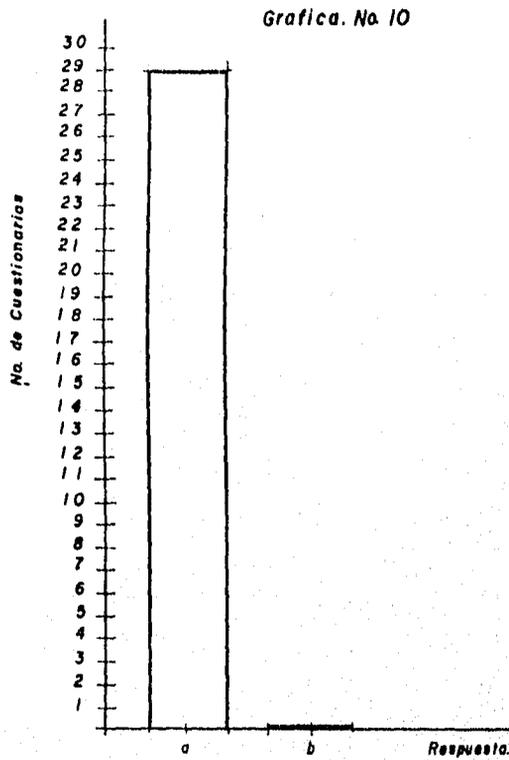


En esta grafica No. 9 indica que al trabajador no se le da un reconocimiento a cambio del esfuerzo que esta realizando, ya que no le dan ningún tipo de motivación por trabajar horas extras, para los jefes es obligación del trabajador hacer horas extras.

10.- Cre usted que son necesarios cursos de capacitación y actualización para lograr la excelencia:

a) SI

b) NO

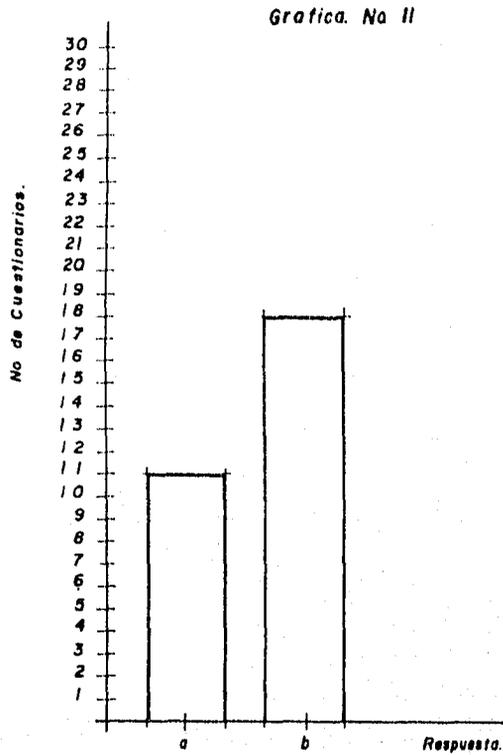


El resultado de la gráfica No 10, indica que es necesario aplicar nuevos cursos de actualización, por que existen deficiencias en los sistemas que actualmente se utilizan para la realización del trabajo, como por ejemplo hacer el llenado de las plantillas en computadora, para que la contratación del personal se realice en poco tiempo.

11.- Existe respeto mutuo entre sus compañeros de trabajo.

a) SI

b) NO



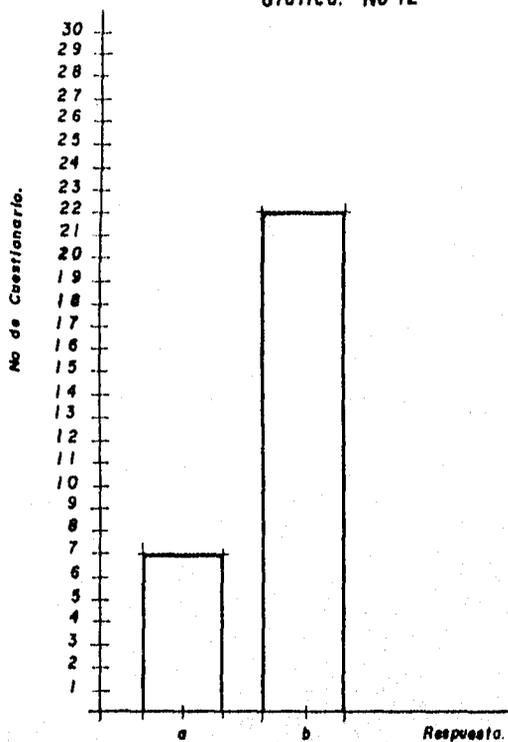
En la grafica No II el resultado indica que no existe respeto mutuo entre los compañeros de trabajo, esta falta de respeto se debe al autoritarismo que se da por parte de los superiores, los cuales se valen de su puesto para imponer su voluntad, esto ocasiona que los miembros de su departamento no se respeten entre ellos y que continuamente se estén fallando al respeto.

12.º **Está usted satisfecho de trabajar aquí:**

a) **SI**

b) **NO ¿POR QUE.?**

Grafica. No 12

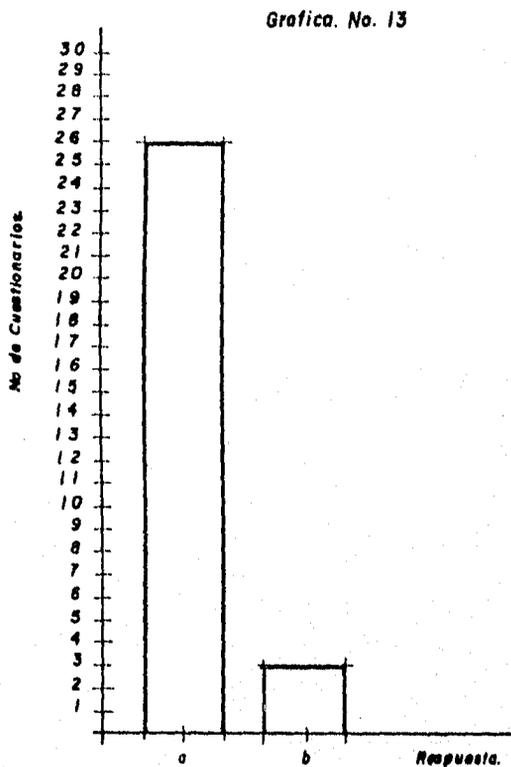


El resultado obtenido en la gráfica No.12, indica que las personas que laboran en el área administrativa no están satisfechas de laborar aquí porque ellos aspiran a un puesto mejor y además porque la remuneración es baja.

13.- Quién toma las decisiones acerca del trabajo que está realizando:

a) JEFE.

b) USTED.



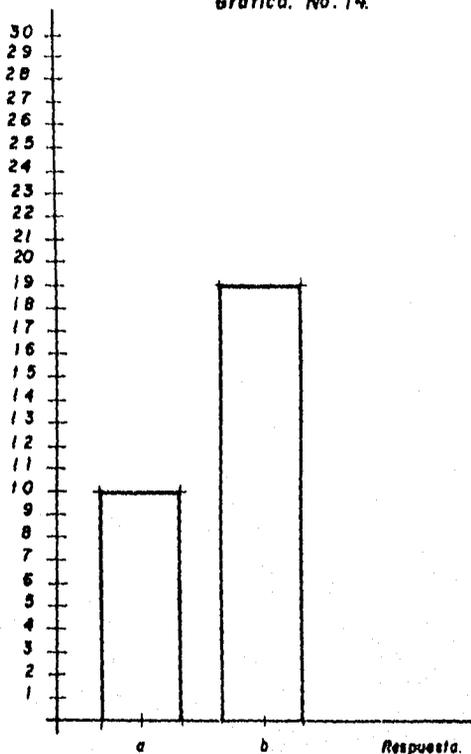
El resultado de la grafica No. 13, demuestra que los empleados del área administrativa, no tienen ni voz ni voto en las decisiones que se toman en su departamento, el único que decide y ordena es el jefe.

14.- Cuando tiene bastante trabajo lo termina, el mismo día que lo inicia:

a) SI

b) NO, ¿ POR QUE ?

Grafica. No. 14.

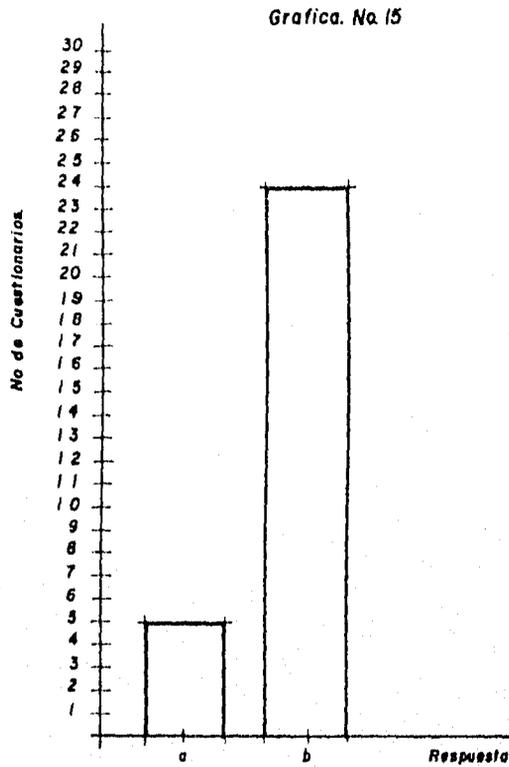


La grafica No. 14, muestra que las personas no terminan el trabajo el mismo día que lo inician porque es mucho y las personas no cooperan para terminarlo.

15.- Se le reconocen sus logros cuando trabaja horas extras.

a) SI

b) NO ¿POR QUE?

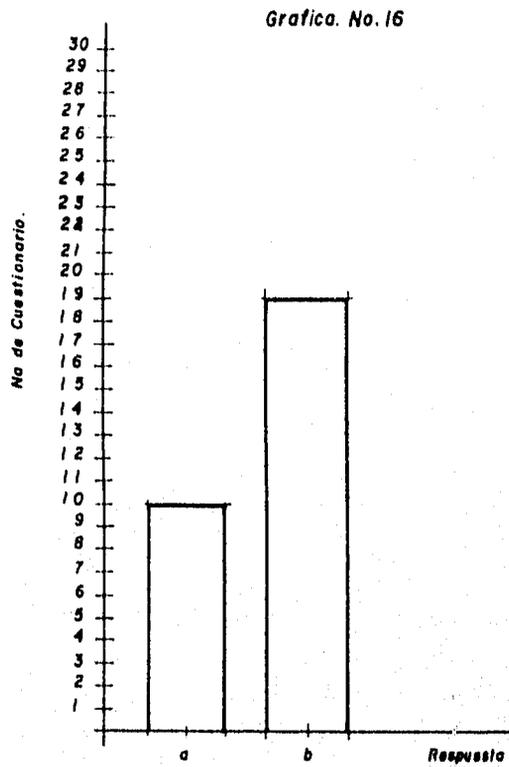


En la grafica No.15 la respuesta indica que los esfuerzos de los trabajadores no se toman en cuenta por parte del jefs y de los directivos, porque no les dan incentivos, compensaciones y estímulos, únicamente les pagan horas extras cuando estas son autorizadas por el servicio.

16.- El ambiente de trabajo en el que se desenvuelve es de:

a) APOYO.

b) DEFENSIVO.

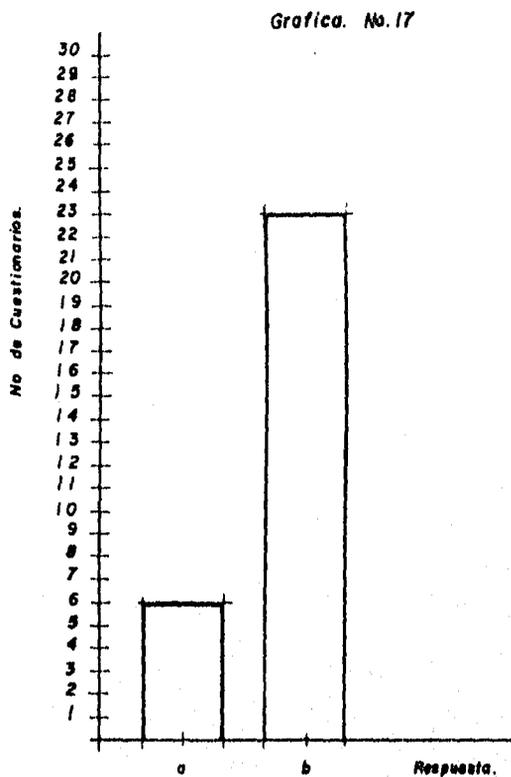


El resultado de esta grafica No. 16, indica que el ambiente de trabajo es defensivo, porque existe demasiado egoísmo entre los mismos compañeros de trabajo.

17.- En las juntas que se realizan en su departamento, toman en cuenta sus opiniones y decisiones.

a) SI

b) NO ¿POR QUE.?

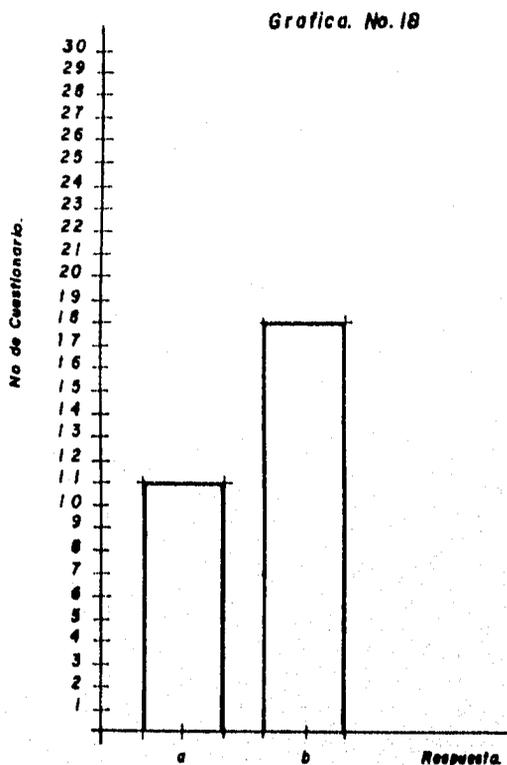


El resultado que muestra esta gráfica No. 17, dice que no se realizan juntas con los trabajadores del departamento, y las pocas que se realizan, las decisiones son impuestas por la dirección, las juntas que se hacen son a nivel subdirección con los jefes.

18.- Usted conoce las actividades que se realizan en otros departamentos de esta institución:

a) SI

b) NO ¿POR QUE ?

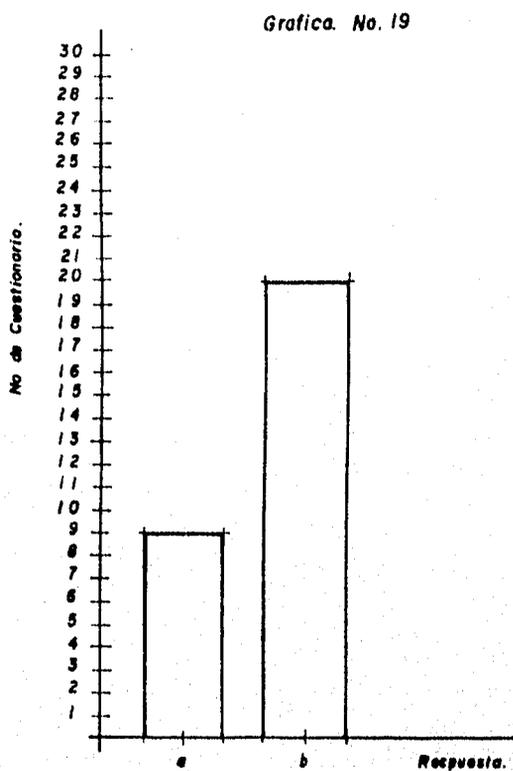


La gráfica No. 18, muestra un resultado el cual refleja que las personas se dedican únicamente a las actividades que les asignan no tomando en cuenta las actividades que se realizan en otros departamentos, porque la dirección no los nombra a otros servicios.

19.- Existe una buena comunicación entre las personas que laboran fuera de esta área :

a) SI

b) NO. ¿POR QUE ?

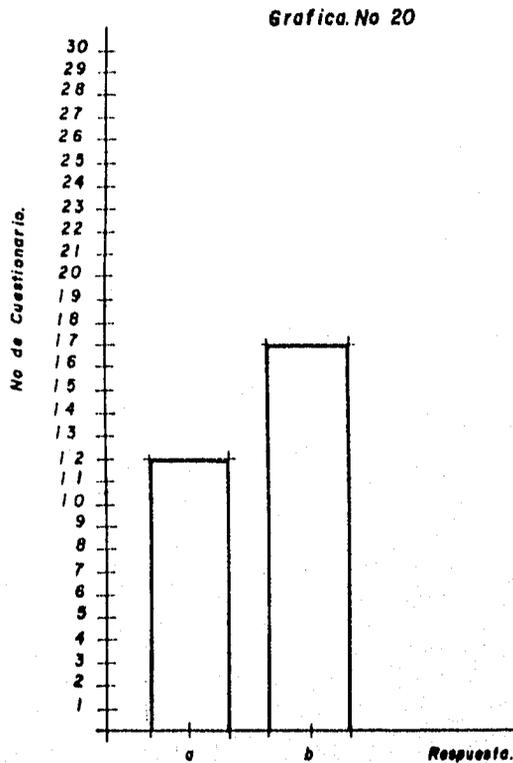


El resultado de esta gráfica No.19, muestra que no existe buena comunicación, porque no están en constante comunicación con los demás compañeros de trabajo y cada quien se dedica a su trabajo y no da oportunidad de hacer amistad y la única relación que se tiene es la del trabajo.

20.- La comunicación que existe entre el área médica y la administrativa es de:

a) ACEPTACION.

b) NO ACEPTACION ¿POR QUE. ?



Como se muestra en la gráfica No. 20, la comunicación que se da es de no aceptación, por que el area medica no acepta que el area administrativa les controle en cuenta a su jornada de trabajo, esto ocasiona que exista rechazo por parte de la médica hacia los trabajadores de la administrativa y porque se sienten autoeficientes ante los demás, por lo tanto la relación unicamente es laboral.

3.6.3. Conclusiones.

En la investigación que se realizó anteriormente se llegó a la siguiente conclusión:

El objetivo general de esta investigación se cumplió ya que se comprobó que en el área administrativa del Hospital de Gineco Pediatría-3A, el personal que labora dentro de esta no están integrados en grupos de trabajo uno de los factores que determina la falta de integración en equipo es la división entre el personal, la falta de comunicación y las relaciones personales, este tipo de factores inducen al trabajador a realizar sus actividades individualmente sin buscar apoyo de sus compañeros para la realización de un trabajo que se necesita hacer en equipo.

En cuanto a los objetivos específicos se concluyó que el personal del área administrativa, no tiene una idea fija de lo que es trabajar en equipo y del significado de un Círculo de Calidad visto que al personal no le agrada trabajar en equipo a causa de que siempre se está en desacuerdo en cuanto a las diferentes formas de opinar, de pensar y de trabajar, por lo tanto cada quién se dedica a realizar sus propias actividades. El concepto que se tiene de trabajar en equipo es el siguiente estar unidos para los problemas que se presenten relacionados a su contrato colectivo de trabajo y organizar reuniones sociales. A lo que se refiere de trabajar en equipo dentro del área laborar de ningún modo aceptan que sus compañeros opinen a cerca del trabajo que están realizando ya que cada quién tiene

sus propias tareas a desempeñar.

En cuanto a las hipótesis general se llegó a la conclusión de que existe falta de comunicación entre los mismos compañeros de trabajo y directivos(jefes), porque no les dan la oportunidad de participar y cooperar en la solución de distintos problemas que se presentan dentro del departamento en que laboran. En los distintos departamentos de esta área no se hacen juntas a nivel empleado esto indica que los directivos no consideran importantes las opiniones de los trabajadores ocasionando que estos no realicen sus actividades con eficiencia y calidad por lo tanto los administrativos hacen que el personal se apegue a los reglamentos establecidos por parte de la institución, no dando oportunidad al trabajador a que aporte ideas para mejorar el trabajo que realiza. En esta área se hacen juntas a nivel directivo para estar al corriente de como esta funcionando cada departamento, sin embargo en la toma de decisiones a algunos subjefes de departamento no les toman en cuenta su opinión en cuanto a los problemas que se presentan en su departamento una de las causas es la falta de identificación con su superior y los diferentes criterios.

Otro punto importante que va relacionado con la información anterior es la comunicación que se da entre los departamentos del área administrativa la cual no es de aceptación con sus compañeros ya que la mayoría no se conocen y por lo que se refiere a las actividades que realizan en cada uno de estos no son conocidas por los trabajadores de ambos departamentos, las causas que originan esta falta de comunicación son por la falta

de tiempo, los administrativos no dan oportunidad de cambiar de funciones en otro departamento y el personal prefiere estar realizando las actividades que ya conoce; es importante mencionar que en el área administrativa no se aplica el concepto de los Círculos de Calidad porque al personal no se le da la oportunidad de tomar decisiones y cooperar para el mejor funcionamiento del departamento en el que prestan sus servicios.

A continuación se hace mención a la que se llegó con lo referente al reconocimiento, respeto mutuo y a la calidad.

El reconocimiento que se da a los trabajadores es económico siempre y cuando el servicio le autorice horas extras en la actualidad no permiten que al personal se le pague tiempo extra por falta de presupuesto, aún así los empleados laboran fuera de su horario, no reciben ningún tipo de motivación, ya que los administrativos no valoran su trabajo y no los dejan participar en los objetivos del departamento; como anteriormente se menciono los incentivos que les dan son de tipo económico, puesto que no les dan cursos de actualización, conferencias y no hacen públicos sus logros por lo tanto, a los trabajadores no les gusta laborar fuera de su horario cuando se les pide porque sus esfuerzos no son reconocidos por sus jefes ya que piensan que es su obligación del trabajador terminar su trabajo fuera del horario de su jornada establecida.

No existe respeto mutuo entre compañeros de trabajo por falta de identificación, no comparten las mismas ideas, existe egoísmo entre ellos por el puesto que ocupan dentro del

departamento al que pertenecen, están en constante conflicto con sus compañeros y sus jefes porque el jefe tiene preferencia con una persona a su cargo que hace comentarios que afectan la imagen de sus compañeros ante su jefe originando que entre ellos se estén cuidando y el ambiente de trabajo sea demasiado desagradable.

El lugar de trabajo donde desempeñan sus actividades los empleados no les gusta porque el ambiente no es agradable, en ocasiones los jefes demuestran su prepotencia ante sus subordinados, las instalaciones donde desempeñan sus actividades son reducidas en ese mismo lugar trabajan varias personas, existe demasiado egoísmo entre los mismos compañeros y para otros no es un lugar adecuado ya que estos realizaron estudios diferentes a las actividades que están realizando y por lo tanto quieren cambiar de trabajo para aplicar sus conocimientos en su campo profesional.

En cuanto a la calidad se comprobó que al personal le agrada hacer su trabajo con calidad y excelencia pero debido a las circunstancias les es imposible realizar un trabajo que lleve la calidad necesaria, tienen bastante trabajo que no se puede concluir el mismo día que se inicia porque no se le presta la misma atención y por lo mismo no lleva la calidad que se requiere para la presentación de un buen trabajo esto se debe a la falta de personal y el trabajo no se reparte equitativamente.

Al personal le gusta hacer su trabajo con calidad pero por la falta de tiempo y de motivación no lo elaboran con la

calidad que se necesita porque nadie valora su trabajo, por lo tanto es importante que se implanten los Círculos de Calidad dentro del área administrativa para que se compartan las responsabilidades entre el personal.

3.7. Calculo del Tamaño de la Muestra.

Fórmula:

$$n = \frac{(z)^2 (p)(q)}{e}$$

Sustituyendo:

$$n = \frac{(2.17)^2 (0.90)(0.10)}{(0.10)^2}$$

$$n = \frac{4.7089(0.09)}{0.01}$$

$$n = \frac{0.423801}{0.01}$$

$$n = 42.3801 = 42$$

Fórmula:

$$n = \frac{no}{1 + \frac{no-1}{N}}$$

Sustituyendo:

$$n = \frac{42}{1 + \frac{42-1}{101}}$$

$$n = \frac{42}{1 + 0.405940594}$$

$$n = \frac{42}{1.405940594}$$

$$n = 29$$

3.8. Recursos.

Para la realización de esta investigación fue necesario la utilización de los siguientes medios:

1.- Apoyarse en el factor humano para conocer la posición que ocupa dentro del área donde labora.

2.- Entrevistas aplicadas en el Hospital de Gineco Pediatría GA dentro del área administrativa.

3.- Elaboración de un cuestionario de veinte preguntas con respuestas cerradas para que al entrevistado se le facilitará responder.

4.- Material bibliográfico.

5.- Aplicación de datos estadísticos para la determinación de la muestra y gráficas de barras, para la representación de los resultados.

3.9. Logística.

La secuencia seguida para esta investigación es la siguiente:

PRIMER PASO:

En la realización de este caso práctico fue necesario recurrir a un sondeo preliminar para orientar, precisar y determinar claramente el enfoque que se le dio a esta investigación para obtener información precisa la cual sirva de base para determinar si en realidad se comprobó la hipótesis y si también se cumplió el objetivo planteado. Este sondeo previo se aplicó al subdirector administrativo y a los jefes del área administrativa (información recopilada en cinco días).

SEGUNDO PASO:

Consistió en elaborar un cuestionario de veinte preguntas con respuestas cerradas para que al entrevistado se le facilite contestar todas las preguntas y para facilitarse la tabulación de esta (la aplicación de este cuestionario se llevo un tiempo de ocho días).

TERCER PASO:

Para la realización de la tabulación se utilizó el método manual en virtud de que se entrevistaron a pocas personas, este método consiste en registrar los datos en tablas utilizando hojas tabulares en las que se concentro la información, colocando en el lado izquierdo el número del cuestionario y en la parte superior las preguntas; una vez obtenidos los resultados se registraron en cuadros estadísticos de cada una de las preguntas que permitirán verificar la validez de las respuestas (este procedimiento se realizó en veinte días).

CUARTO PASO:

Para llevar a cabo el análisis de resultados se utilizaron gráficas de barras para representar los resultados y así determinar las conclusiones (para la elaboración de estas gráficas y determinar los resultados se necesitó un tiempo aproximado de cuarenta días).

3.10. Etica del Estudio y Procedimientos Peligrosos.

En el diseño de la muestra se determinó una muestra sesgada la que nos indica que no se debe utilizar en este tipo de investigaciones porque los resultados serían poco confiables. Sin embargo se utilizó este tipo de muestra ya que la población es pequeña y algunas personas no quisieron participar en la realización de esta investigación por lo tanto, primero se determinó una muestra finita para determinar la muestra corregida.

3.11. Propuestas.

El estudio realizado con la investigación documental y la aplicación del caso práctico, se observó que es importante que dentro del área administrativa del Hospital de Gineco Pediatría-3A se implante un programa de Círculos de Calidad, con la finalidad de integrar a los trabajadores en grupos de trabajo para que exista un ambiente agradable, participativo y cooperativo, para una mejor comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos de la misma área ya mencionada anteriormente. En primer lugar se pretende dar inicio a nivel directivo como son los jefes y subjefes de departamento dándoles cursos sobre el concepto de Círculos de Calidad, su funcionamiento y como poner en práctica este concepto para integrar a su personal en grupos de trabajo. De ellos depende que sus trabajadores desempeñen sus esfuerzos al máximo y exista una comunicación de aceptación, al igual que se sientan motivados en cuanto al trabajo que realizan en sus buenas acciones hacia él mismo. Lo anterior es de suma importancia para las empresas.

No importa que se les remunere económicamente a cambio de su esfuerzo, lo principal es aceptarlos como compañeros de trabajo y verlos como personas que piensa para resolver posibles problemas que se presenten en el área laboral, al trabajador le agrada que valoren su trabajo, que le pongan atención cuando habla y le tomen en cuenta sus esfuerzos logrados ante sus compañeros de trabajo, este reconocimiento se

hará de la siguiente manera, otorgar diplomas al mejor trabajador que cumpla con sus tareas, que sea puntual al llegar al trabajo y que las actividades que tiene a su cargo las entregue puntualmente.

En segundo lugar se proponen juntas periódicamente en cada uno de los departamentos para que los subordinados expongan sus opiniones acerca del trabajo que están realizando y que método se puede utilizar para que el trabajo se terminé en un mínimo de tiempo, con mayor calidad y excelencia; si existe algún problema en el departamento se exponga en las juntas que se realicen dentro de la oficina para darles la mejor solución y así tener mayor comunicación entre sus compañeros de trabajo y su jefe.

En tercer lugar se sugiere proporcionar un plan de reglas que indiquen que dentro del área de trabajo exista respeto mutuo entre los compañeros, para que persista un ambiente de armonía y tranquilidad, al mismo tiempo verse como compañeros de trabajo y apoyarse mutuamente.

Por último se propone dar tiempo suficiente al trabajador para que desempeñe sus actividades con la calidad que se requiere, repartir las tareas equitativamente en donde todos realicen una misma cantidad de trabajo.

Una vez que los directivos conozcan totalmente el concepto de calidad y de los Círculos de Calidad, el funcionamiento de estos, impartir cursos a los trabajadores del significado del concepto de los círculos, para integrar a su personal en equipos y así originar una mejor comunicación entre ellos y sus

trabajadores para que los jefes adopten las técnicas de este concepto para proporcionar un mejor trato a sus subordinados, reconozcan sus cualidades y den incentivos, motivación y reconocimiento a sus trabajadores. Lo esencial para que un trabajador desempeñe sus actividades con eficiencia y calidad en su trabajo es la motivación que se le da por parte de su superior; una forma de proporcionar esta es hacer sentir a la persona que es importante e indispensable que necesitan sus servicios, inteligencia y su participación en la toma de decisiones.

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

BARRA, RALPH, Círculos de Calidad en Operación, Estrategia Práctica para Aumentar la Productividad y las Utilidades, Editorial McGraw-Hill, México, 1987, 188 pp.

BERNILLO, A., Implantar y Gestionar la Calidad Total, Editorial Gestión 2000, Barcelona, 1989, 207 pp.

CROSBY, PHILIP, Calidad Sin Lágrimas, El Arte de Administrar Sin Problemas, Editorial CECSA, México, 1988, 221 pp.

ENRICK, NORBERT L., Control de Calidad y Beneficio Empresarial, Editorial Díaz de Santos, Madrid, 1989, 249 pp.

FEIGENBAUM, ARMAND V., Control Total de la Calidad, Editorial Continental, México, 1991, 871 pp.

GOMEZ SAAVEDRA, EDUARDO, El Control Total de la Calidad Como Una Estrategia Comercializadora, Editorial Legis, Colombia, 1991, 350 pp.

HERNANDEZ SAMPIERI, ROBERTO, Metodología de la Investigación, Editorial McGraw-Hill, México, 1994, 505 pp.

HOPEMAN, RICHARD J., Administración de Producción y Operaciones, Planeación Análisis y Control, Editorial

Continental, México, 1980, 662 pp.

JURAN, JOSEPH M., Juran y el Liderazgo para la Calidad un Manual para Directivos, Editorial Díaz de Santos, México, 1990, 363 pp.

KAORU, ISHIKAWA, Prácticas de los Círculos de Control de Calidad, Editorial Gráficas Hergos, México, 1990, 249 pp.

KAORU, ISHIKAWA, ¿Qué es el Control Total de Calidad?, La Modalidad Japonesa, Editorial Norma, 1986, 209 pp.

KARATSU, HAJIME, C.T.C: La Sabiduría Japonesa, Control Total de la Calidad, Editorial Gestión, Barcelona, 1991, 121 pp.

LYONNET, PATRICK, Los Métodos de la Calidad Total, Editorial Díaz de Santos, Madrid, 1989, 215 pp.

OGLIASTRI, ENRIQUE, Gerencia Japonesa y Círculos de Participación, Experiencias en América Latina, Editorial Norma, Colombia, 1988, 198 pp.

OUCHI, WILLIAM, Teoría Z Como Pueden las Empresas Hacer Frente al Desafío Japones, Editorial Fondo de Cultura Internacional, México, 1982, 296 pp.

PALOM IZQUIERDO, FRANCISCO JAVIER, Círculos de Calidad Teoría y

Práctica, Editorial Boixareu, México, 1987, 141 pp.

RICO, RUBEN ROBERTO, Total Quality Managament, Editorial Machi, Bogotá, 1993, 211 pp.

SOSA PULIDO, DEMETRIO, Administración por Calidad (APC), Editorial Limusa, México, 1992, 151 pp.

THOMPSON, PHILIP C., Círculos de Calidad, Editorial Norma, Colombia, 1991, 203 pp.

UDUANDO DURAN, MIGUEL, Gestión de Calidad, Editorial Díaz de Santos, Madrid, 1992, 343 pp.

VERGE, XAVIER, Estrategias y Sistemas de Participación de las Empresas Japonesas, Editorial Gestión 2000, Barcelona, 1991, 158 pp.

Biblioteca de Administración de la Pequeña y Mediana Empresa, Tomo 5, Editorial McGraw-Hill, México, 1986, 181 pp.