



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

32
ley

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

" LA CALIDAD TOTAL COMO ALTERNATIVA DE
LAS DISTINTAS CORRIENTES ADMINISTRATIVAS,
EN UNA EMPRESA TRANSNACIONAL ."

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N ,
LUIS ROBERTO GUANES GARCIA
JESUS HUMBERTO RUEDA NUÑEZ

ASESOR: L.A. TERESA CRUZ SANCHEZ

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

1996

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis 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.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

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

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

AT'N: Ing. Rafael Rodríguez Coballos
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 calidad Total como Alternativa de las Distintas Corrientes Administrativas en una Empresa Transnacional".

que presenta el pasante: Luis Roberto Ganes García
con número de cuenta: 9057153-2 para obtener el TITULO de:
Licenciado 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 30 de mayo de 1996.

PRESIDENTE L.A. Celia Rodríguez Chávez
VOCAL L.A. Teresa Cruz Sánchez
SECRETARIO L.C. Pedro Queca Chávez
PRIMER SUPLENTE L.A. Arnelica Hernández Araiza
SEGUNDO SUPLENTE L.A. Néstor Pillado García



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVANZA DE
MEXICO

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

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

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 calidad Total Como Alternativa de las Distintas Corrientes Administrativas en una Empresa Transnacional".

que presenta el pasante: Jesús Humberto Rueda Nuñez

con número de cuenta: 8700015-9 para obtener el TITULO de:
Licenciado en Administración.

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

ATENTAMENTE.

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 30 de mayo de 1996.

PRESIDENTE L.A. Celia Rodríguez Chávez

VOCAL L.A. Teresa Cruz Sánchez

SECRETARIO L.C. Pedro Ochoa Chávez

PRIMER SUPLENTE L.A. Angélica Hernández Araiza

SEGUNDO SUPLENTE L.A. Néstor Pillado García

A tí:

Por permitirnos disfrutar de esta aventura llamada vida

Por darnos todo lo que necesitamos, aunque no siempre sea lo que deseamos

Por los momentos de felicidad y de tristeza

Por la salud

Por mostrarnos la luz en medio de tanta oscuridad

Por enseñarnos que no hay riqueza más grande, que la de nuestros corazones

Y por recordarnos que la pobreza existe, mientras no nazca el amor

Por darnos la esperanza, que nos permite seguir adelante

Y por tantas bendiciones de las cuales nos colmaste.

Gracias, como quiera que te llares señor, que al fin de cuentas eres el mismo

A:

Higinio

Elvira

Roberto

Lilia

Por la vida, y todos esos momentos en que no nos dejaron caer

Por las noches en vela, cuando estábamos enfermos

Por las risas y por el llanto

Por tantos sueños que nos han ayudado a alcanzar

Por ser verbo en lugar de sustantivo

Por ser consuelo y apoyo

Por creer en nosotros cuando nadie más lo hizo

Por el calor de una caricia

Por su seguridad y su unión

Por mostrarnos un orden en medio de tanta confusión

Por compartir con nosotros tanto el triunfo como el fracaso

Por dejarnos ser en lugar de imponer

Pero sobre todo: Por ser como son

Y por mil cosas más

Gracias

A:

Cirado

Angélica

Tadeo

Christian

Sergio

Oscar

Emmanuel

Por representar con hechos y vivir día a día la palabra hermano

Por ser confidentes y amigos

Por estar en los momentos más difíciles a nuestro lado

Por permitirnos gozar de su compañía

Por confiar y creer en nosotros

Por tantos momentos que pasamos juntos

Por tener su ayuda sin necesidad de pedirselas

Por formar el mejor equipo al que podemos pertenecer

Por todo lo que nos han enseñado

Y por lo que hemos aprendido juntos

Gracias

Para todos los que han creído en nosotros

A quienes nos han ayudado y que con su presencia nos enriquecieron

A los buenos buenos amigos... y también a los malos

A los que nos enseñaron lo que debíamos hacer y lo que no debíamos hacer

A quienes son un modelo a seguir

A los que su nombre no aparece aquí, pero que saben que siempre estarán en

Nuestros corazones

Y a los que se esfuerzan por alcanzar un sueño, no importa cuán imposible sea

Con todo cariño, respeto y admiración

Jesus Humberto

Luis Roberto

Índice

Introducción	
Capítulo I. Conceptos Básicos	4
1.1. Concepto de Administración	5
1.2. Características de la Administración	6
1.3. Importancia de la Administración	7
1.4. Proceso Administrativo	7
1.4.1. Elementos de la Mecánica Administrativa	9
1.4.2. Elementos de la Dinámica Administrativa	10
Capítulo II. Antecedentes de la Administración	12
2.1. Corriente Científica	13
2.2. Corriente Humano Relacionista	15
2.3. Corriente Neo-Humano Relacionista	16
Capítulo III. Administración Contemporánea.	20
3.1. Administración por Objetivos	21
3.1.1. Concepto	21
3.1.2. Evolución de la Administración por Objetivos	21
3.1.3. El Proceso de la APO	24
3.1.4. Importancia de la Alta Gerencia	26
3.2. Teoría Z	28
3.2.1. La Organización Z	28
3.2.2. Características de la organización Z	29
3.2.3. Características de una Organización Z	29
3.2.4. Pasos que Debe de Cumplir una Organización para Lograr el Cambio en Base a la Teoría Z	30
3.3. Círculos de Calidad	32
3.3.1. Concepto de Calidad	32
3.3.2. Concepto de Productividad	33
3.3.3. Definición de los Círculos de Calidad	33
3.3.4. Características de los Círculos de Calidad	33
3.3.5. Beneficios Para la Organización	35

3.3.6.	Estructura y Proceso.	35
3.3.7.	Actividades de los Círculos de Calidad	36
3.3.8.	Lo que Puede Hacer un Círculo de Calidad Individualmente	37
3.3.9.	Los Círculos de Calidad en el Mundo	37
3.4.	Calidad Total	39
3.4.1.	Qué es la Calidad Total	39
3.4.2.	Enfoques de la Calidad	39
3.4.2.1.	Phillip B. Crosby	40
3.4.2.2.	W. Edwards Deming	42
3.4.2.3.	Joseph M. Juran	44
3.4.2.4.	Akira Ishikawa	46
3.4.2.5.	William E. Conway	48
3.4.2.6.	Masaaki Imai	49
Capítulo IV.	Caso Práctico	50
4.1.	Historia y Filosofía de HP	51
4.2.	Organización HP	55
4.3.	Reglamento	59
4.3.1.	Comportamiento con HP	59
4.3.2.	Manejo de Información Interna	60
4.3.3.	Guías de Información Confidencial	60
4.3.4.	Información de Producto o de Proceso Propiedad de la Org.	60
4.3.5.	Uso y Revelación de Información Interna	60
4.3.6.	Disputas Legales	61
4.3.7.	Obtención de Información de la Competencia	61
4.4.	La Calidad en HP	62
4.4.1.	Filosofía de HP	62
4.4.2.	Sistema de Calidad	65
4.4.3.	Metodología de Calidad	68
4.4.4.	Manual Corporativo de Calidad	71
4.4.5.	Cursos	86
4.4.6.	Organismos que se Tienen Considerados	88
4.4.7.	Grupos de Trabajo	89
4.4.8.	Incentivos	89
4.4.9.	Expectativas a Futuro	89

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografía

Introducción

La administración existe desde que el hombre apareció en la tierra, aunque existía en una forma empírica y rudimentaria, dado que se unía en grupos para prever, planear y organizar sus diferentes actividades como lo eran la caza, la pesca, la siembra, etc.

La administración conforme ha ido evolucionando la humanidad, se ha especializado y diversificado dado que se puede ocupar en cualquier actividad que un ser humano realice. A lo largo de los años, se han creado nuevas y mejores corrientes o escuelas para administrar una organización. Actualmente, la escuela que ha brindado mejores frutos es la llamada escuela de calidad.

En este trabajo iniciamos con una historia de la administración y como fue evolucionando hasta llegar a lo que hoy conocemos como Calidad Total. Posteriormente presentamos un estudio de como una compañía transnacional aplica la calidad dentro de su organización.

Es la aplicación de la calidad, lo más difícil dentro la misma organización, ya que todos los seres humanos hemos sido educados para pensar y actuar de una forma pre - condicionada, y que este de acuerdo al comportamiento y forma de pensar que imperen en la sociedad en la que estemos.

La presente investigación tiene como objeto dar a conocer algunos aspectos de como aplica en México, la calidad una empresa transnacional. Buscamos que el lector una vez concluida su lectura, tenga una visión diferente y clara de lo que significa la calidad hoy en día.

Capítulo I
Conceptos Básicos

Capítulo I

Conceptos Básicos

1.1 Concepto de administración.

Cuando queremos conocer algo adecuadamente, el medio principal es la definición de ese objeto la cual sirve para complementarlo; el estudio de las variantes que del mismo objeto puedan darse, sus relaciones con aquellas otras que se le asemejen, así como las partes o elementos de que se componen.

A continuación se citaran varios conceptos, que a lo largo de la historia de la administración, los distintos autores, han ido dando de acuerdo a su propia concepción.

Iniciaremos por dar la definición etimológica, la cual no es otra cosa que la explicación del origen de la palabra, con que se designa aquello que se estudia. La palabra "administración", se forma del prefijo "ad", que significa hacia, y de "ministratio". Esta última palabra, viene a su vez de "minister" vocablo compuesto de "minus", comparativo de inferioridad, y del sufijo "ter", que sirve como termino de comparación.

La etimología de minister, es diametralmente opuesta a la de "magister": de "magis", comparativo de superioridad y de "ter". Si pues "magister" (magistrado), indica una función de preeminencia o autoridad -el que ordena o dirige a otros en una función-, "minister" expresa precisamente lo contrario: Subordinación u obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otro; el que presta un servicio a otro.

La etimología nos da, la idea de que esta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro; de un servicio que se presta. Servicio y subordinación, son pues los elementos principales de la administración.

Agustín Reyes Ponce define la administración como: "El conjunto sistemático de las reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social".¹

George R. Terry afirma: "la administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñado para determinar y lograr los objetivos manifestados, mediante el uso de seres humanos y de otros recursos".²

¹ Agustín Reyes Ponce. Administración de Empresas, Teoría y Práctica. Primera parte. p. 26

² Jorge Barajas Medina. Curso Introductorio a la Administración. p. 13

José Antonio Fernández Arenas opina que: "La administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado".³

Koontz y O'Donnell opinan que la administración consiste en: "Establecer y conservar un medio ambiente en el cual las personas, trabajando en grupo, sean guiadas a lograr de manera efectiva y eficiente la obtención de las metas colectivas".⁴

Por lo general, las definiciones modernas que se dan sobre administración contienen términos como: "logro de objetivos" y "organismo social", los cuales son ya conceptos básicos en la materia. En virtud de que el término administrar implica la existencia de algo que ha de ser administrado, ese algo será siempre un organismo social tomando en cuenta que siempre estaremos trabajando con personas.

1.2 Características de la administración

Su universalidad. El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La administración se da por lo mismo en el Estado, en el Ejército, en la empresa, en una sociedad religiosa, etc. Y los elementos esenciales en todas esas clases de administración serán los mismos, aunque lógicamente existen algunas variantes.

Su especificidad. Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta (En la empresa funciones económicas, contables, productivas, mecánicas, jurídicas, etc.), la administración es específica y distinta a las demás.

Su unidad temporal. Aunque se distingan etapas, fases y elementos de la administración, esta es única y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos.

Su unidad jerárquica. Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan, en distintos grados y modalidades, de la misma administración.

³ Ibidem p. 13

⁴ Ibidem p. 13

1.3 Importancia de la administración.

Con los siguientes hechos que se presentan a continuación, se demostrará lo importante que es la administración:

1. La administración se da donde quiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria, cuanto mayor y más complejo sea este.
2. El éxito de un organismo social depende, directa e indirectamente de su buena administración, y solo a través de la maximización, de los elementos técnicos, materiales, humanos, y financieros, con que ese organismo cuenta.
3. Para las empresas pequeñas y medianas, también, quizá su única posibilidad de competir con otras, es el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor coordinación de sus elementos: Técnicos, financieros y humanos, que en la mayoría de las veces son superadas por sus grandes competidoras.
4. El incremento de la productividad, preocupación quizá la de mayor importancia actualmente en el campo económico social y político, depende, de la adecuada administración de las empresas, ya que si cada célula de esa vida económico social es eficiente y productiva, la sociedad misma, formada por ellas, tendrá que serlo.
5. En especial para los países que están desarrollándose, quizá uno de los requisitos substanciales es mejorar la calidad de su administración, porque, para poder lograr la capitalización, desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores, etc., en sí, bases esenciales de su desarrollo, es indispensable la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos, la que viene a ser por ello, como el punto de partida de ese desarrollo.

1.4 Proceso administrativo.

Con el paso del tiempo, al detectar las diferentes funciones de la administración, se ha tratado de instaurar un patrón a seguir, para poder aplicar cada función. Al señalar las funciones administrativas, Fayol creó el primer modelo de proceso administrativo; posteriormente, diversos autores han creado otros modelos, en su mayoría se basan en el de Fayol. En el cuadro siguiente se señalan los modelos de proceso administrativo, de autores extranjeros y mexicanos, que han sido ampliamente difundidos.

Autor	Funciones Administrativas
Henri Fayol	Previsión Organización Mando Coordinación Control
Lyndall Urwick	Previsión Planeación Organización Dirección Coordinación Control
Koontz y O'Donnell	Planeación Organización Integración Dirección Control
George R. Terry	Planeación Organización Ejecución Control
Francisco J. Laris Casillas	Planeación Organización Integración Dirección Control
José Antonio Fernández A.	Planeación Implementación Control

Reyes Ponce divide al proceso administrativo en las fases Dinámica y parte Mecánica.

1.4.1. Elementos de la mecánica administrativa.

a) **Previsión.** Consiste en la determinación, técnicamente realizada de lo que se desea lograr por medio de un organismo social, y la investigación y valoración de cuales serán las condiciones futuras en que dicho organismo habrá de encontrarse hasta identificar los diversos cursos de acción posibles.

La previsión comprende, por lo mismo 3 etapas.

1. **Objetivos:** A esta etapa corresponde fijar los fines.
2. **Investigaciones:** Se refiere al descubrimiento y análisis de los medios con que puede contarse.
3. **Cursos alternativos:** Trata de la adaptación genérica de los medios encontrados, a los fines propuestos, para ver cuantas posibilidades de acción distinta se tienen.

b) **Planeación.** Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la consecuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo, y la fijación de tiempos, unidades, etc., necesarias para su realización.

Comprende por lo mismo 3 etapas:

1. **Políticas:** Principios para orientar la acción
2. **Procedimientos:** Secuencia de operaciones o métodos.
3. **Programas:** Fijación de tiempos requeridos.

Comprende también Presupuestos, que son programas en que se precisan unidades, costos, etc., y diversos tipos de pronósticos.

c) **Organización.** Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones que deben darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.

En la misma definición se ven las tres etapas:

1. **Jerarquías:** Fijar la autoridad y responsabilidad correspondientes a cada nivel.
2. **Funciones:** La determinación de como deben dividirse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.
3. **Obligaciones:** Las que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.

1.4.2 Elementos de la dinámica administrativa

d) Integración. Consiste en los procedimientos para dar al organismo social todos aquellos elementos que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo.

Aunque la integración comprende cosas y personas, lógicamente es más importante la de las personas.

De acuerdo con el concepto, la integración de las personas abarca:

1. Selección: Técnicas para encontrar y escoger los elementos necesarios.
2. Introducción: La mejor manera para lograr que los nuevos elementos se articulen lo mejor y más rápidamente que sea posible al organismo social.
3. Desarrollo: Todo elemento en un organismo social busca y necesita progresar, mejorar. Esto es lo que estudia esta etapa.

Debe analizarse también en esta etapa, la integración administrativa de las cosas.

e) Dirección. Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de la organización social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados.

Comprende, por lo tanto, las siguientes etapas:

1. Mando o autoridad: Es el principio del que deriva toda la administración y, por lo mismo, su elemento principal, que es la dirección. Se estudia como delegarla y como ejercerla.
2. Comunicación: Es como el sistema nervioso de la organización; lleva al centro director todos los elementos que deben conocerse, y de este, hacia cada órgano y célula, las ordenes de acción necesarias, debidamente coordinadas.
3. Supervisión: La función última de la administración es ver si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado y mandado.

f) Control. Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes.

Comprende por lo mismo 3 etapas:

1. Establecimiento de normas: Por que sin ellas es imposible hacer la comparación, base de todo control.
2. Operación de los controles: Esta suele ser una función propia de los técnicos especialistas en cada uno de ellos.
3. Interpretación de resultados: Esta es una función administrativa, que vuelve a constituir un medio de planeación.

Aunque existe una estrecha relación entre los 6 elementos, sobre todo entre los que se tocan, parece esta ser más clara entre:

Previsión y Planeación: Están más ligadas con "lo que ha de hacerse".

Organización e Integración: Se refiere más al "como va a hacerse".

Dirección y control: Se dirigen ha "ver que se haga y como se hizo".⁵

⁵ Op. Cit. I. p.p. 61 - 64

Capítulo II
Antecedentes de la Administración

Capítulo II. *Antecedentes De La Administración*

2.1 Corriente Científica.

Cuando se habla de los orígenes de la administración, debemos de relacionarlos con los trabajos de Federico Taylor y Henry Fayol, a los cuales se les ha dado el título de "Padres de la administración".

Los orígenes del enfoque clásico de la administración surgen durante la revolución industrial. Estos orígenes los resumiremos en dos puntos:

1. Dado que se dio un crecimiento acelerado y desorganizado en las empresas de ese entonces, se dio como consecuencia una administración muy compleja la cual exigió un enfoque científico que sustituyese el empirismo y la improvisación que hasta entonces se fue dando.
2. Por la necesidad de aumentar la eficiencia y la competencia de las organizaciones, para obtener un mejor rendimiento de sus recursos y hacer frente a la competencia que se incrementaba entre las empresas y que cada vez era mas fuerte.

La administración científica hace de la administración un conjunto de lineamientos basados no solamente en la experiencia, sino en principios; Taylor los ordeno de la siguiente manera:

1. Estudio de tiempos y movimientos. Este principio se baso en dos estudios que se complementaban: el de tiempos y el de movimientos. El primero consiste en analizar las tareas básicas de que compone una actividad de trabajo y determina el tiempo en que deben realizarse cada una de ellas. Los movimientos innecesarios se fueron eliminando dejando solamente los movimientos necesarios para cada actividad.
2. Selección y capacitación del personal. Este principio consiste en seleccionar al trabajador más idóneo para la labor a realizar y proporcionarle el entrenamiento adecuado que lo capacite para trabajar con mayor eficiencia dentro de su área de trabajo.
3. Salarios e incentivos. Consiste principalmente en incentivar económicamente a los trabajadores para lograr mayor cooperación en el trabajo.

4. **División del trabajo.** Es una distribución de trabajo en la que se asigna a cada trabajador una función específica dentro del proceso que se tenga, en el que tienen que dedicar su atención y esfuerzo; la práctica continua de una actividad determinada permitirá lograr la especialización de los trabajadores, lo cual redundará en una mayor productividad.

Por su parte Fayol señaló una lista de catorce principios los cuales describiremos en forma sintetizada a continuación:

División del trabajo. Con este principio se busca obtener el máximo provecho de los individuos, al especializarlos en una tarea determinada en todos los niveles de la organización.

Autoridad. Consiste en el derecho de mandar y en el poder de exigir obediencia; quien tiene autoridad, adquiere por consecuencia un mayor número de responsabilidades.

Disciplina. Su esencia es la obediencia y el respeto a las normas que ya están establecidas; la disciplina es absolutamente necesaria dentro de la organización; debe de ser mantenida preferentemente mediante un buen liderazgo.

Unidad de mando. Cada persona debe recibir ordenes de un solo jefe.

Unidad de dirección. Para la elaboración y realización de un grupo de actividades que tienden al mismo fin, debe haber únicamente un jefe.

Subordinación del interés particular al interés general. Debe existir una subordinación constante de los intereses de los individuos o pequeños grupos hacia los intereses de la organización. La subordinación puede lograrse mediante acuerdos justos, equitativos y un buen ejemplo de los superiores.

Remuneración del personal. Debe establecerse un sistema de remuneración económica que sea justo y satisfactorio para el personal y la organización.

Jerarquía. Esta constituida por una serie de jefes, desde el que ocupa el puesto más alto dentro de la organización, hasta el más bajo, formando una cadena escalar, de autoridad y comunicación suficientemente clara, la cual no será obstáculo para estimular la comunicación horizontal cuando sea benéfica con la que se pueda lograr una mayor rapidez en las acciones.

Orden. En este sentido, se señalan dos conceptos:

- a) Orden material: Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.
- b) Orden social: Un lugar para cada persona y cada persona en su lugar.

Equidad. Se da como resultado de combinar la bondad y la justicia en el trato con el personal de toda la organización.

Estabilidad del personal. Debemos de brindar oportunidad a las personas de que demuestren que se pueden desempeñar bien en su trabajo y, en cuanto sea posible, debe procurarse darle seguridad de que su permanencia es estable en la organización.

En la iniciativa los dirigentes deben estimular a los subordinados para que las ideas que se generen por el personal sean utilizadas en la solución de los problemas comunes.

Unión del personal. La unión hace la fuerza. Debemos fomentar el espíritu de cooperación y solidaridad entre el personal para que así exista una fuerte cohesión.

Para los efectos de nuestro trabajo encontramos que aquí se comienzan a dar algunos conceptos importantes para lo que actualmente se conoce como calidad total; por ejemplo encontramos una cooperación por parte de los trabajadores para lograr los objetivos de las empresas. Así mismo, se empieza a hablar de eficiencia y productividad los cuales posteriormente se trataran.

2.2 Corriente Humano Relacionista.

Este enfoque se centra en el aspecto humano de la administración, su desempeño implica actuar con personas mediante las cuales se logran los objetivos de la organización. El humano relacionismo, encierra todos aquellos esfuerzos tendientes al uso de las relaciones sociales dentro de las organizaciones de diferentes sectores. Lo anterior surge por:

1. La necesidad de humanizar a la administración, liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas que imperaban hasta ese entonces..

2. El desarrollo de las llamadas ciencias humanas, principalmente la psicología y la sociología, como también su creciente influencia intelectual y sus primeros intentos de aplicación a la organización industrial.

La teoría de las relaciones humanas o corriente humano relacionista tiene como principal representante a Elton Mayo (1880 - 1949) psicólogo australiano que en 1922 emigro a los Estados Unidos. El cual al frente de un grupo de colaboradores de la universidad de Harvard, realizo varias investigaciones de campo en diversas organizaciones. De estos estudios cuatro son los más importantes; y se encontró que estos estuvieron relacionados con problemas de motivación, dichos problemas provocaban ausentismo, deserción y baja productividad de las empresas. De los 4 estudios el segundo ha sido el más difundido por ser considerado el de mayor importancia. Los resultados de sus estudios aportan una nueva teoría administrativa basada en las relaciones humanas como instrumento para alcanzar una mayor producción y satisfacción humana.

La teoría que desarrollo Elton Mayo, tomando en cuenta los estudios realizados establece que:

- a) Los trabajadores tienden a reunirse en grupos informales para satisfacer sus necesidades sociales y de estima;
- b) Los grupos informales pueden ejercer mayor motivación en la conducta de los trabajadores que si solo se les incentiva con dinero;
- c) Los administradores, en lugar de reprimir o tratar de evitar la formación de grupos informales, deberían alentarlos y acercarse a ellos, mostrar interés activo por cada uno de sus miembros y dejar al grupo una parte razonable de control sobre su propio trabajo;
- d) Se recomienda capacitar a los jefes para mejorar las relaciones humanas con sus subordinados, procurar la cooperación de los mismos y tratar de eliminar la imagen del patrón o capataz que emplea métodos arbitrarios y autoritarios de dirección y supervisión;
- e) Es necesario desarrollar una mejor comunicación entre jefes y subordinados.

2.3 Corriente Neo - Humano relacionista.

En los Estados Unidos se produce una nueva escuela dentro de la administración, la cual se denominó "Neo - Humano Relacionista" ya que considera aspectos fundamentales de la corriente representada por Elton Mayo y sus teorías de las relaciones humanas dentro de la organización, así como algunos aspectos en relación con las influencias entre la estructura social y la organización.

El Neo - Humano Relacionismo tiene como objeto principal de análisis las relaciones humanas dentro de la organización, por otro lado fomenta la búsqueda de una mayor estabilidad y armonía de esta. Así mismo, esta corriente tiene como objetivo fundamental el análisis de la organización. El punto de partida del Neo - Humano Relacionismo es el reconocimiento de que la autoridad como tal, ya no es un elemento apropiado para el control dentro de las empresas o industrias.

Esta corriente vino a significar una nueva dirección y un nuevo enfoque dentro de la teoría administrativa:

Maslow presento una teoría de la motivación, en la cual las necesidades humanas están organizadas y dispuestas en niveles, este tipo de necesidades pueden ser visualizadas como una pirámide. En la base las necesidades más bajas, en la cima las más elevadas (ver fig. 1)¹.

1. Necesidades fisiológicas:

Este tipo de necesidades están relacionadas con la supervivencia del individuo. Son instintivas, cuando alguna de estas necesidades no esta satisfecha domina la dirección del comportamiento.

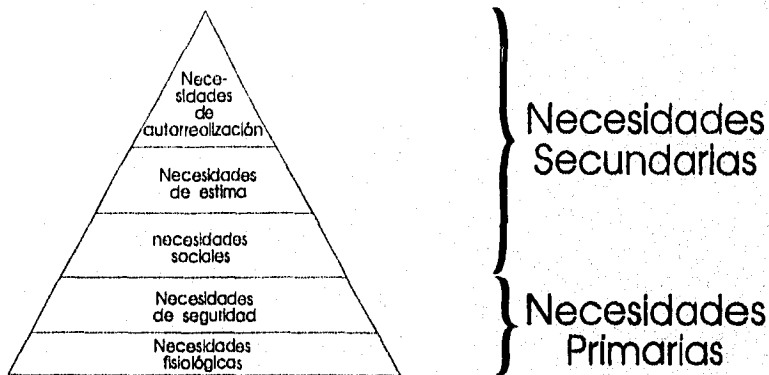


fig. 1

¹ Arias Gallcia, Fernando. Administracion de Recursos Humanos

2. Necesidades de Seguridad.

Constituye el segundo nivel de las necesidades humanas. Son las necesidades de seguridad o de estabilidad, aquí existe una búsqueda de protección contra la amenaza o privación, por instinto de conservación se da un escape al peligro. Surge en el comportamiento cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas.

3. Necesidades Sociales

Entre este tipo de necesidades, se encuentran las necesidades de asociación, participación, de aceptación por parte de los compañeros, de intercambios amistosos, de afecto y amor. Cuando las necesidades sociales no son suficientemente satisfechas, el individuo se vuelve resistente, antagónico y hostil.

4. Necesidades de Estima.

Son las necesidades relacionadas con la forma como el individuo se ve y se valora. Involucra la autopercepción, autoconfianza, la necesidad de aprobación social y de respeto, de status, de prestigio, y de consideración.

5. Necesidades de Autorrealización.

Son las necesidades humanas más elevadas y que están en la cima de la jerarquía. Son las necesidades de realizar su propio potencial y de autodesarrollarse continuamente. Esta tendencia generalmente se expresa a través del impulso de la persona de ser cada vez más y de tender a ser todo lo que puede ser.

Por otro lado, entre los representantes de esta escuela predominan los psicólogos sociales, y aunque tienen antecedentes de Elton Mayo es considerado Kurt Lewin como su fundador y Douglas McGregor su principal representante.

McGregor presenta dos enfoques distintos de dirección y control de los subordinados; cada enfoque tiene como punto de partida una forma de contemplar las características de la naturaleza humana; el concepto que se tenga influirá en la estrategia administrativa a seguir. El primer enfoque es tradicionalista, es producto de ideas y prácticas administrativas que están implícitas en muchas obras sobre administración; a este enfoque lo denomina teoría X. El segundo al que se le conoce como teoría Y, se basa en los descubrimientos de la psicología moderna y lo propone a los administradores como un cambio en su manera de pensar y actuar.

Tomando como base los principios tradicionales, McGregor presenta una hipótesis que conocida bajo el nombre de la teoría X, se refleja un sistema de valores sobre las características de la naturaleza humana y las formas de comportamiento de los administradores hacia los elementos humanos subordinados.

SUPUESTOS DE LA TEORÍA X	SUPUESTOS DE LA TEORÍA Y
<ul style="list-style-type: none"> Las personas son perezosas e indolentes 	<ul style="list-style-type: none"> Las personas se esfuerzan y les gusta tener algo que hacer
<ul style="list-style-type: none"> Las personas evitan el trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> El trabajo es una actividad tan natural como divertirse o descansar.
<ul style="list-style-type: none"> Las personas evitan la responsabilidad con el fin de sentirse más seguras. 	<ul style="list-style-type: none"> Las personas buscan y aceptan responsabilidades y desafíos.
<ul style="list-style-type: none"> Las personas necesitan ser controladas y dirigidas. 	<ul style="list-style-type: none"> Las personas pueden ser automotivadas y autodirigidas.
<ul style="list-style-type: none"> Las personas son ingenuas y sin iniciativa. 	<ul style="list-style-type: none"> Las personas son creativas y competentes.

Capítulo III
Administración Contemporánea

Capítulo III

Administración Contemporánea

3.1 Administración por objetivos.

3.1.1 Concepto.

A continuación, se darán las definiciones de algunos autores:

"La administración por objetivos se refiere a un conjunto formal, o moderadamente formal, de procedimientos que comienzan con el establecimiento de metas y prosiguen hasta llegar a la evaluación del desempeño. El aspecto fundamental es que se trata de un proceso participativo, que incluye la intervención de los gerentes y empleados en todos los niveles de la organización"¹

"La Administración por objetivos es una técnica de dirección de esfuerzos a través del planeamiento y el control administrativo fundamentado en el principio de que, para alcanzar resultados, la organización necesita antes definir en que negocio esta actuando y a donde pretende llegar."²

"La administración por objetivos, es un sistema de administración diseñado para facilitar la planeación y el control organizacional, la organización y la asignación de labores, la solución de problemas y la toma de decisiones, la motivación y el auto-control, así como otras funciones y actividades administrativas importantes."³

3.1.2 Evolución de la Administración por Objetivos.

La administración por objetivos (APO) o administración por resultados, constituye un modelo administrativo, bastante difundido y plenamente identificado con la teoría humano relacionista. Su aparición es reciente: En 1954, Peter F. Drucker publicó su libro, en el cual aplica por primera vez la administración por objetivos, y es por lo mismo considerado como el creador de la APO.

¹ James A. F. Stoner. Administración. Edit. Prentice Hall. p. 110

² Adalberto Chiavenato. Introducción a la Teoría General de la Administración. Editorial Mc Graw Hill. P. 269.

³ Antony P. Raia. Administración por Objetivos. Edit. Trillas. p. 22

La APO surgió en la década de los 50's, cuando las empresas privadas norteamericanas, estaban sufriendo presiones. Desde que se pusieron en práctica las teorías Keynesianas -aunado con la depresión que siguió a la crisis del 29-, el capitalismo sufrió sucesivamente mayores intervenciones y controles gubernamentales, pues paso a creerse que las decisiones nacionales no podían depender de la acción de los empresarios. El empresario de la década de los 50's, toma conciencia de la pérdida de sus márgenes de ganancia y de la necesidad de reducir gastos, y por lo mismo se concentraba más en los resultados. La presión económica de la época, genero dentro de las empresas una administración que presionaba muchísimo más a los gerentes de las organizaciones, dicha presión condujo a mejores resultados. Lo anteriormente dicho se dio porque los dueños o accionistas de las empresas interpretaban la "apatía" de los gerentes en producir los resultados esperados como síntomas de una rebeldía.

En respuesta, las empresas se dedicaron a establecer mecanismos mas estrictos de control, y lo único que se consiguió con esto fue caer en un círculo vicioso: Entre más pugnaran los dueños por tener un mayor control dentro de la compañía, existiría una mayor resistencia por parte de los empleados; ahora bien, si existía una mayor resistencia, por ende los dueños implantarían un mayor control. Fue entonces cuando se busco una forma de equilibrar objetivos, permitir mayor participación, descentralizar las decisiones, permitir auto control y auto - evaluación, proporcionando mayor libertad y mayor flexibilidad en los controles existentes en la organización.

La administración por objetivos surgió como método de evaluación y control sobre el desempeño de áreas de la organización. En su inicio la APO se baso en un criterio financiero de evaluación y control, dado que la APO trabaja en base a resultados. Tomando como punto de medida la base financiera, se encontró cierta validez; pero, en el enfoque global de la empresa resulto en una deformación, pues los parámetros de ganancia y de costo no son suficientes para explicar los resultados en cuanto a la organización social y humana. La respuesta producida en los niveles medios e inferiores de la organización a ese criterio fue el de descontento y apatía provocando conflictos entre los funcionarios de nivel medio e inferior, hasta la alta dirección.

Dentro de este marco comenzaron a surgir las ideas de administración por resultados. La única forma que la dirección encontró para contrarrestar el proceso antes descrito, fue la descentralización de las decisiones y la fijación de objetivos para cada área. Cada área escogería como alcanzar los resultados. Se eliminaron los órganos de staff quedando a cargo de cada división la creación de los servicios que se necesitan para alcanzar sus objetivos, todo esto fortaleció la posición de autoridad de cada jefe operativo.

La aplicación del concepto de APO en las organizaciones durante la década pasada ha evolucionado a través de tres fases.

FASE 1: Evaluación del desempeño.

Durante las primeras etapas de su aplicación, los programas de APO, se concentraron en la evaluación del desempeño de los administradores. Se debían de desarrollar criterios objetivos y estándares de desempeño para las personas en un trabajo dado. Esto se debía primordialmente a la inconformidad de la gerencia con los enfoques tradicionales de la evaluación del desempeño que, en su mayoría, intentaban evaluar a la gente con base a su trato personal. La APO ofrece un enfoque en el cual el subordinado participa activamente en el proceso del establecimiento de metas objetivas y en la evaluación de su propio progreso respecto de dichas metas.

El liderazgo y la responsabilidad del programa proviene esencialmente del departamento de personal. Las revisiones del desempeño se llevan a cabo una vez al año y generalmente incluyen solo al subordinado y a su inmediato superior.

FASE 2: Planeación y Control.

A medida que la aplicación del concepto se difundió a finales de los años 60's, los programas comenzaron a cambiar. Se dedicó un especial cuidado en incorporar la APO en el proceso de planeación y control de la organización. Los objetivos se unieron a los planes, estos a su vez proporcionaron la base para el control a través de los presupuestos. Esta fase tiende a reflejar características diferentes de la fase descrita anteriormente. En primer lugar, tiene considerablemente más interés y apoyo por parte de la alta gerencia por razones obvias. Segundo, la fuerza y responsabilidad del programa provienen de la administración de línea con un fuerte apoyo al departamento de personal. Tercero, generalmente el programa está unido al ciclo de planeación y presupuesto de la organización, el cual usualmente cubre un periodo de un año. Y cuarto, se hace hincapié en la capacitación y el desarrollo de los subordinados.

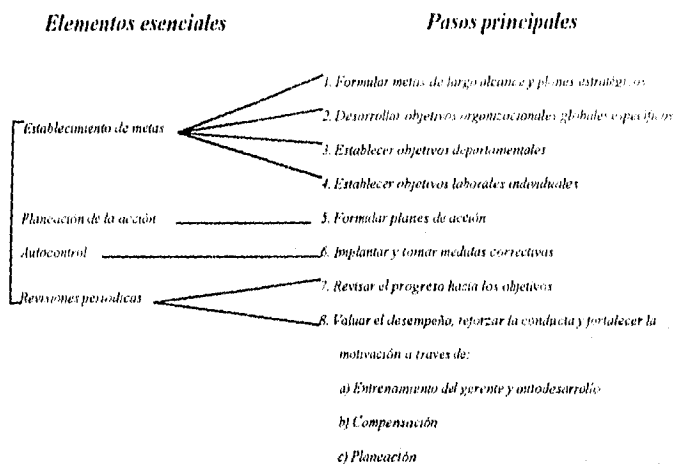
FASE 3: Sistemas administrativos integrados.

En los últimos años, la APO ha surgido como un sistema diseñado para integrar los procesos y actividades administrativas claves en la forma lógica y coherente. Esto incluye el desarrollo de las metas organizacionales globales y de los planes estratégicos, la solución de problemas y toma de decisiones, la evaluación de desempeño, compensación ejecutiva, planeación de la mano de obra y capacitación y desarrollo administrativos. Las características de los sistemas de APO integrados son muy diferentes de las descritas anteriormente: La dirección y el empuje del sistema provienen de la alta gerencia, pero los administradores en todos los niveles se comprometen activamente con el

activamente con el proceso: para establecer los objetivos, planear la acción y revisar el desempeño se requiere de un gran equipo compuesto por grupos de todas las áreas funcionales. con ello el establecimiento de objetivos será más flexible acorde a las necesidades de la empresa.

3.1.3. El proceso de la APO.

La administración por objetivos incluye una serie de elementos interrelacionados: así como sus pasos principales, estos los resumiremos en la siguiente figura.



Los elementos anteriores están unidos por una serie de actividades interdependientes. El proceso mismo, da por resultado los pasos siguientes:

Paso 0.

Comprometer a la alta gerencia.

Paso 1.

Formular metas de largo alcance y planes estratégicos. Estos generalmente están basados en una revisión y análisis del propósito fundamental de la empresa. ¿ Por qué existe la organización ? . ¿ Que clase de organización es ? Las planeación estratégica ayuda a identificar aquellas áreas que necesitan mejoramiento del desempeño y de los resultados.

Paso 2.

Desarrollar los objetivos específicos que se van a lograr en un periodo dado. Esto generalmente en áreas claves, las cuales reflejan el rendimiento organizacional. Por ejemplo, para la empresa comercial se establecerán objetivos de rentabilidad, productividad, condición de mercado.

Paso 3.

Establecer los objetivos derivados o subobjetivos, para los departamentos principales y para las subunidades. Por ejemplo, las metas de productividad pueden ser definidas por el departamento de producción en términos de cosas tales como número de unidades producidas por producto o línea de producto, volumen de desecho o pérdida, niveles de inventario y costo, y otras medidas del rendimiento.

Paso 4.

Establecer objetivos realistas y estimulantes, así como estándares de desempeño para los miembros de la organización. Estos generalmente se proponen mejorar el desempeño individual o del grupo, en términos de actividades de resultados clave, actividades de solución de problemas y actividades innovadoras y creativas. En el establecimiento de metas también pueden ser incluidos objetivos sobre crecimiento y desarrollo personal.

Paso 5.

Formular los planes de acción para alcanzar los objetivos fijados. Esto implica, esencialmente, especificar las actividades o los sucesos que deben ocurrir para lograr los objetivos efectivamente.

Paso 6.

Establecer y adoptar las medidas correctivas necesarias, cuándo se requiera para asegurar el logro de los objetivos. Para este paso, se necesita la existencia de criterios y estándares para medir el rendimiento, datos y bases de retroalimentación, así como otros mecanismos que faciliten el logro de sus metas.

Paso 7.

Revisar el desempeño individual y organizacional en función de las metas y de los objetivos establecidos. Esto implica revisiones periódicas y sistemáticas para medir y discutir el progreso, identificar y resolver problemas y revisar con información nueva o adicional, los objetivos y prioridades que se vayan a requerir.

Paso 8.

Evaluar el desempeño global, reforzar la conducta y fortalecer la motivación por medio del entrenamiento y el desarrollo gerencial. Este paso es esencial para el desarrollo eficaz de los recursos humano y debe ser una parte explícita del proceso de APO.

3.1.4. Importancia de la alta gerencia.

La responsabilidad principal de la alta gerencia en la planificación organizacional global, ha sido bastante reconocida tanto por los teóricos como por los profesionales de la administración. En un tratado sobre este tema, Steiner (1969) hace las observaciones siguientes:

1. La planeación corporativa fracasara en ausencia de ayuda, participación y dirección del gerente general.
2. La planeación corporativa es la responsabilidad del gerente general y no puede ser delegada a un equipo planeador.
3. El gerente general, es responsable de asegurar que se cree una organización propia para planear, que la forma de su funcionamiento sea clara y se extienda, además de que opere eficaz y eficientemente.
4. El gerente general debe supervisar que todos los administradores entiendan que la planeación es una función continua y que no establece sobre una base solo durante un ciclo formal de planeación
5. El gerente general debe supervisar que todos los administradores reconozcan que la planeación significa cambio y que se debe entender y considerar la interacción de los planes sobre la gente y sobre las instituciones.
6. Una vez que los planes estén preparados, la alta gerencia debe tomar decisiones con base en ellos.

La mejor garantía de la planeación eficaz en una organización es la participación activa del gerente general.

Así pues, el gerente general y su equipo deben comprometerse activamente en el establecimiento de metas de largo alcance y de planes estratégicos, en el suministro a la organización de los mecanismos para su implantación y en el desarrollo de objetivos de corto alcance para la organización.

La implantación exitosa de un sistema de APO, requiere de un serio compromiso y amplia participación por parte de los administradores, en todos los niveles de la organización. Bricker (1959) describe el proceso de la forma siguiente:

Las metas de trabajo de cada administrador, deben ser definidas por la contribución que este tiene que hacer para el éxito de la organización, de la cual forma parte. Por ejemplo, los objetivos de la labor del gerente de ventas de distrito se deben definir mediante la contribución que el y su cuerpo de agentes tienen que hacer al departamento de ventas; los objetivos de la labor del ingeniero de proyectos, se establecen en la contribución que el, sus ingenieros y dibujantes hacen del departamento de ingeniería.

Todo administrador debe participar en el desarrollo de los objetivos de la unidad superior de la cual forma parte. Precisamente porque su propósito debe reflejar las necesidades objetivas de la empresa, y no solamente lo que el administrador en particular quiere, debe comprometerse con ellas asumiendo una actitud positiva o de aprobación. Debe conocer y entender las metas fundamentales de la empresa, lo que se espera de el y porque, y el patrón con el cual va a ser medido y cómo. Debe haber una reunión de pareceres dentro de cada unidad en la administración.

3.2. Teoría Z

Después de la década de 1970, mucha gente se sintió asombrada ante el contraste entre la disminución de la productividad de Estados Unidos y el notable crecimiento de la economía Japonesa y la alta calidad de sus productos. Entre quienes buscaron en ese modelo respuestas al problema de su país, figura William G. Ouchi, quien concertó una serie de entrevistas con directivos de diversas industrias. Se dio cuenta que los ejecutivos nombraron una y otra vez, las mismas empresas: IBM, Procter & Gamble, Hewlett Packard, Eastman Kodak, el ejército de los Estados Unidos. Estas organizaciones, comúnmente consideradas entre las mejor administradas del mundo, resultaron tener, en opinión de los entrevistados, ¡Las características a las de las compañías japonesas!

Estas compañías, que se han desarrollado espontáneamente en los Estados Unidos pero que tienen muchas características similares a las firmas japonesas, las han denominado organizaciones tipo Z.

El esquema que estructuró Ouchi considera que las organizaciones occidentales son, básicamente, de los tipos A y Z, tomando como relación que la empresa tipo A es la clásica empresa norteamericana, que ocupa un tipo de administración totalmente americano. (El tipo J es el término reservado para las que se encuentran en el Japón). Así como no es posible decir que una persona es de tipo X o del Y, tampoco se puede determinar si una organización pertenece íntegramente a la clase A o a la Z.

3.2.1. La organización Z

Las compañías Z son las que se han desarrollado espontáneamente en los Estados Unidos y que presentan muchas características similares a las firmas Japonesas.

El nombre de teoría Z se escogió internacionalmente para hacer referencia a las teorías X y Y de Douglas McGregor.

La Teoría Z aparece para explicar los modelos de administración de empresas de Japón en los Estados Unidos así como para responder a una pregunta que se plantea con frecuencia: ¿Por qué los Japoneses saben administrar mejor que los norteamericanos?

Lo anterior se ha manifestado como niveles bajos de productividad en las empresas, y de mala calidad de los productos y servicios que recibe la población en general.

Se cree que una de las causas de esta situación es que en Estados Unidos se ha dado mucho énfasis a la tecnología y se ha relegado al ser humano.

También se ha detectado que para incrementar la productividad, no necesariamente se requiere un mayor empeño en el trabajo; sino mejor organización administrativa, que se puede lograr coordinando los esfuerzos individuales y motivando a los empleados a cumplir con sus actividades a través de una actitud de cooperación en todos los niveles.

3.2.2. Características de la organización Z.

Las características fundamentales de la organización japonesa es el empleo de por vida, la evaluación y promoción a largo plazo y los caminos profesionales no especializados.

El contraste de estos dos tipos de administración en las empresas es el siguiente:

ORGANIZACIONES JAPONESAS	ORGANIZACIONES NORTEAMERICANAS
Empleo de por vida	Empleo a corto plazo
Proceso lento de evaluación y promoción	Proceso rápido de evaluación y promoción
Carreras no especializadas	Carreras especializadas
Mecanismos implícitos de control	Mecanismos explícitos de control
Proceso colectivo de toma de decisiones	Proceso individual de toma de decisiones
Responsabilidad colectiva	Responsabilidad individual
Interés Holista	Interés segmentado

3.2.3. Características de Una Organización Z

Aunque cada una de las compañías tipo Z tiene su propio sello distintivo, todas presentan rasgos similares a las firmas Japonesas: Ofrecen empleos por períodos largos, frecuentemente de por vida, aún cuando no sea una política formalmente establecida, la evaluación y promoción llega con un tiempo más largo. Las compañías tipo Z no esperan 10 años para ponderar el desempeño de un individuo y compensarlo con un ascenso; ninguna empresa occidental que se apegara a esta política retendría a sus elementos más valiosos. Por consiguiente estas compañías no subestiman la importancia de las entrevistas destinadas a evaluar la actuación del personal y las incluyen entre sus actividades rutinarias. En pero, los ascensos llegarán más lentamente que en las compañías convencionales de tipo A.

Una carrera que se hace en una empresa tipo Z, tiene mucho de ese "peregrinar" característico de las firmas japonesas, que lleva a un individuo a recorrer funciones y departamentos. Esta práctica permite, de un modo eficaz que las habilidades se orienten hacia las necesidades específicas de la compañía. Un empleado que fomenta esta clase de desarrollo "no profesional" corre el riesgo de obtener una preparación que, al correr de los años, no sea "comercial" para otras compañías.

Por lo general, las compañías tipo Z cuentan con datos más actualizados, los últimos sistemas contables, los más modernos métodos formales de planeación y administración por objetivos y otros mecanismos explícitos de control distintivo del tipo A. No obstante, en las empresas Z dichos mecanismos se emplean para efectos de información, pero rara vez son determinantes en las decisiones importantes.

3.2.4. Pasos que debe cumplir una organización para lograr el cambio en base a la teoría Z.

Una organización que desea iniciar un cambio en base a la teoría Z debe desarrollar la capacidad de la organización para coordinar sus recursos humanos, no tecnológicos, con el objeto de incrementar su nivel de productividad. Esto requiere cultivar el talento del individuo, la creación de estructuras, de incentivos y de conceptos filosóficos de administración totalmente nuevos.

A lo largo del proceso de cambio, es necesario tener muy presente que ninguna de estas etapas seguirá una secuencia de 1-2-3. Muchas se traslaparan entre sí, porque la transición a la teoría Z como la misma teoría Z reciben un enfoque Holista como ya se señaló anteriormente. Dichos pasos que propuso Ouchi, se reúnen en los siguientes.

1. Comprender la organización Z y el papel que desempeñan las personas
2. Analizar la filosofía de la compañía
3. Definir la filosofía administrativa y comprometer al líder de la compañía
4. Poner en práctica la filosofía creando estructuras e incentivos
5. Desarrollar habilidades para las relaciones humanas
6. Evaluar el desempeño y los resultados del sistema
7. Comprometer al sindicato
8. Hacer que el empleo se vuelva más estable
9. Toma de decisiones mediante un proceso lento de evaluación y promoción

10. Ampliar los horizontes profesionales
11. Aplicar la teoría en el primer nivel
12. Elegir el lugar preciso para favorecer la participación del personal
13. Permitir el desarrollo de las relaciones Holitas

La base que fundamenta la secuencia de pasos para estructurar una organización eficaz tipo Z es que no es un ordenamiento de pasos lógicos, sino que se pueden emplear según las necesidades de la organización, pues se trata de lograr que los empleados se comprometan a adoptar una actitud menos egoísta y de mayor cooperación en su trabajo; y para que el individuo se comprometa debe entender la situación que vive expresando sus experiencias, a través de un proceso de análisis y debate. Además, se debe propiciar, la comunicación abierta entre el personal, compañeras, subordinados y superiores, en un ambiente de confianza y sinceridad.

Finalmente debemos tener en cuenta que el proceso lleva tiempo. Debe haber un período de tolerancia de dos años para que pueda llegar a los niveles directivos. No todos los ejecutivos entenderán el proceso, tal vez solo la mitad refleja su decisión. Ir de la A a la Z y empapar a cada uno de los trabajadores de todas las dependencias, tal vez tome entre 10 y 15 años.

3.3. Círculos de Calidad

Según David Garvin de la universidad de Harvard, la calidad era la cuestión competitiva en la década de 1980. Dado que actualmente el control de calidad ya no es solo tarea de inspección, es una parte integral de la estrategia de la compañía. Un resultado de ello, es que el control de calidad está siendo utilizado cada vez más en el proceso de fabricación, pues permite realizar correcciones a tiempo, en vez de intervenir en la inspección al final de la línea donde se vuelven a elaborar o desechar los productos defectuosos.

También, los cambios se hacen evidentes en los medios que las compañías están adoptando para elevar la calidad de los productos.

3.3.1. Concepto de Calidad

Cualquier cambio a gran escala con respecto a la calidad que quiera hacerse en una compañía requerirá modificaciones desde el punto de vista de la gerencia con relación al potencial de su fuerza de trabajo. En muchas compañías, la planeación y análisis de la calidad se asigna a unos pocos ingenieros, dejando la ejecución a los capataces y a los trabajadores. Esta división del trabajo entorpece cualquier esfuerzo de asegurar la participación de los trabajadores en las actividades de mejoramiento de la calidad.

La alta gerencia debe considerarla como una actitud que empieza con ella y se espere a toda la organización. Los altos ejecutivos deben estimular la introducción de conceptos sobre el mejoramiento de la calidad. Deben crear un ambiente en el que la calidad pueda desarrollarse. El primer paso consiste en señalar las oportunidades específicas para mejorar la calidad y asignar una cantidad de dinero a esas oportunidades.

La calidad debe ser la principal preocupación de cualquier persona que quiera mantener una competitividad y así mejorar las utilidades. Pero, ¿Qué es lo que se entiende realmente por calidad?

Con demasiada frecuencia el término calidad se emplea para denotar lujo o caracteres extras que cuestan más. Lo que se quiere decir, sin embargo, es solo esto: Dar al cliente -o a la siguiente persona en el proceso- lo que requiere, 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. Esta definición precisa, hace a la calidad más fácil de medir y controlar. Por lo tanto definimos a la calidad como:

"Conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confiere la aptitud para satisfacer las necesidades explícitas o implícitas pre-establecidas"¹.

3.3.2. Concepto de Productividad.

Si bien es cierto, que el término productividad puede tener muchas interpretaciones, nosotros entendemos el significado de la productividad, como el hecho, de no trabajar más, sino de hacer las cosas bien a la primera; por lo que fundamentamos su desarrollo en un aspecto básico de actitud. No basta poder hacer, hay también que querer hacer.

Bajo esta consideración, se ha definido al término productividad "Q" como:

La medida de utilizar integralmente los recursos de la organización, en la consecución de sus objetivos.

Por lo tanto, el parámetro de la productividad, estará dado por los resultados obtenidos entre los recursos invertidos, relación que optimizamos mediante la combinación y balance de la eficiencia con la eficacia. Entendiendo la eficiencia como la maximización de los recursos y la eficacia como la utilización de los mismos.

El resultado se entiende como la interrelación del producto obtenido y el grado en que este satisface el objetivo superior para el cual fue planteado, en otras palabras, su eficacia; mientras que el recurso se interrelaciona con la eficiencia.

3.3.3. Definición de los Círculos de Calidad.

"Un círculo de calidad está integrado por un pequeño número de empleados de la misma área de trabajo y su supervisor, que se reúnen voluntaria y regularmente para estudiar técnicas de mejoramiento de control de calidad y de productividad, con el fin de aplicarlas en la identificación y solución de dificultades relacionadas con problemas vinculados a sus trabajos"².

3.3.4. Características de los Círculos de Calidad.

Las características de los círculos de calidad son principalmente las siguientes:

- Los círculos de calidad son pequeños. En ellos pueden participar desde cuatro hasta quince miembros. Ocho es el número perfecto.

¹ Thompson, Philip C. Círculos de Calidad.

² *Ibidem* p 3

- Todos sus miembros deben laborar en un mismo taller o área de trabajo. Dicho taller o área de trabajo le da su identidad al círculo.
- Los miembros trabajan bajo el mismo supervisor, que a su vez es parte del círculo.
- Por lo general, aunque no siempre, el supervisor es también el jefe del círculo. Como tal el o ella debe moderar las discusiones y tratar de conseguir un consenso. El supervisor no imparte ordenes ni toma decisiones. Los miembros del círculo, en grupo, toman sus propias decisiones.
- Participación voluntaria significa que todas las personas que trabajan en una fábrica u oficina tiene la oportunidad de unirse o no al grupo, de posponer su ingreso, de retirarse y de afiliarse nuevamente.
- Los círculos se reúnen por lo general una vez a la semana durante horas hábiles y reciben remuneración por este trabajo adicional.
- Los círculos generalmente se reúnen en salas especiales de conferencias alejadas de su propia área de trabajo.
- Los miembros del círculo reciben instrucciones especiales acerca de los reglamentos que atañen a su participación en el círculo de calidad, a la mecánica de dirigir reuniones de la forma de hacer las presentaciones a la administración. La instrucción también cubre técnicas empleadas para solucionar problemas en grupo, tales como improvisación de ideas, análisis de causa y efecto, diagramas de flujo.
- Los miembros del círculo y no la gerencia, son los que eligen los problemas y los proyectos sobre los cuales desean trabajar.
- Los círculos recogen la información y reciben la ayuda que requieren para analizar un problema y llegar a una solución.
- Los expertos técnicos y la gerencia en general brindan su ayuda a los círculos con su formación y con su experiencia siempre que los miembros así lo soliciten.

- Los círculos son orientados y aconsejados por un asesor que asiste a todas las reuniones pero que no es miembro del círculo.
- Las exposiciones preparadas para la gerencia son presentadas a los gerentes y los expertos técnicos que tienen la autoridad para tomar una decisión con respecto a una propuesta determinada.
- La existencia de los círculos depende de la voluntad de sus miembros para reunirse. Los integrantes pueden declararse en cese; posteriormente reiniciar labores; reunirse durante uno o dos meses o durante años, para solucionar uno, dos, o centenares de problemas.

3.3.5. Beneficios Para la Organización

Una vez introducidos, los círculos de calidad producen resultados sorprendentes para la compañía. Elevan la moral de los trabajadores, fomenta la lealtad hacia la empresa y crean un sentido de trabajo en equipo entre los empleados que forman parte de ellos; contribuyen a mejorar la productividad de la organización y la calidad del producto o servicio. También reduce los motivos de queja, el tiempo perdido, los accidentes, las riñas, la fricción, el ausentismo y las llegadas tarde. En resumen, sirven para solucionar problemas y ahorrar dinero a la empresa.

3.3.6. Estructura y proceso

El término círculo de calidad tiene dos significados. Se refiere tanto a una estructura y a un proceso como a un grupo de personas y las actividades que realizan. Por consiguiente, es posible hablar de un proceso de calidad al igual que de un círculo de calidad.

Estructura: La estructura de un círculo de calidad es fundamentalmente la forma como está integrado el grupo y se define de acuerdo con la posición de los miembros dentro de la organización empresarial.

Proceso: El proceso del círculo de calidad está dividido en cuatro subprocesos:

1. Identificación del problema, estudio a fondo de las técnicas para mejorar la calidad y la productividad, y diseño de soluciones.
2. Explicar, es una exposición para convencer, la solución propuesta por el grupo, con el fin de que los gerentes y los expertos técnicos que estén relacionados con el asunto decidan si se puede poner en práctica o no.

3. Ejecución de la solución por parte de la organización gerencial
4. Evaluación del éxito de la propuesta por parte del círculo y la organización.

3.3.7. Actividades de los Círculos de Calidad.

Dentro de las actividades que realizan los integrantes de los CC encontramos las sig

Servicio Voluntario.

Desde que se comenzó a trabajar en actividades de círculos de calidad, se dieron cuenta que la participación debería ser voluntaria. Dicho movimiento se basaría en el respeto a la humanidad, lo cual solo será posible haciendo incapié en la voluntad. Cuando se habla de la voluntad, debemos de aceptar la limitación de que todos los participantes son miembros de una sociedad y de una compañía dadas, y que deben de amoldarse a las reglas y a las políticas de la organización. Es importante resaltar este aspecto, dado que, muchas empresas olvidan que la participación voluntaria es la clave del éxito.

Hay tres etapas en la participación de todos los miembros. En la primera hay que ver que todos se hagan miembros de un determinado círculo de calidad. La segunda es que todos deben de asistir a las reuniones del círculo de calidad. Para este fin, los organizadores buscarán la hora y el lugar que convengan a todos. En la etapa final, todos los miembros se dedican a actividades en las cuales cada uno tenga una tarea específica asignada. Completadas las tres etapas, el círculo de control de calidad se puede considerar totalmente participante.

Continuidad.

Los círculos de calidad no son para sostenerlos durante un tiempo y luego abandonarlos. Hay que sostenerlos mientras exista un lugar de trabajo o una empresa.

En 1971 se creó el gran premio de círculos de calidad, que se otorga todos los años en Noviembre durante la reunión de la conferencia de círculos de calidad. 14 círculos recomendados por los capítulos regionales reciben medallas de oro o plata, y el criterio más importante para la elección es su continuidad. Según el reglamento establecido por el comité de la conferencia, los círculos aptos para recibir el premio tienen que haber estado funcionando continuamente por lo menos durante tres años, y cada uno tiene que haber resuelto no menos de dos temas por miembro; es decir, que si un círculo tiene seis miembros debe haber resuelto un total de doce o más temas. Habiendo observado los círculos que han recibido el premio, se puede decir que son aquellos cuyos

están tratando de resolver problemas. En ese proceso todos se enriquecen con una valiosa experiencia cooperativa.

3.3.8. Lo que puede hacer un círculo de calidad individualmente.

Cada círculo deberá ocuparse de varios problemas; deberá escoger su propio tema independientemente y luego dedicarse a la tarea de resolver los problemas relativos a ese tema. En ese momento, le resulta muy útil la sig. historia del C. C.

1. Escoger un tema (fijar metas)
2. Aclarar las razones por las cuales se escoge dicho tema
3. Evaluar la situación actual
4. Análisis (investigación de causas)
5. Establecer medidas correctivas y ponerlas por obra
6. Evaluar los resultados
7. Estandarización, prevención de errores y prevención de su repetición
8. Repaso y reflexión, consideración de los problemas restantes
9. Planeación para el futuro.

Estos nueve pasos, que los autores japoneses llaman la historia del C. C. tuvieron como propósito inicial facilitar los informes sobre las actividades de C. C., pero en realidad abarcan mucho más. Si el círculo los sigue de cerca, podrá resolver los problemas.

La experiencia que adquieren en la solución de problemas es sumamente importante. Con ella, los empleados van madurando, y a medida que repiten el proceso de adquirir nuevos conocimientos, sus capacidades se amplían aún más. Estas capacidades crecen de tal forma que llegan hasta a resolver problemas que no pueden ser resueltos con los ingenieros con formación universitaria.

3.3.9. Los círculos de calidad en el mundo.

Las actividades de los círculos de calidad empezaron en el japon en abril de 1962. Hoy se desarrollan ampliamente en occidente y otras partes del mundo.

Al principio se creía que estas actividades solo podían tener éxito en el Japon, debido a sus antecedentes sociales, culturales y religiosos. Aun suponiendo que pudieran extenderse al extranjero, se pensaba que solo las naciones de cultura kanji podrían llevarlas a cabo y que solo tendrían éxito en Taiwan, Corea del Sur y la China. En efecto, hace más de 10 años que los círculos de calidad se

introdujeron en Taiwán y Corea del Sur. Países que ahora tienen sus propias conferencias nacionales. (En la República Popular de China no comenzaron sino en 1978)

Sin embargo, a medida que las actividades de los círculos de calidad se fueron conociendo, muchos países empezaron a experimentar con ellas. En el Asia sur-oriental ya existen en las Filipinas, Tailandia, Malasia y Singapur. A mediados del decenio de 1970 se establecieron en los Estados Unidos, Brasil, Suecia, Dinamarca, Holanda y Bélgica. Hacia los 80's se iniciaron en México y en Inglaterra. Hay evidentemente un gran florecimiento de los círculos de calidad y no se sabe con certeza cuantos países los tengan hoy. Se dudaba de que pudieran aclimatarse en países como Inglaterra, porque allí siguen siendo fuertes los sindicatos obreros, pero se reconoció que se estaba equivocando cuando en 1978 se visitó la división de motores Jet de la Rolls-Royce y se comprobó el éxito de sus círculos de calidad.

Con todo, se encontró desconcertante un aspecto de las actividades en el extranjero. A diferencia de Japón, donde estos círculos se forman con personal de un mismo lugar de trabajo, en otros países muchos círculos se organizan provenientes de distintos lugares de trabajo. Muchas veces los participantes son predominantemente ingenieros. ¿ Que ocurrirá a los círculos que tienen tal composición? Se teme sobre todo que no puedan insistir en la participación total y en la continuidad. En algunos casos se organizan círculos de calidad no con el fin de lograr un control total en que la calidad sea siempre lo primero, sino para levantar el espíritu de trabajo de los participantes. Como los diferentes países tienen distintos antecedentes culturales y sociales, es inevitable, naturalmente, que las actividades de los círculos de calidad se presten a enfoques diversos. Pero lo preocupante es que alguna de las mejores características de la experiencia en el Japón, tal vez no se incorporen en tales programas.

Las actividades de los círculos de calidad pueden llevarse a cabo en todos los pueblos del mundo. No necesitan ser Japoneses. En los últimos tiempos, se ha reflexionado en que todos somos humanos. Las actividades de los círculos de calidad -que armonizan con la naturaleza humana- pueden tener éxito en cualquier parte del mundo, siempre que se respeten sus principios básicos y cualesquiera que sean sus razas, su historia y sus sistemas sociales y políticos.

3.4. Calidad Total.

3.4.1. Qué es la Calidad Total.

El concepto de Calidad Total fue originado por el doctor Armand V. Feigenbaum, quien sirvió en los años 50 como gerente de control de calidad y gerente de operaciones fabriles y control de calidad en la sede de la General Electric en New York. Su artículo sobre el control de calidad se publicó en la revista industrial Quality Control en Mayo de 1957. Luego surgió un libro publicado en 1961 con el título de Total Quality Control: Engineering and Management.

Según Feigenbaum la calidad total puede definirse como "Un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo de calidad, mantenimiento de calidad y mejoramiento de calidad realizados por los diversos grupos en una organización, de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes". La calidad total exige la participación de todas las divisiones, incluyendo las de mercadeo, diseño, manufactura, inspección y despachos. Temiendo que la calidad, tarea de todos en una empresa, se convirtiera en una tarea de nadie, Feigenbaum sugirió que la calidad total estuviera respaldada por una función gerencial bien organizada, cuya única tarea de especialización fuera la calidad de los productos y cuya única área de operaciones fuera de control de calidad. Su profesionalismo occidental lo llevó a abogar porque la calidad total estuviera en manos de especialistas. Como veremos más adelante, esto último, se contraponía totalmente a la postura de Juran y Conway sobre el hecho de que la calidad la debe practicar todo el mundo.

La modalidad japonesa es diferente de la del doctor Feigenbaum. Desde 1949 se ha insistido en que todas las divisiones y todos los empleados deben participar en el estudio y la promoción del control de calidad. Este movimiento jamás ha sido exclusividad de los especialistas en control de calidad. Se han promovido estas actividades bajo nombres diversos, como control de calidad integrado, control de calidad total, control de calidad con participación de todos, etc. De estas expresiones la más utilizada ha sido "Calidad Total". Pero cuando se empleaba esta expresión fuera del Japón, muchas personas creían que se estaba imitando la modalidad Feigenbaum, cuando no era así. Por esto se ha denominado esta modalidad "Control Total de Calidad al Estilo Japonés", pero esto resultó demasiado largo. En el simposio de control de calidad realizado en 1968, se acordó utilizar el término "Control de Calidad en toda la empresa", para designar la modalidad japonesa. Actualmente se le conoce como "Calidad Total".

3.4.2 Enfoques de la calidad.

A continuación, presentaremos, los diversos enfoques de los autores y precursores más importantes de la calidad total.

3.4.2.1. Phillip B. Crosby

Este autor cuenta con 34 años de trabajar en el proceso de obtener la calidad y va desde la misma fabricación hasta los niveles de alta dirección.

El lema mejor conocido de Crosby es la exhortación a lograr cero defectos.

Para Crosby 4 puntos son necesarios en administración de la calidad:

1. Una definición de calidad que todos puedan comprender con facilidad, así como la forma de lograr una mejor comunicación.
2. Un sistema mediante el cual administrar la calidad.
3. Un estándar de desempeño que no deje lugar a dudas o incumplimiento de los empleados.
4. Un método de definición.

Crosby determinó cuatro principios de la calidad, los cuales son:

1. **Calidad se define como cumplir con los requisitos.**

Para Phillip B. Crosby, el mejoramiento de la calidad se alcanza haciendo las cosas bien desde la primera vez, para ello la dirección tiene 3 tareas básicas a realizar:

- a) Establecer los requisitos que deben cumplir los empleados.
- b) Suministrar las medidas necesarias para que el personal cumpla con los requisitos.
- c) Dedicar todo su tiempo a estimular y ayudar al personal a dar cumplimiento a esos requisitos.

Crosby dice que el cumplir con todos los requisitos no significa ser excelente.

2. El sistema de la calidad es la prevención.

Este principio busca cambiar la verificación por la prevención, ya que la primera se aplica siempre después de que ocurre algo y lo único que hace es separar el producto bueno del malo, elevándose los costos al llevar a cabo reprocesos para corregir los errores.

En vez de la verificación, se debe ocupar la prevención ya que con ello sabemos lo que se va a realizar: comprender nuestro proceso.

Con la prevención se eliminan numerosas oportunidades de error, siendo el cometido de esta. Es decir, el error que no existe, no puede ser pasado por alto.

3. El estándar de realización es cero defectos.

Cero defectos es un estándar de realización gerencial, a fin de responder a la pregunta: ¿Qué tan frecuente queremos que la gente haga bien las cosas a la primera vez?

Cero defectos significa cumplir con las especificaciones sin admitir desviaciones, presupone producir y recibir artículos que se ajusten a este estándar.

La adopción del estándar de cero defectos, presupone el abandono de la idea: "así está bastante bien".

4. La medida de la calidad está en función del precio del incumplimiento.

El costo de la calidad se divide en:

1. Precio del cumplimiento con los requisitos que engloba lo que hay que gastar para que las cosas resulten bien.
2. Precio del incumplimiento de los requisitos, lo conforman todos los gastos realizados en hacer las cosas mal. Comprende los gastos por correcciones, reprocesos y reclamaciones debido a la falta del cumplimiento con los requisitos.

A medida que disminuye el precio del incumplimiento de los requisitos, aumenta la calidad.

3.4.2.2. W. Edwards Deming.

El doctor W. Edwards Deming, es considerado como el padre del control de calidad. En 1950 visito Japon, el mensaje básico de Deming a los empresarios japoneses, se fundamenta en lo que se conoce como "reacción en cadena".

Mejorar la calidad → Mejorar la productividad → Disminuir los costos → Disminuir los precios
→ Aumentar el mercado → Continuar operando → Proporcionar empleos y más empleos →
Rendimiento sobre la inversión

Para Deming, los aspectos motivacionales no son efectivos y según él, se han mal interpretado por el trabajador, considerando que este puede hacer bien las cosas a la primera vez, debido a que muchos de los errores que se le imputan al trabajador son causados por el mismo sistema de trabajo implantado en la organización, siendo responsable la misma dirección.

La filosofía de Deming cuenta con una metodología de catorce puntos:

1. **Constancia de propósitos.** Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio, con el objeto de llegar a ser competitivos y permanecer en el negocio, y de proporcionar puestos de trabajo.
2. **Adoptar la nueva filosofía.** Nos encontramos en una nueva era económica. Los directivos occidentales deben ser conscientes del reto, deben aprender sus responsabilidades, y hacerse cargo del liderazgo para cambiar.
3. **Dejar de depender de la inspección para lograr la calidad.** Eliminar la necesidad de la inspección en masa, incorporando la calidad dentro del producto en primer lugar.

4. **Acabar con la practica de hacer negocios sobre la base del precio.** En vez de ello, minimizar el costo total. tender a tener un solo proveedor para cualquier articulo, con una relacion a largo plazo de lealtad y confianza.
5. **Mejorar cada proceso.** Mejorar constantemente y siempre el sistema de produccion y servicio, para mejorar la calidad y la productividad, y asi reducir los costos continuamente.
6. **Implantar la formación en el trabajo.** Es importante la actualización en el entrecamiento para aprovechar las máquinas, herramientas, materia prima, los recursos humanos, tanto a nivel administrativo como operativo.
7. **Establecer el liderazgo.** Es importante cambiar el concepto de jefe por lider, preparar a supervisores que ayuden a obreros, gerentes que ayuden a empleados: Cambiar la importancia de cifras por calidad.
8. **Eliminar el temor.** Desechar el miedo, de manera de que cada uno pueda trabajar con eficiencia para la compañía; debe existir comunicación reciproca, para evitar confusión y sobre todo temor, ya que un trabajador atemorizado comete continuos errores.
9. **Derribar las barreras entre los departamentos.** Las personas en investigación, diseño, ventas y producción deben trabajar en equipo, para prever los problemas de producción y durante el uso del producto que pudieran surgir, con el producto o el servicio.
10. **Eliminar los esloganes, exhortaciones y metas para pedir a la mano de obra cero defectos y nuevos niveles de productividad.** Tales exhortaciones solo crean unas relaciones adversas ya que el grueso de las causas de la baja calidad y baja productividad pertenecen al sistema y por tanto caen más allá de las posibilidades de la mano de obra.

11. Eliminar notas numéricas arbitrarias.

- a) Eliminar los estándares de trabajo en planta. Sustituir por el liderazgo.
- b) Eliminar la gestión por objetivos. Eliminar la gestión por números, por objetivos numéricos. Sustituir por el liderazgo.

12. Permitir el orgullo del trabajador.

- a) Eliminar las barreras que privan al trabajador de su derecho a estar orgulloso de su trabajo. La responsabilidad de los supervisores debe virar de los meros números a la calidad.
- b) Eliminar las barreras que privan al personal de dirección y de ingeniería de su derecho a estar orgullosos de su trabajo. Esto quiere decir, entre otros, la abolición de la calificación anual por méritos y de la gestión por objetivos.

13. Estimular la educación. Estimular un programa vigoroso de educación y auto-mejora.

14. Compromiso de la alta dirección. Poner a todo el personal de la compañía a trabajar para conseguir la transformación. La transformación es tarea de todos.

3.4.2.3. Joseph M. Juran

Ingeniero y abogado, llegó a Japón casi al mismo tiempo que Deming y trabajó durante muchos años en ese país. A su enfoque se le conoce con el nombre de "La trilogía de la Calidad".

La conceptualización de la trilogía se basa en la administración por calidad, que descansa en tres procesos para alcanzarla:

- Planeación de la calidad
- Control de la calidad
- Mejoramiento de la calidad.

Planeación de la calidad. De acuerdo con el Dr. Juran consta de los siguientes pasos:

1. Determinar quienes son los clientes.
2. Determinar las necesidades de los clientes.
3. Desarrollar las características del producto que responden a las necesidades de los clientes.
4. Desarrollar los procesos y equipos que sean capaces de producir aquellas características del producto.
5. Transferir los planes resultantes a las fuerzas operativas

Control de calidad. Los pasos de los que consta son:

1. Evaluar el comportamiento real de la calidad.
2. Comparar el comportamiento real con los objetivos de calidad
3. Actuar sobre las diferencias.

Mejora de la calidad. Este proceso se utiliza para elevar los niveles de calidad a niveles sin precedentes, provocando avances. Los pasos son los siguientes.

1. Establecer la infraestructura necesaria para conseguir una mejora de calidad anualmente.
2. Identificar las necesidades correctas para mejorar los proyectos de mejora.
3. Establecer un equipo de personas para cada proyecto con una responsabilidad clara de llevar al proyecto a buen fin.
4. Proporcionar los recursos, la motivación y la formación necesaria para que los equipos:
 - Diagnostiquen las causas.
 - Fomente el establecimiento de un remedio.
 - Establezca los controles para mantener los beneficios.

Juran aportó una serie de 10 pasos, con los cuales, él considera que se puede mejorar la calidad:

1. Establecer la necesidad de la mejora.
2. La creación de metas para la mejora.
3. La otorgación de la mejora (establecer un consejo de calidad, detectar problemas, escoger proyectos, nombrar equipos y designar facilitadores).
4. Ofrecer entrenamiento.
5. Crear proyectos para corregir problemas.
6. Dar a conocer los avances.
7. Otorgar reconocimientos.
8. Comunicar resultados.
9. Registrar los resultados.
10. Hacer de la mejora una necesidad permanente.

3.4.2.4. Akira Ishikawa.

El Dr. Ishikawa, nació en Japon en 1915, su concepto es conocido como "Calidad Total y su Control". Cabe mencionar que el creador real de este concepto es el doctor A. V. Feigenbaum, pero Ishikawa lo llevo a la practica, ademas de ser el creador de los circulos de calidad y el diagrama de causa y efecto.

El Dr. Kaoru Ishikawa explica que el control de calidad solo es aplicable cuando la gerencia se compromete al desarrollo de este, y todo el personal se responsabiliza del auto-control, eliminando así la inspección.

La adopción de la filosofía del control de calidad, presupone el mejoramiento del ambiente de trabajo, reducción de costos y obtención de ventajas competitivas en los mercados en los cuales nuestros productos compiten.

Para Ishikawa, la implantación de la calidad total se logrará con un cambio conceptual de la gerencia clasificando este cambio en siete categorías las cuales son:

1. **Primero la calidad, no las utilidades a corto plazo.** Las organizaciones a través de su gerencia, deben de buscar primero la calidad, al orientarse de esta forma disminuye los defectos al igual que los procesos, los productos poseen calidad; calidad que gana la confianza de los clientes, aumentando la ventas y como consecuencia las utilidades; todo esto es un proceso a largo plazo.
2. **Orientación hacia el consumidor.** La base de este principio se fundamenta en que las empresas deben fabricar productos que los consumidores deseen y compren gustosos. Es decir, debemos colocarnos en el lugar de los consumidores escuchando los puntos de vista y sugerencias que tengan.
3. **El proceso siguiente es su cliente.** La importancia de este punto se encuentra en empresas en donde el seleccionismo es fuerte. La alta gerencia tiene 2 tareas:
 - a) Consiste en trabajar como gerencia, trazando planes y sometiendo propuestas al presidente y gerente de la organización.
 - b) Consiste en actuar como personal de servicio, sus miembros deben de considerar a las divisiones de primera línea tales como: Diseño, fabricación y mercadeo, como el proceso siguiente y prestarle sus servicios.
4. **Presentación con hechos y datos. Empleo de métodos estadísticos.** En una organización los hechos son importantes y deben de ser reconocidos con claridad, para poderlos expresar con cifras exactas y utilizar métodos estadísticos para analizarlos.

5. **Respeto a la humanidad como filosofía gerencial.** Al implantar el control de calidad en toda la organización, la gerencia debe normalizar todos los procesos y procedimientos y luego delegar autoridad en los subordinados permitiendo que estos aprovechen el total de las capacidades.
6. **Gerencia interfuncional, comites interfuncionales.** Este tipo de industria es el que ha funcionado en Japon, tiene una fuerte vinculación vertical de arriba hacia abajo, ademas de poseer comites interfuncionales de apoyo que suministran la trama necesaria para fomentar las relaciones a lo ancho de la empresa y hacer posible el desarrollo responsable de la garantia de calidad.
7. **El control de calidad en toda la empresa y mejora de la tecnología.** Para el doctor Ishikawa, las metas para el control de calidad, en las empresas, debe ser: Dividir racionalmente sus utilidades en tres partes, entre los consumidores, los empleados y los accionistas a fin de mejorar la vida del país.

3.4.2.5. William E. Conway

El fué influenciado directamente por Deming, dado que trabajo 3 años con el en Nashua Corporation y desde 1983 cuenta con su propia firma. Conway ofrecio seis puntos para mejorar la calidad.

1. **Habilidades de relaciones humanas, concerniente al compromiso de la administración para lograr en toda la compañía la motivación y el entrenamiento para lograr mejoras.**
2. **Encuestas estadísticas para obtener información sobre consumidores, empleados, tecnología y equipos.**

3. Técnicas estadísticas sencillas para obtener graficas y diagramas claros para detectar fallas o deficiencias, y conocer el avance o soluciones.
4. Control estadístico del proceso industrial o no industrial, para detectar y disminuir variaciones.
5. Utilización de la imaginación.
6. Ingeniería industrial, todo lo relacionado a técnicas comunes, simplificación del trabajo, estudio de métodos, disposición de la planta y manejo de materiales para obtener crecimiento.

3.4.2.6. Masaaki Imai.

Masaaki Imai define la clave de la ventaja competitiva japonesa como la utilización de la estrategia de KAIZEN, que significa mejoramiento, traducido en mejoramiento continuo de la vida personal, familiar y social de la vida de los trabajadores.

Cuando KAIZEN se ocupa en el lugar de trabajo, significa un mejoramiento continuo que involucra a todos: Gerentes y trabajadores por igual.

Otra de las características de KAIZEN es la utilización de la administración orientada al proceso en lugar de la administración orientada a los resultados ocupada en occidente.

Capítulo IV
Caso Práctico

Capítulo IV Caso Práctico

4.1. Historia y Filosofía de HP

Historia de la Empresa.

En el año de 1939, William H. y David P. fundaron en la cochera de la familia Packard lo que hoy es HP Company. Ellos desarrollaron su primer producto, un oscilador de audio tipo RC, el cual fue usado por Walt Disney para realizar los efectos de sonido de la película Fantasia.

Así inicio lo que hoy es esta compañía. De un producto inicial que fue el oscilador de audio, HP hoy en día fabrica más de 5,000 productos, desde computadoras, calculadoras e instrumentos y sistemas de prueba y medición electrónica, hasta productos médicos electrónicos e instrumentos analíticos.

Esta compañía, con sede en Palo Alto California, contaba en 1990 con más de 90,000 empleados, plantas de investigación y manufactura en 12 países, y un gran número de centros de distribución y ventas en más de 50 países.

En el año de 1966 esta empresa establece oficinas de ventas en la Ciudad de México, dando origen a HP de México, dependiente de operaciones intercontinentales (INTERCON).

Ante la creciente demanda de productos de HP se decide establecer en el año de 1982 una planta de manufactura en México, eligiéndose como sede Guadalajara; hoy en día cuenta con varias líneas de producción que elaboran computadoras personales, terminales, impresoras y mini computadoras. Desde Guadalajara se exportan productos HP a todo el mundo.

La calidad tiene una larga tradición en ya que desde los primeros días los fundadores de la compañía querían una medida extra de calidad en cada caja que se embarcara. Como Bill decía: "Uno de nuestros objetivos básicos era desarrollar una reputación de calidad, tanto en ingeniería como en el equipo que se produce. Los clientes vendrán porque sabrán que les suministraremos una alta tecnología que sea duradera y confiable. Nuestra primera estrategia de calidad fue test - fix - test: Un demandante círculo de ingeniería de producto que quite la mala hierba que este latente dentro del producto y que pueda causarle problemas a los clientes."¹

¹ The HP Way. David Packard. Harper Business 1995

En la década de los 70's y principios de los 80's se aprendió de los japoneses acerca de un mejor camino para diseñar y producir productos de calidad. A este experimento se le llamo YHP el cual gano el premio Deming en 1982 por su aplicación sistemática de control total de calidad (TQC). TQC fue el mejor, ya que se enfoco sobre problemas de prevención automática de los procesos y fue dirigida por la gerencia, algo que dependía de inspecciones y evaluaciones. Se tuvo una gran impresión por los resultados que presentaron los procesos de archivos y embarque de YHP, así que se inicio una campaña para aplicar el TQC en todas las operaciones. Se formaron equipos de trabajo sin interrupciones que improvisaron proyectos los cuales revolucionarian la forma en que trabajaban con proveedores y con clientes. La TQC es desde el interior de la organización, entre otras cosas, se redujo el número de defectos que detectaban los clientes en los productos.

Hoy la compañía esta evolucionando para ayudar a que la información de los aparatos sea simple en los instructivos y en las listas de precios de instrumentos y computadoras. Esto es porque se necesita satisfacer las necesidades de los clientes, quienes quieren productos que sean más faciles de usar y de comprar que los productos del pasado.

Con el proposito de cumplir las nuevas necesidades del cliente, TQC ha evolucionado y se ha convertido en lo que ellos llaman Total Quality Management (TQM) (Administración de Calidad Total), el cual es un sistema que integrara y alineara a la organización entera a una entrega de un valor superior.

Valores de la organización

Los valores estan basados en creencias que guían el comportamiento de la empresa para el logro de sus objetivos y la relación que está tenga con sus clientes, accionistas y publico en general. Estos valores que se promueven son:

Respeto y confianza en el individuo. Se aborda cada situación con la creencia que la gente quiera hacer un buen trabajo y el cual seguramente sera hecho, si se les da las herramientas y el apoyo apropiado. Se atrae y se selecciona gente sumamente capaz, que sepa innovar y se les reconoce sus esfuerzos y contribuciones a la compañía. La gente contribuye en forma entusiasta y comparte el éxito que ellos mismos hacen posible.

Enfoque de logros y contribuciones a los más altos niveles. Los clientes esperan que los productos y servicios sean de la más alta calidad y larga vida. Para lograr esto, toda la gente, en especial los gerentes, deben ser líderes que generen entusiasmo y que respondan con un 2o.

esfuerzo para satisfacer las necesidades del cliente. las técnicas y prácticas gerenciales que actualmente son efectivas, el día de mañana podran ser obsoletas. Para permanecer en primer plano en todas sus actividades, la gente debe estar siempre buscando nuevas y mejores formas de hacer su trabajo.

Manejar el negocio con integridad. Se espera que la gente sea abierta y honesta con su comportamiento para ganarse la confianza y lealtad de otros. Se espera que toda la gente se una a los niveles de ética del negocio y deben de entender que nada que no cumpla con estos niveles, es aceptado. Como materia práctica, la conducta ética no puede asegurarse en las políticas y códigos. Estas pueden ser parte integral de la organización, fomentada por una profunda tradición que sea heredada de una generación a otra.

El logro de los objetivos comunes es a través de trabajo en equipo. Se reconoce que solo a través de una cooperación efectiva entre las organizaciones y dentro de ellas, se pueden alcanzar los objetivos establecidos. El compromiso es trabajar como equipo mundial para cumplir con las expectativas de los clientes y otros que dependan de la organización. Los beneficios y obligaciones emanados de la empresa son compartidos entre todos los empleados.

Se alienta la innovación y flexibilidad. Se crea un ambiente de trabajo que apoye la diversidad de los empleados de la organización y sus ideas. Se procura que los objetivos en conjunto sean claramente fijados, acordados y le permitan a la gente flexibilidad para trabajar, con sus propios métodos en dirección a las metas. La gente HP debe de asumir su propia responsabilidad y automotivarse para mejorar sus habilidades y capacidades a través del continuo entrenamiento y desarrollo. Esto es muy importante para la empresa, y en especial en el área técnica, donde el índice de progreso es rápido y se espera se adapte al cambio.

Objetivos Corporativos.

Los objetivos corporativos son la base de los principios para la toma de decisiones que hace la gente.

Utilidad.

Lograr suficiente utilidad para financiar el crecimiento de la compañía y proveerla de los recursos necesarios para lograr los demás objetivos corporativos.

Cientes.

Proveer productos y servicios de la más alta calidad que proporcione la más alta satisfacción para los clientes con el fin de ganar y mantener su lealtad y respeto.

Campos de interés.

Participar en aquellos campos de interés que enriquezcan la tecnología y cartera de clientes, que ofrezcan oportunidades para seguir creciendo, y que permitan hacer una necesaria y provechosa contribución.

Crecimiento.

Permitir que el crecimiento de la organización sea limitado únicamente por las utilidades y la habilidad para desarrollar productos que satisfagan las necesidades reales de los clientes.

Gente.

Ayudar a que la gente comparta los éxitos de la compañía, proveer de seguridad en la contratación basada en su desempeño, ofrecerles un seguro y placentero ambiente de trabajo, reconocer sus logros individuales y ayudarles a tener un sentido de responsabilidad en su trabajo.

Administración.

Fomentar la iniciativa y la creatividad, permitiendo una gran libertad de acción individual en lograr los objetivos bien definidos.

Ciudadanía.

Brindar beneficios a la comunidad con las obligaciones económicas, intelectuales y sociales para cada nación, en cada comunidad en la cual se opere.

Valores perdurables a través del tiempo.

La evolución del estilo de la compañía se inició en los primeros años, Bill H. y David P., 2 ingenieros de la universidad de Stanford, combinaron en sus ideas de productos, un único estilo gerencial y formaron una sociedad de trabajo.

Después de muchos productos exitosos, y una rápida expansión organizacional en 1957, ellos y sus gerentes clave lograron establecer y formalizar el conjunto de objetivos corporativos fundamentales, nos indican como deben cumplirse los objetivos que permanecen como la base de algo especial: El estilo de la compañía de como dirigir los negocios.

Desde la fundación de la empresa en 1939 las expectativas del cliente han aumentado, las condiciones del mercado han variado y el personal ha respondido con procesos y herramientas para satisfacer esas necesidades. Nuevas leyes y cambios en expectativas sociales, han llevado al personal a formular nuevas alternativas y anticiparse a las necesidades del futuro. Cada uno de estos cambios han retado al personal para brindar calidad en los productos y servicios.

Los valores organizacionales y los compromisos para cumplir los objetivos corporativos, indican como deben aplicarse las prácticas y estrategias. Hoy, la práctica de MBWA -(las siglas MBWA significan Managing By Wondering Around) que es una práctica informal la cual consiste en mantenerse al día con los empleados y actividades de la entidad a través de una comunicación informalmente estructurada. Respeto y confianza en los empleados, es el reflejo de esta práctica al reconocer contribuciones y escuchar ideas e inquietudes. -y de política de puertas abiertas- que es la seguridad de que no deben resultar consecuencias adversas de plantear temas responsablemente con gerentes o empleados. La confianza y la integridad son muy importantes en la política de puertas abiertas-, entre otras, serán posteriormente sustituidas por otras las cuales ayudaran a enfrentarse a los cambios ambientales en que se encuentren.

4.2 Organización IIP

La organización esta integrada principalmente por los departamentos de Ventas, Calidad, Manufactura, R & D (Research and Development), MIPO (México International Procurement Office), principalmente ya que toda la organización es muy compleja dado el gran número de sucursales con que se cuenta.

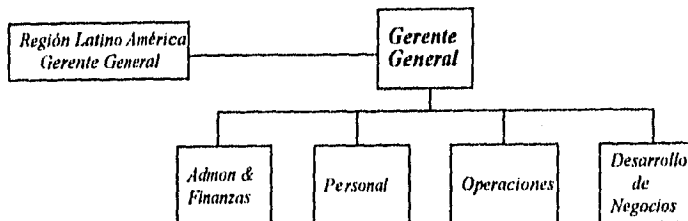
Calidad

El departamento de calidad funciona a nivel Staff y le reportan directamente al gerente general en México. Se encuentra integrado por un director de calidad, por un gerente de calidad y por un asistente, a los cuales les reporta toda la organización.

Ventas.

La organización de ventas inicio sus operaciones en el año de 1966 con el proposito de proveer al mercado mexicano los productos y servicios de alta calidad y tecnología.

Ventus



Actualmente la organización de ventas esta integrada por las siguientes áreas funcionales.

- **Operaciones:** Esta organización incluye las funciones de ventas, soporte de sistemas, ingeniería de aplicaciones y mercadotecnia
- **Administración y finanzas:** Con funciones tales como contabilidad, servicios comerciales, finanzas, servicios generales y sistemas de información.
- **Personal:** Con las funciones de capacitación y desarrollo, reclutamiento y selección, compensaciones y beneficios, y administración de personal.
- **Desarrollo de negocios:** Incluye la funciones de relaciones con gobierno, relaciones externas y calidad.
- **América Latina:** Se encarga de todas la operacioner referentes con Latinoamérica.

Manufactura.

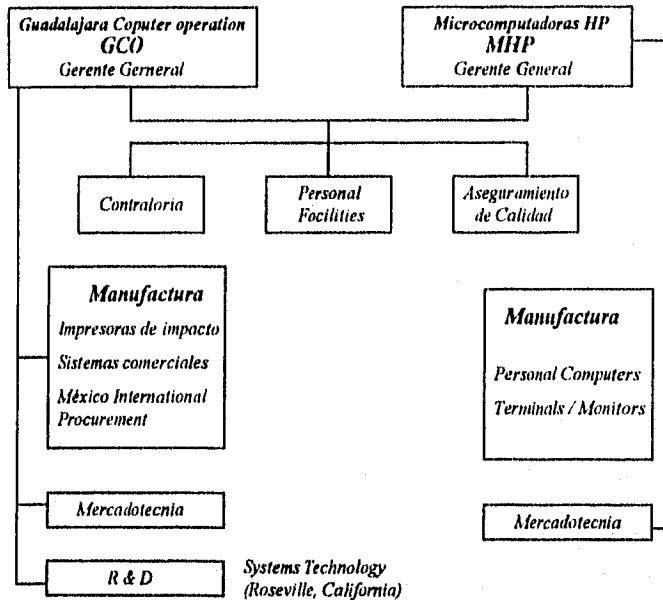
La compañía en Guadalajara esta compuesta por 2 organizaciones independientes entre si:

- GCO (Guadalajara Computer Operation).
- MHP (Microcomputadoras HP).

GCO inicia sus operaciones en Octubre de 1982; actualmente cuenta con líneas de producción que elabora:

- **Minicomputadoras.** Este producto se exporta a Canada, América Latina, Australia y el resto del mundo.
- **Impresoras de Impacto.** Estas se venden al mundo entero.
- **Accesorios para impresoras.** Dichos artículos se comercializan en todo el mundo.

MANUFACTURA



MHP Da inicio a sus operaciones en Mayo de 1984. A la fecha produce artículos tales como:

- Microcomputadoras: Las cuales se venden en México y se exportan a Latinoamérica.
- Terminales: Dichos productos se comercializan en México, America Latina y Europa.
- Monitores: Se venden en México, se les envia a Estados Unidos y America Latina.
- Accesorios para microcomputadoras: Estos productos se venden a todo el mundo.

Existen ademas otros departamentos que dan servicio a las 2 entidades:

- Departamento de contabilidad, finanzas y sistemas.
- Departamento de personal.
- Departamento de control de calidad.
- Departamento de trafico.

Tambien se cuenta con 2 departamentos que ofrecen su servicio a las dos entidades, pero que reportan a otra parte de la organización estos departamentos son:

R & D.

El departamento de investigación y desarrollo que se encuentra en Guadalajara, reporta directamente al laboratorio de sistemas generales en Roseville, Cal. La interrelación entre el laboratorio y las dos entidades de manufactura en Guadalajara es en realidad poca, pero no se descarta la posibilidad de que en el futuro esta sea más estrecha y el laboratorio diseñe y desarrolle productos a ser manufacturados ya sea por GCO o MHP.

Durante 1990 y 1991 el laboratorio diseño y desarrollo subsistemas (memorias, unidades de proceso) para las computadoras con la nueva PA-RISC que se piensa introducir al mercado en un futuro proximo. Estos productos se manufacturaran ya sea en Puerto Rico o en Roseville California.

MIPO

El corporativo establecio en México la oficina de compras internacionales (MIPO por sus siglas en ingles) en el año fiscal de 1986. La misión de MIPO es proveer a la corporación el acceso a los productos de mayor tecnología, calidad, respuesta, entrega y costo, mientras se incrementa el nivel de exportaciones del país. Despues de revisar extensamente la base disponible de proveedores, MIPO desarrollo su estrategia para el crecimiento en compras y en negocios.

MIPO es una organización completa que proporciona los sig. servicios.

- Cotizaciones
- Procesamiento de ordenes
- Administración de proveedores (Vendedores)
- Coordinación logística
- Soporte a clientes
- Aseguramiento de la calidad

La oficina esta integrada con personas bilingües. El Staff es eficiente y bien preparado en aspectos importantes del ambiente de compras internacionales. El Staff de ingeniería tiene experiencia en manufactura, control de calidad y regulaciones de seguridad. En el año de 1989 MIPO embarco 8.2 millones de dolares y en 1990 se embarcaron casi 9 millones de dolares.

El nuevo programa de la economía mexicana, la selección de proveedores profesionales y la experiencia y el entusiasmo del Staff de este departamento, apuntan que hay un brillante futuro para Mipo y México.

4.3. Reglamento.

4.3.1. Comportamiento con HP

Aunque los empleados generalmente son libres de comportarse en las transacciones comerciales y financieras personales, esta libertad no es ilimitada. Todos los empleados tienen el deber de evitar situaciones en las que su lealtad pueda quedar dividida entre los intereses de la organización y los intereses propios. En este aspecto, todo empleado deberá evitar aún lo aparentemente impropio. Ya que no es posible mencionar todas las situaciones catalogadas como conflictos, a continuación se mencionan algunas de ellas:

Empleos externos u otros negocios. Ningún empleado debe aceptar empleo o llegar a estar involucrado directa o indirectamente como un contratista independiente, asesor o de otra manera con cualquier competidor, cliente o proveedor de HP, sin antes tener la autorización por escrito de su gerente general.

Intereses financieros en otros negocios. Los empleados no deben tener intereses financieros con ningún cliente, proveedor o competidor, que pudieran provocar lealtad dividida ni aún en apariencia.

Comportamiento en negocios HP. Ningún empleado puede realizar un negocio con un miembro de su familia, un individuo o con una organización en la cual el empleado o su familia estén asociados, sin antes obtener la aprobación escrita de su gerente general.

Reportando conflictos potenciales. Todo empleado debe reportar por escrito rápidamente conflictos actuales o potenciales de interés a su gerente general; a su vez el gerente general revisará el asunto y notificará la posición de la compañía por escrito. La aprobación no será otorgada a menos que esto no interfiera ni con las actividades del empleado ni que dañe a la compañía o a su reputación.

Pagos que se reciban de terceras personas. Los empleados y los miembros inmediatos de sus familias no deben aceptar ningún regalo, pago, préstamo u otro favor de clientes, proveedores o competidores.

4.3.2. Manejo de Información Interna.

Toda documentación es propiedad de la compañía por lo tanto no debe revelarse fuera a menos de que este debidamente autorizada para ser publicada. Todos los empleados deben asegurarse que la información clasificada como confidencial o de propiedad, este protegida para que no sea revelada al exterior sin la debida autorización.

4.3.3. Guías de información confidencial.

Se han establecido las guías específicas para marcar y manejar información sensible. Estas guías establecen 4 clases de información sensible.

1. **Uso privado.** Se utilizan solamente para documentos generados por la gerencia al tomar mayores decisiones que no deben de ser reveladas fuera de la organización.
2. **Confidencial.** Se utiliza para documentos cuya revelación podría dañar los intereses de la organización
3. **Solo uso interno.** Se utiliza para los documentos que tendran una amplia distribución, pero son considerados sencibles.
4. **Propiedad de HP.** Se utiliza para documentos que contienen información del propietario y que puede estar disponible para vendedores, contratistas y otros proveedores.

4.3.4. Información propiedad de HP de producto o de proceso.

La revelación de información sobre productos y procesos existentes, nuevos o propuestos pueden perjudicar sustancialmente la posición competitiva y por esto arriesgar los esfuerzos de investigación y desarrollo. Dentro la distribución de dicha información debe limitarse a empleados con la necesidad de saber más información debido a su trabajo. Por ninguna circunstancia, esta información debe salir de las instalaciones de la empresa o ser revelada a terceras personas sin la previa autorización del gerente responsable del departamento.

4.3.5. Uso y revelación de información interna.

Ningun empleado podra discutir asuntos de la compañía con otros a menos de que la información sea tema del dominio público o si el asunto esta dentro de la asignación del empleado y de ser así solo dentro de los límites de confidencialidad impuestos sobre una transacción particular. Los empleados que posean información interna sobre la compañía no pueden comerciar legalmente con acciones de la misma o recomendar la compra-venta de valores.

4.3.6. Disputas legales.

Los empleados involucrados en juicios u otras disputas legales, necesitan abstenerse de comentarlos ya sea con personas externas o con otros empleados que no tengan aprobación previa del departamento legal.

4.3.7. Obtención de Información de la Competencia.

Métodos.

La compañía debe estar bien informada de los desarrollos de la competencia y tiene derecho a revisar toda la información pública concierne a productos de la competencia. La compañía no puede intentar adquirir por medios impropios, secretos comerciales de un competidor u otra información confidencial o de propiedad, incluyendo datos de instalaciones, capacidad de manufactura, desarrollos técnicos o clientes. La organización no puede utilizar asesores para adquirir información por métodos impropios.

Material confidencial.

Los empleados no deben recibir o revisar ninguna información de la competencia sobre propuestas o productos sometidos en bases de oferta cerrada, o bajo otras circunstancias que indiquen que la información deba ser manejada como confidencial.

Comentarios Sobre Competidores.

Es política enfatizar la calidad de sus productos y abstenerse de hacer comentarios despectivos o de sembrar duda sobre la competencia y sus productos. Si se hacen declaraciones concernientes a un competidor y sus productos, estas deben ser justas, objetivas y completas.

Publicidad.

Toda la publicidad debe cumplir con las guías y políticas de publicidad y promoción de ventas. Cualquier comparación con productos de la competencia debe ser justificada con datos actuales y justos antes de que esta sea publicada.

Prácticas específicas.

Los empleados deberán observar las sig. reglas cuando comenten sobre un competidor o de sus productos:

1. No comentar sobre la reputación o las prácticas comerciales de un competidor.

2. Vender en base a las capacidades de la compañía, su tecnología y los beneficios que puede obtener el cliente y no en base a las deficiencias de un competidor.
3. No hacer ninguna declaración sobre especificaciones, calidad, utilidad o valor del producto de un competidor a menos que la declaración se base en información recientemente publicada por el competidor u otros datos objetivos.
4. Evitar referirse a los problemas o puntos débiles del competidor.
5. No hacer reclamos sin fundamento.

4.4 La Calidad en HP

4.4.1. Filosofía de HP

Una definición de calidad no se maneja como tal, la calidad la define el cliente porque depende del producto que la empresa le ofrezca, si este pueda satisfacer sus necesidades o no. Por dar alguna definición que se tenga de calidad sería la de entregar y satisfacer las necesidades de los clientes, para la empresa no es hacer las cosas bien, no es el slogan del día de la calidad o de todos con la calidad; lo que busca la empresa es inculcar a la calidad como una filosofía o como una forma de vida.

La calidad ha ido evolucionando dentro de esta empresa porque poco a poco el personal emplea tecnicismos más enfocados a la calidad, los cuales hace seis años no utilizaba.

En todo tipo de calidad buena o mala se necesita saber ser líder (ejemplo Hitler porque el era un líder absoluto aunque empleo ese liderazgo en cosas negativas) para poder llevar a la empresa por el camino de la calidad. Como gerente, se debe de liderar a mucha gente y los subordinados frecuentemente se acercan a preguntar como hacer las cosas y uno debe de tener la mente más clara y abierta que ellos.

Se concibe a un líder como una persona que enseña con el ejemplo, que explica el porque se hacen las cosas y una vez que quita piedras del camino, no las vuelve a poner; ya que hay jefes que quitan las piedras del camino y las vuelven a poner, o simplemente no las quitan porque ese es su estilo y ellos piensan que son unos buenos "líderes". En el corporativo se trata de manejar el liderazgo como tal.

Las firmas no tienen el menor impacto, y se piensa que ni siquiera gracias a estas se gana el respeto de la gente. El respeto se lo gana cada quien con el trabajo que realiza. En la compañía no se necesita ningún papel firmado que autorice por ejemplo un viaje, cada quien lo puede

autorizar y obviamente esto no es muy bien visto por personas externas a el corporativo, pero lo que no se sabe es que en la compañía se cree y se confía en la gente.

En el cooperativo no hay juntas de calidad, hay juntas de staff de dirección, cada 15 días, todos los viernes por las mañanas y a veces se presentan algunos puntos concernientes a la calidad. Hay una junta cada 6 meses y es de todo el departamento de calidad y ahí se presenta lo que se ha hecho, y cuales han sido los resultados. Hay otras juntas que son de información para empleados, en estas a veces se tocan puntos de calidad..

HP ha elaborado una serie de puntos de calidad que deben de seguir los empleados:

- Cumple con tus tareas y compromisos a tiempo.
- Contesta el telefono a la primera, comportate, se amable.
- Toma la palabra de emergencia como emergencia como emergencia, urgente como urgente.
- Práctica la filosofía.
- Llega preparado a las juntas, y sal con acciones.

El departamento de calidad, no es responsable de la calidad de la compañía, ya que cada quien es responsable de la calidad con que realice sus actividades; este departamento es responsable de detectar necesidades, de retroalimentar a la gerencia y visualizar programas a futuro.

Debemos de señalar que se concibe metas y objetivos; el objetivo es un enunciado de objeto y consta de 3 partes: 1. Una dirección la cual es hacia donde se quiere llegar. 2. Un indicador de calidad, en el que se establece que es lo que se quiere mejorar, reducir o aumentar. 3. Siempre se refiere a un proceso. Se debe tener un parametro de medición que es por ejemplo:

El valor inicial (bajar de peso seria el objetivo, el parametro de medición es en kilos o en medidad y la meta es bajar 5 kilos).

Pero una meta es un parametro de ese objetivo (en el ejemplo serviría para que se pueda ver si se esta bajando de peso; otra estrategia, sería dejar de comer alimentos que engorden), por lo que una meta es a lo que se quiere llegar; la estrategia es como vas a realizar las cosas, para poder alcanzar dicha meta; y el objetivo es lo que se tiene que hacer. Con esto se enfocan mucho para que la gente este enterada en que estan trabajando, o sobre que estan trabajando.

Una vez al año se hace una medición del desempeño de toda la gente, en esa valuación, la primera parte, dice cuales son los objetivos que se cumplieron durante el año, con esto se presentan dos situaciones: O las personas establecieron sus objetivos desde el principio; o cuando se llega a la evaluación ahí se establecen, lo cual es lo peor que puede suceder, al menos el empleado se da cuenta de para qué tenía que trabajar.

En esta empresa, tanto los empleados como los supervisores fijan sus propios objetivos por ejemplo, los objetivos del gerente de calidad los toma o vienen del Joshin, porque de ahí es de donde viene la estrategia; Un de los objetivos es el desarrollo financiero, ya que aquí se tienen que manejar ordenes correctas con cero errores, entregar al cliente el producto o servicio a tiempo, tener un inventario de acuerdo al volumen de negocios que se tienen, o no tener mucho dinero en el inventario estatico; Otro de los objetivos es con el personal de la compañía, es el desarrollo del personal; Un tercer objetivo esta enfocado a la calidad, el cual es en si el sistema de calidad, que es auditado por el corporativo de sistemas de calidad.

La filosofía de calidad que se utiliza en México, es similar a la que se ocupa en Brazil o en Francia, ya que esto viene del corporativo, nada más se debe de adecuar a ciertos aspectos los cuales solo se dan en el país del que se trate (por ejemplo, aquí en México la costumbre de llamar a la gente de compadre o amigo), pero hay cosas que llegan tal cual y que se deben de aplicar como las estipula el corporativo..

Para la compañía, es mejor no imponer un slogan como se hace en algunas otras empresas, por que un slogan lo consideran que es de dientes para fuera. Ellos definen la calidad por ejemplo: la calidad es una filosofía de trabajo de enseñar con el ejemplo, de esta forma se puede demostrar que hay calidad en una empresa; si la empresa establece un slogan y no pone el ejemplo, el slogan no sirve para nada, ya que solo es ficticio. El slogan existe en muchas empresas, pero se piensa que es una mala práctica, por eso no lo emplean; para mucha gente la calidad es checar tarjeta y llegar temprano, premios individuales como el de puntualidad, al mejor empleado, al gerente del mes, etc.; esto se aplica en McDonalds, pero no por eso es bueno, al contrario se considera que es malo porque desde el punto de vista psicologico, siempre va a ver una persona que va a resaltar y entonces, o existe un trabajo en grupo y equipo, o no existe. Cuesta mucho trabajo difundir todo lo anterior, pero se esta trabajando constantemente en ello.

La calidad es es una conducta, no es otra cosa, la gente esta bien enfocada a hacer las cosas bien y a gusto, pero si uno no les dice correctamente lo que deben de hacer, lo hacen mal y

entonces se estara perdiendo el tiempo, es por esto que es recomendable decirle al personal que y como deben de hacer su trabajo.

Lo que se intenta es que la gente ataque las cosas de raíz, que no sean superficiales, mucha gente (gerentes por ejemplo) dice que es muy buena porque resuelve muchos problemas, pero ¿No sería mejor si evitara dichos problemas? o sea, porque al resolver un problema, significa que no se hizo bien un trabajo, no se logro que la gente que rodea al gerente, hiciera bien las cosas, con un objetivo bien definido. Este es el tipo de filosofía que se tiene, la cual cuesta mucho trabajo, tiene mil y una barreras, y malas costumbres en contra; pero ese es el reto que se tiene en calidad, en la dirección y en la gerencia.

4.4.2. Sistema de Calidad

La calidad en si no es un sistema difícil de implantar, ya que como tal el sistema es sencillo pero lo que dificulta dicha implantación y desarrollo es el que no toda la gente sabe escuchar lo que se le dice.

Cuando se va a planear el sistema, en este caso, nos encontramos que ellos reciben esquemas de Estados Unidos, en la que viene toda la información posible y el primer paso es que la alta gerencia o la dirección deben estar completamente convencidos ya que ellos son los que van a respaldar el sistema; deben estar convencidos de que se va a hacer un esfuerzo muy grande y que de ellos va a depender el éxito o fracaso; cuando se ha logrado dicho convencimiento, los pasos siguientes son mas sencillos.

De lo anterior, nos encontramos con que inicialmente este sistema de calidad fue impuesto, y se busco involucrar al personal hasta que llego el momento en que la mayoría estuvo dentro del sistema y entonces los que estan fuera del sistema se ven forzados a entrar.

Se utiliza un sistema llamado Joshin, con el cual se fijan los objetivos. Este sistema es japonés que consiste en que el corporativo establezca la situación que se esta viviendo y el objetivo para poder mejorar la situación. De este objetivo salen metas y se fijan estrategias y de cada estrategia se tienen parametros para medir que también o que tan mal estan las estrategias para poder cambiarlas; toda esta evaluación es a nivel gerencial y este nivel, trasmite este proceso (valuación de objetivos) a todas las áreas que a él le reporten (sectores de ventas, personal, calidad, comunicación, etc.), estableciendo sus objetivos con los cuales se pueda lograr lo que el director quiere; de este punto, todo baja en cascada, hasta el último nivel del organigrama.

En esta empresa hay de todo tipo de gente, en lo que a preparación se refiere; hay gente con preparatoria, técnica, profesional, maestría, post-gradados, etc. pero lo principal es que se da una libertad muy grande en el trabajo, desgraciadamente no se cuenta con el tiempo suficiente para explicar como se deben de realizar las cosas cuando se dice que hay que hacer algo, y mucho menos le explican a uno para que se van a entregar las cosas. En otras palabras, al trabajador nunca se le dice: "Estas son tus actividades, los siguiente es de tal forma, y por eso lo tienes que hacer así, y lo anterior fue esto, y por esos te llega así". Todo lo anterior nunca sucede pero dentro de todo esto, existe una libertad de trabajo muy grande, esta libertad te abre la cabeza, por primaria o doctorado que se tenga, aunque el nivel de cierta forma si lo ayuda a uno mucho, obviamente el nivel de conocimientos que se tenga, es muy diferente de una persona que tiene maestría, o una universidad, a una persona de secundaria, porque le abre a uno un poco mas el panorama; con esto no queremos decir que solo por tener un título van a ser más, pero si se cuenta con más herramientas para sobre llevar las situaciones, ya que se conoce otro tipo de gente, en muchos casos se expresa uno un poco mejor, se cuenta con mejor ortografía y redacción, se esta más acostumbrado a leer y estudiar, pero esta libertad de trabajo les abre las puertas a los trabajadores; mientras que en las empresas anti-calidad existe un capataz, se dice yo soy el jefe, yo soy el gerente (abuso de autoridad). En la organización no se da tanto este tipo de situaciones, el ambiente de calidad que se ha creado, es un ambiente muy amigable, por principio se tiene que hablar de tu, lo cual es otra buena práctica que les ha dado muy buenos resultados; como en toda organización, existen niveles jerarquicos, pero aquí hasta el director general se le habla de tu sin ningún problema.

Quizá podríamos pensar que podría existir una renuencia por parte de los directivos y gerentes para con este tipo de trato, pero nos encontramos con que casi todos los directivos cuentan con más de 5 años laborando, por lo tanto ya tienen la filosofía del corporativo. En los directivos no existe tanta renuencia, existe más renuencia en la gerencia porque no se esta lo suficientemente preparado o maduro para olvidarse de sus paradigmas por pensarse que se esta en un nivel superior. Lo que se recomienda, es que se deba de creer en la gente, que se trate a la gente no como los trataron a ellos, sino como debe de ser.

Como en todas las organizaciones al integrar un sistema de calidad, se escatima en costos, pero lo importante es que toda la empresa es un sistema de calidad y dicho sistema es el conjunto de políticas, filosofías, reglas, procedimientos de todo lo que se tiene que hacer en las actividades para que se realicen de acuerdo a lo establecido y entregarle al cliente, lo que el cliente espera. Es así como se maneja el sistema, el cual esta constituido de varios engranes, algunos de los cuales se manejan solos y que en ocasiones se tienen que mover un poco para que alguien entre, pero en sí,

todos en conjunto, tienen que caminar. Por ejemplo se tienen sectores de ventas y funciones administrativas; los sectores de ventas son los que dicen por donde ir mientras que las funciones administrativas son el staff, son los que soportan muchas actividades para el sector de ventas, pero obviamente todos conforman la empresa y no se depende de una sola persona -ejemplo: Un sector de ventas depende del gerente de ventas pero este a su vez depende del gerente de ventas de otra sección-. Ellos se rigen por un presupuesto establecido anteriormente por el corporativo. El departamento de calidad, tiene un presupuesto el cual es "pagado" por todo el departamento de ventas, por lo que ventas tienen un presupuesto el cual debe de reducirse para así darselo al departamento de calidad. El porcentaje que se le da al departamento de calidad lo tienen que manejar muy bien y cualquier otra cosa fuera del presupuesto se le tiene que informar a ventas todo esto es para beneficio del cliente, ya que ellos son los que obligan a la empresa a mejorarse constantemente, entonces las cosas que solicite el cliente (que estén fuera de presupuesto), que se estén demandando en el mercado o que se vea que se van a necesitar en un futuro, se le tiene que pedir su autorización al Depto. de ventas.

La necesidad de implantar un sistema de calidad en la organización surge por el cliente, por el mercado, porque cada quien como cliente, se acostumbra a recibir un buen producto y un buen servicio ejemplo el caso de Domino's Pizza (servicio a domicilio). Llega un momento en que si no se entrega correctamente lo que el cliente solicito, ya no vuelve a comprar, pero hay algunos clientes como Telmex, Pemex, Hacienda que exigen certificados de calidad como el ISO 9000 u otras, y si no se cuenta con este tipo de certificaciones simplemente no se compra el producto, aunque sea el mejor; todo esto se rige por las leyes de oferta y demanda. Se debe de tener vision para adelantarse a este tipo de inconvenientes, para despues no trabajar bajo presión y no hacer las cosas mal por obtener un resultado determinado (como ejemplo en las escuelas donde hay estudiantes que van a la escuela por un diploma y otros que van a la escuela por aprender y el diploma les llega solo).

En cada sector se debe tener su manual de calidad y todo el personal debe tenerlo. Este manual consta de una portada en la cual tiene un No. o codigo de 8 digitos y es por zona geográfica (donde se emitió, departamento, sector o función, tipo de documento, No. de documento, etc.), posteriormente, se encuentra el indice que muestra el contenido del manual, despues se presenta como esta controlada la organización, como estan definidas las responsabilidades, la autoridad, quienes son autoridad, quienes no son autoridad, a grosso modo se presenta la historia y filosofía de la compañía en México, lo que es el HP way (estilo HP), lo que es función división, lo que es la política de calidad, cuales son los procedimientos claves del corporativo en México, cual es la filosofía de entrenamiento, que es el sistema de calidad, como

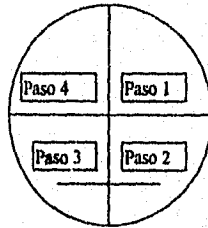
esta documentado el sistema de calidad, que es un documento, que es un proceso, glosario de términos, actividades macro de todo el personal (por ejemplo en un área de administración o de calidad, cual es la actividad macro, cual es la responsabilidad), y todo el mundo tiene acceso al manual.

Se hace una auditoria general cada año, por el corporativo y por ley cada dos años; se hace una encuesta a empleados donde todos tienen que contestarla y en la que se expresan los puntos de vista individual, hay preguntas de si o no, de tres o cuatro opciones, y preguntas abiertas. Hay una auditoria que se le hace al sistema de calidad, y esta se viene manejando cada 2 años, aunque se puede pedir o sugerir cada dos o 5 años, depende tanto del corporativo como de HP México.

4.4.3. Metodología de Calidad

La metodología de calidad la basan en el ciclo de Deming, el cual es un procedimiento valioso que ayuda a perseguir la mejora en cualquier etapa de un proceso; es un procedimiento para descubrir una causa especial que haya sido detectada por una señal estadística; el ciclo se basa en los siguientes cuestionamientos:

1. ¿Cuales podrian ser los logros más importantes del equipo de trabajo? ¿Qué cambios serian convenientes? ¿De que datos se dispone? ¿Se necesitan nuevas observaciones? Si es que si, planificar un cambio o un ensayo. Decidir como usar las observaciones.
2. Llevar a cabo el cambio o el ensayo decidido anteriormente, preferiblemente a pequeña escala.
3. Observar los efectos del cambio o ensayo.
4. Estudiar los resultados ¿Qué se aprendió? ¿Qué se puede predecir?



Posteriormente se procede a repetir el paso uno con los conocimientos acumulados, para despues repetir el paso dos y siguientes.

En resumen, la metodología de calidad consiste básicamente, en que se tiene que planear, de lo que se obtenga en la planeación, se tienen que plantear cursos alternativos a los problemas que se tienen (los cuales les llaman teorías de solución), se prueban y se tiene que estar monitoreando cuales son los resultados, cuales son las tendencias, esto es vital en una metodología de calidad para poder tener un control estadístico, ya que se ha comprobado que efectivamente las alternativas pueden dar el éxito que se busca entonces se pone en práctica lo que sería una implementación; pero esto no termina, porque siempre de esa implementación van a salir más cosas que todavía se pueden mejorar o simplemente puede cambiar el medio ambiente o las exigencias y entonces lo que se tenía ya no sirve, viéndose en la necesidad de volver a planear. Esto es el concepto que se llama el ciclo de Deming.

Esta metodología empieza por:

Primero para poder hacer lo de la planeación el grupo de trabajo tiene que entender cual es el objetivo; lo anterior es un gran error porque los grupos de trabajo nada más se dedican a resolver el problema, esto es porque no se tienen los objetivos claros y muchas veces la gente no sabe lo que se esta haciendo o probablemente la gente no ha hecho suyo el objetivo, y hay empleados que pueden estar buscando diferentes cosas y todo esto hace muy difícil que un grupo salga adelante. Lo que se debe de hacer en estos caso es establecer cual es el objetivo (el cual no sale espontaneamente), el objetivo se fija de acuerdo a lo que se esta necesitando, entonces para poder interpretar el concepto de mejora continua se tiene que saber que es lo que se esta pidiendo, buscando y pensando lo que los clientes quieren y no lo que la empresa quiere (este es un error que todas las compañías cometen: Pensar por el cliente).

Cuando el grupo tiene el objetivo (se sabe que es lo que se busca), debe de ser medible, claro y concreto, no debe de ser muy largo (para evitar que se les olvide a la gente), hay que establecer los mecanismos para medir si se esta mejorando o empeorando. Por razones obvias, todo esto debe quedar establecido en la planeación, porque de lo contrario, se inventa o se acomodan los mecanismos de medición a conveniencia de los resultados obtenidos.

Despues se tiene que saber como es el proceso, como se estan haciendo las cosas, por lo que hay que usar diagramas de flujo los cuales juegan un papel sumamente importante, y los cuales deben tener una nomenclatura estandar para que sean comprendidos con facilidad y en los cuales hay que poner las cosas tal y como son, y no como se quiere o se desea que sean; una vez que se tiene todo esto graficado, se precede a anotar las cosas que estan mal, pasos que se pueden anular, o tareas que estan duplicadas, o en ocasiones el proceso no esta mal y entonces esto permite ver en que parte del proceso se podría hacer una mejora.

Al presentarse el proceso, en una forma ordenada, dentro del grupo de trabajo pueden surgir varias ideas de como mejorar, pero en este punto, se debe de seguir un orden, poque de lo contrario se corre el riesgo de que alguien diga una buena idea y no sea tomada en cuenta, ni se haga por escrito. Posteriormente se pasa a un proceso de encontrar las causas que estan originando el problema, y es cuando se entra a lo que se le conoce como efecto o diagrama de pescado o diagrama de Ishikawa.

Para poder realizar un diagrama, lo primero que hay que hacer es tener una lluvia de ideas. Está debe de contener:

1. Deben de ser ideas que representen problemas reales (la lluvia de ideas no debe durar más de 15 minutos ya que despues de este tiempo, se comienza a inventar).
2. Se procede a eliminar las ideas que se repitan o sean parecidas, y así englobar las que tengan el mismo fin, pero no deben de ser tan genéricas. A continuación se deben de registrar en un diagrama de causa y efecto por categorías (materiales, gente, medio ambiente, herramientas, etc.) o sino se utiliza una clasificación denominada generales. Se tiene que cuidar mucho el hecho de que se deben de establecer causas y no efectos.
3. Se identifican aquellas causas que son las más probables y se utiliza el diagrama de Pareto, el cual nos dice que si se tiene por ejemplo un 80% de clientes, generalmente ellos realizan el 20% de las ventas, y a lo mejor el 20%, realizan el 80% de los ingresos. En la vida diaria, el 20% de las actividades, resuelven el 80% del trabajo que se tiene que realizar; lo importante de esta regla en cuanto a lo que estima el sistema de calidad es que no hay que resolver todo de entrada, sino que hay que arreglar el 20% de los problemas, lo cual dara el 80% de productividad.

Cuando se consiguen estos tres puntos, se procede a realizar una recolección de datos, se obtiene información de otros medios, y se elabora el proceso de la investigación. Con todos estos datos recolectados, se llega al diagrama de Pareto, a través del cual se obtienen muchas causas, pero en la recolección de datos, se da uno cuenta de que por ejemplo, en un curso que se imparte, vemos que la gente se duerme durante el mismo (se puede llegar a la conclusión en base a los datos y entrevistas de la gente del curso, de esto sucedio porque se trabajo hasta muy tarde el día anterior o simplemente, no tenia conocimiento del curso), siempre se pone primero la causa con mayor puntuación esto es, de la más a la menos importante.

Este diagrama ayuda a determinar donde se deben poner a trabajar, para poder resolver la mayor parte de los problemas "en calidad no se tiene que trabajar en todo, no se tiene que resolver

todo, simplemente se tiene que identificar que es lo que se tiene que resolver", ya de aquí, se identifica el problema y se propone una serie de soluciones para llegar a la "teoría de soluciones". Esto se tiene que documentar para que no se olvide y además puede ser que al final esto sea parte de la solución y se tenga que regresar a revisar casi todo, se tiene que probar esto para saber que este bien, y se entrena a la gente (esto es una parte vital) y además se mantiene un registro y un control estadístico. Finalmente se procede a la aplicación de las soluciones a las que se llegó.

4.4.4. Manual Corporativo de Calidad.

"Nuestro objetivo fundamental es construir una larga relación con nuestros clientes, una relación en la que prevalezca un respeto mutuo, por cortecia, integridad; por una ayuda de respuesta efectiva a las necesidades del cliente y sus asuntos concernientes, y por un fuerte empeño para proveer bienes y ser vicios de alta calidad"²

La compañía se pliega para satisfacer las necesidades de los clientes, ya que estos han sido una piedra angular de la filosofía de HP desde su fundación. En un principio, se reconocía que la esencia de la satisfacción del cliente era una mentira en el empeño global de calidad, lo cual se extendió en cada fase de los negocios de la misma.

Se ha aprendido con cuidadosa atención, que la calidad permite mantenerse y exceder las expectativas del cliente. Esto además tiene un directo y sustancial efecto sobre las operaciones de costo - beneficio. Haciendo un trabajo adecuado, a la primera vez, y haciéndolo consistente, se reducen costos y se contribuye a elevar la productividad. Para este fin, se enfocan los esfuerzos para el entendimiento, manejo y alineamiento del proceso clave, con las necesidades de nuestros clientes.

Si bien las especificaciones de uso para elevar las compras potenciales, varían entre los clientes y las situaciones, ahí hay un fundamental criterio para determinar el beneficio y el costo. El cliente compra el equipo para dirigir un negocio, o para satisfacer sus necesidades personales; para resolver un problema o mejorar un funcionamiento. Ellos evalúan el beneficio de cuán efectivo un bien o servicio satisface sus necesidades. De la perspectiva del costo al cliente, le afecta tanto el costo directo como el indirecto. Estos se incluyen dentro del precio de venta por lo que el cliente debe de considerar y asociar en el costo el tiempo y el esfuerzo para preparar un fácil entrenamiento de staff e integrar los productos existentes al sistema.

² Estraido de Hewlett Packard, objetivos corporativos del cliente

La calidad es entonces lo que se hace tanto individualmente como organizacionalmente, para asegurar que los productos y servicios tengan un valor superior. Esto acopla un proceso que sea capaz de entender las necesidades del cliente y responder a ellas. Estas son las herramientas que se necesitan para manejar e integrar lo que la organización requiera.

Vista Global de la estructura de calidad.

HP provee de una amplia gama de bienes y servicios, para una gran parte del mercado mundial. Porque las necesidades de los clientes, o lo que ellos esperan varía considerablemente de un mercado a otro. Se ha descentralizado estos sistemas de calidad para una mayor satisfacción de dichas necesidades. Las organizaciones (como grupos, divisiones y operaciones que directamente ayudan a evaluar los productos y servicios), tienen la autoridad y responsabilidad para establecer y mantener un sistema de calidad que se enfoque sobre necesidades específicas, y expectativas de los clientes y del mercado en general.

HP ha desarrollado un esquema de una guía y soporte de calidad en la organización, el cual es un esfuerzo para establecer sus sistemas individuales de calidad. Esto está compuesto por lo siguiente:

- Política de calidad y principios guías.
- Responsabilidades de calidad de la administración.
- Elementos de un sistema de calidad.
- Manejo de la calidad y revisión.
- Amplio soporte de la calidad en la compañía.

El esquema de calidad es intencionalmente amplio para proveer la flexibilidad necesaria para soporte a los diversos negocios y entrega de productos de alta calidad para sus clientes en los diversos mercados. Las políticas de calidad, los principios guías, y las estrategias de calidad proveen de una dirección común y un acercamiento para los sistemas de calidad individual. La amplia infraestructura de calidad de la compañía, procesos y programas de soporte de una parte de la implementación de los métodos de calidad y tecnologías.

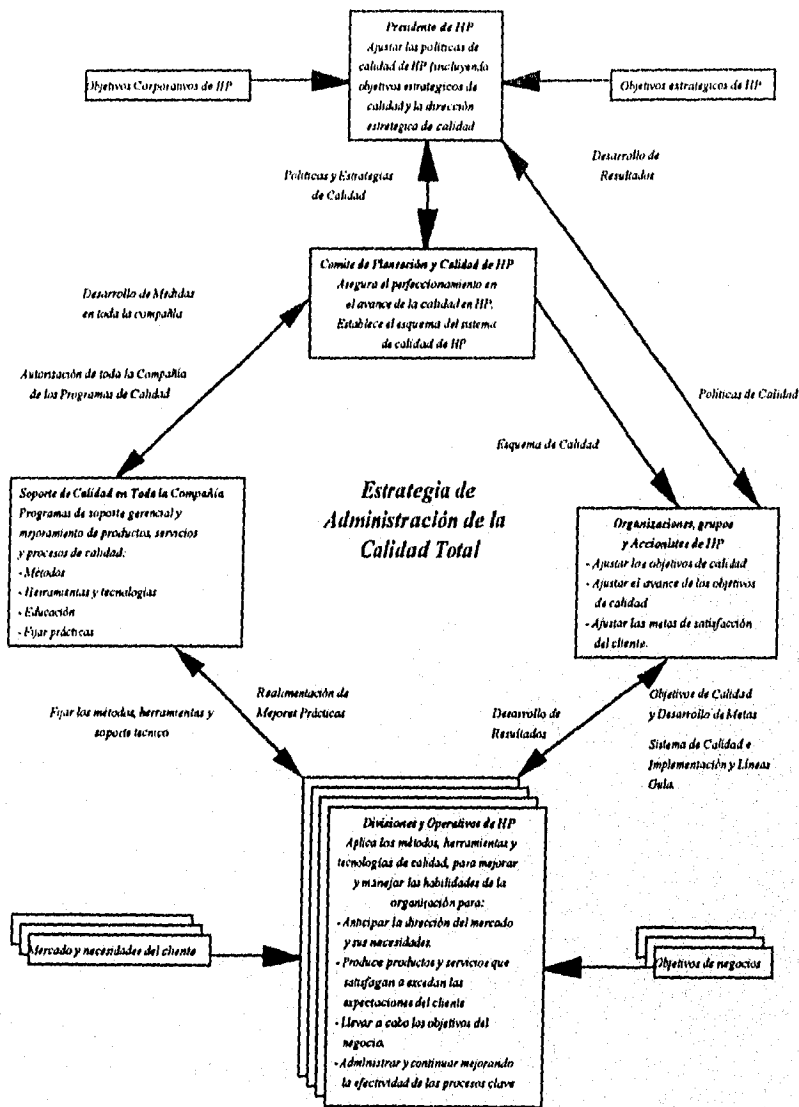


fig. 3

La fig. provee una vista del esquema de calidad. El presidente y el comite de planeación de calidad (P & Q Committee) ajustan las politicas y estrategias de calidad con la cual se tienen los fundamentos y recursos para soportar los programas y monitoriar el avance de calidad a nivel estrategico.

Un programa de calidad que abarque a toda la compañía, permite soportar los esfuerzos de cada organización para adquirir la experiencia, tecnología, métodos y herramientas para perfeccionar la calidad en los productos, servicios y procesos. Para centralizar estas funciones de soporte, la compañía es capaz de perseguir liderando cada iniciativa para obtener los resultados que se requieren.

Organizaciones y grupos de negocios, ajustan los objetivos, ajustan los objetivos de calidad para ellos mismos. Ellos establecen las necesidades de dirección y procedimientos para guiar el diseño y la administración de los sistemas de calidad de sus organizaciones.

Las divisiones y operaciones establecen sistemas de calidad para ayudar a que se este seguro de que los productos satisfagan las expectativas de los clientes. Así los sistemas de calidad ayudan a llevar a cabo negocios y objetivos de calidad. Los sistemas de calidad reflejan los principios de la TQM. Este provee los recursos, métodos, herramientas y tecnologías de las necesidades de la organización para soportar al producto y a los servicios de calidad. Así se asegura el continuo perfeccionamiento y la completa efectividad de la organización y la satisfacción del cliente.

El estilo HP: El estilo HP define a la organización por medio de los valores y objetivos organizacionales. Estos principios son los fundamentales para la filosofía gerencial, estrategias y prácticas la compañía.

Valores de organización: Los valores tienen una profunda creencia la cual gobierna y guía el comportamiento de la organización para encontrar sus objetivos y manejarlos unos con otros (clientes y accionistas entre otros). Los 5 valores de la organización que marca el HP way (el estilo HP) son:

- **Confianza y respeto para cada individuo.** Se aproxima a cada situación con el pleno conocimiento de que la gente quiere hacer bien su trabajo y lo hara. Dando las herramientas y el apoyo necesarios.

- *Alto nivel de realización y contribución.* Los clientes esperan de los productos y servicios, que sean de una alta calidad para proveer un valor duradero. Para poder alcanzar esto, la gente (especialmente los gerentes) deben de ser líderes que generen entusiasmo y respondan con un esfuerzo extra para conocer las necesidades de sus clientes.
- *Inflexible integridad en la conducta del negocio.* Se espera que la gente en cada nivel de la compañía, tenga los más altos estándares y éticas en el negocio.
- *Cooperación y trabajo en equipo.* Se reconoce que es solo a través de una cooperación efectiva con las organizaciones y entre las mismas, que se pueden realizar las metas de la compañía. El compromiso es el de trabajar a todo lo largo del mundo en equipo para satisfacer las expectativas de los clientes, accionistas y de otras personas que dependan de la organización.
- *Flexibilidad e innovación.* Se crea un medio de trabajo el cual soporta la diversidad de sus empleados y sus ideas. Se hace un esfuerzo por todos los objetivos que están claramente establecidos y acordados, los cuales permiten a la persona la flexibilidad de su trabajo hacia su meta, por medio de los caminos que haya determinado sean los mejores para la organización.

Apoyo para estándares externos. La compañía reconoce el valor de sus clientes y de sus bien conocidos estándares, consecuentemente está apoyando a la industria tanto nacional como internacional a los estándares de calidad y producto que proveen tangiblemente beneficio para sus clientes. Este apoyo toma dos formas: 1. Apoyo a los estándares que están implementados como aplicables a través de la compañía y se reflejan por medio de los productos y servicios de la misma. 2. Participa activamente con estándares preestablecidos de organizaciones que dan sus fórmulas y dirigen el desarrollo del producto y calidad del estándar que ellos tengan preestablecidos y por lo mismo, sean de valor para los mismos.

Objetivos de calidad de la organización. El corporativo establece individualmente los objetivos de calidad que la alinean enfocándola con las necesidades del cliente. Estos objetivos reflejan el intento de la corporación, para identificar y organizar al cliente y así satisfacerlo y tener un desarrollo de calidad para la fijación de sus metas.

Estrategia de calidad.

El corporativo ha notado en la administración de la calidad total, como su estrategia de calidad, TQM es una administración que se aproxima, enfoca y aprovecha sus objetivos y metas.

Esto con lleva a la organización a un mejor entendimiento con las necesidades de los clientes y a proveer productos y servicios que cubran dichas necesidades. TQM se concentra en la administración mejorando el proceso y practicas que crea el producto o el valor del servicio. Esto permite a la organización integrar la calidad en el producto y en el servicio continuamente.

TQM opera con la premisa de que la calidad se relaciona a todo proceso y practica de la organización. Si continuamente se implementa y alinea los procesos y prácticas para satisfacer las necesidades del cliente, por lo mismo se incrementara la habilidad para proveer un valor agregado (plus) a los clientes con lo que se mejorara y se hara más efectiva la organización.

La estrategia TQM promueve una perspectiva de sistemas que se centra en 5 dimensiones de la organización (estrategia y el enfoque del cliente, planeación, proceso de manejo, mejoramiento, liderazgo y participación). Los mejoramientos en estas dimensiones requieren una organización de desarrollo que procese practicas para hacer lo siguiente:

- Enfoque de la articulación estrategica, incluyendo un valor orientado del cliente para su proposito, así como la visión de lo que la organización quiere desarrollar y como lo intenta lograr. Alineando la estructura y los procesos clave para apoyar la dirección de la estrategia y los objetivos del cliente.
- Planes del desarrollo del negocio que proveen un camino para resolver el negocio y poder lograr las metas del mismo.
- Aplicar la perspectiva del cliente para la definición del manejo de los procesos clave, continuamente implementados al proceso para incrementar responsabilidades y efectividad.
- Mayor prioridad en los mejoramientos para optimizar la habilidad de la organización para proporcionar el valor real a los clientes.
- Guiar y motivar la organización para desarrollar su visión, involucrar las habilidades individuales para optimizar su contribución .

TQM refleja los valores y la cultura de la organización, enfatiza la participación de sus empleados y un entendimiento de los clientes con sus necesidades. Tambien enfoca e implementa la habilidad de anticiparse y responder a dichas necesidades.

A continuación se describe las características de la organización que aplica TQM para sus operaciones.

Características de la organización TQM

Dimensión TQM

Estrategia y enfoque del cliente

- Uso y conocimiento del cliente y necesidades del mercado para manejar las estrategias del negocio y sus implementaciones.
- Dirección de las estrategias para optimizar la relación con proveedores, socios y clientes.
- Análisis de mercado, canales y competitividad para anticipar las futuras necesidades.
- Medidas y manejos para satisfacción del cliente.
- Inculcar pasión por el servicio del cliente en la organización. La organización se enfoca en el entendimiento y satisfacción de las necesidades de ambos clientes, externos e internos.

APLICACIONES

Planeación

- Alinear y planear en todos los niveles de la organización, involucrando organizaciones asociadas si es necesario.
- Vincula día a día actividades a los planes.
- Usar los planes del proceso para desarrollar los objetivos del negocio.
- Desarrolla planes en el nivel de proceso para llevar a cabo sus metas.
- Muestra el camino para incrementar los procesos procesos.

Manejo del Proceso

- Alinea, maneja e incrementa procesos sin frenar los objetivos del negocio.
- Utiliza procesos de organización a través de funcionalidad y límites de organización.
- Niveles de satisfacción del cliente para proveer los procesos clave.
- Usar técnicas satisfactorias para manejar el proceso y acciones correctivas.

Mejoramiento

- Mejorar procesos continuamente.
- Emplear procesos de mejoramiento para dar soluciones a las situaciones más importantes.
- Aplica procesos sistemáticos mejorando técnicas para mejorar actividades.
- Influencia de lecciones de aprendizaje para implementar proyectos a través de la organización.
- Estandariza, maneja e incrementa el implemento de los procesos con el tiempo.

Liderazgo y Participación

- Enfoca, motiva e implementa los esfuerzos de las organizaciones para conseguir mejores resultados.
- Modela y promueve principios de calidad para implementar la efectividad de la organización y su eficiencia.
- Prepara individuos con la oportunidad y responsabilidad de maximizar su contribución.
- Alienta la comunicación abierta comparte ideas sin límites organizacionales.

Responsabilidades Gerenciales.

Todos los empleados comparten una responsabilidad por generar y mantener satisfecho al cliente a través de su desarrollo y de sus tareas específicas.

Gerente ejecutivo. El gerente ejecutivo es responsable por la calidad y el desarrollo de la compañía y por establecer su nivel de calidad. El presidente y el jefe ejecutivo de oficina han caracterizado y planeado a un comité de calidad para asegurar el continuo desarrollo de la misma. El comité P&Q es responsable de definir la estrategia en dirección a la calidad y de iniciar los cambios e incrementar la satisfacción del cliente mientras que su negocio da resultados. Los miembros del comité son ejecutivos y gerentes quienes representan a la corporación.

Departamento de calidad corporativa. El Depto de calidad corporativa, bajo su líder (el director de calidad corporativa) promueve los incrementos continuos de calidad, su rol fundamental es llevar el manejo del negocio a sus organizaciones; ellos aplican las tecnologías de calidad, métodos y herramientas para implementar productos, servicios y procesos con una efectiva organización. Calidad corporativa también representa el interés del negocio de la organización y sus clientes en el desarrollo de un importante estándar de calidad a nivel tanto nacional como internacional.

Gerente de negocios de HP. Los Gerentes generales instalan objetivos de calidad y manejan la calidad del producto, servicios y procesos sin la intervención del corporativo. Ellos establecen sus sistemas de calidad organizacionales y son responsables de su manejo y desempeño.

A continuación se muestra la calidad específica a nivel gerencial para un gerente menor y también define el Typical Quality Management Tasks for Business Organizations (típico manejo de calidad de negocios organizacional), que muestra el desempeño de la responsabilidad de la calidad de sus empleados.

El Presidente y Jefe Ejecutivo se encarga de:

- Proveer políticas de calidad
- Señalar los comités de planeación y calidad
- Reconocimiento y premios por realización de negocios mayores que involucren aspectos de calidad.

Planeación y Comité de Calidad se encarga de:

- Establecer la propia herramienta de trabajo.
- Asegurar la continuidad y el suficiente mejoramiento de la calidad, incluyendo la formulación de objetivos y metas de calidad.

- Proponer estrategias y políticas de calidad, las cuales incluyan posiciones de la calidad como los elementos de una estrategia en los negocios.

Director Corporativo de Calidad se encarga de:

- Promotores y coordinadores que implementen la calidad.
- Ayudar a los negocios con la implementación TQM y de otras compañías. Amplios programas de calidad (como el ISO 9000)
- Influencia de estándares de calidad en la industria.
- Manejo de desenvolvimiento y adquisiciones, deseminaciones y soporte de metodologías, técnicas y herramientas de calidad.

Ejecutivos de la Organización de Negocios se encargan de:

- Participación en la formulación e implementación de las políticas de calidad.

Grupos Gerenciales Generales/nacionales de ventas gerenciales se encargan de:

- Ajustar la dirección de la calidad para productos, servicios procesos clave.
- Ajustar los grupos de calidad para el desarrollo de las metas.
- Manejar el desarrollo de las metas organizacionales.

Gerentes Generales/Gerentes de Campo del País se encargan de:

- Establecer y adecuar el sistema de calidad a la organización.
- Ajustar la metas de calidad con las metas del grupo y requerimientos del negocio.
- Alcanzar el desarrollo de calidad requerido para el buen éxito del negocio;

Administradores de Funciones se encargan de:

- Que la organización alcance las metas de calidad de productos y procesos.
- Proveer y emplear entrenamiento en la necesidad para implementar el sistema de calidad
- Implementar y administrar elementos de los sistemas de calidad requeridos para sus responsabilidades.

Administradores de Calidad se encargan de:

- Ayuda gerencial de staff que establezca un sistema de calidad para que la organización establezca las necesidades del cliente y de los negocios.
- Actos a favor del cliente
- Proveer y liderar la calidad en la administración e implementarla.
- Manejar la certificación ISO 9000 y mantenerla para la entidad.

Todos los gerentes se encargan de:

- Aplicar el sistema de calidad para la administración e implementación de productos, servicios y procesos bajo su administración.

Todos los empleados se encargan de:

- Entender la política de calidad de HP y aplicarla en su trabajo.
- Aplicar el sistema de calidad en sus actividades.
- Contribuir para la integración continua del proceso en el cual ellos participen.

Elementos del Sistema de Calidad.

Las organizaciones son responsables de asegurar que sus productos, servicios y procesos, provean de una satisfacción real las necesidades de sus clientes y los provean de un valor superior. Las organizaciones completan esto, implementando el TQM, basado en la calidad de los sistemas. El TQM se acerca envuelto en una gran participación y afecta a todos en la organización. El sistema de calidad enfoca las actividades y el soporte necesario para sostener e implementar en la organización un ambiente de calidad total. El sistema se aplica de la siguiente forma: Primero define los roles gerenciales y sus responsabilidades; después define y establece el apoyo de calidad con sus funciones; especifica y promueve procesos administrativos y métodos de control así como sus herramientas, incluyendo que aseguren los productos, servicios y procesos que sean aplicables conforme a los standards; apoyo a los clientes, asegurando sus procesos, especialmente aquellos procesos que satisfagan las preferencias del cliente y sus necesidades convirtiendolos en productos, servicios y procesos mejorados; Provee de técnicas y entrenamiento de calidad; establece procesos para evaluar el desarrollo de la calidad y maneja los resultados de acción correctiva; establece procesos para una evaluación y mejoramiento de la efectividad de los sistemas de calidad dirigiendo los resultados de acción correctiva.

Los gerentes generales poseen su propia organización, sistemas de calidad, y son los responsables de asegurar su efectividad. El gerente general debe delegar directamente la responsabilidad de la administración del sistema de calidad de la organización, a los administradores de calidad o a los miembros de la administración staff de la organización.

Calidad gerencial. El gerente general y su staff de administración son responsables por integrar su sistema de calidad con su proceso administrativo. Las estrategias del equipo de administración incluyen:

- Desarrollo de las estrategias de la organización sobre las bases de las necesidades del cliente, del mercado y de la competencia de la organización.
- Comunicar a la organización, las estrategias de dirección y que medidas se van a tomar.
- Identificar los procesos claves de la organización.
- Alinear la estructura de la organización y sus procesos claves con su enfoque estratégico.
- Identificar y administrar el avance de las metas de calidad de la organización.
- Planeación y administración del sistema de calidad así como el contexto de los objetivos del negocio.
- Promover y modelar los principios de TQM.

Para una perspectiva táctica, el equipo de administración posee un tiempo real para el proceso de mantenimiento de satisfacción del cliente. Ellos manejan los esfuerzos de la organización para identificar y dirigir las responsabilidades y resolver los problemas del cliente.

Control del proceso. La organización utiliza el control de procesos para asegurarse que los resultados del proceso satisfagan las necesidades del cliente. El control de proceso incluye las técnicas y actividades que la organización utiliza para su administración, monitorear e implementar los resultados del proceso y su avance. Ellos equilibran estos elementos de la administración de procesos para asegurar una ejecución del proceso consistente y proveer la bases para mejorar su efectividad.

Los controles de procesos son particularmente importantes para monitorear todos los procesos que afectan todos los valores del producto y sus servicios, o que afecten el entendimiento y responsabilidades con el cliente. A menudo estos procesos son organizaciones cruzadas, cuando este es el caso, es importantemente crítico establecer procesos para el propietario y procesos de desarrollo de control que dirijan al proceso entero.

En un sistema de calidad basado en el TQM, la participación de cada individuo en el proceso, juega una parte en controlar y en mejorar su desarrollo. La responsabilidad para coordinar estas actividades normalmente recae con el propietario del proceso.

Los siguientes son elementos esenciales del efectivo sistema de control de procesos, utilizados:

- *Propietario del proceso.* Un propietario del proceso tiene autoridad y contabilidad para el proceso, así como maneja la organización del mismo y sus límites; proveyendo al líder de la administración de los subprocesos.
- *Documentación del proceso.* La documentación describe y define la relación entre el proceso y el subproceso, así como sus procedimientos, instrucciones de trabajo y estándares, records de manejo y procedimientos de mantenimiento.
- *Medidas del proceso.* Procesa procesos de monitoreo, de desarrollo y su cualidad, y para identificar las metas del proceso y su métrica.
- *Revisión y acción correctiva.* Un proceso de revisión desarrolla, identifica e implementa, dando una acción correctiva.
- *Entrenamiento y certificación.* Procesos, habilidades y entrenamiento de calidad que capacita a los individuos para operar y mejorar los procesos en los que ellos participan.

Seguridad del cliente. La seguridad del cliente incluye actividades que aseguren los productos y servicios de la organización que satisfagan las necesidades reales de los clientes y provean de un valor superior a los mismos.

El panorama de una organización con seguridad para el cliente, en sus actividades comprende del tipo, complejidad, número y variedad de los productos y servicios, profesando un apoyo de toda la organización. Mientras que estas actividades varían entre las organizaciones, cada sistema de calidad de las mismas tiene los siguientes procesos que ayudan de la siguiente forma:

- Entender las necesidades del cliente y su mercado.
- Identificar, manejar y resolver los problemas alcanzados por los clientes.
- Asegurar que individuos de la organización reciban apropiadamente la seguridad del apropiado entrenamiento del cliente.

Por muchas organizaciones, el programa de seguridad al cliente se extiende por encima de la organización, incluyendo a los proveedores. Los departamentos de compras seleccionan a sus proveedores y evalúan su desarrollo usando un comprensivo y determinado criterio. Este criterio

no solo debe de ver solamente el costo, calidad de producto y record de entrega, sino tambien el nivel de tecnologia del proveedor, responsabilidad para el cambio, practicas en lo negocios, etc.

Organizaciones cuyos productos y servicios incluyen suplementos de componentes por otra organizacion, o proveedores que aseguren la integridad del producto y provea de una solucion efectiva al cliente.

Revisión de Calidad.

Lo más importante en la entrega del producto, y los servicios de valor superior, vienen de los clientes. Normalmente se conduce a toda la compañía y al servicio específico o producto específico, los cuales sobre llevan al cliente a medir sobre todo la calidad de las relaciones del cliente. La compañía trabaja sobre los resultados de otros contactos con el cliente, para entender la voz de los mismos y para implementar continuamente estas habilidades para conocer y exceder las expectativas de ellos.

Sistema de revisión y maduración de calidad de HP. El sistema de maduración de calidad (QMS), esta revisado como una herramienta de consulta del TQM. Este provee a las organizaciones con un objetivo de medida de su desarrollo de calidad. La revisión compromete el manejo de las organizaciones altamente como equipo en un proceso por descubrir sus medidas, sus fuerzas y debilidades y provee de recomendaciones a la organización. Este ayuda a la organización a entender las claves de los procesos, enfoca sus más críticos implementos y da un excelente proceso que se va incrementando continuamente.

La revisión del QMS provee a la organización con lo siguiente:

- Un score de valuación de calidad que provee marcas para las medidas de calidad tomada y para el mejoramiento de la organización, el manejo del proceso crítico y el éxito del negocio.
- Un indice de fuerzas y debilidades observadas.
- Recomendaciones para ayudar a mejorar la organización por medio de los esfuerzos.

La revisión del QMS es conducida por intervalos de 18 a 24 meses.

Revisiones internas de calidad. Las revisiones internas de calidad (o QMS self Review) son opcionales conducidas por los representantes del grupo, división u operación del departamento de calidad en colaboración con el gerente general. Los hayasgos de la revisión, conclusiones y

recomendaciones son remitidas para relevar a los gerentes para su consideración y acción correctiva.

Evaluaciones externas de calidad. Auditores externos evidencian un complemento especial del mercado, el cliente o los requerimientos de la industria. Los tipos más comunes de auditoría externa son:

- ISO 9000 de conformidad de avalúo, y su registro conducido por independientes.
- Cliente auditor conducido por gente representativa del mismo y asegura con un contrato los requerimientos del cliente de HP.
- Certificación del producto y proceso de apoyo que audita la tercera parte de la organización.
- Regulaciones gubernamentales donde la auditoría es conducida por el gobierno.

Soporte de Calidad.

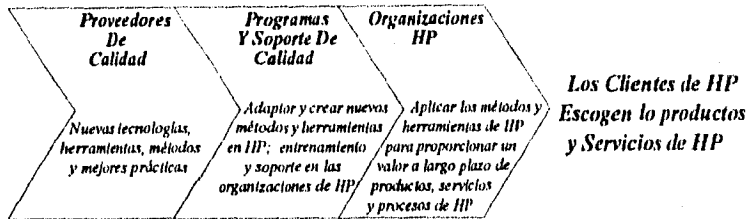
Amplio apoyo de la compañía. Se tiene un amplio rango en la compañía, el cual apoya programas para ayudar a sus organizaciones incrementando el valor de sus productos y servicios, y sus responsabilidades con los clientes. Los programas apoyan el acercamiento TQM, enfocando e implementando los siguientes procesos y prácticas para una organización.

- Desarrollo de productos y servicios.
- Asegurar la calidad del producto.
- Manejo e incremento de la efectividad en los negocios.
- Diseño del mejoramiento organizacional.
- Desarrollo gerencial, profesional y habilidades de calidad.

La mayoría de los programas que se aplican en toda la compañía, incluyen entrenamientos, herramientas y apoyo, así como cursos, seminarios y entrenamiento para ofrecer las habilidades y el conocimiento necesarios, herramientas, métodos, consultas y apoyo se pueden obtener para ayudar a la organización a aplicar el conocimiento para mejorar su efectividad.

Innovación de calidad. La calidad es una disciplina dinámica. Nuevos avances, tecnologías y herramientas de todo tipo están emergiendo. La organización mantiene que las administraciones cambien dando apoyo para introducir y complementar mejorando las técnicas y los métodos de calidad que les permita tener una responsabilidad efectiva mejor de acuerdo a las

necesidades reales de sus clientes. La cadena innovación de calidad en la fig.⁴ nos muestra como se introduce y disemina a lo largo de toda la compañía.



HP se mantiene siempre abierto a las nuevas tecnologías, métodos, herramientas, mejores prácticas, y busca la calidad en todo el mundo. Cuando una innovación es identificada la tecnología se hace ampliamente adquirible por toda la compañía y apoya así como se necesite con herramientas y entrenamiento.

4.4.3. Cursos

Una vez entrando la gente, se da un curso que se llama Working at HP, el cual es un curso introductorio con la historia y la filosofía de trabajo, la cual consiste en darle más libertad a la gente (a los clientes siempre hay que darle lo mejor, lo que ellos esperan), concientizar al personal de que hay que renovar productos, servicios y obviamente se les dice que hay objetivos corporativos como utilidades, retorno de inversiones, etc. los cuales se deben de cumplir. También se les da una plática que abarca todo lo relacionado con su sueldo, cuales son las prestaciones, como es la forma de trabajo, se les da una plática muy breve de los aspectos de calidad, y de como se debe de satisfacer al cliente. Cuando se habla de cliente se habla de la persona a la que se le da un servicio, te pague o no te pague.

Otro curso que se acaba de formalizar se llama HP people, en el cual se explica muy a detalle, el salario, como están las prestaciones, caja de ahorros. Esto se ve en uno o dos días.

Hay otro curso de calidad que se llama Feer Pass y este dura dos días y medio, el cual lo imparte principalmente la gente de calidad, en ocasiones, que reciben apoyo por parte de otros gerentes, que ya han tomado el curso, el objetivo que persigue este curso es de difundir la filosofía y de crear un taller en la práctica de esta filosofía. Hasta Diciembre de 1994 se lleva el 87% de todo el personal en este curso, y el 13% restante se buscara cubrir en el año de 1995.

⁴ ibidem

Ampliaremos el curso de Feer Pass porque este curso lo que trata de enseñar es la metodología de calidad que es básicamente la metodología de Deming; la diferencia que tiene este curso con los demás que se imparten es que no es teórico sino también práctico.

Básicamente lo que se pretende en este curso es: Primero dar una explicación del porqué es tan importante la calidad, y de que la calidad no solamente es el trabajo, de hecho uno no puede hablar de calidad en el trabajo sino se habla también de calidad de vida.

Otra cosa importante es que la calidad puede tener muchas definiciones pero al final de cuentas (como lo vimos anteriormente) la calidad la define el cliente, y no se puede hablar de mucha o de poca calidad simplemente o se es o no se es. Este es otro punto muy importante dentro del curso, la calidad no la pone el proveedor, la calidad siempre la impone el cliente.

Estos tres cursos se dan en general para toda la organización, y son obligatorios; hay cursos específicos para cada departamento de acuerdo a sus necesidades, la asistencia a estos cursos se deja abierta para quien quiera ir; hay un calendario donde se establecen cuáles son las fechas de todos los cursos y hay la libertad de escoger tanto los cursos, como el día en que se quiere ir. Los cursos que toma una persona, quizá otra pueda decir que fácilmente ya le entendió; hay cursos para todos los gerentes, para gerentes nuevos, para financiera, o no financiera, etc.

Hay una área que se encarga de detectar en alguna forma las necesidades que existen en el mercado y ese curso lo puede acoplar. Esta área se llama punto de desarrollo.

El contenido, evaluación, revisión y modificación de estos cursos, están a cargo del director de calidad, los cuales no pueden ser delegados, porque si uno deja aspectos o recursos de este tipo a que algún subordinado lo haga, el director, no sabría que tanta información dejó, quitó o modificó el subordinado conforme a lo que se este manejando en calidad a nivel mundial. Cada que hay un cambio, el gerente solicita ayuda para dar el curso en el área en que ocurrió el cambio.

La responsabilidad de estos cursos recae sobre el gerente de calidad, el cual se tiene que actualizar constantemente, por medio de la lectura, correo electrónico, se recaba información de todos lados, se asiste a cursos, etc.

Para dar dichos cursos, se forman equipos los cuales constan de por lo menos un facilitador y un instructor, para grupos de 18 a 24 personas. Se deja abierta la invitación para quien quiera participar como facilitador o instructor.

Dentro de los cursos no existe ningún tipo de evaluación. En algunos casos se les entrega un diploma por su asistencia, pero en si es lo único.

4.4.6. Organismos que se tienen considerados

Con este respecto, encontramos diferentes organismos en los que se pueden registrar los sistemas de calidad; hay un organismo inglés llamado BCI que es el más conocido en aspectos de ISO 9000, depende del tamaño de la empresa, cobra la certificación, y ultimamente se ha enfocado a un aspecto más lucrativo que propiamente para el fin con que fue creado. En el caso del corporativo en México, lo que les costaría la certificación, sería de entre 20,000 y 25,000 dolares. Lo que esta organización realiza, es una pre-auditoria, entregan un reporte al departamento de auditoria en el cual establecen cuales son sus comentarios y le dan a la compañía una serie de recomendaciones; posteriormente en un periodo de 3 a 6 meses, regresan a auditar, en caso de no pasar la auditoria, de cualquier forma se le cobra a la compañía; si se pasa la auditoria, se extiende un certificado que tiene validez de un año.

En México existe el Instituto Mexicano de Normalización y Control que esta 100% identificado por la industria mexicana; este organismo esta respaldado por SECOFI, y no es tan lucrativo. Anteriormente, el corporativo en México tenía la firme convicción de buscar una certificación por BCI, pero actualmente se tiene la convicción de obtener una certificación por medio del Instituto Mexicano de Normalización y Control. Aparte de que se tienen buenas relaciones con esta institución, y se les conoce como empresa.

4.4.7. Grupos de trabajo

Como en todos las agrupaciones sociales, se llegan a presentar conflictos o problemas entre los integrantes de las mismas, la compañía no es la excepción, generalmente cuando hay cosas encontradas y cuando no se llega a un acuerdo entre el equipo o grupo de trabajo, la gerencia o la dirección siempre trata de que se trabaje como equipo; que se valore al equipo. Todo esto no es fácil de llevar a cabo, como buenos mexicanos individualistas (en muchos casos), sobre todo, porque la empresa también se basa en los logros de ventas, el hecho de que exista una cuota que se tenga que cumplir, la cual es individualmente, y en suma para ventas, independientemente de toda la organización. En contra posición con lo anterior, existe un departamento llamado OP en el cual todo el trabajo se realiza en equipo, es decir, la cuota es de ese grupo; si se cubre dicha cuota o no,

realmente no se le hecha la culpa o el éxito a nadie; de este modo, se envía a los integrantes a un viaje pagado por la compañía que se hace cada fin de año por haber llegado a lo que se tenía planeado.

4.4.8. Incentivos.

La forma de incentivar al factor humano, es a través de reconocimientos personales por escrito y firmados por el director general; se busca también en un futuro, es que si un grupo de trabajo, hace una mejora de un proceso, y demuestra que con esa mejora se están ahorrando 10,000 dólares, se les compensaría con un 50% para todo el equipo.

4.4.9. Espectativas a Futuro.

Se espera la certificación de ISO 9000 que para lograrlo se tiene que aplicar todo lo que se vio en los cursos: Definir el proceso, establecer objetivos, alcances, ser responsables, definir el diagrama de flujo, definir el proceso paso a paso, etc.

Conclusiones

Con lo que hemos aprendido a lo largo del presente trabajo, es importante señalar las siguientes conclusiones:

- *Calidad total es hacer las cosas bien a la primera. Los estándares de calidad, siempre los determina el cliente.*
- *El mercado y las condiciones que imperen en el mundo (llamense políticas, religiosas, económicas, etc). empujan a la humanidad y a las organizaciones ha estar mejorando constantemente para lograr un mayor avance en sus productos, así como en los modelos y procesos que se estén utilizando, con lo cual puedan obtener una mayor productividad.*
- *Es importante sensibilizar y preparar a los empleados por medio de cursos que se especialicen en cuestiones de calidad. Dichos cursos deberán de ser tanto prácticos como teóricos para que así los empleados puedan ver que verdaderamente es posible tener un desarrollo de calidad tanto en la organización, como fuera de esta.*
- *El éxito de un sistema de calidad depende de todos los individuos de la organización. Si bien es cierto que se tiene que contar con un apoyo total de los niveles gerenciales, no por eso son menos importantes o tienen menos participación los empleados que se encuentren en el nivel más bajo.*
- *Crosby sostiene que se debe de utilizar una definición de calidad, la cual todo el mundo pueda entender, con lo cual se facilitarían las cosas para implementar un sistema que administre la calidad, el cual debe de contener un estándar de desempeño que no deje lugar a dudas o incumplimiento de los empleados. Lo anterior se dará por medio de un método de definición.*
- *Cabe señalar, que los distintos autores, en muchos puntos llegan a coincidir, pero en otros, sus posturas son diametralmente opuestas, Juran sostiene de no debe de haber evaluaciones, que el incentivar al factor humano es determinante para poder tener un verdadero ambiente de calidad. Muchos autores, como lo son Crosby, Ishikawa y Deming, sostienen lo contrario.*

- *El cliente en este enfoque de calidad no solo es el consumidor final de un producto o servicio determinado, sino por el contrario es todo aquel que reciba un bien o servicio dentro y fuera de la organización. Llámese departamento de ventas, departamento de calidad, director general o empleado de intendencia, así como cualquier persona que llegue a pedir algún informe a la compañía.*
- *El cliente es el más importante para la compañía. Se busca satisfacer y sobrepasar sus necesidades y expectativas al máximo y además proveer de un valor adicional (plus) cada producto o servicio que reciba.*
- *Todos los programas y procesos deben de estar acordes con la filosofía de calidad que se tenga en la organización, ya que no se deben de estructurar e integrar para satisfacer las necesidades propias de la organización o del individuo que los aplique sino para satisfacer a sus clientes.*
- *Con la implantación del sistema, y sobre todo, apoyado en base a los cursos, se ha presentado una mejora, porque para comenzar, ahora muchos de los empleados ya hablan de procesos, y antes de esto, realmente ni se tomaban en cuenta estos.*
- *Con esto no queremos decir, que inmediatamente después de haber preparado a los empleados, se experimente una mejora inmediata; de lo que se trata de divulgar es "gerente ponte a chamber" (en su caso), pero no se les da otro curso (por el momento, ya que posteriormente, se promoverán cursos de actualización en la materia), después del curso la responsabilidad de que se aplique lo aprendido, es del gerente, o de su inmediato superior; desgraciadamente hay pocos cursos que en realidad se usan o que si se ponen en práctica. La culpa de todo esto, es la falta de tiempo, por el exceso de trabajo que tiene todo el mundo.*
- *Existe una valoración de los cursos; después de cada curso, se evalúa que tanto está sirviendo dicho curso para los fines que se buscaban, cuáles son los conceptos nuevos, cuáles los aspectos importantes, si estuvo bien la forma como se impartió el curso, si el material era el necesario o si contenía lo que verdaderamente interesaba, etc.*

- *La filosofía deben de aplicarla los empleados de la organización, no solo en el trabajo sino constantemente en la vida diaria. Ya que no se puede tener un buen nivel de calidad en el trabajo, sino se tiene un buen nivel de calidad de vida.*

Recomendaciones

- *Debido a la falta de tiempo experimentada por parte de algunos empleados, se deben de revisar las cargas de trabajo para que así, todos trabajen igual y no exista una saturación de trabajo para algunos empleados mientras que otros no tengan nada que hacer.*
- *Se debe de establecer que los gerentes o el jefe inmediato superior, explique la importancia de su trabajo a sus subordinados, así como el porque esta realizando dicha actividad, porque recibe la información de tal forma y para que va a servir dicho trabajo.*
- *Se debe de creer en la gente (esta es la base de la calidad), que no traten como los trataron a ellos en el pasado, ya sea en otro trabajo o sus propios jefes en esta compañía, sino como debe de ser.*
- *Es importante que además de los programas y cursos de actualización tomados por parte del departamento de calidad, la empresa deba de recibir asesoría externa, no solo por parte del corporativo, sino también por parte de algún consultor totalmente externo y ajeno a lo que es el ambiente de la organización.*
- *Aunque quizá sea redundancia, se debe repetir que el apresuramiento produce desperdicio. Hay que tomarse el tiempo necesario para fomentar estas actividades con presteza deliverrada.*
- *Hay que poner un interés especial en que el empleado después de haber asistido a algún curso x, verdaderamente ponga en práctica lo aprendido y no heche en un saco roto el conocimiento adquirido.*

Bibliografía

- Romero M. Raul. Teoría Z, Preguntas y Respuestas.
p.p. 42. Edit. Insituto Mexicano del Petroleo. Mex. 1987
- Ouchi, William. Teoría Z. Edit. Fondo Educativo Interamericano, S. A.
p.p. 256. Barcelona 1985.
- Barra, Rafael. Estrategia Práctica Para Aumentar La Productividad y Las Utilidades.
p.p. 119. Edit. Mc Graw Hill. Mex. 1986.
- F. Stoner, James A. Administración. Edit. Prentice Hall
p.p. 826. Mex. 1989. Tercera Edición.
- Deming, W. Edward. Calidad, Productividad y Competitividad.
p.p. 391. Ediciones Diaz de Santos S. A. Mex. 1989.
- Walton Mary. Como Administrar con el Método Deming.
p.p. 291. Grupo Editorial Norma. Colombia 1992.
- Raia, Antony P. Administración Por Objetivos.
p.p. 212. Editorial Trillas. Mex. 1989.
- Rios Szalay, Adalberto. Origenes y Perspectivas de la Administración.
p.p. 214. Editorial Trillas. Mex. 1985.
- Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas. Teoría y Practica. Primera y Segunda parte.
p.p. 392. Edit. Linusa. Mex. 1986.
- Ishikawa, Karou. ¿ Que es el Control Total de Calidad ?
p.p. 209. Grupo Editorial Norma. Colombia 1992.
- Chavenato, Adalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración.
p.p. 687. Edit. Mc Graw Hill. Mex. 1992. Tercera Edición.

Lopez Cano, Jose Luis. Método e Hipotesis Cientificos.
p.p. 111. Edit. Trillas. Mex. 1980.

Arias Galicea, Fernando. Administración de Recursos Humanos.
p.p. 535. Edit. Trillas. Mex. 1990. 4a. Edición.