



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN

CALIDAD DE LAS ORGANIZACIONES PUBLICAS Y PRIVADAS.

PROPUESTA DE UN METODO DE CALIDAD PERSONAL PARA LOS DIRECTIVOS EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA.

3072222

TRABAJO DE SEMINARIO QUE PARA OBTENER EL TITULO DE: LICENCIADO EN ADMINISTRACION PRESENTA: JUAN FRANCISCO DIAZ VARGAS

ASESORA LA E CELIA RODRIGUEZ CHAVEZ



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

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



JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
PRESENTE

RECIBIDO
ASISTENTE SOCIAL

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

En base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

Calidad de las organizaciones públicas y privadas.
Propuesta de un método de calidad personal para los directivos en una empresa comercializadora.

presenta el pasante: Juan Francisco Díaz Vargas
número de cuenta 8510380-3 para obtener el título de
Licenciado en Administración.

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXÁMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO

DEBIDAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx a 21 de Febrero de 2001.

MODULO	PROFESOR	FIRMA
Modulo 1	L.A.E. Celia Rodríguez Chávez	
Modulo 2	L.A.E. Jesús Alberto Viveros López	
Modulo 3	Inq. Juan Rafael Garibay Bermúdez	

AGRADECIMIENTOS

A mi **Dios**, por sus bendiciones.

En memoria de:

Soledad Maese de la O.
Salvador García Rojas.
Elia Armida Vargas González

A mis padres.

Argelia Cecilia Vargas González.
Juan Francisco Díaz Amezcua.

Por ser esos seres maravillosos que me dieron la vida, que me enseñaron a ser una persona de bien, por enseñarme a tomar mis propias decisiones, en quienes siempre confió, a quienes Amo.

A mi abuelita

Esperanza Amescua Nuño. (Pelanchos)

Por ser él pilar de la familia, quien con su ejemplo, me dice no importa que pase sigan adelante.

A la familia:

Vázquez Díaz.

Quienes me dan un ejemplo, de una familia unida y trabajadora, les admiro

A mis hermanas:

Argelia Josefina
María Eugenia
Blanca Cecilia

A mis sobrinos:

José Eduardo
Diego Iván
Alberto Simalan

A la UNAM y profesores.

De quien estoy orgulloso de ser alumno, y por todos los conocimientos que en ella aprendí, a través de los profesores quienes compartieron sus conocimientos, experiencia y sabiduría.

A las familias.

Luna y López Sánchez, Maldonado Euyoque, García de la O., Lua Guerrero,
De quienes recibo un apoyo y cariño incondicional.

A mis amigos.

José Esteban Luna Delgado, Jesús Contreras Trejo, José Alfredo Jiménez, Lydia Cervera Chon, Ivonne López Castro, Raúl Argott Viazcan, Daniel Garbuno García, Fernando Carvajal Ortega, Eric Flores Cabrera y todos esos buenos amigos que a lo largo de la vida he tenido la dicha de compartir, esta vida tan maravillosa.

A todos mis primos y primas, a mi tía Lulú que fue mi tercer palabra que aprendí a decir después de aprender a decir, mamá y papá. y a todos esos seres de quienes he recibido su apoyo, comprensión y cariño.

A mis tías:

Susana Bahena Amezcua

Gabriela Bahena Amezcua

Roció H. Amezcua Martínez

Quienes me han enseñado a luchar por lo que quiero.

Un agradecimiento especial a mis jefes y compañeros de trabajo.

De quienes he aprendido mucho y quienes han confiado en mí.

Lic. Javier Lamadrid, Lic. Pedro Zurita, Ing. Oscar Sa Silhy, Lic. María Amel Kuri Hanud, Ing. Ramses Dolores Anguiano y especialmente al Ing. Jesús Cárdenas Rueda y Familia por ser personas con una calidad personal incomparable.

A TODOS USTEDES, MIL GRACIAS.

PROPUESTA DE UN MÉTODO DE CALIDAD PERSONAL PARA LOS DIRECTIVOS EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA.

Planteamiento del problema.

En la trayectoria de mi experiencia laboral y personal me he percatado, que los últimos en tomar la calidad, como parte de su vida son los dueños y directivos, lamentablemente ellos por estar sujetos a la presión de llegar a las metas en cuanto a ventas se refiere, pierden de vista la importancia, que representa su personal, y tratan a éstos como si máquinas o peor aún como si fueran sus enemigos en vez de trabajar con ellos y hacer un gran equipo de trabajo, tal vez haga falta un líder y no solo un gerente o dueño del negocio, alguien que logre el compromiso de todos y cada uno de los trabajadores, se que ésto no es fácil pero tampoco es imposible, dando a los trabajadores cual es el rumbo (Visión, Misión y Objetivo) de la empresa, y con sentido humano, seguro que ésto podrá marchar de mejor manera, dando un trato digno y con una buena comunicación en todos los sentidos, se podrá lograr trabajar con todos, y no desgastarse trabajando en contra de todos.

Los trabajadores mexicanos son buenos trabajadores, solo se necesita darles el cauce por el cual se quiere ir, y hablo por el que se quiere ir aceptando las propuestas que ellos señalen, tomándolas en cuenta y también analizándolas, quien puede saber más de su trabajo que ellos mismos, no están cerrados al cambio pero si hay que saber llevarlos, y es aquí en donde los dueños y directivos deben aplicar todo su ingenio para lograr que todos se unan a la tarea de mejorar para el bienestar de todos, haciendo el trabajo más fácil para todos.

Hipótesis.

Si se involucran los directivos en la implantación de sistemas de calidad personal, ellos mismo darán el efecto pigmaleon.

4. Objetivo general.

Que dueños y directivos, se integren a la calidad, viendo ésta como una forma de vida, que se permeará hacia la base.

5. Objetivos específicos.

- Hacer un diagnóstico.
- Investigar los diferentes modelos de calidad.
- Investigar la calidad personal
- Hacer una propuesta de calidad personal.

6. Justificación.

Este trabajo se realiza, esperando que llegue a despertar algún interés, en los gerentes y así éstos integren la calidad en sus vidas, y en las organizaciones, con esto engrandecer y dar fuerza a nuestro país.

7. Preguntas de investigación.

- a. ¿Es la calidad personal la base de todas las calidades.?
- b. ¿En cuanto influye la calidad personal de los directivos en su personal?
- c. ¿Influye negativamente la mala calidad personal de los directivos?

Índice

Introducción.....	1
Capítulo 1 : Importancia de la Administración en la organización.....	3
1.1. Administración en las organizaciones.....	4
1.2. ¿Ser eficiente o eficaz?.....	4
1.3. Las organizaciones en función al tiempo.....	5
1.4. Proceso administrativo.....	7
1.5. Roles gerenciales.....	11
1.6. Tipos de gerentes.....	12
1.7. 25 años de evolución gerencial en México.....	15
Capítulo 2 : Concepto, Objetivo y tipos de calidad.....	25
2.1. Concepto de calidad.....	26
2.2. ¿Qué es el Control de calidad?.....	30
2.3. ¿Qué es el control total de calidad?.....	33
2.4. Calidad total. Una alternativa de organización del trabajo en México.....	34
2.5. Administración de la calidad total.....	38
Capítulo 3 : La calidad personal.....	45
3.1. Calidad personal.....	46
3.2. El nivel actual de actuación (nivel A).....	50
3.3. El nivel Ideal de actuación (nivel I)..	57

Introducción

Por la competencia a la cual nos vemos envueltos en la actualidad, es preciso que los dueños y gerentes, estemos dentro de los parámetros que nos dicta la globalización, ya que si queremos permanecer en el mercado es preciso que satisfagamos a nuestros clientes, con buenos productos, un buen servicio y un precio acorde a lo que nuestros clientes nos requieran. Y es por ello que nuestros gerentes y directores, pongan todo de su parte para lograr implantar modelos de calidad, pero esto tal vez no sea nada fácil, pero menos lo será si no tratamos de hacerlo, es entonces donde dueños, directivos, gerentes y todo el personal debe asumir una actitud de calidad en su vida personal y laboral.

Debemos entendernos como mexicanos que somos antes que nada, entender nuestras costumbres, cultura, etc.

Estudiar y estudiar es algo que debemos imponernos, para entender las corrientes externas y adaptarlas a nosotros los mexicanos. Así como los japoneses hicieron, ellos tomaron lo que les venía de afuera, lo adaptaron a ellos y lo mejoraron, vemos como ahora los carros de más alta calidad son los japoneses, son los que mayor demanda tienen en varios países e incluso Estados Unidos. Aparte de ver las necesidades del cliente, ven la importancia de no contaminar e integran la más alta tecnología a sus productos.

Así como ellos, podemos los mexicanos formar equipos de trabajo, se que esto no se hace de la noche a la mañana, y que si podemos hacerlo haciéndonos gente de calidad

Tenemos ejemplo aquí en México, donde empresas mexicanas y otras que no lo son que han logrado hacer este pequeño pero tan importante cambio.

Capítulo 1

Importancia de la Administración en la organización.

El conocimiento administrativo es hoy en día un recurso invaluable, La exigencia social y organizacional de una administración eficiente, se plantea como el gran reto de este siglo. No sólo por razones de competitividad, sino y sobre todo por motivos de sobrevivencia y de desarrollo con equilibrio. (Kliksberg, 1991, Giral, 1991)

1.1 ADMINISTRACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.

La administración consiste en darle forma, a las organizaciones de manera consciente y constante. Todas las organizaciones cuentan con personas que tienen el encargo de servirles para alcanzar sus objetivos. Estas personas se llaman gerentes. Los gerentes – entrenadores, directores, ejecutivos de ventas , tal vez resulten más evidentes en unas organizaciones que en otras, pero si éstas no tienen una administración eficaz, es probable que fracasen.

1.2 ¿SER EFICIENTE O EFICAZ?

Eficiencia: "Capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización: hacer las cosas bien".¹

Un gerente eficiente es el que obtiene productos, o resultados, medidos con relación a los insumos (mano de obra, materiales y tiempo) usados para lograrlos. Los gerentes que pueden reducir al mínimo los costos de los recursos que se necesitan para alcanzar metas están actuando eficientemente.

Por otra parte, la eficacia implica elegir las metas acertadas.

¹ James A F ,Administración Edit Pearson Educación ,México 2000

Eficacia: "Capacidad para determinar los objetivos apropiados: hacer lo que se debe hacer".*

Un gerente que elige una meta equivocada, por decir algo, producir autos grandes cuando está creciendo la demanda de autos pequeños, es un gerente ineficaz.

1.3 LAS ORGANIZACIONES EN FUNCIÓN AL TIEMPO

Los gerentes de todas las organizaciones, sin importar cuán formales o informales sean, tienen la misma responsabilidad básica: servir para que otros miembros de la organización establezcan y alcancen una serie de objetivos y metas.

En un mundo donde las organizaciones están por doquier, existen tres motivos básicos para estudiarlas, así como para estudiar el ejercicio de la administración.

"En cada uno de los casos, que abarca pasado, presente y futuro, las consecuencias que producen las personas que colaboran en forma de organización, bajo la conducción de gerentes, pueden tener mucho alcance".¹

Presente. En primera instancia, las organizaciones contribuyen al nivel de vida presente de todas las personas del mundo. Todos

dependemos de las organizaciones, todos los días, para obtener nuestros alimentos, vivienda, ropa, calzado, atención médica, comunicación, diversión y empleo. Por ejemplo, la Cruz Roja es una organización que se dirige, primordialmente, al presente, pues ofrece ayuda a grupos específicos de personas en el momento que la necesitan.

Futuro. Las organizaciones se perfilan hacia un futuro deseable y sirven para que las personas también lo hagan. Los productos y las aplicaciones nuevos aparecen como resultado del poder creativo que brota cuando las personas trabajan reunidas en las organizaciones. Las organizaciones tienen repercusiones, positivas o negativas, en la condición futura del entorno natural, en la prevención y el tratamiento de enfermedades y en la guerra, en todo el mundo. Existen empresas que se preocupan por el medio ambiente, diseñando productos y empaques que no deterioran nuestro ambiente, así como también existen otras que solo se refieren a sus ingresos y no ven los daños que sus productos al no biodegradarse en un corto tiempo producen daño a nuestro medio ambiente.

Pasado. En esta instancia, muchas de las organizaciones, gracias a sus registros podemos conocer el pasado, llámese a estas escuelas, grupos políticos o empresas. En las cuales hacemos historia para la empresa y la nuestra.

1.4. PROCESO ADMINISTRATIVO

Desde finales del siglo XIX se acostumbra definir la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planificación, la organización, la dirección y el control. Aunque este marco ha sido sujeto a cierto escrutinio, en términos generales sigue siendo el aceptado. Por tanto, cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.



Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueren sus aptitudes y habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean.

PLANIFICACIÓN

Planificar implica que los administradores piensen con antelación en sus metas y acciones, y que basen sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Además, los planes son la guía para que la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos; los miembros de la organización desempeñan actividades congruentes con los objetivos y los procedimientos elegidos, y el avance hacia los objetivos pueda ser controlado y medido de tal manera que, cuando no sea satisfactorio, se pueda tomar medidas correctivas.

El primer paso para planificar consiste en elegir las metas de la organización. A continuación, se establecen metas para cada una de las subunidades de la organización; es decir, sus divisiones, departamentos, etc. definidas éstas, se establecen programas para alcanzar las metas de manera sistemática. Sobra decir que, al elegir objetivos y preparar programas, el gerente de mayor jerarquía analiza

su viabilidad, así como las posibilidades de que otros gerentes y empleados de la organización los conozcan.

La planificación produce una imagen de las circunstancias futuras deseables, dados los recursos actualmente disponibles, las experiencias pasadas, etc.

ORGANIZACIÓN

Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que éstos pueden alcanzar las metas de la organización.

Diferentes metas requieren diferentes estructuras. Por ejemplo, la organización que pretende desarrollar programas de software para computadoras necesitará una estructura diferente a la que requiere un fabricante de bolsas . Producir un producto estandarizado, como bolsas, requiere técnicas eficientes para la línea de montaje, mientras que la producción de un programa de software requiere la formación de equipos de profesionales, por ejemplo, analistas de sistemas y programadores. Aunque estos profesionales deben interactuar con eficacia, es imposible organizarlos como si fueran trabajadores de una de montaje. Por tanto, los gerentes deben adaptar la estructura de la organización a sus metas y recursos, proceso conocido como diseño organizacional.

DIRECCIÓN

Dirigir implica mandar, influir y estimular a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización. Los gerentes, al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo. Es en esta etapa del proceso donde los gerentes deben hacer uso de una de las habilidades más importantes “el liderazgo”.

CONTROL

Por último, el gerente debe estar seguro de los actos de los miembros de la organización que, de hecho, la conducen hacia las metas establecidas. Ésta es la función de control de la administración, la cual entraña los siguientes elementos básicos:

1. establecer estándares de desempeño
2. medir los resultados presentes
3. comparar estos resultados con las normas establecidas
4. tomar medidas correctivas cuando se detecten desviaciones.

El gerente, gracias a la función de control, puede mantener a la organización en el buen camino. Las organizaciones están estableciendo, cada vez con mayor frecuencia, maneras de incluir la calidad en la función de control. Un enfoque que goza de gran popularidad, es la Administración de la Calidad Total (ACT).

La ACT requiere que la administración se concentre en la superación constante de todas las operaciones, funciones y, sobre todo, de los procesos de trabajo. La satisfacción de las necesidades del cliente es una preocupación primordial.

1.5. ROLES GERENCIALES

Algunos de los papeles cruciales que desempeñan los gerentes, porque usted ya es todo un veterano en razón de las muchas relaciones que, hasta ahora, ha ido estableciendo a lo largo de su vida. Al vincularse con su familia, amigos, compañeros de clase y de trabajo, en ocasiones, usted dirige, en otras usted funge de intermediario o enlace y, en otras, los demás lo consideran un símbolo de algún rasgo meritorio, por ejemplo la honradez o la disposición a trabajar mucho. Y son estos precisamente los roles que un gerente debe de asumir, nunca será solo uno de estos según sus actividades y dentro del día cambiará varias veces estos roles que a continuación se enlistan.

- Enlace (rol interpersonal), cuando dirige la convocatoria a una junta.

- Monitor (rol informativo), cuando revisa las proyecciones para el mercado.
- Negociador (rol de decisión), cuando debe negociar, precios, acuerdos, etc.

Un punto clave del rol de los gerentes es que deben ser muy versátiles cuando se trata de relaciones humanas. ¡Usted, sin lugar a dudas, ha tenido esta experiencia en relaciones propias!

Queda claro que la versatilidad es un activo para la pequeña empresa. Cuando los gerentes y los empleados pueden ampliar sus roles, las compañías salen beneficiadas. Además, en ocasiones, las empresas pequeñas pueden operar cambios a más velocidad que las grandes. De hecho, muchas empresas pequeñas han desarrollado prácticas administrativas, singulares e interesantes, que podrían ser una lección para las grandes.

1.6. TIPOS DE GERENTES.

Se ha usado el término gerente para referirse a quien sea responsable de cumplir con las cuatro actividades básicas de la administración. Después de analizar el nivel y el alcance de diversos tipos de gerentes, se verá también que diferentes tipos de administración refuerzan diferentes capacidades y roles.

GERENTES DE PRIMERA LÍNEA.

Las personas responsables del trabajo de las demás, que ocupa el nivel más bajo de una organización, se llaman gerentes de primera línea o primer nivel. Los gerentes de primera línea dirigen a empleados que no son gerentes; no supervisan a otros gerentes. Algunos ejemplos de gerentes de primera línea el jefe o el supervisor de producción de una planta fabril, el supervisor técnico de un departamento de investigación y el supervisor de una oficina grande. Con frecuencia, los gerentes de primera línea reciben el nombre de "supervisores". El director de una escuela también es un gerente de primer nivel, al igual que el manager de un equipo de football.

GERENTES MEDIOS.

El término gerencia media incluye varios niveles de una organización. Los gerentes de niveles medios dirigen las actividades de gerentes de niveles más bajos y, en ocasiones, también las de empleados de operaciones.

La responsabilidad principal de la gerencia media es dirigir las actividades que sirven para poner en práctica las políticas de su organización y equilibrar las demandas de sus gerentes y las capacidades de sus patrones.

ALTA GERENCIA.

La alta gerencia está compuesta por una cantidad de personas comparativamente pequeña y es la responsable de administrar toda la organización. Estas personas reciben el nombre de ejecutivos.

Establecen las políticas de las operaciones y dirigen la interacción de la organización con su entorno.

Algunos cargos típicos de la alta gerencia son “director general ejecutivo”, “director” y “a” subdirector”.

GERENTES GENERALES Y GERENTES FUNCIONALES.

Otra de las clasificaciones de los gerentes depende del alcance de las actividades que administran. Con frecuencia, una organización se describe como un conjunto de funciones. En este sentido, una función es un conjunto de actividades similares. Por ejemplo, la función de mercadotecnia suele estar compuesta por actividades relacionadas con ventas, promociones, distribución e investigación de mercados.

GERENTES FUNCIONALES.

El gerente funcional sólo es responsable de un área funcional, por ejemplo, la producción, la mercadotecnia o las finanzas.

GERENTES GENERALES.

Por otra parte, el gerente general dirige una unidad compleja, por ejemplo, una compañía, una subsidiaria o una división de operaciones independiente. Este gerente es responsable de todas las actividades de esa unidad, por ejemplo, de su producción, mercadotecnia y finanzas. Una pequeña empresa quizá sólo tenga un gerente general – director o subdirector ejecutivo, pero una organización grande puede tener varios, cada uno de ellos a la cabeza

de una división relativamente independiente. Por ejemplo, en una compañía grande, del ramo de los alimentos, podría haber una división de abarrotes, una división de productos refrigerados y una división de productos congelados, con un gerente general responsable de cada una de ellas. Al igual que el director general de una pequeña empresa, cada una de las cabezas de estas divisiones sería responsable de todas las actividades de la unidad.

1.7. 25 años de evolución gerencial en México.

Según Management Today en español Mayo de 1998. Para hacer esta evaluación es necesario recurrir a la evolución de los mercados en función de las condiciones sociopolíticas y económicas prevalecientes.

El empresariado siendo el motor central de la economía: El trabajo, marca las pautas para el encauzamiento de las organizaciones, que son el punto de unión entre la iniciativa y la implementación.

Es aquí donde toca a la gerencia hacer posible su adecuado funcionamiento.

El empresariado Mexicano ha venido de menos a más, por causas no atribuibles a él, sin embargo, el empresariado cabal es aquél que es capaz de crear las condiciones que requiere toda iniciativa, hecho que le confiere la responsabilidad de ejercer una influencia en cualesquiera centros de los que dependan esas

condiciones. Le toca influir en sectores económicos, grupos de poder político, grupos sociales, etc.

Hay que reconocer que en nuestro país han operado cambios dramáticos en la forma y ritmo de hacer empresa y en consecuencia, en la forma y ritmo de hacer gerencia.

Antes se arriesgaba a la segura, gracias al proteccionismo. Hoy se arriesga el todo por el todo en medio de la globalización.

Los Aurrerás de antes no tenían porqué temer a los Wallmarts.

Los Bimbos han desafiado a los que se han presentado dentro o fuera del territorio nacional.

Hacia 1973 el conservadurismo empresarial era patente y por ende la atmósfera circundante de las organizaciones.

El desarrollo empresarial del país se encontraba francamente incipiente dado el proteccionismo del gobierno. El país requería divisas que el petróleo todavía no era capaz de generar en cantidades interesantes.

Pocas muy pocas , eran las empresas y las ramas económicas que se atrevían a salir al mercado internacional.

La cantidad de profesiones que podían estudiarse en universidades e institutos superiores era tal vez la tercera parte de las que se encuentran hoy.

En las universidades no existían carreras ligadas a la informática.

La práctica de la gerencia en México por aquellos años resultaba verdaderamente elemental y probablemente muy apegada a prácticas netamente administrativas. El manejo del factor humano correspondía al molde de la jefatura de personal casi de principios de

siglo en la que los principales criterios a cuidar quedaban comprendidos entre el tiempo laborado y las normas disciplinarias para asegurar que la empresa recibía íntegramente el esfuerzo contratado a cambio de la paga. Se acostumbraban los incentivos, pero ciertamente de una manera muy primitiva en la generalidad de los casos. En todo momento venía acompañado del espíritu de la coacción, como por ejemplo lo es el bono de puntualidad, que llega al colmo de premiar lo que en principio es una obligación.

Tratar en aquella época del enfoque participativo tenía más un valor teórico y académico. Para los viejos “managers” ser buen jefe entrañaba haber sido buen subordinado en su momento. Por lo tanto, para quien desempeñaba el papel de líder había una regla universal: uno manda y los demás obedecen.

Las empresas de nuestro país de los años setenta apenas estaban recibiendo a los egresados de las primeras generaciones de las carreras de administración e ingeniería industrial en una cantidad que pudiera resultar significativa como para sembrar nuevas prácticas en la manera de conducir las organizaciones.

Empresas como HAY, dedicadas a la propagación de técnicas avanzadas para la administración de compensaciones, comenzaron a dejar una marca en los hábitos de administración de talento.

De manera semejante, empresas como Kepner & Tregoe y Reddin and Associates dejaron una marca en el desarrollo de habilidades gerenciales, tanto en la toma de decisiones, como en el de liderazgo, si bien sólo de una manera incipiente debido al tamaño del

universo de empresas en nuestro país, y también dada la limitada cultura de desarrollo de la mayoría de ellas.

Dado que en nuestro país todavía sigue predominando desde entonces la creencia de que el mejoramiento de una organización debe arrancar siempre de una base administrativa sólida, de esta manera de pensar se deriva el éxito y la proliferación de empresas de consultoría que venden sistemas de administración y control, como Arthur Andersen, Deloitte, Touche and Ross, McKinsey, Peat Marwick, Price Waterhouse, para citar sólo a unas cuantas. Bajo este enfoque, quienes desempeñan una función gerencial enfrentan el requerimiento de conseguir que la gente se ajuste a la normatividad y de ejercer la supervisión para poder anticipar desviaciones.

Sobre la misma línea, la tarea de la planeación está reservada para quienes establecen el cuánto y el cómo de un negocio. La gerencia en México desde hace 25 años ha seguido una línea muy semejante, se ha reforzado el principio de la especialización del personal por área de responsabilidad. Es así como el presupuesto destinado a la capacitación ha crecido de manera significativa, en prácticamente todas las empresas, y desde luego también gracias a nuevas reglas del juego introducidas desde el gobierno de Luis Echeverría y secundadas por prácticamente todos los gobiernos que le sucedieron.

El organismo privado AMECAP ha cumplido su función dando sentido y rumbo a los esfuerzos de capacitación; asimismo ha buscado con insistencia normal los niveles de calidad de la capacitación.

La conducción de personal más capacitado requiere ahora gerentes más diestros y no sólo con más conocimientos.

La contratación de talento para posiciones gerenciales medias y altas se dejaba en manos de los headhunters .

Hoy, cada vez con más convencimiento las empresas están formando sus cuadros desde la base, y ya se empiezan a encontrar gerentes o directores generales que arrancaron desde abajo.

En nuestro país, casi por moda o por promoción de los profesionales de la formación han prendido varias corrientes de capacitación y desarrollo, las cuales han experimentado un diferente grado de asimilación:

- Análisis Transaccional
- Administración por objetivos
- Desarrollo organizacional
- Efectividad gerencial
- En busca de la excelencia
- Círculos de calidad
- Control estadístico de procesos
- Calidad total
- Los siete hábitos de la gerencia
- La quinta disciplina
- Aseguramiento de la calidad (ISO's)
- Reingeniería

La gerencia mexicana ha estado presente en cada una de estas tendencias, se ha entrenado y ha participado en todo ello con la consecuente formación y desarrollo.

Hoy día, las empresas mexicanas tienen el mayor desafío que nunca antes habían imaginado tener. Enfrentar el reto, a domicilio, de

lo mejor de todo el mundo, ése es el tamaño de las destrezas y habilidades que los managers deben de tener. Sabemos que pocas empresas, están haciendo lo necesario para atraer talento y desarrollo al nivel de una norma de competencia internacional.

Si llevamos esta valoración al terreno de la proporcionalidad, nos encontramos que son empresas que representan entre 1 y 2% del parque empresarial, tomando en cuenta que la mayoría de las empresas mexicanas son pequeñas, micro y medianas, capaces de dar empleo a la mayoría de los ciudadanos.

Desde esta óptica, el avance gerencial en nuestro país es sin duda pequeñísimo, pues sabemos que el estado de desarrollo gerencial en estos estratos está más bien en un nivel muy bajo.

Haciendo un esfuerzo para destacar las dimensiones en las que han operado los principales cambios de la gerencia mexicana, podemos decir que la evolución está contenida en los siguientes aspectos:

- Combatividad
- Creatividad
- Disposición al cambio
- Avidéz de desarrollo

Entre los rezagos que más atención amerítan, al tiempo que más desgaste provocan dentro del hábitat organizacional, están:

- Prejuicio sobre el rol gerencial
- Atavismo hacia la organización vertical
- Tendencia a la rigidez
- Participación idealizada

La experiencia de los últimos 25 años nos viene a demostrar que cuando hay voluntad y determinación, no hay crisis, por grande que ésta sea, capaz de detener las iniciativas bien creadas y bien orientadas.

Para crear un México vigoroso se requiere contar con masa crítica de buena gerencia, y ésta depende a su vez de un empresariado agresivo, determinado y comprometido, como el que ya hemos visto que ha empezado a florecer.

La administración mexicana de los años setenta estuvo inmersa en tres importantes esquemas.

- El esquema científico de Taylor y Fayol, reconocido por la organización Internacional del Trabajo en 1952, el cual definió los elementos que se deben analizar y medir, a fin de establecer una escala presuntamente objetiva de valoración de puestos y tabuladores; estableció que las reglas deben ser fijadas minuciosamente y los métodos de trabajo precisados por escrito; en tanto que soslayó las aptitudes, capacidades e iniciativa.
- El esquema general de los gobiernos mexicanos por estimular los métodos administrativos de uso intensivo de mano de obra, considerando que era lo más adecuado para el país; sin tomar en cuenta las tendencias de la competencia internacional, a la cual anulaban con barreras legales y arancelarias, Muchas de las empresas mexicanas exitosas de esos tiempos lo fueron porque supieron aprovechar algunas de las ventajas del proteccionismo,

no porque fueran eficientes y contaran con productos o servicios de calidad y baratos. En el México del proteccionismo económico el cliente no importó; mediante la falta de competencia y leyes penales se le obligó a utilizar los servicios locales aun cuando fueran escasos y exageradamente de menor calidad y de mayor precio que los extranjeros.

- Estimulados por el gobierno, los intereses de los obreros mexicanos se opusieron abiertamente a los de los empresarios; pero dichos intereses fueron de la misma naturaleza, aunque tuvieron una enorme dimensión social: los intereses del gobierno, de los empresarios y de los obreros en los años setenta fueron de poder, de reparto de la plusvalía; nunca de creación de la riqueza.

Los errores se borran rápidamente cuando la economía prospera, y en los años setenta casi todos los países del mundo parecían prosperar. El problema fueron los medios por los cuales se prosperaba, ya que, mientras otros países estaban creando riqueza y gozando de lo que creaban, los mexicanos estábamos gastando dinero ajeno y no lo utilizábamos en crear riqueza, sino en una pachanga de despilfarro de lo que no teníamos, desatando con ello a los jinetes apocalípticos de la economía: la inflación, la devaluación y el desempleo.

En un esfuerzo por detener la galopante inflación que en 1986 alcanzó el 159% , el gobierno del Lic. De la Madrid formalizó la apertura de fronteras, iniciando un abrupto y rápido proceso de

incorporación a la más desarrollada y competitiva economía mundial, que teóricamente permitió a las compañías mexicanas competir en los mercados extranjeros y que, en la generalidad, las está obligando a competir en el mercado interno contra productos y servicios extranjeros que, en la mayoría de los casos, aventajan a los propios en calidad y/o precio.

La moda administrativa de los ochenta fue la excelencia, entrenando campeones y abanderados, aceptando el reto de los competidores con una mente de vencedores e inyectando una fuerte carga emotiva en las personas para que generaran y mantuvieran un esfuerzo extra.

Pocos años después de su aparición, este modelo administrativo sufrió desengaños y fracasos.

Con los años noventa, llegó la reingeniería, más emotiva, más agresiva y más radical, buscando la revisión fundamental y el rediseño radical de los procesos, para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento.

Pocos años después de su aparición, la reingeniería también proporcionó fuertes desengaños y fracasos en sus aplicaciones reales. Para lo cual su causa fue, que no se aplicó la reingeniería en toda su crudeza.

A principios de los años ochenta llegó a México la calidad.

Los avances reales más significativos de la calidad son aún excepción en México, donde dista mucho por generalizarse la auto

activación, la producción justo a tiempo, la mejora continua, la satisfacción del cliente, la empresa mínima, transparente, delgada y flexible, con personal polivalente y multifuncional, operadores y empleados de línea responsables del mantenimiento de su maquinaria y del control de calidad de sus productos y servicios

Capítulo 2

Concepto, objetivos y tipos de calidad.

2.1. CONCEPTO DE CALIDAD

Calidad: Conjunto de cualidades que constituyen la manera de ser de una persona o cosa. (Diccionario Larousse, 2000)

Una vez revisados los antecedentes del concepto calidad para concretar su significado se van a reproducir tres conceptos de calidad emanadas de personas y entidades de reconocido prestigio:

- "Conjunto de esfuerzos efectivos de los diferentes grupos de una organización para la integración del desarrollo, del mantenimiento y de la superación de la calidad de un producto, con el fin de hacer posible la fabricación y servicio a satisfacción completa del consumidor y al nivel más económico" [Feigenbaun, Deming y Juran]
- "La mejor calidad que una empresa puede producir con su tecnología de producción y capacidades de proceso actuales, y que satisfará las necesidades de los clientes, en función de factores tales como el coste y el uso previsto" [Dr. Kaoru Ishikawa]
- " La gestión de calidad en la empresa es el proceso de identificar, aceptar, satisfacer y superar constantemente las expectativas y necesidades de todos los colectivos humanos relacionados con ella, clientes, empleados, directivos, propietarios, proveedores y la comunidad con respecto a los productos y servicios que esta proporciona" [consultora Arthur Andersen]

De todas estos conceptos se extraen una serie de parámetros básicos que definen la calidad: si se desea producir productos y servicios de buena calidad para el consumidor será necesario decidir por adelantado qué calidad de producto (o servicio) planificar (calidad de diseño), producir (calidad de fabricación) y vender (calidad que desea el cliente).

La terminología oficial de calidad, en Estados Unidos, la normalizó el American National Standards Institute (ANSI) y la ASQC. Se define a la calidad como "la totalidad de particularidades y características de un producto o servicio que influye sobre su capacidad de satisfacción de determinadas necesidades".

Otro concepto se basa en la hipótesis de que la calidad está determinada por lo que desea un comprador y lo que está dispuesto a pagar.

Mi propio concepto es: La satisfacción del cliente.

- La responsabilidad por la calidad corresponde a la alta gerencia.
- Solo los niveles gerenciales, pueden propiciar la calidad en todos los niveles de la organización.
- La calidad llega en cascada.

Hay expertos que hablan de calidad sin embargo, no existe una terminología precisa entre ellos ya que por ejemplo: E. Deming habla

de 14 pasos hacia la calidad; J.M: Juran de 11 elementos de mejora continua; P. Crosby también reconoce 14 pasos, mientras Feigenbaum: propone 19 responsabilidades. A pesar de las diferencias en los elementos hay ciertos principios que siempre están presentes y estos son:

- La calidad no se controla se produce proactivamente.
- La calidad está basada en prevención y no en detección de defectos.
- La calidad se basa en el mejoramiento constante de los procesos. La mejoría depende de la medición y retroalimentación permanente.
- La calidad se asegura desde su origen, en la compra de los insumos, en la ejecución exacta del trabajo desde su principio.
- La calidad está orientada al consumidor o usuario, sus opiniones, necesidades y expectativas deben investigarse e integrarse al diseño de productos o servicios.
- La calidad es responsabilidad de todos, pero la mayor parte de las causas de no-calidad se originan en el diseño de los sistemas que competen a puestos gerenciales.
- La calidad está orientada a prioridades.
- La calidad depende de la capacidad de innovación y participación de los empleados en los procesos laborales. El diseño, aplicación y control del mejoramiento se genera desde la base, los operarios

- La calidad depende de hacer bien las cosas debidas desde la primera vez. Esto exige que el estándar sea cero defectos y la medida de la calidad sea el costo del incumplimiento.
- La calidad empieza, evoluciona y se consolida con la educación.

Como en un principio lo que importaba era la cantidad para tener puestos disponibles, el concepto de calidad quedó relegado a un segundo o tercer termino.

Con la llegada de la competencia e igualdad de tecnologías se hizo necesario competir por el cliente con algo más que la simple cantidad o el precio y por tanto aparece el concepto estadístico de control de calidad.

Posteriormente aparece al control de calidad.

A continuación se presenta una lista de atributos que describen lo que es, y lo que no es calidad. Esta lista identifica sus respuestas personales y profesionales en el reto hacia la calidad. *

* Cuadro tomado de Calidad en el trabajo de Diane Bone y Rick Griggs, editado por grupo editorial Iberoamerica

CALIDAD ES:	NO ES CALIDAD
<ol style="list-style-type: none"> 1. Una filosofía 2. Permitir sólo estándares perfectos 3. Prevención 4. Seguir guías específicas 5. Un proceso para toda la vida 6. Compromiso 7. Apoyo de la alta gerencia 8. Una actitud positiva 9. Acuerdos 10. Deseos de comunicación 11. Entender los procesos 12. Identificar oportunidades de error 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Una manera rápida de arreglar las cosas 2. Productos de buena calidad 3. Una inspección 4. Una actitud de "bastante bien" 5. Un programa motivacional 6. Una coincidencia 7. Adoptar sólo en algunas áreas 8. Una actitud vigilante 9. Hacer sus propias cosas 10. Datos aislados 11. Adivinar 12. Detectar errores en productos terminados

2.2. ¿QUÉ ES EL CONTROL DE CALIDAD?

El control de calidad (C.C.), es una revolución en el pensamiento de la gerencia. Representa un nuevo concepto de la gerencia.

Las normas Industriales Japonesas (NIJ) definen así el control de calidad:

“Un sistema de métodos de producción que económicamente genera bienes o servicios de calidad, acorde con los requisitos de los consumidores.

El control de calidad moderno utiliza métodos estadísticos y suele llamarse control de calidad estadístico”.²

Para alcanzar esta meta, es preciso que en la empresa todos promuevan y participen en el control de calidad, incluyendo en esto a los altos ejecutivos así como a todas las divisiones de la empresa y a todos los empleados.

Puntos relacionados con el control de calidad:

1. Hacemos control de calidad con el fin de producir artículos que satisfagan los requisitos de los consumidores. También debemos recordar que las exigencias de los consumidores varían de un año a otro. Aun cuando se modifiquen las normas industriales, estas generalidades no se mantienen al día con los requisitos de los consumidores.
2. Debemos hacer hincapié en la orientación hacia el consumidor. Hasta ahora los fabricantes han pensado que les hacen un favor a los consumidores vendiéndoles sus productos. En términos prácticos, propongo que los fabricantes estudien las opiniones y requisitos de los consumidores y que los tengan en cuenta al diseñar, manufacturar y vender sus productos, el fabricante debe prever los requisitos y las necesidades de los consumidores. Hay

² Kauro Ishikawa ¿Qué es el control total de Calidad? Edit. Norma, México 1986

un dicho que dice “ el cliente es lo primero” . es él quien tiene el derecho de escoger los productos.

3. Es importante la interpretación que demos a la palabra “calidad”. No viendo solo la calidad del producto, le daremos un sentido más amplio. En su interpretación más amplia, calidad significa calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad del proceso, calidad de la división, calidad de las personas incluyendo a los trabajadores, ingenieros, gerentes y ejecutivos, calidad del sistema, calidad de la empresa, calidad de los objetivos, etc. Nuestro enfoque básico es controlar la calidad en todas sus manifestaciones.
4. Por muy buena que sea la calidad, el producto no podrá satisfacer al cliente si el precio es excesivo. En otras palabras, no podemos definir la calidad sin tener en cuenta el precio. Esto cobra importancia al planear y diseñar la calidad. No puede haber control de calidad que haga caso omiso del precio, las utilidades y el control de costos. Lo mismo puede decirse del volumen de producción. Si una fábrica no puede dar cifras para la cantidad producida, la cantidad de desechos o el número de defectos o de correcciones necesarias, no podrá determinar su porcentaje defectuoso (fracción defectuosa) ni la tasa de correcciones. Sin estos datos no podrá hacer CC. Una oferta insuficiente de un producto que tiene demanda será perjudicial para los clientes. Una oferta excesiva significa desperdicio de mano de obra, materias primas y energía. El control de costos y el control de calidad son dos caras de la misma moneda. Para

hacer un buen control de costos hay que aplicar un buen control de calidad. Cuando el control se ha de extender al volumen de producción, no se puede hacer un buen control de la producción si hay fluctuaciones en el porcentaje defectuoso o si es preciso rechazar un lote. Hay que esforzarse siempre por ofrecer un producto de calidad justa a un precio justo y en la cantidad justa.

Hacer control de calidad significa:

1. Emplear el control de calidad con base a los requerimientos de los clientes.
2. Hacer al control integral de costos, precio y utilidades-
3. Producir la cantidad (Volumen de producción, de ventas y de existencias) así como las fechas de entrega.

2.3.¿QUÉ ES EL CONTROL TOTAL DE CALIDAD?

Según Feigenbaum, el control total de calidad (CTC) puede definirse como “un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo de calidad, mantenimiento de calidad y mejoramiento de calidad realizados por los diversos grupos en una organización, de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes”. El CTC exige la participación de todas las divisiones, incluyendo las de mercadeo, diseño, manufactura, inspección y despachos. Temiendo que la calidad, tarea de todos en una empresa, se convirtiera en tarea de nadie, Feigenbaum sugirió

que el CTC estuviera respaldado por una función gerencial bien organizada, cuya única área de especialización fuera la calidad de los productos y cuya única área de operaciones fuera el control de calidad.

2.4. CALIDAD TOTAL. UNA ALTERNATIVA DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN MÉXICO

Cuando uno escucha la palabra calidad piensa en atributos o propiedades de un objeto, que nos permiten emitir un juicio de valor acerca de él; pensamos en: nula, poca, buena o excelente calidad. Así el significado de calidad equivale a excelencia, perfección.³

El concepto de calidad ha sido utilizado, a lo largo de la historia, (no es una palabra nueva) en la música, la pintura, la literatura, etc., y últimamente, cada vez más, en los productos que son resultado de la actividad manufacturera y de los servicios; esto debido sobre todo a los cambios en el medio ambiente que obligan a las empresas a modificar sus procesos de producción y la organización de las mismas.

De manera muy general podemos decir que calidad es la ausencia de deficiencias o algo excepcionalmente bueno en su tipo, pero si partimos del tronco conceptual de la administración, la calidad, en su sentido más amplio, nos habla de una filosofía, un sistema y un proceso administrativo con características propias que vale la pena analizar.

³ Elvia Espinosa Infante, Rebeca Perez Calderon, Gestión y estrategia Internet UAM-A

Pensando así, la calidad es una rama de la administración moderna y de los principios básicos de planeación, organización, ejecución y control, sembrados por Fayol. Se desarrolla en el fuerte tronco de la administración científica de Taylor, y evoluciona con las relaciones humanas de Elton Mayo.

No podemos hablar de un solo modelo de calidad, son varios y todos utilizan los mismos principios de la administración posteriormente, pero modificándolos en el momento de aplicarlos: tal es el caso de las funciones de la supervisión, la evaluación de méritos y los aumentos salariales personalizados; también reforman algunos aspectos organizacionales como la pirámide del poder y llaman la atención sobre temas poco atendidos por otros modelos administrativos como la satisfacción de los clientes y el desarrollo de los proveedores.

Este modelo surge en Estados Unidos, durante la segunda guerra mundial, pero es abandonado. Durante la década de los 50's, época en que Estados Unidos tenía ocupado Japón, el modelo fue transplantado a este país oriental, y ahí fue donde se desarrolló, en empresas japonesas con necesidad de incrementar su productividad para competir. Fue debido al éxito japonés que los norteamericanos recuperaron el modelo para implantarlo en sus empresas, buscando salir del bache económico en el que se encontraba su economía, y también tratando de hacer frente al agresivo comercio exterior japonés y europeo que tenía invadido su mercado. De Estados Unidos es de donde llega principalmente la influencia a México.

En menor escala también nos llega de Japón, a través de AOTS.

¿QUÉ ES AOTS?

The Association for Overseas Technical Scholarship (AOTS) es una organización japonesa, privada, no lucrativa, administrada con apoyo del Ministerio de Industria y Comercio Internacional (MITI) del Japón y otras organizaciones.

Su propósito es el de promover la cooperación técnica para la industrialización de los países en desarrollo y estrechar el entendimiento mutuo y la amistad entre esos países y Japón.

Desde 1959, AOTS ha entrenado a más de 70,000 personas en Japón, provenientes de 150 países. Más de 1,450 mexicanos han sido capacitados en Japón.

AOTS México Japón

Los ex becarios de AOTS, al regresar de Japón, organizan asociaciones que buscan contribuir con el desarrollo económico e industrial de su país, a través de:

- Reuniones de intercambio de experiencias
- La aplicación de sus conocimientos
- La difusión de sus conocimientos a través de la instrucción
- La realización de gestiones para que más empresarios, ejecutivos y especialistas en Desarrollo humano y calidad total, tengan la oportunidad de estudiar en Japón con el apoyo de las becas otorgadas por AOTS.

La filosofía administrativa que busca la productividad por la estrategia de la calidad se introducen en México en la década de los 80's y son ya varias empresas las que llevan a cabo programas de calidad.

El nuevo concepto de calidad, que es el que se encuentra presente en nuestro país, tiene que ver con los requisitos de los consumidores, dado que un producto o servicio sólo tiene calidad en la medida que satisface las expectativas del cliente. Además, es una filosofía que debe convertirse en la forma de vida de todos los integrantes de la organización.

La organización de la economía, la apertura de nuestro mercado, el Tratado de Libre Comercio (TLC), el General Agreement on Tariff and Trade GATT, etc. dan cuenta de un proceso que ha puesto en crisis a las empresas mexicanas, muchas de éstas han cerrado sus puertas al no poder competir, otras más se han visto obligadas a buscar modelos que les ayuden a ser más competitivas y productivas, para no perder sus mercados nacionales y poder ganar otros en el extranjero, dentro de este grupo que busca nuevos modelos administrativos hay algunas que han optado por el control total de calidad. Cabe preguntar: ¿La calidad es una respuesta a las necesidades de la empresa mexicana?

Claro, es una respuesta para la empresa mexicana, si queremos mantenernos en el mercado internacional y globalizado,

ya que de no entrar a la calidad, quedaríamos desplazados por los competidores de otros países.

Dejando a ellos, todo el mercado, y los mexicanos no somos gente que nos guste quedarnos atrás. tenemos que redoblar esfuerzos y como la mayoría de los que hacen la calidad nos mencionan tenemos que educarnos, a estas filosofías adecuándolas a nuestra idiosincrasia, como los japoneses hicieron.

No debemos ni queremos quedarnos atrás. Hagámonos gente de calidad.

La calidad no está en las cosas que hace el hombre, sino en el hombre que hace las cosas.

2.5. ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL.

El suministro de productos y servicios de alta calidad, se ha convertido en la clave de éxito para competir en los mercados internacionales. El nivel de calidad que esperan muchos de los consumidores sigue aumentando a medida que los competidores principales elevan sus normas de calidad. En respuesta a la demanda por productos y servicios de mejor calidad, varias empresas norteamericanas están adoptando nuevas prácticas de administración. La frase "Administración de la Calidad Total" suele describir estas prácticas.

¿Qué entiende por “Administración de la calidad total”?

La administración de la calidad total (ACT) es un método relativamente nuevo en el arte de la administración que trata de mejorar la calidad de un producto y/o servicio y aumentar la satisfacción del cliente mediante la reestructuración de las prácticas de administración acostumbrada.

El cliente, árbitro de la calidad

Un atributo esencial de la ACT es el entendimiento general de que el cliente es el árbitro final de la calidad. La ACT se basa en la premisa de que el cliente es quien impone y define la calidad. La calidad del producto y del servicio que note el cliente hará aumentar su satisfacción y, finalmente, la demanda.

Importancia de la alta dirección en materia de Calidad

La dedicación de la alta dirección, es un atributo clave de la ACT. Muchos de los principios y prácticas requeridos en un ambiente de ACT pueden ser contrarios a prácticas arraigadas. Solo una dirección vigorosa que vele por mejorar la calidad, puede vencer la resistencia y la inercia inevitables mediante el establecimiento de objetivos bien definidos y de sistemas y métodos para lograr dichos objetivos.

La mejora constante

La mejora constante, atributo fundamental de la ACT, surge de la teoría que todas las operaciones comerciales y las actividades laborales pueden realizarse con más eficacia. Ello exige un método de administración que estimule la identificación y el aprovechamiento de oportunidades que se presenten para efectuar la mejora.

administración que estimule la identificación y el aprovechamiento de oportunidades que se presenten para efectuar la mejora.

La acción basada en hechos, información y análisis

Otro atributo importante es el deseo de evaluar constantemente la calidad e identificar y corregir las causas de los defectos. La ACT se basa en la adopción de decisiones fundamentadas en el análisis e información fidedignos. Varias técnicas estadísticas se han adoptado para respaldar este procedimiento.

La participación de los empleados

Cuando se practica la ACT, todos los empleados contribuyen al logro de los objetivos de calidad de la compañía. Todos los empleados son responsables por la calidad y se les dota de los medios y capacitación para que cumplan con esa obligación. La ACT parte de la premisa que los empleados conocen mejor los procedimientos cotidianos de funcionamiento de la compañía, son los más indicados para comprender y mejorar la calidad de esos procedimientos.

Contexto General de la Administración de la Calidad Total

Calidad en los Estados Unidos de Norteamérica (la etapa previa)

La calidad siempre ha sido un elemento importante del éxito en la competencia. Las compañías estadounidenses solían emplear una combinación de inspecciones finales y ajustes posteriores a la producción para garantizar la calidad. Sin embargo, la calidad no solía

considerarse como una obligación de todos los empleos. La especialización en las compañías estadounidenses separaba la función de la calidad de otros sectores, tales como la planificación, el diseño, la producción y la distribución.

La administración de la Calidad Total en el Japón de la posguerra (los orígenes)

En comparación con el planteamiento especializado utilizado tradicionalmente en los Estados Unidos, varias compañías japonesas, en reconstrucción tras la devastación de la posguerra, adoptaron un método innovador e integrado para lograr la calidad. Varios expertos en cuestiones de calidad y estadística aplicada, en especial los doctores W. Edwards Deming y Joseph M. Juran, introdujeron los principios de administración de la calidad en la industria japonesa. La Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses, asociación privada integrada por ingenieros e investigadores, sirvió de foro para la divulgación en gran escala de las técnicas estadísticas para el control de la calidad. En 1951, esa asociación estableció el Premio Deming, con la intención de mejorar la calidad de la industria japonesa. Muchas de las técnicas de administración elaboradas desde entonces constituyen los principios de la ACT que se están generalizando ahora en los Estados Unidos y en otros países.

La administración de la Calidad Total en los Estados Unidos

Muchas empresas japonesas, utilizando un criterio integrado en materia de calidad mejoraron considerablemente sus niveles de calidad y comenzaron a penetrar los mercados estadounidenses. A

finales de la década de los años 70 y principios de los 80, esta mayor competencia hizo que en los Estados Unidos se prestara más atención a la función de los sistemas de ACT para que mejorara la calidad. Las compañías estadounidenses comenzaron a solicitar los servicios de expertos en administración de la Calidad Total para tratar de comprender lo que ocurría y encontrar una respuesta adecuada. Muchos expertos estadounidenses han contribuido a la comprensión de la Administración de la Calidad Total, entre ellos: Deming, Juran, Armand V. Feigenbaum y Philip B. Crosby.

El creciente interés en los métodos de administración japonesa también ha estado acompañado por la investigación en los Estados Unidos que ha demostrado que las empresas pueden reducir sus costos si mejoran la calidad.

Los partidarios de la calidad han señalado enormes costos encubiertos que sufren las empresas debido a los servicios y productos inadecuados. Entre estos costos, los llamados "costos divergentes", figuran los de evaluación, inspección, reelaboración y garantía, como también el costo de reemplazar a los clientes lo que hayan perdido por la mala calidad. Algunos expertos estiman que los costos de fabricación podrían reducirse en más del 30% si se eliminaran los desechos y la reelaboración a que obligan los defectos de manufactura.

Características importantes de la Administración de la Calidad Total

- La satisfacción del cliente es esencial para mantener una posición competitiva en el mercado. En definitiva, la satisfacción del cliente, en el plano interno y externo, es la fuerza motriz de los esfuerzos por la calidad. Por consiguiente, las empresas deben determinar cuáles son las necesidades de los clientes e implantar procedimientos que permitan satisfacerlas.
- Los directivos principales deben actuar con determinación para establecer la calidad como valor fundamental que ha de incorporarse a las normas administrativas de la compañía.
- Los conceptos de calidad han de exponerse claramente e integrarse plenamente a todas las actividades de la compañía.
- Los directivos principales deben establecer un ambiente empresarial que permita la participación de todos los empleados para mejorar la calidad.
- Las compañías deben dirigir su atención a la participación del personal, el trabajo colectivo y la capacitación en todos los niveles. Esta atención deberá reforzar el compromiso del personal a mejorar constantemente la calidad.
- Los sistemas de Administración de la Calidad Total, para que tengan éxito, deben basarse en un método continuo y sistemático de recopilación, evaluación y administración de datos.

- Los proveedores deben estar asociados plenamente a la Administración de la Calidad. La estrecha relación entre proveedores y productores es mutuamente beneficiosa.

Capítulo 3

Calidad Personal.

La calidad personal es la base de cualquier otra calidad.

3.1. CALIDAD PERSONAL

Para empezar hablar de calidad personal debemos hablar de los valores que como Institución, empresa y persona debemos tener, ya que son estos los que nos marcan nuestro actuar.

Valor es:

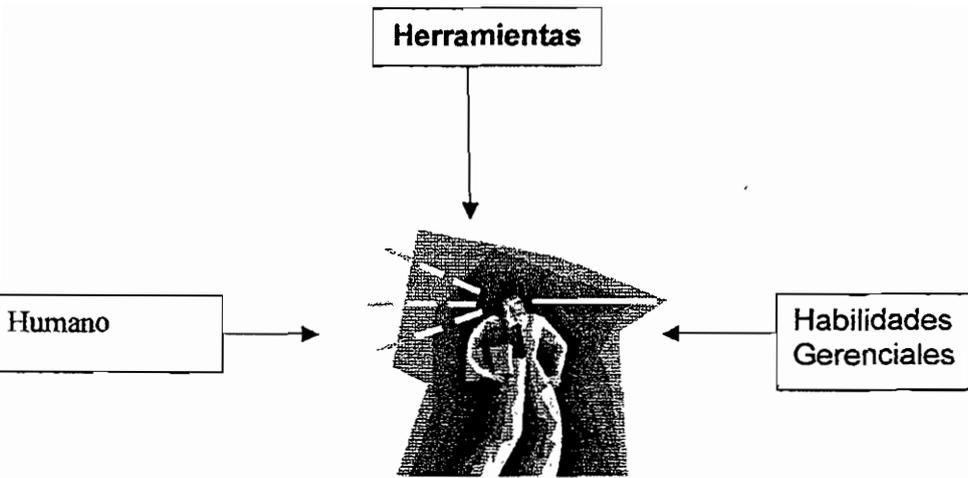
Cualidad física, intelectual o moral de alguien (Diccionario Larousse, 2000).

Esos valores son:

- Honestidad
- Confianza
- Respeto

Se tomarán como base estos valores de entre muchos o derivados de éstos, los valores nos rigen en nuestro actuar, o determinan en mucho lo que hacemos, y debemos ser congruentes entre lo que pensamos y lo que hacemos. Hay una frase que dice "las palabras convencen, las acciones arrastran" con esto entendemos que alguien que nos dice trabajen, den su máximo esfuerzo, etc. pero él o ella no lo lleva a la práctica, diremos que esa persona no tiene valor moral para pedir lo que no puede dar.

Antes de pasar de lleno a la calidad personal se planteará lo que son las 3h's que nos ayudarán a esquematizar las partes que todo gerente debe tener y desarrollar para ser un buen gerente.



Donde las habilidades gerenciales son las siguientes:

- ✓ Liderazgo
- ✓ Comunicación
- ✓ Interacción
- ✓ Trabajo en equipo

Estas habilidades podremos tenerlas o tal vez no pero si podemos adquirirlas de no tenerlas o mejorarlas de ya contar con ellas, éstas las usaremos para influir en los demás, comunicamos de la mejor manera, y que los demás se comuniquen con nosotros y todos sus compañeros. La interrelación con los demás es de tal importancia ya que si no podemos interactuar con los demás es difícil que podamos llegar a formar parte de una organización como directivo. Y el trabajo en equipo es donde debemos poder integrar a

todos los elementos (humanos y materiales) para alcanzar los objetivos establecidos.

Las herramientas son los modelos o técnicas para lograr alcanzar los objetivos personales o de la organización, y estas son algunas:

- Administración
- Conocimiento técnico
- Control total
- Desarrollo organizacional
- ISO's
- Kaizen
- Reingeniería
- Meta plan
- 5ª. Disciplina
- Empowerment
- 5's

El más importante y la base de todo, en nuestras organizaciones el aspecto humano.

En el cual veremos el conocimiento de sí mismo, el autoconocimiento nos proporcionará a su vez el conocimiento de los demás, al conocernos a nosotros mismos como personas veremos nuestras capacidades y debilidades, al ver nuestras deficiencias podremos darnos cuenta en que aspectos personales deberemos aplicarnos para mejorar.

Es aquí donde entramos de lleno a la calidad personal.

En opinión de TMI "Time Management International." se presta poca atención a la calidad de las personas cuyos esfuerzos son esenciales tanto para la calidad del producto, como para la calidad del servicio. Los esfuerzos y actuaciones individuales determinan la percepción de la calidad del servicio por parte de los clientes, la cual se convierte en casi sinónimo de calidad personal.

La calidad personal repercute en una serie de mejoras de calidad un proceso de desarrollo de calidad.

Elevados niveles de calidad personal contribuyen a niveles elevados de calidad en cada uno de los departamentos e incluso en la misma dirección.

Los departamentos con elevados niveles de calidad crean productos y servicios de calidad superior.

La calidad en todas estas áreas conduce a una "cultura de calidad", que influye en toda la compañía.

Una compañía de calidad tiene satisfechos a los clientes y a las personas de su alrededor. Clientes satisfechos se traduce en mejores resultados financieros, en una mejora de la imagen y en un futuro más brillante.

Enorgullecerse por los éxitos de la compañía crea una sensación general de bienestar y estimula el desarrollo de un entorno creativo, espíritu de equipo y un nivel de calidad personal más elevado.

La calidad significa estar plenamente involucrado.

La tarea más importante de la dirección es motivar a la gente, el recurso más importante de la organización, a hacerlo lo mejor posible. Incumbe a la dirección el inspirar a todo empleado para que entregue un elevado estándar de calidad personal.

Es importante para cada uno darse cuenta de que no sólo es la organización la que se beneficia de la mejora de la calidad personal.

Mejorar la calidad personal beneficia tanto al individuo como a su familia, amigos y el entorno de ese individuo.

La calidad personal empieza con el estándar de calidad de cada individuo.

- Puede haber una inmensa diferencia entre lo que una persona es capaz y lo que hace realmente.
- La actuación de una persona puede variar significativamente en diferentes situaciones.
- Personas diferentes actúan distintamente cuando hacen lo mejor que pueden.

3.2 EL NIVEL ACTUAL DE ACTUACIÓN (NIVEL A)

El nivel A:

El nivel actual de actuación.

El nivel A es una expresión de lo que una persona está realizando actualmente.

Su nivel A puede ser definido como:

El nivel de calidad de su presente actuación en una situación determinada, influido tanto por lo que usted espera de sí mismo como por las exigencias que los demás tienen de su actuación.

Usted puede determinar su nivel A evaluando la calidad de su actuación en diferentes situaciones.

Su nivel A puede cambiar.

- Su nivel A no es estático. Cambia constantemente. Puede también cambiar de manera espectacular de un minuto a otro.
- Su nivel A puede cambiar de una situación a otra.
- Usted está constantemente sujeto a las influencias cambiantes que pueden incrementar o disminuir su nivel A.

Factores que pueden influir en su nivel A.

Reconocimiento / recompensa

El factor más influyente en su nivel A es su autoestima o "sentimiento OK". El nivel de su auto estima está determinado por el reconocimiento que usted puede darse a si mismo.

Resulta particularmente difícil mantener un elevado nivel A, si, durante un largo período de tiempo, no hay un equilibrio entre su actuación y el reconocimiento / recompensa que usted recibe.

El grado de reconocimiento que experimenta, en forma de atención e interés por su trabajo, más las recompensas tangibles que recibe, influirán en gran medida en su nivel A.

La atención positiva casi siempre elevará su nivel A. Cuando le afecte esta atención dependerá de quién esté prestándole la atención, cómo le sea mostrada la atención y si usted siente que se la merece.

Reprimendas y críticas también pueden elevar o disminuir su nivel A, dependiendo de cómo sea dada la crítica.

El reconocimiento y las recompensas juegan un papel central en la Psicología moderna. Los psicólogos denominan este factor "strokes"

Los strokes son nuestro mejor medio para desarrollar o disminuir nuestra autoestima y la de los demás.

La manera en que usted intercambia strokes con su prójimo determina el tipo de relaciones que establece con él.

Hay diferentes tipos de strokes:

- Strokes físicos
La atención mediante el contacto físico.
- Strokes psicológicos
Cualquier otro tipo de atención sin contacto físico.
- Strokes condicionales
- La atención dada en una situación específica o por un tipo específico de comportamiento.
- Strokes espontáneos
La atención generada por las calidades personales-

Cualquiera de los diferentes tipos de strokes mencionados anteriormente pueden ser positivos o negativos. La proporción entre los strokes positivos y negativos que usted reciba, determina su balance de strokes.

Balance de strokes.

Cada vez que usted recibe strokes positivos o negativos, estos se registran en su cerebro en una especie de “cuenta bancaria” con un activo y un pasivo. La cuenta muestra su balance de strokes en un momento determinado.

Cuando predominan los strokes positivos, su balance es activo y su nivel A será elevado.

Cuando predominan los strokes negativos, su balance es pasivo y su nivel A será bajo.

Conocer el objetivo

Su nivel A decaerá si su objetivo o el objetivo global de su departamento, compañía u organización no están completamente claros. Lo mismo ocurre si usted no llega a comprender porqué está realizando una tarea específica.

Conocer el objetivo y comprender porqué el trabajo está siendo realizado, son requisitos previos para el compromiso y el alcance de un elevado nivel A.

Para mantener un elevado nivel A, usted debe ser puesto al corriente de los resultados del proyecto global del cual su trabajo forma parte.

Éxito / fracaso

El éxito y el fracaso influyen tanto en su disposición de ánimo como en su deseo de emprender proyectos similares en el futuro. También afectan a la calidad de su actuación futura.

No cabe duda de que el éxito aumenta su nivel A.

El fracaso causa, durante algún tiempo, un descenso del nivel A. Sin embargo, no es extraño que el fracaso motive a algunas personas a hacer un esfuerzo extraordinario para recuperar el respeto de los demás y la autoestima.

El entorno físico

Los ambientes desordenados, poco prácticos y que distraen la concentración disminuyen su nivel A.

Los ambientes funcionales y armónicos, con el equipamiento técnico apropiado y actualizado, elevan su nivel A.

El entorno psicológico

Un ambiente caracterizado por:

- Respeto mutuo
- Franqueza
- Información completa
- Altos estándares éticos (valores)
- Confianza
- Seguridad
- Tolerancia
- Énfasis en los aciertos y habilidades de la gente
- Buen humos
- Afecto
- Personas en primer lugar

Elevan su nivel A.

En un ambiente que se caracteriza por:

- Burocracia
 - Política de poder
 - Miedo
 - Desconfianza
 - Frialdad
 - Énfasis en los errores e inhabilidades de la gente
 - Rumores
 - Chismorreo
 - Falta de coherencia
 - Centrado en el sistema de organización
- Disminuirá su nivel A.

Experiencia y habilidades

Su experiencia y sus habilidades al tratar una tarea específica pueden influir en su nivel A tanto positiva como negativamente.

La insuficiente experiencia y la falta de habilidad puede provocar que algunas personas se sientan inseguras, y reduzca su nivel A. Otras son motivadas por su falta de experiencia a hacer un esfuerzo extraordinario, y así elevan su nivel A.

Para la mayoría de la gente, sin embargo, un incremento de la experiencia y la habilidad elevan el nivel A. Cuando usted es bueno en algo, por lo general le gusta trabajar con ello, y también aumentará sus posibilidades de ser recompensado.

La naturaleza de la tarea

La naturaleza de una tarea en relación con sus deseos y expectativas influye en su nivel A.

El trabajo rutinario puede disminuir el nivel A de la gente que busca variedad y desafío, o por el contrario elevar el nivel A de aquéllos que se sienten seguros con lo habitual.

El trabajo desafiante y variado puede, de la misma forma, elevar el nivel A de algunas personas y disminuir el de otras.

Para mantener un elevado nivel A usted debe disfrutar de una sensación de bienestar mientras realice su trabajo.

Tiempo disponible

Tanto el tiempo abundante como la falta de tiempo afectan su nivel A.

El tiempo abundante para realizar un trabajo afecta a la gente de manera diferente porque las personas tienen distintos ritmos de trabajo.

Algunas personas hacen uso del tiempo abundante pensando primero profundamente en cada detalle de un proyecto para después llevarlo a cabo de manera cuidadosa y creativa. Otros simplemente posponen un proyecto cuando hay tiempo abundante, empleando así el tiempo con menos eficacia.

La falta de tiempo también afecta a la gente de manera diferente. Algunas personas que se creen bajo presión trabajan mejor y con eficacia, mientras otras funcionan mal.

Su nivel A es más elevado cuando usted encuentra el equilibrio que encaja mejor con su ritmo de trabajo, y cuando se encuentra sólo bajo la “cantidad justa” de presión.

El nivel A de los demás

La mayoría de las personas hacen grandes esfuerzos, y de este modo consiguen un elevado nivel A, cuando empiezan algo nuevo: Un nuevo trabajo, una nueva relación, una nueva amistad, un nuevo socio, etcétera. En la fase inicial de cualquier nueva relación, su nivel A no está tan afectado por los niveles A de los demás.

Más tarde, cuando pasa la novedad, su nivel A será influenciado más fácilmente, tanto negativa como positivamente, por los niveles A de los demás. La influencia es especialmente importante si el nivel A de los demás se desvía considerablemente del suyo.

Usted está influenciado especialmente por el nivel A de:

- Sus colegas más cercanos
- Su familia y amigos
- Su jefe
- La gente que usted admira

3.3.EL NIVEL IDEAL DE ACTUACIÓN (NIVEL I).

El nivel I:

El nivel ideal de actuación.

El nivel I es una expresión de los deseos, expectativas y exigencias más íntimas de una persona, con respecto a su actuación.

Una persona no esta verdaderamente satisfecha con sus esfuerzos hasta que el nivel A está cerca del nivel I.

La diferencia entre el nivel I y el nivel A es una señal de cuánto un individuo puede mejorar su calidad personal.

Su nivel I puede ser definido como:

Su ideal de su propia calidad personal.

Su nivel I expresa sus deseos internos, sus expectativas y demandas hacia su nivel de actuación.

Su nivel I está es estrecha relación con su personalidad.

Usted no estará realmente satisfecho con sus esfuerzos hasta que no viva de acuerdo con sus propias demandas y su nivel A esté cerca de su nivel I. Entonces se sentirá orgulloso, su conciencia estará tranquila y usted estará contento.

Habrá alcanzado su nivel I cuando sienta que:

- No puede hacerlo mejor
- Está orgulloso de su actuación
- Firma con satisfacción su trabajo

El significado de su nivel I

Sus actitudes fundamentales hacia la vida, incluyendo su sentido ético, su sentido de lo que está bien o mal, son formadas durante las primeras etapas de su vida.

Usted lleva consigo estas actitudes o valores, a medida que avanza hacia las siguientes etapas de su vida y empieza a afrontar retos y toma responsabilidad de sus actos.

Su estándar de calidad ideal es uno de los valores más importantes que usted posee. Determina cómo usted evalúa la calidad tanto de su propia acción como la de los demás.

Su nivel I también es influyente al establecer los límites de su propia capacidad y tiene un efecto decisivo sobre:

- Su desarrollo
- Su eficacia
- Sus relaciones con el mundo que le rodea
- Sus oportunidades futuras

Cómo su entorno influye su nivel I

Su nivel I toma forma durante los primeros años de su vida, al mismo tiempo que sus actitudes y valores están siendo formados.

Las personas que tienen una mayor influencia sobre su nivel I son aquéllas que estaban más cerca de usted durante los primeros años de su vida:

- Sus padres
- Sus hermanos
- Sus amigos
- Sus maestros

Además, su nivel I está influenciado por su exposición a los medios: radio, televisión, periódicos, películas, libros y revistas.

Su nivel I es especialmente moldeado por su experiencia con el mundo que le rodea y su:

- Comportamiento y ejemplos
- Demandas y expectativas

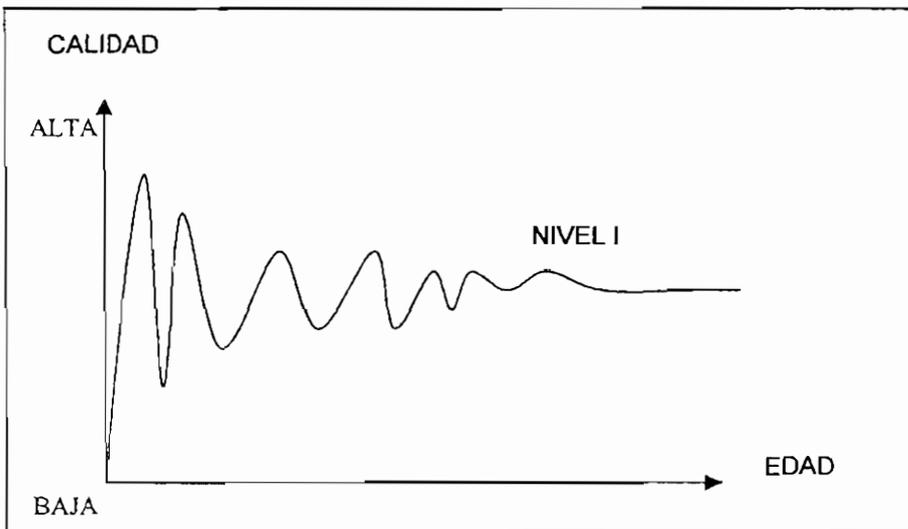
- Reconocimiento y gratificaciones

Ejemplos de cómo el mundo que le rodea influye en su nivel I.

- Sus padres le dieron ejemplo. Todo lo que ellos dijeron e hicieron influyó en su desarrollo.
- El ejemplo dado por su familia ha tenido un gran impacto en su nivel I. Si sus padres nunca mintieron ni aceptaron mentiras de otras personas, la honestidad será uno de sus ideales.
- Si sus padres o hermanos eran metódicos y siempre ponían orden tras de sí, entonces usted sentirá que el orden y la visión global son buenas cualidades.
- El comportamiento de sus amigos y maestros también ha tenido un poderoso impacto en usted. A ningún niño le gusta que se prescinda de él, y poderosa razón usted intentó entender las normas del grupo y comportarse de acuerdo con ellas. Su medio social ha influido, de esta manera, en su nivel I.
- Cuando más fue usted corregido y guiado, más elevado será su nivel I. Esto, sin embargo, sólo es cierto si las reprimendas fueron dadas de manera que usted las percibiera como positivas y justificadas. usted tuvo que sentir que la crítica estaba destinada a ayudarlo a mejorar.
- Los niños buscan especialmente el reconocimiento de los demás. usted aprende. a temprana edad, qué tipo de comportamiento y qué esfuerzos son recompensados y/o castigados. Esta es la razón por la cual su nivel I ha sido tan

poderosamente afectado por los diferentes tipos de elogios y críticas que usted recibió de la gente que le rodeaba.

- Su nivel I está en gran parte influido por las exigencias sobre lo “tangible” y lo “intangible” y por las expectativas de sus actuaciones y comportamiento.
- Si de niño se esperó y exigió mucho de usted, su nivel I será probablemente alto. Esto, sin embargo, sólo es cierto si las exigencias y expectativas puestas en usted eran razonables, en consideración a su edad, experiencia y habilidad. Del mismo modo, si de niño se esperó y exigió poco de usted, su nivel I será probablemente bajo.

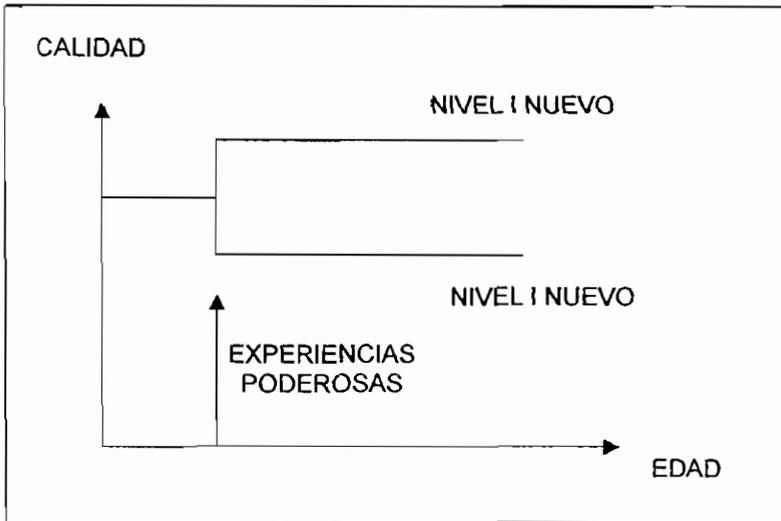


La figura superior ilustra el desarrollo de su nivel I.*

* Fuente Moller, Clauss Calidad Personal TMI

El desarrollo de su nivel I se caracteriza por los siguientes factores:

- En su infancia, cuando se es especialmente receptivo, su nivel I varía a menudo ampliamente dependiendo de sus experiencias y de cómo el mundo influye sobre usted.
- Su nivel I es más fácilmente influenciado durante los primeros años de su vida. A la edad de 8 años aproximadamente. Se hace cada vez más difícil influir en su nivel I.
- Alrededor de los 18 años, ya no se es tan receptivo a las influencias del mundo exterior y su nivel I empieza a estabilizarse.
- Cerca de los 25 años su nivel I se encuentra relativamente estable.



La figura superior ilustra la estabilidad de su nivel I.*

* Fuente: Moller, Clauss, Calidad Personal IMI

Alrededor de los 25 años, como muy tarde, su nivel I se hace relativamente estable. Después de los 25, sólo las fuertes experiencias emocionales pueden provocar cambios perceptibles en su nivel I.

Su nivel I subirá o bajará dependiendo de la experiencia emocional.

Ejemplos de experiencia que puede cambiar su nivel I.

- Olvida desconectar algún aparato eléctrico, su olvido provoca un incendio. Usted se siente responsable.
- Un descuido por su parte causa un accidente en el trabajo. Uno de sus colegas sale herido. El hecho de que usted no fuera más cuidadoso sigue preocupándole.
- Experiencias de este tipo pueden reforzar lo que usted espera de sí mismo, de este modo cambia su nivel I.

Su nivel I

Las personas con un elevado nivel I tienden constantemente a intentar elevar su nivel A.

Cuando más altos son sus ideales, más alto es el nivel de calidad de su actuación en cada situación.

La mejor tecnología, sea con equipos automatizados o con herramientas y procedimientos estadísticos, no puede ser eficaz sin los administradores, quienes planifican, diseñan y elaboran el sistema de calidad y seleccionan a los empleados quienes lo trabajan. La calidad total sólo se puede alcanzar mediante la administración adecuada y con la participación de todos los empleados de una organización.

Los administradores se ocupan de planear, organizar, controlar y mejorar operaciones productivas para cumplir con los objetivos de la organización. La planificación da la base de todas las actividades gerenciales futuras estableciendo objetivos y también el programa de las acciones. Organizar es el proceso de unir los recursos (personal, materiales, equipo y capital) que son necesarios para llevar a cabo las actividades planeadas. El control comprende la evaluación de la efectividad y la aplicación de medidas correctivas cuando sea necesario. El mejoramiento es necesario para mantener un margen competitivo y cumplir con las necesidades y demandas cada vez mayores de los clientes.

Es por ellos que se requiere conocer la administración de los principales filósofos o maestros de la calidad son: W. Edwards Deming, Joseph Juran y Philip Crosby. Han desarrollado modos de pensar distintos acerca de cómo medir, administrar y mejorar la calidad. Existen otras personas como Armand V. Feigenbaum, Kauro Ishikawa que también tuvieron un impacto apreciable sobre la evolución del movimiento internacional por la calidad, aunque de distinta forma que Deming, Juran y Crosby. Su principal contribución

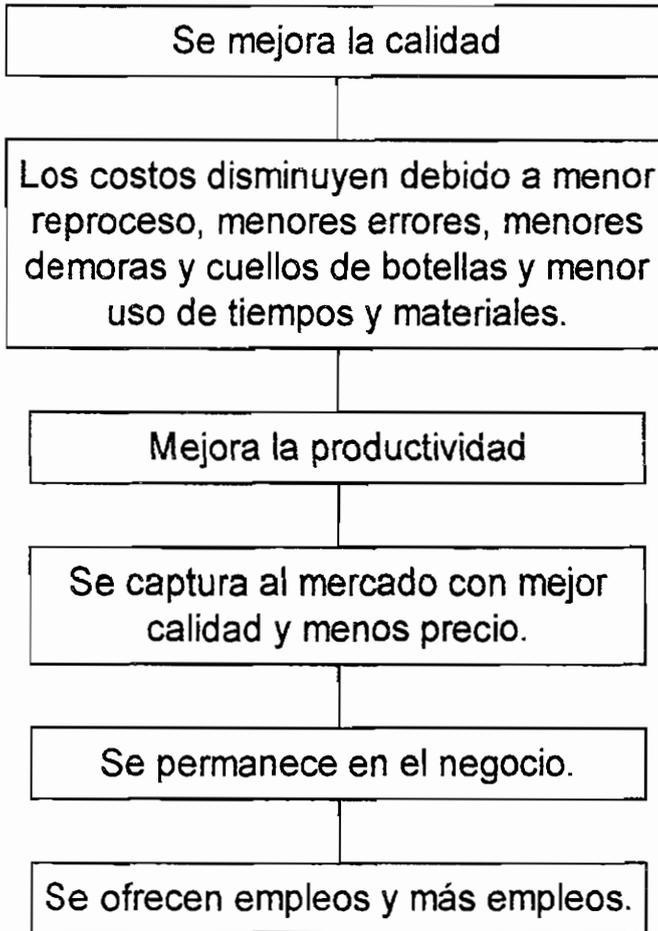
fue diseminar los principios de la calidad de otros, aunque aportaron varias contribuciones propias notables.

4.1. DR. W. EDWARDS DEMING.

Estadounidense, nació en Sioux City, Iowa en 1890. Estudió ingeniería en la Universidad de Wyoming. En 1928 recibió su Doctorado en la universidad de Yale. Fue estadístico al principio (profesor de estadística en la Escuela de Graduados de Administración de Empresas de la Universidad de Nueva York a partir de 1945); y gran parte de su pensamiento se puede seguir hasta esas raíces. Trabajó para WESTERN ELECTRIC durante sus años de vanguardia de desarrollo de control estadístico de calidad durante las décadas de los años veinte y treinta.

Deming comenzó a enseñar control estadístico de calidad como parte del esfuerzo nacional para la defensa. Empezó a enseñar, control estadístico de la calidad en Japón poco después de la segunda guerra mundial y se le reconoce su desempeño en los programas japoneses de mejoramiento de calidad. De hecho, el mayor premio de mejoramiento de calidad en Japón se llama premio Deming. Pero si Japón abrazó sus métodos durante 30 años, en Estados Unidos fue prácticamente desconocido hasta 1980.

La teoría de Deming de "reacción en cadena" afirma que las mejoras de calidad conducen a menores costos debido al menor proceso, menos errores, menos demoras y retrasos, y mejor uso de tiempos y materiales.



EL pensamiento estadístico sólo es una parte del razonamiento moderno de Deming. Él afirma con énfasis que las prácticas administrativas necesitan una reconstrucción radical. Sus “14 puntos” forman el núcleo de su programa para alcanzar la excelencia en la calidad.

1. Crear conciencia del propósito de la mejora del producto y el servicio, con un plan para ser competitivo y permanecer en el negocio. Decidir cuál integrante de la alta administración es el principal responsable de lograr este objetivo.
2. Adoptar la nueva filosofía. En esta nueva edad económica no se puede vivir ya con los niveles comúnmente aceptados de demoras, errores, materiales y mano de obra defectuosos.
3. Terminar con la dependencia de la inspección masivo. En lugar de eso, se debe requerir evidencia estadística de que la calidad está incorporada a los procesos de los proveedores. Los administradores de la función de compras tienen un nuevo trabajo, y tienen que aprenderlo.
4. Terminar la práctica de evaluar al negocio tan sólo por el precio junto con ello, se deben utilizar medidas significativas de calidad. Además, es necesario eliminar a los proveedores que no puedan calificar con evidencia estadística de calidad.
5. Descubrir el origen de los problemas. Es trabajo de la administración trabajar continuamente en el mejoramiento del sistema (diseño, materias primas, composición de material, mantenimiento, mejora de máquinas, capacitación, supervisión, readiestramiento).
6. Instituir la capacitación.
7. Poner en práctica métodos modernos de supervisión de los trabajadores de producción. La responsabilidad de los supervisores tiene que cambiar de números a calidad. La administración tiene que prepararse para tomar acción

inmediata sobre los reportes de los supervisores relacionados con barreras a la productividad y la calidad.

8. Expulsar el miedo. Crear la confianza. Crear un clima de innovación.
9. Eliminar las barreras que existan entre los departamentos. El personal de investigación, ventas, diseño y producción tienen que trabajar como un equipo y prever problemas de producción relacionados con los materiales y las especificaciones.
10. Destacar objetivos numéricos, carteles y lemas dirigidos a la fuerza de trabajo que soliciten nuevos niveles de productividad sin ofrecer métodos para alcanzarlos.
11. a) Eliminar cuotas numéricas de producción. En lugar de ello, aprender e instituir métodos de mejoramiento. b) Eliminar la administración por objetivos. En lugar de ello, comprender las posibilidades de los procesos y cómo mejorarlos.
12. Eliminar barreras que enfrentan al trabajador de línea con su derecho a sentir orgullo por su trabajo.
13. Instituir un vigoroso programa de educación y re-entrenamiento.
14. Tomar acciones en la alta administración que asegure día a día que los 13 puntos anteriores se realicen.

Algunos de ellos son bastante controvertidos, y con frecuencia, mal comprendidos. La filosofía de Deming es una proposición de todo o nada. Según Deming, no se puede considerar aislado ninguno de los 14 puntos y las enfermedades

Se deben considerar en conjunto, y como bloque, y no solo a las que nos interesen o tengamos especial preferencia.

Deming decía que la gerencia de los Estados Unidos padece enfermedades profundamente arraigadas que, de no ser erradicadas, son potencialmente fatales. distingue entre las enfermedades serias y las no tan serias. Las primeras las enumera como las Siete enfermedades mortales, las últimas son meramente obstáculos.

Enfermedades:

1. Falta de constancia de propósito.
2. Énfasis en las utilidades a corto plazo.
3. Evaluación del desempeño, clasificación, según el mérito o análisis anual.
4. Movilidad de la alta gerencia.
5. Manejar una compañía sólo basándose en cifras visibles("contando el dinero").
6. Costos médicos excesivos.
7. Costos excesivos de garantía, fomentados por abogados que trabajan sobre la base de honorarios aleatorios.

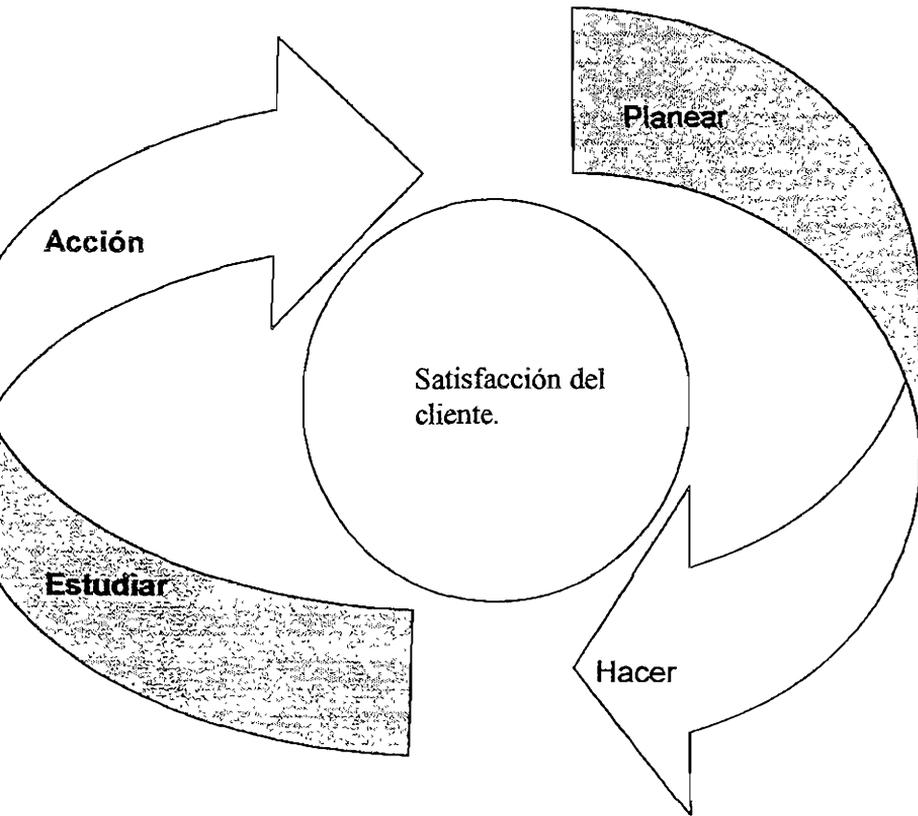
Obstáculos:

- Descuido de la planificación y de la transformación a largo plazo.
- En busca de ejemplos.
- Nuestros problemas son diferentes.

- La instrucción es obsoleta en las escuelas.
- Depender de los departamentos de control de calidad.
- Achacarles a los trabajadores la culpa de los problemas.
- Calidad por inspección.
- Salidas en falso.
- El computador desguarnecido.
- Cumplir con las especificaciones.
- Pruebas inadecuadas de los prototipos.

El ciclo Deming es una metodología para el mejoramiento. originalmente se llamó ciclo Sherwart en honor a Walter Shewart, su fundador, pero los japoneses lo rebautizaron ciclo Deming en 1950. se compone de 4 etapas: planear, hacer, estudiar y actuar (a la tercera etapa, estudiar antes se le llamaba comprobar, y al ciclo Deming se le llamaba ciclo PDCA: plan, do, study, act. En 1990 Deming hizo el cambio. Estudiar es más adecuado porque tan sólo con una “comprobación” se puede pasar por alto algo).

Ciclo Deming.



El mejoramiento continuo es lo que distingue de los métodos tradicionales de resolución de problemas, y es uno de los elementos esenciales de los principios de Deming.

4.2. DR. JOSEPH M. JURAN.

Nació en Rumania en 1904. emigró a Estados Unidos a los 8 años de edad. Estudió ingeniería y leyes. Entró a Western Electric durante la década de los años veinte, en sus días de vanguardia en el desarrollo de métodos estadísticos para el control de la calidad, pasó mucho tiempo como ingeniero industrial corporativo. En 1951 escribió el Quality Control Handbook, que se editó y se publicó en gran parte debido a Juran mismo. Este libro, que con frecuencia se considera la "Biblia" de la calidad, ha sido corregido y aumentado varias veces y continúa siendo una referencia muy común.

Juran enseñó principios de calidad a los japoneses en la década de los años cincuenta, inmediatamente después que Deming y fue un elemento principal en su organización para la calidad. Al igual que Deming, llega a la conclusión que Estados Unidos encara una gran crisis de calidad debida a la pérdida de ventas que pasan a la competencia extranjera, y a los gigantescos costos por mala calidad. Para resolver la crisis, se necesita una nueva actitud acerca de la calidad que abarque a todos los niveles de la jerarquía administrativa. La alta dirección, en especial, necesita capacitación y experiencia para administrar la calidad.

Sin embargo, en contraposición de Deming, Juran no propone un gran cambio cultural en la organización, sino más bien busca mejorar la calidad trabajando dentro del sistema al cual están acostumbrados los gerentes estadounidenses. Así, sus programas están diseñados para ajustarse a la planificación actual estratégica de la empresa, con mínimo riesgo de ser rechazados. Juran propone que los empleados de diversos niveles de una organización hablan "idiomas" distintos.

Los consejos de Juran se enfocan hacia tres procesos principales de calidad, a los que se llama la trilogía de la calidad: Planificación de la calidad que es el proceso de preparación para cumplir con las metas de calidad; el control de calidad, que es el proceso de cumplir con las metas de calidad durante las operaciones, y el mejoramiento de la calidad, que es el proceso de alcanzar niveles sin precedente de funcionalidad.

Juran recomienda seguir las siguientes estrategias utilizada por Japón para ser líder en calidad a nivel mundial.

1. Los administradores superiores se deben encargar personalmente de dirigir la revolución de la calidad.
2. Todos los niveles y funciones de la organización deberán involucrarse en programas de capacitación en administración de la calidad.
3. El mejoramiento de la calidad se debe realizar continuamente, y a un paso revolucionario, no evolucionario.
4. La fuerza de trabajo se involucra con el mejoramiento de la calidad a través de los círculos de calidad.
5. Los objetivos de calidad son parte del plan de negocio.

El enfoque de Juran sobre la administración de calidad se basa en lo que se llama la trilogía de Juran. Divide el proceso de administración de calidad en planeación de calidad, control de calidad y mejora de la calidad.

Planeación de calidad.

Independientemente del tipo de organización, producto o proceso, el proceso de planeación de calidad se puede generalizar en una serie universal de pasos de entrada-salida llamado "mapa de planeación de la calidad", a saber:

1. Identificar quiénes son los clientes.
2. Determinar las necesidades de esos clientes.
3. Traducir las necesidades a nuestro lenguaje (el de la compañía).
4. Desarrollar un proceso que sea capaz de producir las características del producto.
5. Transferir el proceso a la operación.

Control de calidad.

La alta administración debe utilizar un proceso universal para controlar las operaciones. Las actividades de control son:

1. Establecer un lazo de retroalimentación en todos los niveles y para todos los procesos.
2. Asegurarse de que cada empleado se encuentre en estado de autocontrol.

3. Establecer objetivos de calidad y una unidad de medición para ellos.
4. Proporcionar a las fuerzas operativas medios para ajustar el proceso de conformidad con los objetivos.
5. Transferir responsabilidad de control a las fuerzas operativas para responsabilizarlas de mantener el proceso en su nivel planeado de capacidad.
6. Evaluar el desempeño del proceso y la conformidad del producto mediante análisis estadísticos.
7. Aplicar medidas correctivas para restaurar el estado de conformidad con objetivos de calidad.

Mejoramiento de la calidad.

Este proceso se basa en los siguientes conceptos fundamentales:

1. Realizar todas las mejoras proyecto por proyecto.
2. Establecer un consejo de calidad (o comité de calidad). La responsabilidad básica de este consejo es lanzar, coordinar e institucionalizar la mejora de calidad anual.
3. Definir un proceso de selección de proyectos que incluya: nominación, selección, declaraciones de misión y publicación del proyecto.
4. Designar para cada proyecto un equipo de seis a ocho personas con la responsabilidad de completar el proyecto.
5. Otorgar reconocimientos y premios públicos para destacar los éxitos relacionados con mejoras a la calidad.

6. Aumentar el peso del parámetro de calidad en la evaluación de desempeño en todos los niveles organizacionales.
7. Participación de la alta administración en la revisión del progreso de las mejoras de calidad.
8. Proporcionar entrenamiento extensivo a todo el equipo administrativo en el proceso de mejora de calidad, sus métodos y sus herramientas para establecer el programa de mejora de calidad anual.

4.3. PHILIP B. CROSBY

Nació en 1915 en los Estados Unidos. Fué vicepresidente corporativo de calidad en International Telephone an Telegraph (ITT) durante 14 años, después de haberse abierto pasa desde su puesto de inspector de línea. Al dejar ITT fundó Philip Crosby Associates en 1979 para crear y ofrecer programas de capacitación. También es autor de varios libros muy conocidos. Del primer, Quality is Free se vendió un millón de ejemplares.

La esencia de los conceptos de Crosby sobre la calidad se encuentra en lo que llama los “Absolutos de la administración de la calidad”, y los “Elementos básicos de mejoría”. Los absolutos de la administración de calidad de Crosby son los siguientes:

- Calidad quiere decir Cumplir con las condiciones, no elegancias.
- No hay tal problema de calidad.

- No existe la economía de calidad; siempre es menos costoso hacer el trabajo bien la primera vez.
- La única medida de rendimiento es el costo de la calidad.
- La única norma del rendimiento es “cero defectos”.

Philip Crosby propone un programa de 14 pasos para mejorar la calidad:

1. Compromiso de la administración.
2. Equipo de mejoramiento de la calidad.
3. Medición de la calidad.
4. Costo de la evaluación de calidad.
5. Consistencia de la calidad.
6. Acción correctiva.
7. Establecer un comité para el programa de cero defectos.
8. Capacitación de supervisores.
9. Día de cero defectos.
10. Establecimiento de metas.
11. Eliminación de causas de error.
12. Reconocimiento.
13. Consejos de calidad.
14. Hacerlo de nuevo.

4.4. KAURO ISHIKAWA

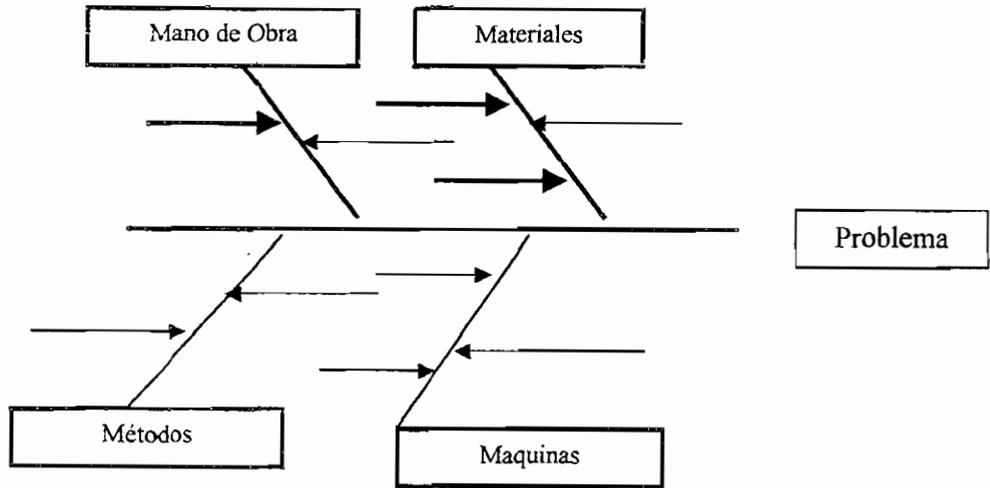
Nació en Japón en el año de 1915, graduado en la Universidad de Tokio en 1939 en química aplicada. Se puede decir con seguridad que sin el liderazgo de Kauro Ishikawa, el movimiento japonés por la calidad no habría gozado de la aclamación y éxito mundial que tiene en la actualidad. Fue parte importante al elaborar los lineamientos de la estrategia japonesa de calidad, el concepto de control de calidad a nivel empresa, el proceso de auditoría empleado para determinar si una compañía se selecciona para recibir el premio Deming, el círculo de control de calidad, y diagrama de causa efecto, una herramienta importante para el mejoramiento de la calidad.

Dijo que: "Mediante el control total de calidad, con la participación de todos los empleados, incluyendo el presidente, cualquier empresa puede crear mejores productos o servicios a menor costo, al tiempo que aumenta sus ventas, mejora las utilidades y convierte la empresa en una organización superior".

Distinguió dos aspectos básicos:

- a) Un proceso de producción el cual consiste
 - Planear (determinar objetivos y métodos).
 - Hacer (realizar el trabajo previa educación y capacitación de los ejecutores)
 - Verificar (si el producto satisface lo planeado, satisfacción del cliente)
 - Actuar (tomar la acción correctiva necesaria).

b) Su metodología de análisis causal para la solución de problemas, utilizando su diagrama de causa – efecto.



Planteó:

1. El control con participación de todas las divisiones.
2. Una revolución conceptual.
3. Primero la calidad, no a las utilidades a corto plazo.
4. Respeto a la humanidad.
5. Apelación a la alta gerencia.
6. Establecimiento de políticas para la calidad.
7. Asumir el liderazgo en la calidad.
8. Educación adecuada.
9. Verificación.

10. Educación de supervisores (Círculos de Calidad).
11. Orientación hacia la satisfacción del cliente.
12. Utilización de métodos estadísticos.

4.5. H. JAMES HARRINTON

Fue ejecutivo de IBM, en la actualidad, socio de una importante empresa consultora, se concentra en el mejoramiento del proceso de los negocios. Define a un proceso comercial como cualquier proceso de servicios que respalde la producción, por ejemplo el proceso de pedidos, proceso de cambio de ingeniería, proceso de nómina y diseño del proceso de manufactura.

La contribución exclusiva de Harrinton es que cree firmemente que la necesidad más urgente para mejorar la calidad no esta en los procesos de producción , sino en los procesos comerciales.

Harrinton recomienda un proceso semejante de cinco etapas para mejorar, pero más sencillo, que los métodos de Juran y Crosby.

Las etapas son:

- Organizar para mejorar.
- Comprender el proceso.
- Expeditación. Medición y control.
- Mejoramiento continuo.

Harrinton aconseja una jerarquía de equipos de participación de los empleados para mejorar los procesos de negocio, incluyendo equipos de mejoramiento de ejecución, equipos de mejoramiento de procesos, equipos de mejoramiento de departamento y equipos de tarea.

Los equipos se deben capacitar en: conceptos del proceso comercial, diagramas de flujo, medición, definir las necesidades del cliente, eliminar la burocracia, principios de costo de calidad y simplificación de procesos.

4.6. WILLIAM E. CONWAY.

Nació en Estados Unidos en 1925. graduado en Harvard. Presidente y director de Nashua Corporation.

En 1970 invitó a Deming a iniciar el proyecto de calidad de Nashua.

Creó en 1983 la Conway Quality Inc.

Asesor en calidad actualmente.

Calidad: Dice que la calidad de los productos y servicios reciben influencia directa de 9 áreas básicas que él denomina "nueve meses".

También enfatiza la satisfacción del cliente.

Se basa en los siguientes ciclos:

- Desarrollo, producción y distribución de productos a bajo costo.
- Considera que la calidad la origina una "correcta administración".
- La calidad debe darse con mejoras en todas las áreas.
- La operación crea calidad en el sistema. La gerencia crea calidad sobre el sistema.
- Propone métodos estadísticos.
- La estadística ayuda a descubrir problemas.

Recomienda 7 herramientas para la mejoría de la calidad:

1. Habilidad en relaciones humanas (responsabilidad de la administración, motivación y entrenamiento al personal).
2. Encuestas estadísticas (recopilación de datos sobre consumidores tanto internos como externos), para medir el progreso.
3. Técnicas estadísticas sencillas (gráficas y diagramas).
4. Control estadístico de proceso (gráficas y diagramas).
5. Utilización de la imaginación (concepto clave en la solución de problemas, visualización de procesos).
6. Técnicas de ingeniería industrial.

4.7. MAZAAKI IMAI

Nació en Japón, pasó 5 años en la Japan Productivity Center en Washington, D.C. Fue presidente de Cambridge Corporation. Asesor de compañías tanto occidentales como japonesas. Destacó su libro KAIZEN (1986).

Considera al Kaizen, como un concepto único y fácilmente comprensible que reúne filosofías, teorías y herramientas para la administración que se ha desarrollado en Japón con el transcurso de los años. A esto él lo denomina "La sombrilla KAIZEN".

Trabajó con prácticas administrativas estadounidenses, las introdujo en Japón, donde han sido mejoradas.

4.8. ARMAND FEIGENBAUM

Nació en 1922. en 1944 fue contratado por General Electric en Nueva York para trabajar en el área de calidad. En 1951 recibió un doctorado en el Massachusetts Institute of Technology. En 1956 introdujo por primera vez la frase "control de calidad total" y publicó un libro con ese título. Su idea de calidad es que es un modo de vida corporativa, un modo de administrar una organización. Control de calidad total es un concepto que abarca toda la organización e involucra la puesta en práctica de actividades orientadas hacia el cliente . Fue el primer autor en visualizar la idea de que la calidad no sólo se centra en el proceso productivo, sino en todas las funciones administrativas de la organización.

A Faigenbaum se le reconocen tres contribuciones primarias a la calidad: la promoción internacional de la ética de calidad, la formulación del concepto de control total de la calidad, y la elaboración de la clasificación de costos de calidad.

Realizó el concepto de la 9 emes que son factores fundamentales que afectan a la calidad:

- Markerts (mercados).
- Money (dinero).
- Management (administración).
- Men (hombres).
- Motivation (motivación).
- Materials (materiales).
- Machines and Mechanisation (máquinas y mecanización).

- Modern Information Methods (métodos modernos de información).
- Mounting Product Requirements (requisitos crecientes de los productos).

De acuerdo con Faigenbaum, para que el control de calidad sea efectivo, debe iniciarse con el diseño del producto y terminar sólo cuando se encuentre en manos de un consumidor satisfecho. Por consiguiente, el principio básico del que se parte es que la calidad es el trabajo de todos y cada uno de los que intervienen en cada etapa del proceso. El efecto del control total de calidad en la compañía involucra la implementación técnica y administrativa de actividades orientadas hacia el cliente. Todos los departamentos intervienen en la calidad, según el grado de participación que tengan en el proceso. A fin de que el sistema funcione es necesario que la compañía desarrolle matrices que indiquen las responsabilidades de cada departamento en el proceso. De aquí surge la necesidad de crear equipos interdepartamentales que tengan como función analizar los diferentes puntos de vista de todos los departamentos y asegurar que éstos se tomen en cuenta en la actividad de cada departamento. La alta administración es la responsable de la efectividad de todo sistema de calidad.

4.9. SHIGERU MIZUNO

Japonés. Director de la Union of Japanese Scientist and Engineers, que fue el grupo que invitó a Deming al Japón. Se

desarrolló como asesor de la Central Japan Quality Control Association.

Es presidente de la Quality Management Laboratory.

Ha recibido reconocimientos y honores por su contribución a la productividad industrial y al éxito económico de su nación.

Mizuno no es un iniciador, sino un definidor claro y sistemático de los pasos prácticos para la puesta en marcha de la administración de la calidad.

En 1984 publicó *Company Wide Total Quality Control* que sirvió de guía concisa para la puesta en práctica de la calidad.

- El trabajo de la administración para promover la calidad reside en establecer y desplegar las políticas de calidad, así como asegurar que estas políticas sean puestas en práctica.
- El TQC requiere de un sistema administrativo matricial interfuncional.
- La puesta en práctica de la calidad total necesita estar planeada mediante una definición clara de las responsabilidades de la media y alta administración, y la formación de un comité de control de calidad y un centro de promoción del TQC.

El programa de calidad total propuesto por Mizuno incluye los siguientes elementos y recomendaciones.

- Métodos para el diseño y control del producto, y definición de cursos de acción en caso de reclamos legales por daños causados por el producto.

- Programas de capacitación en control de la calidad para cada tipo de trabajo.
- Formación de círculos de control de calidad para concientizar a los empleados sobre la importancia de la calidad.
- Medición de los costos y pérdidas relacionados con la falta de calidad.
- Empleo de métodos estadísticos para controlar y mejorar los productos y los procesos de producción.
- Establecer una política de auditoría de control de calidad y procedimientos para desempeñarla.

4.10. JOHN S. OAKLAND

Autor británico contemporáneo en el área de calidad total. En su libro TQM: The Route to Improving Performance (Oakland, 1993), presenta un modelo práctico de administración de calidad total utilizado en muchas organizaciones europeas. Oakland es incluido por su experiencia e influencia europeas y en la Fundación Europea para la Administración de la Calidad, y aunque la mayor parte de las ideas básicas presentes en sus publicaciones tienen su origen en otros autores, reflejan uno de los intentos más recientes por integrarlos en un modelo administrativo basado en calidad total.

4.11. THOMAS PETERS

Es un reconocido investigador estadounidense de los secretos administrativos de las compañías más exitosas de su país. Tiene

estudios en ingeniería y negocios, y ha publicado tres libros: En busca de la excelencia, Prosperando en el caos y La administración liberadora. Aunque no aparece comúnmente en la literatura de calidad total, creo que es importante incluirlo debido a que el resultado de sus investigaciones ha reafirmado la idea de que los grandes negocios basan su éxito en la aplicación de los principios de calidad total. Lo aportado por Peter es una especie de confirmación de la relación entre éxito, competitividad y calidad.

4.12. SHIGEO SHINGO

Autor japonés del libro Zero Quality Control: Source Inspection And the Poka-Yoke System (Shingo, 1986), un libro que se centra en la mejora y la prevención de errores de calidad. Está muy orientado hacia la idea de que la calidad puede ser obtenida sólo si el proceso de manufactura está diseñado y operado con estándares ideales. Posteriormente, en el premio Shingo se han agregado aspectos administrativos a los conceptos originales. Shingo no aportó mucho a la parte administrativa de la calidad total, pero sus ideas ayudan a no perderse en conceptos abstractos y a recordar que la productividad y la calidad provienen del perfeccionamiento de la operación básica del negocio.

4.13. GENICHI TAGUCHI

Japonés nació en 1924. estudió ingeniería mecánica en la Universidad de Kiryu y obtuvo un doctorado en estadística matemática de la misma universidad. Su principal aportación es el desarrollo de

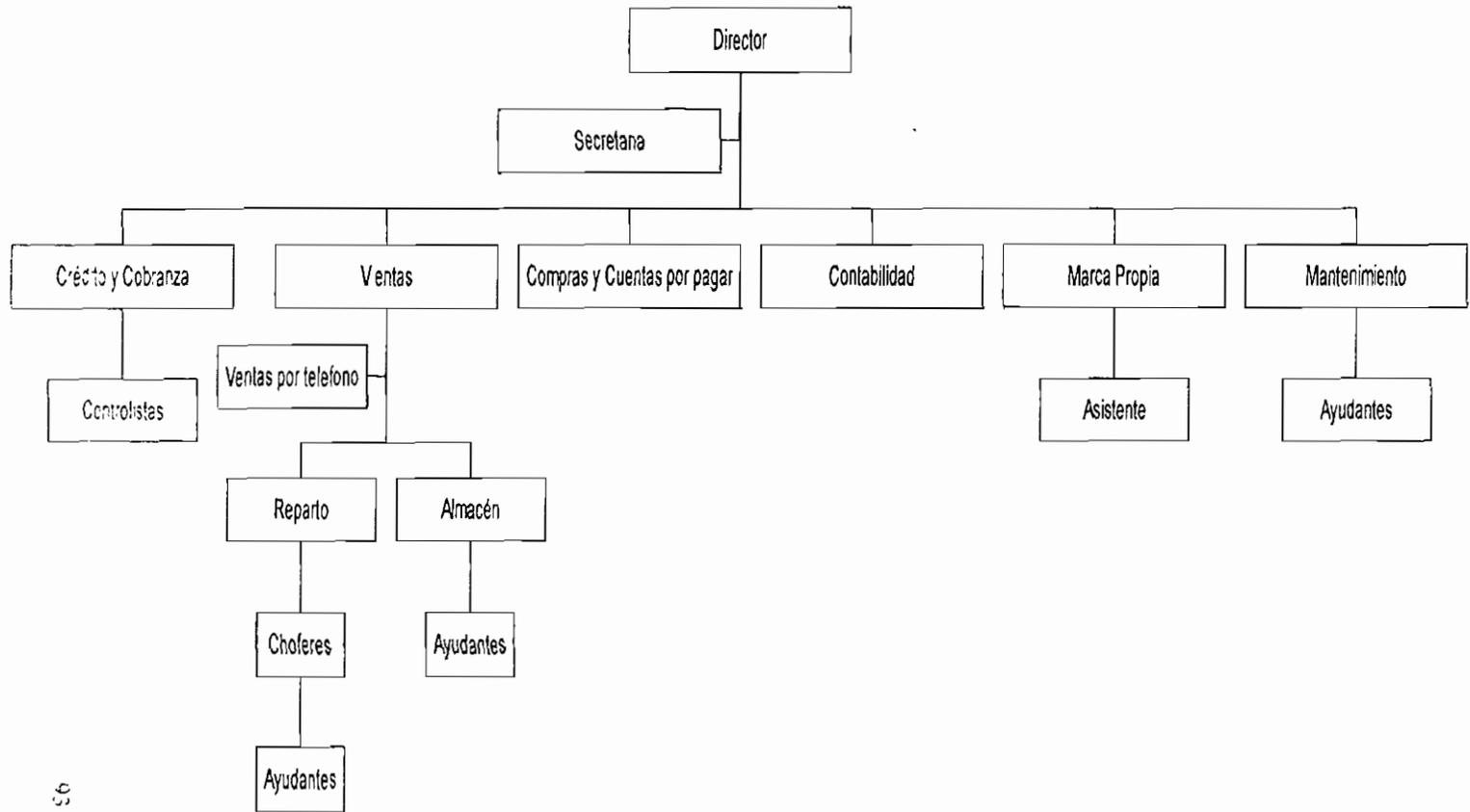
métodos de mejoramiento de la productividad, que inicialmente puso en práctica en empresas japonesas. Ha escrito 29 libros y cientos de artículos científicos. Ha ganado 4 veces el Premio Deming por su contribución a la calidad, principalmente a través del concepto de función de pérdida. Su aportación en administración es poca pero al igual que Shingo, nos recuerda lo básico de la calidad.

Capítulo 5

Caso práctico, propuesta de un método de calidad personal para los directivos en una empresa comercializadora.

que lo lleva un joven junto con un despacho, y existe un gerente de ventas.

Organigrama del Ferretero, S.A. de C.V.



5.2. MÉTODO DE TRABAJO.

El método para la realización del presente trabajo es el siguiente:

1. Se Aplicará un cuestionario por medio del cual los empleados y trabajadores evaluarán al director, en relación a su calidad personal.
2. Se analizaran los resultados de la evaluación.
3. Se Hará una observación en la cual veremos la relación del director con el personal en general.
4. Se le dará la interpretación de los resultados al director. (Del cuestionario en combinación de la observación)
5. Se le dará él método propuesto para que mejore su calidad personal.

5.3. EVALUACIÓN SOBRE LA CALIDAD PERSONAL DEL DIRECTOR.

La presente encuesta se aplica a todo el personal (60) tanto de confianza como operarios.

Se les indica que deben poner lo que en verdad ven y sienten con respecto a la calidad personal del director, haciendo hincapié en que esta información es confidencial, para que se aseguren de esto no se les pide que anoten su nombre, y solo tendrán que marcar con una cruz la respuesta que más se acerca a su respuesta.

1. ¿Confía en su director?

Sí

No

2. ¿Siente respeto o temor ante el director?

Respeto

Temor

3. ¿Puede aportar ideas en su trabajo o solo tiene que limitarse a lo que le asignen?

Aportar ideas

Trabajo estipulado

4. ¿El director es autoritario?

Sí

No

5. ¿El director les plantea los objetivos de la Organización?

Sí

No

6. ¿Considera que el director es capaz en su puesto?

Sí

No

7. ¿Considera que el director es paciente y explicativo?

Sí

No

8. ¿El director está abierto a comentarios positivos o negativos?

Sí

No

Comentarios

9. ¿Considera que el director tiene buena comunicación con su personal en general?

Sí

No

10. ¿El director hace un buen manejo del estrés?

Sí

No

El personal encuestado se integró de la siguiente manera.

Personal Operario	52
Almacén	12
Reparto	20
Ventas	17
Mantenimiento	3
Personal de Confianza	<u>8</u>
Total de personal	60

5.4. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Con base en los resultados obtenidos de la encuesta realizada, entrevistas con el personal y la observación practicada, podemos interpretar la situación actual en cuanto a la calidad personal del director.

Esta interpretación será objetiva, para que estos resultados ayuden en todo lo posible al director.

1. ¿Confía en su director?

	Sí	No
Personal Operario	21	31
Personal de Confianza	3	5
Total	24	36
	40%	60%

La mayoría de su personal no le tiene confianza, los subordinados se sienten obligados al trabajo, no se sienten estimulados a realizar su trabajo, el hecho que los esté observando en todo momento, les hace sentir que no les tienen confianza y esto les provoca insatisfacción, por un exceso de observación, ya que el personal se siente presionado.

2. ¿Siente respeto o temor ante el director?

	Respeto	Temor
P.O.	7	45
P.C.	4	4
Total	11	49
	18%	82%

El resultado obtenido de esta pregunta, confirma que el personal le siente temor en un 82% , lo que no es sano, por que en vez de que cuando vean venir al director y verle con respeto, al parecer le ven como el ogro. Lo que les produce estrés y bajan su atención en el trabajo y rendimiento.

3. ¿Puede aportar ideas en su trabajo o solo tiene que limitarse a lo que le asignen?

	Aportar ideas	Trabajo estipulado
P.O.	2	50
P.C.	2	6
Total	4	56
	6%	94%

Aquí vemos como el porcentaje es mayor en el aspecto de solo hacen lo que se te dice, no permitiendo que tengan opinión sobre lo que ellos conocen mejor, que el propio director. El proceder de esta manera solo va haciendo que el personal cada vez se despreocupe por poner más atención en su trabajo y lo hace solo mecánicamente, por lo que se verá como incrementará la baja producción, y nos referimos a todos los departamentos. Ya que no toman interés por hacer cada vez mejor las cosas.

4. ¿El director es autoritario?

	Sí	No
P.O.	44	8
P.C.	5	3
Total	49	11
	81%	19%

Un 81% del personal nos señala que el director es una persona autoritaria, cada vez se va reflejando que un aspecto va de la mano de los demás aspectos que estamos manejando, si no hay confianza, sienten temor y le sumamos el autoritarismo del director, la gente no está agusto en su trabajo y es por eso que tienen, un índice elevado de rotación de personal.

5. ¿El director les dice los objetivos de la Organización?

	SÍ	No
P.O.	6	46
P.C.	4	4
Total	10	50
	16%	84%

Un 84% del personal sabe que tiene qué hacer, pero no se le indica cuál es el rumbo, para qué lo tiene que hacer, hay que informar a todo el personal de los objetivos de la organización, a qué volumen de ventas se pretende llegar, en qué porcentaje se está cumpliendo, deben dar un buen trato a los clientes, entregar oportunamente, explicar por qué lo deben hacer y dar un buen ejemplo de buen trato y respeto cosa que ellos no ven por parte del director y de alguna manera simplemente reflejan como son tratados con los clientes.

6. ¿Considera que el director es capaz en su puesto?

	Sí	No
P.O.	20	32
P.C.	2	6
Total	22	38
	37%	63%

Un 63% nos dice que no es capaz, pero lo dicen porque en su autoridad personal no tiene la calidad necesaria para dirigirlos como personas que son con la serenidad y objetividad que debería de tener, ya que de acuerdo a nuestra observación tiene la autoridad profesional y técnica que requiere y por su puesto la formal pero la falta de calidad en su autoridad personal provoca que le vean como si no tuviera la capacidad como director.

7. ¿Considera que el director es paciente y explicativo?

	Sí	No
P.O.	14	38
P.C.	3	5
Total	17	43
	28%	72%

72% del personal nos dice que no es paciente y explicativo, nos dicen que es muy explosivo e incluso ofensivo, que les llega a gritar, tronar los dedos y demás no se debe de permitir faltar al respeto a los subordinados ya que de la misma forma le podrán faltar al respeto, como nos comentan que ha tenido este tipo de enfrentamientos con personal, y que renuncian gritándole, es por esa falta de paciencia para llevar las situaciones por un buen cauce.

8. ¿El director está abierto a comentarios positivos o negativos?

	Sí	No
P.O.	5	47
P.C.	1	7
Total	6 10%	54 90%

El resultado a esta pregunta nos arroja en un 90% del personal que no está abierto a comentarios lo que le hace ver como un ser cerrado a todo tipo de comentario y esto no le permitirá conocer, como está la situación en su empresa.

Comentarios:

- a. No escucha
- b. Parece poner atención pero no da seguimiento a lo propuesto.
- c. Rara vez, pone atención.

9. ¿Considera que el director tiene buena comunicación con su personal en general?

	Sí	No
P.O.	10	42
P.C.	3	5
Total	13	47
	22%	78%

El resultado del 78% del personal nos indica que no tiene buena comunicación con ellos, esta parte es fundamental, al no existir una buena comunicación con su personal, provoca que existan rumores, malas interpretaciones haciendo crecer la incertidumbre para todo el personal, que de alguna manera se sienta confundido en todo momento. El hecho de aplicar estos cuestionarios produjo muchas dudas, ya que no les explicaron claramente de que se trataba y no faltó quien hiciera el rumor que era porque querían despedir algunos empleados, estos comentarios reforzaron que se debe de tener una buena comunicación. Ya que estas situaciones son altamente nocivas para la compañía.

10. ¿El director hace un buen manejo de su estrés?

	Sí	No
P.O.	9	43
P.C.	2	6
Total	11	49
	18%	82%

El 82% del personal piensa que no tiene buen manejo de su estrés y eso lo ven por que hay días que llega de muy mal humor lo que provoca que el personal esté más tenso y esto provoca estrés en ellos, lo que hace un círculo vicioso y nuevamente el director se sienta con más estrés, al suceder esto no se permite que todos trabajen con armonía y se provoque presión en él ambiente de trabajo, resultando insatisfacción laboral.

Vemos como en la mayoría de los puntos a evaluar, presenta una carga mayor a lo que no debe ser un director con calidad personal sana.

El director a intentado implantar cursos de calidad, pero no han dado resultado y vemos claramente por qué, el mismo director no ha cambiado y su personal tampoco va cambiar.

5.5. PROPUESTA

Para lograr que sus colaboradores cambien como él director dice que deben cambiar, debe antes que nada abrir los canales de comunicación con todo su personal, debe de confiar en si mismo, y en los demás.

Le sugerimos asistir a cursos de calidad personal que le pueden ser de mucha ayuda así también a diplomados de desarrollo gerencial.

El método propuesto para el director es el siguiente:

1. Haga una lista de los aspectos que más le interese cambiar. En su calidad personal. Nivel A de Actuación.
2. Plantee a que nivel I (nivel de actuación Ideal) los quiere llevar.
3. Evalué en que nivel se encuentra en cada uno de los puntos que pretende cambiar. Y marque hasta donde pretende lograr esos cambios.
4. Nombre un grupo de cuatro personas, de entre su personal las cuales vea que tienen una buena calidad personal. A los cuales les dará él poder de dirigirlo y evaluarlo. Deberá estar dispuesto a escuchar sus comentarios.
5. El equipo y director marcarán las fechas de revisión y evaluación de los puntos a mejorar.
6. Vea si su personal o clientes, están satisfechos con sus esfuerzos.

7. Que piense que su personal y gente que lo rodea ganará con esos cambios, usted ganará también.
8. Entienda y escuche a su personal y después pida ser entendido y escuchado.
9. Aprenda a controlar su estrés.
10. Que sea ético, conserve su integridad y ofrezca calidad para pedir calidad.
11. Que se involucre en todos los aspectos de la compañía.
12. Que haga un alto, periódicamente para revisar como van mejorando, esto es necesario para redirigir el rumbo en caso de caer de nuevo en la no calidad personal.
13. Que se interese genuinamente en su personal, para hacer fuerte el aspecto humano en su equipo de trabajo, esto fortalecerá más su autoridad profesional.

CONCLUSIONES

Para concluir este trabajo, vale la pena mencionar que para poder llevar cualquier empresa a una calidad sea la que sea, antes debemos llegar a una calidad personal, ya que sin ésta difícilmente lograremos como empresa, lo que no podemos lograr como personas.

Vemos como la calidad personal es la base de todas las calidades, ya que en la manera que llevemos nuestra calidad personal en esa misma manera se producirán las demás calidades,(producción, servicio, etc.) recordemos que, “la calidad no está en las cosas que hace el hombre sino en el hombre que hace las cosas”.

Es importante que mejoremos nosotros mismos, y no solo porque seamos directores, gerentes, debemos mejorar nuestra condición de persona se esté en nivel que se esté. Siendo gente de calidad, podremos alcanzar nuestra realización como seres humanos.

Recordemos que si queremos llegar a la calidad total, debemos comenzar por la calidad personal, que tal vez no sea la más fácil de lograr.

Bibliografía

- ✦ Cantú Delgado, Humberto
Desarrollo de una cultura de calidad
Edit. McGraw Hill. 1997.
- ✦ Castañeda, Luis
Sueño de un Gerente con Dios.
El Gerente volvió a soñar con Dios.
Edit. Ediciones Poder.
- ✦ Crisp Publications, Inc.
Califique sus habilidades como gerente
Edit. Iberoamérica, 1991.
- ✦ Deming, William Edwards
Calidad, productividad y competitividad
Edit. Díaz de Santos. Madrid. 1989
- ✦ Donnelly, Jr. James H.
Gibson, James L.
Ivancevich, John M.
Fundamentos de dirección,
McGraw –Hill. Santa Fe Bogota. 1994.
- ✦ Etchevarne, Carlos
Calidad gerencial
Edit. Macchi
Buenos Aires. 1993.
- ✦ Fresco, Juan Carlos
Desarrollo gerencial hacia la calidad total
Edit. Ediciones Macchi.
Buenos Aires. 1991.

- ⇒ Howe, Roger J.
Ponga la calidad a prueba
Edit. McGraw-Hill.
México. 1995.
- ⇒ Kauro Ishikawa
¿Qué es el control total de calidad?
Edit. Norma.1986.
- ⇒ Koontz / O'donnell.
Curso de administración moderna.
Edit. McGraw Hill.
Sexta edición.
México. 1973.
- ⇒ Mahon, Heberto.
Las personas la clave para el éxito de su empresa
Edit. Vergara
Buenos Aires. 1992.
- ⇒ Mariño Navarrete, Hernando
Gerencia de la calidad total
Edit. Tercer mundo.
Bogota 1993.
- ⇒ Molle, Clauss
Calidad personal
TMI. 1988.
- ⇒ Sosa Pulido, Demetrio
Calidad total para mandos intermedios
Edit. Limusa.
México. 1997.
- ⇒ Spencer Jonson, M.D.
¿Quién se ha llevado mi queso?
Edit. Urano.
9ª. Edición

- ⇒ James A.F. Stoner
R.Edward Freeman
Daniel R. Gilbert,Jr.
Administración
Edit. Pearson Educación.

- ⇒ Terry & Franklin
Principios de administración
Edit. CECSA
Segunda Edición,
México.1986.

- ⇒ Kim Woo-Chong
El mundo es tuyo pero tienes que ganártelo
Edit. Grupo editorial iberoamericana. 1999.

Revistas:

Management Today en español Mayo de 1998.

Manufactura Año 7 Número 61 Julio 2000.

Contacto de Unión Empresarial Septiembre de 2000, año X, número 118.

Contacto de Unión Empresarial Octubre de 2000, año X, número 119.

Paginas Web:

<http://www.azc.uam.mx/gestion/numeros.html>

<http://www.cosei.uam.mx/main.htm>