

80
2ej.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLÁN

**MODELO DE DIRECCIÓN POR CALIDAD TOTAL,
SU IMPACTO EN UNA PEQUEÑA EMPRESA JUGUETERA
COMO INSTRUMENTO PARA
OBTENER MEJORES RESULTADOS.**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

P R E S E N T A

Rosalía Márquez Robles.

ASESOR:

Lic. Sandra Luz González López.

Cuautitlán Izcalli, Edo. de México. 1998.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

266558



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

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

U.N.A.M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES - CUAUTITLAN



Departamento de
Exámenes Profesionales

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

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

"Modelo de Dirección por Calidad Total, su impacto en una pequeña Empresa Juguetera como Instrumento para obtener Mejores Resultados".

que presenta la pasante: Rosalía Márquez Robles
con número de cuenta: 9115179-9 para obtener el TITULO de.
Licenciada en Administración

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

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

"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 11 de Agosto

de 1998

PRESIDENTE

L.A.E. Carlos Matías Armas

VOCAL

L.A. Guadalupe Ayvar Cebrero

SECRETARIO

L.A. Sandra Luz González López

PRIMER SUPLENTE

L.A. Mauricio Hernández Montoya

SEGUNDO SUPLENTE

L.A. Dolores Gutiérrez Flores

Agradecimientos

A DIOS:

DIOS MÍO, SANTÍSIMA TRINIDAD, GRACIAS INFINITAS POR DARME ESA PEQUEÑA CHISPA DE LUZ QUE ES LA VIDA, A LA QUE SIEMPRE HAZ ASISTIDO CON OJOS DE MISERICORDIA Y QUE AHORA TE DIGNAS PERMITIR CONCLUIR ESTA OBRA, FRUTO DE TU INMENSA BONDAD.

GRACIAS POR TU ETERNO AMOR DE PADRE, SALVADOR Y AMIGO.

TE AMO, TE ADORO Y TE ENTREGO TODO LO QUE SOY.

A

MAMÁ MARÍA:

**TU AMOR Y TERNURA DE MADRE Y AMIGA HAN
ESTADO SIEMPRE CONMIGO DESDE NIÑA,
PORQUE ERES MI MODELO HA SEGUIR.**

**NO SE PUEDE EXPRESAR MI CARIÑO,
BENERACIÓN Y ADMIRACIÓN CON TAN
SIMPLES PALABRAS, PERO ...**

GRACIAS MAMÁ.

A

IRMA YOLANDA ROBLES DOMÍNGUEZ:

TE AGRADESCO ESE PEDACITO DE ALMA Y DE CUERPO QUE JUNTO CON EL SOPLO DIVINO ME DIERON EL SER, SÓLO AMOR Y LÁGRIMAS DE GRATITUD ETERNA PUEDO DARTE EN OFRENDA POR TANTO AMOR, ENTREGA Y APOYO, EN ESTOS 23 AÑOS DE VIDA JUNTAS.

**TE AMO MAMÁ
GRACIAS.**

A

RENÉ MÁRQUEZ VÁZQUEZ:

PAPÁ, TE AGRADESCO TU COMPLETA ENTREGA HASTA EL FINAL, POR AMOR A NOSOTROS. TÚ HAS SIDO MI EJEMPLO Y TUS INVALUABLES CONSEJOS GUIARÁN SIEMPRE MIS PASOS. NUNCA OLVIDARÉ TANTA FUERZA Y CONFIANZA QUE ME TRASMITISTE.

GRACIAS POR ESTAR AÚN CONMIGO Y POR DARME A CONOCER EL AMOR TAN INMENSO DE UN VERDADERO PADRE Y AMIGO.

TE AMO, Y TE LLEVARÉ POR SIEMPRE EN MI CORAZÓN.

A MI QUERIDA ASESORA:

LIC. SANDRA LUZ GONZÁLEZ LÓPEZ,

GRACIAS:

POR SUS FINAS ATENCIONES AL DIRIGIR TAN PROFESIONALMENTE LA ELABORACIÓN DE ESTE PROYECTO,

POR LA DEDICACIÓN DE MOMENTOS EN QUE COMPARTIÓ GENEROSAMENTE SUS VALIOSOS CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS,

POR SU ESFUERZO, APOYO Y PROFESIONALISMO ADMIRABLE Y EJEMPLAR, QUE MOTIVARON LA EXCELENTE CONCLUSIÓN DE LO PLANEADO GRACIAS.

CON RESPETO Y CARIÑO.

ROSALÍA MÁRQUEZ ROBLES.

A

RENÉ MÁRQUEZ ROBLES:

**GRACIAS POR DARME SIEMPRE TU CORAZÓN
ABIERTO PARA MIS DUDAS, MIS TRISTEZAS Y
ALEGRÍAS, JUNTOS HEMOS COMPARTIDO LA
VIDA Y HA SIDO MARAVILLOSO QUE ESTE
ESFUERZO TAMBIÉN TENGA TU FÉ, TU APOYO,
Y TU CARIÑO.**

GRACIAS.

TE QUIERO WUAIE.

A

JESÚS ARTURO ROBLES BUSTAMANTE:

GRACIAS POR ESE CALOR Y AMOR INCONDICIONAL QUE SE MANTUVO FUERTE Y DIO PROTECCIÓN A MIS AÑOS DE NIÑA, Y QUE A TRAVÉS DEL TIEMPO FUE UN PILAR EN MI FORMACIÓN, GRACIAS POR LA COMPRENSIÓN Y TERNURA QUE DISTE A MIS AÑOS JUVENILES,

TODOS ESOS RECUERDOS A TU LADO LOS GUARDO EN MI ALMA PARA TODA LA VIDA.

TE QUIERO, ABUE LINDO.

A

ARTURO ROBLES DOMÍNGUEZ Y FAMILIA.

POR TODO EL ÁNIMO Y APOYO QUE ME OFRECIERON AL DEPOSITAR SU CONFIANZA EN MÍ.

A

**BENJAMÍN MÁRQUEZ GONZÁLEZ Y
MA. DE JESÚS VÁZQUEZ:**

**GRACIAS POR SU CONFIANZA Y POR LA
HERENCIA DE VALORES TAN GRANDE QUE ME
DIERON CON SU EJEMPLO Y QUE DIERON
FORMA A MI PERSONA.**

A

MA. DE LOURDES MÁRQUEZ VÁZQUEZ:

**TÍA, GRACIAS POR TU ÁNIMO, TU APOYO, PERO
SOBRE TODO, POR HACERME SENTIR QUE
PAPÁ ESTÁ JUNTO A MÍ.**

A

**LA FAMILIA MÁRQUEZ, GRACIAS POR SUS
PORRAS Y POR SU AMISTAD.**

A

MARCO ANTONIO SALGADO FLORES:

MI AMOR, TE AGRADESCO, TU AMOR, COMPRENSIÓN Y APOYO NO TAN SÓLO EN LA REALIZACIÓN DE ESTE ESFUERZO, SINO TAMBIÉN EN TODOS LOS MOMENTOS JUNTOS QUE HEMOS COMPARTIDO.

MIL GRACIAS, TE AMO.

AL

ING. JOSÉ RAMÓN SIDA MEDRANO:

*GRACIAS, POR PERMITIRME FORMAR PARTE
DE LA FUNDACIÓN MEXICANA PARA LA
CALIDAD TOTAL, A.C., AL BRINDARME SU
CONFIANZA, APOYO Y AMISTAD.*

AL

EQUIPO DE FUNDAMECA:

*GRACIAS POR SU VALIOSA AMISTAD Y
COMPAÑERISMO DURANTE ESTE PROYECTO.*

AL

LIC. CARLOS MATÍAS ARMAS:

**POR LA VALIOSA CONTRIBUCIÓN A LA
PRESENTACIÓN Y FORMA DE ESTE TRABAJO,
MIL GRACIAS.**

AL

LIC. FÉLIX PÉREZ RIVERA:

**POR MOTIVARME A ENCONTRAR EL TEMA DE
INVESTIGACIÓN DE ESTE PROYECTO. GRACIAS.**

AL

C.P. ALEJANDRO AMADOR ZAVALA:

**POR SUS CONSEJOS, AYUDA Y APOYO
INCONDICIONAL. GRACIAS.**

A

**MIS ESCUELAS, MAESTROS, COMPAÑEROS Y
AMIGOS QUE COOPERARON AL DESARROLLO
PERSONAL Y PROFESIONAL DE UNA VIDA.**

GRACIAS.

Reconocimientos

A LA

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE
MÉXICO, LA MÁXIMA CASA DE ESTUDIOS, MI
RECONOCIMIENTO Y AGRADECIMIENTO
PORQUE ME DIÓ LA OPORTUNIDAD DE
RECIBIR SU INVALUABLE CONOCIMIENTO.**

A LA

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLÁN CAPUS 4, QUE ABRIÓ SUS
PUERTAS CON CALOR DE HOGAR PARA
PERMITIRME COLOCAR EN EL COFRE DE LA
VIDA UNA ETAPA MÁGICA Y MARAVILLOSA
QUE ME BRINDÓ Y BRINDARÁ GRANDES
SATISFACCIONES, MI RECONOCIMIENTO Y
GRATITUD POR SIEMPRE.**

AL

DISTINGUIDO JURADO:

L.A.E. CARLOS MATÍAS ARMAS.

L.A. GUADALUPE AYVAR CEBRERO

L.A. SANDRA LUZ GONZÁLEZ LÓPEZ

L.A. MAURICIO HERNÁNDEZ MONTOYA

L.A. DOLORES GUTIÉRREZ FLORES

**MI RECONOCIMIENTO Y GRATITUD POR SU
COOPERACIÓN Y POR REPRESENTAR
DIGNAMENTE A LA UNIVERSIDAD Y
FOMENTAR LA FORMACIÓN DE EXCELENCIA
QUE REQUIERE MÉXICO CON TAN NOBLE
TAREA COMO LO ES EL MAJISTERIO.**

A

MIS MAESTROS, GRACIAS.

**A LA FUNDACIÓN MEXICANA PARA LA CALIDAD TOTAL, A.C. ,
MI RECONOCIMIENTO COMO UNA INSTITUCIÓN CUYA NOBLE LABOR PROPICIA EL DESARROLLO Y CRECIMIENTO DE LA EMPRESA MEXICANA.**

**A
LA EMPRESA QUE ME PERMITIÓ REALIZAR EL CASO PRÁCTICO DE ESTA INVESTIGACIÓN, MI RECONOCIMIENTO COMO UNA ORGANIZACIÓN MEXICANA QUE ABRE SUS PUERTAS AL CONOCIMIENTO, GRACIAS.**

**A
LA EMPRESA EN LA QUE AHORA LABORO, EN ESPECIAL, AL LIC. GABRIEL MUNGUÍA ANAYA POR SU CONFLANZA Y AL C.P. FRANCISCO OLMEDO PAREDES, QUE ME BRINDÓ LA OPORTUNIDAD DE REALIZAR LOS TRÁMITES PARA LA CONCLUSIÓN DE LA TESIS.**

Dedicatorias

**A
DIOS, POR SER TODO PARA MÍ,**

**A
MI MÉXICO, PATRIA QUERIDA,**

**A
MI FAMILIA:
PORQUE REPRESENTA UNA OFRENDA A SU
AMOR,**

**A
LOS QUE YA NO ESTÁN EN CUERPO, PERO QUE
SIGUEN EN NUESTROS CORAZONES, Y QUE
PRONTO ESTAREMOS JUNTOS.
EN SU MEMORIA,**

**A
MI ASESORA, LIC. SANDRA LUZ GONZÁLEZ
LÓPEZ,**

**A
MI NOVIO, CON QUIEN SIEMPRE HE CONTADO,**

**A
MIS AMIGOS, QUE POR SER TANTOS Y SER TAN
GRANDE SU CORAZÓN NO ES POSIBLE
MENCIONARLOS UNO POR UNO.**

ÍNDICE

	<i>Pág.</i>
<i>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</i>	<i>i</i>
<i>OBJETIVO</i>	<i>ii</i>
<i>HIPÓTESIS</i>	<i>iii</i>
 <i>INTRODUCCIÓN</i>	 <i>1</i>

CAPÍTULO 1

GENERALIDADES SOBRE CALIDAD

<i>1.1 Antecedentes</i>	<i>5</i>
<i>1.2 Concepto de Calidad</i>	<i>12</i>
<i>1.3 Características de la Calidad</i>	<i>16</i>
<i>1.4 Clasificación de la Calidad</i>	<i>22</i>
<i>1.5 Objetivos de la Calidad</i>	<i>24</i>
<i>1.6 Importancia de la Calidad</i>	<i>27</i>

CAPÍTULO 2
ENFOQUES Y MODELOS DE LA CALIDAD

2.1	<i>Enfoques y Modelos de la Calidad</i>	30
2.1.1	<i>Mejoramiento Continuo de la Calidad</i>	31
2.1.2	<i>Control Total de Calidad</i>	37
2.1.3	<i>Cero Defectos</i>	38
2.1.4	<i>Excelencia</i>	42
2.2	<i>El Cambio Organizacional</i>	45
2.2.1	<i>Concepto de Desarrollo Organizacional (D.O.)</i>	46
2.2.2	<i>Modelos del Desarrollo Organizacional para lograr el Cambio Organizacional Planeado</i>	49
2.3	<i>Normas ISO</i>	65
2.4	<i>El Premio Nacional de Calidad (PNC)</i>	70
2.4.1	<i>Antecedentes</i>	70
2.4.2	<i>Objetivos del Premio Nacional de Calidad en México</i>	75
2.4.3	<i>Categorías de Premiación</i>	76
2.4.4	<i>Ámbitos del Premio Nacional de Calidad</i>	79

CAPÍTULO 3

MODELO DE DIRECCIÓN POR CALIDAD TOTAL

3.1	<i>Origen del Modelo de Dirección por Calidad Total</i>	87
3.2	<i>¿Qué es el Modelo de Dirección por Calidad Total?</i>	88
3.2.1	<i>Objetivo del Modelo de Dirección por Calidad Total</i>	89
3.3	<i>Estructura del Modelo de Dirección por Calidad Total</i>	90
3.4	<i>Desarrollo del Modelo de Dirección por Calidad Total para las Pequeñas Empresas.....</i>	136
3.4.1	<i>Características del Modelo de Dirección por Calidad Total.</i>	136
3.4.2	<i>Guía de Autoevaluación</i>	137
3.5	<i>Beneficios que proporciona la Adopción del Modelo de Dirección por Calidad Total</i>	153

CAPÍTULO 4

CASO PRÁCTICO

4.1	<i>Diseño del Caso Práctico de la Investigación</i>	159
4.2	<i>Antecedentes de la Empresa X, S.A.</i>	163
4.3	<i>Resultados de los Instrumentos de Medición de la Investigación de Campo</i>	165
4.4	<i>Diagnóstico y Propuestas</i>	196
4.4.1	<i>Diagnóstico y Propuesta sobre la Disposición al Cambio</i>	196
4.4.2	<i>Diagnóstico y Propuestas en base al Modelo de Dirección por Calidad Total</i>	198

4.4.3 Diagnóstico sobre los Resultados del Cuestionario para Conocer el Grado de Comprensión y Utilidad de la Guía de Autoevaluación	221
CONCLUSIONES	228
ANEXOS	232
BIBLIOGRAFÍA.....	233

PLANTEAMIENTO DEL **PROBLEMA**

**¿POR QUÉ ES NECESARIO
QUE SE IMPLANTE UN MODELO DE
DIRECCIÓN POR CALIDAD TOTAL
EN UNA PEQUEÑA EMPRESA EN
BUSCA DE MEJORAR SUS
RESULTADOS?**

OBJETIVO

**CONOCER EL MODELO DE
DIRECCIÓN POR CALIDAD
TOTAL, COMO HERRAMIENTA
DE GRAN UTILIDAD EN EL
MEJORAMIENTO CONTINUO DE LOS
ESFUERZOS Y RESULTADOS DE UNA
PEQUEÑA EMPRESA.**

HIPÓTESIS

**SI LA PEQUEÑA EMPRESA ADOPTA
EL MODELO DE DIRECCIÓN
POR CALIDAD TOTAL,
ENTONCES SE MEJORARÁN SUS
RESULTADOS.**

INTRODUCCIÓN



La Calidad Total es una manifestación que en la actualidad es indispensable generar si es que se quiere permanecer dentro del mercado e incrementar las utilidades, el bienestar común y demás beneficios que se pretendan obtener como el prestigio, etc.

La presente Investigación cuyo tema a desarrollar es el “Modelo de Dirección por Calidad Total, su Impacto en una Pequeña Empresa Juguetera como Instrumento para Obtener Mejores Resultados.” Tiene como intención básica el proporcionar información referente al Modelo de Dirección por Calidad Total, que constituye una reciente forma de Administrarse para manifestar plenamente la Calidad en todos los aspectos de la Organización, al direccionarlos hacia el Mejoramiento Continuo, desde una perspectiva mexicana que retoma las diversas formas de Administración de la Calidad, así como de ciertas teorías y prácticas que facilitan la coordinación de las actividades de la Organización sustentadas y verificadas por el Valor que generan.

El entorno globalizado en el que se vive, exige la Calidad constante y continuamente para obtener Mejores Resultados al proporcionar un mejor producto y/o servicio.

Sin embargo, existen Organizaciones Medianas y Pequeñas que al ocuparse exclusivamente de sobrevivir en un mundo incierto, no logran desarrollarse adecuadamente en beneficio propio y de la sociedad, teniendo finalmente que cerrar. Esto se debe al ambiente competitivo que exige el cumplimiento y satisfacción de los requisitos y necesidades que solicita a cada Organización en particular, mismas que no han tomado conciencia de lo que esto implica.

La situación en que vive el país requiere que sus Organizaciones busquen una Mejora Continua de sus Resultados debidamente planeada y dirigida que permita su desarrollo sano y constante. El problema radica en que la gran mayoría de las pequeñas Organizaciones, por no decir que casi todas, no tienen contemplado un Plan Estratégico en donde se maneje la Visión de la Mejora Continua, ya sea porque no tienen información clara y efectiva que oriente su Gestión; no conocen los beneficios que aporta; o no les interesa porque su atención está concentrada en subsistir y no quieren “experimentar”.

De cualquier forma se destacan problemas de aspectos de Cultura, de Cambio y de Calidad Total.

Por ello, las Organizaciones necesitan (aparte de crear conciencia de que se debe Mejorar Continuamente con Calidad), conocer la información que cambie sus perspectivas, y si en un principio no contemplaron la posibilidad de establecer un Modelo de Mejora Continua ahora sea ese un Objetivo primordial a nivel global sobre todo en la pequeña Organización.

Esperando que el desarrollo del tema pueda informar y crear conciencia sobre la importancia de establecer un Proceso de Calidad Total, (mediante una forma práctica), en las Organizaciones; y pretender que sea de utilidad para la sociedad mexicana, se da inicio a este trabajo.

1.1 Antecedentes.

La Calidad, que en la actualidad se manifiesta de forma más consciente en el desarrollo del ser humano y en consecuencia de la Organización, no es algo nuevo, más aun su concepción tiene sus orígenes y primeras manifestaciones desde los principios del hombre cuando éste busca satisfacer en mejor grado sus necesidades y crear así sus propios satisfactores.

Los antecedentes más antiguos que testifican la existencia de ciertos mecanismos que estaban orientados a una especie de control de producción y que se pueden considerar como lo que ahora concebiríamos como Control de la Calidad, se localizan en el año 2,150 a. C. en el Código Hamurabi que establece la normatividad de elaboración de una casa, en la que se menciona el castigo en el caso de que el albañil realice una mala construcción, este castigo era simplemente la pena de muerte.

También en la costumbre fenicia se observa una acentuada tendencia de requerir "*cosas bien hechas*", en donde el castigo impuesto por defectuosidad era el cortar la mano del autor de tal defecto, según las especificaciones gubernamentales.

Los egipcios por su parte, en el año 1,450 a.C., establecen métodos y mecanismos para hacer cumplir las normas y requerimientos sobre materia de construcción, mismos que fueron muy similares a los que en América prehispánica se descubrieron.

Más adelante, en la Edad Media, como por el siglo XIII, al constituirse el gremio se da solidez a dos características: La experiencia y la técnica, que conformaban al artesano, como instructor e inspector del trabajo que realizaban los aprendices.

De esta forma comienzan a crearse los estándares que son los patrones para emitir un juicio sobre la elaboración de sus artesanías, cosa que refleja la intención de realizar sus productos con Calidad. Sin embargo, la exigencia de cubrir con demasiado apego las especificaciones causó la falta de innovación.

Con el paso del tiempo se da origen a la industrialización, a finales del siglo XIX y principios del siglo XX, la producción en masa dio como resultado productos de gran tecnología (como la línea automotriz), a un bajo costo, por la división del proceso ejecutado por obreros.

Esta producción inundó pronto el mercado, que crecía a una velocidad constante, por ello los productos antes de salir a la venta tenían que ser inspeccionados, para separar los defectuosos, responsabilidad que recaía sólo a producción.

Sin embargo, la creciente demanda de productos exigía no perder tiempo alguno en su elaboración, por lo que producción concentra su atención en reducir tiempo y no en mejorar el producto.

A mediados de los años 20's se empieza a tomar conciencia de la necesidad de establecer un control que aparte de solucionar los problemas de defectos de productos, los evitara y estimulara la

coordinación entre departamentos. Se introduce el Control de la Calidad Estadístico diseñado por Walter Shewhart quien maneja también aspectos administrativos y del comportamiento humano.

Con la Segunda Guerra Mundial crece la necesidad de mejorar la Calidad del producto por lo que acentúa el estudio sobre el control, interesándose más en el diseño y programas de certificación del producto. Se llega a la conclusión de que la comunicación y la información son efectivas colaboradoras del Sistema de Control de Calidad.

Para finales de los años 40's la Calidad toma un lugar importante para aspectos competitivos, de costos y de precio.

Se constituye la ASQC (American Society for Quality Control: Sociedad Americana de Control de la Calidad) cuyo presidente era: George Edwards quién destaca la importancia de la Calidad como factor básico para el triunfo de la Organización.

Al mismo tiempo, en Japón se forma la JUSE (Unión of Japanese Scientists and Engineers: Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros) con Ishikawa como presidente, cuya prioridad fue formar el grupo de investigación de Control de la Calidad (Quality Control Research Group: QCRG) en donde sus miembros principales: Shigeru Mizuno, Kaoru Ishikawa y Tetsuichi Asaka desarrollaron y dirigieron el Control de la Calidad japonés incluyendo el inicio de los Círculos de Calidad.

En 1950, Williams Edwards Deming colaborador y discípulo de George Edwards y Walter Shewhart, destaca la aplicación de

métodos estadísticos que él mismo propone a los industriales y hombres de negocios japoneses, que estaban interesados en cambiar la mala reputación de producción de artículos que tenían en el mercado externo.

La aportación de Deming es conocida con el nombre de “Método Deming”, que encierra toda una filosofía de la Calidad Total y el Proceso de Mejoramiento Continuo de la Calidad en 14 puntos básicos. Señalando la importancia de aplicar una filosofía básica de la Administración que al mismo tiempo estuviera acorde con sus métodos estadísticos.

Fue tal el impacto y resultados que sucedieron a la utilización de su método que cada año se otorga en Japón “*Los premios Deming*” a personas que difundan procedimientos de Control de Calidad por estadísticas o que demuestren el logro de mejoras en la Calidad de la Organización a la que pertenecen.

Para poder realizar los objetivos de Calidad y Confiabilidad se crearon los programas de Mejoramiento de la Calidad en las áreas de la fabricación y la ingeniería así como en la industria de los servicios, en América del Norte, cuyo efecto, se manifestó en considerables avances.

Para 1954, Joseph Juran, marcó durante una visita que hizo a Japón, el papel que juegan las actividades del Control de la Calidad en todos los aspectos de la Administración en una Organización. Enfatiza que las dos funciones básicas del administrador son: Llegar a nuevos niveles de rendimiento por medio de la ruptura de los procesos

existentes y mantener los procesos mejorados en sus nuevos niveles de rendimiento.

En el año de 1958 Armand Feigenbauw establece los principios básicos del Control Total de Calidad (Total Quality Control: TQC) en donde se pretende que los esfuerzos de la Calidad no tan solo corrijan actividades sino se prevengan. Cabe mencionar que el TQC que manejan los japoneses difiere del TQC de Feigenbauw.

Poco a poco se fue extendiendo más el concepto de Calidad incluyendo más específicamente al diseño, al rendimiento, a la participación del recurso humano (empleados, trabajadores) y es aquí en donde Philip Crosby en 1961 enfoca su concepto de Cero Defectos donde considera que las fallas provienen de errores humanos.

Para los años setenta las compañías estadounidenses que habían ganado casi la totalidad del mercado sin competencia considerable, se veían amenazadas por el nacimiento de las Organizaciones japonesas que comenzaron a inundar el mercado con productos de mejor Calidad, provocando la comparación de precio y Calidad por parte del consumidor.

Esto propició que los Norteamericanos pusieran mayor atención en la Calidad como un elemento importante en la competitividad de sus productos y por consecuencia en la necesidad de tener Calidad en la labor de los empleados y de la forma de proporcionar su servicio. La década de los ochentas se caracteriza precisamente por la preocupación en la Calidad que adoptan no tan solo los norteamericanos en todos los aspectos del negocio y de la

Organización de cualquier tipo de giro, sino también en Europa y en Oriente de donde surge.

Así, la Administración toma un carácter más inclinado al Mejoramiento en la Calidad creándose más Organizaciones, Centros de Investigación, etc., dedicados exclusivamente a estudios del Mejoramiento de la Calidad sobre todo sistema. Se comienza a pensar en la Administración de la Calidad en un sentido Total, y en toda la Organización, para los noventas, se llega a la conclusión de que la Administración de la Calidad requiere del Cambio, porque no es estática, evoluciona para hacer frente a los nuevos retos.

De esta forma la Administración de la Calidad Total debe ser entre otras cosas el proceso que facilite el Cambio en el medio ambiente, asegurando que la Organización alcance el objetivo de la Mejora Total Continua, más allá de la eliminación de defectos, la reducción de la variación, considera la innovación y la cultura, permanentemente con carácter integrador dentro de un marco global.

El reto actual es ser siempre competitivo en este entorno globalizador que caracteriza al mundo de hoy, se propagan las certificaciones a nivel mundial, se abren nuevos mercados y fronteras.

Como podemos observar a lo largo de la historia del surgimiento y conocimiento de la Calidad en el mundo, ésta va de la mano con los desarrollos y descubrimientos que la humanidad ha experimentado concibiéndose a la Calidad desde diversos enfoques que, no obstante, guardan características esenciales de la misma.

En México, la preocupación por la Calidad también se ha hecho presente, sin embargo, apenas se comienza a crear una conciencia real de la necesidad de cubrir plenamente lo que ella exige. Desgraciadamente existen rezagos en las Organizaciones que impiden el desarrollo sano de una efectiva Cultura de Calidad, esto es el resultado de improvisaciones y adaptaciones tomadas a la ligera que originan solamente confusión.

La poca movilidad de comercio exterior que México mantuvo en el pasado originó que sólo se cumplieran con especificaciones en cuanto a productos y servicios quedando intactos procesos y sistemas caducados ya para la época actual dando como resultado retrasos y vicios difíciles de erradicar de la cultura del mexicano. En los noventa México comienza a experimentar más vivamente el Cambio hacia la Calidad Total y la Mejora Continua, un importante ejemplo de ello es el desarrollo del Premio Nacional de Calidad.

El mercado ahora exige que se conozca a la Calidad no como un completo cumplimiento de especificaciones, sino como un conjunto de características que van a satisfacer al cliente plena y constantemente, generando un desarrollo de todos los miembros de la Organización; esto es, que la Calidad se realiza mediante un proceso y no es una meta a la que se llega.

1.2 Concepto de Calidad.

Para comprender mejor lo que es la Calidad y descubrir cuáles son sus características y objetivos, incluso para poder administrarla, es necesario conceptualizarla perfectamente y para ello hay que citar las opiniones que al respecto tienen los expertos.

“La Calidad sólo puede definirse en función del sujeto.”¹
“....comienza con la idea, la cuál es establecida por la Dirección.”²

Williams Deming.

“La Calidad consiste en proporcionar un producto y/o servicio de acuerdo con los criterios establecidos por el cliente y no por la Empresa.”³

Lourdes Münch.

“La Calidad es el juicio que tienen los clientes o usuarios sobre un producto o servicio; es el punto en el que sienten que sobrepasa sus necesidades y expectativas.”⁴

Howard Gitlow.

¹ Deming, Williams Edwards. Calidad, Productividad y Competencia. Madrid, España, Díaz de Santos, 1989. Pág. 132.

² *Ibidem*. Pág. 4.

³ Münch, Lourdes. Más allá de la Excelencia, y de la Calidad Total. México, Trillas, 1992. Pág. 168.

⁴ Gitlow, Howard S. Planificando para la Calidad, la Productividad y una Posición Competitiva.

México, Ventura Ediciones, S.A. de C.V., 1991. Pág. 9

“La Calidad no es sólo un conjunto de herramientas y técnicas, sino principios creencias y valores. Calidad es precisión; desarrollo humano; uso de tecnologías duras y suaves, alternas y avanzadas; orgullo por lo que hacemos en lo individual y con otras personas; autoconfianza, autoplaneación, autocontrol; poseer una actitud de superación constante, perfeccionamiento continuo, de búsqueda sincera para lograr siempre lo mejor; de no conformarse; de tener un compromiso con uno mismo, con la Organización donde se trabaja y con México.”⁵

Fundación Mexicana para la Calidad Total.

Los autores conciben a la Calidad como algo más que un adjetivo del producto y/o servicio que proporciona la Organización; la constituyen como la razón de ser de la Organización al buscar cubrir las necesidades y expectativas del cliente, caracterizando y calificando procesos, modelos, sistemas, valores y actitudes.

De los conceptos antes citados, se desprende el siguiente:

La Calidad, entonces sería todo aquello que contribuye de manera constantemente excelente para satisfacer plenamente las necesidades y gustos del cliente y a su vez lograr de igual modo la satisfacción personal, y organizacional, lo que indica que los requerimientos de los clientes son los indicadores más importantes que nos dirán si se cumple o no con la Calidad.

Pero, ¿qué será Calidad Total?.

⁵ Fundación Mexicana para la Calidad Total, México, FUNDAMECA, 1994. Pág. 4.

“La Calidad Total implica poner énfasis anticipadamente en visualizar y comprender el destino, y luego saber cómo acceder a los caminos que conduzcan a ese destino.”⁶

Rubén Roberto Rico.

“La Calidad Total es la aplicación sistemática del sentido común para conseguir optimizar los beneficios de una Empresa, maximizando las ventas y minimizando los recursos empleados.”⁷

Ugo Fea.

“La Calidad Total en una forma de ser orientada a la Mejora Continua de las personas, procesos, productos y/o servicios de una Organización para añadir valor a sus clientes. Va más allá de lograr un producto bien hecho. Más que un conjunto de herramientas y tecnologías, es un enfoque directivo, una estrategia de desarrollo, una filosofía de vida, basada en un conjunto de valores, puestos en práctica de una manera sistemática y generalizada.”⁸

Fundación Mexicana para la Calidad Total.

⁶ Rico, Rubén R. Calidad Estrategia Total: Total Quality Management. Buenos Aires, Argentina, Ediciones Macchi, 1993. Prefacio XVI.

⁷ Fea Guglielmetti, Ugo Competitividad es Calidad Total. Barcelona, España, Alfaomega Marcombo, 2da. ed., 1995. Pág. 21.

⁸ Fundación Mexicana para la Calidad Total. México, FUNDAMECA, 1994. Mensaje del Consejo Directivo.

Podemos continuar citando a diversos autores, pero lo importante es llegar a la conclusión de que la Calidad no es exclusivamente aplicable a la fabricación del producto o al proceso de producción, por ello, de los conceptos anteriormente mencionados decimos que: *La Calidad es el realizar las cosas perfectamente bien, de forma continua, constante y sistemática; esto incluye a toda actividad en general y a cualquier dimensión desde actividades individuales, hasta actividades de todo un país, por ello, en el concepto de Calidad Total se encuentran implicados todos los niveles de la Organización, así como los valores individuales y colectivos.*

La Calidad se encuentra estrechamente relacionada con la excelencia y la productividad, pero, también tiene relación directa con la formación del mismo hombre, lo que *es* y lo que *piensa* proyectándolo en lo que *hace*.

Para entender un poco más como es esta relación de la Calidad con la constitución del hombre se requiere conocer más sobre la Calidad, como sus características, objetivos, importancia, etc.

1.3 Características de la Calidad.

En los conceptos que citamos anteriormente podemos detectar claramente que la Calidad es un término hasta cierto punto subjetivo, ya que como mencionan varios expertos es relativo a la percepción que el hombre tenga de tal o cual objeto, servicio, comportamiento o situación, entonces el trabajo para decir que se tiene Calidad, consiste en convertir la parte subjetiva de la Calidad en algo objetivo, que se pueda palpar, diseñar, aplicar, realizar, medir y demostrar totalmente.

Por ejemplo, Deming menciona que: *“La dificultad para definir la Calidad reside en la traducción de las necesidades futuras del usuario a características commensurables, de forma que el producto se pueda diseñar y fabricar proporcionando satisfacción por el precio que tenga que pagar el usuario...”*⁹

Habla de la Calidad desde la concepción de que está condicionado al sujeto, es decir, que estará presente la Calidad según las necesidades y pensamientos de quién obtenga beneficios de ella.

Por su parte, Juran expresa que algo con Calidad es aquello que tenga una *adecuación al uso*, con lo que depende de la percepción que el sujeto tenga de ello.

⁹ Deming, Williams Edwards. Calidad, Productividad y Competencia. Madrid, España, Díaz de Santos, 1989. Pág. 132.

Tales afirmaciones demuestran la subjetividad de la Calidad por ello, las características de la Calidad serán las que tengan los productos y/o servicios para lograr la satisfacción plena del cliente.

Si la Calidad está íntimamente relacionada con el uso y el valor que realiza la satisfacción de la necesidad o requerimiento del cliente, ellos condicionarán la vida de la Organización ya que ésta sólo existe si hay un cliente dispuesto a adquirir sus productos. Por lo que la Organización buscará constantemente satisfacer adecuadamente las demandas y necesidades del cliente para obtener beneficios de ello (utilidades).

Al ser el cliente el centro de atención para quien va dirigida la Calidad sería bueno saber ¿quién es el cliente o usuario ?.

Todo usuario es un cliente y todo cliente para serlo necesariamente tiene que utilizar lo que le proporcione su proveedor por lo que también es un usuario. Ahora bien, el término cliente como menciona Ugo Fea: *“No se le atribuye la genérica acepción de “mercado”, sino de hombre-cliente, es decir, de un individuo que, como tal, tiene hábitos y opiniones que condicionan sus elementos. Es necesario, pues, conocer los elementos que influyen positivamente sobre sus decisiones a fin de poderseles ofrecer.”*¹⁰

Partiendo de esta posición, podemos decir que existen dos tipos de clientes: Los internos y los externos.

¹⁰ Fea Guglielmetti, Ugo. Competitividad es Calidad Total. Barcelona, España, Alfaomega Marcombo, 2da., ed., 1995. Pág. 22.

Se entiende que los clientes internos son los que se encuentran dentro de la Organización y que constituyen las unidades operativas que reciben y/o suministran productos y/o servicios, de igual modo cada unidad funcional cada integrante que genera procesos y/o servicios a otro u otros grupos de empleados. En sí, todo el personal constituirá de un modo u otro a los clientes internos, debido a la interrelación e interacción que mantienen.

Cabe mencionar que aunque para algunos autores, el producto puede ser tanto un bien como un servicio, se considera más adecuado especificar una distinción entre producto y servicio para facilitar la comprensión de los temas, aunque se esté de acuerdo con la consideración de los autores.

Los clientes externos serán los usuarios o consumidores finales del producto y/o servicio, los mismos proveedores, el gobierno y demás Organizaciones, incluso la competencia. Cabe mencionar que no podrán satisfacerse plenamente las necesidades o requerimientos de los clientes externos, sino se cubren primeramente las necesidades o requerimientos de los clientes internos.

Lo anterior denota que la Calidad no sólo está confinada al producto o proceso de fabricación. Se mencionaba que la Calidad está determinada en función de la percepción que el cliente tenga del producto y/o servicio y la satisfacción que le proporciona, pero no sólo del producto primario, es decir, su necesidad básica, el motivo de su compra, adquisición o requisición, sino también en su percepción del grado de satisfacción, influirá el servicio anexo que se le da, el

valor agregado, situación en la que incurren aspectos de educación y valores humanos.

De esta manera, los valores que proporcionan mayor grado de satisfacción a los clientes son:

1. La Calidad del Producto y/o Servicio.
2. El Precio Justo.
3. Servicio en el Menor Tiempo.
4. Seguridad y Confiabilidad.
5. Mejora Continua.
6. Calidad y Agilidad en el Servicio de Posventa.
7. Atención.
8. Confort.
9. Creatividad e Innovación.

Al decir precio justo, no nos referimos a un bajo costo propiamente; mientras el cliente esté satisfecho plenamente, el costo no le importará porque sentirá que es el precio justo. Sin embargo, para la Organización el reducir sus costos y así proporcionar un menor precio sin alterar la Calidad de sus productos denotará que es más productiva, lo que la hace ser más competitiva.

Los puntos anteriores dan la razón por la cuál se tiene que extender la *Administración de la Calidad* a aspectos administrativos y no solamente productivos. Entonces la Calidad del producto y/o servicio toca varios aspectos:

1. **El material.** Referente a la constitución del producto y/o servicio (bienes e instalaciones).
2. **El de ventajas.** Referente a las ventajas sobre el mercado.
3. **El de necesidad.** Busca cubrir los requerimientos y necesidades.
4. **El de adquisición.** Se refiere al fácil acceso y adquisición del producto y/o servicio.
5. **El del dinero.** Generar utilidades.

Al considerar los aspectos anteriores, dentro de la Calidad Total, se establecen sistemáticamente caminos para obtener:

- **Fiabilidad del Producto y/o Servicio.**
- **Prestaciones y Comodidades.**
- **Durabilidad.**
- **Conservación.**
- **Seguridad.**
- **Carácter no Dañino para el Entorno.**
- **Costo de Posesión.**
- **Prontitud del Proceso.**
- **Consumo.**
- **Efectividad.**
- **Conformidad.**
- **Ausencia de Deficiencia.**
- **Claridad.**
- **Utilidad.**
- **Oportunidad.**
- **Exactitud.**

Como se mencionaba, la Calidad Total no toca exclusivamente al producto y/o servicio, sino también a la percepción que tiene el cliente en conjunto de toda la Organización, razón por la cual la Calidad Total contempla e involucra, el ambiente para hacerlo propicio para el desarrollo mediante una cultura uniforme que se comparte en toda la Organización y que perciba el cliente satisfactoriamente.

De esta manera, concretando en base a lo anterior, se enuncian las Características más propias de la Calidad y que a consideración, la describen mejor :

- ◇ Es Precisa.
- ◇ Es un Conjunto de Valores.
- ◇ Es Autocontrol.
- ◇ Es Desarrollo.
- ◇ Es Perfeccionamiento Continuo.
- ◇ Es Ausencia de Conformismo.
- ◇ Es Integradora.
- ◇ Es Exacta.
- ◇ Es Oportuna.
- ◇ Es Clara.
- ◇ Es Útil.
- ◇ Es Confiable.
- ◇ Es Innovación.
- ◇ Es un Sistema.

1.4 Clasificación de la Calidad.

De la Calidad se pueden hacer tantas clasificaciones como aspectos en donde se hace presente. Sin embargo, existe una clasificación en la que están de acuerdo varios autores y que menciona tres tipos de Calidad:

- * Calidad de Diseño.
- * Calidad de Conformidad.
- * Calidad de Rendimiento.

• La Calidad de Diseño.

Es aquélla en donde se encuentran implícitos todas las funciones relacionadas con la creación y/o modificación del producto y/o servicio esto es, sus características.

Comienza con la investigación del cliente y su análisis para comprender sus necesidades actuales y futuras y concebir más claramente, *lo que se hace y hay por hacer*, contempla las interrelaciones e interacciones del personal (cliente interno) de las distintas áreas que tienen relación directa como lo es Mercadotecnia y Diseño por ejemplo. Este tipo de Calidad se encuentra relacionado con los ingresos por venta.

• La Calidad de Conformidad.

Es aquélla que busca sobrepasar los estándares y especificaciones de diseño del producto, requeridas para satisfacer las necesidades de sus clientes. En este tipo Calidad se ven incluidos principalmente al personal y las funciones relacionadas con la producción del producto y/o servicio, contemplando hasta los proveedores dentro del proceso;

este tipo de Calidad se encuentra relacionado con los costos de producción.

- **La Calidad de Rendimiento.**

También conocida como de Ejecución, determina el comportamiento de los productos y/o servicios de la Organización en el mercado. Esto es porque incluye los servicios de posventa (mantenimiento, confiabilidad, etc.) que contribuyen de forma determinante en que el cliente quede plenamente satisfecho y vuelva a adquirir o recibir el producto y/o servicio en base a las experiencias que ha tenido, así este tipo de Calidad contempla la ejecución consistente y uniforme del producto y/o servicio que determina su participación en el mercado.

Asimismo toma en cuenta a la competencia, para que la Organización proporcione los productos y/o servicios que serán los mejores en su clase proporcionando un valor inigualado superando la Calidad de la competencia y conseguir ser líderes mundiales.

También la Calidad puede clasificarse en base al motivo de su aplicación por ejemplo: Calidad enfocada al Estandar, al Uso, al Costo, al Requerimiento, a la Cultura, a la Comparabilidad, al Entorno Social, etc.

1.5 Objetivos de la Calidad.

Los objetivos de la Calidad y la Calidad Total pueden descubrirse a partir de sus características y de su clasificación.

Los objetivos en general serán:

- Ser el Medio para lograr la satisfacción plena del cliente; considerando al cliente como la relación hombre-cliente que se había manejado.
- Constituir continua y constantemente la Excelencia, porque para ser una herramienta que contribuya al logro de la satisfacción del cliente es necesario mantener la perfección dentro de todos los niveles de la Organización.
- Mejorar de manera Continua.
- La Productividad y la Competitividad.
- Eliminar Errores y Defectos.
- Mantener un Desarrollo Humano.
- Determinar Principios, Creencias y Valores.
- Uso de Tecnologías.
- Mantener una Actitud de Superación.
- Perfeccionamiento Continuo.
- Comprometer.
- Optimizar Relaciones Internas y Externas.
- Guardar un Equilibrio.
- Utilizar Modelos Administrativos, Estadísticos y Matemáticos.
- Aplicar Procesos.
- Sistematizar.
- Mantener un Bienestar Social.

- **Mantener el continuo Desarrollo de la Organización y su participación en el mercado.**

Dentro de las clasificaciones los objetivos de la Calidad de:

a) Diseño.

Facilitar el diseño o cambio de diseño de productos en base a necesidades actuales y futuras del cliente.

b) Conformidad.

Minimizar los costos y producir en base a la maximización de las características que el cliente requiere.

c) Rendimiento.

Igualar y superar el valor del producto de la competencia, creando un valor inigualado del producto propio.

Sin embargo, también se le llama objetivos de la Calidad a los que se fija la Organización en particular para obtener Calidad en sus productos y/o servicios.

Juran, considera objetivos de la Calidad aquellas realizaciones específicas hacia donde se encaminan los esfuerzos, por lo que menciona que existen objetivos como variedad de funciones e intenciones. Un tipo de objetivos que él plantea son los estándares, que más que objetivos son modelos a seguir en donde se pueden fijar los objetivos de Calidad propios de la Organización, y serán el foco central de la planificación de la Calidad.

Explica la utilidad de jerarquizar los objetivos según su importancia y las características de los objetivos, son que deben ser: Óptimos, manejables (de fácil mantenimiento, controlables), económicos y que incluyan todas las actividades que aunque con mínima participación influyen en la realización de los objetivos.

También menciona que los objetivos se deben establecer en base al historial de la Organización, al diseño de los productos y procesos tecnológicos, al mercado y a los estándares de Calidad.

Por su parte, la Fundación Mexicana para la Calidad Total, menciona que el objetivo de la Calidad Total es: *“Volver a las Empresas más competitivas, ofrecer productos y servicios de Calidad mundial a la sociedad a un precio más accesible, incrementar la participación en los mercados, así como la lealtad de los clientes. Sobre todo es dignificar y reevaluar el trabajo humano. Es producir cualquier bien o servicio con más inteligencia, más información y buen gusto, como una respuesta a lo que desea el consumidor/comprador/usuario y después seguirlo mejorando continuamente.”*¹¹

Se puede observar que la Calidad y la Calidad Total es casi lo mismo sólo que la expresión de Calidad Total, como su nombre lo indica es *Totalizadora* de actividades, sistemas y personas, por lo que sus objetivos tienen un alcance mayor.

¹¹ Fundación Mexicana para la Calidad Total, México, FUNDAMECA, 1994. Pág. 4

1.6 Importancia de la Calidad.

La Calidad es importante partiendo del razonamiento de que un país que produce con Calidad y que ofrece Calidad de vida a sus habitantes es un país desarrollado; pero para que esto suceda, las Organizaciones así como los individuos que las conforman, tienen que manifestar individualmente la Calidad, y si los individuos forman parte de las Organizaciones y éstas son parte fundamental para el desarrollo de un país; entonces desde el individuo se refleja y repercute el tener y generar Calidad o no.

Se mencionaba en el punto referente a las características de la Calidad, que si no se satisface a los clientes internos de la Organización no se podrá satisfacer plenamente a los clientes externos. Si dentro de un proceso de fabricación o dentro de un sistema de servicio interno, no se cubren los requerimientos y necesidades, entonces no se realizarán efectivamente las funciones para con el exterior, provocando retrasos (entre otras consecuencias), que se verán reflejados en más costos.

La importancia de la Calidad se manifiesta debido a que, sino se tiene Calidad en cuanto al producto y/o servicio, éste estará defectuoso, situación que repercutirá en el castigo que los clientes manifiesten al quejarse (en el mejor de los casos y más aun si se considera una oportunidad para mejorar) o bien el de optar por la competencia, amenazando las ventas futuras. Si se quiere seguir en el mercado, se tendrán que corregir los errores, que causan costos (lo que se conoce como el costo de hacer las cosas mal), que quizá se pudieron prevenir y evitar.

El tener Calidad nos ayuda a obtener siempre una ventaja competitiva. Porque nos ayuda a satisfacer adecuadamente las demandas, obtener un alto rendimiento participando más activamente en los mercados, generando un desarrollo del personal.

En México existe mucha confusión de lo que en realidad es Calidad Total, se desvían muchas Organizaciones creyendo que sólo constituye una parte del proceso de producción o servicio, olvidando que la Calidad también implica la educación, la cultura, los valores y que el adoptar la educación de Calidad Total conlleva forzosamente el conocer a la perfección lo que *se es* y lo que *se quiere ser*, o de lo contrario no se podrá consolidar la Calidad Total.

La Calidad Total necesita elementos tales como la comunicación, la medición, la información, etc., dentro de un marco definido con objetivos claros para poder desarrollarse a plenitud. Por lo que no constituye una solución mágica a los problemas de la Organización.

Cabe mencionar, que el implantar el concepto de Calidad Total, requiere de un compromiso mutuo y consciente de que no es un proceso a corto plazo por lo que no reflejará inmediatamente ganancias en los resultados y liderazgo en el mercado. De lo contrario se puede caer en la desesperación, ocasionando que se fragmenten los procesos alterándolos arbitrariamente sin fundamento, generando ineficacia por su equivoco establecimiento causando, finalmente, un rechazo contra la Calidad Total, prefiriendo entonces, continuar con los vicios, errores u omisiones.

Con lo anterior, se concluye éste rubro y éste capítulo.



ENFOQUES CARTELLO 2 CALIDAD DE LA

2.1 Enfoques y Modelos de la Calidad.

La Calidad, por las mismas características que tiene y las manifestaciones que presenta, ha originado que varios estudiosos del tema concluyan en Modelos diversos para su mejor conocimiento e implementación dentro de una Organización.

La implantación de la Calidad Total debe ser acorde a la Cultura organizacional de cada organismo, por lo que los aspectos gerenciales deben ir de la mano con el Desarrollo de la Calidad, de lo contrario, se debe definir y establecer la Cultura que facilite la implantación de la Calidad Total.

Si el concepto de Calidad es ambiguo o confuso, es sumamente difícil Administrar un Modelo de Calidad que se adapte a la Organización y que pueda implantarse.

Los Modelos de Calidad, son las formas en que los autores sugieren que se administre a la Calidad. Sin embargo, todas ellas tratan de indicar el camino más conveniente para llegar a la Excelencia en un principio y mantenerse o buscarla nuevamente de forma Continua como expresó Deming y algunos otros autores en la actualidad.

La Administración de la Calidad en sí, aunque con diferentes Modelos tiene los siguientes objetivos:

- 1. Buscar la Calidad antes que las utilidades. Esto es no buscar sólo beneficios económicos, sino morales, etc.***
- 2. Desarrollar el potencial de los empleados. Teniendo como herramienta base la educación conjunta con la participación.***

- 3. Orientar los esfuerzos hacia el cliente.**
- 4. Comunicar a toda la Organización de los sucesos y datos.**
- 5. Medición de esfuerzos como estímulo y motivación.**
- 6. Desarrollo de sistemas que involucre a todos los miembros de la Organización para participar creativamente en la Cultura de Calidad en todos niveles.**

En este punto tocaremos ciertas formas pioneras de “Administrar” a la Calidad, aun cuando en algunas de estas formas, no se tenía plenamente conciencia de ello, sin embargo, son propositivas para iniciar un Cambio orientado a la Productividad, la Excelencia, el Mejoramiento, etc., que es: *Administrar la Calidad*.

2.1.1 Mejoramiento Continuo de la Calidad.

Esta idea surge a fines de la Segunda Guerra Mundial, la retoman los japoneses y la convierten en un modelo de vida en sus Organizaciones.

Deming.

Se había mencionado en el primer capítulo que Deming introdujo en Japón los Métodos Estadísticos acompañados de una filosofía de la Administración, que originarían un Mejoramiento Continuo de la Calidad.

Deming va más allá de eliminar errores, su interés principal es la reducción planeada de la variación, esto es, que la productividad aumenta según disminuye la variabilidad. Como todo es variable, es

necesaria la utilización de métodos estadísticos para controlar los procesos de trabajo al hacerlos predecibles.

Deming constantemente ha ajustado y completado sus *14 puntos* en los que maneja la Administración, la Participación y los Métodos Estadísticos; que en la actualidad siguen siendo aplicados obteniendo resultados favorables.

Los catorce puntos de Deming ¹ :

- 1. Crear perseverancia en el propósito de mejorar productos y servicios con la meta de ser competitivos, mantenerse en el negocio y generar empleos.**
- 2. Adoptar la nueva filosofía. Estamos en una nueva era económica, creada por el Japón. La Administración Occidental debe despertar al reto, debe conocer sus responsabilidades y asumir el Liderazgo del Cambio.**
- 3. Deje de depender de la Inspección para lograr la Calidad. Elimine la necesidad de inspeccionar masivamente, poniendo, desde el principio, la Calidad en el producto.**
- 4. Acabe con la práctica de cerrar el trato con base en el precio. En vez de esto reduzca al mínimo el costo total. Evolucione hacia proveedores únicos para cualquier insumo en una relación a largo plazo con sus proveedores, fincada en la lealtad y la confianza.**

¹ Sherkenbach, William W. La Ruta Deming. A la Calidad y la Productividad Vías y Barreras. México, CECSA, 1992. Págs. 1, 9, 19, 31, 45, 79, 83, 89, 91, 97, 99, 137, 143, 149

- 5. Mejorar de manera constante y permanente el sistema de producción y servicio, con el fin de alcanzar la Calidad y la productividad, y reducir así, continuamente, los costos.**
- 6. Instituya la capacitación en el trabajo.**
- 7. Instituya el Liderazgo. El propósito del liderazgo debe ser ayudar al personal, máquinas y aparatos a hacer un mejor trabajo. La supervisión de la gerencia necesita revisarse por completo, así como la supervisión a los trabajadores de producción.**
- 8. Destierre temores para que todos puedan trabajar con mayor eficacia para la Organización.**
- 9. Destruya las -barreras entre departamentos. El personal de investigación, diseño, ventas y producción debe trabajar como equipo para prever los problemas de producción y de uso que puedan surgir en el producto o servicio.**
- 10. Elimine lemas, exhortos y objetivos que pidan a los trabajadores cero defectos y nuevos niveles de productividad.**
- 11. Elimine los estándares de trabajo (cuotas) en los pisos de producción. Sustitúyalos por Liderazgo.**
- 12. Elimine barreras que le quiten al trabajador su derecho a sentir orgullo por su trabajo. La responsabilidad de los supervisores debe cambiarse para que en lugar de dar importancia a cifras escuetas, más bien enfatizen el logro de la Calidad. Elimine las barreras que**

arrebatan a los empleados administrativos o de ingeniería su derecho a sentir orgullo por su trabajo. Esto significa llegar a un acuerdo entre las partes para abolir las evaluaciones de desempeño y la Administración por Objetivos.

13. Instituya un programa vigoroso de educación y superación personal.

14. Que todos en la Organización trabajen para lograr la transformación. La transformación es trabajo de todos.

En el Mejoramiento de los Procesos Deming señala cuatro etapas que se requieren para el ciclo y que lo maneja como: *El Espiral de Mejoramiento* :

- * *Definir el Proceso.*
- * *Identificar las características de Calidad del Proceso.*
- * *Mantener el Proceso bajo observación y control.*
- * *Mejorar sistemáticamente el Proceso.*

Juran.

Por otro lado, Juran realiza importantes aportaciones sobre el Mejoramiento de la Calidad asentando puntos básicos para la Administración de la Calidad, que constituye un Enfoque Sistemático que facilita el establecimiento y la satisfacción de objetivos de Calidad por la Organización completa, y que él le llama "*Gestión de la Calidad por toda la Empresa*".

Juran plantea sus conceptos analíticamente con aportaciones sustanciales sobre Administración general, resaltando la responsabilidad gerencial por la Calidad, señalando que ésta se logra por medio de las personas y no por medio de las técnicas, por lo que la comunicación y la coordinación de las personas juegan un papel importante.

Concuerda con Deming en que la mayoría de los problemas de Calidad son de los sistemas que a su vez, son responsabilidad de la Administración.

Promueve la idea de la participación conjunta para tener Calidad. No considera adecuada la estimulación por medio de lemas, que no proporcionan metas definidas y claras.

Reúne diversos enfoques de la Administración proporcionando una relación coherente conformando una base de lo que es la Administración de Calidad Total a la que él llama en un principio *Control Total de la Calidad*, y que la consideraba como la totalidad de los medios que facilitan el establecimiento y logro de los estándares.

Menciona lo que es: *“La Capacidad de Proceso que no es más que la capacidad intrínseca que tiene un Proceso para suministrar el comportamiento...”*² aclarando que lo realmente nuevo del concepto radica en la normalización de los métodos cuantitativos de evaluación.

Establece una *trilogía* de Procesos básicos de Gestión por medio de los cuales Administra la Calidad y menciona la similitud que guarda con la terminología financiera.

² Juran, JM. Planificación para la Calidad. Madrid, Díaz de Santos, 1990 Pág. 173.

Trilogía De Juran.

1.- Planificación de la Calidad.

Este Proceso tiene como objetivo suministrar a las fuerza operativas los medios para producir productos que puedan posteriormente satisfacer las necesidades de los clientes. Para ello, se requiere la identificación de los clientes y sus necesidades para la elaboración del producto y del proceso.

2.- Control de la Calidad.

La planificación se tiene que dar a conocer a las fuerzas operativas que producen el producto y realizan también el control de la Calidad que tiene como objetivo evaluar el comportamiento real de la Calidad por medio de la comparación de los objetivos de Calidad y así prevenir y corregir diferencias.

3.- Mejoría de la Calidad.

Aquí se maneja el compromiso de elevar la Calidad por medio del establecimiento de: Una infraestructura diseñada a partir de las necesidades, proyectos anuales de mejora, equipos de trabajo para cada proyecto motivándolos, instruyéndolos y formándolos en la Calidad.

En síntesis, Juran propone: Crear conciencia de la necesidad y oportunidad para la Mejoría; establecer y organizar metas con la ayuda de un consejo de Calidad que identifique los problemas, seleccione los proyectos y forme equipos; proporcionar entrenamiento de Calidad, comunicación de resultados y su registro; otorgar reconocimientos; mantener la mejoría como parte de los sistemas y procesos regulares.

2.1.2 Control Total de Calidad.

Ishikawa.

El Control Total de Calidad para Ishikawa es: “Un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materias de Desarrollo 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.”³

El Control Total de Calidad plantea aparte de la Calidad del producto, una Calidad del trabajo, exigiendo así, la participación de todos los niveles de la Organización, y convertir a la misma en instrumento de Calidad de vida a nivel mundial. Se fundamenta en las aportaciones de Deming, que fue el primero en aplicar los Métodos Estadísticos y la Administración en la Calidad.

Para Ishikawa, al tener Control Total de Calidad se tiene un control de todo mediante el Proceso PHVA (planear, hacer, verificar y actuar). Ya que considera como clientes también a los departamentos que integran la Organización.

El Control Total de Calidad tiene como objetivos:

- 1. Producir artículos que proporcionen satisfacción plena a los clientes.***
- 2. Prever las necesidades del cliente.***
- 3. Tener Calidad a nivel general.***
- 4. Considerar y controlar costos, precio y utilidades.***

³ Ishikawa, Kaoru. ¿Qué es el Control Total de Calidad? México, Norma, 1986. Pág. 85.

5. Tener control tanto de cantidad de producción y de ventas, como de inventarios.

Maneja un método estadístico elemental llamado: Las siete herramientas básicas de la Administración de la Calidad.

- 1. Gráficas del Flujo del Proceso.**
- 2. Gráficas de Estratificación.**
- 3. Histogramas.**
- 4. Análisis de Cuadro de Pareto.**
- 5. Diagrama de Causa y Efecto o de Pescado.**
- 6. Diagramas de Dispersión.**
- 7. Gráficas de Control.**

También utiliza métodos estadísticos intermedios y avanzados como los son el muestreo, estimaciones y métodos avanzados para diseñar experimentos e investigación de operaciones respectivamente.

2.1.3 Cero Defectos.

Crosby.

Es En 1961 Philip Crosby retoma la necesidad de la mejoría de la Calidad haciendo hincapié en la responsabilidad que esto trae, y que necesariamente implica un compromiso que involucra a todos los miembros de la Organización.

Para él la tarea de la Administración es ayudar a las personas. Sin embargo, recibió varias críticas por su carácter más orientado a la teoría, lo que dificultaba la práctica.

Aunque existen varios planteamientos que no se llegan a concretizar, menciona ciertos puntos importantes que llegaron a ser beneficiosos en su aplicación por algunas Organizaciones contemporáneas.

Crosby maneja tres estrategias administrativas para lograr tener:

Cero Defectos:

1. Administrar la Calidad. Para ello, utiliza cuatro puntos que él llama: Cuatro Absolutos de la Calidad, que constituyen la síntesis de su aportación, estos son:

- Es necesario tener un idioma común en toda la Organización, iniciando con la conceptualización de la Calidad. Para que el personal esté consciente de hacer las cosas bien a la primera.
- Es necesario un sistema mediante el cual se pueda Administrar la Calidad que él considera como la *Prevención* y no la *Evaluación*. Enfatizando el hecho de que es menos costoso y más sencillo prevenir que corregir.
- Es necesario un standard de desempeño que no permita la duda o el incumplimiento al tener el personal conocimiento de lo que exactamente se espera de él. Pretende crear un estado ideal de trabajo calificarlo como: *Cero Defectos*.
- Es necesario un método de medición que propiciará el progreso de la Mejoría de la Calidad. Para evaluar la Calidad hay que costear las actividades que se tienen que realizar por haber hecho las cosas mal.

2.- Para lograr la Administración de la Calidad también se hace presente la Educación para todo el personal. A nivel Ejecutivo, nivel Gerencia y nivel Personal.

3.- La Implantación del Proceso de Mejoramiento de la Calidad lo establece en 14 pasos:⁴

- 1. *Compromiso de la Administración.*** Demostración de la posición de la Organización sobre la Calidad.
- 2. *El Equipo de Mejoría de la Calidad.*** Manejar el programa de Mejoría de la Calidad.
- 3. *Medición de la Calidad.*** Proporcionar una exposición de los problemas de no cumplimiento con los estándares actuales y posibles, que permita la evaluación objetiva y la acción correctiva.
- 4. *El Costo de la Calidad.*** Definir los ingredientes del costo de la Calidad y explicar su uso como una herramienta de la Administración.
- 5. *Conciencia de la Calidad.*** Proporcionar un método de crear preocupación personal por parte de todo el personal de la Organización hacia el cumplimiento con los estándares del producto o del servicio y de la reputación de Calidad de la Organización.
- 6. *Acción Correctiva.*** Proporcionar un método sistemático de solucionar para siempre los problemas que se identifican mediante los pasos de acción previos.

⁴ MacDonald, John. Calidad Global. La Nueva Cultura de la Administración. México, Panorama, 1993. Págs. 130 y 131.

7. **Planeación de Cero Defectos.** Examinar las diversas actividades que se tienen que realizar en preparación al lanzamiento formal del programa de Cero Defectos.
8. **Entrenamiento de Supervisores.** Definir el tipo de entrenamiento que necesitan los supervisores con el fin de llevar a cabo en forma activa su parte del programa de Mejoría de la Calidad.
9. **Día Cero Defectos.** (CD). Crear un acontecimiento que le permitirá a todos los empleados comprender, mediante un experiencia personal, que se ha producido un Cambio.
10. **Fijación de Metas.** Convertir las promesas y compromisos en acción al estimular a las personas a establecer metas de mejoría para ellos mismos y sus grupos.
11. **Eliminación de las Causas de Errores.** Dar al empleado individuo un método de comunicar a la Administración las situaciones que hacen difícil para él cumplir la promesa de mejorar.
12. **Reconocimiento.** Demostrar Conocimiento hacia aquellos que participan.
13. **Consejos de Calidad.** Reunir a las personas profesionales de la Calidad para una comunicación planeada sobre una base regular.
14. **Hacerlo de Nuevo.** Insistir en que el programa de Mejoría de la Calidad nunca termina.

Crosby tiene como objetivo principal eliminar el error, la Mejoría Continua es un requisito que tiene que establecer la Administración, y no hace mucho énfasis en ello. No considera la Variación del Proceso.

2.1.4 La Excelencia.

Partiendo de la relación de que la Calidad tiene como característica la Excelencia y de hecho constituye al mismo tiempo un objetivo de la Calidad, es importante mencionar algunos puntos que maneja la teoría de la Excelencia, que a su vez tiene aspectos similares a los característicos de la Calidad.

Lourdes Münch menciona en base a consideraciones de Deming que: *“los Enfoques de Calidad tienen como fin último la Excelencia.”*⁵

Mayor motivo para citar qué es la Excelencia según lo que aquí se considera:

La Excelencia es constantemente acercarse a la perfección.

Cuando existe una necesidad de Cambio se inicia la búsqueda de la Excelencia, por el hecho de que se quiere Mejorar, entonces el Cambio se convierte en una Estrategia para lograr la Excelencia desde un nivel Individual hasta un nivel Organizacional, incluso más allá.

La Excelencia, para que se pueda manifestar y percibir, requiere de valores que originen satisfacción tanto individualmente dentro de la Organización, como en conjunto y ello se reflejarán al exterior, por ello, la Excelencia no radica en las Organizaciones, sino en las personas. Los valores de las personas condicionarán sus actos y si éstos están perfectamente orientados y definidos denotará una planeación de vida.

⁵ Münch, Lourdes Más Allá de la Excelencia y de la Calidad Total México, Trillas, 1992. Pág 25

Los enfoques de Excelencia consideran la función del Liderazgo puesto que dicha función tiene la cualidad de direccionar las demás funciones dentro de una Organización visualizando previamente el entorno.

“La Excelencia es una forma de vida, una conducta en la que a través de la práctica de virtudes como la fortaleza, la valentía, la creatividad, el esfuerzo y la disciplina, la honestidad, la lealtad y el honor, se encuentra la felicidad en el deber cumplido, en la Calidad, en el trabajo y en la virtud realizada.”⁶

Los pensamientos sobre la Excelencia van de la mano con la Calidad Total, desde el punto de vista de que ambas reflejan el hecho de que las personas hacen la Excelencia, la Calidad misma, y por lo tanto es cuestión de valores, entre otros aspectos del hombre, como principio de toda acción dentro de la sociedad.

De ahí que, en este rubro se comente sobre Excelencia, señalando, a ésta como un objetivo de la Calidad desde un punto de vista constantemente dinámico, es decir, que la Excelencia que busca la Calidad Total, no es un punto a llegar, no es una posición que se antoje final y definitiva; por el contrario, debe manifestarse continua y constantemente, por lo continuo, diverso y cambiante que es la acción y pensamiento del hombre.

La Calidad y el Papel que ha jugado a través de los años, ha tomado diversos Enfoques, y cada vez el hombre analiza y descubre verdades presentes que modifican el pensamiento que sobre la Calidad se tiene,

⁶ Münch, Lourdes. Más Allá de la Excelencia y de la Calidad Total México, Trillas, 1992. Pág. 108.

a su vez, se crean nuevos mecanismos para hacerla palpable y sensible al hombre, lo que llamamos *Administrar la Calidad*, traduciéndose dicho esfuerzo en satisfacción.

Tales Enfoques, Modelos y demás Papeles de la Calidad, deben ser adaptados a las necesidades y perspectivas de cada una de las Organizaciones, incluso observar el entorno social, económico, político y cultural del país.

En este rubro solamente se habla de las corrientes pioneras y sobresalientes que dieron inicio a toda esta gama, y, de las cuales son retomados aspectos en las demás, sin embargo, lo propuesto por Deming y Juran es la base que sustenta el Modelo a tratar en este tema, y que retoma la concepción de Mejoramiento Continuo adaptada al Premio Nacional de Calidad que contempla las consideraciones y ventajas de: el Justo a Tiempo, Kanban, las ISO, el Benchmarking, la Reingeniería, el Valor, etc.

De estos Enfoques, se hará una referencia de los aspectos que se consideran de ellos, en el capítulo 3 correspondiente a la explicación del Modelo de Dirección por Calidad que al trascender a la Calidad Total se mencionará en este trabajo como: Modelo de Dirección por Calidad Total.

2.2 El Cambio Organizacional.

En este capítulo se ha dedicado un tópico que haga referencia al Cambio, ya que la Calidad Total y en especial el Modelo que posteriormente se explicará, tiene una relación directa con la conducta del ser humano, que se encuentra condicionada a sus valores. Por lo que el adoptar un Modelo de Calidad implica un Cambio orientado a la Excelencia constante, siendo el motor principal para su éxito el hombre mismo y su iniciativa.

Dentro de la vida del hombre éste ha experimentado Cambios, los cuales son en términos generales, como la mutación de un estado a otro, en donde intervienen diversos factores que influyen en esa mutación, los cuales son percibidos por el hombre consciente o inconscientemente. Esta percepción del Cambio ha propiciado la necesidad de estudiarlo, para que sea de lo más provechoso su efecto.

En el sentido administrativo siempre se ha intentado utilizar de manera excelente las energías y recursos físicos y humanos que están al servicio de las Organizaciones y también de los países. Y al hablar de recursos humanos (hombre) y de un ambiente (factores) en el que se desenvuelve se tiene que hablar también de Cambio. El Cambio que constantemente está presente en toda Organización.

Si se ha tenido la necesidad de estudiar el Cambio del individuo para hacerlo más provechoso o incluso menos penoso para él, cuanto y más dentro de una Organización y a nivel grupal.

De esta manera, el estudio del Cambio dentro de la Organización tiene la intención de mantener un control en el Cambio que forzosamente sufren las Organizaciones, esto da origen a principios de los cincuentas a lo que se conoce como Desarrollo Organizacional, el cuál, es el resultado de un complejo conjunto de ideas respecto al hombre, a la Organización y al ambiente, con miras a propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades mediante un sano mecanismo de Cambio.

El D.O., retoma ideas de la Teoría del Comportamiento Humano, para aterrizarlas en un comportamiento a nivel organizacional. Estudia al ser humano y su comportamiento individual, grupal y en equipo.

El D.O., trata de ser una respuesta a la pluralidad y diversidad de Cambios que surgen en la humanidad por los sucesos que se presentan; inicialmente puso su atención en los conflictos interpersonales, para después conformarse cuatro variables básicas, (el medio ambiente, la Organización, El grupo social y el individuo), que estarán presentes a lo largo de los diversos Modelos que se propondrían más adelante.

2.2.1 Concepto de Desarrollo Organizacional. (D.O.).

Pero, ¿Qué es el Desarrollo Organizacional?. Algunos autores mencionan:

“Es una respuesta al Cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las Organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del Cambio mismo.”⁷

Warren Bennis.

“El Desarrollo Organizado es esencialmente un enfoque de sistemas, con vistas al conjunto total de relaciones funcionales e interpersonales en los organismos. Todo Cambio en cualquier sector del sistema repercute en uno o más de los otros.”⁸

Newton Margulies.

“El D.O., es la aplicación creativa de largo alcance, de un sistema de valores, técnicas y procesos, administrado desde la alta gerencia y basado en las ciencias del comportamiento, para lograr mayor efectividad y salud de las Organizaciones mediante un Cambio Planificado según las exigencias del ambiente exterior y/o interior que las condiciona.”⁹

Luis Ferrer.

⁷ Bennis, Warren. Desarrollo Organizacional. México, Fondo Editorial Interamericano, 1973. Pág. 2

⁸ Margulies, Newton. Desarrollo Organizacional. México, Diana, 1974. Pág. 14.

⁹ Ferrer Pérez, Luis. Guía práctica de Desarrollo Organizacional. México, Trillas, 1979. Pág. 15.

“El D.O., es una respuesta de la Organización a los Cambios. Es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar actitudes, valores, comportamientos y la estructura de la Organización, de tal manera que ésta pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que están surgiendo en una creciente progresión.”¹⁰

Idalberto Chiavenato.

“El D.O., es el Proceso de Cambio en actitudes, costumbres, ideas y estructuras para lograr la máxima eficiencia de una Organización.”¹¹

Lic. Sandra Luz González López.

De lo anterior se observa que los autores coinciden en que el D.O., es un Proceso en el que se intenta no tan solo *controlar* los *Cambios* naturales e inconscientes que ocurren constantemente a lo largo de la vida del ser humano y de la Organización, sino también *propiciar, impulsar y orientar* de manera *benéfica* aquéllos Cambios que contribuyan al sano desarrollo de la Organización, mediante el progreso continuo de los individuos y de sus grupos.

¹⁰ Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. México, McGraw-Hill, 2a., ed., 1990. Pág 471.

¹¹ González López, Sandra Luz Lic. Desarrollo Organizacional. Cuautitlán, Edo. de México, 1997. Apuntes.

Luego entonces, el D.O., maneja ampliamente lo que se conoce como Cambio Organizacional, que será en específico: *Todo Proceso relacionado con la adaptación de la Organización (y de los individuos que en particular, la componen) a las demandas de Cambio que plantea el medio ambiente en el cual opera.*

Pero, los Cambios por sí solos no se presentan, existen factores que los provocan los cuales pueden ser factores de tipo social, tecnológicos, ambientales, organizacionales y administrativos, etc., los mismos que a su vez dan la característica del *tipo de Cambio* que se presenta o se pretende propiciar.

2.2.2 Modelos del Desarrollo Organizacional, para lograr el Cambio Organizacional Planeado.

En este rubro no se pretende ampliar mucho sobre este tema, pero es necesario mencionar aspectos sobre los *Modelos de Cambio Organizacional* que algunos especialistas manejan, ya que este tópico es de sumo interés porque aporta los conocimientos para *conformar* la *plataforma* que nos permita *establecer* de la manera más idónea una *nueva actitud* (en este caso, un Modelo de Calidad) para la Organización y evitar la resistencia al Cambio.

En primer lugar se considerará a Kurt Lewin que en 1947 da a conocer el Modelo del *“Equilibrio casi Estable”*, cuyo objetivo es considerar y aplicar correctamente las dos formas en que se tiene control de las acciones y reacciones de los individuos y de los grupos

a que pertenecen que son: El incremento o disminución de los factores que impulsan y la disminución de los factores restrictivos.

Para él, el aumentar permanentemente el nivel de desempeño del grupo lleva forzosamente a tomar básicamente las medidas de *Descongelamiento* del sistema, quitando los factores dinámicos opuestos, es decir, los que se oponen al Cambio que se quiere realizar en cuestión, para poder encauzar ese *Cambio* o sea un nuevo nivel de actuaciones y por último realizar el *Congelamiento* del estado en el que se haya el grupo en el nuevo nivel.

Kurt Lewin maneja seis puntos que se deben considerar para llevar a cabo los tres aspectos anteriores.

- En el Primer Punto considera importante tener claramente presente el objetivo de los Cambios. Dice que se tome al estandard social como un proceso social en marcha, esto es, que consta de múltiples hechos y lo que se va a cambiar es el nivel en que este proceso se encuentra.
- Dentro del Segundo Punto maneja las condiciones de un Equilibrio Estable casi Fijo, en donde se dice que se debe analizar las condiciones para que *no haya Cambio* y así poder determinar las condiciones para poder efectuar los Cambios.
- En el Tercer Punto explica los dos métodos básicos para cambiar los niveles de la conducta; en el primero señala el aumento de las fuerzas dinámicas en el sentido que se desee dar al Cambio, mientras que en el segundo método menciona la disminución de las fuerzas que se oponen al Cambio.

Recomienda que con todo y que en ambos métodos se puede obtener el mismo nivel deseado, pueden tener efectos secundarios diferentes, los cuales en el primer caso producirían un estado de tensión alto que podría generar agresividad entre otros y en el segundo caso el grado de tensión sería bajo, por lo que aconseja preferir el segundo.

- Dentro del Cuarto Punto considera la relación que existe entre el individuo perteneciente al grupo y el grupo, aclarando que la persona tiene que mantener su nivel personal muy semejante del estandard del nivel del grupo al que pertenece, si no quiere dejar de pertenecer a él; y con ello se comprende que el grupo y su nivel adquieren un valor.
- Con este razonamiento se desprende el Quinto Punto que en base a la relación anterior explica que: Cuando una persona se opone a los Cambios es porque se ve afectada parcialmente del valor que tenga el estandard de grupo, para ella, luego entonces, debe disminuir la oposición al Cambio si disminuye el valor del estandard de grupo.
- Por último en el Sexto Punto señala que no basta definir el objetivo de un Cambio y llevarlo a cabo sino que también hay que contemplar la estabilidad del nuevo nivel.

Ronald Lippitt, Jeanne Watson y Bruce Westley en 1958 hacen más amplio el trabajo desarrollado por Kurt Lewin, quién maneja seis etapas, que para Lippitt deben ser siete. Estas siete etapas forman una Primera Fase de Descongelamiento y una Segunda Fase de Implantación de Relaciones de Trabajo con un Gestor de Cambios.

En la Primera Etapa hacen énfasis en determinar la necesidad de efectuar Cambios, esto con el objetivo de crear una conciencia de la necesidad del Cambio y en consecuencia la necesidad de la ayuda externa. En la Segunda Etapa, menciona los problemas de la implantación de los vínculos referentes al Cambio, es decir las relaciones que tiene que establecer la Organización con el Consultor y los temores que acarrea.

La Tercera, Cuarta y Quinta etapa llevan una relación más estrecha entre sí que constituyen las operaciones tendientes a realizar el Cambio como las llaman los propios autores y que son el punto medular de su trabajo, donde en la Tercera Etapa explican la importancia de la colaboración por parte de la Organización para con el Gestor de Cambio, que le ayude a diagnosticar el problema de la Organización y tener en cuenta que el diagnóstico puede dar como resultado un problema mucho mayor de lo que se esperaba y causar temor y desaliento en la Organización.

Con lo anterior se tiene que pasar entonces a la Cuarta Etapa que se refiere al estudio de rutas optativas y la determinación de las metas de actuación en donde se muestra ya un camino para el progreso, sin embargo, pueden surgir problemas ahora de tipo cognoscitivo como de motivaciones por parte de la Organización.

Si se logran solucionar los problemas que van saliendo, entonces se procederá a la Quinta Etapa que es en sí llevar a la práctica lo planeado para efectuar el Cambio, se hace énfasis en que el éxito de cualquier gestión de Cambio va en función de aminorar la ineficacia y las tensiones internas originales y de manera en que los planes perfectamente creados se lleven de igual forma a la realidad.

Dentro de la Sexta Etapa, una vez logrado el Cambio es indispensable valorarlo en relación a lo planeado y si han afectado realmente a la efectividad y a la productividad con datos objetivamente significativos, y así constituir su estabilidad y permanencia.

En la Séptima y última Etapa plantean la problemática que surge en la realización de las relaciones finales, que no son más que la dependencia que se crea la propia Organización en relación con el apoyo del Gestor. La forma en que se resuelvan esos problemas va a reflejar el grado de efectividad con que la Organización a englobado el Cambio deseado en su vida.

En el año de 1969, para Robert R. Blake y Jane Srygley Mouton, el desarrollo del Proceso del Cambio se puede dar en tres tipos diferentes:

- 1.- De Tipo Evolutivo. Que es aquél en donde rara vez se violan las expectativas de aquéllos que están implicados o afectados por el Cambio. Se sustenta en el supuesto de tratar a cada problema en la medida en que se presenta, repitiéndose o abandonándose la medida o solución según proporcione un resultado sano o no. Y conforme a los nuevos requisitos de cada nueva situación se irá ajustando la medida.
- 2.- De Tipo Revolucionario. En este si se violan las expectativas introduciendo nuevas expectativas, ocasionando un viraje considerable en relación a las anteriores. Se debe utilizar el poder y la autoridad para reprimir la resistencia.
- 3.- El Desarrollo Sistemático. En este se diseñan y planean las medidas que se adoptarán en un Cambio ya sea propiciado o no. De tal forma que de una acción a otra, existe un estudio y evaluación en donde se toman en cuenta factores como el comportamiento humano y la experiencia. Y es aquí de donde parte el enfoque del Grid para llevar el desarrollo sistemático. En donde el principal objetivo es el Cambio total de la Organización para calcular su potencial y tener así una mayor rentabilidad.

Dentro del enfoque Grid se manejan requisitos básicos para llevar a cabo las fases del Modelo; cabe mencionar que se hace gran énfasis en que las fases constituyen una comparación de lo que *es* la Organización para establecer lo que *debe ser*.

Los requisitos son siete y se resumen en: Tener la visión de que si se va a dar un Cambio éste debe ser a nivel global en la Organización;

que sus dirigentes a su vez sean también dirigentes del Cambio, el cual debe ser un esfuerzo conjunto y por los mismos integrantes, quienes deben tener presente la necesidad del análisis, la reflexión y estudio situacional de forma ordenada para un Cambio real y benéfico que facilite la creación de un Modelo de *Excelencia*, dentro de un ambiente de compromiso consciente por parte de los miembros.

Las Fases del Desarrollo Organizacional Grid que contempla Robert R. Blake son seis:

- En la Primera Fase el autor menciona la realización del estudio del comportamiento de la Organización para conocerla perfectamente.
- En la Segunda Fase se hace una comparación del estudio anterior con el Modelo Grid el cual contempla dos puntos básicos que son el interés por la producción y el interés por las personas de donde emanan los diversos puntos de análisis y el desarrollo de equipos.
- En la Fase Tercera la comparación se enfoca a la cooperación y la coordinación de los grupos.
- En la Cuarta Fase se crea el Modelo ideal para la Organización de manera general, (establecimiento de los objetivos organizacionales), para que en la Quinta Fase se describan las tácticas a ejecutar para desarrollar la estrategia que dará el Cambio.
- Por último la Sexta Fase será aquella en donde se utilicen mediciones para evaluar y estabilizar lo realizado y poder crear nuevos objetivos.

Este Modelo se ha aplicado tanto en agencias gubernamentales, instituciones militares, hospitales, sistemas escolares y otras Organizaciones que son de servicio y sin fines de lucro. Dando como resultado de su aplicación un efecto favorable.

Lawrence y Lorsch, por su parte, en 1969, al igual que Blake y Mouton orientaron el D.O., hacia la teoría sistemática, su Modelo D.O., se basa en cinco puntos:

- 1.- Este Primer Punto se desenvuelve al considerar que para establecer un sistema tiene que existir una organización la cual se manifiesta por la división del trabajo que es diversa pero al funcionar coordinadamente conlleva a una integración. A partir de estos dos conceptos: *Diferenciación e Integración* se pueden establecer las características de una Organización.

- 2.- En el Segundo Punto, maneja la relación dependiente y recíproca de los sistemas con sus subsistemas dentro de la Organización para detectar más fácilmente el punto exacto donde se tiene que actuar y los efectos que pueden repercutir en todo el sistema.

- 3.- Partiendo de lo anterior, surge el Tercer Punto que caracteriza a todas las Organizaciones como *sistemas sociales* donde existen grupos de personas que intercambian elementos de todo tipo tangibles e intangibles que crea un *sentimiento de reciprocidad* que al alterarse puede ocasionar problemas.

- 4.- En el Cuarto Punto establece los llamados: "*Estadios del D.O.*," que son cuatro: El Diagnóstico, que es el análisis y estudio de la situación de la Organización; El Planteamiento de la Acción, que es la delimitación de los métodos a utilizar y la forma; la Implantación de la Acción, que es realizar el seguimiento de lo planteado, y la Evaluación que generará nuevamente el Proceso.

- 5.- El Quinto Punto es la continuidad del Proceso que creará nuevos niveles de Cambio.

Newton Margulies y Anthony P. Raia. Dicen en 1972 que el Cambio Organizacional se realiza mediante el Proceso de Desarrollo Organizacional que tiene 3 pasos, que tienen especial importancia; basándose en otros autores como Cannell y Lawrence entre otros.

Los tres pasos son:

- 1.- **La Recolección y Análisis de los Datos.** En donde se determinan las características de los datos que se requieren, es decir, qué tipo de dato es necesario recabar, así como la forma o el método para realizar esa obtención de datos, para posteriormente analizarlos, en esta parte se debe tener mucho cuidado por la importancia que toma para llevar correctamente el proceso, ya que describe el sistema organizacional y las relaciones entre sus partes que contribuyen a la detección de problemas.

- 2.- **El Diagnóstico Organizacional.** En este momento se analizarán más profundamente los problemas detectados, para formar un ordenamiento prioritario de ellos en relación a los objetivos y consecuencias que provoca, a manera de crear las estrategias alternativas y sus planes de acción para la preparación del sistema que generará el Cambio.

- 3.- **La Intervención en el Sistema.** Este paso es la acción de lo estudiado y planeado en el paso dos, por lo que puede producir un gran impacto en la Cultura Organizacional, por ello se hace énfasis en que se tiene que escoger el tipo de intervención más adecuada posible teniendo en cuenta dos cosas: El problema organizacional que existe y la situación que se desea tener.

Para Luis Ferrer Pérez en el año de 1975 el D.O., es un Cambio Planificado. Ferrer considera necesaria la intervención del Consultor o Agente de Cambio para dar mayor objetividad en la Organización. Su objetivo es proporcionar una guía sencilla y práctica en donde maneja un Proceso de implantación del D.O., que está constituido en seis etapas:

- 1.- El Autodiagnóstico. Donde el cliente detecta el estado de la Organización y lo plantea al Consultor.
- 2.- La Recopilación y Diagnóstico de Datos. Los datos, señala, que son en base a la estructura y clima organizacional, el poder, el liderazgo y la autoridad, la toma de decisiones, la solución de problemas, la comunicación, etc.. Donde la recopilación se puede llevar a cabo por medio de entrevistas, encuestas y reuniones de confrontación.
- 3.- Planeación del D.O. Aquí es en específico planear la aplicación.
- 4.- Capacitación. Donde se recomienda capacitar al personal para que lleve a cabo la ejecución del D.O., de la manera más idónea.
- 5.- Ejecución.
- 6.- Seguimiento y Reciclaje.

Ferrer recalca el hecho de que las personas tengan conciencia de su relación mutua y con las tareas de la Organización. Para ello hace mención de *tres Técnicas del D.O.*, que facilitarán la animación de la gente para que tenga disposición al Cambio, que se reflejará en un Cambio de la Cultura Organizacional. Explica que la Primera Técnica es mantener informada a toda la Organización de los datos obtenidos, para que se enteren de sus problemas, la Segunda es, cuidar el desarrollo de los equipos de trabajo, y la Tercera es propiciar la cooperación de los grupos que tienen que trabajar juntos.

El año de 1990 Idalberto Chiavenato menciona en su libro de *Introducción a la Teoría de la Administración*, que: *“El D.O., es un desdoblamiento práctico y operacional de la Teoría del Comportamiento en camino al enfoque sistémico.”*¹²

Hace énfasis en que D.O., va ligado al Cambio y en consecuencia a la capacidad de adaptación.

El objetivo de su estudio es demostrar que *el D.O., es la mejor opción humanista del enfoque de la Administración* por lo que retoma las aportaciones de varios autores como Lippett, Blake, Bennis, Lawrence, Beckhard, entre otros, para realizar un compendio de lo que es el D.O., y permitir una visión crítica de las diversas modalidades. Parte de la idea de que el Cambio primero tiene que ser de tipo *Cultural* y mediante fuerzas internas o externas de la Organización que contribuyan al desarrollo de la misma, explicando que el desarrollo es una tendencia natural de la Organización.

Para él, el Cambio puede ser de *tipo Comportamental y de tipo Estructural*. Menciona los Modelos de cada tipo y concluye en los que manejan ambos conceptos aterrizando en el enfoque sistémico dotando al D.O., con un carácter dinámico que afecta a toda la Organización en su conjunto y que busca integrar tanto las necesidades de los individuos, como de la Organización.

¹² Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración México, McGraw-Hill, 2a., ed., 1990. Pág. 456.

Por último en 1995 Wendel L. French retoma al igual que Chiavenato, las características fundamentales que dan las teorías de D.O., existentes, para realizar un análisis en donde suma los factores de *globalización y competencia* que el mundo actual presenta con una mayor intensidad que en el pasado, asimismo, considera aspectos de la Administración de la Calidad Total para utilizarlos en la generación de un Cambio a gran escala.

Para él, el D.O., es un Cambio Planificado en el contexto de una Organización; hace énfasis en la Cultura y en los Procesos (cómo se hacen las cosas) señalando que son decisivos en todo programa de D.O. Considera que el Cambio debe hacerse permanente, para ello, modifica la Cultura para que se convenza de que las nuevas formas que se implanten son las formas correctas.

Maneja una posición central de los equipos para el desempeño del trabajo en las Organizaciones y la Cultura de los mismos se debe administrar de forma colectiva; en la medida que éstos se administren solos significará que funcionan bien.

French aconseja al igual que varios autores la utilización del Consultor externo que da objetividad, neutralidad y conocimientos al diagnóstico de la situación, así como a la acción del Cambio.

Reconoce la importancia del papel que juegan en el Proceso del Cambio la Teoría de las Ciencias de la Conducta, el líder de la Organización y sus miembros, y por último el Consultor de D.O.

El Modelo de Cambio que propone es: *La Administración del Proceso de D.O.*, cuyo objetivo principal es el explicar la relación que deben tener los líderes, los miembros de la Organización y los Consultores del D.O., para realizar la parte medular del Cambio que consta de *tres componentes* que son: *Diagnóstico, Acción y Administración del Programa*. Los cuales revisten una importancia igualitaria.

En lo que respecta a los dos primeros (Diagnóstico y Acción) maneja tres etapas, y la Administración del Programa la separa porque tiene una presencia durante todo el Proceso.

Dentro del *Diagnóstico y la Acción*, la Primera Etapa considera tres aspectos: Los puntos fuertes de la Organización, las oportunidades y los problemas. Estos puntos serán decisivos para lo que el llama "*el Análisis de Discrepancias*", que nos dice lo que esta sucediendo y lo que debería suceder definiendo los problemas y las metas para estructurar los planes de acción que: Corrijan los problemas, aprovechen las oportunidades y mantengan e incrementen las fortalezas.

De esta manera, se iniciaría la Segunda Etapa en donde interviene el D.O., en forma de acciones estructuradas para abordar aspectos a nivel individual, intergrupual y/o de la Organización, así como procesos de comunicación y/o de la toma de decisiones.

En la Tercera Etapa se analizarán los resultados obtenidos de las acciones; si se obtuvieron los efectos deseados y/o se solucionó el problema, entonces se procederá actuar para solucionar nuevos problemas o aprovechar nuevas oportunidades y se logra un avance

en conjunto, si por el contrario se nota que no se obtuvieron los resultados deseados se hace una *redefinición* del trabajo antes realizado para crear nuevos planes de acción o bien corregir los primeros. Esta parte vendría a constituir una Cuarta Etapa que es en realidad el inicio del Proceso nuevamente.

La Administración del Programa es la Administración misma del Proceso del D.O., que es constante y continua para asegurar el éxito; consiste en ejecutar con cuidado y precisión toda etapa del Proceso del Cambio, mediante el apoyo de los miembros de la Organización al aplicar correctamente sus energías y esfuerzos. French menciona las cinco actividades del Modelo para la Administración del Cambio que identifican Cummings y Worley: *1) Motivación del Cambio, 2) Creación de una Visión, 3) Desarrollo de un Apoyo Político, 4) Administración de la Transición y 5) Mantenimiento del Ímpetu.*

También reconoce la utilidad de las estructuras paralelas en los programas de Cambio a gran escala recomendado a las grandes Organizaciones burocráticas.

Una vez que se han conocido los Modelos de los autores antes mencionados, que manejan al Cambio Organizacional como un Proceso para lograr el Cambio Planeado, se puede decir que todos los autores coinciden en que se tiene que generar, como un punto importante, un Diagnóstico a través del cuál sepamos cómo se encuentra la Organización, realizar una comparativa entre lo que *es* y lo que *debería de ser*, proporcionando una serie de pasos planificados (medios y mecanismos), intervenir, esto es llevar a cabo lo planeado, y

la evaluación o comparación entre lo propuesto y lo establecido para medir los progresos y en su defecto realizar las acciones correctivas.

También los autores coinciden en que los factores clave para realizar correctamente un Proceso de Cambio es: *La Comunicación* (recíproca); que el Cambio debe ser en *forma conjunta* por parte de todos los individuos involucrados (desarrollo de equipos), *la constancia y la continuidad* (que mantiene y mejora el Cambio).

Si el Cambio está presente en toda la Organización a lo largo de su vida, y podemos adecuarlo según nuestras necesidades, entonces el estudio de las propuestas mencionadas será de gran provecho al utilizar las ideas que aportan los expertos en Cambio Organizacional, en el Cambio que intente generar tanto la Organización de nuestro estudio, como toda Organización que lo considere.

Se considera que al proporcionar información sobre el Modelo de Dirección por Calidad Total adaptado a la pequeña Organización, y proponerlo como instrumento para obtener mejores resultados, implica mencionar aspectos de Cambio, de esta manera se podría decir que todo Modelo de Calidad es un sistema que generará un Cambio Planeado orientado hacia la Calidad, que deberá ser constante y continuo en la Organización.

Se concluye este rubro mostrando una tabla comparativa de los autores antes mencionados, a manera de resumen, que ilustre fácilmente los puntos más relevantes.

TABLA COMPARATIVA DE AUTORES QUE ESTUDIAN AL DESARROLLO ORGANIZACIONAL COMO UN PROCESO PARA LOGRAR EL CAMBIO PLANEADO.

AUTORES	AÑO	MODELO	CARACTERÍSTICAS PROPIAS	RESULTADOS	SIMILITUDES	MÁS IDÓNEO PARA LA PEQUEÑA ORGANIZACIÓN POR EL MANEJO DE FUERZAS DE LOS GRUPOS
KURT LEWIN	1947	EQUILIBRIO CASI ESTABLE	EQUILIBRIO Y DINAMISMO DE FACTORES (FUERZAS)	LA VIDA DE GRUPO SUPERIOR AL CANZADA LOGRA UNA ESTABILIDAD	DIAGNÓSTICO CAMBIO EN GRUPO MANTENIMIENTO DEL CAMBIO PLANEADO	
RONALD LIPPITT	1958	FASES DE LOS CAMBIOS	ÉNFASIS EN LAS OPERACIONES A REALIZAR EL CAMBIO	MEJORES MECANISMOS PARA LAS RELACIONES ENTRE EL GESTOR DE CAMBIO Y LA ORGANIZACIÓN	DIAGNÓSTICO RELACION Y COMUNICACIÓN MEDIOS CLAVES PARA LOGRAR Y MANTENER EL CAMBIO PLANEADO	
ROBERT R. BLAKE	1969	CUADRO ORGANIZACIONAL. GRID	ENFOQUE DE TIPO COGNOSCITIVO SUMADO AL ESTRUCTURAL	LOGRA AL TERACIONES DE TIPO ESTRUCTURAL Y DE COMPORTAMIENTO	DIAGNÓSTICO. COMUNICACIÓN Y DESARROLLO EN EQUIPO PARA LOGRAR Y MANTENER EL CAMBIO PLANEADO	PARA ALCANZAR UN DESARROLLO DESDE LA BASE DE LA ORGANIZACIÓN
PAUL R. LAWRENCE	1969	DIAGNÓSTICO Y ACCIÓN PARA EL D.O.	DIFERENCIACIÓN INTEGRACIÓN Y DIAGNÓSTICO	PROPORCIONA UNA REFERENCIA PARA CONOCER LAS CARACTERÍSTICAS PROPIAS DE CADA ORGANIZACIÓN	DIAGNÓSTICO E INTERVENCIÓN Y COMUNICACIÓN PARA LOGRAR Y MANTENER EL CAMBIO PLANEADO	PARA CONOCER QUIÉN ES QUIÉN DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN
NEWTON MARGULIES	1972	PROCESO Y TECNOLOGÍA DEL D.O.	PROCEDIMIENTOS TÉCNICOS Y LA INTERVENCIÓN. FRUTO DE PLANES	DELIMITACIÓN DEL PROCESO DEL D.O. COMO UN PROCESO CONTINUO DE 3 ETAPAS	DIAGNÓSTICO. INTERVENCIÓN Y COMUNICACIÓN PARA LOGRAR Y MANTENER EL CAMBIO PLANEADO	PARA CONOCER EL PROCESO DEL CAMBIO PLANEADO
LUIS FERRER	1976	PROCESO DE LA IMPLANTACIÓN DEL D.O.	APLICACIÓN CREATIVA DEL CAMBIO PLANIFICADO. CULTURA, VALORES Y TRABAJO EN EQUIPO	MODIFICACIÓN DE VALORES PARA REALIZAR EXPECTATIVAS Y REQUERIMIENTOS. FACILITACIÓN DE LA ADAPTABILIDAD Y DE LA EFECTIVIDAD	DIAGNÓSTICO. COMUNICACIÓN Y DESARROLLO EN EQUIPOS PARA LOGRAR Y MANTENER EL CAMBIO PLANEADO	PARA FACILITAR LA ADAPTACIÓN RÁPIDA Y EFECTIVA EN EL PROCESO DE CAMBIO
IDAIBERTO CHIAVENATO	1980	COMPENDIO DE DIVERSOS AUTORES	MENTALIDAD ABIERTA DEMOCRÁTICA Y PARTICIPATIVA	MÁS ADMINISTRACIÓN DE PERSONAS QUE DE COSAS Y TÉCNICAS CON VISIÓN CRÍTICA	DIAGNÓSTICO Y COMUNICACIÓN Y DESARROLLO EN EQUIPOS PARA LOGRAR Y MANTENER EL CAMBIO PLANEADO	
WENDELL L. FRENCH	1995	ADMINISTRACIÓN DEL PROCESO DEL D.O.	ÉNFASIS EN LA ADMINISTRACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE D.O. COMO MEDIO PARA ASEGURAR EL ÉXITO	PLANIFICACIÓN, ACTUACIÓN Y EVALUACIÓN CORRECTAS LOGRO DE LAS METAS	DIAGNÓSTICO. INTERVENCIÓN PARA LOGRAR Y MANTENER EL CAMBIO PLANEADO	PARA ADMINISTRAR CORRECTAMENTE LOS PROGRAMAS DE D.O. Y TENER SEGUIMIENTO EN EL PROCESO DE CAMBIO

2.3 Normas ISO.

El hablar de Calidad en nuestros días exige mencionar la *Normalización* que al respecto se ha establecido con el objeto de mostrar un estándar a seguir para todos aquellos que deseen adoptar la Calidad y se pueda tener un patrón que denote la posición en la que está la Organización contra la que debe de estar conforme a especificaciones.

El origen de la creación de las Normas de Calidad y en este caso de las Normas ISO, *es la Respuesta al Fenómeno de Globalización* que el mundo actual presenta con mayor relevancia, puesto que, la Globalización en sí tiene sus primeras manifestaciones desde mucho tiempo atrás, sin embargo, debido a la diversificación de productos y de medios para distribuirlos, el mundo de hoy presenta una Globalización diferente, la cual consolida bloques económicos que la hacen más fuerte y por lo mismo más compleja.

Paralelamente a esta complejidad, se hace necesario un patrón que unifique criterios para la adecuada elaboración de diseño, producción y distribución que asegure la satisfacción tanto del que proporciona y elabora el producto y/o servicio, como del que lo adquiere y recibe.

Partiendo nuevamente de la idea de que la Calidad es en pocas palabras la satisfacción plena del cliente, así como el establecimiento de una cultura, las Normas lo que proporcionan son una base (con la unificación de criterios) para poder comprobar la Calidad, dentro de un marco mundial, haciendo posible la evaluación que dará origen a

la Certificación, así se propicia a que compradores y vendedores se exijan mutuamente, se califiquen y generen motivación para la Calidad.

Recordando un poco, la ISO *es la Organización Internacional de Normalización*, esta Organización no es gubernamental y es establecida en 1947 con sede en Ginebra. Es una Federación a nivel mundial constituida por más o menos 90 países miembros que tienen conformados los Cuerpos Nacionales de Normalización, con representantes de cada país, mismos que proporcionan un apoyo financiero por medio de pago de cuotas, para la realización de las operaciones.

Funciona por medio de Comités Técnicos llamados TC conformados por un Cuerpo Normativo Nacional miembro; y son quienes tienen la responsabilidad sobre el desarrollo de las nuevas Normas.

La ISO ha desarrollado *Acuerdos Internacionales* que conforman Normas Internacionales, así la ISO establece Normas de Producto y Gerenciales que contribuyen a la eliminación de barreras técnicas comerciales. Sin embargo, *El Instituto Británico de Normas (BSI)* fue el primer organismo que conformó la primera Norma de Administración de la Calidad en la versión llamada BS 5750, la que posteriormente se convertiría en la *ISO 9000* desarrollada en 1979, distinta de las Normas de Productos y Procesos, al referirse a *la Administración de Sistemas Gerenciales* del mundo. Esta Norma ha tenido revisiones en 1987 y 1994.

El BSI también crea los Esquemas Armonizados de Pruebas de Certificación y la versión BS 7750 en el año de 1992 que genera la ISO 14000, la cual también retoma la Administración de Sistemas Gerenciales pero desde un punto de vista ecológico, que pretende dar una respuesta a la crisis ecológica y la necesidad de un desarrollo primeramente en términos *biológicos* y *sociales*, que se espera trascienda al contemplar también aspectos de Calidad como requerimientos mínimos.

El CEN (Comité Europeo de Normalización) que constituye un medio unificador para el mercado único de la Unión Europea, al adoptar la ISO 9000 como una Norma armonizada de Administración de la Calidad marca la pauta para que Organizaciones estadounidenses y posteriormente Organizaciones de todo el mundo imiten su ejemplo.

El comité del ISO que desarrolló la ISO 9000 es El Comité Técnico 176 quién la considera como: *“un primer y principal Sistema Global Integrado para Optimizar la Eficacia de la Calidad, de una Empresa u Organización, al establecer un marco para la Mejora Continua.”*¹³

Es en este punto donde se aclara perfectamente que las ISO 9000 al desarrollar especificaciones exactas, procedimientos e instrucciones, reduce los desperdicios (tangibles e intangibles) y deficiencias laborales, al despertar una conciencia de la responsabilidad y propiciar el establecimiento de mecanismos que vigilen su cumplimiento, que den como resultado un contagio entre clientes y proveedores, proveedores y clientes formándose un círculo que exija mayor cumplimiento.

¹³ Rothery, Brian. ISO 14000, ISO 9000 México, Panorama Editorial, 1996. Pág. 18.

De ahí que se entienda que las Normas tienen como *objetivos*:

- La Competitividad por medio de la unificación de criterios.
- La Calidad al ser requisito indispensable para la Competitividad.
- La Productividad que sería el resultado lógico al realizar los objetivos anteriores.

Por lo expresado anteriormente, se desprende la idea del desarrollo que propiciaría la adopción de la Norma y sus características de mejora, siendo así, un instrumento de mejora de la Calidad al establecer un modelo a seguir que se adapta a los nuevos Sistemas Gerenciales, con la seguridad de que existen indicadores que generan un control, (para asegurar la Calidad), que dicen si se están satisfaciendo los requerimientos corporativos y estratégicos que a nivel mundial son significativos.

Brian Rothery menciona que las Normas ISO 9000 *“Es un sistema ya listo para suministrar la clase de Administración Integrada, pero flexible, que puede adaptarse dentro de un Sistema de Información Gerencial completo y que pueden ajustarse cómodamente a Sistemas Gerenciales de Producción de variante complejidad.”*¹⁴

Rothery menciona que la Norma para Sistemas Gerenciales de Calidad reúne por sí misma los requisitos propios de Calidad de la Organización al reunir aspectos mercadotécnicos, legales, de dirección gerencial, de productividad y de las relaciones cliente - proveedor incluso de protección del entorno (en el caso de la ISO 14000). De ahí la importancia de su conocimiento y adopción planeada y adecuada.

¹⁴ Rothery, Brian. ISO 9000. México, Panorama Editorial, 2da , ed., 1993. Pág. 16

Sin embargo, se debe tener cuidado de no caer sólo en la búsqueda estéril de la demostración de que los Sistemas de Calidad que se tienen, se ajustan a las Normas ISO 9000, conocida como la Certificación, que se utiliza generalmente en situaciones contractuales y que no necesariamente después del registro se manifiesta la mejora de operaciones.

Por tal motivo, se debe tener presente que constituye un estándar de especificaciones mundiales para poder ingresar en el mercado; pero que se adecuará a las necesidades propias de la Organización, y que no obstante, existen modelos a seguir que no van peleados y por el contrario pueden ser la base para el desarrollo continuo de la Calidad cumpliendo también con las Normas no tan sólo desde un punto de vista de cumplir requisitos, sino de un desarrollo individual y conjunto a nivel global.

2.4 El Premio Nacional de Calidad. (PNC).

El Premio Nacional de Calidad (PNC) en México, es un reconocimiento a nivel nacional que se le otorga a todas las Organizaciones mexicanas y extranjeras con residencia en México que hayan alcanzado un desarrollo adecuado en pro, de ellas mismas y de la sociedad, destacando en sus actividades la presencia de la Calidad, así como del interés por mejorar constantemente y garantizar un producto y/o servicio en términos de Calidad, consiguiendo el bienestar y la satisfacción.

2.4.1 Antecedentes.

Lo que ahora se conoce como el Premio Nacional de Calidad es un desarrollo en base a los Premios que a nivel internacional son reconocidos: *El Premio Deming y el Malcolm Baldrige* (Premio Nacional de Calidad de los Estados Unidos); así como conceptos y análisis de Deming y Juran.

El PNC de México es también un Modelo de Dirección, que contempla la Calidad Total. Por ello es necesario conocer su origen, importancia y proceso; y cómo se ha convertido en una herramienta perfecta para *lograr el Cambio orientado hacia la Calidad, desde una perspectiva mexicana.*

Premio Nacional de Calidad (Total) en México.

Origen.

La Calidad en los últimos años ha generado mayor interés por parte de diversos sectores de la sociedad, lo que ha propiciado iniciar el camino hacia la Calidad como un Proceso de Cambio, todo Cambio es un proceso difícil cuanto más acostumbrado y/o envejecido se esté, la Calidad Total no es la excepción, por el contrario la Calidad Total al tratarse de cuestiones culturales, valores y actitudes dejando atrás la concepción de ser simplemente un conjunto de técnicas, se conforma de una forma tal, que su proceso es paulatino pero continuo y seguro.

La experiencia de muchas Organizaciones, que en la actualidad se distinguen por su Calidad a nivel mundial, señala que esto es el resultado de un proceso difícil que comenzó con la presentación de una profunda crisis y el aprovechamiento de la oportunidad que esto representaba: Un Reto, en donde ya no se podía pensar más que en salvar el peligro de desaparecer.

Desde este punto de vista, en México, la década de los ochenta presenta una crisis económica que da un motivo que favorece la decisión de tener un Cambio, que consistía en un principio en la estrategia de la apertura comercial para la importación y exportación de México con el mundo, situación que hasta los noventa se empezó a realizar y percibir con mayor fuerza.

Sin embargo, la visión de ampliar el mercado y abrir las fronteras, obligaba a las Organizaciones, en un mayor o menor grado, a considerar no sólo la competencia nacional, sino la extranjera que ofrecía nuevas y mejores opciones para el consumidor tanto dentro como fuera del país, lo que exigía forzosamente un Cambio de tipo Cultural.

Por ello, la Calidad Total fue una de las respuestas a las necesidades de las Organizaciones por mejorar, cambiando así el status quo, generando una Mejora Continua y creando una ventaja competitiva.

El papel que juega la Calidad Total es diverso por el tipo de actividades que existen dentro de la vida económica y productiva de un país, pero lo que sí es igual en toda actividad es el interés por la necesidad actual de la Mejora Continua que ofrece la Calidad Total.

Sin embargo, no sólo la presencia de condiciones propicias para la generación del Cambio Cultural son las únicas necesarias, es indiscutible que debido a que la Calidad Total trata de valores, es indispensable, que, para que las condiciones se logren encausar al Cambio en el Mejoramiento Continuo, la aportación de cada individuo, de cada Organización e incluso del mismo gobierno, etc., es vital y formadora para realizar y conservar el Mejoramiento Continuo.

Por Ello, es importante retomar el tópico que se manejó sobre el Cambio, que será el medio activador para propiciar el Mejoramiento Continuo.

En Este sentido, el gobierno toma una importante tarea: La de motivador del desarrollo de las Organizaciones, de la facilitación y apoyo de los medios para obtener el desarrollo.

Por Este motivo, *La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial* hace entrega por primera vez de los Premios nacionales y reconocimientos a la Calidad con un enfoque de productos y de cumplimiento de normas en el año de 1985.

Para 1986 se hace pública la existencia del Premio Nacional de Calidad a través del *Diario Oficial de la Federación*.

En 1989 por *Decreto Presidencial se fijan las reglas para el otorgamiento del Premio Nacional de Calidad* con un enfoque integral y de creación de valor, que fue creado y diseñado por La Fundación Mexicana para La Calidad Total. Con esto, México es el tercer país a nivel mundial, después de Japón y los EUA, en tener un Premio Nacional de Calidad Total.

Para noviembre de 1990, es entregado este importante reconocimiento nacional por el Presidente de la República en la residencia oficial de los Pinos, ceremonia que actualmente se sigue realizando año con año.

Posteriormente, en 1991, *La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial y la Fundación Mexicana para la Calidad Total*, han firmado un convenio y creado un fideicomiso para administrar, difundir e informar sobre todo lo referente al Premio Nacional de Calidad, asimismo se establece una oficina físicamente independiente a estas

dos entidades, de tal manera que la administración del PNC, la atención a las Organizaciones concursantes, así como la relación del grupo de evaluadores y toda información acerca del Premio, se concentra en la Oficina Administrativa de El Premio Nacional de Calidad que está ubicada en Heriberto Frías 249, Col. del Valle.

Por otro lado, las tareas de la Fundación se concentran en asegurar que el proceso técnico de evaluación sea de la más alta Calidad.

La Fundación Mexicana para la Calidad Total, A.C. (FUNDAMECA), nace en 1987 como un organismo de la sociedad civil, autónomo, no lucrativo, al servicio de todos los sectores, constituyendo una respuesta al cambiante entorno del país y cuya misión es: *"Impulsar y promover una cultura de Calidad Total en México, adecuada a nuestro entorno, y así contribuir al desarrollo nacional."*¹⁵

La Fundación es apoyada por un grupo selecto de Organizaciones mexicanas privadas y públicas, organismos sindicales e instituciones académicas. La Fundación adapta la filosofía y visión de la Calidad Total a la realidad mexicana actual, porque considera a la Calidad: *no sólo como un conjunto de herramientas y técnicas, sino como un conjunto de valores, principios y creencias.*

En la Fundación, se proponen orientar al país hacia una cultura de Calidad Total, al adecuarla a nuestra realidad y al incrementar la Calidad de vida en el trabajo y en la sociedad por medio de un esquema que propone El nuevo Premio Nacional de Calidad como principal instrumento rector y motivador de este Cambio.

¹⁵ Fundación Mexicana para la Calidad Total. México, FUNDAMECA, 1994. Mensaje del Consejo Directivo.

La Fundación es un medio educativo y formador que satisface la imperiosa necesidad de orientación que, con respecto a la Calidad y al Cambio, hace falta. Por ello, estructura el Modelo de Dirección por Calidad Total basado en el PNC de México.

De igual manera, se observa que FUNDAMECA y el PNC, son una respuesta al esfuerzo por ser mejores para bienestar personal y de los demás, que se manifiesta en el generalizado interés por los Premios de Calidad, porque se pretende reconocer a aquéllos que han tenido la visión y la perseverancia necesarias para avanzar por el camino de la Calidad, al premiar su esfuerzo, difundir su éxito y señalar así un ejemplo a seguir por las demás Organizaciones.

Por otro lado el reconocer públicamente este esfuerzo por la Mejora Continua y su establecimiento periódico y permanente, hace que en el mediano y largo plazo los Premios se conviertan en parte vital de un esfuerzo nacional por atender el Cambio constante que sufre el entorno y volverlo favorable de esta manera se pueda obtener una base sólida que dirija a todos los individuos hacia el Cambio orientado a la Calidad.

2.4.2 Objetivos del Premio Nacional de Calidad en México.

Como “el Premio responde a las exigencias actuales que plantea la apertura comercial en una economía en que la competencia es cada vez más acentuada, se convierte en uno de los principales instrumentos para promover una Cultura de Calidad Total en México.”¹⁶

¹⁶ Fundación Mexicana para la Calidad Total. México, FUNDAMECA, 1994. Pág. 7

De ahí que ayude a que las Organizaciones enfrenten mejor y de manera exitosa los retos y complejidades que el cambiante entorno plantea.

Según el Decreto Presidencial correspondiente, que dio existencia al nuevo Premio Nacional de Calidad, señalándolo como la visión rectora de todas las Organizaciones que deseen mejorar su Calidad en nuestro país, los objetivos del Premio son:

- *"Fomentar y estimular el establecimiento de procesos de Calidad Total en las unidades productivas de bienes o servicios en el país.*
- *Promover una mayor productividad en las diversas actividades económicas, al incrementar la eficiencia de los procesos productivos y la Calidad de los productos, desde un enfoque de fomento y no de regulación.*
- *Fomentar las exportaciones de los productos, bienes y servicios nacionales, con base en una mejor Calidad, y así tener un mayor nivel de competitividad y de prestigio en los mercados internacionales."*¹⁷

2.4.3. Categorías De Premiación.

Dentro del Decreto se establece que el Premio Nacional de Calidad será entregado anualmente por el C. Presidente de la República en cada una de las siguientes categorías:

¹⁷ Fundación Mexicana para la Calidad Total, México, FUNDAMECA, 1994. Pág. 7.

- **Industrias Grandes.**
- **Comercios Grandes.**
- **Servicios Grandes.**
- **Industrias Medianas y Pequeñas.**
- **Comercios Medianos y Pequeños.**
- **Servicios Medianos y Pequeños.**
- **Gobierno.**

Criterios del Premio Nacional de Calidad.

Los Criterios son ocho:

- 1. - *Calidad Centrada en Dar Valor Superior a los Clientes.***
- 2. - *Liderazgo.***
- 3. - *Desarrollo del Personal con Enfoque de Calidad.***
- 4. - *Administración de la Información.***
- 5. - *Planeación.***
- 6. - *Administración y Mejora de Procesos.***
- 7. - *Impacto en la Sociedad.***
- 8. - *Resultados: Valor Creado.***

A continuación se mostrará un cuadro con los Criterios y Subcriterios, así como la puntuación correspondiente conforme a lo establecido por el Premio Nacional de Calidad.

Crterios / Subcriterios (Versión 1996-1999) ¹⁸	Puntuación Subcriterio	Puntuación Criterio
1.0 Calidad Centrada en Dar Valor Superior a los Clientes		200
1.1 Conocimiento Profundo de Mercados y Clientes	80	
1.2 Administración del Servicio y Relación con los Clientes	70	
1.3 Medición del Valor Creado para los Clientes	50	
2.0 Liderazgo		110
2.1 Liderazgo Mediante el Ejemplo	50	
2.2 Cultura de Calidad	60	
3.0 Desarrollo del Personal con Enfoque de Calidad		120
3.1 Sistemas de Trabajo de Alto Desempeño	60	
3.2 Educación y Desarrollo	30	
3.3 Calidad de Vida en el Trabajo	30	
4.0 Administración de la Información		60
4.1 Diseño de los Sistemas de Información	20	
4.2 Análisis de los Datos y de la Información	40	
5.0 Planeación		60
5.1 Planeación Estratégica	30	
5.2 Planeación Operativa	30	
6.0 Administración y Mejora de Procesos		100
6.1 Diseño de Productos Servicios y Procesos	30	
6.2 Procesos Clave	30	
6.3 Procesos en las Áreas de Apoyo	20	
6.4 Proveedores	20	
7.0 Impacto en la Sociedad		50
7.1 Conservación de Ecosistemas	30	
7.2 Promoción de la Cultura de Calidad en la Comunidad	20	
8.0 Resultados: Valor Creado		300
8.1 Por Mejora de Productos y Servicios	60	
8.2 Por Mejora de Procesos y de Productividad	60	
8.3 Para el Personal	60	
8.4 Para los Accionistas o la Institución	60	
8.5 Para los Clientes	60	

¹⁸ El Premio Nacional de Calidad Versión 1996-1999. México, El Fideicomiso de El PNC, FUNDAMECA, 1996. Pág. 10

Estos determinan las bases para otorgar los reconocimientos a los ganadores, ya que son los elementos que permiten revisar y evaluar a las Organizaciones participantes.

2.4.4. Ámbitos del Premio Nacional de Calidad.

Recordando que los objetivos del Premio son básicamente *el estimular, promover y fomentar la Calidad, la Productividad y la Exportación* como un medio de desarrollo, el Premio pretende incidir en tres ámbitos dentro de las Organizaciones cuidando ciertos principios y valores:

“1.- En el Ámbito de la Conciencia, al intentar formar una conciencia sobre la necesidad de mejorar cada vez más la Calidad, pero a partir de las expectativas de los clientes y usuarios.

2.- En el Ámbito de la Comunicación, al facilitarla estableciendo un intercambio de información tanto al interior de la Organización y entre Organizaciones diferentes, aumentando de esta manera, la productividad y competitividad.

*3.- En el Ámbito Directivo, al convertirse en una práctica directiva dentro de las Organizaciones para el diagnóstico, planeación, desempeño y evaluación.”*¹⁹

¹⁹ El Premio Nacional de Calidad. Versión 1996-1999. México, El Fideicomiso de El PNC, FUNDAMECA, 1996. Pág. 3.

Principios y Valores de los Criterios del Premio.

Los Criterios del Premio así como los objetivos, se ven sustentados bajo ciertos principios y valores que le dan forma y características propias.

⇒ **Calidad Centrada en Crear Valor para los Clientes y para el Personal.** Esto es que, la Calidad debe ser percibida por lo clientes, como creadora de valor y orientada a buscar su satisfacción, así como la permanencia de la Organización en el mercado.

Todo ello se logra porque los clientes definen y juzgan la Calidad en base a su experiencia global en relación con la Organización determinan el valor, su satisfacción, y por lo tanto la permanencia de la Organización.

Lo que toca hacer a la Organización es orientarse a aumentar su participación en el mercado y a retener a los clientes.

⇒ **Creación de Valor Financiero para la Organización.** Se genera salud financiera para la Organización, mediante la reducción de costos de operación, eliminación del desperdicio, mejora de los procesos, ampliación de los mercados y retención de los clientes al ofrecer bienes y servicios de Calidad.

⇒ **Liderazgo.** Los líderes impulsan el cambio y la visión a largo plazo al establecer valores, que generen retos y objetivos de Calidad claros y visibles.

⇒ ***Mejora Continua.*** Definitivamente la Mejora Continua es el medio para lograr altos niveles de Calidad y competitividad, y debe encontrarse en todos los sistemas, todas las prácticas, todos los procesos, y en todas las operaciones.

⇒ ***Participación y Valor Creado para los Empleados.*** La Participación inteligente e informada de todo el personal garantiza su compromiso con los logros de Calidad.

Para respaldar la participación del personal es necesario crear sistemas de reconocimiento y de medición del desempeño, con un enfoque de Mejora Continua.

Optimizar las condiciones de Calidad de vida en el trabajo y capacitar al personal para el logro de sus objetivos, la satisfacción individual y de grupo que se deriva de ofrecer mejores productos y servicios a la sociedad.

⇒ ***Respuesta Rápida a las Necesidades Cambiantes de los Clientes.*** La Respuesta Rápida es la oportunidad para satisfacer los requerimientos y necesidades de los clientes, mejorando constantemente los ciclos de operación.

Para lograrlo es necesario diseñar los procesos, mejorando su capacidad y sus tiempos, enfocados a cumplir con las necesidades de los clientes.

⇒ *Calidad por Diseño y Prevención.* Diseñar productos, servicios y sistemas con un enfoque de prevención sistemática y autocontrolable desde su origen, fomentando acciones proactivas.

⇒ *Visión a Largo Plazo.* Contemplar la posición y situación futura para direccionar acciones.

⇒ *Administración por Hechos y Datos.* Consideración del pasado, presente y sus tendencias.

⇒ *Desarrollo de Alianzas con Proveedores y Clientes.*

⇒ *Calidad con Responsabilidad Social.*

Con estos principios se comprende mejor el sentido que tiene el Premio, ahora se mencionará brevemente como se lleva a cabo la elegibilidad de los ganadores del Premio según la propia Fundación explica.

Proceso de Evaluación.

Dentro de la primera fase o etapa del proceso de evaluación, SECOFI expide una Convocatoria, misma que se publica en diversos medios de difusión impresos y en el Diario Oficial de la Federación en el mes de enero de cada año.

Según los términos prescritos por la Convocatoria, será la documentación que presenten los aspirantes al Premio, la cual será evaluada por un grupo de trabajo y que, de acuerdo al art. 8 del Decreto Presidencial, estará integrado por el Director General de

Normas y el de Desarrollo Tecnológico de SECOFI y por dos representantes de la Fundación Mexicana para la Calidad Total.

Se integra, asimismo, un grupo de evaluadores de Primera Etapa, quienes son altamente experimentados y nombrados por SECOFI y la Fundación; estos evaluadores son los que determinan a los preseleccionados para la segunda fase, como posibles merecedores de El Premio, según los resultados de la evaluación del cuestionario inicial de inscripción que presentaron los aspirantes.

En la segunda fase, un Comité integrado por dos representantes de SECOFI, dos miembros de la Fundación Mexicana para la Calidad Total y un evaluador del año anterior seleccionan a un grupo independiente de evaluadores, quienes recibirán un curso intensivo de capacitación para manejar el instrumento de evaluación (Modelo de Dirección por Calidad Total) cuyos aspectos están íntimamente ligados a los elementos de Mejora Continua que la Organización debe contener en cada Subcriterio del Premio Nacional de Calidad.

Cabe señalar que este curso es impartido por especialistas de la Fundación.

Dichos evaluadores, de manera confidencial e independiente, realizan en grupos de tres evaluadores por lo menos, el análisis de los procesos de Calidad Total de cada una de las Organizaciones semifinalistas que se detallan en el reporte extenso, llamado cuestionario de procesos.

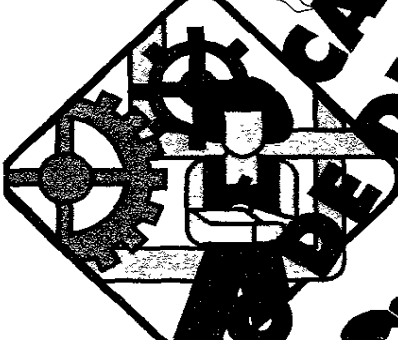
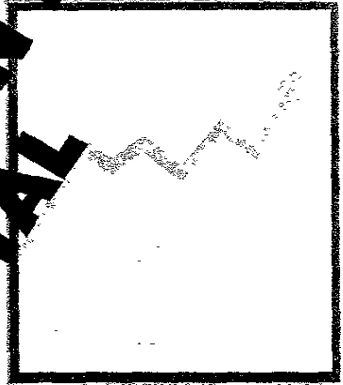
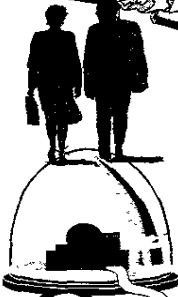
Las Organizaciones seleccionadas en la segunda etapa serán visitadas para verificar y ampliar la información presentada, de esta manera se da inicio a la tercera etapa, cuyos objetivos son el verificar la realidad contra lo reportado, aclarar dudas que al respecto se tenga de la Organización y determinar el nivel de aplicación y madurez de los sistemas de Calidad.

Al mismo tiempo, la Fundación supervisa la Calidad de este proceso.

En la cuarta y última fase o etapa del proceso, se realiza una selección definitiva de las Organizaciones finalistas que recibirán el Premio Nacional de Calidad, por medio de una evaluación comparativa, considerando la información proporcionada por el equipo evaluador, la puntuación obtenida y la ejemplaridad e integridad de las mismas, a través de un Comité, integrado por altos funcionarios del sector público y privado y que, conforme a lo planteado en el Decreto Presidencial, está constituido por:

- * El Secretario de Fomento y Comercio Industrial, quien lo preside.**
- * El Subsecretario de Industria e Inversión Extranjera.**
- * El Director General de Normas.**
- * El Director General de Desarrollo Tecnológico.**
- * El Director General de la Procuraduría Federal del Consumidor.**
- * El Director General del Centro Nacional de Metrología.**
- * Un representante de la Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos.**
- * Un representante de la Cámara Nacional de la Industria de Transformación.**
- * Un representante de la Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio.**

MODELOS DE CALIDAD



MODELOS DE CALIDAD
3
TOTAL
DE DIRECCION POR CALIDAD

3.1 Origen del Modelo de Dirección por Calidad Total.

Como se ha venido mencionando, la Calidad en la época actual ha tomado un carácter prioritario en toda actividad, especialmente aquella de tipo organizacional. De ahí que, a lo largo de las últimas décadas se han diseñado y probado diferentes modelos y formas para dirigir los esfuerzos de las Organizaciones, denotándose en los últimos años la consideración más acentuada de la Calidad, debido a los buenos y excelentes resultados en rentabilidad, competitividad, penetración de mercados, entre otros, que han manifestado las Organizaciones que contemplaron aspectos de la Calidad.

En este entorno en el que la Calidad se torna una necesidad urgente, por la globalización que caracteriza al mundo actual y por la conciencia exigente del ser humano por obtener mayor satisfacción, la Calidad se tiene que manifestar en un sentido Total; situación que inherentemente considera aspectos valorativos del ser humano y de la sociedad en la que vive.

México al ser parte del fenómeno globalizador que presenta el mundo, ha realizado diversos esfuerzos para diseñar un modelo que dirija a las Organizaciones, que se adapte a nuestra Cultura y necesidades y que permita competir con éxito en estos mercados globalizados.

Contemplando esta situación es como nace el Modelo de Dirección por Calidad Total que retoma aspectos de Calidad, analizándolos y presentándolos secuencialmente de la forma más útil, (que se observó), conforme lo requiere la Cultura mexicana.

En el rubro y capítulo anterior, se comentaba que El Premio Nacional de Calidad junto con la Fundación Mexicana para la Calidad Total, desarrolló el Modelo de Dirección por Calidad Total, el cual ha sido probado y utilizado por Organizaciones mexicanas de diferentes giros, tamaños y niveles, obteniendo resultados muy favorables en la optimización de costos e incremento de ventas, tanto a nivel nacional como internacional. Tal es el caso de FRISA, Fabricaciones y Representaciones Industriales, S.A. de C.V. quien fue ganadora del Premio Nacional de Calidad en 1995 y adoptó el Modelo.

Cabe señalar que para efectos de este trabajo, y facilidad de comprensión, se empleará el término *Organización* para referirnos en general a todo conjunto de individuos con un objetivo común, que interactúan entre sí para realizarlo, con la ayuda de bienes materiales y con una estructura formal. De esta forma quedan incluidas los organismos públicos y privados, así como las empresas de toda índole; puesto que el Modelo es aplicable a todo tipo de Organizaciones.

3.2 ¿Qué es el Modelo de Dirección por Calidad Total?

*“Es un Enfoque Moderno de Administración en su Organización”,
“Es un Sistema Moderno de Gestión de Negocios para cualquier tipo
de Organización”¹* como mencionan El Premio Nacional de Calidad y la Fundación Mexicana para la Calidad Total.

¹ El Premio Nacional de Calidad Versión 1996-1999. México, El Fideicomiso El PNC y FUNDAMECA, 1996. Introducción.

En este punto, podemos retomar lo que se comentaba al inicio del segundo capítulo y que se refería a que *los Modelos son las formas de Administrar la Calidad*, por lo que *el Modelo constituye una forma de Administrar la Calidad*, pero con la característica principal de ser *flexible e integradora* de formas de Administración de la Calidad y de mecanismos para realizarla que se concentran *específicamente* en aspectos de la Organización, tales como la producción, el inventario, el valor que generan, etc.

3.2.1 Objetivo del Modelo.

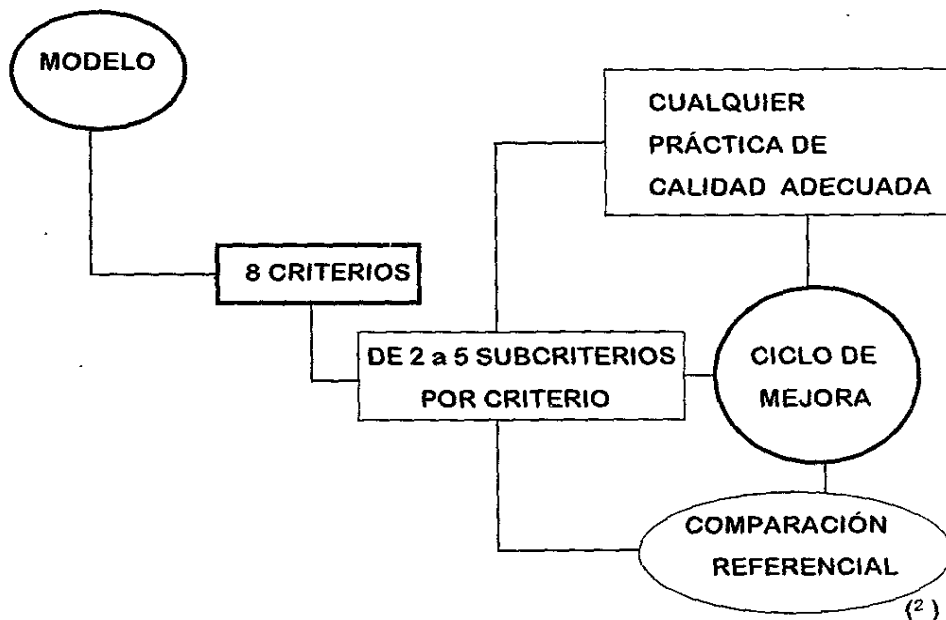
Este Modelo está desarrollado con el objetivo de permitir que las Organizaciones que lo utilicen estén en posibilidad de elegir las prácticas de Calidad más adecuadas en cada uno de los Criterios que éste marca para que optimicen todos sus esfuerzos y obtengan una Mejora Continua, se realice una Administración efectiva de la Calidad optimizando costos e incrementando las ventas y así contribuir al desarrollo del personal y del país.

El Modelo considera aspectos más allá de la Calidad del producto y/o servicio, y de una satisfacción estéril de los clientes; más aún, propone y permite la medición de los avances en la implantación de los sistemas y la Mejora Continua.

Con lo que, al mencionar: *Dirección por Calidad Total* denota el objetivo de proporcionar tanto a la Dirección de la Organización, (ya que constituye la célula que marca la pauta), como a todos los miembros de la misma, una directriz, una visión de lo que se debe hacer, orientando y dirigiendo las acciones hacia la Calidad Total que encierra el Mejoramiento Continuo.

3.3 Estructura del Modelo de Dirección por Calidad Total.

El Modelo se compone por ocho Criterios básicos y sus Subcriterios que constituyen los Criterios de evaluación de el Premio Nacional de Calidad. Los Subcriterios, especifican en mayor grado los aspectos de Calidad que deben considerarse en cualquier Organización de una manera conjunta, pues dichos Subcriterios se interrelacionan e interactúan ya que están estructurados de manera tal, que su desarrollo completo implique un *Ciclo de Mejora Continua*, cuyos resultados podrán obtenerse mediante la aplicación global de los mismos. Esta estructura se ve reflejada en el siguiente esquema:



² El Premio Nacional de Calidad. Versión 1996-1999. México, El Fideicomiso El PNC y FUNDAMECA, 1996 Introducción IV pág.

Este esquema muestra claramente la conjugación que realizan los Criterios entre sí y que mientras se maneja la *Práctica de la Calidad*, al mismo tiempo que la *Comparación Referencial*, se obtiene poco a poco una continuidad de proceso, creando el Ciclo de Mejora que no tiene fin.

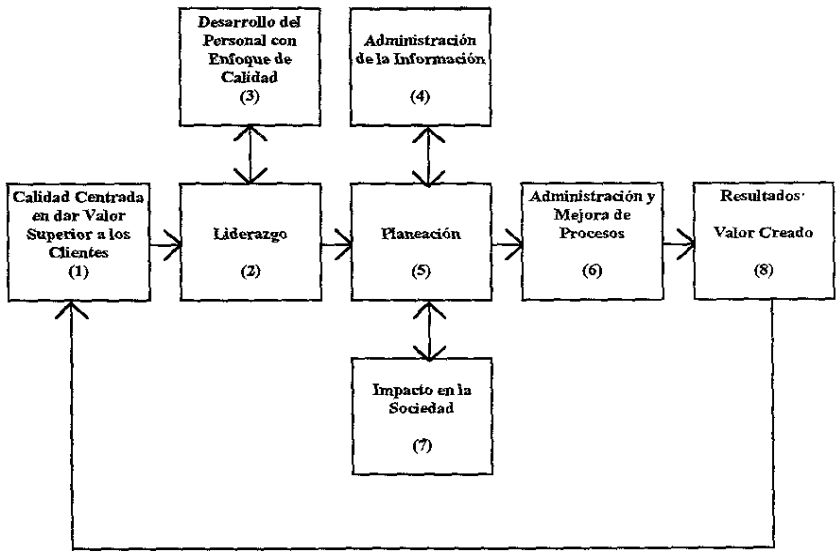
Cualquier *Práctica de Calidad Adecuada*, se refiere a que el Modelo no va separado de las acciones para la Calidad que existan, y que por el contrario, contribuyen a satisfacer los Criterios adecuadamente.

Comparación Referencial, consiste en conformar un proceso para comparar las prácticas específicas de la Organización que señala cada Subcriterio, con las mejores prácticas de Organizaciones líderes, que contribuya a mejorar las acciones de la Organización o establecer nuevas acciones.

Al aplicar cualquier práctica de la Calidad que mejor se adapte y convenga a la Organización cuidando los aspectos de los Subcriterios propios, y teniendo una *Comparación Referencial* constante, se manifestará un *Ciclo de Mejora Continua*.

Otro punto interesante es la característica globalizadora que tienen los Criterios y que los hace ser susceptibles de todo lo que se realice en cada uno repercutiendo en los demás. Esta característica es la que obliga a poner atención en cada aspecto del Modelo en forma conjunta, completa e igualitaria.

A continuación se mostrará otro esquema que representa la relación mutua de los Criterios.



(3)

A manera de comprender mejor cada Criterio, se mencionará la explicación que del Modelo proporciona la Fundación, junto con comentarios que al respecto se considerarán.

³ Modelo de Dirección por Calidad. Versión 1996-1999. México, El Fideicomiso de El PNC y FUNDAMECA, 1996. Pág. 11.

Criterios que Conforman El Modelo de Dirección por Calidad Total.

1.- Calidad Centrada en Dar Valor Superior a los Clientes.

Este Criterio trata de dirigir la atención de la Organización hacia el cliente, como un punto primordial y relevante, esto se logra mediante el conocimiento de él, la satisfacción de sus expectativas y necesidades, antes, durante y después de haber sido entregado los productos y/o servicios, para así proporcionarle un Valor adicional. Este Criterio pone énfasis en el Valor, como medio de diagnóstico e indicador de acciones.

Considera:

- Métodos efectivos para conocer los requerimientos y expectativas completas, de forma clara y precisa, de los clientes actuales y futuros sobre los productos y servicios.
- Sistema de atención continua a clientes, atendiéndolos con efectividad, prontitud y a plena satisfacción, en especial cuando soliciten información, asistencia o expresen comentarios y quejas.
- Metodología para medir el nivel de la satisfacción del cliente respecto de los productos y servicios de la Organización, así como información clave que refleje probables comportamientos y requerimientos futuros.

Algunas formas de medición incluyen encuestas sistemáticas de satisfacción de clientes; niveles de quejas, devoluciones, reparaciones, retrasos de entrega, etc.; estudios de mercado para la retención e incorporación de nuevos clientes.

2.- Liderazgo.

Define el papel y la participación del alto ejecutivo, como líder de la Calidad que direcciona a toda la Organización. Este Criterio es de sumo interés porque hace referencia a que en él se deben iniciar los esfuerzos para tener Mejora Continua y lograr impulsar a la Organización entera.

Considera:

- **La incorporación del Modelo a la Organización, planteándolo como una estrategia de largo plazo, tomando en cuenta los aspectos propios que le dan característica a la Organización, para adaptar adecuadamente el Modelo.**
- **El crear una Cultura uniforme de Calidad, mediante la integración de principios y valores perfectamente definidos.**
- **La promoción de Dar Valor superior a los clientes, haciendo hincapié en la Cultura de Calidad con el ejemplo.**
- **Se debe incluir un convencimiento de todo el personal de trabajar con Calidad, estimulando su participación y toma de decisiones, así como incorporar la Calidad en la Planeación Estratégica.**

3.- Desarrollo del personal con Enfoque de Calidad.

Las prácticas y sistemas de desarrollo, estímulo y optimización del potencial del personal para que participe y se involucre en el Proceso de Mejora Continua, logran que este involucramiento del personal, se dé en un marco cordial apoyado en el compromiso, facilitando la realización efectiva de los objetivos de Calidad.

Considera:

- La aplicación de Sistemas de Trabajo de Alto Desempeño que impulse la iniciativa, innovación y creatividad del personal, fomentado el trabajo en equipo y la comunicación en toda la Organización y fuera de ella.
- Aumento de los conocimientos y habilidades del personal, mediante la aplicación de métodos para la capacitación y entrenamiento, que les facilite al mismo tiempo cumplir sus objetivos y orientarse al servicio y atención al cliente dentro de una Cultura de Calidad.
- Llevar a cabo acciones que favorezcan un clima laboral positivo que fomente la cooperación, el trato justo y equitativo del personal; ellas pueden ser la medición de la productividad laboral, de la rotación del personal, clima laboral y programas de evaluación del personal y satisfacción del trabajo entre otras.

4.- Administración de la Información.

Se refiere a la manera en que se recolectan ordenan, procesan y analizan los datos y la información de la Organización para la toma de decisiones durante el proceso de Mejora Continua, observando la efectividad, análisis, alcance y utilización de la información.

Considera:

- **El diseño adecuado de bases de datos, procesos, manejo y utilización.**
- **Los métodos de análisis e interpretación de datos, así como la difusión para la toma de decisiones dentro y fuera de la Organización.**

La utilización efectiva de la información dependerá por ejemplo del manejo de bases de datos que faciliten índices, tendencias e indicadores de los procesos, productos, clientes y proveedores de la Organización; información progresiva de las diferentes etapas de mejoramiento de los productos y servicios; comparaciones de competitividad y desempeño de la Organización contra la competencia, etc.

5.- Planeación.

Definición de el *qué, quién, cuándo y cómo se hacen y van a hacer* las actividades de la Organización a mediano y largo plazo de acuerdo a los objetivos, estableciendo un proceso.

Considera:

- **El establecimiento claro de la visión, misión y valores de la Organización.**
- **Integración de los objetivos de la Calidad y metodología para elaborar la Planeación Estratégica.**
- **Consideración y diagnóstico de lo que favorece o frena el proceso de Mejora Continua.**
- **Planeación a mediano y largo plazo.**

- **Participación de clientes, empleados y proveedores en el proceso de planeación.**
- **Implantación y difusión de la planeación a todos los niveles de la Organización traduciéndola en Procesos Administrables, programas de trabajo y actividades específicas.**

Las acciones para la planeación consideran aspectos como definición de Estrategias de Calidad y Mejora de procesos, tecnologías y productos, incorporándolas a todos los procesos de la Organización, incluyendo a los proveedores, clientes y personal, así como observar y medir el posicionamiento de la Organización en el mercado, al igual que la comparación del nivel competitivo y de desempeño contra la competencia.

6.- Administración y Mejora de Procesos.

Mantenimiento de una adecuada Administración de los procesos. Se refiere al diseño, planificación, control, mejora y estandarización de los procesos internos, incluidos los proveedores; para asegurar que los clientes reciban un valor superior en los productos y/o servicios, cumpliendo con sus expectativas actuales y futuras.

Considera:

- **Los métodos para el diseño, desarrollo, introducción y mejora de productos y/o servicios que se ofrecen a los clientes, tratando de que los requisitos que el cliente exige, se transformen en características de producto y/o servicio, una vez que se conviertan en especificaciones de diseño de procesos operativos y administrativos.**

- También considera la posibilidad de implantación del Sistema de Aseguramiento de Calidad para evaluar y establecer la Mejora Continua de los procesos de la Organización, incluyendo proveedores y distribuidores en su caso.

Las acciones de Administración y Mejora de Procesos son por ejemplo: La identificación correcta de los métodos más idóneos para la traducción de los requisitos de los clientes a características de productos y procesos; utilización y ampliación de metodologías que faciliten el trabajo como *Justo a Tiempo* y *Control Visual (Kanban)*, entre otros; implantación de Métodos y Sistemas de Aseguramiento de la Calidad como el Control Estadístico de Proceso (CEP), ISO 9000, etc.

7.- Impacto en la Sociedad.

Toda Organización por el simple hecho de pertenecer a una sociedad, la afecta constantemente ya sea positiva o negativamente, en este Subcriterio se pretende conscientizar la importancia de que no tan solo la Organización no perjudique su entorno, sino por el contrario se preocupe por él y contribuya a su Mejoramiento, considerándolo un deber al formar parte de la misma sociedad.

Por ello, este Criterio trata el establecimiento de métodos de conservación de los ecosistemas, así como dirigir y extender los esfuerzos de Mejoramiento Continuo hacia el ambiente físico, social y económico tanto de la Organización como de la comunidad. Promoviendo que otras Organizaciones imiten su ejemplo.

Para ello, se tiene que considerar:

- El cumplimiento de normas y regulaciones emitidas por las autoridades, creación de planes y programas encaminados a lograr la Mejora del medio ambiente, reducción de niveles de contaminación, seguridad social, etc., tanto dentro como fuera de las instalaciones de la Organización.

8.- Resultados: Valor Creado.

Se refiere a la relación causal entre los logros obtenidos por la Organización y la implantación del Modelo de Dirección por Calidad en todos sus aspectos (financieros, operativos, productivos, administrativos, etc.).

Considera por lo tanto los niveles y tendencias de indicadores numéricos de mejoramiento de la Calidad, este punto es el enlace común de todos, es la integración de todos los esfuerzos de la Organización por realizar un Mejoramiento Continuo y al mismo tiempo es el resumen y análisis de resultados realmente medidos y comprobados en términos tanto cuantitativos como cualitativos que denotan la Calidad Total y muestra el panorama para la continuidad del Proceso de Mejora:

- Niveles de tendencias de mejora de productos y servicios.
- Niveles de tendencias de mejora de procesos y de productividad.
- Niveles de tendencias de mejora de la Calidad de vida del personal.
- Niveles de tendencias de mejora para los accionistas y la institución.
- Niveles de tendencias de mejora para los clientes.

Explicación de cada Subcriterio y su Funcionamiento en el Modelo de Dirección por Calidad Total.

Se maneja en esta explicación de los Subcriterios: Cuestionamientos, comentarios y sugerencias que ayuden a identificar qué se hace y falta hacer. En lo que respecta al cómo hacerlo, queda a la preferencia de cada Organización.

Cada Subcriterio debe contener Indicadores del Grado de Enfoque e Implantación, así como se recomienda el Proceso Referencial que ya se había mencionado.

Cabe mencionar que los Subcriterios se explicarán según el orden del cuadro de la pág 78.

◆ 1.0 Calidad Centrada en Dar Valor Superior a los Clientes.

◇ 1.1 Conocimiento Profundo de Mercados y Clientes.

Lo que propone este punto en general es Conocer los Mercados, Clientes, y el Valor que ellos esperan de la Organización, tanto de los productos y/o servicios, como de la Calidad y su relación con el precio, etc.

Cabe mencionar que los productos y/o servicios de la Organización se pueden proporcionar por medio de otras Organizaciones conocidas como distribuidores o comercializadores, en cuyo caso, éstos constituyen también parte de sus Clientes y, por lo tanto, debe considerar sus requerimientos y requisitos, expectativas y necesidades.

Dentro del Enfoque se ven los métodos para Conocer los requerimientos, necesidades y expectativas completas de los Clientes tanto actuales, en una primera instancia, como futuros en una segunda instancia; potenciales de productos y servicios, en todos sus Mercados.

Esto se logra mediante:

- La Identificación de los segmentos de Mercado o grupos de Clientes aún los de la competencia.

- Conocer lo que requiere y necesita el Cliente, lo que lleva a identificar qué información se obtiene para ello.
 - Qué Métodos de Recolección.
 - Con qué Frecuencia.
 - Grado de Confiabilidad de Información.

- Identificar la importancia relativa de las características de los productos, según los segmentos de Mercado o grupos de Clientes. Así también reconocer cómo se determina dicha identificación.

- Identificar la importancia relativa de las características de los servicios, según los segmentos de Mercado o grupos de Clientes. Así también reconocer cómo se determina dicha identificación.

- De qué forma se está utilizando la información que se obtiene de las reclamaciones, las quejas, la pérdida de Clientes, la retención y conquista de Clientes, etc.. Y en su caso, establecer o mejorar el sistema de información de este tipo.

- **Identificar las expectativas y necesidades futuras de los Clientes actuales, potenciales y futuros, en un mediano y largo plazo. Así como reconocer cómo se determina dicha identificación.**

Dentro de la Implantación se tiene que indicar:

- **Quiénes, cómo y cuándo, en la Organización utilizan la información de Mercados y Clientes.**
- **Cómo se procesa, utiliza, difunde y evalúa la información obtenida de los Clientes.**
- **Cómo interactúan las áreas correspondientes.**
- **El Grado de aplicación de dicha información a productos, procesos y servicios.**
- **La oportunidad de los Cambios.**

Se conforma el Ciclo de Mejora. Mediante una definición clara de sistemas, métodos y medios que contribuyen activa y efectivamente para el mayor y mejor Conocimiento de los Clientes tanto a corto como a mediano y largo plazo.

Por último, sería bueno aclarar que en este Subcriterio no se considera a la relación cliente-proveedor de forma interna de la Organización, porque se tratará en otro Subcriterio en específico.

◇ 1.2 Administración del Servicio y la Relación con los Clientes.

En este punto se trata de identificar e indicar perfectamente qué hace la Organización para que se cumpla la totalidad de las necesidades y expectativas de los Clientes a través del contacto continuo y constante con ellos.

Dentro del Enfoque se tienen que identificar y describir perfectamente las prácticas más comunes de la Organización que dan o darán respuesta a las necesidades y expectativas de los Clientes, en este caso, se incluyen las garantías y compromisos en productos y/o servicios.

Para ello:

- Qué medios utiliza la Organización para proporcionar servicio y responder a los Clientes.

- Cómo se asegura la Organización de que la información proveniente del Cliente (quejas, sugerencias, comentarios) en cualquier unidad de la Organización, se consideren y se resuelvan a la brevedad posible con la mayor efectividad.

- Qué sistema de atención al Cliente existe, verificar su función adecuada para que pueda ayudar a:
 - Mantener y/o recobrar la confianza de los Clientes.
 - Resolver efectivamente sus necesidades detectadas con las quejas y /o reclamaciones, y eliminar las causas que las originaron.

- Cómo se da seguimiento a la venta, en las transacciones, buscando retroalimentación para la Mejora por medio de una relación sólida con los Clientes.

Dentro de la Implantación se tiene que considerar la estructura con la que se cuente para dar un mejor servicio y atención a los Clientes, o en su caso desde el enfoque diseñar y/o mejorar la estructura para dar una mejor servicio y su proceso de implantación.

Aquí se completa el Ciclo de Mejora mediante los sistemas de servicio y respuesta a los Clientes, con:

- Los estándares de servicio, al mejorarlos según la información de los Clientes.
- Cuidar el cómo se reúnen y usan los comentarios así como las quejas de los Clientes en toda la Organización.
- Cuidar el cómo se mantiene, actualiza e incrementa el conocimiento sobre los Clientes a partir de su relación y servicio.

Todo esto, requiere forzosamente tener una descripción correcta sobre el personal que establece contacto con los Clientes, y hay que cuidar y perfeccionar el cómo se selecciona, cuál es su carrera y qué entrenamiento recibe sobre:

- * Conocimiento del producto y/o servicio,
 - * Escuchar y saber atender a los Clientes,
 - * Solicitar información de los Clientes,
 - * Anticipar y manejar problemas o fallas del producto y/o servicio,
 - * Habilidad para retener a los Clientes.
-
- También se tiene que considerar el cómo se incrementa la responsabilidad, autoridad y facultad para tomar decisiones de el personal ya capacitado.
 - Y el cómo se mide su satisfacción particular.

◇ 1.3 Medición del Valor Creado para los Clientes.

Una vez que se ha conocido a los clientes y se ha analizado qué administración se le da al servicio que se le otorga, conjuntamente se tiene que identificar qué es lo que se hace para medir la satisfacción completa de los Clientes.

Para esto, dentro del Enfoque, se tiene que contemplar la metodología para medir y determinar la satisfacción de los Clientes. Ello requiere identificar, mejorar o crear y establecer:

- El proceso para medir, las escalas correspondientes de medición, la frecuencia de las mediciones y las diferencias significativas de medición para los diferentes grupos de Clientes, así como la seguridad de mantener objetividad en la información para que sea esta valiosa y nos aporte la correcta medición y determinación de la satisfacción del Cliente para crear el Valor.
- La información que refleje los probables comportamientos futuros como por ejemplo: Intenciones de permanencia o de recompra de productos y/o servicios.
- La comparación de la determinación de la satisfacción de los Clientes en relación a la de los Clientes de la competencia.
- Los estudios comparativos realizados dentro de la Organización y los realizados por Organizaciones independientes.
- El aseguramiento de la objetividad y validez de los estudios utilizados.

En lo que toca a la Implantación se tiene que considerar la frecuencia de la aplicación de las mediciones, así como la determinación de quién las realiza, y cómo procesan, utilizan, difunden y evalúan la información obtenida.

La medición puede considerar el diseño específico de una escala de evaluación numérica y su descripción unitaria.

El Ciclo de Mejora se da por la Mejora del Proceso de Medición de la satisfacción de los Clientes y sus respectivas escalas de medición tanto antes, durante y después de ser atendido. Esto encierra descripciones sobre cómo se utilizan otros indicadores, los indicadores de satisfacción de los Clientes y los indicadores de insatisfacción (quejas, devoluciones, reclamaciones, bonificaciones, reparaciones, órdenes y servicios incompletos o no terminados) evaluar la efectividad de uso de la información sobre la percepción de los Clientes en la totalidad de la Organización.

◆ 2.0 Liderazgo.

◇ 2.1 Liderazgo Mediante el Ejemplo.

Es natural que para tener Calidad, se requiere conocer y analizar cómo la alta Dirección crea y promueve el enfoque de valor superior a los clientes mediante su actuación personal. Es decir, como visualiza a los clientes y las acciones correspondientes para encaminar a la Organización hacia la Calidad y la Mejora.

En el Enfoque se debe considerar las responsabilidades propias de la Dirección que transforman a la Organización direccionándola hacia la Calidad, así como identificar el estilo de Liderazgo en la Organización.

Para ello, se requiere:

- **Visualizar a la Administración por Calidad como una Estrategia a largo plazo considerando la opinión de la Dirección respecto a ello.**
- **Crear, diseñar, concebir y enfocar la forma como la alta Dirección crea, establece y marca el Modelo de Calidad para la Organización, la estructura y el sistema para la Dirección por Calidad, esto es cómo se estructura y organiza la Dirección, definiendo el rumbo a seguir alineando los sistemas de trabajo.**

En lo que toca a la Implantación, se tienen que considerar cómo esta alta Dirección contempla los procesos del negocio, en todas las áreas y en todos los niveles, así como especificar las prácticas a nivel Directivo que denoten el involucramiento y el compromiso, la participación, visión y liderazgo que se debe aplicar en un Proceso de Mejora Continua.

- **Incorporación de la Calidad dentro de la Organización.**
- **Seguimiento de la implantación del Proceso de Mejora Continua.**
- **Que los objetivos de la Calidad sean realizados en toda la Organización.**
- **Forma en como se ayuda y coordina a los departamentos y/o unidades, divisiones a implantar los objetivos.**
- **Revisión, análisis y evaluación de los avances.**
- **Participación de los Líderes en Grupos de Mejora.**
- **Reconocimientos al personal por su participación y logros de Calidad.**
- **Informarse de la Calidad de la competencia nacional e internacional.**
- **Comunicación constante y efectiva con clientes y proveedores por medio de reuniones.**

El Ciclo de Mejora se dará al orientar los esfuerzos de la Organización hacia la Mejora, mediante una comunicación fluida que informe y propicie a que cada miembro participe activa y conscientemente.

◊ **2.2 Cultura de Calidad.**

Este Subcriterio enfatiza la importancia de tener una Cultura propia de la Organización que esté sustentada en la Calidad y que involucre a todos y cada una de las personas que conforman la Organización, estando ésta acorde con la integridad de cada quien y con el entorno de la Organización.

Dentro del Enfoque se tiene que identificar los principios y valores con los que se dirige a la Organización y que integran coherentemente todas las áreas.

- Tenerlos definidos, escritos y realmente compartidos por todos y cada uno de los miembros de la Organización, así también dichos valores y principios deben estar íntimamente relacionados con la misión, objetivos, políticas, etc. de la Organización para efectuarlos armónicamente.

Por lo tanto dentro de la Cultura de Calidad debe de estar incluida la visión de conquistar mercados, a largo plazo y no sólo la de obtener ganancias a corto plazo; la prevención y no sólo las soluciones de último momento; estructuras flexibles y ligeras orientadas al servicio personalizado de los clientes y no estructuras con muchos niveles organizacionales con esquemas internos de burocratización; manejo

del estilo participativo y no del autoritarismo; la búsqueda constante de la competitividad y no sólo ser seguidores.

En la Implantación se tienen que describir los sistemas, planes y actividades para hacer operativos los valores dentro de la Organización, y estén integrados en las operaciones diarias. Los principios y valores deben de ser demostrables por medio del ejemplo y la práctica, y no quedar en el papel, por lo que se debe determinar:

- Cómo se les comunican los valores.
- Cómo se aceptan o se propicia a que los acepten.
- Cómo se integran en las operaciones diarias.
- Cómo se refuerzan esos valores.
- Cómo se evalúa el avance.

El Ciclo de Mejora para el desarrollo de la Cultura de Calidad se da al mantener un constante conocimiento e importancia de los valores y principios, así como constatar su aplicación en la Organización.

◆ 3.0 Desarrollo del Personal con Enfoque de Calidad.

◇ 3.1 Sistemas de Trabajo de Alto Desempeño.

Se pretende en este Subcriterio tocar todo lo que posibilita y fomenta a que el personal contribuya de manera eficaz al logro de los objetivos para tener un Alto Desempeño.

Considerando como Alto Desempeño a: “La actuación y optimización de Sistemas de Trabajo y hábitos de Mejora Continua,

innovación y creatividad en el personal, con un modelo de trabajo en que se utilicen las capacidades de análisis, manejo de información y desarrollo intelectual y/o psicológico, para la obtención del conocimiento, la aplicación de las diversas habilidades de todo el personal, la movilidad y flexibilidad, y la variedad en las tareas y el contenido de los puestos; de forma que muestre características de efectividad de clase mundial en sus resultados.”⁴

Todo ello aunado a la participación inteligente e informada del personal.

Dentro del Enfoque se maneja el diseño de puestos de trabajo, es decir, de la forma en que los empleados son organizados y/o se organizan en unidades formales e informales temporales o de largo plazo; y la descripción de puestos, de manera que se proporcione la oportunidad para que :

- Se promueva el Alto Desempeño.
- Permita la iniciativa, innovación, y creatividad del personal, e incremente la responsabilidad y el autocontrol.
- Facilite la respuesta rápida a los requerimientos cambiantes de los clientes.

Con ello, se facilita la compensación y el reconocimiento de la Organización para con sus miembros, tanto a nivel individual como a nivel grupal al detectar los resultados, reforzando la efectividad de los puestos y el trabajo mismo.

⁴ El Premio Nacional de Calidad Versión 1996-1999. México, El Fideicomiso El PNC y FUNDAMECA, 1996. Pág. 30.

En la Implantación se ve la manera de efectuar los Sistemas de Alto Desempeño cuidando en qué áreas de la Organización se implantarán, cómo y para qué procesos.

Deben existir planes y programas de Implantación de:

1.- Sistemas de Trabajo de Alto Desempeño que contengan los elementos de:

- **Compensación y reconocimiento. Delimitar tipos, frecuencias, cantidad tanto de los monetarios como de los no monetarios. Diferenciar los reconocimientos por Calidad de los demás.**
 - **Participación de ganancias,**
 - **Compensación basada en multihabilidades y en aprendizaje.**
- **Relación con la retención, satisfacción y permanencia de clientes.**
- **Flexibilidad en el diseño del trabajo y para mejorar el desempeño, por medio de:**
 - **Simplificación de niveles de puestos.**
 - **Rotación de puestos.**
 - **Entrenamiento cruzado.**
 - **Organización por Células de Trabajo.**
- **Equipos de trabajo que se constituyen para solución de problemas autodirigidos, unidades o departamentos funcionales, etc., incluso equipos con personal de diferentes lugares, trabajando por medios electrónicos de comunicación (teleconferencias, computadoras, redes, internet, etc.).**

Los Equipos Autoadministrados son unidades operativas dentro de la estructura de la Organización, integrados por secciones funcionales, quienes a través de un liderazgo interno basado en el intercambio y apoyo de funciones, planean y organizan sus propios

recursos para ejecutar, controlar, evaluar y mejorar sus procesos, con el propósito de realizar los objetivos de la Organización en un ambiente de trabajo que propicie la satisfacción y el desarrollo personal.

Estos equipos constituyen un elemento útil en toda Organización, ya que facilitan plenamente la delegación de funciones y su funcionamiento conscientiza al personal sobre la responsabilidad y el compromiso con su trabajo, al involucrarlos plenamente en los procesos de la Organización.

2.- La participación del personal.

3.- Las prácticas de comunicación directa y continua.

El Ciclo de Mejora se verá reflejado en la participación efectiva del personal y la adecuada integración de Sistemas de Trabajo de Alto Desempeño. Los indicadores pueden realizarse por nivel del personal o por áreas de la Organización según las necesidades y grado de responsabilidad.

Las mediciones deben incluir:

- La Cantidad de Proyectos.
- El Porcentaje del Personal Involucrado.
- Efectividad de los Sistemas de Trabajo y Participación del Personal.
- El Costo Beneficio.
- Mejora Continua de la Implantación.

◇ 3.2 Educación y Desarrollo.

En este Subcriterio se tocan aspectos relativos a conocer en la Organización, cómo se Educa al Personal buscando desarrollar su potencial, para que contribuya a la Mejora Continua de la Organización.

En el Enfoque se tiene que contemplar:

- Los criterios para definir el tipo, nivel y profundidad de la Educación para todas las áreas de la Organización.
- La Capacitación para el proceso de Calidad, cómo y cuándo debe darse, en todos los niveles, incluyendo directivos, gerentes, técnicos, supervisores, empleados y obreros.
- Los mecanismos para conocer, definir y establecer las necesidades de Educación y Desarrollo en Calidad en cada nivel de la Organización.
- La oportunidad con que se lleva a cabo la Educación y el Entrenamiento.

Es necesario identificar y diseñar la forma en que la Organización proporciona consistentemente Educación en Calidad y con Calidad a su Personal, y cómo se desarrolla su potencial para que participe de manera inteligente, informada y efectiva.

Para la Implantación se tienen que llevar a cabo pláticas, seminarios, cursos, talleres, etc., que normalmente se deben impartir sobre Calidad, trabajo en equipo, liderazgo y desarrollo individual o de equipo, que sirven de apoyo en el *Proceso de Cambio* en la Organización.

- **La Educación (los conocimientos y habilidades necesarios para que los empleados puedan cumplir con sus objetivos como parte del mejoramiento) y el Entrenamiento pueden impartirse dentro o fuera de la Organización.**

Incluyen:

- **Sensibilización en Calidad.**
- **Liderazgo.**
- **Análisis de los requisitos de los clientes.**
- **Administración de proyectos comunicación.**
- **Trabajo en equipo.**
- **Solución de problemas.**
- **Simplificación de procesos.**
- **Reducción del desperdicio.**
- **Reducción del tiempo del ciclo.**
- **Diseño a prueba de errores.**
- **Control Estadístico de Procesos.**
- **Interpretación, uso de datos.**
- **Análisis de procesos.**
- **Capacitación que influya en la efectividad y seguridad de los procesos.**
- **Cursos de enriquecimiento en el trabajo, rotación de puestos y oportunidades de crecimiento de los empleados.**
- **Habilidades elementales como lectura, escritura, idiomas y matemáticas básicas que pueden requerirse para el mejoramiento de los procesos a nivel operativo.**

El Ciclo de Mejora del proceso se verá reflejado en el comportamiento de Enseñanza-Aprendizaje a nivel individual, grupal y organizacional.

◇ 3.3 Calidad de Vida en el Trabajo.

Intenta concientizar la importancia de aspectos que contribuyen a la creación de un Clima de Trabajo Positivo, donde se trate a las personas como adultos con capacidad de trabajar en equipo que ayude a que se desarrolle tanto individual como en equipo y esto favorezca la Mejora Continua propiciando la cooperación entre todos los integrantes de la Organización.

En el Enfoque se tiene que identificar y/o crear los planes para mejorar, mantener y elevar la Calidad de Vida en el Trabajo, así como para propiciar un mejor Clima, con un ambiente de justicia y equidad. De igual forma diseñar o mejorar los indicadores de la satisfacción.

En lo que respecta a la Implantación es necesario establecer cómo y con qué se determina la frecuencia de la Satisfacción del Personal en su Trabajo, medida en todos los niveles de la Organización.

Que el sindicato participe proactivamente en los planes y también la alta Dirección, la cuál debe establecer estrategias para la colaboración y evitar la confrontación con el sindicato.

Los indicadores deben señalar la efectividad de la Calidad de Vida en el Trabajo de la Organización y la Satisfacción de los Trabajadores, deben ser mediciones de:

- Seguridad en el trabajo.
- Rotación de personal.
- Ausentismo de personal.
- Quejas del personal.
- Huelgas y paros.
- Compensación de trabajadores.

- **Comparaciones con Organizaciones del mismo ramo.**

Para poder determinar con mayor efectividad la Satisfacción de los Empleados se tiene que considerar los siguientes aspectos:

- El Respeto.
- La Percepción del liderazgo de la Administración o Dirección.
- El Desarrollo y oportunidades de crecimiento.
- La Preparación para cambios de tecnología o de organización.
- El Ambiente laboral.
- El Trabajo en equipo.
- El Reconocimiento.
- Las Prestaciones.
- La Comunicación.
- La Compensación.
- La Seguridad.

El Ciclo de Mejora se verá reflejado en la aplicación adecuada y rutinaria de las estrategias y políticas de Calidad de Vida y en el mejor desempeño del Personal con mayor satisfacción y participación.

◆ 4.0 Administración de la Información.

◇ 4.1 Diseño de los Sistemas de Información.

Este punto hace referencia a la identificación de los criterios de Selección y Administración de los Datos e Información usados para

la Planeación, la Mejora e Innovación de los Procesos, y la Administración y Evaluación del Desempeño de la Organización.

Dentro del Enfoque se tienen que considerar:

- **El Diseño de las bases de datos, el alcance, tipos, fuentes y su relación con la planeación de la Organización.**
- **El Diseño del Sistema de Información para las fases de planeación, ejecución análisis y evaluación del desempeño.**
- **Diseño de la Distribución de la Información.**

En la Implantación se debe establecer:

- **Las bases de datos sobre clientes, personal, procesos, tecnología y resultados de la Organización en cada una de las fases.**
- **Las bases de datos de Información Referencial (líderes y competencia).**
- **Los mecanismos, los medios, la profundidad y la oportunidad de difusión de la Información.**
- **Las bases de datos que soporten o den origen a la Información, las fuentes de procedencia, y los medios de la Organización para que se capte Información.**
- **Los procedimientos y las tecnologías para asegurar la confiabilidad, consistencia y actualización de las bases de datos y de la Información.**

El Ciclo de Mejora se reflejará en el grado de avance de superiores sistemas y métodos de Información y la forma como se aplican rutinariamente a sus prácticas.

◇ 4.2 Análisis de los Datos y de la Información.

Toca lo referente a la utilización de la Información para mejorar los procesos de la Organización, ya que no basta con tener excelentes sistemas de Información, sino que hay que saber aprovecharla.

En el Enfoque hay que identificar cómo se analizan los datos de la Información y cómo se interrelacionan para facilitar la toma de decisiones, asimismo, identificar oportunidades y revisar avances de desempeño.

Dentro de los tipos de datos podemos observar:

- Los datos referentes a los clientes, al personal, a los procesos, a la tecnología, a los proveedores, al desempeño de los productos y servicios, su comportamiento y aceptación en el mercado, resultados y comportamiento financiero de la Organización, entre otros.
- Así también el manejo de los datos que arrojen los indicadores e Información de toda la Organización.

En la Implantación se tiene que observar en los mecanismos y métodos utilizados y/o diseñados, qué grupos o personas analizan los datos de la Información de la Organización, con qué propósito, con qué frecuencia, cómo se aplican los análisis, cómo los comunican o difunden.

Uno de los principales motivos de el análisis es compararlo con los resultados esperados en los aspectos de:

- Posicionamiento estratégico del negocio en sus mercados.
- Incremento de la satisfacción de sus clientes.

- Nivel comparativo del desempeño de la Organización contra la competencia.
- Mejoramiento de productos y servicios.
- Control y mejoramiento de los procesos clave.

El Ciclo de Mejora se verá reflejado en los sistemas y métodos de análisis, que denoten en su aplicación, la mejora en la toma de decisiones y del mantenimiento de una comunicación fluida, efectiva y oportuna.

◆ 5.0 Planeación.

◇ 5.1 Planeación Estratégica.

Identificar o diseñar el Proceso de Planeación Estratégica de la Organización, analizando lo que favorece o frena el Proceso de Mejoramiento Continuo en la Organización.

Este Subcriterio considera el plan de negocio de la Organización y sus estrategias, enfatiza aspectos como:

- Manufactura.
- Estrategias de servicio.
- Líneas de nuevos productos y servicios.
- Niveles de mercados.
- Proveedores.
- Alianzas estratégicas.

En el Enfoque se tiene que diseñar y/o describir el método para:

- Definir la **Visión y Misión de la Organización** así como la integración de las prioridades de **Calidad y de Mejora Continua** dentro de las mismas.
- Detectar todo lo que contribuye o frena el proceso de **Mejoramiento Continuo**.
- Elaborar la **Planeación Estratégica**, definición de las estrategias de **Calidad, Mejora Continua**.
- La participación e intervención del personal, de los clientes, de los proveedores en el **Proceso de Planeación Estratégica**.

Es necesario conocer los tipos de datos que se utilizan en el **Proceso de Planeación de la Organización** que señalan tendencias, cifras, etc., que hablan de la propia Organización, de los clientes, competidores, proveedores y del entorno.

Definir cómo se utiliza la información de la planeación para mejorar la competitividad de la Organización, fuerzas y áreas de oportunidad.

Dentro de la **Implantación** se tiene que indicar claramente:

- Quienes participan en la **Planeación Estratégica de la Organización**.
- Cómo se comunican y difunden los planes.
- Grado de participación en el **Proceso de Planeación del personal, los clientes y los proveedores**.

El Ciclo de Mejora se dará en base a la continuidad en la creación y aplicación de los planes y la realización efectiva de los mismos, con acentuada participación conjunta de los miembros y colaboradores de la Organización.

◇ 5.2 Planeación Operativa.

En este Subcriterio toca aspectos referentes a la traducción e integración de los grandes lineamientos del Proyecto Estratégico y las actividades específicas del Plan Global, para que puedan existir procesos administrables y así se le pueda dar seguimiento.

Se pretende alinear la Dirección de la Organización con las operaciones de corto y largo plazo. Se considera que se debe tener muy presente la Planeación Operativa en primera instancia para conocer prontamente lo que se va a hacer, sin embargo, la Planeación Estratégica debe ser el eje directriz de las demás Planeaciones Operativas que se tengan.

En el Enfoque se tiene que identificar cómo se realiza y/o realizará:

- El despliegue de los objetivos de Plan Estratégico.
- La participación del personal en el Proceso de Planeación Operativa.
- La traducción de los factores clave de Calidad de los clientes en planes y objetivos operativos de la institución y de sus departamentos o áreas.

También se tiene que tener la consideración de los Cambios que se esperan en la posición competitiva de la Organización, como consecuencia de la ejecución de los Planes Operativos.

En la Implantación se tiene que relacionar los Planes Operativos con los factores clave de Calidad en:

- Programas , presupuestos, personal responsable y fechas.
- Objetivos, metas y resultados medibles.

- Procedimientos que señalen quién debe revisar los avances, con qué frecuencia y cómo se establecen acciones ante las desviaciones en los planes.
- Requisitos de trabajo para las diferentes áreas de la Organización.

El Ciclo de Mejora del Proceso de Planeación Operativa se manifiesta en el aterrizamiento del Plan Global en acciones operativas diarias de la Organización que denoten efectividad y productividad.

◆ 6.0 Administración y Mejora de Procesos.

◇ 6.1 Diseño de Productos Servicios y Procesos.

Referente a todo aquello que tiene que ver con el Diseño y Especificación en la Organización de las características y normas de los productos y servicios, así como de sus procesos.

En el Enfoque se identifica y describe:

- Los métodos para diseñar, desarrollar, introducir o mejorar los productos y/o servicios que la Organización ofrece a sus clientes. Se incluyen las modificaciones o variaciones en los productos y servicios nuevos o existentes, que se derivan de la investigación y el desarrollo; así como las modificaciones y/o nuevas instalaciones, para cumplir con el desempeño operativo deseado y/o los requisitos de Calidad de los productos y/o servicios.
- La forma como se diseñan los procesos para cumplir con los requisitos clave de los clientes.

- La forma en que las necesidades de sus clientes se traducen en características del producto y servicio, y éstas a su vez se convierten en especificaciones de: Diseño, procesos clave tanto operativos como administrativos, e insumos.

Dentro del Diseño se deben considerar factores como:

- Salud.
- Seguridad.
- Desempeño a largo plazo.
- Ambiente.
- Medición.
- Capacidad del producto y/o servicio.
- Capacidad del Proceso.
- Facilidad de mantenimiento.
- Capacidad del proveedor.
- Documentación.
- Reducción del costo del proceso productivo.
- Mejor uso de información.
- Reducción de errores por Control Visual.

En la Implantación hay que detectar o establecer:

- Qué áreas participan en el Proceso de Diseño, Desarrollo, Introducción y Mejora de productos, servicios y procesos.
- La frecuencia de realización.
- Cómo se realizan las interfases entre las áreas involucradas.
- Cómo se comunica y se difunde a los involucrados.
- Cómo lo validan los clientes.

- **Productos.**
- **Servicios.**
- **Equipos e instrumentos de medición.**
 - Dentro de los Métodos y Sistemas de Aseguramiento de la Calidad pueden incluir las prácticas de ISO 9000, por ejemplo.**
- **Métodos para identificar oportunidades de mejora de productos, servicios y procesos.**
- **Métodos y prácticas de:**
 - **Detección e identificación de las causas de descontrol (quién, cómo, cuándo, dónde).**
 - **El tipo de medidas correctivas y preventivas que se aplican.**
 - **Verificación del efecto de dichas medidas.**
- **Estandarización de los Procesos Clave, los Cambios y las Mejoras.**
- **Forma en que se documentan dichos Cambios.**
- **Reemplazo de los documentos obsoletos.**
- **Tipo de entrenamiento que se da como apoyo.**
- **Protección del desarrollo tecnológico y administrativo generado.**
- **Evaluación del sistema global de Calidad. Destacando:**
 - **Los métodos de evaluación y auditoría.**
 - **Qué se evalúa y audita.**
 - **Cuál es la frecuencia.**
 - **Quién es el responsable.**
 - **Contenido del mecanismo de evaluación / auditoría.**
 - **La forma como se evalúa la confiabilidad de dichos sistemas y la forma como se mejoran continuamente.**

- El aseguramiento de que los hallazgos de los evaluadores y auditores sean conocidos y difundidos en las áreas interesadas, llevándose a cabo las recomendaciones emitidas.

El Ciclo de Mejora de las prácticas, técnicas, métodos o sistemas que se usen en los procesos clave, para optimizarlos y proporcionar valor superior a los clientes. Por medio de una efectiva integración de los procesos rutinariamente.

◊ 6.3 Procesos en las Áreas de Apoyo.

Considera al Mejoramiento Continuo de las Áreas de Apoyo, así como señalar la importancia de delimitar claramente la diferencia entre las actividades de mejora de las funciones o Áreas de Apoyo, y los Procesos Clave de diseño de los productos y/o servicios, producción, entrega, etc.

En el Enfoque se identifica y/o define cómo se diseñan, administran y mejoran los procesos en las Áreas de Apoyo de la Organización, con el fin de ayudar a la obtención del objetivo de dar valor superior a los clientes.

En la Implantación se tiene que indicar:

- La participación de las Áreas de Apoyo en las actividades de Mejora Continua y en las estrategias de Calidad en la Organización y cómo lo hacen.
- La forma como se asegura la Calidad de los procesos, productos y servicios.
- El método para identificar las oportunidades de mejora.
- La forma en que se les da seguimiento.

Algunos ejemplos de las Áreas de Apoyo en que pueden describirse los procesos son:

- **Finanzas.**
- **Contabilidad.**
- **Sistemas (Informática).**
- **Mercadotecnia.**
- **Relaciones Públicas.**
- **Recursos Humanos.**
- **Asuntos Legales.**
- **Administración de las Instalaciones.**
- **Servicios Secretariales.**

El Ciclo de Mejora en los procesos en las Áreas de Apoyo se denota por la agilidad del funcionamiento de la Organización, y la revisión constante de la aplicación rutinaria de sistemas y procesos.

◇ 6.4 Proveedores.

Se refiere al Desempeño de los Proveedores para que éste no sea solamente satisfactorio, sino siempre mejor, de acuerdo a los requisitos de Calidad. Para que tanto la Organización como sus Proveedores se consoliden como un Equipo de Trabajo.

En el Enfoque se tiene que considerar:

- **El Diseño, especificación, aseguramiento, comunicación y evaluación de la Calidad de los productos, servicios y procesos de los Proveedores.**
- **El estímulo para que los pequeños y medianos Proveedores desarrollen sistemas de Calidad propios.**

En la Implantación hay que señalar:

- La forma, frecuencia y responsables de la evaluación del desarrollo de los Proveedores.
- Forma de Retroalimentación.
- Planes de Minimización de inspecciones y pruebas.
- Programas y Proyectos para el desarrollo de pequeños Proveedores que pueden considerar los siguientes aspectos:

- Planeación conjunta.
- Asociación.
- Entrenamiento.
- Acuerdos de largo plazo.
- Incentivos y reconocimiento.

- Acciones para lograr que los requisitos de Calidad sean cumplidos como:
 - Auditorías.
 - Revisión de procesos.
 - Inspección de recepción.
 - Certificación.
 - Pruebas y sistemas de evaluación.

El Ciclo de Mejora se denota en la relación, desarrollo y evaluación de Proveedores rutinariamente, facilitando la Comunicación y el Trabajo en Equipo, que den como resultado una Mejora en la Calidad de sus productos y servicios.

◆ 7.0 Impacto en la Sociedad.

◇ 7.1 Conservación de Ecosistemas.

Contempla las acciones de la Organización por Mejorar los Ecosistemas, reducir los niveles de contaminación dentro y fuera de las instalaciones, y promover dichas acciones.

En el Enfoque hay que considerar:

Sistemas, Tecnologías y Actividades para:

- Cumplir perfectamente con normas y regulaciones.
- Evitar que los productos, servicios y procesos dañen al medio y a la comunidad.
- Dar seguridad.
- Reducir la contaminación.
- Mejorar los Ecosistemas.

En la Implantación hay que destacar:

- Planes, programas, actividades, responsables, presupuestos, para cumplir con las normas y regulaciones emitidas por la autoridades en materia de ecología, para mejorar el medio ambiente tanto dentro como fuera de las instalaciones.

El Ciclo de Mejora se dará conforme se active constantemente el interés por el entorno y la acción por su mejora se aplique rutinariamente representando un esfuerzo real y continuo.

◇ 7.2 Promoción de la Cultura de Calidad en la Comunidad.

Así como existe un interés por la mejora del entorno, debe existir un interés por el desarrollo de la Calidad como una Cultura, para mejorar internamente a la comunidad en la que opera la Organización. En este Subcriterio se hace hincapié en que la Organización promueva sus valores de Calidad para crear un clima de ética organizacional y social.

En el Enfoque se tiene que contemplar:

- El estímulo para que otros miembros de la comunidad desarrollen programas de Mejora Continua.

En la Implantación se maneja:

- Planes, programas y personal responsable de la Mejora de la Calidad en la comunidad.

El Ciclo de Mejora se dará en base a los planes de difusión y promoción de la Cultura de Calidad.

◆ 8.0 Resultados: Valor Creado.

Este Criterio contempla la recopilación, análisis y determinación de los Indicadores que miden todo lo efectuado por la Organización señalando claramente las Tendencias de cada uno de los Subcriterios, así como la comprobación clara de que se ha tenido una Mejora Continua en base a Valores que ha generado fidedignamente la Organización y que concuerdan entre sí. El Ciclo de Mejora se

manifiesta en base al perfeccionamiento y fluidez de los Indicadores para Medir y mostrar Tendencias.

◇ **8.1 Resultados: Valor Creado por Mejora de Productos y Servicios.**

Los Indicadores Clave de Productos y Servicios, son mediciones internas, relativas al conjunto de todas las características importantes y críticas de los Productos y Servicios. Representan factores que predicen la satisfacción de los clientes.

- Mediciones de exactitud.
- Confiabilidad y oportunidad.
- Desempeño.
- Comportamiento.
- Envío y entregas.
- Servicio posventa.
- Apariencia.
- Sistema de Atención de Quejas.

Observar en qué se han Mejorado los Productos y Servicios, así como Tendencias cuantificadas y Comparaciones con la Competencia.

◇ **8.2 Resultados: Valor Creado por Mejoras de Procesos y Productividad.**

Observar en qué se han Mejorado los Procesos Clave y el desempeño de las Áreas de Apoyo, en base a la efectividad y productividad, así como las Tendencias.

- Personal.
- Materiales.

- Capital.
- Activos.
- Productividad.
- Reducción del desperdicio.
- Reducción de tiempo.

◇ **8.3 Resultados: Valor Creado para el Personal.**

Observancia de los Indicadores del punto 3.0 y determinación de Tendencias.

◇ **8.4 Resultado: Valor Creado para los Accionistas.**

Observar cómo se han mejorado los resultados financieros al proporcionar valor superior a los clientes, como consecuencia del Proceso de Mejora.

Las mediciones financieras pueden presentarse con base en porcentaje de crecimiento y pueden incluir:

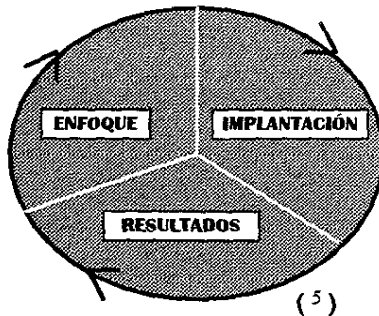
- Ventas.
- Gastos de Operación.
- Retorno sobre ventas.
- Utilidades.
- Retorno sobre Activos.
- Ventas por Empleado.
- Margen de Utilidad.

◇ **8.5 Resultados: Valor Creado para los Clientes.**

Observar en qué se han mejorado los resultados de satisfacción de clientes, debido a la relación causal con el Proceso de Mejora.

Cada Subcriterio deberá ser contemplado de forma paralela, conjunta e igualitaria con los demás Subcriterios tocando cada parte de la Organización, para lograr la verdadera mejora en forma global y continua. Por ello, las acciones de cada Subcriterio, en conjugación se ayudan y completan mutuamente, por lo que no pueden dejarse uno del otro aisladamente; es un trabajo de equipo.

Cada Subcriterio contempla los siguientes elementos:



- **El Enfoque**, se refiere a que el Subcriterio tocará aspectos más específicos que faciliten la identificación de los sistemas, procesos o metodologías y su respectivo diseño, tanto de los que se estén utilizando, como de los que se utilizarán, en lo que toca al Criterio correspondiente, para lograr la Calidad Total. Considerando que se debe orientar hacia:

⁵ El Premio Nacional de Calidad Versión 1996-1999. México, El Fideicomiso El PNC y FUNDAMECA, 1996. Pág. 6

- * **La Prevención.**
 - * **La Mejora de Procesos.**
 - * **La Toma de Decisiones basadas en cifras, datos y hechos.**
 - * **El Estímulo al Autocontrol y a la Autoevaluación.**
 - * **La Integración por Sistemas.**
- **La Implantación**, se refiere a que no tan solo basta con identificar y diseñar correctamente los sistemas y metodologías, se requiere forzosamente de su implantación adecuada y efectiva, sin la cual no tendría caso diseñar los mejores sistemas que sólo quedarán en el papel.

De tal suerte que, para poder conocer el grado de implantación de lo visto en el enfoque, así como el conocer los resultados de dicha implantación, se tiene que recurrir a los indicadores que permiten detectar el grado de efectividad de los sistemas y de su implantación, así como nos ayudan a poder poner un valor a lo que se realiza, puesto que, una vez que se identifican los progresos mediante los indicadores, salta a la vista la diferencia, que en cuanto sea una diferencia favorable, constituirá un valor agregado que se obtuvo de “X” esfuerzos medibles, en tanto que contempló:

- *El alcance.
 - *El impacto en la Organización.
 - *La práctica sistemática y rutinaria.
- Así como se señala la utilidad de los indicadores internos, para conocer la implantación de los sistemas y sus resultados; los tipos de comparaciones referenciales de la Organización, contra sus

competidores, contra los mejores en el sector en el que opera, y contra las mejores prácticas de operación, a nivel nacional o internacional, serán indicadores externos, que contribuirán a descubrir cómo está la Organización desde una perspectiva local, regional, nacional e internacional.

- **Los Resultados**, en este elemento, se concentran los logros derivados de la implantación de los enfoques de los sistemas en la Organización, denotando, que no basta con diseñar sistemas, medir el grado de implantación, sino que hay que descubrir ese valor agregado que se está generando o en su defecto, sino se está generando, descubrir por qué y cómo lo vamos a generar, volviendo al elemento inicial que contemplan los Subcriterios: El Enfoque, completando de esta forma, el Ciclo que genera la Mejora Continua. Aquí se incluye:

- *La Información Cuantitativa.
- *La Información Cualitativa.
- *La Comparación de Parámetros.
- *El Impacto de los Logros.

El constatar que efectivamente existen verdaderos logros y mejorarlos continua y constantemente, requiere mecanismos de retroalimentación, así como de los indicadores que miden los resultados eficazmente y que deben establecerse en cada aspecto que maneje cada Subcriterio.

3.4 Desarrollo del Modelo de Dirección por Calidad Total para las Pequeñas Empresas.

Las Micro, Pequeñas y en menor cantidad, las Medianas son el tipo de Empresas que forman la mayor parte de las Organizaciones 100% mexicanas, mismas que representan la mayoría de Organizaciones mexicanas que contribuyen al desarrollo del país.

Considerando lo anterior, es como hemos intentado enfatizar la importancia de que conozcan el Modelo básicamente este tipo de Organizaciones, con la ventaja de que al estar en pleno proceso de maduración, pueden erradicar más fácilmente vicios y establecer excelentes condiciones que estimulen sanamente su desarrollo.

3.4.1. Características del Modelo de Dirección por Calidad Total.

Es necesario resumir las características del Modelo, para comprender su utilidad:

1. Flexible.
2. Integrador de Sistemas.
3. No Prescriptivo.
4. Unificador de Esfuerzos.
5. Medio Evaluatorio.
6. Instrumento de Medición.
7. Mecanismo de Control.
8. Manual de Acción.
9. Instrumento de Planeación.
10. Factor Generador de Cambio
11. Estimulador de la Mejora Continua.
12. Direccionador de un Proceso Integral de Calidad

El Modelo substancialmente se basa en marcar los puntos para realizar definiciones, delimitaciones, diseños y evaluaciones de los procesos y métodos de diversa índole que hacen operativa la Organización, para que ella misma identifique qué hace y qué hace falta por hacer y/o qué hay que perfeccionar o estructurar mejor, a su propio estilo, lo que le da al modelo la característica de no prescriptivo y de direccionar la actuación de todos los que forman parte de la Organización, incluso de los que de una u otra forma tienen relación con la misma.

3.4.2 Guía de Autoevaluación.

La Guía de Autoevaluación, es el resumen del Modelo de Dirección por Calidad Total que contiene los puntos necesarios para el desarrollo del Modelo y su diagnóstico, de esta manera se puede determinar fácilmente la situación de la Organización y una orientación de lo que se puede hacer para mejorar dicha situación, respecto a los estándares y prácticas de Calidad descritos en el Modelo.

Es un cuadríptico diseñado para que lo utilicen las pequeñas y medianas Organizaciones. Conservando las características del Modelo al ser una Guía del mismo. (Ver Anexo 3).

Consta de un Cuadro de Autoevaluación, que tiene tanto el objetivo de ser una herramienta de autodiagnóstico, así como de proporcionar información básica sobre las etapas de desarrollo del Modelo de Dirección por Calidad. Cada Categoría corresponde a un Criterio del Premio Nacional de Calidad y está dividida en los Subcriterios que se toman en consideración para evaluar a las Organizaciones participantes.

También contiene una hoja de control de acciones para la **Mejora de la Calidad**, que no es otra cosa más que un cronograma de actividades en las áreas de oportunidad que se hayan detectado en la autoevaluación.

La Guía tiene exactamente la misma puntuación que se adjudica a cada Criterio y Subcriterio y se ha dividido en cinco Niveles que representan acciones progresivamente más sistematizadas, con una puntuación proporcional en cada Nivel.

El **Primer Nivel** denota el *Enfoque* con nula o escasa evidencia de conceptos y sistemas claros, la *Implantación* incompleta en pocas áreas y *Resultados* escasos y limitados a pocas áreas o actividades.

El **Segundo Nivel** denota en el *Enfoque* alguna evidencia de un enfoque sistemático y preventivo, la *Implantación* se identifica en las principales áreas, y los *Resultados* muestran algunas tendencias positivas en áreas principales.

El **Tercer Nivel** denota en el *Enfoque* que existe evidencia de sistemas adecuados, razonablemente integrados a la operación rutinaria, la *Implantación* se da completa en las áreas principales y los *Resultados* muestran tendencias positivas en la mayoría de las actividades principales.

En el **Cuarto Nivel** denota en el *Enfoque* evidencia de buenos sistemas preventivos, mejorados y bien integrados a la operación rutinaria, la *Implantación* se muestra completa en las áreas

principales y de apoyo, los *Resultados* van de buenos a excelentes en áreas principales, tendencias positivas.

En el Quinto Nivel denota en el *Enfoque* una fuerte evidencia de buenos sistemas preventivos, mejorados durante varios ciclos, excelente integración a la operación, la *Implantación* se muestra completa en todas las áreas, los *Resultados* son sostenidos y de clase mundial en las actividades principales, muy buenos en las de apoyo y clara relación con la mejora de la Calidad.

A continuación se muestra por medio de una tabla el porcentaje de Enfoque, de Implantación y de Resultados que se detectan al evaluarse.

NIVELES					
	I	II	III	IV	V
ENFOQUE	5%	25%	50%	75%	95%
IMPLANTACION	5%	25%	50%	75%	95%
RESULTADOS	5%	25%	50%	75%	95%

Es posible que las Organizaciones que la apliquen observen que tienen cubiertas acciones que la Guía señala en Niveles superiores, sin tener los básicos, en este caso, se deberán reforzar las acciones que procuren el cumplimiento de los mismos. Por ello, es muy importante que se considere esta Guía como la descripción de un Proceso que debe satisfacerse en su totalidad, por contener *los puntos básicos del Modelo mismo*.

El Nivel Quinto (V) es el más alto, y es el que describe brevemente a una Organización con Calidad en el Subcriterio correspondiente, pero no significa el fin del Proceso, ya que siempre es posible continuar

con los Procesos de Mejora, ya sea por las exigencias de los clientes (que cambian constantemente), por las variaciones propias del mercado, por la evolución de la tecnología, etc.

Presenta la ventaja de ser flexible ya que puede ser ampliado, modificado y adaptado según las condiciones específicas de la Organización, puesto que no constituye un recetario, sino que sirve como orientador de acciones, de fácil manejo.

Cabe señalar que, como la Guía considera los Criterios del Premio Nacional de Calidad su adopción no significa que se hagan acreedoras del Premio automáticamente dichas Organizaciones, sino que el motivo principal es que se obtengan los beneficios que ella aporta.

Los aspectos que considera la Guía, así como el mecanismo más idóneo para efectuarlos, son señalados en el Manual del Modelo de Dirección por Calidad Total para las medianas y pequeñas Empresas, el cuál desarrolla técnicas para el cumplimiento de los aspectos que contempla el Modelo, de manera que muestra prácticas que en base a la experiencia en Organizaciones mexicanas han sido adecuadas y sencillas.

Todo el material que se requiere para comprender más ampliamente lo que toca en este capítulo es proporcionado por la Fundación Mexicana para la Calidad Total y en la Oficina del Premio Nacional de Calidad, a todas aquellas Organizaciones interesadas.

Los Objetivos del Modelo de Dirección por Calidad Total para las pequeñas y medianas Empresas son:

- **“Integrar las actividades esenciales de planeación, organización, ejecución y control que constituyen la Administración de una Organización.**
- **Sentar las bases para un programa de adquisición del conocimiento por la Organización y por los individuos para promover el autodesarrollo de los individuos y la innovación tecnológica.**
- **Destacar las actividades principales que debe llevar a cabo la gente de la Organización para mejorar la competencia y efectividad de la misma. Tales como: delegación, participación, trabajo en equipo, toma de decisiones, información puntual, corrección de acciones y condiciones indeseables, autodesarrollo, promociones y remuneración justa.**
- **Sentar las bases de los planes de Mejora Continua, mediante un modelo para medir la Gestión Gerencial y otro para medir el desempeño de la Organización.**
- **Generar el hábito del dirigente de reunirse una vez a la semana, dos horas en día fijo, para compartir las actividades de planeación, organización y control con su equipo Gerencial.”⁶**

El Modelo, orienta al dirigente para conscientizarlo de que es él, el único que puede decidir sobre emplear las herramientas sugeridas o no, en base a su instinto y visión personal que la experiencia le ha proporcionado. La secuencia de actuaciones más idónea la siguiente:

- ♦ **Para iniciar el esfuerzo y antes de instrumentar algún programa de Mejora Continua, se requiere revisar y analizar los valores que se**

⁶ Manual de Gestión Empresarial Guía de Apoyo a Empresarios y Dirigentes para la Planificación, el Desarrollo Tecnológico, la Mejora Continua y la Medición y Control México, CEMGEM, 1997
Pág. 3.

inculcarán en la Organización, (seguridad, disciplina, orden, limpieza, efectividad, Calidad, servicio, conducta ejemplar, compromiso, responsabilidad, confianza, desarrollo, etc.).

- ◆ Es necesario que el compromiso se inicie con el dirigente de la Organización de forma seria y planeada determinando tiempos y actividades específicas para planear, revisar, comunicar y trabajar en equipo con los colaboradores y con la Organización.

- ◆ Para lograr la Mejora de competencia hay que Administrar un Proceso de Cambio basado en un plan de negocio para incorporar las nuevas tendencias y mejores prácticas. Al mismo tiempo, considerar la forma de la Toma de Decisiones delegando y fortaleciendo la capacidad de la gente para tomar decisiones sobre cuatro áreas específicas: mercado, inversión de activos fijos, gente, tecnología.

- ◆ Las primeras acciones deben de estar enfocadas a la planeación y el presupuesto, comparando experiencias en el pasado, y partiendo de la posición actual de mercado, competencia, clientes, a dónde se quiere llegar desde un punto de vista de clientes, gente, tecnología etc.. Redactar nuevamente los objetivos de la Organización. Comentar con los miembros de la Organización todo lo referente, ya que propicia el involucramiento. Se recomienda utilizar la Guía de Autoevaluación, así como revisar la definición de las líneas de producto; qué generación de flujo tienen, qué posicionamiento en el mercado, etc.. Convertir los puntos importantes en Objetigramas y preparar un presupuesto por

trimestre que se pueda extender anualmente. Esto constituye un primer juego de indicadores.

- ◆ Paralelamente a la planeación, se debe realizar también el Plan de Gestión, es decir considerar la capacidad de liderazgo y administración del equipo, comunicación, tiempo, etc.. Se debe identificar a quiénes se atiende, y cómo se les atiende (accionistas, trabajadores, colaboradores, proveedores, clientes, sociedad, gobierno). Posteriormente hay que delimitar el grado de estímulo, libertad, delegación, comunicación etc., que se empleará. Se aconseja utilizar un manejo de juntas que tenga: Un formato sencillo que precise el tipo de junta, las personas que participarán, información necesaria. La junta debe ser no extensa pero sustancial, con registro de opiniones y acuerdos.

Se recomienda que por cada hora de reunión exista otra hora de preparación y cuatro de seguimiento. Esto con el fin de que no se quede solamente en intenciones lo acordado y planeado.

Para el desarrollo de la Organización deben existir equipos de trabajo en organizaciones más flexibles, más planas y proactivas. Para ello, se hace necesario que exista una valuación de puestos y de el desempeño de los individuos dentro de esos puestos. Unos indicadores que ayudan a evaluar son: Efectividad, competencia, liderazgo, conducta ejemplar, toma de decisiones, activos y gente bajo su responsabilidad.

- ◆ Otro punto importante es la innovación y el desarrollo tecnológico que se enfrentan constantemente a la resistencia al Cambio, la cual

aumenta conforme es menor la comprensión de la Mejora que se pretende. Para contrarrestar la resistencia, se debe entender perfectamente el por qué y cómo de la Mejora, parte de esta labor la facilita la información que sobre el mercado se tenga para identificar nichos con una aspiración de diferenciación, y así orientar las acciones a satisfacerla a través de un Proceso de diferenciación de la propia oferta (EMA). La otra parte de la labor la constituyen el aprendizaje y capacitación de los individuos.

- ◆ Partiendo de la idea de que no se puede mejorar lo que no se puede medir se tiene que establecer como se miden las acciones, el comportamiento y desempeño de la Organización en conjunto, así como del personal. Utilizando todas las variables que denoten valores para la Organización, se recomienda utilizar tablas y sistemas de reportes. La Administración moderna señala que es mejor la automedición, porque la autonomía trae consigo el autocontrol.

Se recomienda utilizar una tabla de Medición que cuestiona el alcance que tiene la Organización en base a:

- Cultura Organizacional. Propósito, Políticas, Normas, Claridad Organizacional, etc.
- Conducta y Actitud. Servicio a clientes, atención y empatía, tolerancia, austeridad, liderazgo.
- Conducta Comportamiento. Cumplimiento, administración del tiempo, trabajo en equipo, seguimiento, análisis, etc.
- Conducta Desarrollo Humano. Evaluación, plan de carrera, flujos de personal, comunicación, comisiones mixtas, etc.

- **Conocimiento Empírico.** Clientes y mercados, competencia, operaciones, gente, etc.
 - **Conocimiento Teórico.** Procedimientos, sistemas, métodos, actualización, especificaciones, etc.
 - **Documentación y Capacitación.** Documentación, control de procesos, capacitación, ISO 9000, etc.
 - **Medición y Control.** Control Presupuesta!, auditorías, automedición, encuestas, sistemas de reportes, etc.
 - **Utilidades.** Clientes, precios, costos, gastos, productividad, etc.
 - **Rentabilidad y Flujos.** ROAT, activos, cartera, flujos, etc.
- ◆ **Considerando todos los puntos anteriores se puede iniciar un programa más específico de Mejora Continua canalizando los esfuerzos en dos grandes áreas: Corrección de Condiciones Indeseables y Cambio de Actitudes Indeseables.**

A continuación se explicará brevemente el significado de los conceptos y abreviaturas de ciertas prácticas de Calidad que sugiere la Guía.

Rentabilidad Operativa Sobre Activos Totales (ROAT).

International Standards Organization (ISO).

Especificación Mínima Aceptada (EMA).

Son las especificaciones mínimas adecuadas que se están comprometiendo con el mercado.

Habilidades de Proceso (HP). Para estar seguros de poder asegurar las especificaciones mínimas adecuadas, es necesario

revisar periódicamente las Habilidades de los Procesos ya que se pueden salir de Control los Procesos.

Control Estadístico de Proceso (CEP).

Cuando un Proceso no indica una variación con alguna causa en especial se dice que está dentro de un Control Estadístico, o Estable. Esta técnica muestra el comportamiento y sus variaciones de un Proceso, por lo que puede predecirse. Todo sistema que esté en Control Estadístico tiene una identidad definible y una capacidad definible.

Con lo anterior la Organización puede identificar y clasificar las características del producto, proceso y/o servicio.

El CEP se utiliza para verificar el funcionamiento y comportamiento de los Productos, Servicios y Procesos. Emplea técnicas estadísticas, diagramas, gráficas, histogramas, cálculos, coeficientes etc.

Capacidad de Proceso

Es la Capacidad Intrínseca que tiene un Proceso para poder suministrar el comportamiento.

Son las características de Calidad que tienen los bienes que pueden generar el Proceso y que pueden estar expresadas por un límite de medidas (en el caso del Control por Variables), o por un porcentaje de cumplimiento (en el caso de Control por Atributos).

El método principal para evaluar la Capacidad del Proceso es por medio de la recopilación de análisis de datos bajo condiciones de operación. Otros métodos incluyen la simulación y los modelos matemáticos.

Habilidad Potencial del Proceso. (CP).

Sirve para determinar la Aptitud del Proceso de acuerdo con su variabilidad para producir artículos dentro de las tolerancias permitidas. Una vez que se comprueba la uniformidad del Proceso se verifica la habilidad en base a las Especificaciones de los Clientes, lo que se conoce como Habilidad Real del Proceso (CPK).

Objetograma.

Relación de Objetivos de Personal. Es en forma de tabla matricial. Donde se señalan los resultados que se pretenden, recursos que se emplearán, resultados a largo plazo; de cada una de las áreas.

Actividades Basadas en la Mejora (ABM).

Administrar con Base en Actividades.

Es evidente que el lograr la Mejora Continua implica forzosamente contar con información de las actividades realizadas y el costo de las mismas, lo cual permite efectuar un análisis para establecer prioridades en los esfuerzos a realizar.

El Costeo con Base en Actividades mediante sus costos generadores ayuda a identificar oportunidades de Mejora, al ser relevante y oportuna.

La Administración con Base en Actividades tiene como objetivos:

- a) Incrementar el Valor Agregado del Cliente, por medio de identificar sus necesidades y satisfacerlas a un costo óptimo al eliminar las

actividades que no son apreciadas por el Cliente y no son esenciales para la Organización.

- b) Incrementar las Utilidades del Organización por medio del Valor Agregado que se le proporciona al Cliente.

Es recomendable Basarse en Actividades ya que éstas consumen recursos, enlazan la planeación y control e integran medidas de actuación, destacan las interdependencias entre diversos departamentos, y así se facilita el entendimiento de los generadores e impulsores de costos, proporcionando una Base para el Mejoramiento.

Actividades Primarias.

Son las implicadas en la creación del producto, su venta y transferencia al cliente, así como la asistencia posterior a la adquisición. Ejemplo: Logística Interna y Externa, Operaciones, Ventas, etc.

Actividades de Apoyo.

Son las que sustentan las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos, tecnología, recursos humanos, etc. Ejemplo: Desarrollo Tecnológico, Servicios Secretariales, Relaciones Públicas, etc.

El Valor.

El Valor se incrementa si el desempeño mejora o si el costo se reduce. Como el Valor es el motivo que atrae a las personas hacia aquellos productos y/o servicios que satisfacen sus necesidades, la fuerza del Valor depende de necesidades, utilidades y costos que varían de una persona a otra y de un momento a otro.

La Administración del Valor se enfoca en crear el máximo de Valor a los clientes, a los accionistas, a todos los integrantes de la Organización y a la comunidad, por medio de que todas sus actividades se concentren en generar acciones que tengan un Valor superior para que los beneficios sean mayores que los costos. Esta Producción de Valor se basa en estudios de necesidades de mercado y dirige los recursos de la Organización a la creación de productos y/o servicios que satisfagan plenamente las necesidades de los clientes.

Por ello, los productos y servicios deben valuarse de acuerdo con las ventajas y desventajas que cada uno presente frente a otros productos.

En la actualidad es importantísimo analizar el Valor, ya que esto proporciona las bases para determinar las funciones de un producto y/o servicio existente a un costo menor sin sacrificar el desempeño del mismo.

Indicadores.

Los Indicadores nos ayudan a identificar oportunidades de Mejora y descubrir tendencias de la posición que se tiene, se ha tenido y se espera tener en el mercado. Tener Indicadores permite detectar áreas de Mejora en los procesos, productos, servicios y demás actividades de la Organización, ayuda a establecer condiciones para aprovechar las áreas de oportunidad detectadas, facilita la determinación de las causas reales de cada área de oportunidad detectada, permite corroborar el avance en las acciones, fomenta el establecimiento de compromisos y mejora el servicio.

Reingeniería.

La Reingeniería es empezar de nuevo, aunque en el caso del Modelo, se aconseja cuando ya no se tiene una perspectiva favorable en base a las comparaciones referenciales, o a la misma situación de la Organización.

La Reingeniería analiza y modifica los Procesos básicos de trabajo en la Organización. En ella, todo lo que se sabe que funciona se puede aplicar y todo lo que se sabe que no funciona, se puede evitar.

Trata del Rediseño (o mejor dicho del Diseño), de los nuevos Procesos y la Implantación de los mismos. Es también un instrumento de Cambio.

Benchmarking.

Es un Enfoque Administrativo que utiliza un punto de vista externo que asegure la corrección de la fijación de objetivos, obligando a la prueba constante de las acciones internas contra estándares externos de las mejores prácticas en su clase para permanecer competitivos.

Constituye un Proceso que facilita la fijación de objetivos cuando las mejores prácticas se traducen a unidades de medición operacionales.

Cabe señalar que no es el simple hecho de “imitar” inconscientemente a las Organizaciones líderes, sino que constituye un Indicador, una Referencia de lo que sucede en el exterior y que puede ser de gran provecho para la planeación seria y acorde a la Organización.

Justo a Tiempo.

Es el Sistema que establece un Proceso Continuo, en el que utiliza las piezas adecuadas necesarias, justo en el momento preciso y sólo

en la cantidad en que se necesitan. Es un Sistema de Control de Inventarios y de Procesos, porque impulsa la Mejora de todo el Proceso de Producción.

Aumenta las utilidades al eliminar los costos que generan los inventarios innecesarios y Mejora la posición competitiva de la Organización al incrementar la Calidad y flexibilidad en la entrega a los clientes.

Al implantarlo tanto en compras como en producción se eliminan todas aquellas actividades que no generan Valor, lo que origina efectos positivos en las utilidades y en la competitividad de la Organización.

Se basa en diseñar las estrategias necesarias para mantener inventarios sólo cuando se necesiten, lo que implica un análisis de compras, producción y venta, evitando tener inventarios innecesarios al coordinar todas éstas actividades.

Utiliza lo que se conoce como *“Jalar el Sistema”* que consiste en relacionar desde el departamento de entrega o de embarque hacia atrás, dependiendo los diferentes departamentos involucrados en el proceso hasta regresar al departamento de abastecimiento, esto es, que nada se realiza hasta que sea requerido por el siguiente departamento.

Kanban.

Es un Método de Control Visual. Y constituye también un medio operativo del sistema de producción Justo a Tiempo, que consiste en tener unas tarjetas de plástico o metal dentro de un sobre de vinilo rectangular colocadas en los contenedores y en los estantes en donde se guardan los componentes, esto indican la función del Proceso que

consiste en “Jalar” el Proceso y no “Empujarlo” como se hace tradicionalmente. Ésta técnica permite saber cuándo y cuánto comprar, producir y mantener en inventario para vender.

Control Visual.

Conocida como Administración Visual, consiste en volver los Problemas lo más visible posible, esto es, si no se identifica y mide el Proceso no puede ser detectada una anomalía, por ello, el primer principio de la Administración Visual es el Enfoque de los Problemas, que implica el claro desempeño de una Organización, mediante el uso de gráficas, récords, listas, etc., de tal manera que tanto los trabajadores como la Administración de la Organización tengan recordatorios de los elementos que hacen que la Calidad, Costo y Entrega sean exitosos.

Aseguramiento de la Calidad.

Es el conjunto de actividades relacionadas con la Calidad de Material, Productos y/o Servicios que deben ser planeadas en forma sistemática y con un Enfoque Preventivo que garantice su Calidad y proporcione seguridad. Para que las Organizaciones puedan estar en condiciones de satisfacer a plenitud las necesidades de sus clientes en base a Normas de Calidad nacionales e internacionales.

La Guía de Autoevaluación servirá como instrumento de diagnóstico para conocer a la Organización del caso práctico que se manejará en el capítulo siguiente y observar el impacto que puede tener el adoptar el Modelo en una primera instancia, dentro de una pequeña Organización.

3.5 Beneficios que Proporciona la Adopción del Modelo de Dirección por Calidad Total.

Importancia del Modelo.

El Modelo reviste por sí mismo, una importancia independiente de los beneficios que su aplicación proporciona, por el punto de vista de que se basa en la Calidad y ésta es vital para el sano desarrollo de toda Organización, pero tiene la perspectiva mexicana que lo hace ser aún más idóneo que otros, por el hecho de que maneja una secuencia de situaciones que en base a la experiencia de varias Organizaciones mexicanas, ha sido la más apropiada, asignándole mayor énfasis al Cambio de Cultura, (para que tenga mayor iniciativa la Organización), a la comprobación de Valor de las acciones, al Desarrollo del ser humano, etc.

Los **Beneficios** que presenta el Modelo parten de su estructura, que secciona los puntos en donde se tiene que poner atención, mediante un cuestionamiento que otorga valores que permiten observar el estado en que se encuentra la Organización.

De esta manera los **Beneficios Generales** son:

- ◆ Permite la medición de los avances constante y continuamente, lo que no es posible hacer con otros Modelos.

- ◆ Con el Modelo, las Organizaciones en México que lo han adoptado y empleado, han podido direccionar sus esfuerzos de Calidad.

- ◆ Tiene la ventaja de proporcionar la flexibilidad de que las prácticas y herramientas de Calidad sean según el tipo de producto, servicio y entorno en el que se desempeñen la Organizaciones y de acuerdo a su tamaño.
- ◆ Tiene la característica de "no Prescriptivo" por el hecho de permitir que la iniciativa de la Organización adopte las prácticas de Calidad vigentes, de la forma como mejor convenga a la misma, de acuerdo a como lo requiera el tipo de producto, servicio o mercado al que se sirve. Por ello, el Modelo de Dirección por Calidad Total está siempre vigente.
- ◆ No pretende imponer ni recetar metodologías (los cómo), más bien pretende asegurar que el énfasis se de en los aspectos estratégicos de la Organización (los qué).
- ◆ El Modelo puede ser utilizado para diagnosticar y evaluar los sistemas, procesos, prácticas y herramientas de Calidad de cualquier Organización. Constituyendo un sistema de reconocimiento de esfuerzos de Mejora desde un punto de vista interno.
- ◆ En las áreas de mayor interés se pueden cambiar las puntuaciones periódicamente según convenga. Se realiza una revisión anual de los Criterios para corroborar la puntuación que denota el énfasis de los aspectos más relevantes de la época.

- ◆ También constituye un verdadero Modelo de Dirección para los ejecutivos que con perseverancia, convicción y compromiso pueden crear un Cambio Cultural hacia la Mejora Continua.

Principales Beneficios de considerar los aspectos que señala el Modelo según cada Criterio:

1.- Calidad Centrada en Dar Valor Superior a los Clientes.

- Diseñar y producir los productos y servicios de manera que satisfagan las expectativas expresadas por los clientes, logrando mayor penetración en el mercado.
- Retener clientes al mantener y recuperar su confianza a través de resolver con eficacia y eficiencia sus inquietudes, quejas y/o reclamaciones.
- Optimizar costos al eliminar características no necesarias de productos y servicios y al disminuir el nivel de quejas al tomar acción para eliminar las causas que las provocan.

2.- Liderazgo.

- Asegurar la permanencia de la Organización con un enfoque estratégico de Calidad de largo plazo.
- Mejorar la productividad y obtener una mayor satisfacción de clientes mediante el reforzamiento continuo de una cultura de trabajo de Calidad.

3.- Desarrollo del Personal con Enfoque de Calidad.

- incremento de las facultades del personal para la toma de decisiones, promoviendo su responsabilidad y autocontrol.

- **Contribuciones efectivas del personal para mejorar procesos de trabajo, dando mayor satisfacción a los clientes e incrementando su productividad.**
- **Contar con personal altamente capacitado, participativo y comprometido con el Proceso de Calidad.**

4.- Administración de la Información.

- **Toma de decisiones de mayor Calidad por análisis de información, datos y hechos, y no por suposiciones.**
- **Acciones operativas y de atención que sean oportunas y de Calidad para los clientes, al contar con información adecuada.**

5.- Planeación.

- **Contar con objetivos comunes para toda la Organización.**
- **Establecer objetivos y metas medibles que puedan ser utilizadas para evaluar la efectividad de la planeación.**
- **Utilizar la información de la planeación para mejorar la competitividad.**
- **Contar con acciones preventivas.**

6.- Administración y Mejora de Procesos.

- **Medir la efectividad de los métodos de diseño y desarrollo de productos, servicios y procesos.**
- **Asegurar la efectividad de los procesos clave, áreas de apoyo y proveedores en términos de niveles de Calidad esperados.**
- **Identificar oportunidades de mejora que optimicen la satisfacción de los clientes, incrementen la productividad de los procesos operativos/ administrativos, y mejoren la rentabilidad del negocio.**

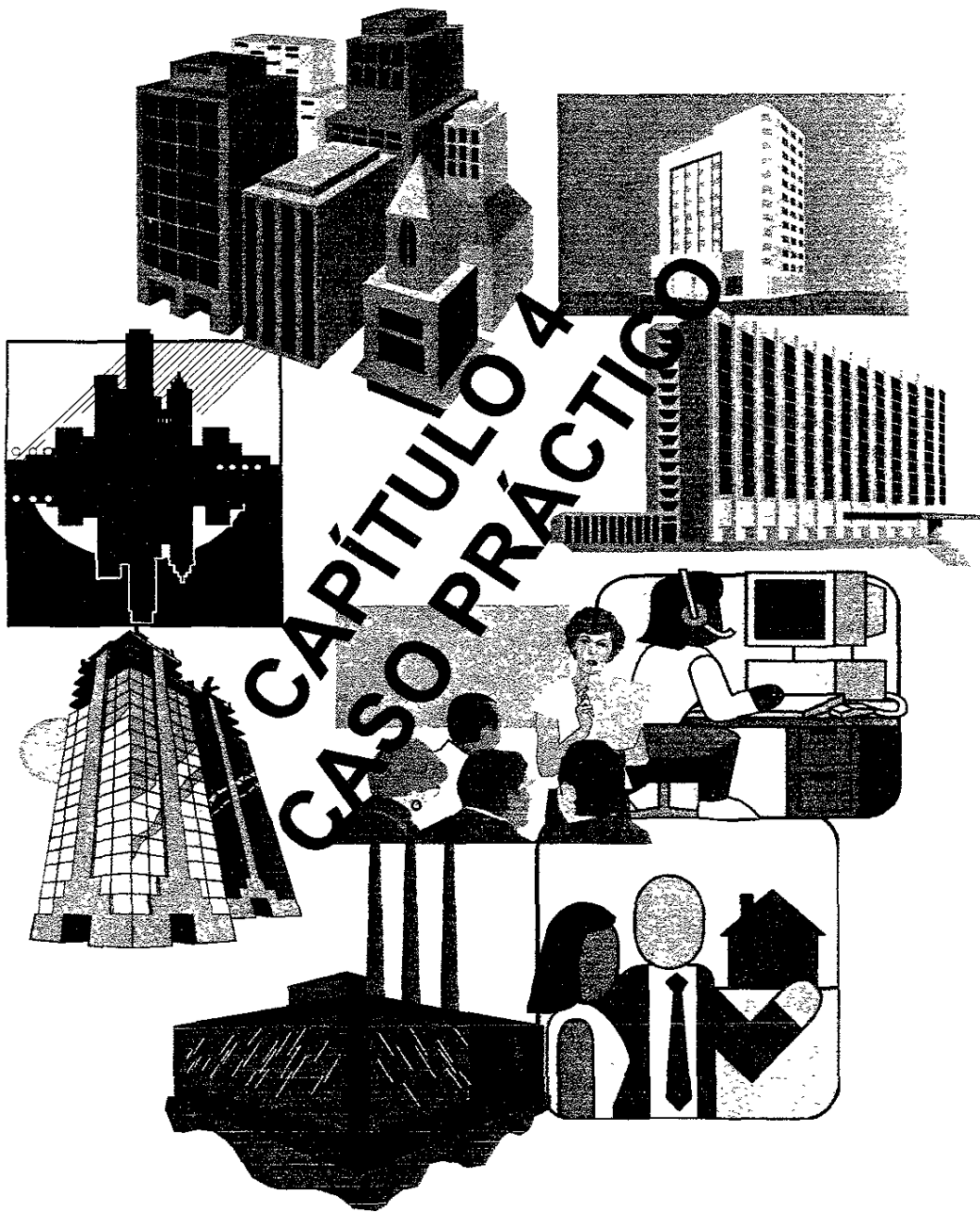
7.- Impacto en la Sociedad.

- Evitar que los productos, servicios y procesos dañen el medio ambiente.
- Disminuir costos mediante el reciclaje y mejor utilización sistemática de materiales.
- Promover la buena reputación e imagen de la empresa sobre su ética empresarial y responsabilidad social.

8.- Resultados: Valor Creado.

- Monitoreo efectivo de los resultados obtenidos y su proceso de mejora en los aspectos siguientes:
- Optimizar los resultados financieros ante accionistas, mediante la Mejora Continua de los procesos.
- Retener clientes y aumentar su satisfacción derivada de los estándares de Calidad: Por producto, servicio y entrega.
- Mejorar la Calidad de los productos y servicios al compararse contra sus competidores y líderes en su ramo.
- Incrementar la productividad y efectividad de sus procesos clave, áreas de apoyo, proveedores y distribuidores.
- Aumentar la satisfacción del personal en su trabajo en todos los niveles de la Organización.

Con esto se concluye este rubro y este capítulo para continuar con el caso práctico.



4.1 Diseño del Caso Práctico de la Investigación.

Tema:

"Modelo de Dirección por Calidad Total, su Impacto en una pequeña Empresa Juguetera como Instrumento para obtener Mejores Resultados."

Objetivo:

Conocer el Modelo de Dirección por Calidad Total, como Herramienta de gran Utilidad en el Mejoramiento Continuo de los Esfuerzos y Resultados de una pequeña Empresa.

Hipótesis:

Si la pequeña Empresa adopta el Modelo de Dirección por Calidad Total, entonces se Mejorarán sus Resultados.

Justificación:

El mundo actual está requiriendo constantemente "hacer las cosas bien", en todo lugar y tiempo. La Calidad toma un aspecto indispensable para el Mejoramiento Continuo del funcionamiento y de las aportaciones que la Organización dé a la sociedad y a ella misma (productos y/o servicios), demostrables con resultados que denoten crecimiento y desarrollo satisfactorios, por tal motivo, es necesario conocer lo relacionado a la Organización que se trate, y establecer una Guía que al mismo tiempo implante y evalúe el desarrollo de la Calidad Total, mediante el Mejoramiento Continuo que día a día adquiere nuevas exigencias.

Como se había mencionado, las micro, pequeñas y en menor número las medianas Empresas conforman la mayor parte de las Organizaciones 100% mexicanas y son las que se ven más afectadas por los impuestos, los obstáculos burocráticos, la competencia, la crisis económica, el comercio ilegal, etc.; y se ven en la necesidad de desaparecer, representado un generador menos de empleos; por ello, en este trabajo se pretende dar una opción para atacar y erradicar las deficiencias en el aspecto competitivo de las Organizaciones, con especial énfasis en las pequeñas Organizaciones, para que tengan solidez, desarrollo y estabilidad y al mismo tiempo que mejoran sus resultados, no se vean afectadas por los sucesos inesperados.

El Modelo de Dirección por Calidad Total es aplicable a cualquier Organización, pero en este estudio se eligió a una Organización pequeña con fines lucrativos por los motivos antes mencionados. De ahí que se abocará en la Investigación de Campo, al Modelo de Dirección por Calidad Total para Empresas Medianas y Pequeñas, con la intención de investigar la utilidad que proyecta.

Para ello, es necesario conocer a la Organización y aclarar que toda adopción de un Modelo propicia un Cambio, el cual debe ser Planeado para obtener el máximo de beneficios, esto trae consigo revisar y analizar la Disposición al Cambio y aprovechar las sugerencias adecuadas de los expertos en Cambio Planeado (que se manejaron en el capítulo 2). En este caso se analizará el Grado de Disposición al Cambio como ejemplo de que es importante conocerlo y poder elegir los lineamientos adecuados para el Desarrollo del Cambio, ya que de nada serviría proponer el Modelo si la Organización no está dispuesta a Cambiar para Mejorar.

Posteriormente, una vez conocida la Organización en general, se aplicará la evaluación que el mismo Modelo propone; todo esto con el fin de descubrir las deficiencias de la Organización y mostrar la directriz que señala el Modelo para erradicar esas deficiencias y paulatinamente obtener un Mejoramiento Continuo real, traducido en el Mejoramiento de Resultados Medibles.

Finalmente, se hace necesario conocer la opinión que de la Guía del Modelo tienen los evaluados por el mismo; con el objetivo de descubrir la Utilidad que representa el Modelo de Dirección por Calidad Total para Empresas Medianas y Pequeñas, como una herramienta para obtener Mejores Resultados en un punto inicial.

Como sabemos, todo Cambio y en consecuencia todo aquél que se origina intencionalmente para lograr la Mejora Continua dentro de la Organización es un Proceso a largo plazo, por lo que los resultados efectivos de dicho Proceso, no podrán contemplarse en esta investigación por la limitante del tiempo.

Metodología de la Investigación Utilizada:

En la Investigación de Campo se empleará la observación directa así como la anotación y obtención de datos recabados de la encuesta por medio de la entrevista que se hará a una Empresa Juguetera a la que denominaremos: Empresa X, S.A.

Por lo que la Investigación será de tipo descriptivo.

El procedimiento muestral que se realizó fue no probabilístico (no aleatorio), y con un enfoque de muestreo de juicio.

La investigación realizada es de un enfoque No Experimental, ya que no se están manipulando variables.

Dadas las características de nuestra población la muestra seleccionada de la Empresa X, S.A., en la encuesta para conocer el Grado de Disposición al Cambio es de: 2 Gerentes, 1 Contador, 1 Supervisor de Ensamble, 1 Trabajador de Ensamble, 1 Secretaria de Operaciones.

Y para la aplicación de la Guía de Autoevaluación, así como de la encuesta para conocer el Grado de Comprensión y Utilidad, se realizará a 4 Gerentes de la Empresa X, S.A., que representan las áreas de la Organización, y que se pueden ver más involucrados con la aplicación del Modelo de Dirección por Calidad Total.

4.2 Antecedentes de la Empresa X, S.A.

La Empresa X, S.A., fue fundada en 1962.

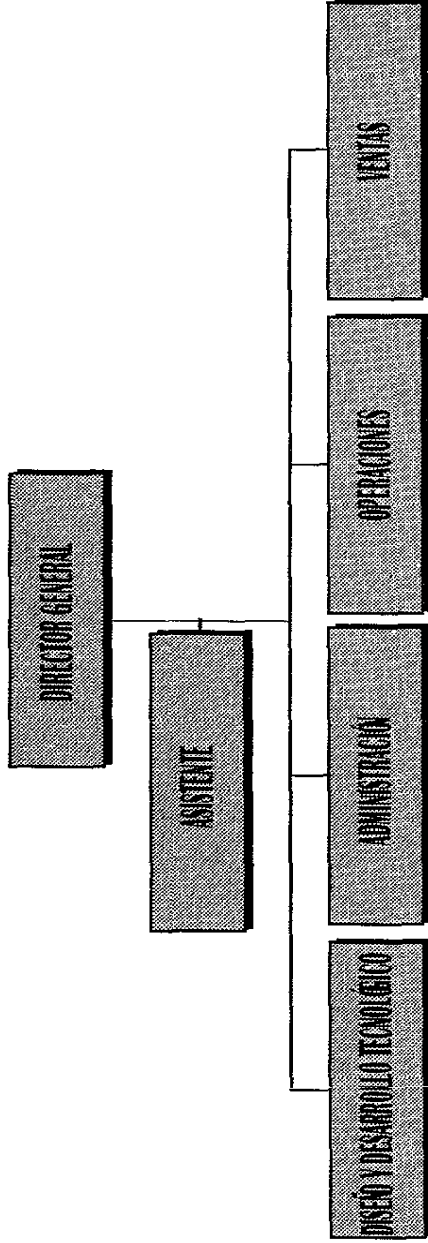
Es una Organización familiar cuyo Giro es :

**La Fabricación y Comercialización de Artículos Infantiles
(Albumes, Juegos de salón y línea de fiesta). Para lograr estos objetivos, se ha conseguido varias licencias.**

Actualmente cuenta con 70 trabajadores, 55 en la planta y 15 administrativos.

Sus instalaciones están ubicadas en el Edo. de México.

ORGANIGRAMA



4.3 Resultados de los Instrumentos de Medición de la Investigación de Campo.

Una vez que se ha conocido a la Organización en general, se dispondrá a analizar su Disposición al Cambio que servirá para detectar como perciben el Cambio y ver la disponibilidad para apoyar un Cambio basado en la Mejora. Esto se realizará por medio de una encuesta a través de un cuestionario (Anexo 1), aplicado a 7 personas de diferentes puestos, posteriormente se aplicará la Guía de Autoevaluación (Anexo 3), a 4 Gerentes para que ellos mismos cuestionen sus funciones de acuerdo al Modelo de Dirección por Calidad Total y así obtener un diagnóstico de la Organización. Por último una encuesta a través de un cuestionario (Anexo 5), para verificar el buen entendimiento de la Guía y su utilidad, con ello sabremos la utilidad del Modelo en un punto inicial.

A continuación se mostrarán las respectivas tablas y gráficas de los resultados de los cuestionarios de las encuestas (Anexo 2 y Anexo 6) y de la Guía que se presentan en la sección de Anexos.

·TABLA No. 1.
**RESPUESTAS POR NÚMERO DE PERSONAS DE LA ENCUESTA PARA CONOCER
 EL GRADO DE DISPOSICIÓN AL CAMBIO.**

NÚMERO DE PREGUNTA	R E S P U E S T A S / N o . D E P E R S O N A S					TOTAL PERSONAS
	SIEMPRE	LA MAYORÍA DE LAS VECES	REGULARMENTE	OCASIONALMENTE	NUNCA	
1	0	4	3	0	0	7
2	4	2	1	0	0	7
3	0	1	1	3	2	7
4	0	1	0	2	4	7
5	6	0	1	0	0	7
6	3	4	0	0	0	7
7	3	3	1	0	0	7
8	3	3	1	0	0	7
9	7	0	0	0	0	7
10	2	2	2	1	0	7
11	2	0	4	1	0	7
12	6	1	0	0	0	7
13	4	3	0	0	0	7
14	3	3	1	0	0	7
15	3	1	2	1	0	7
16	2	4	1	0	0	7
17	3	1	2	1	0	7
18	4	2	1	0	0	7
19	2	2	3	0	0	7
20	2	3	1	1	0	7
21	2	3	1	0	1	7
22	2	1	1	3	0	7
23	3	2	1	1	0	7
24	0	6	1	0	0	7

GRÁFICA No. 1.
RESPUESTAS POR NÚMERO DE PERSONAS, DE LA ENCUESTA PARA CONOCER
EL GRADO DE DISPOSICIÓN AL CAMBIO.

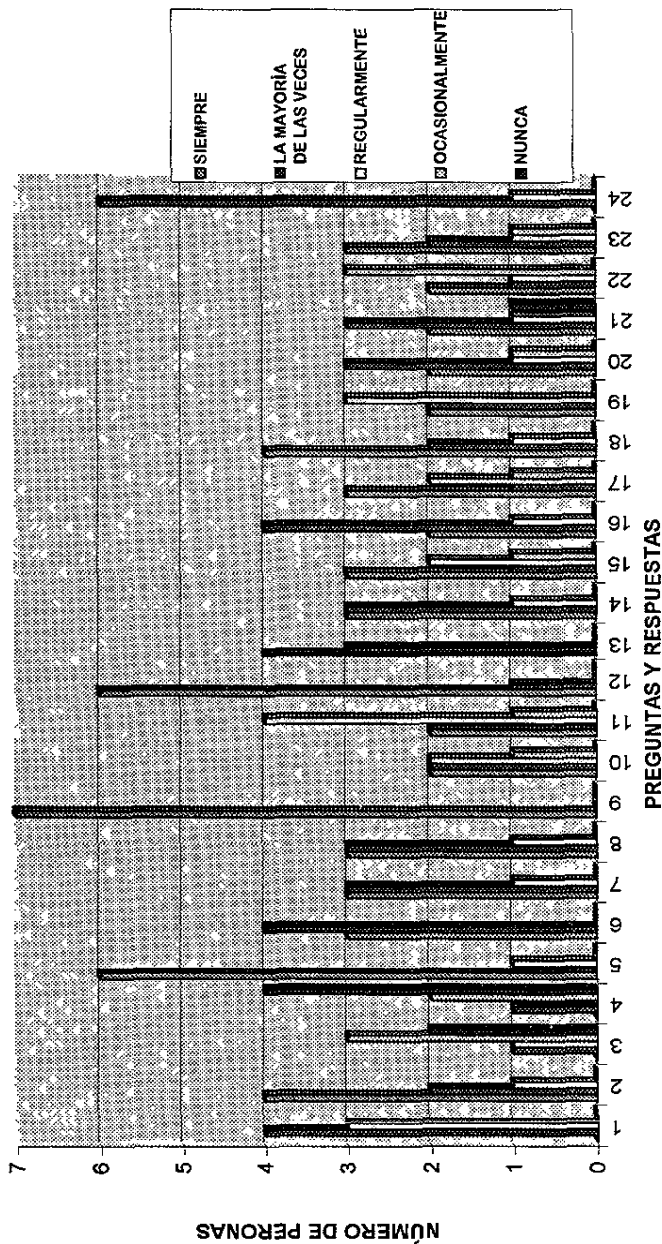


TABLA No. 2.
RESPUESTAS DE LA ENCUESTA PARA CONOCER
EL GRADO DE DISPOSICIÓN AL CAMBIO.
(PORCENTAJE).

NÚMERO DE PREGUNTA	R E S P U E S T A S (P O R C E N T A J E) .				
	SIEMPRE	LA MAYORÍA DE LAS VEGES	REGULARMENTE	O CASIONALMENTE	NUNCA
1	0%	57%	43%	0%	0%
2	57%	29%	14%	0%	0%
3	0%	14%	14%	43%	29%
4	0%	14%	0%	29%	57%
5	86%	0%	14%	0%	0%
6	43%	57%	0%	0%	0%
7	43%	43%	14%	0%	0%
8	43%	43%	14%	0%	0%
9	100%	0%	0%	0%	0%
10	29%	29%	29%	13%	0%
11	29%	0%	57%	14%	0%
12	86%	14%	0%	0%	0%
13	57%	43%	0%	0%	0%
14	43%	43%	14%	0%	0%
15	43%	14%	29%	14%	0%
16	29%	57%	14%	0%	0%
17	43%	14%	29%	14%	0%
18	57%	29%	14%	0%	0%
19	29%	29%	42%	0%	0%
20	29%	43%	14%	14%	0%
21	29%	43%	14%	0%	14%
22	29%	14%	14%	43%	0%
23	43%	29%	14%	14%	0%
24	0%	86%	14%	0%	0%

GRÁFICA No. 2.
PORCENTAJE DE RESPUESTAS DE LA ENCUESTA PARA CONOCER
EL GRADO DE DISPOSICIÓN AL CAMBIO.

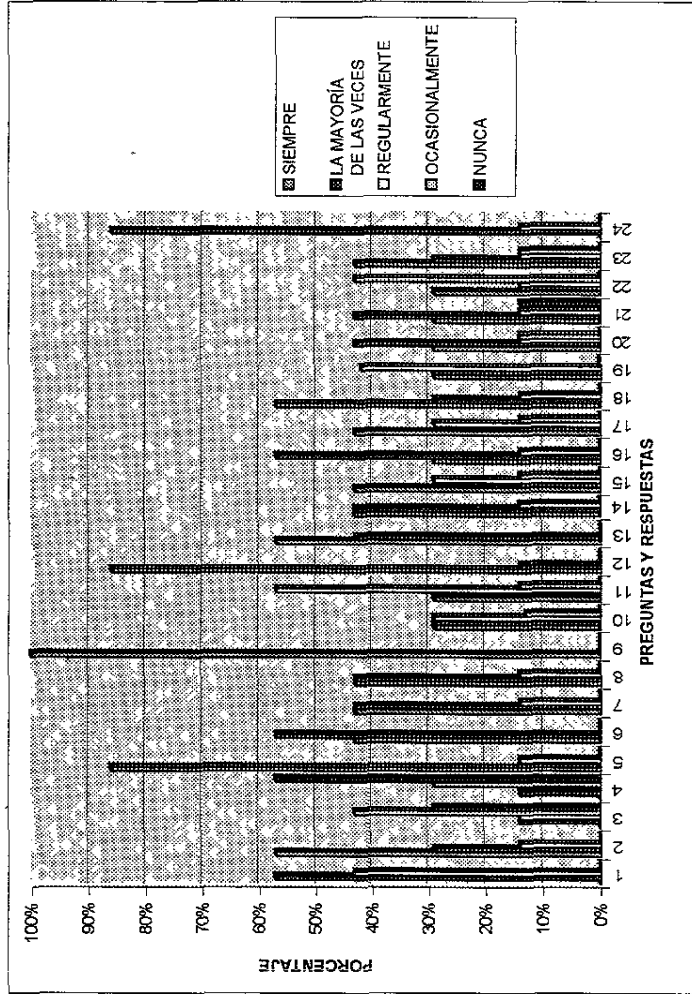


TABLA No. 3.
RESPUESTAS DE LA APLICACIÓN DE LA GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN DEL MODELO DE DIRECCIÓN POR CALIDAD TOTAL.

CATEGORÍA/TEMA NIVELES	RESPUESTAS.
1.1 CONOCIMIENTO PROFUNDO DE MERCADOS Y CLIENTES	
I	SU MERCADO ESTÁ CONSTITUIDO POR CLIENTES FINALES Y DISTRIBUIDORES, SE CONOCEN BIEN A LOS DISTRIBUIDORES
II	SE CONOCE EL VALOR EN USO DEL DISTRIBUIDOR, HAY REGISTROS INFORMALES DE QUEJAS Y DE CONOCIMIENTO DEL COMPETIDOR.
III	SE CONOCE LA MAGNITUD DE LA DEMANDA DE LOS DISTRIBUIDORES, SE INTEGRAN LAS SUGERENCIAS DE LOS CLIENTES, Y VENDEDORES, SE TIENE UNA CADENA DE DISTRIBUCIÓN, LOS VENDEDORES CONOCEN EN BASE A LA EXPERIENCIA ALGUNOS ATRIBUTOS DE LOS PRODUCTOS Y DE LOS DISTRIBUIDORES.
IV	PRESUPUESTO A UN AÑO, SE ASIGNAN OBJETIVOS POR LÍNEA DEL NEGOCIO, EXISTEN ESPECIFICACIONES POR PARTE DE LOS CLIENTES INTERNOS Y ESTÁN EN CONCORDANCIA CON LA HABILIDAD DEL PROCESO, SE CONSIDERAN TAMBIÉN LAS ESPECIFICACIONES DE PUNTUALIDAD QUE EXIGEN LOS DISTRIBUIDORES.
V	CONOCIMIENTO DE LA SATISFACCIÓN BASADA EN COMENTARIOS, SE PROCURA LANZAR PRODUCTOS DE MODA.

TABLA No. 3.
RESPUESTAS DE LA APLICACIÓN DE LA GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN DEL MODELO DE DIRECCIÓN POR CALIDAD TOTAL.

1.2 ADMINISTRACIÓN DE LA RELACIÓN Y SERVICIO A CLIENTES		RESPUESTAS.
I		SE CONOCEN LAS EXPECTATIVAS DE LOS DISTRIBUIDORES Y ALGUNAS DE LOS CLIENTES FINALES EN BASE A LA EXPERIENCIA. SE OFRECE INFORMACIÓN BÁSICA SOBRE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS, LES INTERESAN LAS SUGERENCIAS PARA MEJORAR.
II		SE ESTIMULA AL PERSONAL A ESTABLECER UN CONTACTO PERSONALIZADO CON EL CLIENTE (DISTRIBUIDOR), SE CUENTA CON REGISTROS DE DICHA RELACIÓN.
III		VISITA A LOS CLIENTES (DISTRIBUIDORES) PREVIAMENTE PROGRAMADA, SE CONOCEN LAS NECESIDADES DE LOS DISTRIBUIDORES QUE BÁSICAMENTE SON ABASTECIMIENTO Y PUNTUALIDAD.
IV		SISTEMA DE VISITAS CON LOS DISTRIBUIDORES CONTROLADO.
V		SE CUBREN CIERTAS EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES FINALES Y DE LOS DISTRIBUIDORES.
1.3 MEDICIÓN DEL VALOR CREADO PARA LOS CLIENTES		
I		SE DEDUCE EL GRADO DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES POR LA AUSENCIA DE QUEJAS O POR LOS COMENTARIOS DIRECTOS DE ELLOS.
II		SE SABE DE LA PERDIDA DE DETALLISTAS
III		
IV		
V		

TABLA No. 3.
RESPUESTAS DE LA APLICACIÓN DE LA GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN DEL MODELO DE DIRECCIÓN POR CALIDAD TOTAL.

2.1 LIDERAZGO MEDIANTE EL EJEMPLO	RESPUESTAS.
I	SE DEFINE LA IMPORTANCIA DE LA CALIDAD EN LOS PLANES Y SE FOMENTA LA INCORPORACIÓN DEL PERSONAL EN LOS PROCESOS DE MEJORA.
II	SE INVITA A LOS MANDOS MEDIOS A PARTICIPAR ACTIVAMENTE Y A COMPROMETER AL PERSONAL EN LAS ACCIONES DE MEJORA DE CADA DEPARTAMENTO.
III	SE TIENE UNA CONDUCTA INSPIRADORA PARA FOMENTAR LAS ACCIONES Y PROCESOS DE CALIDAD EN LA ORGANIZACIÓN, SE RECONOCEN LOS CAMBIOS SIGNIFICATIVOS DE ACTITUD DEL PERSONAL. MEDIANTE BONOS, DIPLOMAS Y PALABRAS DE RECONOCIMIENTO.
IV	
V	SE PERMITE LA COLABORACIÓN DE TODOS EN EL DESARROLLO DE LA CALIDAD
2.2 CULTURA DE CALIDAD	
I	EXISTEN VALORES DEFINIDOS
II	
III	EL PERSONAL, PROVEEDORES Y CLIENTES SABEN DE CIERTOS VALORES DE LA ORGANIZACIÓN DEBIDO A LOS AÑOS QUE SE TIENE EN EL MERCADO.
IV	
V	SE PERCIEN LOS VALORES DE HONESTIDAD Y RESPETO EN EL PERSONAL.

TABLA No. 3.
RESPUESTAS DE LA APLICACIÓN DE LA GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN DEL MODELO DE DIRECCIÓN POR CALIDAD TOTAL.

3.1 SISTEMAS DE TRABAJO DE ALTO DESEMPEÑO	RESPUESTAS.
I	SE PERMITE LA INICIATIVA Y SE ESCUCHAN IDEAS QUE PROMUEVAN EL LOGRO DE OBJETIVOS DE MEJORA DE CALIDAD. EXISTE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE GERENTES Y JEFE DE SUPERVISIÓN. COMISIÓN MIXTA PROPORCIONA RETROALIMENTACIÓN.
II	HAY COMUNICACIÓN DE GERENCIA A LÍNEA Y EL PERSONAL PARTICIPA EN MEJORAS DE DISTINTAS ÁREAS.
III	HAY COMUNICACIÓN INFORMAL DE LÍNEA A GERENCIA, EL PERSONAL PARTICIPA EN PROYECTOS DE MEJORA HACIA CLIENTES Y PROVEEDORES, EXISTE UNA MESA EXPERIMENTAL. LOS INDICADORES SON LA PRODUCTIVIDAD QUE MARQUEN LOS ESTADOS FINANCIEROS Y LA EVALUACIÓN DE LOS SUPERVISORES DE SUS PUNTOS CRÍTICOS.
IV	EXISTE COMISIÓN MIXTA, Y UNA POLÍTICA DE INNOVACIÓN.
V	SE DA RECONOCIMIENTO AL PERSONAL POR LA CALIDAD QUE MANIFIESTE.
3.2 EDUCACIÓN Y DESARROLLO	
I	LAS PERSONAS CONOCEN SUS TAREAS Y RESPONSABILIDADES. HAY PROCEDIMIENTOS, NORMAS Y ESPECIFICACIONES CONOCIDAS Y EN SU MAYORÍA SON LAS BÁSICAS.
II	SE DA POR ENTENDIDO QUE SE CONOCE EL PROPOSITO DE LA ORGANIZACIÓN POR TODO EL PERSONAL. SE LE ADIESTRA SOBRE LA MARCHA SE DA OPORTUNIDAD DE TENER ESTUDIOS ABIERTOS DE PRIMARIA, SECUNDARIA Y PREPARATORIA.
III	SE DA POR ENTENDIDO QUE TODOS CONOCEN SUS OBJETIVOS.
IV	SE TIENEN OPERACIONES MUY SENCILLAS.
V	SE DEDICA TIEMPO AL DESARROLLO PERSONAL Y DEL CONOCIMIENTO (GRAL., SE CONOCE Y APLICA ADMON. PARA TODOS.

TABLA No. 3.
RESPUESTAS DE LA APLICACIÓN DE LA GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN DEL MODELO DE DIRECCIÓN POR CALIDAD TOTAL.

3.3 CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO	RESPUESTAS.
I	SE ATIENDEN LAS QUEJAS DEL PERSONAL CUANDO SE PRESENTAN.
II	EXISTEN COMISIONES MIXTAS DE SEGURIDAD E HIGIENE, SE ANOTAN LAS QUEJAS SOBRE CALIDAD, SE LLEVAN CONTROLES DE ROTACIÓN Y AUSENTISMO, SE PREVIENEN QUEJAS MEDIANTE SISTEMAS DE COMPENSACIÓN JUSTOS Y ALINEADOS.
III	LA COMISIÓN MIXTA MARCA CONDICIONES INDESEABLES Y SE DA SEGUIMIENTO A SU CORRECCIÓN, SE CONOCEN CIERTOS ASPECTOS DE LAS ORGANIZACIONES DEL RAMO Y DE LA LOCALIDAD.
IV	LA COMISIÓN MIXTA TRABAJA PARA CORREGIR LAS SITUACIONES INDESEABLES. EXISTEN POLÍTICAS PARA DISMINUIR LA ROTACIÓN Y EL AUSENTISMO, ASÍ COMO PARA INCREMENTAR LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO. EXISTE BUEN CLIMA DE TRABAJO, PORQUE ESTÁ A GUSTO EL TRABAJADOR.
V	LA COMISIÓN MIXTA TRABAJA EN LA SEGURIDAD, Y HAY CONSULTORES QUE DAN CAPACITACIÓN EN ELLO. EXISTE UN BONO QUE REPRESENTA DEL 5 AL 15% DEL SALARIO Y RECIENTEMENTE EL FONDO DE AHORRO PARA EL RETIRO.

TABLA No. 3.
RESPUESTAS DE LA APLICACIÓN DE LA GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN DEL MODELO DE DIRECCIÓN POR CALIDAD TOTAL.

4.1 DISEÑO DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN	RESPUESTAS.
I	EXISTE CONFIABILIDAD OPORTUNA Y CONFIABLE, COSTOS ESTIMADOS INDEPENDIENTES DE LA CONTABILIDAD. Y EXISTEN SISTEMAS INFORMALES DE INFORMACIÓN SOBRE CLIENTES, PRODUCTOS, PROVEEDORES Y PERSONA.
II	EXISTEN COMPONENTES DIRECTOS E INDIRECTOS DE COSTOS REALES Y EXISTEN ALGUNOS SISTEMAS FORMALES DE INFORMACIÓN POR MEDIO DE EQUIPO DE CÓMPUTO.
III	SISTEMAS SÓLIDOS PARA ASEGURAR LA CONSISTENCIA, ACTUALIZACIÓN Y CONFIABILIDAD DE LA INFORMACIÓN INTERNA SOBRE TODO DE TIPO FINANCIERO. USO AMPLIO DE COMPUTADORAS DONDE ES REQUERIDO.
IV	ROAT POR CLIENTE, INDICADORES DE DESEMPEÑO COMO LA PRODUCTIVIDAD.
V	EXISTEN BASES DE DATOS CONFIABLES, CONSISTENTES Y ACTUALIZADAS SOBRE CLIENTES, PRODUCTOS Y PERSONAL.
4.2 ANÁLISIS DE LOS DATOS Y DE LA INFORMACIÓN	
I	LAS PERSONAS MANEJAN LA INFORMACIÓN QUE LES ES ÚTIL Y PARA COMENTARIOS DURANTE LAS REUNIONES EJECUTIVAS.
II	CUALQUIER PERSONA ASIGNADA PUEDE TENER ACCESO A LA INFORMACIÓN.
III	EXISTE ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES INDIVIDUALES DE REDUCCIÓN DE COSTOS. LA ASIGNACIÓN DE ACTIVOS FIJOS ES SÓLO CON LICENCIA A LOS GERENTES PORQUE ES MUY PEQUEÑA LA ORGANIZACIÓN.
IV	SE CONOCE LA CONTRIBUCIÓN MARGINAL POR PRODUCTO.
V	SE TIENE UNA ADMINISTRACIÓN DE FLUJOS DE EFECTIVO, SE CUENTA CON LA INFORMACIÓN QUE SE REQUIERE, DONDE SE NECESITA Y A TIEMPO, PARA TOMA DE DECISIONES DE LA ORGANIZACIÓN SOBRE TODO DE TIPO FINANCIERO. EN ÁREAS PRINCIPALES.

TABLA No. 3.
RESPUESTAS DE LA APLICACIÓN DE LA GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN DEL MODELO DE DIRECCIÓN POR CALIDAD TOTAL.

5.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	RESPUESTAS.
I	SE REALIZA UNA VEZ AL AÑO UNA ESPECIE DE OBJETIGRAMA. DONDE SE ESPECIFICA QUÉ SE QUIERE HACER.
II	LOS OBJETIVOS SON CLAROS Y CONGRUENTES CON LA ORGANIZACIÓN Y PARTICIPAN LOS COLABORADORES DIRECTOS.
III	LO QUE SE QUIERE HACER ES DEFINIDO Y SOMETIDO A DISCUSIÓN CON LAS PERSONAS QUE PUEDEN INFLUIR EN SU REALIZACIÓN.
IV	LOS OBJETIVOS GENERALES SE INCORPORAN A LOS OBJETIVOS DE CADA SECCIÓN DE FORMA ANECDÓTICA.
V	LOS OBJETIVOS SON REVISADOS Y EVALUADOS CADA AÑO Y SE PRETENDE HACER CADA TRIMESTRE. SI EXISTE MAYOR PRODUCTIVIDAD SE OTORGAN BONOS A LOS TRABAJADORES.
5.2 PLANEACIÓN OPERATIVA	
I	LO QUE SE QUIERE HACER SE TRATA DE CONVERTIR A PLANES OPERATIVOS.
II	CADA DEPARTAMENTO RELACIONA SUS OBJETIVOS ESPECÍFICOS CON LAS NECESIDADES DE SUS CLIENTES DE FORMA EMPÍRICA.
III	SE MIDEN Y PERCIEN LOS AVANCES DE LOS PROYECTOS Y OBJETIVOS CADA AÑO EN BASE A LA EXPERIENCIA.
IV	EL PERSONAL PERCIBE Y DEDUCE LOS AVANCES Y DESVIACIONES CONTRA LO PLANEADO, SOBRE TODO EL PERSONAL QUE TIENE CONTACTO CON LOS DISTRIBUIDORES.
V	SE TIENEN PROGRAMAS Y PRESUPUESTOS CON RESPONSABLES Y FECHAS DE FORMA NO MUY FORMAL.

TABLA No. 3.
RESPUESTAS DE LA APLICACIÓN DE LA GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN DEL MODELO DE DIRECCIÓN POR CALIDAD TOTAL.

6.1 DISEÑO DE PRODUCTOS, SERVICIOS Y PROCESOS	RESPUESTAS.
I	<p>SI EXISTEN Y SE CUMPLEN INSTRUCCIONES PROPORCIONADAS POR LOS PROVEEDORES DE TECNOLOGÍA, SE DEPENDE DE ARTESANOS CONCEDORES. PARA DISEÑO DE PRODUCTO, SE TOMA EN CUENTA EL PARECER DEL DISEÑADOR, DEL QUE IMPRIME, ETC., AL IGUAL QUE DE SUS INSTRUCCIONES. EL PROVEEDOR DA UNA AUTORIZACIÓN EN PIE DE MAQUINA CUANDO HAY JUEGOS NUEVOS.</p>
II	<p>SE CONOCEN LAS CAUSAS DE RENDIMIENTO, CALIDAD Y CONFIABILIDAD. HAY CONTROL DE INVENTARIOS Y PROGRAMA DE PRODUCCIÓN SEPARADOS. CONGRUENTES CON LAS CAPACIDADES Y HABILIDADES DE LOS EQUIPOS. EL CONTROL DE FABRICACIÓN ES PARTE DEL PROGRAMA DE PLANEACIÓN, MES CON MES SE JUNTA EL INVENTARIO SIN ARMAR, EL INVENTARIO ARMADO Y SE HACE EL PROGRAMA DE COMPRAS. SEGÚN LAS PRIORIDADES SE DAN LAS ÓRDENES DE COMPRA.</p> <p>SE TIENEN MANUALES Y PROCEDIMIENTOS DOCUMENTADOS, PERO NO SE UTILIZAN EN LA PRÁCTICA.</p>
III	<p>EXISTEN PROGRAMAS DE MEJORA, UNO DE ELLOS SE LLAMA PROGRAMA DE PRODUCTIVIDAD Y CONSISTE EN LA EVALUACIÓN MENSUAL DE CADA PERSONA. A NIVEL OPERATIVO, TIENE UNA CANTIDAD EN PUNTOS, SEGÚN LOS PUNTOS SE GANA UN BONO.</p> <p>EL SISTEMA DE CONTROL DE INVENTARIOS ES A TRAVÉS DE PLANEACIÓN (CUÁNTO COMPRAR, CUÁNTO SE VENDIÓ, CUÁNTO SE PRODUCE.</p> <p>EL PROGRAMA DE REDUCCIÓN DE INVENTARIOS EN ESTANDARIZACIÓN DEBIDO A QUE LOS PROVEEDORES OBLIGAN A TENER CIERTO INVENTARIO (10,000 PZAS). SE HA DEFINIDO QUE TECNOLOGÍA COMPRAR</p>
IV	<p>EXISTE UN ANÁLISIS SISTEMÁTICO DE COSTOS, COSTOS ESTANDARD, PROGRAMAS DE TIEMPOS DE PRODUCCIÓN. EXISTE BUENA VOLUNTAD Y EXPERIENCIA PARA SATISFACER AL CLIENTE FINAL Y A LOS DISTRIBUIDORES</p>

TABLA No. 3.
RESPUESTAS DE LA APLICACIÓN DE LA GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN DEL MODELO DE DIRECCIÓN POR CALIDAD TOTAL.

6.2 PROCESOS CLAVE	RESPUESTAS.
I	SE TIENE CONOCIMIENTO DE CIERTOS PROCESOS QUE IMPACTAN EN LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE FINAL DEBIDO A LA EXPERIENCIA, COMO EL TIPO Y DESARROLLO DEL PRODUCTO (MEMORIAS, LOTERÍAS, ETC.); Y DEL DISTRIBUIDOR SERÍA EL PROCESO DE ENTREGA, PORQUE HAY PENALIZACIÓN SI NO SE CUMPLE PUNTUALMENTE.
II	ACTUALIZACIÓN DE LOS PERSONAJES DE MODA DENTRO DE LA MISMA LÍNEA DE PRODUCTOS (MEMORIAS, LOTERÍAS, ETC.), ES DECIR EXISTEN LOS MISMOS JUEGOS EN DIFERENTES PRESENTACIONES PARA SATISFACER AL CLIENTE FINAL.
III	
IV	HAY PARTICIPACIÓN INTERDEPARTAMENTAL POR MEDIO DE JUNTAS, SE EVALÚAN LOS RESULTADOS DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO.
V	
6.3 PROCESOS EN LAS ÁREAS DE APOYO	
I	SE MIDE LA EFICACIA DE LOS TRABAJADORES POR LAS EVALUACIONES DEL SUPERVISOR.
II	SE DETECTAN OPORTUNIDADES DE MEJORA POR MEDIO DE LA OBSERVACIÓN Y LA EXPERIENCIA. NO EXISTEN PROBLEMAS DE CALIDAD DEL PRODUCTO.
III	
IV	HAY UN SISTEMA DE EVALUACIÓN E INTEREVALUACIÓN DE LOS TRABAJADORES, Y CON LOS PROVEEDORES.
V	EXISTEN MESAS DE TRABAJO CON UN EQUIPO INTEGRADO CON LOS CINCO MEJORES ENSAMBLADORES DEL MES QUE LO HACEN DE LA FORMA MÁS RÁPIDA, PARA ENSEÑAR A LOS DEMÁS.

TABLA No. 3.
RESPUESTAS DE LA APLICACIÓN DE LA GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN DEL MODELO DE DIRECCIÓN POR CALIDAD TOTAL.

6.4 PROVEEDORES	RESPUESTAS.
I	SE ESTABLECE UN SISTEMA DE ESPECIFICACIONES DE PRODUCTOS, SE DA A CONOCER A LOS PROVEEDORES Y SE EXIGE SU CUMPLIMIENTO. POR EJEMPLO EL ESTANDAR DEL CROMALINE.
II	SE LE PROPORCIONA INFORMACIÓN A LOS PROVEEDORES SOBRE LAS ÁREAS DE OPORTUNIDAD EN LA CALIDAD DE SUS PRODUCTOS Y SERVICIOS.
III	SE ESTABLECE UNA EVALUACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN CON LOS PROVEEDORES PARA MEJORAR LA EFECTIVIDAD DE SUS PRÁCTICAS ANUALMENTE. SE INTENTA HACER AHORA CON INCENTIVOS.
IV	SE DESARROLLAN PROGRAMAS CONJUNTOS CON LOS PROVEEDORES CUANDO HAY UN NUEVO PRODUCTO O CAMBIO DE MATERIAL. Y CADA AÑO.
V	
7.1 PRESERVACIÓN DE ECOSISTEMAS	
I	
II	LAS INSTALACIONES DE LA ORGANIZACIÓN Y SU PROCESO DE ENSAMBLE NO ORIGINAN CONTAMINACIÓN.
III	
IV	
V	
7.2 PROMOCIÓN DE LA CULTURA DE CALIDAD EN LA COMUNIDAD	
I	
II	
III	
IV	
V	

TABLA No. 3.
RESPUESTAS DE LA APLICACIÓN DE LA GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN DEL MODELO DE DIRECCIÓN POR CALIDAD TOTAL.

8.1 POR MEJORA DE PRODUCTOS	RESPUESTAS.
I	SE VARIAN LOS PRODUCTOS Y PROCESOS CADA QUE SALE UN NUEVO PERSONAJE. SE PLATICA CON LOS PROVEEDORES GENERALMENTE CADA AÑO PARA LA MEJORA DE PRODUCTOS. SON INDICADORES ANECDÓTICOS SUSTENTADOS EN LA EXPERIENCIA BÁSICAMENTE. SE PROCURA CUIDAR LA EMA. SE ADQUIERE NUEVA LICENCIA EN 1995 DE WARNER. PARA DIVERSIFICAR LOS PERSONAJES EN LA LÍNEA DE JUEGOS DE MESA.
II	SE DEDUCE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE POR MEDIO DE LA EXPERIENCIA Y LA AUSENCIA DE QUEJAS.
8.2 POR MEJORA DE PROCESOS DE PRODUCTIVIDAD	
I	SE VARIAN LOS PRODUCTOS Y PROCESOS CADA QUE SALE UN NUEVO PERSONAJE, Y ÉSTE ES GENERALMENTE ACEPTADO POR EL CLIENTE FINAL Y POR EL DISTRIBUIDOR. SE CONOCEN LAS CAUSAS DE RENDIMIENTO, MEDIANTE LOS BONOS Y REPORTES DE LOS SUPERVISORES, CALIDAD Y CONFIABILIDAD MEDIANTE EL CUMPLIMIENTO DE LAS ESPECIFICACIONES RESPECTIVAS.
II	AGILIZACIÓN DEL PROCESO DE ENSAMBLE MAS BIEN ANECDÓTICO, EN BASE A QUE EL PERSONAL PARTICIPE EN ENCONTRAR LA MANERA MAS RAPIDA Y EFICIENTE DE ENSAMBLAJE.
8.3 PARA EL PERSONAL	
I	EL PERSONAL ESTÁ A GUSTO. POR LOS ÍNDICES DE ROTACIÓN Y AUSENTISMO QUE SON MÍNIMOS.
II	MAYOR PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL POR EL INCREMENTO DE BONOS DE PRODUCTIVIDAD.
8.4 PARA LOS ACCIONISTAS	
I	POSICIÓN FINANCIERA LIBRE DE FINANCIAMIENTOS, UTILIDADES SATISFACTORIAS PARA LOS ACCIONISTAS.
II	MARGEN DE UTILIDAD QUE MUESTRA LA RENTABILIDAD DE LA ORGANIZACIÓN. INFORMACIÓN FINANCIERA EFICIENTE.
8.5 PARA LOS CLIENTES	
I	MÍNIMAS QUEJAS POR PARTE DEL CLIENTE FINAL Y DE DISTRIBUIDORES.
II	ACEPTACIÓN DE PRODUCTOS EN EL MERCADO POR LOS INDICES DE VENTA.

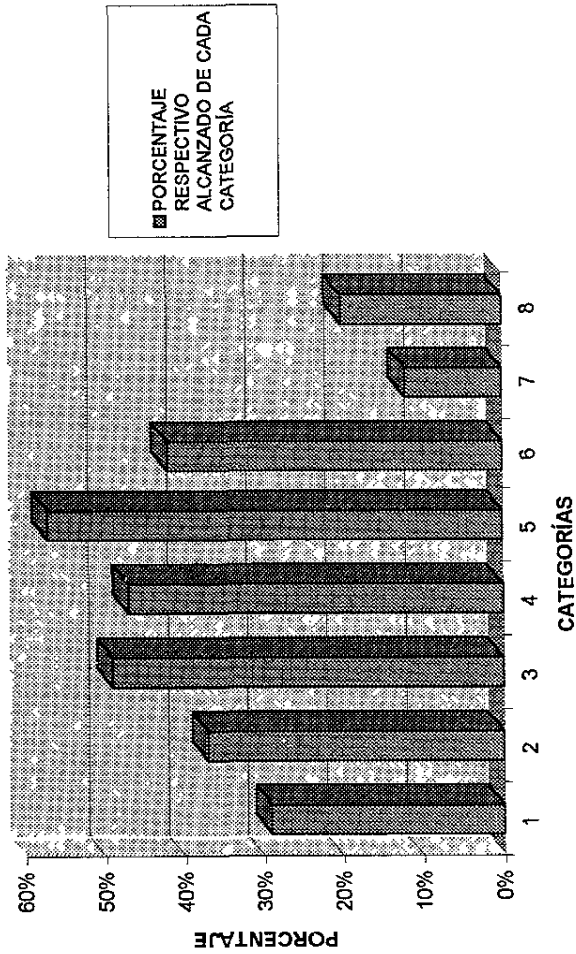
**TABLA No. 4.
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN EN BASE A LA GUÍA. (PUNTUACIÓN).**

CATEGORÍA/TEMA	VALOR EN PUNTOS DE LAS CATEGORÍAS	PUNTAJACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN
CALIDAD CENTRADA EN DAR VALOR SUPERIOR A LOS CLIENTES	200	87
1.1. CONOCIMIENTO PROFUNDO DE MERCADOS Y CLIENTES	80	23
1.2. ADMINISTRACIÓN DE LA RELACIÓN Y SERVICIO A CLIENTES	70	24
1.3. MEDICIÓN DEL VALOR CREADO PARA LOS CLIENTES	60	10
LIDERAZGO	140	41
2.1. LIDERAZGO MEDIANTE EL EJEMPLO	80	34
2.2. CULTURA DE CALIDAD	60	7
DESEMPEÑO DEL PERSONAL CON ENFOQUE DE CALIDAD	120	59
3.1. SISTEMAS DE TRABAJO DE ALTO DESEMPEÑO	60	34
3.2. EDUCACIÓN Y DESARROLLO	30	8
3.3. CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO	30	17
ADMINISTRACIÓN DE LA INFORMACIÓN	60	28
4.1. DISEÑO DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN	20	16
4.2. ANÁLISIS DE LOS DATOS Y DE LA INFORMACIÓN	40	12
PLANEACIÓN	60	34
5.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	30	26
5.2. PLANEACIÓN OPERATIVA	30	8
ADMINISTRACIÓN Y MEJORA DE PROCESOS	160	42
6.1. DISEÑO DE PRODUCTOS, SERVICIOS Y PROCESOS	30	15
6.2. PROCESOS CLAVE	30	10
6.3. PROCESOS EN LAS ÁREAS DE APOYO	20	2
6.4. PROVEEDORES	20	15
IMPACTO EN LA SOCIEDAD	50	6
7.1. PRESERVACIÓN DE ECOSISTEMAS	30	6
7.2. PROMOCIÓN DE LA CULTURA DE CALIDAD EN LA COMUNIDAD	20	0
RESULTADOS: VALOR CREADO	300	86
8.1. POR MEJORA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	60	12
8.2. POR MEJORA DE PROCESOS DE PRODUCTIVIDAD	60	12
8.3. PARA EL PERSONAL	60	12
8.4. PARA LOS ACCIONISTAS	60	18
8.5. PARA LOS CLIENTES	60	12
PUNTAJACIÓN TOTAL	1000	339

TABLA No. 5.
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN, EN CADA UNA DE LAS CATEGORÍAS, ASÍ COMO SU PORCENTAJE DE ALCANCE RESPECTIVO.

CATEGORÍA	VALOR EN PUNTOS DE LAS CATEGORÍAS	PUNTUACIÓN ALCANZADA EN LA EVALUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	PORCENTAJE RESPECTIVO ALCANZADO DE CADA CATEGORÍA
1	200	57	29%
2	110	41	37%
3	120	59	49%
4	60	28	47%
5	60	34	57%
6	100	42	42%
7	50	6	12%
8	300	66	20%

GRÁFICA No. 3.
PORCENTAJE DE ALCANCE EN CADA UNA DE LAS CATEGORÍAS EN BASE A LA GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN.



**TABLAS DE RESPUESTAS SOBRE EL CUESTIONARIO PARA CONOCER EL GRADO DE
COMPRENSIÓN DE LA GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN DEL MODELO DE DIRECCIÓN POR CALIDAD
TOTAL.**

**TABLA No. 6.
¿Qué es la Calidad?**

DATOS	Total	Sexo H 100%	Edad		Profesión Licenciatura		Puesto		Conocim. S/Calidad si no
			26-27	28-30 31-33	C.P. A.E. Com.	Ing.	Ad. Vta. Op.	Dñ.	
ES UNA CORRIENTE FILOSÓFICA									
ES UN CONJUNTO DE CALIDADES DEL PRODUCTO	25%		25%					25%	100%
ES UNA CULTURA	75%		25%	50%	25%	25%	25%	25%	100%
ES PERFECCIÓN EN EL SERVICIO	25%		25%					25%	100%
ES LOGRAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	50%		25%			25%		25%	100%
TODAS LAS ANTERIORES									
OTRO	25%		25%					25%	100%

**TABLAS DE RESPUESTAS SOBRE EL CUESTIONARIO PARA CONOCER EL GRADO DE
COMPRENSIÓN DE LA GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN DEL MODELO DE DIRECCIÓN POR CALIDAD
TOTAL.**

TABLA No. 7.

Características del Cuadríplico

DATOS	Total	Sexo H	Edad		Profesión Licenciatura			Puesto Gerencia												
			25-27	28-30	31-33	C.P.	A.E.	Com.	Ing.	Ad.	Vta.	Op.	Dñ.							
RESPUESTA		100%																		
Agradable	100%		25%	25%	50%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%
Manejable	100%		25%	25%	50%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%
Novedoso	75%		25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%
Amplio	50%		25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%
Atractivo	75%		25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%
Desagradable																				
Estorbo	25%		25%																	25%
Rutinario	25%				25%															25%
Concreto	50%		25%		25%															25%
Aburrido	25%				25%															25%
Claro	100%		25%	25%	50%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%
Preciso	75%		25%	25%	50%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%
Práctico	100%		25%	25%	50%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%

TABLAS DE RESPUESTAS SOBRE EL CUESTIONARIO PARA CONOCER EL GRADO DE COMPRENSIÓN DE LA GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN DEL MODELO DE DIRECCIÓN POR CALIDAD TOTAL.

TABLA No. 8.
Información Características de Forma (Presentación de la Información)

DATOS RESPUESTA	Total	Sexo H 100%	Edad		Profesión Licenciatura		Puesto Gerencia		Letras de Buen Tamaño
			25-27	28-30 31-33	C.P.	A.E. Com. Ing.	Ad. Vta. Op.	Dñ.	
Muchas palabras									
Pocas Palabras									
Suficientes Palabras	100%								100%
Muchos Cuadros	25%			25%		25%		25%	100%
Pocos Cuadros									
Suficientes Cuadros	75%		25%	25%		25%	25%	25%	100%

**TABLAS DE RESPUESTAS SOBRE EL CUESTIONARIO PARA CONOCER EL GRADO DE
COMPRENSIÓN DE LA GUIA DE AUTOEVALUACIÓN DEL MODELO DE DIRECCIÓN POR CALIDAD
TOTAL.**

**TABLA No. 9.
Características de Contenido (Información)**

DATOS RESPUESTA	Total	Sexo H Total 100%	Edad	Profesión Licenciatura		Puesto Gerencia		La Introducción satisface dudas		La Información es suficiente		
				C.P.	A.E.	Com.	Ing.	Ad.	Vta.		Op.	Dfi.
Red. Explicita	75%		25-27 25% 28-30 25% 31-33 25%		25%	25%	25%	25%	25%	100%		100%
Red. Coherente	100%		25% 25% 50%		25%	25%	25%	25%	25%	75%	50%	100%
Red. Entendible	100%		25% 25% 50%		25%	25%	25%	25%	25%	75%	50%	100%
Instrucciones Confusas	25%		25%		25%		25%		25%	100%		100%
Instrucciones Ambiguas												
Instrucciones Incompletas												
Instrucciones Redundantes												
Instrucciones Claras	75%		25% 25% 25%		25%	25%	25%	25%	25%	100%	33%	100%
Instrucciones Explicitas	75%		25% 25% 50%		25%	25%	25%	25%	25%	67%	67%	100%
Instrucciones Entendibles	75%		25% 25% 25%		25%	25%	25%	25%	25%	67%	33%	100%
Instrucciones Explicativas	25%		25%		25%		25%		25%	100%		100%

**TABLAS DE RESPUESTAS SOBRE EL CUESTIONARIO PARA CONOCER EL GRADO DE
COMPRENSIÓN DE LA GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN DEL MODELO DE DIRECCIÓN POR CALIDAD
TOTAL.**

**TABLA No. 10.
Categorías**

DATOS RESPUESTA	Total	Sexo H 100%	Edad		Profesión Licenciatura			Puesto Gerencia			Los Niveles correspondientes a las categorías señaladas tienen actividades relacionadas con su trabajo un: 50 y 60% 75% o más			
			26-27	28-30	31-33	C.P.	A.E.	Com.	Ing.	Ad.		Vta.	Op.	Dñ.
Las Categorías abarcan la totalidad de las funciones de la Organización	100%			25%	25%	50%	25%	25%	25%	25%	25%	25%		
No se debe Omitir ninguna Categoría	100%		25%	25%	50%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%		
No se debe Agregar otra Categoría	100%		25%	25%	50%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%		
No se debe Modificar el Orden	75%		25%	25%	50%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%		
La Categoría se relaciona más con mi área														
1.0	75%		25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	33%	67%
2.0	50%		25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	100%	100%
3.0	50%			50%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	100%	100%
4.0	75%		25%	25%	50%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	33%	67%
5.0	75%		25%	25%	50%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	75%
6.0	100%		25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	50%
7.0	50%		25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	100%
8.0	25%			25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	100%

**TABLAS DE RESPUESTAS SOBRE EL CUESTIONARIO PARA CONOCER EL GRADO DE
COMPRENSIÓN DE LA GUIA DE AUTOEVALUACIÓN DEL MODELO DE DIRECCIÓN POR CALIDAD
TOTAL.**

**TABLA No. 11.
Niveles**

DATOS	Total	Sexo H	Edad		Profesión			Puesto		Dfi.		
			25-27	28-30	31-33	Licenciatura C.P.	A.E.	Com.	Ing.		Ad.	Vta.
RESPUESTA		100%	25%	25%	50%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%
Los Niveles si tienen secuencia lógica	100%		25%	25%	50%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%
Si se nota la diferencia entre Niveles	100%		25%	25%	50%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%
La diferencia hace que los Niveles sean:												
Representativos	100%		25%	25%	50%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%
Significativos	100%		25%	25%	50%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%
Reales	100%		25%	25%	50%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%
Claros	100%		25%	25%	50%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%
Ficticios	25%		25%									25%
Confusos	25%		25%									25%
No se debe cambiar la secuencia de los Niveles	100%		25%	25%	50%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%
Ningún Nivel está mal situado	100%		25%	25%	50%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%
Añadiría un Nivel más	50%		25%		25%						25%	25%
No añadiría un Nivel más	50%		25%	25%	50%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%
Si eliminaría un Nivel	25%		25%	25%	50%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%
No eliminaría un Nivel	75%		25%	25%	50%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%
Hay frases y palabras que no se entienden	100%		25%	25%	50%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%

**TABLAS DE RESPUESTAS SOBRE EL CUESTIONARIO PARA CONOCER EL GRADO DE
COMPRESIÓN DE LA GUIA DE AUTOEVALUACIÓN DEL MODELO DE DIRECCIÓN POR CALIDAD
TOTAL.**

TABLA No. 12.

Los Aspectos que Maneja el Cuadríptico son:

DATOS	Total	Sexo H	Edad			Profesión Licenciatura			Puesto Gerencia											
			25-27	28-30	31-33	C.P.	A.E.	Com.	Ing.	Ad.	Vta.	Op.	Df.							
RESPUESTA		100%																		
Representativos	100%		25%	25%	50%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%
Aplicables	100%		25%	25%	50%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%
Alcanzables	100%		25%	25%	50%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%
Exagerados																				
Modestos																				
Relevantes	75%		25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%
Posibles	100%		25%	25%	50%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%
Imposibles																				
Reales	100%		25%	25%	50%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%
Irrreales																				
Muy Estructurados																				
Sencillos	75%			25%	50%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%
Comprensibles	100%		25%	25%	50%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%
Incomprensibles	50%		25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%

TABLAS DE RESPUESTAS SOBRE EL CUESTIONARIO PARA CONOCER EL GRADO DE COMPRENSIÓN DE LA GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN DEL MODELO DE DIRECCIÓN POR CALIDAD TOTAL.

TABLA No. 13.

El Cuadriptico

DATOS	Total	Sexo H 100%	Edad		Profesión Licenciatura		Puesto Gerencia		
			25-27	28-30 31-33	C.P.	A.E. Com. Ing.	Ad. Vta. Op.	Dñ.	
RESPUESTA Es Una Herramienta de Trabajo	100%		25%	50%	25%	25%	25%	25%	25%
Es Un Mecanismo de Control	100%		25%	50%	25%	25%	25%	25%	25%
Es Un Manual de Acción	100%		25%	50%	25%	25%	25%	25%	25%
Es Un Medio Motivador	100%		25%	50%	25%	25%	25%	25%	25%
Es Un Instrumento de Planeación	100%		25%	50%	25%	25%	25%	25%	25%
Es Un Factor Generador de Cambio	100%		25%	50%	25%	25%	25%	25%	25%
Es Útil	100%		25%	50%	25%	25%	25%	25%	25%

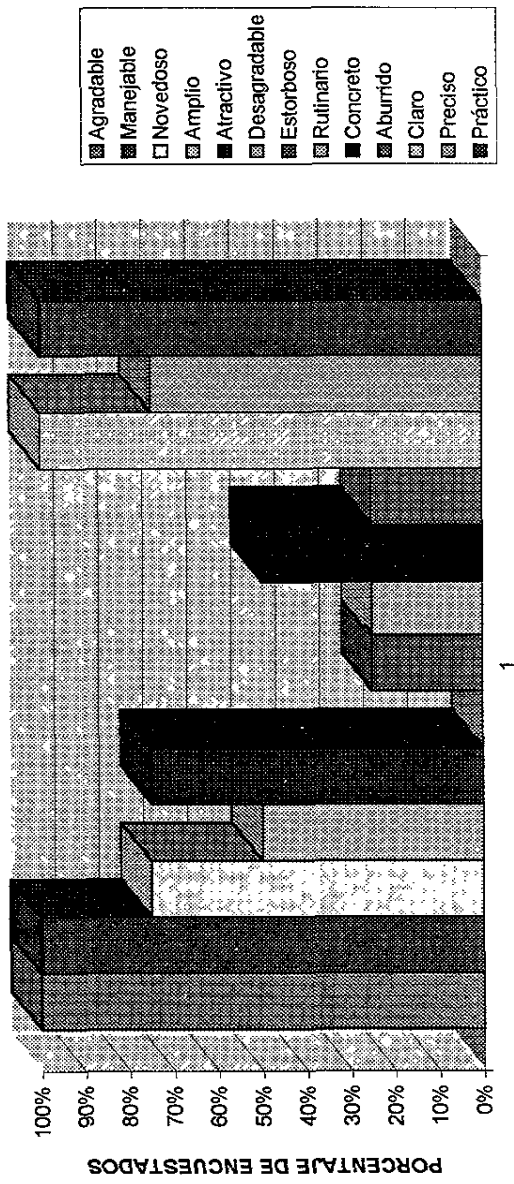
**TABLAS DE RESPUESTAS SOBRE EL CUESTIONARIO PARA CONOCER EL GRADO DE
COMPRENSIÓN DE LA GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN DEL MODELO DE DIRECCIÓN POR CALIDAD
TOTAL.**

TABLA No. 14.

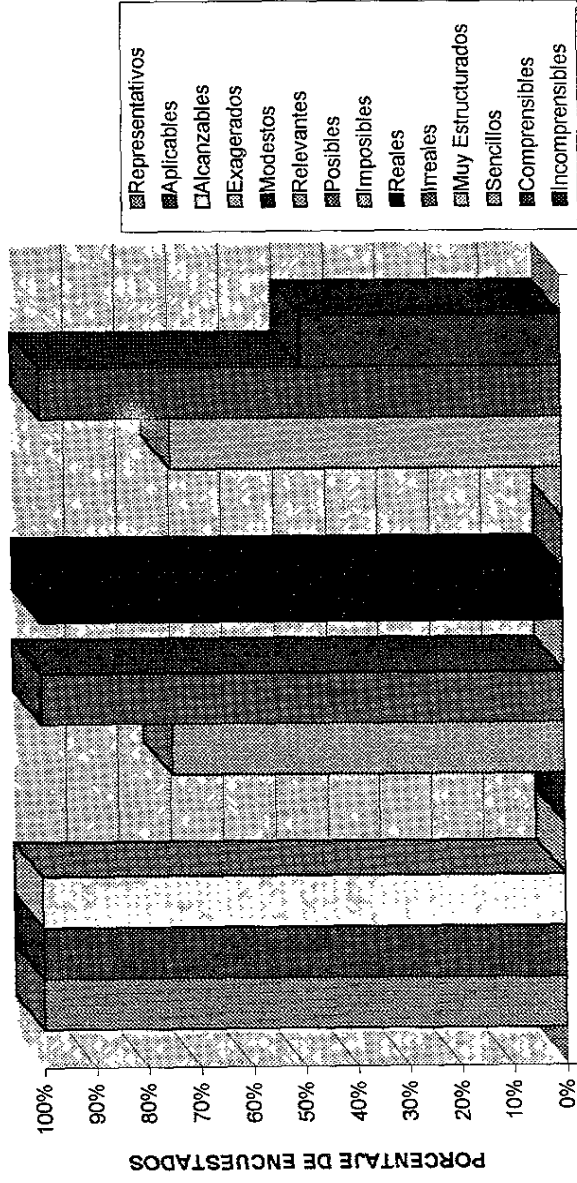
Forma de Aplicar El Modelo de Dirección
por Calidad Total Mediante La Guía

DATOS	Total	Sexo H 100%	Edad		Profesión Licenciatura			Puesto Gerencia					
			25-27	28-30	31-33	C.P.	A.E.	Com.	Ing.	Ad.	Vta.	Op.	Dñ.
RESPUESTA													
Lo aplicaría tal cual	25%		25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%
Adecuaría la Guía según se observe en la marcha	100%		25%	50%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%
Crearía una Modificación a la Guía antes de aplicarla													
Retomaría sólo lo que me interesa	25%				25%	25%				25%			

**GRÁFICA No. 4.
CARACTERÍSTICAS DEL CUADRÍPTICO (GUÍA).**



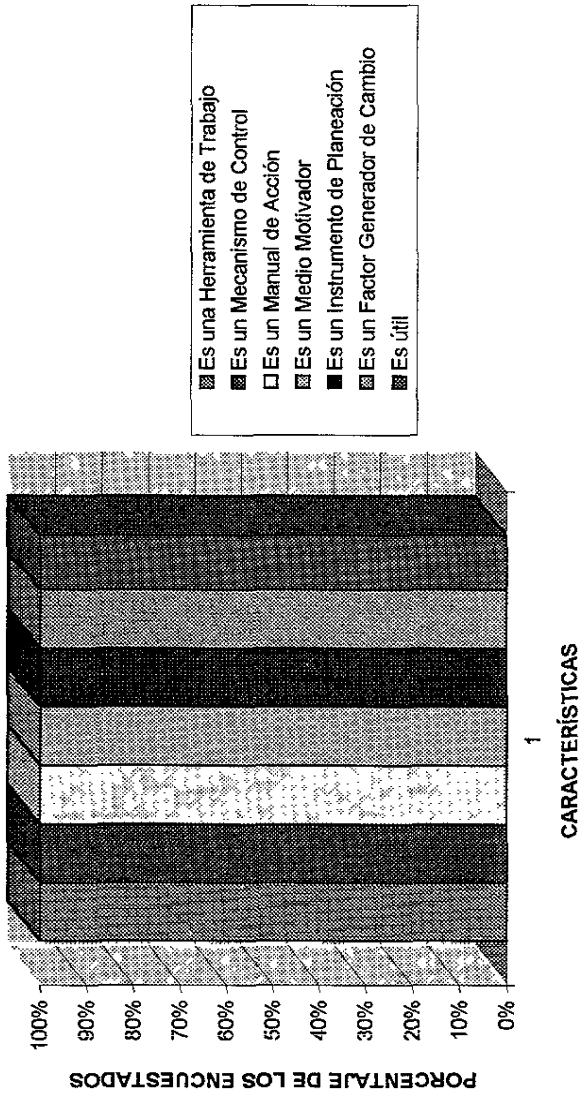
**GRÁFICA No. 5.
OPINIÓN SOBRE LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS ASPECTOS QUE MANEJA EL CUADRÍPTICO
(GUÍA).**



1
CARACTERÍSTICAS

GRÁFICA No. 6.

OPINIÓN DE LO QUE CONSTITUYE LA GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN DEL MODELO DE DIRECCIÓN POR CALIDAD TOTAL.



4.4 Diagnóstico y Propuestas.

Una vez que se ha realizado la aplicación de los cuestionarios y de la Guía de Autoevaluación, se analizarán los resultados para dar un Diagnóstico y una Propuesta.

4.4.1 Diagnóstico y Propuesta sobre la Disposición al Cambio.

Más de la mitad de los entrevistados piensa que los Cambios son generalmente excelentes, y el resto que sólo regularmente; todos en la Organización realizan su mejor esfuerzo para que los Cambios se realicen; a todos les agrada generalmente que ocurran los Cambios y están dispuestos a apoyarlos cuando sean favorables; las tres cuartas partes de las personas entrevistadas consideran que los Cambios que ocurren en la Organización tienen importantes consecuencias para su trabajo, y tienen interés (en mayor parte los niveles ejecutivos), en saber cómo ocurren estos Cambios; sin embargo, opinan que no siempre los Cambios dicen cómo funciona la Organización.

La mayor parte de las personas entrevistadas mencionan que tienen que opinar cuando ocurre un Cambio (entre ellos gerentes y trabajadores), sólo una persona opinó que no puede predecir los Cambios y los demás que casi siempre; los niveles operativos consideran que ocasionalmente se tienen expectativas de los Cambios, mientras que los niveles ejecutivos manifiestan que siempre tienen expectativas de los Cambios.

La mayor parte considera que puede involucrarse en el Proceso de Cambio, sobre todo los niveles ejecutivos.

La Organización en su conjunto tiene personal dispuesto a colaborar en el Proceso del Cambio, siempre y cuando éste favorezca a la Organización. Se detecta que no existe temor hacia el Cambio y sí una atención a los riesgos que pueda ocasionar.

Se considera que la Organización tiene personal óptimo para aplicar un Proceso de Cambio orientado a la Mejora Continua, que el Modelo propone, ya que el personal está abierto a recibir información y a participar activamente en pro de ellos mismos y de la Organización.

Se detectó que la alta dirección de la Organización se encuentra algo renuente al Cambio.

Se propone implantar un mecanismo de Proceso de Cambio con énfasis en el Manejo de Fuerza de Grupos, conformando equipos de trabajo que propicien el Cambio Global y al mismo tiempo se establezca una estructura definida de la Organización, junto con objetivos claros, que mantengan el Cambio orientado a obtener y proporcionar mayor Valor por un Mejoramiento Continuo. Para ello, se recomienda revisar la tabla presentada en el capítulo 2 sobre el Cambio Planeado, así como la explicación de los Modelos que se mencionaron para efectuarlo.

4.4.2 Diagnóstico y Propuestas en base al Modelo de Dirección por Calidad Total.

TABLA No. 15.

CATEGORÍA/TEMA	SE OBSERVÓ (QUÉ SE HACE)	NO SE OBSERVÓ (QUÉ FALTA HACER)
1.1 CONOCIMIENTO PROFUNDO DE MERCADOS Y CLIENTES		
I	SU MERCADO ESTÁ CONSTITUIDO POR CLIENTES FINALES Y DISTRIBUIDORES, SE CONOCEN BIEN A LOS DISTRIBUIDORES	CONOCER A LOS CLIENTES FINALES
II	SE CONOCE EL VALOR EN USO DEL DISTRIBUIDOR, HAY REGISTROS INFORMALES DE QUEJAS Y DE CONOCIMIENTO DEL COMPETIDOR.	CONOCER PERFECTAMENTE EL VALOR EN USO DEL CLIENTE FINAL Y LAS NECESIDADES CUANTIFICADAS DEL DISTRIBUIDOR Y DEL CLIENTE FINAL, SISTEMAS FORMALES DE QUEJAS, SISTEMAS PARA CONOCER EL PORCENTAJE DE CADA COMPETIDOR.
III	SE CONOCE LA MAGNITUD DE LA DEMANDA DE LOS DISTRIBUIDORES, SE INTEGRAN LAS SUGERENCIAS DE LOS CLIENTES, Y VENDEDORES, SE TIENE UNA CADENA DE DISTRIBUCIÓN, LOS VENDEDORES CONOCEN EN BASE A LA EXPERIENCIA ALGUNOS ATRIBUTOS DE LOS PRODUCTOS Y DE LOS DISTRIBUIDORES.	DEMANDA CUANTIFICADA DE LOS CLIENTES FINALES, QUE LOS VENDEDORES CONOZCAN PERFECTAMENTE CINCO ATRIBUTOS DE LOS CLIENTES FINALES Y DE LOS PRODUCTOS.
IV	PRESUPUESTO A UN AÑO, SE ASIGNAN OBJETIVOS POR LÍNEA DEL NEGOCIO, EXISTEN ESPECIFICACIONES POR PARTE DE LOS CLIENTES INTERNOS Y ESTÁN EN CONCORDANCIA CON LA HABILIDAD DEL PROCESO, SE CONSIDERAN TAMBIÉN LAS ESPECIFICACIONES DE PUNTUALIDAD QUE EXIGEN LOS DISTRIBUIDORES.	DEMANDA PROYECTADA A TRES AÑOS SISTEMA DE REGISTRO Y USO DE INFORMACIÓN DE CLIENTES PERDIDOS.
V	CONOCIMIENTO DE LA SATISFACCIÓN BASADA EN COMENTARIOS, SE PROCURA LANZAR PRODUCTOS DE MODA.	ENCUESTA DE SATISFACCIÓN, ESFUERZO DE DIFERENCIACIÓN, POCA CAPACIDAD DE INNOVACIÓN, PLANEACIÓN CONJUNTA CON CLIENTES.

1.2 ADMINISTRACIÓN DE LA RELACIÓN Y SERVICIO A CLIENTES	SE OBSERVÓ (QUÉ SE HACE)	NO SE OBSERVÓ (QUÉ FALTA HACER)
I	SE CONOCEN LAS EXPECTATIVAS DE LOS DISTRIBUIDORES Y ALGUNAS DE LOS CLIENTES FINALES EN BASE A LA EXPERIENCIA, SE OBTIENE INFORMACIÓN BÁSICA SOBRE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS, LES INTERESAN LAS SUGERENCIAS PARA MEJORAR SE ESTIMULA AL PERSONAL A ESTABLECER UN CONTACTO PERSONALIZADO CON EL CLIENTE (DISTRIBUIDOR), SE CUENTA CON REGISTROS DE DICHA RELACIÓN.	SISTEMA Y REGISTRO DE LAS EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES FINALES Y DE LOS DISTRIBUIDORES EN VALOR DE USO.
II	VISITA A LOS CLIENTES (DISTRIBUIDORES) PREVIAMENTE PROGRAMADA, SE CONOCEN LAS NECESIDADES DE LOS DISTRIBUIDORES QUE BÁSICAMENTE SON ABASTECIMIENTO Y PUNTUALIDAD.	DEFINICIÓN CLARA DE LOS INDICADORES DE LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES, ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL QUE TIENE CONTACTO CON LOS CLIENTES.
III	SE MANTIENE UN SISTEMA DE VISTAS CON LOS DISTRIBUIDORES QUE SE CONTROLA.	REGISTRO SISTEMATIZADO DE NECESIDADES DE LOS DISTRIBUIDORES Y CLIENTES FINALES, ESTABLECIMIENTO DE UN PLAN DE ACCIÓN PARA SATISFACER SUS NECESIDADES, DESARROLLO DE PROGRAMAS PARA MEJORAR LAS HABILIDADES DE ESCUCHA.
IV	SE CUBREN CIERTAS EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES FINALES Y DE LOS DISTRIBUIDORES.	CONTACTO Y CONTROL CON LOS CLIENTES FINALES, ESTÁNDARES DE SERVICIO Y VIGILANCIA DE SU CUMPLIMIENTO.
V	SE DEDUCE EL GRADO DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES POR LA AUSENCIA DE QUEJAS O POR LOS COMENTARIOS DIRECTOS DE ELLOS.	SATISFACCIÓN PLENA DE LA TOTALIDAD DE LAS EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES PORQUE NO SE CONOCEN TODAS.
1.3 MEDICIÓN DEL VALOR CREADO PARA LOS C.	SE SABE DE LA PÉRDIDA DE DETALLISTAS	SEGUIMIENTO PARA ANTICIPAR Y RESOLVER PROBLEMAS.
I	REGISTRO DE PÉRDIDA Y GANANCIA DE CLIENTES QUE MUESTRE LAS RAZONES DE SU DECISIÓN.	ESTABLECIMIENTO DE UN PROCEDIMIENTO PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES E IDENTIFICAR COMO AÑADIR VALOR A LAS OPERACIONES.
II		SISTEMA DE MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES Y ADICIÓN DE VALOR, OBJETIVO Y VÁLIDO, SEGMETADO POR GRUPOS DE CLIENTES.
III		SISTEMA DE COMUNICACIÓN CON LOS CLIENTES PARA CONOCER EL GRADO ACTUAL DE SATISFACCIÓN Y ANTICIPAR FUTURAS OPORTUNIDADES.
IV		ESTUDIOS COMPARATIVOS PARA UBICAR SU NIVEL EN EL GRADO DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES COMPARADO CON LA COMPETENCIA Y LOS MEJORES DE SU CLASE.
V		

2.1 LIDERAZGO MEDIANTE EL EJEMPLO	SE OBSERVÓ (QUÉ SE HACE)	NO SE OBSERVÓ (QUÉ FALTA HACER)
I	SE DEFINE LA IMPORTANCIA DE LA CALIDAD EN LOS PLANES Y SE FOMENTA LA INCORPORACIÓN DEL PERSONAL EN LOS PROCESOS DE MEJORA.	
II	SE INVITA A LOS MANDOS MEDIOS A PARTICIPAR ACTIVAMENTE Y A COMPROMETER AL PERSONAL EN LAS ACCIONES DE MEJORA DE CADA DEPARTAMENTO.	
III	SE TIENE UNA CONDUCTA INSPIRADORA PARA FOMENTAR LAS ACCIONES Y PROCESOS DE CALIDAD EN LA ORGANIZACIÓN, SE RECONOCEN LOS CAMBIOS SIGNIFICATIVOS DE ACTITUD DEL PERSONAL, MEDIANTE BONOS, DIPLOMAS Y PALABRAS DE RECONOCIMIENTO.	REFORZAR MÁS LOS CAMBIOS SIGNIFICATIVOS.
IV		ESTRUCTURA Y SISTEMA DE DIRECCIÓN POR CALIDAD ENTENDIDO Y ACEPTADO POR TODO EL PERSONAL.
V	SE PERMITE LA COLABORACIÓN DE TODOS EN EL DESARROLLO DE LA CALIDAD	DISEÑO Y COMUNICACIÓN DEL PROCESO DE CALIDAD COMO UNA ESTRATEGIA DE LARGO PLAZO.
2.2 CULTURA DE CALIDAD		
I	EXISTEN VALORES DEFINIDOS	CONOCIMIENTO DE LOS VALORES Y LOS PRINCIPIOS DEL PNC Y EL MODELO DE DIRECCIÓN POR CALIDAD TOTAL.
II		COMUNICACIÓN FORMAL DE LOS VALORES DE LA ORGANIZACIÓN AL PERSONAL.
III	EL PERSONAL, PROVEEDORES Y CLIENTES SABEN DE CIERTOS VALORES DE LA ORGANIZACIÓN DEBIDO A LOS AÑOS QUE SE TIENE EN EL MERCADO.	DEFINICIÓN DOCUMENTADA DE VALORES COMUNICACIÓN PERIÓDICA DE LOS VALORES DE LA ORGANIZACIÓN A LOS CLIENTES, PROVEEDORES Y PERSONAL.
IV		VERIFICACIÓN FRECUENTE DE QUE SE CONOCEN Y SIENTEN LOS VALORES DE LA ORGANIZACIÓN, TANTO EL PERSONAL COMO LOS CLIENTES Y PROVEEDORES.
V	SE PERCIEBEN LOS VALORES DE HONESTIDAD Y RESPETO EN EL PERSONAL.	PERCEPCIÓN DE VALORES DE CALIDAD.

3.1 SISTEMAS DE TRABAJO DE ALTO DESEMPEÑO	SE OBSERVÓ (QUE SE HACE)	NO SE OBSERVÓ (QUE FALTA HACER)
I	SE PERMITE LA INICIATIVA Y SE ESCUCHAN IDEAS QUE PROMUEVAN EL LOGRO DE OBJETIVOS DE MEJORA DE CALIDAD. EXISTE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE GERENTES Y JEFES DE SUPERVISIÓN. LA COMISIÓN MIXTA PROPORCIONA RETROALIMENTACIÓN. HAY COMUNICACIÓN DE GERENCIA A LÍNEA Y EL PERSONAL PARTICIPA EN MEJORAS DE DISTINTAS ÁREAS.	UNA DESCRIPCIÓN PARA CADA PUESTO QUE INCLUYA LA FORMA PARA PARTICIPAR EN MEJORAS DENTRO DE LA MISMA ÁREA.
II	HAY COMUNICACIÓN INFORMAL DE LÍNEA A GERENCIA, EL PERSONAL PARTICIPA EN PROYECTOS DE MEJORA HACIA CLIENTES Y PROVEEDORES, EXISTE UNA MESA EXPERIMENTAL, LOS INDICADORES SON LA PRODUCTIVIDAD QUE MARQUEN LOS ESTADOS FINANCIEROS Y LA EVALUACIÓN DE LOS SUPERVISORES DE SUS PUNTOS CRÍTICOS.	COMUNICACIÓN FORMAL DE LÍNEA A GERENCIA Y EXISTENCIA DE MEJORA CONTINUA E INDICADORES CLAVE DE GESTIÓN.
III	EXISTE COMISIÓN MIXTA, EXISTENCIA DE UNA POLÍTICA DE INNOVACIÓN.	EXISTENCIA DE EQUIPOS DE MEJORA RECONOCIDOS POR EL GRADO DE INVOLUCRAMIENTO Y POR LOS RESULTADOS PRODUCIDOS. POLÍTICA DE INNOVACIÓN SISTEMÁTICA.
IV	SE DA RECONOCIMIENTO AL PERSONAL POR LA CALIDAD QUE MANTIENE	EQUIPOS AUTODIRIGIDOS CON MULTI-HABILIDAD EN SUS INTEGRANTES Y CELULAS DE TRABAJO.
V	LAS PERSONAS CONOCEN SUS TAREAS Y RESPONSABILIDADES. HAY PROCEDIMIENTOS, NORMAS Y ESPECIFICACIONES CONOCIDAS Y EN SU MAYORÍA SON LAS BÁSICAS.	CONOCIMIENTO PROFUNDO DE LOS PROCEDIMIENTOS, NORMAS Y ESPECIFICACIONES.
3.2 EDUCACIÓN Y DESARROLLO	SE DA POR ENTENDIDO QUE SE CONOCE EL PROPÓSITO DE LA ORGANIZACIÓN POR TODO EL PERSONAL. SE LE ADIESTRA SOBRE LA MARCHA SE DA OPORTUNIDAD DE TENER ESTUDIOS ABIERTOS DE PRIMARIA, SECUNDARIA Y PREPARATORIA.	VERIFICACIÓN DE QUE TODOS CONOZCAN EL PROPÓSITO DE LA ORGANIZACIÓN, AUDITORIA Y REVISIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS DEL PERSONAL, CURSOS NECESARIOS PARA EL PERSONAL, EXISTE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN EL TRABAJO. COMPROBAR SI TODOS CONOCEN SUS OBJETIVOS.
I	SE DA POR ENTENDIDO QUE TODOS CONOCEN SUS OBJETIVOS.	AUTODESARROLLO, ACTUALIZACIÓN SISTEMÁTICA DE LOS CONOCIMIENTOS, ESTUDIO DE LOS PROCEDIMIENTOS POR LA GENTE, ACTUALIZACIÓN DE LOS MANUALES.
II	SE TIENEN OPERACIONES MUY SENCILLAS.	PLANES DE CARRERA. REVISIÓN POR EL PERSONAL DE UN MÉTODO Y UN PROCEDIMIENTO, APLICACIÓN DEL CEP Y LAS HERRAMIENTAS DE CALIDAD.
III	SE DEDICA TIEMPO AL DESARROLLO PERSONAL Y DEL CONOCIMIENTO GENERAL, SE CONOCE Y APLICA LA ADMINISTRACIÓN PARA TODOS.	CONOCIMIENTO DEL MODELO DE DIRECCIÓN POR CALIDAD.
IV		
V		

3.3 CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO	SE OBSERVÓ (QUÉ SE HACE)	NO SE OBSERVÓ (QUÉ FALTA HACER)
I	SE ATIENDEN LAS QUEJAS DEL PERSONAL CUANDO SE PRESENTAN.	DISTINCIÓN CLARA ENTRE SEGURIDAD INDUSTRIAL Y SEGURIDAD EXTERNA.
II	EXISTEN COMISIONES MIXTAS DE SEGURIDAD E HIGIENE, SE ANOTAN LAS QUEJAS SOBRE CALIDAD, SE LLEVAN CONTROLES DE ROTACIÓN Y AUSENTISMO. SE PREVIENEN QUEJAS MEDIANTE SISTEMAS DE COMPENSACIÓN JUSTOS Y ALINEADOS.	CONCIENCIA DE CALIDAD INTERNA Y EXTERNA.
III	LA COMISIÓN MIXTA MARCA CONDICIONES INDESEABLES Y SE DA SEGUIMIENTO A SU CORRECCIÓN. SE CONOCEN CIERTOS ASPECTOS DE LAS ORGANIZACIONES DEL RAMO Y DE LA LOCALIDAD.	CONSIDERACIÓN DE LAS BASES DE ISO 9000, COMPARACIONES CON ORGANIZACIONES DEL RAMO Y DE LA LOCALIDAD.
IV	LA COMISIÓN MIXTA TRABAJA PARA CORREGIR LAS SITUACIONES INDESEABLES. EXISTEN POLÍTICAS PARA DISMINUIR LA ROTACIÓN Y EL AUSENTISMO. ASÍ COMO PARA INCREMENTAR LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO. EXISTE BUEN CLIMA DE TRABAJO, PORQUE ESTÁ A GUSTO EL TRABAJADOR.	MEDIDAS PARA DISMINUIR LA ROTACIÓN Y EL AUSENTISMO. DEFINICIÓN DE LOS INDICADORES DE CLIMA DE TRABAJO.
V	LA COMISIÓN MIXTA TRABAJA EN LA SEGURIDAD. Y HAY CONSULTORES QUE DAN CAPACITACIÓN EN ELLO. EXISTE UN BONO QUE REPRESENTA DEL 5 AL 15% DEL SALARIO Y RECIENTAMENTE EL FONDO DE AHORRO PARA EL RETIRO.	EQUIPOS DE MEJORA CONTINUA. ANTICIPACIÓN DE CONDICIONES LABORALES PRIVILEGIADAS.
4.1 DISEÑO DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN		
I	EXISTE CONTABILIDAD OPORTUNA Y CONFIABLE. COSTOS ESTIMADOS INDEPENDIENTES DE LA CONTABILIDAD. EXISTEN SISTEMAS INFORMALES DE INFORMACIÓN SOBRE CLIENTES, PRODUCTOS, PROVEEDORES Y PERSONA.	
II	EXISTEN COMPONENTES DIRECTOS E INDIRECTOS DE COSTOS REALES Y EXISTEN ALGUNOS SISTEMAS FORMALES DE INFORMACIÓN POR MEDIO DE EQUIPO DE COMPUTO.	
III	SISTEMAS SÓLIDOS PARA ASEGURAR LA CONSISTENCIA, ACTUALIZACIÓN Y CONFIABILIDAD DE LA INFORMACIÓN INTERNA SOBRE TODO DE TIPO FINANCIERO.	INFORMACIÓN DE TODO TIPO.
IV	USO AMPLIO DE COMPUTADORAS DONDE ES REQUERIDO. ROAT POR CLIENTE, INDICADORES DE DESEMPEÑO COMO LA PRODUCTIVIDAD.	COMPARACIONES SOBRE COSTOS, INDICADORES CLAVE DE ROAT POR PRODUCTO Y POR LINEA DEL NEGOCIO DESEMPEÑO.
V	EXISTEN BASES DE DATOS CONFIABLES, CONSISTENTES Y ACTUALIZADAS SOBRE CLIENTES, PRODUCTOS Y PERSONAL.	BASES DE DATOS SOBRE PROCESOS, TECNOLOGÍA, COMPETENCIA E INFORMACIÓN REFERENCIAL.

4.2 ANÁLISIS DE LOS DATOS Y DE LA INFORMACIÓN	SE OBSERVÓ (QUÉ SE HACE)	NO SE OBSERVÓ (QUÉ FALTA HACER)
I	LAS PERSONAS MANEJAN LA INFORMACIÓN QUE LES ES ÚTIL Y PARA COMENTARIOS DURANTE LAS REUNIONES EJECUTIVAS, CUALQUIER PERSONA ASIGNADA PUEDE TENER ACCESO A LA INFORMACIÓN.	COMPLETO ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES NO UTILIZADAS Y DISPONIBLES.
III	EXISTE ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES INDIVIDUALES DE REDUCCIÓN DE COSTOS. LA ASIGNACIÓN DE ACTIVOS FLEJOS ES SÓLO CON LICENCIA A LOS GERENTES PORQUE ES MUY PEQUEÑA LA ORGANIZACIÓN. SE CONOCE LA CONTRIBUCIÓN MARGINAL POR PRODUCTO.	ANÁLISIS DE LA CONTRIBUCIÓN MARGINAL. UTILIZACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN POR TODOS. VERIFICACIÓN DE LA RELACIÓN DE LA INFORMACIÓN CON LOS OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE LA ORGANIZACIÓN MAYOR INFORMACIÓN DEL MERCADO, CLIENTES, COMPETIDORES, ETC.
V	SE TIENE UNA ADMINISTRACIÓN DE FLUJOS DE EFECTIVO, SE CUENTA CON LA INFORMACIÓN QUE SE REQUIERE, DONDE SE NECESITA Y A TIEMPO, PARA TOMA DE DECISIONES DE LA ORGANIZACIÓN, SOBRE TODO DE TIPO FINANCIERO.	
5.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA		
I	SE REALIZA UNA VEZ AL AÑO UNA ESPECIE DE OBJETIGRAMA, DONDE SE ESPECIFICA QUE SE QUIERE HACER.	
II	LOS OBJETIVOS SON CLAROS Y CONGRUENTES CON LA ORGANIZACIÓN Y PARTICIPAN LOS COLABORADORES DIRECTOS.	
III	LO QUE SE QUIERE HACER ES DEFINIDO Y SOMETIDO A DISCUSIÓN CON LAS PERSONAS QUE PUEDEN INFLUIR EN SU REALIZACIÓN.	DISCUSIÓN Y COMUNICACIÓN DEL OBJETIGRAMA MÁS EXTENSA HACIA TODOS LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN
IV	LOS OBJETIVOS GENERALES SE INCORPORAN A LOS OBJETIVOS DE CADA SECCIÓN DE FORMA ANECDÓTICA.	INCORPORACION SISTEMÁTICA DE OBJETIVOS.
V	LOS OBJETIVOS SON REVISADOS Y EVALUADOS CADA AÑO Y SE PRETENDE HACER CADA TRIMESTRE. SI EXISTE MAYOR PRODUCTIVIDAD SE OTORGAN BONOS A LOS TRABAJADORES.	INFLUIR DIRECTAMENTE EN EL DESARROLLO DEL PERSONAL.

5.7 PLANEACIÓN OPERATIVA	SE OBSERVÓ (QUÉ SE HACE)	NO SE OBSERVÓ (QUÉ FALTA HACER)
I	LO QUE SE QUIERE HACER SE TRABA DE CONVERTIR A PLANES OPERATIVOS.	TRADUCCIÓN REAL DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA A PLANES OPERATIVOS.
II	CADA DEPARTAMENTO RELACIONA SUS OBJETIVOS ESPECÍFICOS CON LAS NECESIDADES DE SUS CLIENTES DE FORMA EMPÍRICA.	RELACION CLARA DE LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS, PROGRAMAS Y PRESUPUESTOS DE CADA DEPARTAMENTO CON LAS NECESIDADES DE SUS CLIENTES TANTO INTERNOS COMO EXTERNOS E INTRODUCCIÓN DE CONCEPTOS DE CALIDAD DEFINIDOS.
III	SE MIDEN Y PERCIEN LOS AVANCES DE LOS PROYECTOS Y OBJETIVOS CADA AÑO EN BASE A LA EXPERIENCIA.	MEDICIÓN SISTEMATIZADA DE LOS AVANCES DE LOS OBJETIVOS Y PROYECTOS, QUE CERTIFIQUE LA SATISFACCIÓN DE LOS COMPROMISOS.
IV	EL PERSONAL PERCIBE Y DEDUCE LOS AVANCES Y DESVIACIONES CONTRA LO PLANEADO, SOBRE TODO EL PERSONAL QUE TIENE CONTACTO CON LOS DISTRIBUIDORES.	OBJETIVOS CLAROS SOBRE EDUCACIÓN EN CALIDAD. EL PERSONAL CAPAZ DE REVISAR LOS AVANCES Y DEDUCIR LAS DESVIACIONES CONTRA LO PLANEADO, ASÍ COMO TOMAR MEDIDAS QUE LE PERMITAN REDUCIR LA DIFERENCIA.
V	SE TIENEN PROGRAMAS Y PRESUPUESTOS CON RESPONSABLES Y FECHAS DE FORMA NO MUY FORMAL.	OBJETIVOS CLAROS ORIENTADOS A LA MEJORA DE PROCESOS. RESPONSABLES ASIGNADOS QUE DELIMITAN OBJETIVOS, METAS Y RESULTADOS MEDIBLES CON PROCEDIMIENTOS PARA REVISAR AVANCES Y CORREGIR DESVIACIONES.

6.1 DISEÑO DE PRODUCTOS, SERVICIOS Y PROCESOS	SE OBSERVÓ (QUÉ SE HACE)	NO SE OBSERVÓ (QUÉ FALTA HACER)
I	<p>SI EXISTEN Y SE CUMPLEN INSTRUCCIONES PROPORCIONADAS POR LOS PROVEEDORES DE TECNOLOGÍA, SE DEPENDE DE ARTESANOS CONOCEDORES.</p> <p>PARA DISEÑO DE PRODUCTO, SE TOMA EN CUENTA EL PARECER DEL DISEÑADOR, DEL QUE IMPRIME, ETC. AL IGUAL QUE DE SUS INSTRUCCIONES. EL PROVEEDOR DA UNA AUTORIZACIÓN EN PIE DE MÁQUINA CUANDO HAY JUEGOS NUEVOS.</p>	
II	<p>SE CONOCEN LAS CAUSAS DE RENDIMIENTO, CALIDAD Y CONFIABILIDAD.</p> <p>HAY CONTROL DE INVENTARIOS Y PROGRAMA DE PRODUCCIÓN SEPARADOS, CONGRUENTES CON LAS CAPACIDADES Y HABILIDADES DE LOS EQUIPOS.</p> <p>EL CONTROL DE FABRICACIÓN ES PARTE DEL PROGRAMA DE PLANEACIÓN, MES CON MES SE JUNTA EL INVENTARIO SIN ARMAR, EL INVENTARIO ARMADO Y SE HACE EL PROGRAMA DE COMPRAS. SEGUN LAS PRIORIDADES SE DAN LAS ORDENES DE COMPRA. SE TIENEN MANUALES Y PROCEDIMIENTOS DOCUMENTADOS, PERO NO SE UTILIZAN EN LA PRÁCTICA.</p>	<p>USO Y ACTUALIZACIÓN DE LOS MANUALES, Y PROMOCIÓN DE SU USO.</p>
III	<p>EXISTEN PROGRAMAS DE MEJORA, UNO DE ELLOS SE LLAMA PROGRAMA DE PRODUCTIVIDAD Y CONSISTE EN LA EVALUACIÓN MENSUAL DE CADA PERSONA, A NIVEL OPERATIVO, TIENE UNA CANTIDAD EN PUNTOS, SEGUN LOS PUNTOS SE GANA UN BONO. EL SISTEMA DE CONTROL DE INVENTARIOS ES A TRAVÉS DE PLANEACIÓN (CUANTO COMPRAR, CUANTO SE VENDIÓ, CUANTO SE PRODUCE.</p> <p>EL PROGRAMA DE REDUCCIÓN DE INVENTARIOS EN ESTANDARIZACIÓN DEBIDO A QUE LOS PROVEEDORES OBLIGAN A TENER CIERTO INVENTARIO (10,000 PZAS).</p> <p>SE HA DEFINIDO QUE TECNOLOGÍA COMPRAR.</p>	<p>PROGRAMAS PERMANENTES PARA ELIMINAR FALLAS VÍA ANÁLISIS DE CAUSA-EFECTO.</p> <p>SISTEMAS HOMOLOGADOS DE REDUCCIÓN DE INVENTARIOS.</p> <p>APLICACIÓN DE KANBAN A LOS PROCESOS PRODUCTIVOS.</p>
IV	<p>EXISTE UN ANÁLISIS SISTEMÁTICO DE COSTOS, COSTOS ESTANDAR, PROGRAMAS DE TIEMPOS DE PRODUCCIÓN</p> <p>EXISTE BUENA VOLUNTAD Y EXPERIENCIA PARA SATISFACER AL CLIENTE FINAL Y A LOS DISTRIBUIDORES.</p>	<p>LOS PRODUCTOS Y PROCESOS DISEÑADOS PARA SATISFACER A LOS CLIENTES PLANAMENTE PORQUE NO SE LE CONOCE BIEN Y ÉL NO CONOCE EL PRODUCTO, POR LO QUE NO SE VALIDA LA CONGRUENCIA ENMAH.</p>
V		<p>CONTINUA POR SUGERENCIAS, NO SE HA INTENTADO LA REINGENIERÍA EN FUNCIONES.</p> <p>ESFUERZO SISTEMÁTICO DE INNOVACIÓN BASADO EN EL CONOCIMIENTO DEL VALOR EN USO DEL CLIENTE.</p>

6.2 PROCESOS CLAVE	SE OBSERVÓ (QUÉ SE HACE)	NO SE OBSERVÓ (QUÉ FALTA HACER)
I	SE TIENE CONOCIMIENTO DE CIERTOS PROCESOS QUE IMPACTAN EN LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE FINAL DEBIDO A LA EXPERIENCIA, COMO EL TIPO Y DESARROLLO DEL PRODUCTO (MEMORIAS, LOTERÍAS, ETC.); Y DEL DISTRIBUIDOR SERÍA EL PROCESO DE ENTREGA, PORQUE HAY PENALIZACIÓN SI NO SE CUMPLE PUNTUALMENTE.	DEFINICIÓN CLARA DE LOS PROCESOS QUE IMPACTAN EN LA SATISFACCIÓN DE LAS EXPECTATIVAS DEL CLIENTE FINAL Y LOS DISTRIBUIDORES.
II	ACTUALIZACIÓN DE LOS PERSONAJES DE MODA DENTRO DE LA MISMA LÍNEA DE PRODUCTOS (MEMORIAS, LOTERÍAS, ETC.), ES DECIR EXISTEN LOS MISMOS JUEGOS EN DIFERENTES PRESENTACIONES PARA SATISFACER AL CLIENTE FINAL.	REDISEÑO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS PARA FACILITAR LOS PROCESOS.
III		DESARROLLO DE PROGRAMAS DE INVESTIGACIÓN ORIENTADOS A DETECTAR OPORTUNIDADES EN LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE LOS PROCESOS CLAVE.
IV	HAY PARTICIPACIÓN INTERDEPARTAMENTAL POR MEDIO DE JUNTAS, SE EVALÚAN LOS RESULTADOS DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO.	PROMOCIÓN DE LA PARTICIPACION INTERDEPARTAMENTAL PARA LA MEJORA DE LOS PROCESOS CLAVE.
V		EQUIPOS DE REDISEÑO DE PROCESOS. INCORPORACION EN LOS PROCESOS CLAVE, EL DISEÑO, CONTROL Y EVOLUCIONES PERMANENTES DE MANERA SISTEMÁTICA PARA LA MEJORA CONTINUA BASADA EN LOS CLIENTES.
6.3 PROCESOS EN LAS ÁREAS DE APOYO		
I	SE MIDE LA EFICACIA DE LOS TRABAJADORES POR LAS EVALUACIONES DEL SUPERVISOR.	DELIMITACIÓN CLARA DE LAS ÁREAS PRINCIPALES Y DE APOYO.
II	SE DETECTAN OPORTUNIDADES DE MEJORA POR MEDIO DE LA OBSERVACION Y LA EXPERIENCIA. NO EXISTEN PROBLEMAS DE CALIDAD DEL PRODUCTO.	ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES DE EFECTIVIDAD EN LAS ÁREAS DE APOYO. SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD EN LOS PROCESOS DE APOYO.
III		MÉTODOS PARA DETECTAR OPORTUNIDADES DE MEJORA. INCORPORACIÓN A LAS ÁREAS DE APOYO EL PROCESO DE ENTREGA AL CLIENTE, PARA INCORPORARLOS EN EL COMPROMISO DE ENTREGA DE VALOR SUPERIOR.
IV	HAY UN SISTEMA DE EVALUACIÓN E INTEREVALUACIÓN DE LOS TRABAJADORES, Y CON LOS PROVEEDORES.	DEFINICIÓN DE UN SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL INTERNO PARA GARANTIZAR LA COORDINACIÓN ENTRE LOS PROCESOS CLAVE Y LOS PROCESOS EN LAS ÁREAS DE APOYO.
V	EXISTEN MESAS DE TRABAJO CON UN EQUIPO INTEGRADO CON LOS CINCO MEJORES ENSAMBLADORES DEL MES QUE LO HACEN DE LA FORMA MÁS RÁPIDA, PARA ENSEÑAR A LOS DEMÁS.	INCORPORACIÓN DE SISTEMAS DE MEDICIÓN QUE IDENTIFIQUEN LA PARTICIPACIÓN DE LAS ÁREAS DE APOYO EN LA CREACIÓN DE UN VALOR SUPERIOR EN LA CALIDAD HACIA EL CLIENTE.

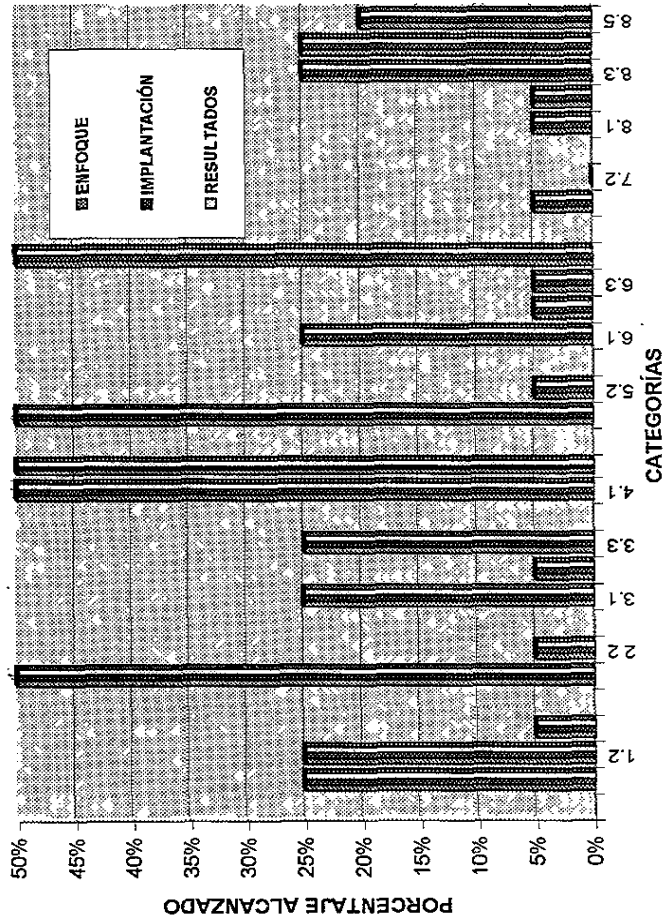
6.4	PROVEEDORES	SE OBSERVÓ (QUÉ SE HACE)	NO SE OBSERVÓ (QUÉ FALTA HACER)
I		SE ESTABLECE UN SISTEMA DE ESPECIFICACIONES DE PRODUCTOS, SE DA A CONOCER A LOS PROVEEDORES Y SE EXIGE SU CUMPLIMIENTO. POR EJEMPLO EL STANDARD DEL CROMALINE.	
II		SE LE PROPORCIONA INFORMACIÓN A LOS PROVEEDORES SOBRE LAS ÁREAS DE OPORTUNIDAD EN LA CALIDAD DE SUS PRODUCTOS Y SERVICIOS.	
III		SE ESTABLECE UNA EVALUACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN CON LOS PROVEEDORES PARA MEJORAR LA EFECTIVIDAD DE SUS PRÁCTICAS ANUALMENTE. SE INTENTA HACER AHORA CON INCENTIVOS.	FORMALIZACIÓN DE SISTEMAS DE EVALUACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN.
IV		SE DESARROLLAN PROGRAMAS CONJUNTOS CON LOS PROVEEDORES CUANDO HAY UN NUEVO PRODUCTO O CAMBIO DE MATERIAL Y CADA AÑO.	
V			ASIGNACIÓN DE RECURSOS. PARA EL DESARROLLO CONTINUO DE LOS PROVEEDORES.
7.1	PRESERVACIÓN DE ECOSISTEMAS		
I			POLÍTICAS PARA CONTRIBUIR CON LOS ECOSISTEMAS.
II		LAS INSTALACIONES DE LA ORGANIZACIÓN Y SU PROCESO DE ENSAMBLE NO ORIGINAN CONTAMINACIÓN.	CAMPAÑAS DE CONCIENCIACIÓN DE LA IMPORTANCIA DE LA PRESERVACIÓN DE LOS ECOSISTEMAS.
III			RECONOCIMIENTOS AL PERSONAL QUE CONTRIBUYE A LA PRESERVACIÓN DE LOS ECOSISTEMAS.
IV			ESTIMULACIÓN PARA MEJORAR LAS CONDICIONES ECOLÓGICAS INTERNAS Y EXTERNAS.
V			
7.2	PROMOCIÓN DE LA CULTURA DE CALIDAD EN LA COMUNIDAD		
I			PARTICIPACIÓN ACTIVA EN LAS CAMPAÑAS ECOLÓGICAS PROMOVIDAS EN LA COMUNIDAD.
II			INVOLUCRAMIENTO DEL PERSONAL EN ACTIVIDADES DE APOYO A LOS ECOSISTEMAS.
III			PREPARACIÓN DEL PERSONAL PARA QUE SEAN DIFUSORES DE UNA CULTURA ECOLÓGICA.
IV			DISEÑO DE CAMPAÑAS DE PROMOCIÓN DE LA CULTURA ECOLÓGICA.
V			PREMIACIÓN Y RECONOCIMIENTO A LOS INTEGRANTES DE LA COMUNIDAD QUE REALIZAN ACCIONES EN FAVOR DE LA CALIDAD Y PRESERVACIÓN DE LOS ECOSISTEMAS.

8.1 POR MEJORA DE PRODUCTOS	SE OBSERVÓ (QUÉ SE HACE)	NO SE OBSERVÓ (QUÉ FALTA HACER)
I	SE VARÍAN LOS PRODUCTOS Y PROCESOS CADA QUE SALE UN NUEVO PERSONAJE. SE PLATICA CON LOS PROVEEDORES GENERALMENTE CADA AÑO PARA LA ELABORACION DE PRODUCTOS. SON INDICADORES ANECDÓTICOS SUSTENTADOS EN LA EXPERIENCIA BÁSICAMENTE. SE PROCURA CUIDAR LA EMA. SE ADQUIERE NUEVA LICENCIA EN 1995 DE WARNER. PARA DIVERSIFICAR LOS PERSONAJES EN LA LINEA DE JUEGOS DE MESA.	REGISTRO Y MEDICIÓN SISTEMÁTICA DE LA MEJORA DE PRODUCTOS. INDICADORES QUE DENOTEN INCREMENTOS DE SATISFACCIÓN Y MEJORA. TENDENCIAS FAVORABLES, YA QUE SÓLO SON ESTABLES.
II	SE ADQUIERE NUEVA LICENCIA EN 1995 DE WARNER. PARA DIVERSIFICAR LOS PERSONAJES EN LA LINEA DE JUEGOS DE MESA.	
8.2 POR MEJORA DE PROCESOS DE PRODUCTIVIDAD		
I	SE VARÍAN LOS PRODUCTOS Y PROCESOS CADA QUE SALE UN NUEVO PERSONAJE. Y ÉSTE ES GENERALMENTE ACEPTADO POR EL CLIENTE FINAL Y POR EL DISTRIBUIDOR. SE CONOCEN LAS CAUSAS DE REINDIMIENTO, MEDIANTE LOS BOMOS Y REPORTES DE LOS SUPERVISORES. CALIDAD Y CONFIABILIDAD MEDIANTE EL CUMPLIMIENTO DE LAS ESPECIFICACIONES RESPECTIVAS.	DETERMINACIÓN ESPECÍFICA DE LOS INDICADORES DE CALIDAD. EVIDENCIA DE QUE LOS INDICADORES DE CALIDAD HAN MEJORADO.
II	AGILIZACIÓN DEL PROCESO DE ENSAMBLE MÁS BIEN ANECDÓTICO, EN BASE A QUE EL PERSONAL PARTICIPE EN ENCONTRAR LA MANERA MÁS RÁPIDA Y EFICIENTE DE ENSAMBLAJE.	
8.3 PARA EL PERSONAL		
I	EL PERSONAL ESTÁ A GUSTO ÍNDICES DE ROTACIÓN Y AUSENTISMO MÍNIMOS.	EVIDENCIA DE SISTEMAS DE TRABAJO DE ALTO DESEMPEÑO.
II	MAYOR PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL POR EL INCREMENTO DE BOMOS DE PRODUCTIVIDAD.	
8.4 PARA LOS ACCIONISTAS		
I	POSICIÓN FINANCIERA LIBRE DE FINANCIAMIENTOS, UTILIDADES SATISFACTORIAS PARA LOS ACCIONISTAS.	
II	MARGEN DE UTILIDAD QUE MUESTRA LA RENTABILIDAD DE LA ORGANIZACIÓN. INFORMACIÓN FINANCIERA EFICIENTE.	
8.5 PARA LOS CLIENTES		
I	MÍNIMAS QUEJAS POR PARTE DEL CLIENTE FINAL Y DE LOS DISTRIBUIDORES.	MEDICIONES SISTEMATIZADAS DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.
II	ACEPTACIÓN DE PRODUCTOS EN EL MERCADO POR LOS ÍNDICES DE VENTA.	

TABLA No. 16.
PORCENTAJE DEL GRADO DE ENFOQUE, IMPLANTACIÓN Y RESULTADOS QUE SE OBSERVARON EN LAS CATEGORÍAS DE LA AUTOEVALUACIÓN DE LA GUÍA DEL MODELO DE DIRECCIÓN POR CALIDAD TOTAL.

CATEGORÍA/TEMA	ENFOQUE	IMPLANTACION	RESULTADOS
CALIDAD CENTRADA EN DAR VALOR SUPERIOR A LOS CLIENTES			
1.1 CONOCIMIENTO PROFUNDO DE MERCADOS Y CLIENTES	25%	25%	25%
1.2 ADMINISTRACIÓN DE LA RELACIÓN Y SERVICIO A CLIENTES	25%	25%	25%
1.3 MEDICIÓN DEL VALOR CREADO PARA LOS CLIENTES	5%	5%	5%
LIDERAZGO			
2.1 LIDERAZGO MEDIANTE EL EJEMPLO	50%	50%	50%
2.2 CULTURA DE CALIDAD	5%	5%	5%
DESARROLLO DEL PERSONAL CON ENFOQUE DE CALIDAD			
3.1 SISTEMAS DE TRABAJO DE ALTO DESEMPEÑO	25%	25%	25%
3.2 EDUCACIÓN Y DESARROLLO	5%	5%	5%
3.3 CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO	25%	25%	25%
ADMINISTRACIÓN DE LA INFORMACIÓN			
4.1 DISEÑO DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN	50%	50%	50%
4.2 ANÁLISIS DE LOS DATOS Y DE LA INFORMACIÓN	50%	50%	50%
PLANEACIÓN			
5.1 PLANEACIÓN ESTRATEGICA	50%	50%	50%
5.2 PLANEACIÓN OPERATIVA	5%	5%	5%
ADMINISTRACIÓN Y MEJORA DE PROCESOS			
6.1 DISEÑO DE PRODUCTOS, SERVICIOS Y PROCESOS	25%	25%	25%
6.2 PROCESOS CLAVE	5%	5%	5%
6.3 PROCESOS EN LAS ÁREAS DE APOYO	5%	5%	5%
6.4 PROVEEDORES	50%	50%	50%
IMPACTO EN LA SOCIEDAD			
7.1 PRESERVACIÓN DE LOS ECOSISTEMAS	5%	5%	5%
7.2 PROMOCION DE LA CULTURA DE CALIDAD	0%	0%	0%
RESULTADOS: VALOR CREADO			
8.1 POR MEJORA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	5%	5%	5%
8.2 POR MEJORA DE PROCESOS DE PRODUCTIVIDAD	5%	5%	5%
8.3 PARA EL PERSONAL	25%	25%	25%
8.4 PARA LOS ACCIONISTAS O LA INSTITUCIÓN	25%	25%	25%
8.5 PARA LOS CLIENTES	20%	20%	20%

GRÁFICA No. 7.
ALCANCE DE ENFOQUE, IMPLANTACIÓN Y RESULTADOS EN CADA UNA DE LAS CATEGORÍAS.



**Propuestas Generales sobre la Organización en base a los
Resultados de la Autoevaluación de la Guía sobre el Modelo de
Dirección por Calidad Total.**

**1.0 CALIDAD CENTRADA EN DAR VALOR SUPERIOR A LOS
CLIENTES.**

Diagnóstico.

- Dificultad para determinar quienes son sus clientes, así como las diferentes necesidades y requerimientos.
- Desconocimiento de la satisfacción y opinión real del cliente final.
- Se mencionó la existencia de sistemas informales para conocer al cliente final, sus necesidades y expectativas.
- Se mantiene un seguimiento tradicional a las transacciones.
- Conocimiento más anecdótico del cliente que por investigación.
- Aplicación de métodos informales sustentados en la experiencia más que en una sistematización planeada.

En base a la experiencia es necesario una definición clara de los diversos clientes que se tienen así como documentar y analizar su valor en uso y sus necesidades.

El trato puede proporcionar más ventajas si se mantiene un contacto con los clientes tanto distribuidores como clientes finales de forma más planificada y acorde con sus expectativas. El conocimiento del grado de satisfacción del cliente será más útil en cuanto este sea conocido y analizado activamente para la cobertura plena de la satisfacción, incluso para anticipar sus futuras expectativas.

Propuestas.

- Identificar los grupos de clientes o segmentos del mercado.
- Crear métodos de recolección de información para conocer más los clientes.
- Distinguir el valor que le da el cliente al producto y/o servicio (características según el grupo de cliente).
- Poner atención al manejo de reclamaciones, quejas, pérdidas de clientes, etc., para obtener más información que contribuya a mejorar.
- Visualizar conforme a la información, las necesidades futuras.
- Identificar los medios de la Organización para proporcionar el servicio, información, etc., que requiere y solicita el cliente.
- Asegurar que la retroalimentación del cliente sea atendida y aprovechada.
- Consolidación de un sistema de quejas y sugerencias para mantener y/o recobrar la confianza de los clientes al cumplir sus requisitos efectivamente, y tomar acciones inmediatas para eliminar la causa de la queja y no olvidarla.
- Establecer una metodología para medir y determinar la satisfacción de los clientes que contenga un proceso de las escalas de medición, así como de la frecuencia de la misma. Respetando la diversidad de clientes y por lo mismo diversidad de medidas.
- En base a medidas sistematizadas, se obtiene probabilidades de futuros comportamientos.

Indicadores:

- Medición de características y cualidades del producto y/o servicio.
- Medición del desempeño en el contacto con los clientes.

- **Medición y establecimiento de estándares de servicio.**
- **Medición de las garantías.**
- **Medición de los satisfactores de los clientes.**
- **Medición de los insatisfactores de los clientes.**

2.0 LIDERAZGO.

Diagnóstico.

- **Las Gerencias tienen conciencia plena de la necesidad de la Administración por Calidad como una estrategia a largo plazo.**
- **Conocimiento de Valores básicos para la aplicación del Modelo de Dirección por Calidad Total.**
- **Invitación de los mandos medios a participar.**
- **Conducta propicia para fomentar las acciones y procesos de Calidad.**

La Cultura de Calidad no tan sólo se deben ser intenciones, sino práctica por medio de una mayor difusión de lo que significa y acciones que apoyen el conocimiento.

Se necesita enfocar y unificar esos Valores a una estructura homogénea que se refleje en una Cultura en toda la Organización, que detecte fácilmente el exterior.

Propuestas.

- **Definición de objetivos de Calidad.**
- **Creación del Modelo de Dirección por Calidad para la Organización.**
- **Estructuración de sistemas para la Dirección por Calidad por parte de la alta Dirección.**
- **Definición de sistemas de trabajo y metas medibles.**

- Incorporar la Calidad dentro de la planeación.
- Seguimiento homogéneo y conjunto de los sistemas que contribuyen a mantener comunicación de los objetivos de Calidad, así como de aquéllos que propician la Mejora Continua.
- Conocimiento y control profundo de como se le apoya a los departamentos y unidades.
- Revisión constante de los planes y avances.
- Participación activa de la alta Dirección como ejemplo para los demás.
- Innovación en Reconocimiento de Logros.
- Aprovechar información interna y externa que colabore a mantener la visión de Calidad y de la posición de la Organización en el exterior.

Indicadores:

- Medición de la comunicación.
- Aceptación de lo planeado.
- Medición de como lo planeado fue integrado dentro de las operaciones diarias.
- Evaluación de los avances.
- Medición de las prácticas de principios y valores.
- Medición de la intervención del personal.

3.0 DESARROLLO DEL PERSONAL CON ENFOQUE DE CALIDAD.

Diagnóstico.

- Establecimiento empírico y anecdótico en base a la experiencia de prácticas y sistemas para el desarrollo y estímulo del personal.
- Reconocimientos en el desempeño del personal.
- Se inicia el desarrollo del personal.

- Se estimula al personal para que contribuya.
- Se comienza a crear un mejor clima que estimule la cooperación y fomente la Toma de Decisiones.
- Se cuenta con mecanismos de comunicación.

Propuestas.

- Formalización y documentación de sistemas y prácticas que no tan solo desarrollen y estimulen al personal, sino que optimicen su potencial.
- Establecimiento de planes y programas que incluyan:
 - * Mayor involucramiento con el personal para ayudarlo en su desarrollo.
 - * Revisar el diseño y descripción de puestos, así como establecer los faltantes, y determinar las compensaciones y reconocimientos acordados.
 - * Promoción de la iniciativa, creatividad e innovación del personal para un mayor involucramiento y establecimiento de un autocontrol.
 - * Definición de medidas de desempeño de Calidad.
 - * Vigilancia y reforzamiento de los canales de comunicación interna y externa.
 - * Prácticas educativas y de entrenamiento del personal sobre Calidad, trabajo en equipo, liderazgo, desarrollo personal, etc., tales como seminarios, cursos, talleres, que pueden impartirse tanto dentro como fuera de la Organización.
 - * Mejoramiento constante del clima de trabajo, para propiciar la satisfacción del personal y seguridad, así como la vigilancia de las prácticas de valores y principios tales como la equidad y la justicia.

Indicadores:

- **Medición del desarrollo de los sistemas de trabajo.**
- **Frecuencia y porcentaje de participación del personal.**
- **Cantidad de proyectos.**
- **Costo-beneficio.**
- **Rotación de puestos.**
- **Ausentismo.**
- **Quejas del personal, huelgas y paros.**
- **Medición de los equipos de trabajo.**
- **Evaluación de la enseñanza-aprendizaje de las prácticas educativas.**
- **Solución de problemas.**
- **Simplificación de Procesos.**
- **Reducción del desperdicio y de tiempo.**
- **Sensibilización en la Calidad.**
- **Aplicación de conocimientos y habilidades para el desarrollo personal y de la Organización.**

4.0 ADMINISTRACIÓN DE LA INFORMACIÓN.

Diagnóstico.

- **Se mencionó que existe un ordenamiento, clasificación y procesamiento eficiente de la información básicamente financiera, mediante el empleo de equipo de cómputo.**
- **Se cuenta con elementos centrales para facilitar la toma de decisiones.**
- **Análisis de datos generalmente financieros.**

Propuestas.

- Revisión del diseño y manejo de los sistemas de información, así como formalizar los que no estén y considerar la creación de nuevas fuentes y bases de datos no solo de tipo financiero.
- Vigilar la oportunidad, veracidad y confiabilidad de la información.
- Análisis constante de la información no solo cuantitativamente sino cualitativamente, así como la comparación de los diferentes datos que arrojen otro tipo de información.
- Aprovechamiento de la información y su análisis traducido en propiciar la facilidad de la toma de decisiones y la creación e innovación aplicada en las operaciones diarias.

Indicadores:

- Efectividad de la base de datos.
- Rapidez en la toma de decisiones adecuada.
- Fluidez de comunicación.
- Aplicación de análisis en las operaciones.
- Difusión homogénea.
- Conocimiento constante de la Organización y el exterior.

5.0 PLANEACIÓN.

Diagnóstico.

- Establecimiento conjunto de los objetivos.
- Los objetivos son sometidos a discusión y evaluados anualmente en cada reunión ejecutiva.
- Los objetivos se intentan traducir en planes operativos.
- Cada departamento contribuye.
- Se mencionó la existencia de medición de avances cada año, básicamente de tipo financiero.

- Se cuenta con programas y presupuestos.

Propuestas.

- Definición de la Visión, Misión y Objetivos Generales de la Organización y difundir perfectamente su conocimiento.
- Delinear perfectamente el método para elaboración de la Planeación Estratégica.
- Definición de estrategias de Calidad.
- Diseño de la participación del personal de forma conjunta y coordinada.
- Estructuración de sistemas que mejoren la utilización de la información.
- Determinación de los participantes como dirigentes de los programas.
- Diseño y creación de procesos administrables para llevar a efecto lo planeado.
- Vigilancia y seguimiento tanto de la comunicación de los planes y programas, así como de su aplicación real dentro de las operaciones diarias.
- Consideraciones de: estrategias e servicio, diversificación de productos, expansión de mercados y penetración en nuevos mercados, conformación de alianzas.

Indicadores:

- Medición de los avances.
- Comprensión de los Planes.
- Incremento de ventas.
- Control de contingencias.

6.0 ADMINISTRACIÓN Y MEJORA DE PROCESOS.

Diagnóstico.

- Se mencionó que se conocen y cumplen las instrucciones de los proveedores, hay control de inventarios el cuál no se especificó.
- Existencia de ciertos manuales, que no se utilizan en la práctica y que no están actualizados.
- Existen especificaciones de productos.
- Se mencionó que se efectúan programas conjuntos con proveedores cuando se lanza un nuevo producto.

Propuestas.

- Actualización de manuales, difusión y uso real de los mismos.
- Establecer programas permanentes para eliminar fallas.
- Validación de la congruencia EMA/HP.
- Utilizar el CEP, y considerar la Reingeniería en aquellos procesos que realmente se ha detectado estancamiento y funcionamiento obsoleto en base a referencias.
- Desarrollo de programas de investigación para detectar oportunidades.
- Establecimiento de indicadores.
- Mayor conocimiento de los procesos y de los clientes de proceso, clientes finales y distribuidores, para conocer sus necesidades y expectativas y traducirlas en acciones para los procesos.
- Innovación de productos, basada en investigaciones formales.
- Establecer un sistema de aseguramiento en base a las investigaciones realizadas y vigilar más la coordinación de las áreas.
- Crear mayor coordinación y espíritu de trabajo en equipo con los proveedores.

Indicadores:

- Productividad.
- Efectividad.
- Habilidad de Proceso.
- Especificaciones Mínimas Aceptadas.
- Niveles de Desempeño.

7.0 Impacto en la Sociedad.

Colaborar activamente en la preservación de los ecosistemas.

8.0 Resultados. Valor Creado.

El Valor Creado que se ha generado en la Organización no ha podido ser detectado plenamente por la falta de indicadores formales que señalen valores reales.

Se requiere delimitar los puntos anteriores perfectamente y establecer los indicadores para corroborarlos en este punto.

La Organización al llevar bastante tiempo en el mercado, (36 años), y constituir una Empresa familiar; manifiesta en sus operaciones y en su Administración un desarrollo empírico y anecdótico, basado en la experiencia que los años han proporcionado, esto ha propiciado que el desarrollo de las áreas, (y de sus funciones) se haya dado sin tener un sustento por escrito y una planeación previa. Este aspecto ocasiona dificultad para que actualmente se establezca una documentación y sistematización planeada de procesos y actividades que faciliten la obtención de indicadores, por lo que deben establecer un Cambio de Cultura Organizacional con los términos mencionados.

4.4.3 Diagnóstico sobre los Resultados del Cuestionario para conocer el Grado de Comprensión y Utilidad de la Guía de Autoevaluación.

Todos los entrevistados han escuchado sobre el Modelo de Dirección por Calidad Total, pero no saben perfectamente en qué consiste.

En lo que respecta a la Guía de Autoevaluación, las características que consideran que presenta son de que es:

- Agradable, porque los cuadros y las letras son adecuadas y de buen tamaño,
- Manejable, aunque por contener bastante información, el doblez es un poco estorboso,
- Novedosa por el sistema de información que utiliza;
- Concreta, ya que maneja muchos aspectos que son temas amplios de forma sencilla, por lo que sugieren un anexo que explique con mayor detalle los puntos que quedan un tanto dudosos.

Consideran que la redacción es:

- Explícita,
- Coherente y
- Entendible en la mayoría de los puntos.

Sin embargo, existen frases y palabras que no se entienden o bien que se tienen que explicar con mayor profundidad, ellas son:

- Demanda Cuantificada.
- Cadena de Distribución.
- EMA/HP

- CEP
- Práctica de Autodesarrollo.
- Anticipación de condiciones laborales privilegiadas.
- Objetigrama.
- Causas de Rendimiento.
- Sistemas de Trabajo de Alto Desempeño.
- Todo el punto 8.0 Resultados. Valor Creado.

La introducción e instrucciones de la Guía sí satisface sus dudas en cuanto a su utilización, ya que mencionan que son claras y explícitas, sin embargo, al ir leyendo el contenido de la Guía surgen dudas que no se disipan en la introducción, sobre todo lo que pide el punto 8.0 que es el que consideran totalmente confuso, no entienden en qué consiste y señalan que en las instrucciones no basta la explicación.

Consideran que todas las funciones de la Organización están de una u otra forma incluidas dentro de las Categorías, ya que éstas muestran un panorama de lo que debe hacer o tener la Organización para su correcto funcionamiento y para tener Calidad en todo, opinan que las Categorías tienen la flexibilidad de ser adaptadas según lo necesite la Organización.

Una persona opinó que dentro de las Categorías existen varios aspectos complejos que necesitan de una explicación más detallada.

La mayoría de los entrevistados están conscientes de que las Categorías se presentan en la Guía en un orden, pero que éstas se deben trabajar en conjunto.

Solamente una persona piensa que todas las Categorías tienen que ver con su área de alguna u otra forma, en cuanto a los demás se concentran solamente en las Categorías que mencionan actividades más específicas que ellos manejan.

En cuanto a los Niveles que maneja la Guía, consideran que tienen secuencia lógica ya que denotan un orden y una relación coherente, por lo que consideran que no cambiarían la secuencia de los Niveles, sin embargo, señalan que algunos aspectos son plenamente desconocidos como EMA/HP, lo que dificulta valorar el Nivel.

Consideran que los Niveles son más prácticos que teóricos; en promedio, son realizables, realistas, retadores, objetivos y precisos a excepción del punto 8.0 y de los términos desconocidos.

Notan la diferencia de Niveles por el aumento de complejidad de las acciones, por lo que consideran que los avances son: Representativos, significativos, reales y claros a excepción de los términos que no se comprenden plenamente y que se mencionaron con anterioridad.

La mitad de los encuestados, consideran bueno agregar un Nivel más posteriormente para mejorar y ninguno piensa que algún Nivel esté sobrando.

Consideran en general y en promedio, que los aspectos que maneja la Guía son:

- Representativos.
- Aplicables.
- Alcanzables.
- Relevantes.
- Posibles.
- Reales.
- Sencillos y
- Comprensibles.

Con lo que concluyen, en que la Guía es más clara, precisa, atractiva y práctica que confusa, ambigua, aburrida e hipotética.

Se detectó cierta dificultad para delimitar y definir hasta dónde se cumple con cada Categoría y Nivel, existe cierta confusión de aspectos, lo que origina ambigüedad de conceptos y distorsión de la comprensión de la Guía.

Sin embargo, consideran que comprenden casi la totalidad de la Guía, y la actitud de la gente es positiva, existe una buena comunicación y tanto la situación laboral como la de la Organización en general es buena, por lo tanto es propicia para la aplicación del Modelo de Dirección por Calidad Total por medio de la Guía.

Consideran que la Guía es:

- **Una Herramienta de Trabajo efectiva porque señala qué se requiere hacer.**
- **Un Mecanismo de Control.**
- **Un Manual de Acción.**
- **Un Medio Motivador.**
- **Un Instrumento de Planeación, porque facilita la planeación de cada paso que hay que dar ya que indica lo que se tiene que hacer.**
- **Un Factor Generador de Cambio porque indica que lo que se debe erradicar para alcanzar un nuevo Nivel.**

Consideran bastante útil la Guía del Modelo porque lleva de la mano mostrando un mecanismo, asimismo, señalan que es necesaria la ayuda de un asesor que oriente y explique tanto lo que queda confuso, como el logro de lo propuesto.

Todos coinciden en que es necesario adecuar la Guía para la aplicación del Modelo, ya que hay cosas que en la práctica se van modificando conforme a los resultados que se van dando.

Recomiendan bastante el que se proporcione un anexo aparte de la Guía que explique con mayor detalle tanto las abreviaturas como los conceptos, aspectos y textos que menciona con demasiado extracto, así como una descripción más detallada de cómo trabajarla y no dejarlo sólo al criterio personal.

Propuestas y Comentarios.

La Guía de Autoevaluación presenta una serie de ventajas que ya se han mencionado con anterioridad, sin embargo, el resultado de la encuesta para conocer el Grado de Comprensión y Utilidad de la Guía nos propone ciertos aspectos a considerar.

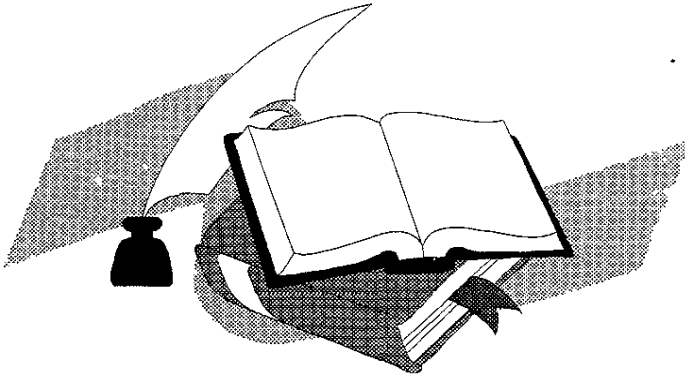
Como no todas las personas (en especial las Organizaciones pequeñas), están familiarizadas con ciertos términos que maneja la Guía, y no están acostumbradas a valorar y diagnosticar sus acciones, pueden considerar que la aplicación de la Guía representa más trabajo de análisis que el normal, por lo que puede resultar en ocasiones aburrida aunque exista conciencia de su utilidad; lo que propicia que se dificulte su comprensión plena; por ello, se recomienda a las Organizaciones interesadas, utilizar el Manual de Gestión Empresarial que explica ampliamente los términos de la Guía y maneja un proceso paulatino para la introducción de Sistemas de Evaluación tanto de la Gestión Gerencial como del Desempeño.

Por otro lado, se recomienda a la Fundación Mexicana para la Calidad Total (FUNDAMECA) y al Premio Nacional de Calidad (PNC), así como a los colaboradores que hacen posible la creación de la Guía; el explicar un poco más dentro de la Guía los términos en los que se detectó dificultad de comprensión, como se sugiere que la explicación del Criterio 8.0 sea más profunda dentro de las instrucciones de la Guía, o bien se anexe un ejemplo de su desarrollo.

También es evidente que debe existir un interés en la Calidad para valorar la aportación de la Guía, así como la conscientización previa de que todo Modelo implica realizar esfuerzos nuevos y constantes.

Cabe mencionar, que para la Investigación se manejó la Guía que se muestra en el Anexo 3, misma que, fue ajustada conforme se empezaron a arrojar los primeros resultados de dicha Investigación, dando como resultado la Guía que se muestra en el Anexo 4.

CONCLUSIONES



En el desarrollo del capítulo 3 se conoció el Modelo de Dirección por Calidad Total, y en el capítulo 4 se corroboró que es una Herramienta de Gran Utilidad en el Mejoramiento Continuo de los Esfuerzos y Resultados de una Pequeña Empresa, según el Objetivo y Planteamiento del Problema que al inicio de la Investigación se mencionaron, por lo tanto de acuerdo a la Hipótesis establecida y que a la letra dice: “ Si la Pequeña Empresa Adopta el Modelo de Dirección por Calidad Total, entonces se Mejorarán sus Resultados”, queda comprobada. Es evidente que el alcance y comprobación efectiva de esto no puede manifestarse ahora por la limitante del tiempo y porque constituye un trabajo exclusivo de cada Organización, sin embargo, se ha tenido la comprobación en un punto inicial porque el Modelo sí:

- Constituye una Herramienta que facilita la determinación de Objetivos para obtener Mejores Resultados al indicar los aspectos que tiene que considerar la Organización para Generar la Calidad en un sentido Total, a su propio estilo.
- Permite la iniciativa constante de las mismas Organizaciones, al poner énfasis en la Medición de Avances para tener presente la ubicación de la Organización,
- Facilita dentro de la Pequeña Organización el establecimiento de acciones y el diagnóstico de las mismas con orientación a aspectos de Calidad de forma Continua, por medio de la Guía de Autoevaluación.

Con lo anterior, se desprende la Importancia que adquiere el Modelo al constituir un Activador de Acciones para la Mejora Continua que se reflejará en Mejora de Esfuerzos y Resultados. Y se puede observar también la Utilidad del Modelo de Dirección por Calidad Total

resumido en la Guía de Autoevaluación para las Medianas y Pequeñas Empresas; ya que denota los aspectos que hace falta considerar en la Organización, mostrando punto por punto las recomendaciones al respecto, como se contempló en el caso práctico.

También se desprende la conclusión de que aunque una Organización funcione y sea rentable, no implica que genere la Calidad que debería generar para su entorno y para consigo misma que propicie un Mejoramiento Continuo, impidiendo que se desarrolle efectivamente.

Como la Organización considera útil la aplicación de la Guía y muestra que existe conciencia de la importancia de iniciar un Proceso de Mejoramiento, la Guía sirve como Instrumento Introdutorio, Informativo y Direccional de los Esfuerzos de la Organización en general.

El Modelo, aunque retoma y considera aspectos de autores no mexicanos, los adapta y desarrolla junto con prácticas sencillas que dentro de una perspectiva mexicana presentan un nuevo marco, dando un matiz acorde a nuestro entorno, tratando de propiciar una nueva actitud, (cuestiones de Cultura).

Con lo que se concluye que la Guía crea conciencia de la importancia de la Calidad y de lo que esto implica en todos los aspectos de la Organización, sin embargo, es necesario que las Pequeñas Organizaciones que la utilicen tengan una explicación previa de lo que es la Guía (y el Modelo en General en consecuencia),

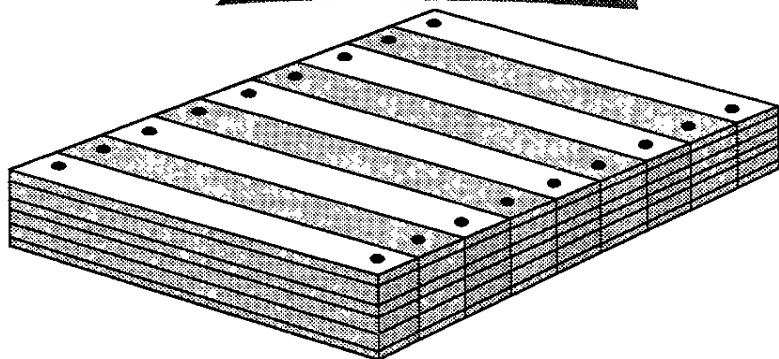
y su utilización, junto con el Manual de Gestión Empresarial para que se asegure su comprensión plena.

También es necesario señalar, que es evidente el hecho de que las Organizaciones que deseen adoptar el Modelo, estén conscientes de que esto implica un Cambio (iniciando con un Cambio en la Cultura de la Organización y del Individuo), que conlleva a realizar Nuevos y Mejores Esfuerzos que se reflejarán efectivamente en Mejores Resultados a un mediano y largo plazo, ya que constituye un Proceso Paulatino que debe realizarse poco a poco.

Efectivamente el Modelo de Dirección por Calidad Total y la Guía para la Autoevaluación destacan acciones que facilitarán el Mejoramiento de la Organización y con ello, la Mejora de Resultados, esto responde a que la Guía sí representa una Herramienta de Gran Utilidad en el Mejoramiento Continuo de las Pequeñas Organizaciones que busquen y deseen Generar Calidad considerando los comentarios anteriores.

ANEXOS

INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN



EL SIGUIENTE CUESTIONARIO TIENE COMO OBJETIVO CONOCER EL GRADO DE DISPOSICIÓN AL CAMBIO QUE SE MANIFIESTA EN LA ORGANIZACIÓN "X".

FAVOR DE LEER CUIDADOSAMENTE Y CONTESTAR MARCANDO LA RESPUESTA ACORDE A LO QUE OPINA Y ESCRIBIR LO QUE SE PIDE.

NOMBRE: _____ **SEXO:** _____

EDAD: _____ **PROFESIÓN:** _____

PUESTO: _____ **NÚMERO DE PERSONAS A CARGO:** _____

1.- PIENSO QUE LOS CAMBIOS TRADICIONALMENTE SON EXCELENTES:

SIEMPRE ()
LA MAYORÍA DE LAS VECES ()
REGULARMENTE ()
OCASIONALMENTE ()
NUNCA ()

2.- REALIZO MI MEJOR ESFUERZO PARA QUE LOS CAMBIOS QUE OCURREN EN LA ORGANIZACIÓN EN QUE TRABAJO SE LLEVEN A CABO.

SIEMPRE ()
LA MAYORÍA DE LAS VECES ()
REGULARMENTE ()
OCASIONALMENTE ()
NUNCA ()

3.- PIENSO QUE NADA ES PEOR COMO LOS CAMBIOS QUE SE DAN EN MI TRABAJO.

SIEMPRE ()
LA MAYORÍA DE LAS VECES ()
REGULARMENTE ()
OCASIONALMENTE ()
NUNCA ()

4.- NO ME INTERESO EN VER CÓMO OCURREN LOS CAMBIOS EN LA ORGANIZACIÓN.

SIEMPRE ()
LA MAYORÍA DE LAS VECES ()
REGULARMENTE ()
OCASIONALMENTE ()
NUNCA ()

5.- DESEO CONOCER LAS CONSECUENCIAS QUE GENERAN LOS CAMBIOS EN MI TRABAJO.

SIEMPRE ()
LA MAYORÍA DE LAS VECES ()
REGULARMENTE ()
OCASIONALMENTE ()
NUNCA ()

6.- ME AGRADA QUE OCURRAN CAMBIOS EN MI TRABAJO.

SIEMPRE ()
LA MAYORÍA DE LAS VECES ()
REGULARMENTE ()
OCASIONALMENTE ()
NUNCA ()

7.- TODOS DEBEMOS APOYAR LOS CAMBIOS QUE OCURREN EN LA ORGANIZACIÓN.

SIEMPRE ()
LA MAYORÍA DE LAS VECES ()
REGULARMENTE ()
OCASIONALMENTE ()
NUNCA ()

8.- LOS CAMBIOS ALTERAN LA MANERA EN QUE EL PERSONAL REALIZA SU TRABAJO.

SIEMPRE ()
LA MAYORÍA DE LAS VECES ()
REGULARMENTE ()
OCASIONALMENTE ()
NUNCA ()

9.- ME INTERESA INVOLUCRARME CON LOS CAMBIOS QUE OCURREN EN LA ORGANIZACIÓN.

SIEMPRE ()
LA MAYORÍA DE LAS VECES ()
REGULARMENTE ()
OCASIONALMENTE ()
NUNCA ()

10.- LOS CAMBIOS QUE OCURREN EN LA ORGANIZACIÓN TIENEN IMPORTANTES CONSECUENCIAS PARA EL TRABAJO QUE SE REALIZA.

SIEMPRE ()
LA MAYORÍA DE LAS VECES ()
REGULARMENTE ()
OCASIONALMENTE ()
NUNCA ()

11.- LOS CAMBIOS ALTERAN LA FORMA EN QUE REALIZO MI TRABAJO.

SIEMPRE ()
LA MAYORÍA DE LAS VECES ()
REGULARMENTE ()
OCASIONALMENTE ()
NUNCA ()

12.- ME INTERESAN LOS RESULTADOS QUE LOS CAMBIOS PRODUCEN EN LA ORGANIZACIÓN.

SIEMPRE ()
LA MAYORÍA DE LAS VECES ()
REGULARMENTE ()
OCASIONALMENTE ()
NUNCA ()

13.- ME INTERESA SABER CÓMO SE LLEVAN A CABO LOS CAMBIOS EN LA ORGANIZACIÓN.

SIEMPRE ()
LA MAYORÍA DE LAS VECES ()
REGULARMENTE ()
OCASIONALMENTE ()
NUNCA ()

14.- ME PREOCUPAN LOS RIESGOS QUE INVOLUCRA EL LLEVAR A CABO LOS CAMBIOS EN LA ORGANIZACIÓN.

SIEMPRE ()
LA MAYORÍA DE LAS VECES ()
REGULARMENTE ()
OCASIONALMENTE ()
NUNCA ()

15.- LOS CAMBIOS ME DICEN CÓMO FUNCIONA LA ORGANIZACIÓN.

SIEMPRE ()
LA MAYORÍA DE LAS VECES ()
REGULARMENTE ()
OCASIONALMENTE ()
NUNCA ()

16.- LOS CAMBIOS ME INDICAN EL DESARROLLO QUE TIENE LA ORGANIZACIÓN.

SIEMPRE ()
LA MAYORÍA DE LAS VECES ()
REGULARMENTE ()
OCASIONALMENTE ()
NUNCA ()

17.- EN GENERAL, LOS CAMBIOS QUE OCURREN EN LA ORGANIZACIÓN SON IMPORTANTES.

SIEMPRE ()
LA MAYORÍA DE LAS VECES ()
REGULARMENTE ()
OCASIONALMENTE ()
NUNCA ()

18.- YO TENGO ALGO QUE DECIR CUANDO OCURRE UN CAMBIO.

SIEMPRE ()
LA MAYORÍA DE LAS VECES ()
REGULARMENTE ()
OCASIONALMENTE ()
NUNCA ()

19.- TENGO CONOCIMIENTO SOBRE LA INFLUENCIA QUE TIENEN LOS CAMBIOS PARA MI.

SIEMPRE ()
LA MAYORÍA DE LAS VECES ()
REGULARMENTE ()
OCASIONALMENTE ()
NUNCA ()

20.- CONOZCO LA RELACIÓN ENTRE LOS CAMBIOS QUE SE LLEVARON A CABO CON ANTERIORIDAD DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.

SIEMPRE ()
LA MAYORÍA DE LAS VECES ()
REGULARMENTE ()
OCASIONALMENTE ()
NUNCA ()

21.- LAS CONSECUENCIAS PRODUCIDAS POR UN CAMBIO SE PUEDEN PREDECIR.

SIEMPRE ()
LA MAYORÍA DE LAS VECES ()
REGULARMENTE ()
OCASIONALMENTE ()
NUNCA ()

22.- TENGO EXPECTATIVAS DE LOS CAMBIOS QUE OCURREN EN LA ORGANIZACIÓN.

SIEMPRE ()
LA MAYORÍA DE LAS VECES ()
REGULARMENTE ()
OCASIONALMENTE ()
NUNCA ()

23.- ME PUEDO INVOLUCRAR EN EL PROCESO DE CAMBIO.

SIEMPRE ()
LA MAYORÍA DE LAS VECES ()
REGULARMENTE ()
OCASIONALMENTE ()
NUNCA ()

24.- TENGO CONTROL EN LOS CAMBIOS SOBRE LOS PROCESOS DE CAMBIO QUE SE DAN EN LA ORGANIZACIÓN.

SIEMPRE ()
LA MAYORÍA DE LAS VECES ()
REGULARMENTE ()
OCASIONALMENTE ()
NUNCA ()



EL PREMIO NACIONAL
DE CALIDAD

**MODELO DE DIRECCIÓN
POR CALIDAD
PARA EMPRESAS MEDIANAS
Y PEQUEÑAS**

GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN

Fundación Mexicana para la Calidad Total y Oficina del Premio Nacional de Calidad, con el apoyo de Fundación Mexicana para la Innovación y Transferencia de Tecnología en la Pequeña y Mediana Empresa y la asistencia técnica del Centro Mexicano de Gestión Empresarial, UNAM.

GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN

Categoría/Tema	NIVEL I	NIVEL II	NIVEL III	NIVEL IV	NIVEL V
1.0 Calidad Centrada en dar Valor Superior a los Clientes					
1.1 Conocimiento Profundo de Mercados y Clientes	Conoce a los clientes internos y externos, así como a los competidores (16)	Conoce el valor en uso del cliente y sus necesidades cuantificables, así como el % de cada competidor. Tiene un sistema de manejo de quejas. (29)	Demanda cuantificada. Cadena de distribución. Integran las sugerencias de los clientes y vendedores, quienes conocen 5 atributos de cada producto y de cada cliente. (48)	Demanda proyectada a 3 años. Registro y uso de información de clientes perdidos. Congruencia EMARAP. Se asignan metas por línea de negocio. (64)	Ercuestas de satisfacción. Esfuerzo de diferenciación. Capacidad de Innovación. Planeación conjunta con clientes y aliados estratégicos (80)
1.2 Administración de la Relación y el Servicio a Clientes	Conoce las expectativas de sus clientes en valor de uso, ofrece información básica sobre sus productos/servicios. Le interesan sugerencias para mejorar. (14)	Estimula al personal a establecer un contacto personalizado con los clientes y llevar registros e indicadores de la relación. Entrena al personal que tiene contacto con los clientes. (28)	Visita a los clientes por solicitud de ellos. Registra sus necesidades y establece un plan de acción para satisfacerlas. Diseña programas para mejorar las habilidades de escucha. (42)	Mantiene un sistema de llamadas y controles con los estándares de servicio y vigila su cumplimiento. (56)	Cumple la totalidad de las expectativas, tanto tangibles como intangibles, de los clientes. Mantiene un seguimiento a las transacciones para anticipar y resolver problemas. (70)
1.3 Medición del Valor Creado para los Clientes	Deduce el grado de satisfacción de sus clientes por la ausencia de quejas o por los comentarios directos de ellos. (10)	Lleva un registro de pérdidas y ganancias de clientes, que muestre las razones de su decisión. Establece un procedimiento para medir la satisfacción de sus clientes e identificar cómo añadir valor a sus operaciones. (20)	Tiene un sistema de medición de la satisfacción de los clientes y valoración de valor, objetivo y validado, segmentado por grupos de clientes. Esta información es actualizada periódicamente por el personal. (30)	Mantiene un sistema de comunicación con los clientes para conocer el grado actual de satisfacción y anticipar futuras oportunidades. (46)	Ejecuta periódicamente estudios comparativos para ubicar su nivel en el grado de satisfacción de los clientes comparado con la competencia y los mejores de su clase. (50)
2.0 Liderazgo					
2.1 Liderazgo Mediante el Ejemplo	Define la importancia de la calidad en sus planes y fomenta la incorporación del personal en los procesos de mejora (10)	Invita a los mandos medios a participar activamente y a comprometer al personal en las acciones de mejora de cada departamento. (20)	Tiene una conducta inspiradora para fomentar las acciones y procesos de calidad en la empresa. Reconoce y reafirma los cambios significativos de actitud de su personal. (30)	Establece una estructura y un sistema de dirección por calidad entendido y aceptado por todo el personal. Su planeación estratégica refleja su interés hacia la calidad. (40)	Comunica y modela el proceso de calidad como una estrategia de largo plazo. Permite la participación de los colaboradores en el desarrollo de la calidad (50)
2.2 Cultura de Calidad	Existe una definición de valores congruentes con los principios y valores del Premio Nacional de Calidad y el Modelo de Dirección por calidad. (12)	Se comunica a los empleados estos valores, formalmente, por lo menos una vez al año. (24)	La definición de valores está documentada y se comunica a todos los empleados, clientes y proveedores. (30)	Se verifica frecuentemente que, tanto empleados como proveedores y clientes conozcan y sientan los valores de la empresa. (48)	Existen claras consecuencias en forma de castigos, créditos o retribuciones para reforzar el cumplimiento/evacuación de estos valores. (60)
Total de puntos: 80					
Total de puntos: 70					
Total de puntos: 60					

GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN

Categoría/Tema	NIVEL I	NIVEL II	NIVEL III	NIVEL IV	NIVEL V
3.0 Desarrollo del Personal con Enfoque de Calidad					
3.1 Sistemas de Trabajo de Alto Desempeño	Se permite la iniciativa y se escuchan ideas que promuevan el logro de objetivos de mejora de calidad. Para cada puesto hay una descripción que incluya la forma para participar en mejoras dentro de la misma área. (12)	Hay comunicación de gerencia y el personal participa en mejoras de distintas áreas. (24)	Hay comunicación de línea a gerencia y el personal participa en proyectos de mejora hacia clientes y proveedores. Hay mejora continua. Hay indicadores claves de gestión. (36)	Existen equipos de mejora reconocidos por el grado de involucramiento y por los resultados producidos. Existe una política de innovación sistemática. (48)	Los equipos se constituyen en autoiniciados con multi-habilidad en sus integrantes. Se forman células de trabajo. Se incrementan los reconocimientos por la calidad. (60)
Total de puntos: 60	(12)	(24)	(36)	(48)	(60)
3.2 Educación y Desarrollo	Cada uno conoce sus tareas y responsabilidades. Hay procedimientos, normas y especificaciones conocidas. (6)	Todos conocen el propósito de la empresa. Los conocimientos del personal son revisados y auditados, impartándose los cursos que se han detectado como necesarios. Se establece un programa de capacitación en el trabajo. (12)	Todos conocen sus objetivos. Se practica el auto-desarrollo. Los conocimientos se actualizan sistemáticamente. Los procedimientos son leídos y estudiados por la gente. Hay clubes tecnológicos. (18)	Existen programas de carrera. Cada persona es responsable de revisar un método/procedimiento. Se conocen y aplican el CEP y las herramientas de calidad. (24)	Se dedica tiempo al desarrollo personal y del conocimiento gerencial y administrativo. Se practica la "administración para todos". Se conoce y aplica el modelo del Premio Nacional de Calidad. (30)
Total de puntos: 30	(6)	(12)	(18)	(24)	(30)
3.3 Calidad de Vida en el Trabajo	Se distingue entre seguridad industrial, seguridad externa y seguridad ambiental. Se atienden las quejas del personal cuando se presentan. (6)	Existen Comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene. Se anotan quejas sobre calidad. Hay conciencia de calidad interna y externa. Se llevan controles de rotación y ausentismo. Se previenen quejas mediante sistemas de compensación justos y alineados. (6)	Las Comisiones Mixtas marcan condiciones indeseables y se da seguimiento a su corrección. Se siguen las bases de ISO 9000. Se realizan comparaciones de percepciones con empresas del ramo y de la localidad. (18)	Las Comisiones Mixtas trabajan para corregir las situaciones indeseables. Se siguen las bases de ISO 14000. Se toman medidas para disminuir la rotación y el ausentismo, así como para incrementar la satisfacción en el trabajo. (24)	Hay equipos de mejora continua trabajando en la seguridad. Se anticipan condiciones laborales prioritarias. Existe innovación en la compensación. (30)
Total de puntos: 30	(6)	(12)	(18)	(24)	(30)
4.0 Administración de la Información					
4.1 Diseño de los Sistemas de Información	Conviene oportuna y confiable. Costos estimados adecuados de la contabilidad. Sistemas informativos de información sobre clientes, productos, proveedores y personal. (4)	Componentes directos e indirectos de costos reales. Existen algunos sistemas formales de información. (8)	Existen sistemas sólidos para asegurar la consistencia, actualización y confiabilidad de la información interna. Uso amplio de computadoras donde es requerido. (12)	Benchmarking de costos. Indicadores clave de desempeño HOAT por cliente y por línea de negocio. (16)	Existen bases de datos confiables, consistentes y actualizadas sobre clientes, personal, procesos, tecnología e información referencial de líderes y competencia. (20)
Total de puntos: 20	(4)	(8)	(12)	(16)	(20)
4.2 Análisis de los Datos y de la Información	El manejo de los datos es confiable. Su uso se limita para comentarios durante las reuniones ejecutivas. (4)	Cuatro personas con influencia sobre los resultados pueden tener acceso a la información. Análisis de capacidades no utilizados y disponibles. (8)	Asignación de responsabilidades individuales de reducción de costos. Asignación de activos fijos y de capital de trabajo a c/ línea de negocio y/o cliente. (12)	Análisis de contribución marginal individual. La información es usada y analizada por todos. (16)	Valor en uso. Administración de flujos de efectivo. Se cuenta con la información que se requiere, donde se necesita y a tiempo real. (20)
Total de puntos: 20	(4)	(8)	(12)	(16)	(20)

GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN

Categoría/Tema	NIVEL I	NIVEL II	NIVEL III	NIVEL IV	NIVEL V
5.0 Planeación					
5.1 Planeación Estratégica	Realizan por lo menos una vez al año un objeograma.	Los objetivos son claros y concuerdan con la empresa. Participan las colaboraciones directivas en la definición del objeograma.	El objeograma es definido y sostenido a discusión con todos aquellos que puedan influir su realización.	Los objetivos generalistas incorporan en forma sistemática a los objetivos de cada sección/departamento	Los objetivos son revisados y evaluados periódicamente influyen directamente en el desarrollo del personal
Total de puntos: 30	(6)	(12)	(18)	(24)	(30)
5.2 Planeación Operativa	El objeograma es traducido a planes operativos de la organización y de sus departamentos o áreas	Cada departamento relaciona sus objetivos específicos, programas y presupuestos con las necesidades de sus clientes, interno como externos	Se realiza una medición de avance de los proyectos y objetivos en forma sistemática, conciliándose de la satisfacción de los compromisos con objetivos sobre educación en calidad.	El personal es capaz de revisar los avances y deducir las desviaciones contra lo planeado, así como tomar medidas que permitan reducir la diferencia. Objetivos orientados a la mejora de procesos y productos.	Se tienen programas y presupuestos con responsables asignados y fechas. Cada uno contiene objetivos, metas y resultados medibles, con procedimientos para revisar avances y corregir desviaciones
Total de puntos: 30	(6)	(12)	(18)	(24)	(30)
6.0 Administración y Mejora de Procesos					
6.1 Diseño de Productos, Servicios y Procesos	Existen y se cumplen instrucciones proporcionadas por los proveedores de tecnología. Se depende de artesanos conocedores	Se conocen las causas de rendimiento, calidad, confiabilidad Hay control de inventarios y programa de producción separados, congruentes con las capacidades y habilidades de los equipos Hay manuales y procedimientos documentados en la compañía	Programas permanentes para eliminar fallas vía análisis de causa efecto. Sistemas homogéneos de reducción de inventarios. Se ha delimitado qué tecnologías comprar y se adquiere de varios proveedores en competencia Se aplica KAN BAN a los procesos productivos	Existe un análisis sistemático de costos y de sus fuentes en producción/tecnológica. Se adaptan tecnologías exitosas en otras plantas adquiriendo sólo componentes. Se valida lo congruente. EMAPHP. Los productos y procesos están diseñados para satisfacer a los clientes	Control estadístico de procesos Optimización continua por sugerencias. Reingeniería (ABM). Hay esfuerzo sistemático de innovación basado en el conocimiento del valor en uso del cliente
Total de puntos: 30	(6)	(12)	(18)	(24)	(30)
6.2 Procesos Clave	Define con claridad cuáles son los procesos que impactan directamente en la satisfacción de las expectativas del cliente, tanto en la producción como en la entrega y uso del producto	Actualiza /rediseña los productos/servicios para facilitar los procesos y la consecuente satisfacción del cliente	Desarrolla programas de investigación orientados a detectar oportunidades en la eficiencia y eficacia de los procesos clave (Reingeniería)	Promueve la participación interdepartamental para la mejora de los procesos clave Evalúa y audita periódicamente los resultados de los equipos de reingeniería	Incorpora en sus procesos clave y operativos, el diseño, control y evoluciones permanentes de manera sistemática para su mejora continua basada en los clientes
Total de puntos: 30	(6)	(12)	(18)	(24)	(30)
6.3 Procesos en las Áreas de Apoyo	Establece indicadores para medir la eficacia y la efectividad de los procesos en las áreas de apoyo	Establece un sistema de aseguramiento de la calidad en estos procesos, así como métodos para detectar oportunidades de mejora	Incorpora a las áreas de apoyo al proceso de entrega al cliente para incorporarlos en el compromiso de entrega de valor superior	Establece un sistema de seguimiento y control interno para garantizar la coordinación entre los procesos clave y los procesos en las áreas de apoyo.	Incorpora sistemas de medición que identifiquen la participación de las áreas de apoyo en la creación de un valor superior en la calidad hacia el cliente
Total de puntos: 20	(4)	(8)	(12)	(16)	(20)
6.4 Proveedores	Establece un sistema de especificaciones de productos, lo da a conocer a sus proveedores y exige su cumplimiento.	Proporciona información a sus proveedores sobre las áreas de oportunidad en la calidad de sus productos/servicios	Establece un sistema de evaluación y retroalimentación con sus proveedores para mejorar la efectividad de sus prácticas	Desarrolla programas conjuntos con sus proveedores para la mejora de la calidad de sus procesos	Asigna requisitos (especifica, tecnología, instalaciones), para el desarrollo continuo de los proveedores
Total de puntos: 20	(4)	(8)	(12)	(16)	(20)

GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN

Categoría/Tema	NIVEL I	NIVEL II	NIVEL III	NIVEL IV	NIVEL V
7.0 Impacto en la Sociedad					
7.1 Preservación de Ecosistemas	Incorpora en sus políticas la necesidad de contribuir con los ecosistemas y comunica al personal las prácticas necesarias para ello (6)	Realiza acciones para que, de acuerdo con su giro, se reduzca el impacto de sus actividades en el ecosistema. (12)	Desarrolla campañas internas de concientización personal hacia la preservación del ecosistema (18)	Reconoce y refuerza las acciones realizadas por su personal que contribuyen a la preservación del ecosistema. (24)	Estimula las conductas que, además de conservar, mejoran las condiciones ecológicas, tanto en el exterior de las instalaciones como en su interior. (30)
Total de puntos: 30	(6)	(12)	(18)	(24)	(30)
7.2 Promoción de la Cultura de Calidad en la Comunidad	Participa activamente en las campañas ecológicas promovidas en la comunidad (4)	Permite la involucración del personal en acciones de apoyo a los ecosistemas y publica la cultura ecológica de la empresa (8)	Prepara a su personal para que sean difusores de la cultura ecológica en sus ambientes sociales (12)	Diseña campañas de promoción de la cultura ecológica en su entorno social. (16)	Premia y reconoce a los miembros de la comunidad que realizan acciones en favor de la preservación de los ecosistemas. (20)
Total de puntos: 20	(4)	(8)	(12)	(16)	(20)
8.0 Resultados: Valor Creado					
8.1 Por Mejora de Productos y Servicios					
8.2 Por Mejora de Procesos de Productividad					
Total de puntos: 60	(12)	(24)	(36)	(48)	(60)
8.3 Para el Personal					
Total de puntos: 60	(12)	(24)	(36)	(48)	(60)
8.4 Para los Accionistas o la Institución					
Total de puntos: 60	(12)	(24)	(36)	(48)	(60)
8.5 Para los Clientes					
Total de puntos: 60	(12)	(24)	(36)	(48)	(60)

GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN

Categoría / Tema	Nivel I	Nivel II	Nivel III	Nivel IV	Nivel V
1.0 Calidad Centrada en dar Valor Superior a los Clientes					
1.1 Conocimiento Profundo de Mercados y Clientes	Conoce a los clientes internos y externos, así como a los competidores	Conoce el valor en uso para el cliente y sus necesidades cuantificadas, así como el % de cada competidor. Tiene un sistema de manejo de quejas.	Demanda cuantificada; Cadena de distribución. Integra las sugerencias de los clientes y vendedores, quienes conocen 5 atributos de cada producto y de cada cliente.	Demanda proyectada a 3 años. Registro y uso de información de clientes. Congruencia EIMA/HP. Se asignan objetivos por línea de negocio.	Encuestas de satisfacción. Estruazo de diferenciación. Capacidad de innovación. Planeación conjunta con clientes y aliados estratégicos
Total de puntos: 60	(16)	(32)	(48)	(64)	(80)
1.2 Administración de la Relación y Servicio a Clientes	Conoce las expectativas de sus clientes en valor de uso, ofrece información básica sobre sus productos/servicios. Le interesan sugerencias para mejorar	Estimula al personal a establecer un contacto personalizado con los clientes y llevar registros e indicadores de la relación. Entrena al personal que tiene contacto con los clientes	Visita a los clientes por solicitud de ellos. Registra sus necesidades y establece un plan de acción para satisfacerlas. Desarrolla programas para mejorar las habilidades de escucha	Mantiene un sistema de llamadas y controles con los clientes. Define estándares de servicio y vigila su cumplimiento	Cumple la totalidad de las expectativas, tanto tangibles como intangibles, de los clientes. Mantiene un seguimiento a las transacciones para anticipar y resolver problemas
Total de puntos: 70	(14)	(28)	(42)	(56)	(70)
1.3 Medición del Valor Creado para los Clientes	Define el grado de satisfacción de sus clientes por la ausencia de quejas o por los comentarios directos de ellos	Lleva un registro de pérdida y ganancia de clientes, que muestra las razones de su decisión. Establece un procedimiento para medir la satisfacción de sus clientes e identificar cómo añadir valor a sus operaciones.	Tiene un sistema de medición de la satisfacción de los clientes y adición de valor, por grupos de clientes. Esta información es usada periódicamente por el personal	Mantiene un sistema de comunicación con los clientes para conocer el grado actual de satisfacción y anticipar futuras oportunidades	Efectúa periódicamente estudios comparativos para ubicar su nivel en el grado de satisfacción de los clientes comparado con la competencia y los mejores de su clase.
Total de puntos: 50	(10)	(20)	(30)	(40)	(50)
2.0 Liderazgo					
2.1 Liderazgo (Mediante el Ejemplo)	Define la importancia de la calidad en sus planes y fomenta la incorporación del personal en los procesos de mejora.	Invita a los mandos medios a participar activamente y a comprometer al personal en las acciones de mejora de cada departamento.	Tiene una conducta inspiradora para fomentar las acciones y procesos de calidad en la empresa. Reconoce y reflexiona los cambios significativos de actitud de su personal	Establece una estructura y un sistema de dirección por calidad entendido y aceptado por todo el personal. Su planeación estratégica refleja su interés hacia la calidad	Comunica y modela el proceso de calidad como una estrategia de largo plazo. Permite la participación de los colaboradores en el desarrollo de la calidad
Total de puntos: 50	(10)	(20)	(30)	(40)	(50)
2.2 Cultura de Calidad	Existe una definición de valores congruentes con los principios y valores de El Premio Nacional de Calidad y el Modelo de Dirección por Calidad	Se comenta con los empleados estos valores, formalmente, por lo menos una vez al año	La definición de valores está documentada y se comunica a todos los empleados, clientes y proveedores	Se verifica frecuentemente que, tanto empleados como proveedores / clientes conozcan y sientan los valores de la empresa	Se perciben los valores en la actuación diaria del personal
Total de puntos: 60	(12)	(24)	(36)	(48)	(60)

EMA - Especificación Mínima Aceptada HP - Habilidad de Proceso

Categoría / Tema	Nivel I	Nivel II	Nivel III	Nivel IV	Nivel V
3.0 Desarrollo del Personal con Enfoque de Calidad					
3.1 Sistemas de Trabajo de Alto Desempeño	Se permite la iniciativa y se escuchan ideas que promuevan el logro de objetivos de mejora de calidad. Para cada puesto hay una descripción que incluye la forma para participar en mejoras dentro de la misma área. (12)	Hay comunicación de gerencia a línea y el personal participa en mejoras de distintas áreas (24)	Hay comunicación de línea a gerencia y el personal participa en proyectos de mejora hacia mejores clientes y proveedores. Existe una política de innovación sistématica. (36)	Existen equipos de mejora reconocidos por el grado de involucramiento y por los resultados producidos. Existe una política de innovación sistématica. (48)	Los equipos se constituyen en autocorridos con multi-habilidad en sus integrantes. Se forman células de trabajo. Se reconoce al personal por la calidad. (60)
3.2 Educación y Desarrollo	Las personas conocen sus tareas y responsabilidades. Hay procedimientos, normas y especificaciones conocidas. (6)	Todos conocen el propósito de la empresa. Los conocimientos del personal se revisan y auditan, impartíendose los cursos que se detectan como necesarios. Se establece un programa de capacitación en el trabajo. (12)	Todos conocen sus objetivos. Se busca el auto-desarrollo. Los conocimientos se actualizan sistemáticamente. Los procedimientos son leídos y estudiados por la gente. Hay clubes tecnológicos. (18)	Existen planes de carrera. Cada persona es responsable de revisar un método y procedimiento. Se conocen y aplican el CEP y las herramientas de calidad (24)	Se dedica tiempo al desarrollo personal y del conocimiento general y administrativo. Se practica la "administración para todos". Se conoce y aplica el modelo de El Premio Nacional de Calidad (30)
3.3 Calidad de Vida en el Trabajo	Se distingue entre seguridad industrial, seguridad externa y seguridad ambiental. Se atienden las quejas del personal cuando se presentan (6)	Existen comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene. Se anotan quejas sobre calidad. Hay conciencia de calidad interna y externa. Se llevan controles de rotación y ausentismo. Se previenen quejas mediante sistemas de compensación justos y alineados. (12)	Las Comisiones Mixtas marcan condiciones indeseables y se da seguimiento a su corrección. Se siguen las bases de ISO 9000. Se realizan comparaciones con empresas del ramo y de la localidad (18)	Las Comisiones Mixtas trabajan para corregir las situaciones indeseables. Se sig. an las bases de ISO 14001. Se toman medidas para disminuir la rotación y el ausentismo, así como para incrementar la satisfacción en el trabajo. (24)	Hay equipos de mejora continua trabajando en la seguridad. Se anticipan condiciones laborales privilegiadas. Existe innovación en la compensación (30)
4.0 Administración de la Información					
4.1 Diseño de los Sistemas de Información	Contabilidad oportuna y confiable. Costos estimados independientes de la contabilidad. Sistemas informales de información sobre clientes, productos, proveedores y personal. (4)	Componentes críticos e indirectos de costos reales. Existen algunos sistemas formales de información (6)	Existen sistemas sólidos para asegurar la consistencia, actualización y confiabilidad de la información interna. Uso amplio de computadores donde es requerido (12)	Existen comparaciones sobre costos. Indicadores clave de desempeño, ROAT por cliente, por producto y por línea de negocio. (18)	Existen bases de datos contables, consistentes y actualizadas sobre: clientes, personal, productos, procesos, tecnología e información referencial de flujos y competencia (20)
4.2 Análisis de los Datos y de la Información	El manejo de los datos es confidencial. Su uso se limita para comentarios durante las reuniones ejecutivas. (4)	Cualquier persona con influencia sobre los resultados puede tener acceso a la información. Análisis de capacidades no utilizadas y disponibles (6)	Asignación de responsabilidades individuales de reducción de costos. Asignación de activos fijos y de capital de trabajo a oficina de negocio y/o cliente. (12)	Análisis de contribución marginal individual. La información está relacionada con los objetivos y estrategias, y es usada y analizada por todos (16)	Valor en uso Administración de flujos de efectivo. Se cuenta con la información que se requiere, donde se necesita y a tiempo real, para tomar decisiones de la organización (20)
Total de puntos: 20	(4)	(6)	(12)	(16)	(20)
Total de puntos: 20	(4)	(6)	(12)	(16)	(20)

GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN

Categoría/Tema	NIVEL I	NIVEL II	NIVEL III	NIVEL IV	NIVEL V
1.0 Calidad Centrada en dar Valor Superior a los Clientes					
1.1 Conocimiento Profundo de Mercados y Clientes	Conoce a los clientes internos y externos, así como a los competidores. (16)	Conoce el valor en uso del cliente y sus necesidades cuantificadas, así como el % de cada competidor. Tiene un sistema de manejo de quejas. (32)	Demanda cuantificada de distribución, integra las sugerencias de los clientes y vendedores, quienes conocen 5 atributos de cada producto y de cada cliente (48)	Demanda proyectada a 3 años. Registro y uso de información de clientes perdidos. Congruencia EMARH. Se asignan misiones por línea de negocio (64)	Encuestas de satisfacción. Esfuerzo de diferenciación. Capacidad de innovación. Planeación conjunta con clientes y aliados estratégicos. (80)
Total de puntos: 80	(16)	(32)	(48)	(64)	(80)
1.2 Administración de la Relación y el Servicio a Clientes	Conoce las expectativas de sus clientes en valor de uso, ofrece información básica sobre sus productos/servicios. Le interesan sugerencias para mejorar. (14)	Estimula al personal a establecer un contacto personalizado con los clientes y llevar registros e indicadores de la relación. Entrevista al personal que tiene contacto con los clientes (28)	Visita a los clientes por solicitud de ellos. Registra sus necesidades y establece un plan de acción para satisfacerlas. Desarrolla programas para mejorar las habilidades de escucha (42)	Mantiene un sistema de visitas, llamadas y controles con los clientes. Define estándares de servicio y vigila su cumplimiento (56)	Cumple la totalidad de las expectativas, tanto tangibles como intangibles, de los clientes. Mantiene un seguimiento a las transacciones para anticipar y resolver problemas (70)
Total de puntos: 70	(14)	(28)	(42)	(56)	(70)
1.3 Medición del Valor Creado para los Clientes	Deduce el grado de satisfacción de sus clientes por la ausencia de quejas o por los comentarios directos de ellos. (10)	Lleva un registro de peticiones y ganancias de clientes, que muestre las razones de su decisión. Establece un procedimiento para medir la satisfacción de sus clientes e identificar cómo añadir valor a sus operaciones.(20)	Tiene un sistema de medición de la satisfacción de los clientes y adición de valor, objetivo y válido, segmentado por grupos de clientes. Esta información es usada periódicamente por el personal (30)	Mantiene un sistema de comunicación con los clientes para conocer el grado actual de satisfacción y anticipar futuras oportunidades (40)	Efectúa periódicamente estudios comparativos para ubicar su nivel en el grado de satisfacción de los clientes comparado con la competencia y los mejores de su clase. (50)
Total de puntos: 50	(10)	(20)	(30)	(40)	(50)
2.0 Liderazgo					
2.1 Liderazgo Mediante el Ejemplo	Define la importancia de la calidad en sus planes y fomenta la incorporación del personal en los procesos de mejora. (10)	Invita a los mandos medios a participar activamente y a comprometer al personal en las acciones de mejora de cada departamento. (20)	Tiene una conducta inspiradora para fomentar las acciones y procesos de calidad en la empresa. Reconoce y refuerza los cambios significativos de calidad de su personal. (30)	Establece una estructura y un sistema de dirección por calidad entendido y aceptado por todo el personal. Su planeación estratégica refleja su interés hacia la calidad. (40)	Comunica y modela el proceso de calidad como una estrategia de largo plazo. Permite la participación de los colaboradores en el desarrollo de la calidad (50)
Total de puntos: 50	(10)	(20)	(30)	(40)	(50)
2.2 Cultura de Calidad	Existe una definición de valores congruentes con los principios y valores del Premio Nacional de Calidad y el Modelo de Dirección por calidad. (12)	Se comunica a los empleados esos valores, formalmente, por lo menos una vez al año. (24)	La definición de valores está documentada y se comunica a todos los empleados, clientes y proveedores (36)	Se verifica frecuentemente que, tanto empleados como proveedores y clientes conozcan y sientan los valores de la empresa (48)	Existen claras consecuencias en forma de castigos, créditos o retribuciones para reforzar el cumplimiento/vivencia de estos valores. (60)
Total de puntos: 60	(12)	(24)	(36)	(48)	(60)

GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN

Categoría/Tema	NIVEL I	NIVEL II	NIVEL III	NIVEL IV	NIVEL V
3.0 Desarrollo del Personal con Enfoque de Calidad Alto Desempeño	Se permite la iniciativa y se escuchan ideas que promuevan el logro de objetivos de mejora de calidad. Para cada puesto hay una descripción que incluye la forma para participar en mejoras dentro de la misma área. (12)	Hay comunicación de gerencia a línea y el personal participa en mejoras de distintas áreas. (24)	Hay comunicación de línea a gerencia y el personal participa en proyectos de mejora hacia clientes y proveedores. Hay mejora continua. Hay indicadores claves de gestión. (36)	Existen equipos de mejora reconocidos por el grado de involucramiento y por los resultados producidos. Existe una política de innovación sistemática. (48)	Los equipos se constituyen en autoidentificados con multi-habilidad en sus integrantes. Se forman células de trabajo. Se incrementan los reconocimientos por la calidad (60)
3.2 Educación y Desarrollo	Cada uno conoce sus tareas y responsabilidades. Hay procedimientos, normas y especificaciones conocidas. (6)	Todos conocen el propósito de la empresa. Los conocimientos del personal son revisados y auditados, impartiendo los cursos que se han detectado como necesarios. Se establece un programa de capacitación en el trabajo. (12)	Todos conocen sus objetivos. Se practica el autodesarrollo. Los conocimientos se actualizan sistemáticamente. Los procedimientos son leídos y estudiados por la gente. Hay clubes tecnológicos. (18)	Existen programas de carrera. Cada persona es responsable de revisar un método/procedimiento. Se concen y aplican el CEP y las herramientas de calidad. (24)	Se dedica tiempo al desarrollo personal y del conocimiento gerencial y administrativo. Se practica la "administración para todos". Se conoce y aplica el modelo del Premio Nacional de Calidad (30)
3.3 Calidad de Vida en el Trabajo	Se distingue entre seguridad industrial, seguridad externa y seguridad ambiental. Se atienden las quejas del personal cuando se presentan (6)	Existen Comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene. Se atienden quejas sobre calidad. Hay conciencia de calidad interna y externa. Se llevan controles de rotación y ausentismo. Se previenen quejas mediante sistemas de compensación justos y alternados (12)	Las Comisiones Mixtas marcan condiciones indeseables y se sigue el seguimiento a su corrección. Se siguen las bases de ISO 9000. Se realizan comparaciones de percepciones con empresas del ramo y de la localidad. (18)	Las Comisiones Mixtas trabajan para corregir las situaciones indeseables. Se siguen las bases de ISO 14000. Se toman medidas para disminuir la rotación y el ausentismo, así como para incrementar la satisfacción en el trabajo (24)	Hay equipos de mejora continua trabajando en la seguridad. Se atienden condiciones laborales privilegiadas. Existe innovación en la compensación. (30)
4.0 Administración de la Información	Contabilidad oportuna y confiable. Costos estimados no operativos de la contabilidad. Sistemas informatizados de información sobre clientes, productos, proveedores y personal. (4)	Componentes directos e indirectos de costos reales. Existen algunos sistemas formales de información (8)	Existen sistemas sólidos para asegurar la consistencia, actualización y confiabilidad de la información interna. Uso amplio de computadoras donde es requerido. (12)	Benchmarking de costos. Indicadores clave de desempeño. ROAT por cliente y por línea de negocio (16)	Existen bases de datos confiables, consistentes y actualizadas sobre clientes, personal, procesos, tecnología e información referencial de líderes y competencia (20)
4.2 Análisis de los Datos y de la Información	El manejo de los datos es confiable. Su uso se limita para comentarios durante las reuniones ejecutivas. (4)	Cualquier persona con influencia sobre los resultados puede tener acceso a la información. Análisis de capacidades no utilizadas y disponibles (8)	Asignación de responsabilidades individuales de reducción de costos. Asignación de activos fijos y de capital de trabajo a oficina de negocio y/o cliente. (12)	Análisis de contribución marginal individual. La información es usada y analizada por todos (16)	Valor en uso. Administración de flujos de efectivo. Se cuenta con la información que se requiere, donde se necesita y a tiempo real. (20)
Total de puntos: 60	(12)	(24)	(36)	(48)	(60)
Total de puntos: 30	(6)	(12)	(18)	(24)	(30)
Total de puntos: 20	(4)	(8)	(12)	(16)	(20)

GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN

Categoría/Tema	NIVEL I	NIVEL II	NIVEL III	NIVEL IV	NIVEL V
5.0 Planeación					
5.1 Planeación Estratégica	Realizan por lo menos una vez al año un objeigrama	Los objetivos son claros y congruentes con la empresa. Participan los colaboradores directos en la definición del objeigrama	El objeigrama es definido y so-medido a discusión con todos aquellos que pueden influir su realización.	Los objetivos generales incorporados en forma sistemática a los objetivos de cada sección/ departamento.	Los objetivos son revisados y evaluados periódicamente. Influyen directamente en el desarrollo del personal
Total de puntos: 30	(6)	(12)	(18)	(24)	(30)
5.2 Planeación Operativa	El objeigrama es traducido a planes operativos de la organización y de sus departamentos o áreas.	Cada departamento relaciona sus objetivos específicos, programas y presupuestos con las necesidades de sus clientes, tanto internos como externos. Se incluyen conceptos de calidad.	Se realiza una medición de avance de los proyectos y objetivos en forma sistemática, correlándose de la satisfacción de los compromisos con objetivos sobre educación en calidad.	El personal es capaz de revisar los avances y medir las desviaciones contra lo planeado, así como tomar medidas que permitan reducir la diferencia. Objetivos orientados a la mejora de procesos y productos	Se tienen programas y presupuestos con responsabilidades asignados y fechas. Cada uno contiene objetivos, metas y resultados medibles, con procedimientos para revisar avances y corregir desviaciones.
Total de puntos: 30	(6)	(12)	(18)	(24)	(30)
6.0 Administración y Mejora de Procesos					
6.1 Diseño de Productos, Servicios y Procesos	Existen y se cumplen litructuras proporcionadas por los proveedores de tecnología. Se depende de artesananos conocimientos.	Se conocen las causas de rendimiento, calidad, confiabilidad. Hay control de inventarios y programa de producción separados, congruentes con las capacidades y habilidades de los equipos. Hay manuales y procedimientos documentados en la compañía	Programas permanentes para eliminar fallas via análisis de causa-efecto. Sistemas homologados de reducción de inventarios. Se ha definido qué tecnología comprar y se adquiere de varios proveedores en competencia. Se aplica KAN BAN a los procesos productivos.	Existe un análisis sistemático de costos y de sus fuentes en producción/tecnológica. Se adaptan tecnologías exitosas en otras partes adquiriendo sólo componentes. Se valida lo congruente con el EMAP. Los productos y procesos están diseñados para satisfacer a los clientes.	Control estadístico de procesos. Optimización continua por sugerencias. Ingeniería (ABM). Hay esfuerzo sistemático de innovación basado en el conocimiento del valor en uso del cliente
Total de puntos: 30	(6)	(12)	(18)	(24)	(30)
6.2 Procesos Clave	Define con claridad cuáles son los procesos que impactan directamente en la satisfacción de las expectativas del cliente, tanto en la producción como en la entrega y uso del producto.	Actualiza / redefine los procesos / servicios para facilitar los procesos y la consecuente satisfacción del cliente	Desarrolla programas de inversión orientados a detectar oportunidades en la eficiencia y eficacia de los procesos clave. (Ingeniería)	Promueve la participación interdepartamental para la mejora de los procesos clave. Evalúa y audita periódicamente los resultados de los equipos de desarrollo de procesos	Incorpora en sus procesos control y operativos, el diseño, control y evoluciones permanentes de manera sistemática para su mejora continua basada en los clientes
Total de puntos: 30	(6)	(12)	(18)	(24)	(30)
6.3 Procesos en las Áreas de Apoyo	Establece indicadores para medir la eficacia y la efectividad de los procesos en las áreas de apoyo	Establece un sistema de aseguramiento de la calidad en los procesos, así como métodos para detectar oportunidades de mejora	Incorpora a las áreas de apoyo al proceso de entrega al cliente para incorporarlas en el compromiso de entrega de valor superior	Establece un sistema de seguimiento y control interno para garantizar la coordinación entre los procesos clave y los procesos en las áreas de apoyo	Incorpora sistemas de medición que identifiquen la participación de las áreas de apoyo en la creación de un valor superior en la calidad hacia el cliente
Total de puntos: 20	(4)	(8)	(12)	(16)	(20)
6.4 Proveedores	Establece un sistema de especificaciones de productos, lo da a conocer a sus proveedores y exige su cumplimiento.	Proporciona información a sus proveedores sobre las áreas de oportunidad en la calidad de sus productos/servicios	Establece un sistema de evaluación y retroalimentación con sus proveedores para mejorar la efectividad de sus prácticas	Desarrolla programas conjuntos con sus proveedores para la mejora de la calidad de sus procesos	Asigna recursos (asesoría, tecnología, instalaciones), para el desarrollo continuo de los proveedores
Total de puntos: 20	(4)	(8)	(12)	(16)	(20)

GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN

Categoría/Tema	NIVEL I	NIVEL II	NIVEL III	NIVEL IV	NIVEL V
7.0 Impacto en la Sociedad					
7.1 Preservación de Ecosistemas	Incorpora en sus políticas la necesidad de contribuir con los ecosistemas y comunica al personal las prácticas necesarias para ello. (6)	Realiza acciones para que, de acuerdo con su giro, se reduzca el impacto de sus actividades en el ecosistema. (12)	Desarrolla campañas internas de concientización personal hacia la preservación del ecosistema. (10)	Reconoce y refuerza las acciones realizadas por su personal que contribuyen a la preservación del ecosistema. (24)	Estimula las conductas que, además de conservar, mejoran las condiciones ecológicas, tanto en el exterior de las instalaciones como en su interior. (30)
Total de puntos: 30	(6)	(12)	(10)	(24)	(30)
7.2 Promoción de la Cultura de Calidad en la Comunidad	Participa activamente en las campañas ecológicas promovidas en la comunidad. (4)	Permite la involucración del personal en acciones de apoyo a los ecosistemas y publica la cultura ecológica de la empresa. (8)	Prepara a su personal para que sean difusores de la cultura ecológica en sus ambientes sociales. (12)	Diseña campañas de promoción de la cultura ecológica en su entorno social. (16)	Permite y reconoce a los integrantes de la comunidad que realizan acciones en favor de la preservación de los ecosistemas. (20)
Total de puntos: 20	(4)	(8)	(12)	(16)	(20)
8.0 Resultados: Valor Creado					
8.1 Por Mejora de Productos y Servicios					
Total de puntos: 60	(12)	(24)	(36)	(48)	(60)
8.2 Por Mejora de Procesos de Productividad					
Total de puntos: 60	(12)	(24)	(36)	(48)	(60)
8.3 Para el Personal					
Total de puntos: 60	(12)	(24)	(36)	(48)	(60)
8.4 Para los Accionistas o la Institución					
Total de puntos: 60	(12)	(24)	(36)	(48)	(60)
8.5 Para los Clientes					
Total de puntos: 60	(12)	(24)	(36)	(48)	(60)

HOJA DE CONTROL DE ACCIONES PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD

AREA DE OPORTUNIDAD	Nº	Resultado de Autoevaluación	Fecha	Acciones concretas para incrementar la calidad del factor	Responsable	Fecha límite para eval. de resultados

GUIA DE AUTOEVALUACIÓN

Categoría / Tema	Nivel I	Nivel II	Nivel III	Nivel IV	Nivel V
1.0 Calidad Centrada en dar Valor Superior a los Clientes					
1.1 Conocimiento Profundo de Mercados y Clientes	Conoce a los clientes internos y externos, así como a los competidores	Conoce el valor en uso para el cliente y sus necesidades cuantificadas, así como el % de cada competidor. Tiene un sistema de manejo de quejas	Demanda cuantificada. Cadena de distribución. Integra las sugerencias de los clientes y vendedores, quienes conocen 5 atributos de cada producto y de cada cliente. (48)	Demanda proyectada a 3 años. Registro y uso de información de clientes perdidos. Congruencia EM/HP. Se asignan objetivos por línea de negocio. (64)	Encuestas de satisfacción. Esfuerzo de diferenciación. Capacidad de innovación. Planeación conjunta con clientes y aliados estratégicos. (80)
Total de puntos: 80	(16)	(32)	(48)	(64)	(80)
1.2 Administración de la Relación y Servicio a Clientes	Conoce las expectativas de sus clientes en valor de uso, ofrece información básica sobre sus productos/servicios. Le interesan sugerencias para mejorar. (14)	Estimula al personal a establecer un contacto personalizado con los clientes y llevar registros e indicadores de la relación. Entrena al personal que tiene contacto con los clientes. (28)	Visita a los clientes por solicitud de ellos. Registra sus necesidades y establece un plan de acción para satisfacerlas. Desarrolla programas para mejorar las habilidades de escucha. (42)	Mantiene un sistema de visitas, llamadas y controles con los clientes. Define estándares de servicio y vigila su cumplimiento. (56)	Cumple la totalidad de las expectativas, tanto tangibles como intangibles, de los clientes. Mantiene un seguimiento a las transacciones para anticipar y resolver problemas. (70)
Total de puntos: 70	(14)	(28)	(42)	(56)	(70)
1.3 Medición del Valor Creado para los Clientes	Defiende el grado de satisfacción de sus clientes por la ausencia de quejas o por los comentarios directos de ellos. (10)	Lleva un registro de pérdida y ganancia de clientes, que muestra las razones de su decisión. Establece un procedimiento para medir la satisfacción de sus clientes e identificar como añadir valor a sus operaciones. (20)	Tiene un sistema de medición de la satisfacción de los clientes y adición de valor objetivo y válido, segmentado por grupos de clientes. Esta información es usada periódicamente por el personal. (30)	Mantiene un sistema de comunicación con los clientes para conocer el grado actual de satisfacción y anticipar futuras oportunidades. (40)	Ejecuta periódicamente estudios comparativos para ubicar su nivel en el grado de satisfacción de los clientes comparado con la competencia y los mejores de su clase. (50)
Total de puntos: 50	(10)	(20)	(30)	(40)	(50)
2.0 Liderazgo					
2.1 Liderazgo Mediante el Ejemplo	Define la importancia de la calidad en sus planes y fomenta la incorporación del personal en los procesos de mejora. (10)	Invita a los mandos medios a participar activamente y a comprometer al personal en las acciones de mejora de cada departamento. (20)	Tiene una conducta inspiradora para fomentar las acciones y procesos de calidad en la empresa. Reconoce y reitera los cambios significativos de actitud de su personal. (30)	Establece una estructura y un sistema de dirección por calidad entendido y aceptado por todo el personal. Su planeación estratégica refleja su interés hacia la calidad. (40)	Comunica y modela el proceso de calidad como una estrategia de largo plazo. Permite la participación de los colaboradores en el desarrollo de la calidad. (50)
Total de puntos: 50	(10)	(20)	(30)	(40)	(50)
2.2 Cultura de Calidad	Existe una definición de valores congruentes con los principios y valores de El Premio Nacional de Calidad y el Modelo de Dirección por Calidad. (12)	Se comenta con los empleados estos valores, formalmente, por lo menos una vez al año. (24)	La definición de valores está documentada y se comunica a todos los empleados, clientes y proveedores. (36)	Se verifica frecuentemente que tanto empleados como proveedores / clientes conozcan y sientan los valores de la empresa. (48)	Se perciben los valores en la actuación diaria del personal. (60)
Total de puntos: 60	(12)	(24)	(36)	(48)	(60)

EMA - Especificación Mínima Aceptada HP - Habilidad de Proceso

Categoría / Tema	Nivel I	Nivel II	Nivel III	Nivel IV	Nivel V
3.0 Desarrollo del Personal con Enfoque de Calidad					
3.1 Sistemas de Trabajo de Alto Desempeño	Se permite la iniciativa y se escuchan ideas que promuevan el logro de objetivos de mejora de calidad. Para cada puesto hay una descripción que incluye la forma para participar en mejoras dentro de la misma área. (12)	Hay comunicación de gerencia a línea y el personal participa en mejoras de distintas áreas	Hay comunicación de línea a gerencia y el personal participa en proyectos de mejora hacia clientes y proveedores. Existe mejora continua e indicadores clave de gestión	Existen equipos de mejora reconocidos por el grado de involucramiento y por los resultados producidos. Existe una política de innovación sistemática. (48)	Los equipos se constituyen en autogestionados con multi-habilidad en sus integrantes. Se forman células de trabajo. Se reconoce al personal por la calidad. (60)
Total de puntos: 60	(12)	(24)	(30)	(48)	(60)
3.2 Educación y Desarrollo	Las personas conocen sus tareas y responsabilidades. Hay procedimientos, normas y especificaciones conocidas. (6)	Todos conocen el propósito de la empresa. Los conocimientos del personal se revisan y auditan, impartándose los cursos que se definen como necesarios. Se establece un programa de capacitación en el trabajo. (12)	Todos conocen sus objetivos. Se busca el autodesarrollo. Los conocimientos se actualizan sistemáticamente. Los procedimientos son leídos y estudiados por la gente. Hay clubes tecnológicos. (18)	Existen planes de carrera. Cada persona es responsable de revisar un método y procedimiento. Se conocen y aplican el CEP y las herramientas de calidad. (24)	Se dedica tiempo al desarrollo personal y del conocimiento general y administrativo. Se practica la "administración para todos". Se conoce y aplica el modelo de El Premio Nacional de Calidad. (30)
Total de puntos: 30	(6)	(12)	(18)	(24)	(30)
3.3 Calidad de Vida en el Trabajo	Se distingue entre seguridad industrial, seguridad externa y seguridad ambiental. Se atienden las quejas del personal cuando se presentan	Existen comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene. Se atienden quejas sobre calidad interna y externa. Se llevan controles de rotación y ausentismo. Se previenen quejas mediante sistemas de compensación justos y alineados. (12)	Las Comisiones Mixtas marcan condiciones indeseables y se de seguimiento a su corrección. Se siguen las bases de ISO 9000. Se realizan comparaciones con empresas del ramo y de la localidad	Las Comisiones Mixtas trabajan para corregir las situaciones indeseables. Se siguen las bases de ISO 14000. Se toman medidas para disminuir la rotación y el ausentismo, así como para incrementar la satisfacción en el trabajo. (24)	Hay equipos de mejora continua trabajando en la seguridad. Se anticipan condiciones laborales privilegiadas. Existe innovación en la compensación. (30)
Total de puntos: 30	(6)	(12)	(18)	(24)	(30)
4.0 Administración de la Información					
4.1 Diseño de los Sistemas de Información	Contabilidad oportuna y confiable. Costos estimados independientes de la contabilidad. Sistemas informales de información sobre clientes, productos, proveedores y personal. (4)	Componentes directos e indirectos de costos reales. Existen algunos sistemas formales de información	Existen sistemas sólidos para asegurar la consistencia, actualización y confiabilidad de la información interna. Uso amplio de computadoras donde es requerido. (12)	Existen comparaciones sobre costos indicadores clave de desempeño. ROAT por cliente, por producto y por línea de negocio. (16)	Existen bases de datos confiables, consistentes y actualizadas sobre clientes, personal, productos, procesos, tecnología e información referencial de líderes y competencia. (20)
Total de puntos: 20	(4)	(8)	(12)	(16)	(20)
4.2 Análisis de los Datos y de la Información	El manejo de los datos es confidencial. Su uso se limita para comentarios durante las reuniones efectivas. (4)	Cualquier persona con influencia sobre los resultados puede tener acceso a la información. Análisis de capacidades no utilizadas y disponibles. (8)	Asignación de responsabilidades individuales de reducción de costos. Asignación de activos fijos y de capital de trabajo a línea de negocio y/o cliente. (12)	Análisis de contribución marginal individual. La información está relacionada con los objetivos y estrategias, y es usada y analizada por todos. (16)	Valor en uso. Administración de flujos de efectivo. Se cuenta con la información que se requiere, donde se necesita y a tiempo real, para toma de decisiones de la organización. (20)
Total de puntos: 20	(4)	(8)	(12)	(16)	(20)

GUIA DE AUTOEVALUACION

Categoría / Tema	Nivel I	Nivel II	Nivel III	Nivel IV	Nivel V
5.0 Planeación					
5.1 Planeación Estratégica	Realizan por lo menos una vez al año un objeograma.	Los objetivos son claros y congruentes con la empresa. Participan los colaboradores directos en la definición del objeograma.	El objeograma es definido y sometido a discusión con todos aquellos que puedan influir su realización.	Los objetivos generales incorporan en forma sistemática a los objetivos de cada sector/departamento.	Los objetivos son revisados y evaluados periódicamente. Influyen directamente en el desarrollo del personal.
Total de puntos: 30	(6)	(12)	(18)	(24)	(30)
5.2 Planeación Operativa					
	El objeograma es traducido a planes operativos de la organización y de sus departamentos o áreas	Cada departamento relaciona sus objetivos específicos, programas y presupuestos con las necesidades de sus clientes, tanto internos como externos. Se incluyen conceptos de calidad.	Se realiza una medición de avance de los proyectos y objetivos en forma sistemática, cerciorándose de la satisfacción de los compromisos con objetivos sobre educación en calidad. Procesos y Productos orientados a la mejora de procesos.	El personal es capaz de revisar los avances y deducir las asignaciones contra lo planeado, así como tomar medidas que permitan reducir la diferencia. Objetivos orientados a la mejora de procesos.	Se tienen programas y presupuestos con responsables asignados y fechas. Cada uno contiene objetivos, metas y resultados medibles, con procedimientos para revisar avances y corregir desviaciones.
Total de puntos: 30	(6)	(12)	(18)	(24)	(30)
6.0 Administración y Mejora de Procesos					
6.1 Diseño de Productos, Servicios y Procesos	Existen y se cumplen instrucciones proporcionadas por los proveedores de tecnología. Se depende de artesanos conocedores	Se conocen las causas de rendimiento, calidad, contabilidad. Hay control de inventarios y programa de producción separados, congruentes con las capacidades y habilidades de los equipos. Hay manuales y procedimientos documentados en la compañía.	Programas permanentes para eliminar fallas vía análisis de causa-efecto. Sistemas homologados de reducción de inventarios. Se ha definido que tecnología comprar y se adquiere de varios proveedores en competencia. Se aplica KAN BAN a los procesos productivos.	Existe un análisis sistemático de costos y de sus fuentes en producción/tecnológica. Se adaptan tecnologías exitosas en otras partes adquiriendo sólo componentes. Se valida la congruencia EM/HP. Los productos y procesos están diseñados para satisfacer a los clientes.	Control estadístico de procesos. Optimización continua por sugerencias. Reingeniería (ABM). Hay esfuerzo sistemático de innovación basado en el conocimiento del valor en uso del cliente.
Total de puntos: 30	(6)	(12)	(18)	(24)	(30)
6.2 Procesos Clave					
	Define con claridad cuales son los procesos que impactan directamente en la satisfacción de las expectativas del cliente, tanto en la producción como en la entrega y uso del producto.	Actualiza / rediseña los productos/servicios para facilitar los procesos y la consecuente satisfacción del cliente.	Desarrolla Programas de investigación orientados a detectar oportunidades en la eficiencia y eficacia de los procesos clave (Reingeniería).	Promueve la participación interdepartamental para la mejora de los procesos clave. Evalúa y audita periódicamente los resultados de los equipos de rediseño de procesos.	Incorpora en sus procesos clave y operativos, el diseño, control y evoluciones permanentes de manera sistemática para su mejora continua basada en los clientes.
Total de puntos: 30	(6)	(12)	(18)	(24)	(30)
6.3 Procesos en las Áreas de Apoyo					
	Establece indicadores para medir la eficacia y la efectividad de los procesos en las áreas de apoyo.	Establece un sistema de aseguramiento de la calidad en estos procesos, así como métodos para detectar oportunidades de mejora.	Incorpora a las áreas de apoyo al proceso de entrega al cliente para incorporarlos en el compromiso de entrega de valor superior.	Establece un sistema de seguimiento y control interno entre los procesos clave y los procesos en las áreas de apoyo.	Incorpora sistemas de medición que identifiquen la participación de las áreas de apoyo en la creación de un valor superior en la calidad hacia el cliente.
Total de puntos: 20	(4)	(8)	(12)	(16)	(20)
6.4 Proveedores					
	Establece un sistema de especificaciones de productos, lo da a conocer a sus proveedores y exige su cumplimiento.	Proporciona información a sus proveedores sobre las áreas de oportunidad en la calidad de sus productos/servicios.	Establece un sistema de evaluación y retroalimentación con sus proveedores para mejorar la efectividad de sus prácticas.	Desarrolla programas conjuntos con sus proveedores para la mejora de la calidad de sus procesos.	Asigna recursos (asesoría, tecnología, instalaciones), para el desarrollo continuo de los proveedores.
Total de puntos: 20	(4)	(8)	(12)	(16)	(20)

Objetograma - Relación de objetivos de personal - ABM - Actividades Basadas en la Mejora

GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN

Categoría / Tema	Nivel I	Nivel II	Nivel III	Nivel IV	Nivel V
7.0 Impacto en la Sociedad					
7.1 Preservación de Ecosistemas	Incorpora en sus políticas la necesidad de contribuir con los ecosistemas y comunica al personal las prácticas necesarias para ello. (6)	Realiza acciones para que, de acuerdo con su giro, se reduzca el impacto de sus actividades en el ecosistema. (12)	Desarrolla campañas internas de concientización personal hacia la preservación del ecosistema. (18)	Reconoce y refuerza las acciones realizadas por su personal que contribuye a la preservación del ecosistema. (24)	Estimula las conductas que, además de conservar, mejoran las condiciones ecológicas, tanto en el exterior de las instalaciones como en su interior. (30)
Total de puntos: 30	(6)	(12)	(18)	(24)	(30)
7.2 Promoción de la Cultura de Calidad en la Comunidad	Participa activamente en las campañas ecológicas promovidas en la comunidad (4)	Permite la involucración del personal en acciones de apoyo a los ecosistemas y publica la cultura ecológica de la empresa (8)	Prepara a su personal para que sean difusores de la cultura de calidad y ecología en sus ambientes sociales. (12)	Disiñta campañas de promoción de la cultura ecológica y de calidad en su entorno social. (16)	Premia y reconoce a los integrantes de la comunidad que realizan acciones a favor de la calidad y la preservación de los ecosistemas (20)
Total de puntos: 20	(4)	(8)	(12)	(16)	(20)
8.0 Resultados. Valor Creado					
8.1 Por Mejora de Productos y Servicios					
Total de puntos: 60					
8.2 Por Mejora de Procesos de Productividad					
Total de puntos: 60					
8.3 Para el Personal					
Total de puntos: 60					
8.4 Para los Accionistas o la Institución					
Total de puntos: 60					
8.5 Para los Clientes					
Total de puntos: 60					

Anotar en los espacios en blanco los resultados de los indicadores que tiene sobre cada tema (columna izquierda) de acuerdo con lo que se solicita para ese tema en cada nivel.

EL SIGUIENTE CUESTIONARIO TIENE COMO OBJETIVO CONOCER SU
OPINIÓN SOBRE LA GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN.

FAVOR DE LEER CUIDADOSAMENTE Y CONTESTAR MARCANDO LA
RESPUESTA ACORDE A LO QUE OPINA Y/O ESCRIBIR LO QUE SE
PIDE.

NOMBRE: _____ SEXO: _____

PUESTO: _____

EDAD: _____ EXPERIENCIA: _____ PROFESIÓN: _____

1.- ¿PARA USTED, QUÉ ES CALIDAD?

ES UNA CORRIENTE FILOSÓFICA ()
ES UN CONJUNTO DE CUALIDADES DEL PRODUCTO ()
ES UNA CULTURA ()
ES PERFECCIÓN EN EL SERVICIO ()
ES LOGRAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE ()
TODAS LAS ANTERIORES ()
OTRO _____

2.- ¿HA TENIDO CONOCIMIENTOS SOBRE ASPECTOS Y MÉTODOS QUE
ORIENTEN A LOGRAR LA CALIDAD?

SI _____ NO _____

¿CUÁL? _____

3.- SI HA APLICADO ALGÚN MÉTODO, ¿QUÉ RESULTADOS HA
OBTENIDO?

SATISFACTORIOS () NO SATISFACTORIOS ()

LOS CUALES HAN SIDO:

NINGUNOS _____ POCOS _____ ALGUNOS _____ MUCHOS _____

4.- ¿CONOCE EL MODELO DE DIRECCIÓN POR CALIDAD TOTAL ?

SI _____ NO _____

5.- ¿ POR CUÁL MEDIO SE ENTERÓ DEL MODELO DE DIRECCIÓN POR CALIDAD TOTAL ?

POR UN AMIGO ()
POR UN ANUNCIO PUBLICITARIO ()
POR INVITACIÓN DIRECTA ()
OTRO MEDIO ()

¿CUÁL? _____

PREGUNTAS DE FORMA

6.- SEÑALE LAS CARACTERÍSTICAS DEL CUADRÍPTICO QUE LE PAREZCAN QUE ÉSTE PRESENTA:

AGRADABLE	()	DESAGRADABLE	()
MANEJABLE	()	ESTORBOSO	()
NOVEDOSO	()	RUTINARIO	()
AMPLIO	()	CONCRETO	()
ATRACTIVO	()	ABURRIDO	()

7.- LA INFORMACIÓN DEL CUADRÍPTICO SE PRESENTA CON:

MUCHAS PALABRAS	()	MUCHOS CUADROS	()
POCAS PALABRAS	()	POCOS CUADROS	()
SUFICIENTES PALABRAS	()	SUFICIENTES CUADROS	()

8.- LAS LETRAS PARA SU LECTURA SON:

MUY PEQUEÑAS () PEQUEÑAS () DE BUEN TAMAÑO () GRANDES ()

9.- LA REDACCIÓN ES:

EXPLÍCITA	SI__	NO__	TIENE MUCHO CONTENIDO	SI__	NO__
COHERENTE	SI__	NO__	TIENE POCO CONTENIDO	SI__	NO__
ENTENDIBLE	SI__	NO__	SUFICIENTE CONTENIDO	SI__	NO__

¿POR QUÉ? _____

PREGUNTAS DE CONTENIDO

10.- ¿LA INTRODUCCIÓN DE LA GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN SATISFACE TODAS SUS DUDAS SOBRE SU APLICACIÓN Y UTILIDAD ?

SI__ NO__

¿QUÉ NO ENTENDIÓ Y POR QUÉ? _____

11.- LAS INSTRUCCIONES SON:

CONFUSAS	()	CLARAS	()
AMBIGUAS	()	EXPLÍCITAS	()
INCOMPLETAS	()	ENTENDIBLES	()
REDUNDANTES	()	EXPLICATIVAS	()

OTRO _____

12.- LA INFORMACIÓN ES:

DEMASIADA __ POCA__ SUFICIENTE__ INSUFICIENTE__

13.- ¿LAS CATEGORÍAS ABARCAN LA TOTALIDAD DE LAS FUNCIONES DE LA EMPRESA?

SI__ NO__

¿POR QUÉ? _____

14.- ¿CREE NECESARIO:

OMITIR UNA CATEGORÍA? SI ___ NO ___

¿CUÁL? _____

¿POR QUÉ? _____

AGREGAR OTRA CATEGORÍA O CONCEPTO? SI ___ NO ___

¿CUÁL? _____

¿POR QUÉ? _____

MODIFICAR EL ORDEN DE IMPORTANCIA? SI ___ NO ___

¿POR QUÉ? _____

MENCIONE COMO LE GUSTARÍA QUE QUEDARA EL ORDEN DE IMPORTANCIA

15.- ¿QUÉ CATEGORÍA(S) SE RELACIONA(N) MÁS CON SU ÁREA?

- 1.0 CALIDAD CENTRADA EN DAR VALOR SUP. LOS CLIENTES ()
- 2.0 LIDERAZGO ()
- 3.0 DESARROLLO DEL PERSONAL CON ENFOQUE DE CALIDAD ()
- 4.0 ADMINISTRACIÓN DE LA INFORMACIÓN ()
- 5.0 PLANEACIÓN ()
- 6.0 ADMINISTRACIÓN Y MEJORA DE PROCESOS ()
- 7.0 IMPACTO EN LA SOCIEDAD ()
- 8.0 RESULTADOS: VALOR CREADO ()

16.- LOS NIVELES CORRESPONDIENTES A LA(S) CATEGORÍA(S) SEÑALADA(S) MENCIONAN ACTIVIDADES QUE TIENEN:

BASTANTE RELACIÓN CON SU TRABAJO (UN 75% O MAS) ()

RELACIÓN CON SU TRABAJO (ENTRE UN 50% Y 60%) ()

POCA RELACIÓN CON SU TRABAJO (UN 30% O MENOS) ()

NINGUNA RELACIÓN CON SU TRABAJO ()

¿POR QUÉ? _____

17.- ¿LOS NIVELES TIENEN SECUENCIA LÓGICA?

SI ___ NO ___

¿POR QUÉ? _____

18.- ¿LOS NIVELES SON EN PORCENTAJE :

PRÁCTICOS _____ TEÓRICOS _____

REALIZABLES _____ NO REALIZABLES _____

REALISTAS _____ IRREALISTAS _____

RETADORES _____ NO RETADORES _____

OBJETIVOS _____ SUBJETIVOS _____

PRECISOS _____ REDUNDANTES _____

AMBICIOSOS _____ CONFORMISTAS _____

19.- ¿NOTA LA DIFERENCIA ENTRE UN NIVEL Y OTRO?

SI _____ NO _____

¿POR QUÉ? _____

20.- SI CONSIDERA QUE EXISTE DIFERENCIA ENTRE NIVELES, ESTOS SON:

REPRESENTATIVOS _____ NO REPRESENTATIVOS _____

SIGNIFICATIVOS _____ POCO IMPORTANTES _____

REALES _____ FICTICIOS _____

CLAROS _____ CONFUSOS _____

¿POR QUÉ? _____

21.- ¿CAMBIARÍA LOS NIVELES DE LA SECUENCIA DEL CUADRÍPTICO?

SI _____ NO _____

¿POR QUÉ? _____

22.- ¿ALGÚN NIVEL ESTÁ MAL SITUADO?

SI _____ NO _____

¿CUÁL? _____

23.- ¿EN DÓNDE LO UBICARÍA?

AL PRINCIPIO ()

AL FINAL ()

EN MEDIO ()

24.-

¿AÑADIRÍA UN NIVEL MÁS?

SI _____ NO _____ ¿CUÁL? _____

¿POR QUÉ? _____

¿ELIMINARÍA UN NIVEL?

SI _____ NO _____

¿CUÁL? _____

¿POR QUÉ? _____

25.- ¿EXISTEN FRASES O PALABRAS QUE NO SE ENTIENDEN?

SI _____ NO _____

¿CUÁLES? _____

26.- LOS PUNTOS QUE MANEJA EN GENERAL EL CUADRÍPTICO SON:

	SI	NO	¿POR QUÉ?
REPRESENTATIVOS	___	___	_____
APLICABLES	___	___	_____
ALCANZABLES	___	___	_____
EXAGERADOS	___	___	_____
MODESTOS	___	___	_____
RELEVANTES	___	___	_____
POSIBLES	___	___	_____
IMPOSIBLES	___	___	_____
REALES	___	___	_____
IRREALES	___	___	_____
MUY ESTRUCTURADOS	___	___	_____
SENCILLOS	___	___	_____
COMPRESIBLES	___	___	_____
INCOMPRESIBLES	___	___	_____

27.-¿QUÉ FACTORES CONSIDERA QUE INFLUYERON EN SU RESPUESTA ANTERIOR?

FACTORES DE:

	BUENA	REGULAR	MALA
COMPRESIÓN DEL CUADRÍPTICO	()	()	()
ACTITUD DE LA GENTE	()	()	()
COMUNICACIÓN	()	()	()
SITUACIÓN LABORAL	()	()	()
SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	()	()	()

OTRO _____

28.- EL CUADRÍPTICO LE PARECE:

CLARO ()	CONFUSO ()
PRECISO ()	AMBIGUO ()
ATRACTIVO ()	ABURRIDO ()
PRÁCTICO ()	HIPOTÉTICO ()

29.- EL CUADRÍPTICO LE PARECE QUE ES:

UNA HERRAMIENTA DE TRABAJO	()
UN MECANISMO DE CONTROL	()
UN MANUAL DE ACCIÓN	()
UN MEDIO MOTIVADOR	()
UN INSTRUMENTO DE PLANEACIÓN	()
UN FACTOR GENERADOR DE CAMBIO	()

OTRO _____

¿POR QUÉ? _____

30.- ¿LO CONSIDERA ÚTIL? SI _____ NO _____

¿POR QUÉ? _____

31.--¿APLICARÍA EL MODELO DE DIRECCIÓN POR CALIDAD TOTAL?

SI__ NO__

¿POR QUÉ? _____

32.-- DE APLICAR EL MODELO DE DIRECCIÓN POR CALIDAD TOTAL:

LO HARÍA TAL CUAL ()

LO ADECUARÍA SEGÚN SE NECESITE ()

CREARÍA UNA MODIFICACIÓN ()

RETOMARÍA SOLO LO QUE ME INTERESA ()

¿POR QUÉ? _____

COMENTARIOS _____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

TABLA GENERAL DE RESPUESTAS DE LA ENCUESTA PARA CONOCER EL GRADO DE COMPRENSIÓN Y UTILIDAD DE LA GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN DEL MODELO DE DIRECCIÓN POR CALIDAD TOTAL.

Nº	PROFESIÓN/PUESTO	SEXO	EDAD	AÑOS EXP.	CONSIDERA A LA CALIDAD COMO:					LOS CONOCIMIENTOS SOBRE CALIDAD		
					FILOSOFÍA	CUALIDADES DEL PRODUCTO	CULTURA	PERFECCION EN EL SERVICIO	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	TODAS	AL APLICARSE FUERON SATISFACTORIOS	AL APLICARSE NO FUERON SATISFACTORIOS
1	CONTADURÍA GTE. ADMVO.	M	33	10			1				1	
2	ADMÓN. GTE. VIAS.	M	31	10			1				1	
3	COMUNICACIÓN OPERACIONES GTE. DESARROLLO TECNOLÓGICO Y ASISTENTE.	M	29	2					1			1
4	INGENIERÍA	M	25	2		1	1	1	1		1	

TABLA GENERAL DE RESPUESTAS DE LA ENCUESTA PARA CONOCER EL GRADO DE COMPRENSIÓN Y UTILIDAD DE LA GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN DEL MODELO DE DIRECCIÓN POR CALIDAD TOTAL.

Nº.	PROFESIÓN/PUESTO	SEXO	EDAD	AÑOS EXP.	CARACTERÍSTICAS DEL CUADRIPTICO										LA INFORM. SE PRESENTA CON:					LAS LETRAS SON:				
					AGRADABLE	MANEJABLE	NOVEDOSO	AMPLIO	ATRACTIVO	DESAGRADABLE	ESTORBOSO	RUTINARIO	CONCRETO	ABURRIDO	POCAS PALABRAS	SUFICIENTES PALABRAS	MUCHOS CUADROS	POCOS CUADROS	SUFICIENTES CUADROS	MTY	PROENAS.	PROENAS.	BUEN TAMAÑO	GRANDES
1	CONTADURÍA	M	33	10	1	1	1	1	1				1			1			1			1		
2	ADMÓN.	M	31	10	1	1	1	1			1		1			1	1					1		
3	COMUNICACIÓN	M	29	2	1	1	1	1	1							1			1			1		
4	INGENIERÍA	M	25	2	1	1	1	1	1			1				1			1			1		

TABLA GENERAL DE RESPUESTAS DE LA ENCUESTA PARA CONOCER EL GRADO DE COMPRENSIÓN Y UTILIDAD DE LA GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN DEL MODELO DE DIRECCIÓN POR CALIDAD TOTAL.

No.	PROFESIÓN/PUESTO	SEXO	EDAD	AÑOS EXP.	LA REDACCIONES:												LA INTRODUCIÓN.	
					EXPLÍCITA	COHERENTE	ENTENDIBLE	MUCHO CONTENIDO	POCO CONTENIDO	SUFICIENTE CONTENIDO	SATISFACE DUDAS	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1	CONTADURÍA	M	33	10	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
					1	1	1			1			1					
2	ADMÓN.	M	31	10	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
					1	1	1			1			1			1		
3	COMUNICACIÓN	M	29	2	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
					1	1	1		1			1				1		
4	INGENIERÍA	M	25	2	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
					1	1	1			1		1			1			

TABLA GENERAL DE RESPUESTAS DE LA ENCUESTA PARA CONOCER EL GRADO DE COMPRENSIÓN Y UTILIDAD DE LA GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN DEL MODELO DE DIRECCIÓN POR CALIDAD TOTAL.

Nº	PROFESIÓN/PUESTO	LAS INSTRUCCIONES SON:										LAS CATEGORÍAS		ES NECESARIO:						
		CONFUSAS	CLARAS	AMBIGUAS	EXPLÍCITAS	INCOMPLETAS	ENTENDIBLES	REDUNDANTES	EXPLICATIVAS	SUFICIENTE	INSUFICIENTE	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	CONTADURÍA	GTE.			1	1						1			1				1	
		ADMVO.																		
2	ADMÓN.	GTE.		1															1	
		VTAS.																		
3	COMUNICACIÓN	GTE.					1													
		OPERACIONES																		
4	INGENIERÍA	GTE. DESARROLLO																		
		TECNOLÓGICO Y ASISTENTE.		1																

TABLA GENERAL DE RESPUESTAS DE LA ENCUESTA PARA CONOCER EL GRADO DE COMPRENSIÓN Y UTILIDAD DE LA GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN DEL MODELO DE DIRECCIÓN POR CALIDAD TOTAL.

Nº	PROFESIÓN/PUESTO	SEXO	EDAD	EXPERIENCIA	CATEGORÍAS QUE SE RELACIONAN MÁS CON SU ÁREA								LOS NIVELES TIENEN RELACIÓN CON SU ÁREA UN:			LOS NIVELES TIENEN SECUENCIA LÓGICA					
					1	2	3	4	5	6	7	8	75% O MÁS	ENTRE UN 50 Y 60%	30% O MENOS	0%	SI	NO			
1	CONTADURÍA	M	33	10																	
					GTE. ADMVO.			1	1	1											
2	ADMÓN.	M	31	10																	
					GTE. VTAS.			1	1	1	1	1	1	1							
3	COMUNICACIÓN	M	29	2																	
					GTE. OPERACIONES TECNOLÓGICO Y ASISTENTE.			1	1	1											
4	INGENIERÍA	M	25	2																	
					GTE. DESARROLLO TECNOLÓGICO Y ASISTENTE.																

TABLA GENERAL DE RESPUESTAS DE LA ENCUESTA PARA CONOCER EL GRADO DE COMPRENSIÓN Y UTILIDAD DE LA GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN DEL MODELO DE DIRECCIÓN POR CALIDAD TOTAL.

No.	PROFESIÓN/PUESTO	SEXO	EDAD	AÑOS EXP.	LOS NIVELES SON EN PORCENTAJE:																				
					PRACTICOS	TEÓRICOS	REALIZABLES	NO REALIZABLES	REALISTAS	NO REALISTAS	RETADORES	NO RETADORES	OBJETIVOS	SUBJETIVOS	PRECISOS	REDUNDANTES Y AMBIGUOS	AMBIGUOS	CONFORMISTAS							
1	CONTADURÍA GTE. ADMVO.	M	33	10	50	50	50	50	80	20	80	20	80	20	80	20	80	20	100						
2	ADMÓN. GTE. VIAS.	M	31	10	100		100		100		100		100		100		100		100		100		100		100
3	COMUNICACIÓN GTE. OPERACIONES GTE. DESARROLLO TECNOLÓGICO Y ASISTENTE.	M	29	2	70	30	90	10	80	20	100		100		100		100		100		100		100		100
4	INGENIERÍA	M	25	2	30	70	100		100		100		100		70	30	60	40	100		100		100		100

TABLA GENERAL DE RESPUESTAS DE LA ENCUESTA PARA CONOCER EL GRADO DE COMPRENSIÓN Y UTILIDAD DE LA GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN DEL MODELO DE DIRECCIÓN POR CALIDAD TOTAL.

No.	PROFESIÓN/PUESTO	SEXO	EDAD	AÑOS EXP.	NOTA LA DIFERENCIA ENTRE NIVELES.		LOS NIVELES SON:							CAMBIARÍA LA SECUENCIA DE LOS NIVELES										
					SI	NO	NO REPRESENTATIVOS	SIGNIFICATIVOS O IMPORTANTES	POCO IMPORTANTES	REALES	FICTICIOS	CLAROS	CONFUSOS	SI	NO									
1	GTE. CONTADURÍA	M	33	10				1			1													
	GTE. ADMVO.																							
	GTE. VTAS.	M	31	10							1													
3	GTE. OPERACIONES	M	29	2																				
	GTE. DESARROLLO TECNOLÓGICO Y ASISTENTE.	M	25	2																				
4	INGENIERÍA																							

TABLA GENERAL DE RESPUESTAS DE LA ENCUESTA PARA CONOCER EL GRADO DE COMPRENSIÓN Y UTILIDAD DE LA GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN DEL MODELO DE DIRECCIÓN POR CALIDAD TOTAL.

Nº.	PROFESIÓN/PUESTO	SEXO	EDAD	EJERCICIO	ESTÁ MAL SITUADO UN NIVEL.		AÑADIRÍA OTRO NIVEL MÁS		ELIMINARÍA ALGÚN NIVEL		HAY FRASES O PALABRAS QUE NO SE ENTENDEN.	
					SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
1	CONTADURÍA	M	33	10		1		1				
					GTE.							
2	ADMÓN.	M	31	10		1	1					
					GTE.							
3	COMUNICACIÓN	M	29	2		1		1				
					GTE.							
4	INGENIERÍA	M	25	2		1	1					
					GTE. DESARROLLO TECNOLÓGICO Y ASISTENTE.							

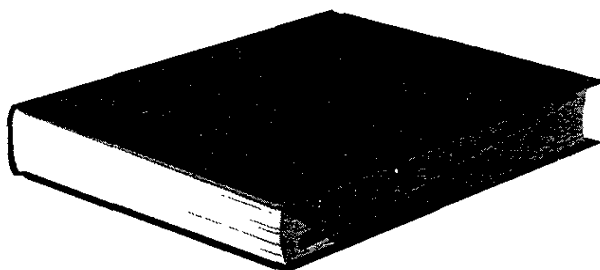
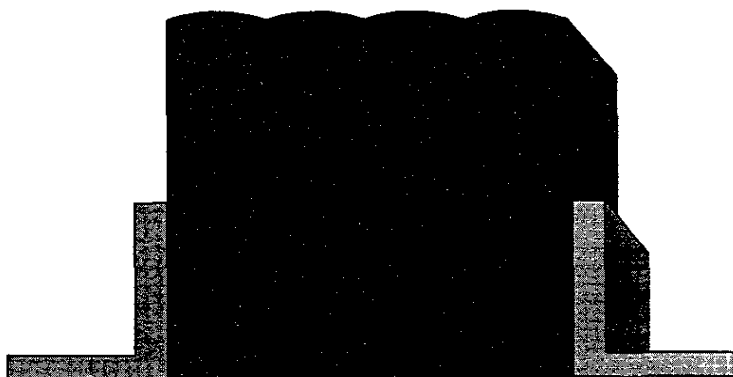
TABLA GENERAL DE RESPUESTAS DE LA ENCUESTA PARA CONOCER EL GRADO DE COMPRENSIÓN Y UTILIDAD DE LA GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN DEL MODELO DE DIRECCIÓN POR CALIDAD TOTAL.

No.	PROFESIÓN/PUESTO	SEXO	EDAD	AÑOS EXP.	FACTORES QUE INFLUYERON PARA LA RESPUESTA ANTERIOR											
					COMPRENSIÓN DEL CUADRANTE		ACTITUD DE LA GENTE		COMUNICACIÓN EN LA ORG.		SITUACIÓN LABORAL		SITUACIÓN DE LA ORG.			
					BUENA	REG MALA	BUENA	REG MALA	BUENA	REG MALA	BUENA	REG MALA	BUENA	REG MALA	BUENA	REG MALA
1	CONTADURÍA	M	33	10	1				1		1		1		1	
	CTE. ADMVO.															
	CTE.								1		1		1		1	
2	ADMÓN.	M	31	10	1											
	CTE. VTAS.															
	CTE.								1		1		1		1	
3	COMUNICACIÓN	M	29	2	1											
	OPERACIONES															
	CTE. DESARROLLO															
	TECNOLOGICO Y ASISTENTE.															
4	INGENIERÍA	M	25	2	1				1		1		1		1	

TABLA GENERAL DE RESPUESTAS DE LA ENCUESTA PARA CONOCER EL GRADO DE COMPRENSIÓN Y UTILIDAD DE LA GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN DEL MODELO DE DIRECCIÓN POR CALIDAD TOTAL.

Nº.	PROFESIÓN/PUESTO	SEXO	EDAD	AÑOS EXP.	CONSIDERA QUE EL CUADRÁTICO ES:								EL CUADRÁTICO SE PUEDE CONSIDERAR QUE ES:							ES ÚTIL:	APLICARÍA EL CUADRÁTICO:										
					CLARO	PRECISO	ATRACTIVO	PRÁCTICO	CONFUSO	AMBIGUO	ABURRIDO	HIPOTÉTICO	UNA HERRAMIENTA DE TRABAJO	UN MECANISMO DE CONTROL	UN MANUAL DE ACCIÓN	UN MEDIO MOTIVADOR	UN INSTRUMENTO DE PLANEACIÓN	UNA FACTOR GENERADOR DE CAMBIO	SI		NO	TAL CUAL	LO ADECUARÍA SEGÚN SE NECESITE	CREARÍA UNA MODIFICACIÓN PREVIA	RETOMARÍA SOLO LO QUE ME INTERESE						
1	CONTADURÍA GTE. ADMVO. GTE.	M	33	10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
2	ADMÓN. GTE. VIAS.	M	31	10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
3	COMUNICACIÓN GTE. OPERACIONES GTE. DESARROLLO TECNOLÓGICO Y ASISTENTE.	M	29	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	INGENIERÍA	M	25	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

BIBLIOGRAFÍA



Textos.

- ♦ Bennis, Warren. Desarrollo Organizacional. México, Fondo Editorial Interamericano, 1973. 104 p.
- ♦ Blake, Robert. R. El Modelo de Cuadro Organizacional GRID. México, Fondo Educativo Interamericano, 1973. 133 p.
- ♦ Camp, Robert. C. Benchmarking. La Búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente. México, Panorama Editorial, 1993. 336 p.
- ♦ Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. México, McGraw-Hill, 2da., ed. 1990. 687 p.
- ♦ Deming, Williams Edwards. Calidad Productividad y Competencia. Madrid, España, Díaz de Santos, 1989. 391p.
- ♦ Fea, Guglielmetti Ugo. Competitividad es Calidad Total. Barcelona, España, Alfaomega Marcombo. 2da., ed. 1995. 255 p.
- ♦ Ferrer, Pérez Luis. Guía Práctica de Desarrollo Organizacional. México, Trillas, 1979. 199 p.
- ♦ Gitlow, Howard. S. Planificando para la Calidad, la Productividad y una Posición Competitiva. México, Ventura Ediciones, S.A. de C.V., 1991. 175 p.
- ♦ Hernández, Sampieri Roberto. Metodología de la Investigación. México, McGraw-Hill, 1995. 505 p.
- ♦ Ishikawa, Kaoru. ¿Qué es el Control Total de Calidad? México, Norma, 1986. 209 p.
- ♦ Juran, JM. Juran y La Planificación para la Calidad. Madrid, España, Díaz de Santos, 1990. 299 p.
- ♦ Lawrence, Paul. R. Desarrollo de Organizaciones Diagnóstico y Acción. México, Fondo Educativo Interamericano, 1973. 113 p.
- ♦ MacDonald John. Calidad Global. La Nueva Cultura de la Administración. México, Panorama, 1993. 272 p.

- ♦ Margulies, Newton. Desarrollo Organizacional. México, Diana, 1974. 795 p.
- ♦ Morris, Daniel. Reingeniería. Cómo aplicarla con éxito en los negocios. Santafé Bogotá, Colombia, McGraw-Hill, 1994. 297 p.
- ♦ Münch, Lourdes. Más allá de la Excelencia y de la Calidad Total. México, Trillas, 1992. 205 p.
- ♦ Ohno, Taiichi. Sistema de Producción Toyota. Más allá de la producción a gran escala. Barcelona, España, Productivity. Ediciones Gestión 2000, 1991. 180 p.
- ♦ Rico, Rubén. R. Calidad Estratégica Total: Total Quality Management. Buenos Aires, Argentina, Ediciones Macchi, 1993. 211 p.
- ♦ Rothery, Brian. ISO 9000. México, Panorama Editorial, 2da., ed. 1993. 284 p.
- ♦ Rothery, Brian. ISO 14000, ISO 9000. México, Panorama Editorial, 1996. 290 p.
- ♦ Sherkenbach, William W. La Ruta Deming. A la Calidad y la Productividad Vías y Barreras. México, CECSA, 1992. 167 p.
- ♦ Wendell, L. French. Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las Ciencias de la Conducta para el Mejoramiento de la Organización. México, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. 5ta., ed. 1996. 375 p.
- ♦ Zorrilla, Arenas Santiago. Guía para Elaborar una Tesis. México, McGraw-Hill, 1996. 75 p.

Revistas.

- ♦ Boletín 6. Bases para la Instalación y Desarrollo de Aseguramiento de Calidad. México, Comisión de Calidad y Productividad Empresarial, IMCP. 1994. 45 p.
- ♦ Calidad Total. Perspectivas DOS/96. “El Premio Nacional de Calidad, Versión 1996-1999.” Joaquín Peón Escalante. México, FUNDAMECA y el PNC. 1996. 52 p.
- ♦ Calidad Total. Perspectivas UNO/97. “Modelo de Medición y Evaluación de la Gestión Gerencial.” José Giral Barnés. “Medición del Desempeño.” Luis Ramón Carazo. México, FUNDAMECA y el PNC. 1997. 48 p.
- ♦ Calidad Total. Perspectivas UNO/98. “Empresas Ganadoras del Premio Nacional de Calidad 1997.” México, FUNDAMECA y el PNC. 1998. 51 p.

Documentos.

- ◆ EL Premio Nacional de Calidad. Versión 1996-1999. México, El Fideicomiso de El PNC, FUNDAMECA. 1996. 71 p.
- ◆ Fundación Mexicana para la Calidad Total. México, FUNDAMECA. 1994. 20 p.
- ◆ González López Sandra Luz. Lic. Desarrollo Organizacional. Apuntes. México, Cuautitlán, Edo. de México. 1997.
- ◆ Manual de Gestión Empresarial. Guía de Apoyo a Empresarios y Dirigentes para la Planificación, el Desarrollo Tecnológico, la Mejora Continua y la Medición y Control. México, Centro Mexicano de Gestión Empresarial (CEMGEM). 1997. 50 p.
- ◆ Modelo de Dirección por Calidad. Versión 1996-1999. México, El Fideicomiso de El PNC. FUNDAMECA. 1996. 12 p.