



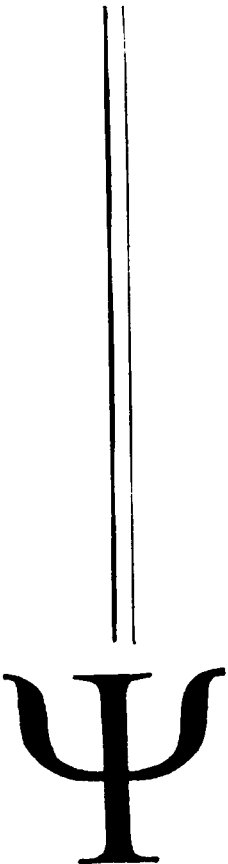
**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

FACULTAD DE PSICOLOGIA

DIVISION DE EDUCACION CONTINUA

EL PAPEL DEL CONSULTOR EXTERNO EN LA  
IMPLANTACION DE CIRCULOS DE CALIDAD EN  
AREAS DE SERVICIO DE UN MUNICIPIO DE LA  
REPUBLICA MEXICANA

**R E P O R T E      L A B O R A L**  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
**L I C E N C I A D A      E N      P S I C O L O G I A**  
P R E S E N T A :  
**M A R I A D E L O U R D E S C A L D E R O N Y A R Z A**



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
DIRECTOR: MAESTRA MIRNA GOMEZ



MEXICO, D. F.

FEBRERO DE 2002

EXAMENES PROFESIONALES  
FAC. PSICOLOGIA.



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

# PAGINACION DISCONTINUA

**GRACIAS;**

A la Universidad Nacional Autónoma de México, por la apertura, facilidades, profesional respuesta y grata acogida, que mantiene para con los alumnos de escuelas incorporadas.

Al personal de la División de Educación Continua, por su asesoría y apoyo. El constante estímulo y seguimiento que me brindaron todas las personas y en especial la Lic. Teresa Gutiérrez Alanís y la Maestra Marguina Terán Guillén, durante el desarrollo de este trabajo, fue en verdad invaluable.

Al Lic. José Luis Villagómez García, la Lic. Socorro Escandón Gallegos y a la Lic. Isaura López Segura, por su tiempo, disposición y valiosas aportaciones para clarificar, enriquecer y mejorar este trabajo.

A la maestra Mirna Valle Gómez, mi directora de Reporte Laboral, por su oportuna, entusiasta, experta, cálida y profesional ayuda. Su contribución dio contexto y calidad al presente texto. Muchas Gracias, fue una *suerte* contar con su asesoría.

**MI ESPECIAL AGRADECIMIENTO;**

**A mi mamá, mis hermanos, mis cuñados, mis sobrinos, mis amigos y familiares, quienes me han acompañado y enriquecido siempre con su aceptación, estímulo, apoyo y cariño.**

**Doy gracias a Dios, por su presencia en mi vida.**

**A mi mamá, con todo mi cariño.**

## INDICE

I. INTRODUCCIÓN	Pag. 1
II. CONTEXTO LABORAL	7
III. MARCO TEÓRICO	19
III.1. CAMBIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL	
III.1.1 Cultura organizacional y la necesidad del cambio	19
III.1.2 Cambio planeado	22
III.1.3 Naturaleza del cambio	24
III.1.4 El cambio hacia una cultura de calidad	26
III.2 FILOSOFÍAS DE CALIDAD	
III.2.1 El concepto de calidad y acepciones al término	29
III.2.2 Teorías más representativas	30
III.2.2.1 Edwards Deming	30
III.2.2.2 Philip Crosby	32
III.2.2.3 Joseph M. Juran	33
III.2.2.4 Kaoru Ishikawa	35
III.2.3 Similitudes en las metodologías de calidad	37
III.3 CÍRCULOS DE CALIDAD	
III.3.1 Antecedentes	43
III.3.2 Concepto y características de los círculos	47
III.3.3 Conceptos básicos para los círculos de calidad	50
III.3.4 Estructura y Organización soporte a las actividades de los círculos	51
III.3.5 Técnicas básicas para la solución de problemas	53

<b>III. 4 TRABAJO EN EQUIPO</b>	
III.4.1 El concepto	Pag.61
III.4.2 Naturaleza de las interacciones en los grupos	61
III.4.3 Etapas en el desarrollo de los grupos	65
III.4.4 Otras variables a considerar	69
III.4.5 Liderazgo	73
III.4.5.1 El concepto	73
III.4.5.2 El liderazgo en las estrategias de calidad o procesos de cambio	76
III.4.5.3 Características del Líder	79
<b>III.5 MOTIVACIÓN</b>	
III.5.1 El concepto	85
III.5.2 Teorías más representativas	85
III.5.2.1 Mc Clelland	85
III.5.2.2 Abraham Maslow	86
III.5.2.3 Frederick Herzberg	89
III.5.3 Círculos de calidad y motivación	90
III.5.4 Conclusiones	94
<b>IV. PROCEDIMIENTO</b>	98
IV.1 Capacitación a los niveles directivos de la institución	100
IV.2 Asesoría y apoyo en la elaboración de una estrategia que permita la integración de Círculos de Calidad	102
IV.3 Capacitación al personal de las áreas operativas y de servicio integrantes de los círculos de calidad.	106
IV.4 Capacitación a facilitadores	108
IV. 5 Apoyo en la presentación del esquema de trabajo a las áreas involucradas	109



<b>IV.6 Asistencia y asesoría en los esquemas de implantación, seguimiento, mantenimiento y evaluación de avances</b>	<b>Pag. 111</b>
<b>IV. 7 Soporte a facilitadores y coordinadores</b>	<b>113</b>
<b>IV. 8 Evaluación de resultados y entrega de reconocimientos</b>	<b>115</b>
<b>V. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN</b>	
<b>V.1 Análisis del proceso</b>	<b>128</b>
<b>V. 2 Cómo realizar el análisis de resultados</b>	<b>131</b>
<b>V.3 Resultados</b>	<b>133</b>
<b>V. 4 Conclusiones</b>	<b>146</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>151</b>
<b>ANEXOS</b>	

## I. INTRODUCCIÓN

El presente reporte laboral tiene como finalidad presentar una reseña de la intervención profesional que como consultor en calidad, se propuso y asesoró para dar estructura a una estrategia de cambio de cultura organizacional a través de la implantación de Círculos de Calidad en el periodo de marzo/ agosto del año 2000 en un Ayuntamiento Municipal.

La intervención representó el inicio de un proceso de Calidad Total visualizado para toda la institución, que en principio se decide implantar en siete áreas de servicio ( bacheo, mercado, taller mecánico, tomas y fugas, panteón, parques y jardines e intendencia). Departamentos que involucraban alrededor de 80 personas y que conforman algunos de los cometidos típicos de la Administración Pública Municipal.

También, áreas que al presentar fallas o deficiencias en la prestación del servicio, inmediatamente acrecientan el descontento social, con su correspondiente afectación en los resultados e imagen de la institución. Las expectativas u objetivos hacia la estrategia, expuestos por el Presidente Municipal se centraron fundamentalmente en:

Propiciar un cambio de cultura organizacional enfocado hacia la calidad que favoreciera en el corto plazo, mejoras en el servicio brindado, a través de optimizar el desempeño y resultados de las áreas involucradas, para satisfacer las expectativas de la comunidad y mejorar la imagen de la institución, a través de la implantación de Círculos de Calidad.

La asesoría solicitada requería de capacitación en materia de calidad, sensibilización acerca de las características y condicionantes del cambio, visualizar la importancia del compromiso, actitudes y comportamiento de los líderes como

factores claves de su éxito, así mismo, asegurar el adecuado funcionamiento y eficiencia de las áreas de trabajo involucradas en los Círculos de Calidad.

Es un requisito básico para la implantación de Círculos de Calidad el contar con la continuidad y estabilidad organizacional que este tipo de estrategias requieren.

Sin embargo, las próximas elecciones presidenciales y el posible cambio de poder a efectuarse en el mes de septiembre del mismo año, hacían necesario resultados a corto plazo, para beneficiar el entorno político y en su caso favorecer la participación e involucramiento del resto de la institución con menos resistencia.

En su defecto, si la ideología de calidad planteada para el desarrollo del proyecto cambiara al modificarse la estructura de mando, la implantación de círculos de calidad, brindaría al personal involucrado una alternativa de desarrollo / aprendizaje, motivación y satisfacción personal, además de la vivencia de una filosofía de trabajo más enriquecedora a su ámbito personal.

En esta idea se propuso el desarrollo/ aplicación de Círculos de Calidad en las áreas de servicio antes mencionadas, considerándose para su implantación:

1. Favorecer el adecuado desempeño y funcionamiento de los grupos de trabajo.

A través de:

- Sensibilizar y concienciar al personal involucrado en los círculos de calidad, con los principios y valores de calidad y sus repercusiones hacia el cliente, la institución y las personas que trabajan y actúan bajo esta filosofía.
- El establecimiento de normas o pautas de conducta "funcionales", para orientar el comportamiento y participación de los miembros de los Círculos de Calidad tanto en aspectos de proceso como de tarea.

- Apoyo y guía permanente de un facilitador por grupo.
  - El seguimiento, evaluación y estímulo constante a resultados positivos.
  - El establecimiento de metas alcanzables en el corto plazo.
2. Seguimiento y participación estrecha del personal directivo.

A través de:

- Sensibilizar y concienciar al personal directivo, sobre la importancia y trascendencia del rol gerencial en el éxito en la implantación de Círculos de Calidad, a través de favorecer el conocimiento y comprensión de las principales teorías de calidad, los principios del cambio planeado y el concepto de cultura organizacional.
  - Proponer la integración formal de un Comité Gerencial, integrado por el personal directivo de las áreas involucradas (directores y coordinadores), como organismo responsable del desarrollo y éxito de la estrategia.
  - Crear conjuntamente con los directivos, un documento que definiera la metodología o estrategia a seguir en la implantación de los Círculos de Calidad, para favorecer el apoyo comprometido de todos los directivos, en un esquema elaborado con su participación y aceptación y por lo tanto asumido como propio.
  - El establecimiento de un calendario de reuniones con el objeto de llevar seguimiento al desarrollo y avance de la estrategia con el fin del eliminar obstáculos y favorecer resultados positivos.
3. Trabajar especialmente en la motivación, reconocimiento y crecimiento del personal.
- A través de la generación de mecanismos que favorecieran difusión y reconocimiento a logros durante las fases del proceso y al final del mismo,

como son; visitas de los directores a las reuniones de los grupos, reconocimiento a la participación o avances, capacitación o acercamiento a temas relacionados con su área de actividad, lecturas o videos sobre filosofías de calidad y desarrollo personal y premios en especie.

4. Simplificar el entrenamiento en control de calidad.

- Por razones de tiempo, dado que se requerían resultados a corto plazo y que las áreas involucradas eran fundamentalmente de servicio se propuso omitir el entrenamiento en Control Estadístico de Proceso y únicamente trabajar con las herramientas básicas para la solución de problemas.

5. Integrar en el proceso un concurso intergrupal y establecer plazo límite para resultados.

- Adicionalmente a los mecanismos de estímulo, difusión, desarrollo y reconocimiento a logros en general, se propone plantear una fecha de término para la consecución de resultados en todos los casos, reconocimiento a los círculos acreedores a las mejores puntuaciones, "primero, segundo y tercer lugar", como mecánica para generar sentido de urgencia, exigencia y competencia intergrupal y reto por la excelencia.

El conocimiento y convicción del Presidente del Ayuntamiento con los fundamentos de calidad y su interés por el cambio fueron determinantes para la aceptación y resultados del proyecto.

Dentro del marco de la Psicología Laboral este proyecto es importante por:

1. El innegable impacto de la experiencia, en el nivel de desempeño y satisfacción personal de los trabajadores.

Se comenta lo anterior, por que como resultado de esta estrategia, cada uno de los grupos logró obtener el desempeño o resultados que plantearon en sus proyectos de mejora y que se puntualiza en el capítulo de resultados.

Adicionalmente, los participantes evidenciaron en sus reportes escritos la motivación y satisfacción que representó el haberles dado la oportunidad de opinar, de decidir y de participar en el desarrollo de sus actividades cotidianas. Así mismo, la vivencia que representó el ser reconocidos por sus jefes, pero también por la ciudadanía, a la que brindaron su mejor esfuerzo y reaccionó con el correspondiente reconocimiento, situación que seguramente representó una experiencia significativa y favorecedora para un cambio en la percepción y valoración de sus actividades, no sólo en el ámbito laboral sino también en el aspecto personal para todos los que participaron en este proceso.

2. Tradicionalmente, se ha ubicado al psicólogo dentro del contexto laboral en funciones de selección / evaluación y capacitación de personal.

Hasta hoy su intervención e influencia en los procesos de cambio de cultura organizacional no se percibe como "indispensable", aún cuando, cada día es más apremiante y frecuente el número de organizaciones que realizan o requieren efectuar cambios profundos en su orientación hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes o en su adecuación a las condiciones de productividad y eficiencia que requiere la apertura comercial y el entorno mundial.

La implantación de estrategias de calidad, conlleva necesariamente cambios en la actitud, en los conocimientos, en los resultados y en la cultura (valores) de la organización, aspectos todos ellos materia de estudio de la psicología.

3. La Consultoría externa es una manera de representar el proceso de ayuda, inherente al psicólogo y puede aplicarse a todo tipo de empresas siempre que se

cuenta con los conocimientos y experiencia requeridas por la empresa y estrategia a implementar, sobre el proceso o la dinámica de los grupos involucrados en los procesos de cambio y desde luego se actúe de acuerdo a los principios éticos de toda persona externa a la organización y que funge como "experto".

4. La intervención reportada se centra en brindar capacitación, asesoría y seguimiento a los miembros de la institución, para dar estructura y definición a una estrategia de calidad, para la implantación de Círculos de Calidad en áreas operativas y de servicio, asegurando en ella, claridad en los objetivos, alcance y profundidad, la definición de roles para todos los involucrados y la conceptualización de esquemas de seguimiento, mantenimiento y evaluación, con el objetivo de aportar los elementos esenciales para favorecer el logro de los resultados esperados y convertir a la institución en la "dueña del proceso".

## **II. CONTEXTO LABORAL**

### **II.1 El Municipio**

Como todos sabemos, los estados adoptan para su régimen interior, la forma de gobierno republicano, representativo y popular y la base de su división territorial y de su organización política y administrativa, es el municipio.

El Municipio, tiene por objeto el gobierno interior del territorio denominado municipalidad, que es la división política y geográfica del estado y cada municipio es administrado por un ayuntamiento de elección popular conformado por el Presidente Municipal, los Regidores y los Síndicos.

El gobierno del ayuntamiento se divide en dos ámbitos, el político y el administrativo:

Dado que entre el gobierno estatal y el ayuntamiento no hay autoridad intermedia, el número de regidores a elegir será el que cada Municipio demande y todo municipio es libre y soberano en las facultades que le otorga la ley para asegurar la eficaz atención de sus servicios municipales.

Dentro del ámbito administrativo los principales cometidos son; agua potable y alcantarillado, alumbrado público, limpia, mercado y central de abasto, panteón, rastros, calles, parques y jardines, seguridad pública y tránsito.

El municipio al que se hace referencia, cuenta con 400 mil habitantes y su actividad preponderante es la agricultura, cuenta con consorcios industriales de importancia y es rico en recursos naturales, sin embargo, no es próspero en su desarrollo a pesar de éstas características.

La Misión establecida para el Ayuntamiento se describe a continuación:



**"Gobernar dentro del marco legal con justicia, honestidad y calidad de servicio, promoviendo el desarrollo integral de la persona y la comunidad a través de una administración eficiente de los recursos y servicios buscando el bien común".**

**Las Políticas generales del Municipio son:**

- Preservación de las instituciones de derecho y las libertades de los ciudadanos.**
- La consolidación de las condiciones de desarrollo económico y social.**
- Protección de los elementos que dan vida y cohesión a la sociedad como son la unidad familiar, la cultura, la historia, las tradiciones, los símbolos y las creencias.**
- El respeto a las iniciativas de los grupos sociales.**
- La plena y efectiva participación de todos los ciudadanos en los proyectos municipales.**
- Honestidad, transparencia y responsabilidad en los esfuerzos físicos y económicos.**
- Transparencia y eficiencia en el manejo de los recursos**

**Además de las políticas y objetivos que cada área en particular mantiene para el adecuado desarrollo de sus actividades.**

**El organigrama político, lo integran el Presidente Municipal, el Secretario de Gobierno, siete Regidores y dos Síndicos responsables de las principales áreas de gobierno y quienes a su vez, conforman el cabildo, organismo de consulta para la toma de decisiones importantes. (Véase Figura 1)**

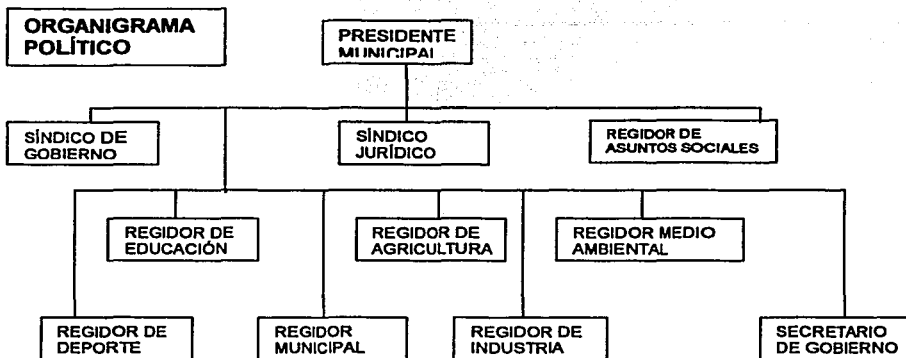


Figura 1

El organigrama administrativo, lo integran el Presidente Municipal, el Secretario de Gobierno, nueve direcciones apoyadas por la coordinación correspondiente y el personal sindicalizado y operativo de cada área, responsables de brindar los principales servicios a la comunidad y que conforman: La Dirección de Comercio, La Dirección de Agua Potable, La Dirección de Compras, La Dirección de Obras Públicas, La Dirección de Servicios Municipales, La Dirección de Gobernación, La Dirección de Desarrollo Social, La Dirección de Oficialía Mayor, La Dirección General de Protección Civil. (Véase Figura 2)

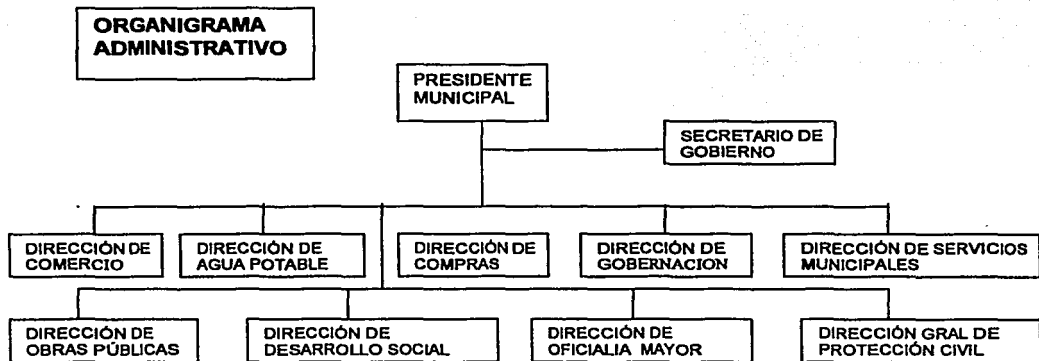


Figura 2

En febrero del 2000 el Director de Gobernación del Ayuntamiento Municipal solicitó la participación del Consultor Externo, para la implantación de Círculos de Calidad en las áreas operativas y de servicio de la Ciudadanía.

## II. 2 Funciones del Consultor Externo

El Consultor Externo tiene como objetivo, promover acciones de desarrollo en beneficio de los individuos, de los grupos o de las instituciones, a través del establecimiento de una relación de ayuda que facilite a éstos la adaptación a las nuevas circunstancias, o a nuevas tecnologías.

Las aportaciones más importantes de los consultores externos se pueden diferenciar en dos grupos, de acuerdo a su alcance:

1. Servicios Integrales;

Aquellos en los cuales se elabora un diagnóstico, de acuerdo a los requerimientos del cliente, recabando la información necesaria para su análisis y así poder presentar estrategias para implementar los cambios necesarios y darles seguimiento.

También el Consultor Externo, puede proponer recomendaciones ante cambios que el cliente ya esta en posibilidades de realizar, sin ningún estudio previo y solamente con ciertas visitas de dirección o supervisión por parte del consultor.

En ambas situaciones, el trabajo se caracteriza por la ejecución y aplicación de las técnicas específicas que mantiene el consultor. Por ello clarificar lo anterior se convierte en el enlace del servicio integral con los servicios especializados de consultoría.

## 2. Los servicios especializados;

Se definen como el desarrollo de una solución o una mejora, a través de proyectos específicos y que por consiguiente pueden estar o no formando parte de un servicio integral y cuyo objetivo consiste en aportar las experiencias y conocimientos del consultor en el desarrollo de acciones o soluciones concretas ya definidas.

La solicitud de un servicio especializado se presenta cuando la organización requiere contratar los servicios de un consultor, para asignarle una tarea específica, una vez identificado el problema que quiere resolver, y solo requiere como aportación a la organización, el cómo hacerlo.

El consultor debe satisfacer las demandas que su cliente le haga, pero también tiene el compromiso de señalar, cuando este sea el caso, las causas o el porqué considera recomendable una opción diferente, sobre todo cuando se esté convencido de que las alternativas adoptadas no son las óptimas.

Las tareas que realiza un consultor pueden ser:

- Proporcionar información especializada.
- Analizar los datos empleando medios que no estén al alcance de la organización.
- Diagnosticar problemas organizacionales o comerciales complicados.
- Capacitar a los integrantes de la empresa para que empleen modelos de diagnóstico que les permitan mejores decisiones.
- Escuchar, brindar apoyo abierto y consejos en los momentos difíciles.
- Ayudar a poner en práctica decisiones extremas o impopulares.
- Emplear su papel de "extraño", para reforzar ciertos tipos de conducta como una fuente especial de autoridad.
- Transmitir información que no este llegando a los niveles superiores por medio de la cadena de mando normal, o que no se esté transmitiendo en forma lateral según sea el caso.
- Asumir la responsabilidad por las decisiones, controlar la ansiedad que puede acompañar la incertidumbre en los procesos de cambio, en otras palabras proporcionar apoyo emocional.

Así mismo y para no descuidar el proceso humano que se da en toda intervención:

- Crear un clima de apertura, ambiente de confianza y respeto a la individualidad de las personas en el seno de la institución.
- Proponer instrumentos que faciliten la realización de las acciones de cambio.
- Revisar los conceptos y valores que están en juego durante la implantación de los cambios.

- Ayudar a la institución a identificar los obstáculos que impiden el logro de las metas propuestas.
- Favorecer la solución de problemas mediante el análisis de sus causas y la generación de alternativas de solución.
- Promover e intervenir en los cambios que resulten necesarios, según lo indique el análisis de problemas.
- Fortalecer la capacidad de los equipos para identificar, analizar y resolver problemas.
- Dar seguimiento a las acciones concertadas y comprometidas por la institución para efectuar los cambios.
- Una de las principales actividades, es aquella donde el consultor observa como se desarrolla la organización mientras ésta se enfoca a desarrollar una tarea, y le da retroalimentación acerca de su funcionamiento o desarrollo.

De acuerdo a lo anterior, el individuo que actúa como consultor externo o de procesos, para dar ayuda eficaz en la planificación e implantación de transformaciones:

1. En primer lugar, debe adquirir y desarrollar estas características a través de un proceso de actualización constante de sus conocimientos, habilidades y actitudes.
2. Debe tener una amplia gama de conocimientos derivados de las ciencias del comportamiento y la relación que éstos tienen con la administración de las instituciones, debe tener conocimientos sobre organización y planeación que le permitan comprender la naturaleza, los propósitos y los objetivos fundamentales de las instituciones, además de las inherentes a su área de especialidad.
3. Debe ser capaz de entender los procedimientos y sistemas de trabajo de las unidades administrativas y conocer la influencia que tienen las personas como tales

en el rendimiento del trabajo, el estilo de dirección con que se opera, las relaciones interpersonales existentes y las características de la dinámica grupal.

4. Debe tener conocimientos prácticos de entrenamiento y técnicas de desarrollo personal, ya que gran parte de sus actividades serán las de enseñar a otros.

5. Necesita capacidad analítica para resolver problemas, ser creativo, innovador y capaz de enfrentar una situación con diferentes alternativas.

6. Debe ser capaz de ayudar a otros en la solución conjunta de los problemas impulsando a las personas a hacer uso de sus propios recursos.

7. En cuanto a actitudes, el consultor debe ser consciente de que la credibilidad, elemento esencial de la consultoría de procesos proviene de la filosofía personal que muestra en su relación de trabajo; respeto por las personas, sus recursos y posibilidades, claridad en los objetivos personales y confianza en los demás, por lo que debe estar dispuesto a revisar periódicamente su persona y sus necesidades.

8. Por último debe ser auto-crítico, para de acuerdo a su capacidad, estilo y circunstancias, identificar las habilidades que necesita desarrollar.

Así mismo y en el caso de ser necesaria la intervención de un consultor, externo, conviene tener presente que:

1. La responsabilidad por el proceso es propia de los directivos y que las decisiones esenciales deben ser adoptadas por ellos. La Misión del consultor se concreta, entonces a; iniciar e impulsar el proceso de cambio, ayudar a la organización a revisar sus avances y dificultades periódicamente, sobre todo brindar apoyo al líder formal hasta que sea capaz de mantener el esfuerzo de cambio con sus propios recursos.

2. Debe observar lo que sucede en la institución, mientras se realiza el cambio, asegurar que todos tienen una visión clara de su conducta, seleccionar las

actividades y estrategias más apropiadas para ayudar a la institución en el logro de sus metas, proporcionar retro-información, tanto a la institución como a sus miembros sobre cómo están haciendo el trabajo.

3. El consultor debe evitar usurpar el liderazgo, sin por ello reducir su apoyo, indicar lo que está mal, en vez de conducir al propio reconocimiento del error, tomar las decisiones que correspondan a la institución, dedicarse más a la ejecución de la tarea que a cuidar el proceso socio afectivo de sus miembros, con lo cual propiciará dependencia del equipo respecto a su persona pues reducirá la capacidad de autonomía y creatividad de aquel.

4. Dentro de las funciones de un consultor de procesos es importante dar consideración especial a los aspectos éticos que exigen sus servicios, ya que esto determina su credibilidad y la posibilidad de establecer una auténtica relación de ayuda.

- Si un consultor es llamado a analizar un trabajo para el cual no tiene los conocimientos adecuados, deberá aclarar sus limitaciones en este sentido.
- Preguntarse frecuentemente por qué está actuando, en interés de la organización o de sí mismo.
- Nunca prometer que las personas serán mejores, lo único que puede afirmarse es que aprenderán algunas cosas, las cuales serán capaces de utilizar en la ejecución de su trabajo.

### **II.3 La actividad del Consultor Externo, motivo del presente reporte laboral**

La actividad del Consultor Externo, motivo del presente reporte laboral se resume a continuación:



En una primera entrevista el Director de Gobernación, comentó el interés, convicción y entusiasmo del Presidente Municipal, por implantar Círculos de Calidad como una estrategia de cambio planeado que permitiera integrar al esquema de trabajo y por lo tanto a la cultura de la institución algunos de los principios de calidad como son; enfoque al cliente, bien a la primera, orgullo y satisfacción por el trabajo bien realizado, mejora continua, etc., así mismo, generar un enfoque participativo donde todos los involucrados intervinieran en la toma de decisiones de su área y contribuyeran de forma tangible con el logro de la Misión establecida.

Se comentó también que el grupo de Regidores y Directores comulgaban con esta filosofía y estaban dispuestos a apoyar y contribuir en su implantación.

Dado que la intervención solicitada se limitaba al ámbito administrativo, la relación y responsabilidad de este proceso, estaría a cargo del grupo directivo y los coordinadores de cada área y apoyado por el Presidente Municipal como autoridad máxima.

En este primer contacto y posterior propuesta de trabajo, no se consideró como indispensable para la implantación de Círculos de Calidad, en un primer ensayo, realizar un diagnóstico de la organización pero sí en términos generales:

- Brindar capacitación
- Clarificar objetivos.
- Apoyar y asesorar en la planeación de la estrategia.
- Brindar apoyo para el seguimiento y evaluación de resultados.

En esta toma de contacto inicial que se realizó entre el consultor y la organización, se incluyeron aspectos específicos como son: disponibilidad en tiempo, recursos y condiciones para el mantenimiento del proceso, pero sobre todo se clarificó, el rol o actividades que el Consultor Externo aportaría a la organización

como un servicio especializado de apoyo a la implantación de Círculos de Calidad y que se describen a continuación;

1. Capacitar a los niveles directivos de la institución, en las filosofías de calidad y principios del cambio.
2. Brindar asesoría y apoyo al equipo directivo en la elaboración de una estrategia que permita la integración de Círculos de Calidad, que aseguren mejoras tangibles en el desempeño y resultados a corto plazo, y que integre los siguientes rubros:
  - Marco teórico a seguir.
  - Objetivos y metas a lograr, así como su alcance.
  - Estructura involucrada en el proyecto y sus roles.
  - Esquema de implantación.
  - Esquema de seguimiento.
  - Esquema de mantenimiento.
  - Herramientas a utilizar.
  - Capacitación requerida.
3. Capacitación al personal de las áreas operativas y de servicios, integrantes de los Círculos de Calidad.
4. Capacitación a facilitadores sobre las principales técnicas y solución de problemas y trabajo en equipo.
5. Apoyo en la presentación del esquema de trabajo a las áreas involucradas.
6. Asistencia y asesoría en los esquemas de implantación, seguimiento, mantenimiento y evaluación de avances.
7. Soporte a facilitadores y coordinadores.
8. Evaluación de resultados y entrega de reconocimientos.

También como parte del planteamiento inicial, se clarificó la necesidad de contar con el apoyo de alguna persona que desde dentro de la institución fungiera como coordinador del proceso, y diera seguimiento constante al mismo.

La descripción, desarrollo y evaluación de éstas actividades incluye el total de planteamientos que anteriormente se exponen para describir al "Consultor de Procesos" en el alcance y limitación que la implantación de círculos de calidad para siete áreas operativas y de servicio conlleva, además de las personales.

Sin embargo, sus características y planteamientos, se describen en la intervención que se desarrolla en el presente trabajo.

Es importante resaltar, que el Ayuntamiento Municipal no se había acercado a las filosofías o estrategias de calidad con anterioridad, por lo que se consideró importante dentro de la estrategia, brindar a la institución los conocimientos, metodología o herramientas que le permitieran "ser el propietario" de su proceso; clarificar los roles de cada uno de los involucrados, propiciar participación y la definición de los indicadores claves para su adecuado seguimiento y evaluación de resultados.

Por lo anterior y como se desglosa en el capítulo de procedimiento, la intervención se centra en brindar capacitación, asesoría y seguimiento a los miembros de la institución, para dar estructura y definición a una estrategia de calidad, para la implantación de Círculos de Calidad. Asegurando en ella, claridad en los objetivos, alcance y profundidad, la definición de roles para todos los involucrados y la conceptualización de esquemas de seguimiento, mantenimiento y evaluación, siempre con el objetivo de aportar los elementos esenciales para favorecer el logro de los resultados esperados.

### **III. MARCO TEÓRICO**

Con el objeto de dar a conocer los fundamentos teóricos que sustentan el trabajo desglosado en el presente Reporte Laboral es necesario considerar.

- El concepto de cambio de cultura y los principales planteamientos de los gurús de la calidad, ya que se pretende favorecer un "cambio", hacia una "Cultura de Calidad" en la institución cliente.
- El concepto y características de los Círculos de Calidad, como la estrategia utilizada para favorecer dicho cambio cultural.
- Así mismo, resaltar la importancia del trabajo en equipo, el liderazgo y la motivación como factores claves de éxito en la implantación.

A continuación se presenta el desarrollo de dichos temas, haciendo referencia a los autores consultados, para clarificar la estrategia desarrollada.

#### **III.1 CAMBIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL**

##### **III.1.1 Cultura organizacional y la necesidad del cambio.**

La cultura organizacional de una empresa define su identidad y determina un modo de ser, una forma de pensar y una manera de actuar que influye definitivamente en la operación y resultados de la empresa.

Rodríguez (1993), nos refiere la definición de "David Hanna, quien considera a la cultura como los hábitos y prácticas de trabajo observables que indican con gran veracidad la manera en que funciona la organización".

Así mismo puntualiza, "La cultura organizacional genera aspiraciones, modos de vida y de relación, formas de pensamiento y maneras de actuar que muchas veces se dan por conocidas, se transmiten formal e informalmente entre las personas y se traducen en expresiones valorales, estructuradas, conductuales,

materiales y simbólicas de acuerdo con la identidad de la empresa y sus dirigentes”.

La cultura propia de una empresa se deriva de las características históricas, la ubicación geográfica y la posición en el mercado. También contribuyen a su formación los modos usuales de operación, las experiencias y los conceptos comunes e incluso procesos inconscientes.

Sin embargo, el desarrollo de la mayor parte de las culturas empresariales mexicanas no ha sido totalmente consciente e intencional, por lo cual se ven afectadas por elementos negativos o cuando menos no deseados. Además, en la ficción que rigió la economía y la política nacional durante muchos años, las culturas organizacionales tendieron a hacerse rígidas, y no se han adaptado con facilidad al cambio de circunstancias características del mundo actual.

Conforme nos acercamos al siglo XXI y al entrar en él, el perfil del mundo en el que viviremos se empieza a delinear claramente en algunos rasgos, pero permanece indefinido en otros, porque éstos dependerán de las acciones que emprendamos para enfrentar exitosamente los problemas que nos amenazan y para aprovechar las oportunidades que se nos presentan. En el entorno internacional estamos entrando a una cada vez mayor globalización de la economía, lo que ha propiciado la formación de bloques económicos comerciales, el aceleramiento de los adelantos tecnológicos y el incremento de la calidad de los productos y servicios para satisfacer las necesidades y expectativas de mercados con mayores niveles de exigencia. Estos y otros muchos cambios están enmarcados dentro de otro que quizá sea el más importante por que es el que a fin de cuentas les dará sentido y dirección; el cambio de los valores.

Rayek (1995), nos aclara; "Los valores se definen como los ideales que comparten y aceptan explícita o implícitamente, los integrantes de una organización y que por consiguiente influyen en su comportamiento".

Los valores, se refieren a las pautas deseables de conducta individual y colectiva, además de que proporcionan parámetros que determinan que conductas son premiadas y cuales son castigadas, así mismo, establecen lo que es importante para las organizaciones, dan los lineamientos para un patrón de actividades, opiniones, acciones y comportamientos.

El elemento más importante de una organización son precisamente sus valores que se manifiestan verbalmente en forma de una palabra o frase: honradez, justicia, equidad, responsabilidad, servicio al cliente etc.

Coincidiendo con lo anterior, Luna (1996), hace referencia a Picazo (1991) quien comenta, "Nuestro país no es ajeno a lo que está sucediendo en el planeta: también aquí se están produciendo fuertes transformaciones de todos ámbitos, tales como la apertura comercial, la paulatina democratización del sistema político y el surgimiento de nuevos valores, acordes a aquellos que se están generando a nivel mundial".

Luna (1996) también cita a Beckard (1988). Quien afirma; las organizaciones para las que trabajaremos al iniciar el próximo siglo seguramente serán muy diferentes a aquellas para las cuales trabajamos hoy. Sólo así podrán ser competitivas en un mundo que tampoco será el mismo. Sin embargo, para lograrlo requerirán emprender procesos de cambio planeado que les permitan llevar a cabo la transición, considerando todos los elementos que deberán ser modificados y las interrelaciones que se dan entre ellos.

### **III.1.2 Cambio Planeado**

Hay diferentes reacciones ante el cambio, que se manifiestan en las actitudes de los dirigentes en las transformaciones de sus empresas. En primer término se encuentra la actitud reactiva que consiste en enfrentar el cambio sólo cuando es inevitable hacerlo, cuando las amenazas que se presentan en el entorno político y socioeconómico o las que se perciben, de manera inminente, en el escenario futuro, ponen en entredicho la permanencia de la empresa. Esta actitud se caracteriza por la tendencia a tratar de mantener las costumbres y los ritos así como a resistir el cambio.

En el extremo opuesto se encuentra la actitud proactiva que significa utilizar las condiciones del cambio para impulsar de manera decidida el desarrollo de la organización y crearle oportunidades en el escenario futuro de la empresa, con el propósito de mejorar su posición competitiva en el mercado.

Luna (1996) refiere;

El cambio planeado puede definirse como un esfuerzo deliberado para cambiar una situación que resulta insatisfactoria o que ya no responde a las nuevas condiciones del entorno, hacia un estado que se ha definido como ideal, llevando a cabo una serie de acciones cuya elección y coordinación son producto del análisis sistemático de la situación en cuestión, es decir, considerando todos los elementos que entran en juego en ella, así como sus interrelaciones.

García, Rodríguez, Díaz y Estrada (1983), comentan, como un acercamiento a la planificación del cambio se han propuesto diferentes estrategias, clasificadas en tres grandes grupos.

1. Estrategias normativas.
2. Estrategias funcionales.

### 3. Estrategias formativas.

Ferrer (1979), cita a Warren Bennis quien define al D.O. como: "Una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y los varios retos, incluyendo el mismo cambio vertiginoso".

Reforzando lo anterior, Haddad (1998) cita a Beckhard y Harris (1980), quienes afirman que cada vez es más necesario en las organizaciones complejas de hoy, hacer un esfuerzo planeado desde arriba que abarque todo el sistema para crear un conjunto de condiciones que permitan enfrentar creativamente las demandas cambiantes del exterior y sobreviva competitivamente, de igual forma agregan que los ejecutivos necesitan conocimientos, habilidades y tecnología para:

1. Entender el estado presente de la situación de la organización.
  2. Producir una imagen relativamente clara del estado que se desea alcanzar en un tiempo determinado.
  3. Establecer metas claras que lleven a la organización a esa situación deseada.
  4. No perder de vista los estados de transición donde deberá reconocer que el proceso es evolutivo y que lleva tiempo de actualización, re-educación e implantación al traducir los planes en resultados.
-



### **III.1.3 Naturaleza del cambio**

Rodríguez (1993), Comenta;

La realidad demuestra que todo cambio significativo, ya sea natural o planeado, conlleva una resistencia. La resistencia al cambio debe entenderse como una reacción natural del individuo al querer que sus costumbres y la seguridad que le proporcionan se conserven y que le permitan buscar una posición más o menos segura frente a las transformaciones.

Hay algunos factores que reducen la resistencia al cambio. He aquí los tres más importantes:

- **Comprensión del proceso que siguen las personas para asumir el cambio.** Este proceso abarca las etapas de: impacto inicial, en el cual el individuo es tanto alentado como amenazado por el cambio; reacción defensiva, en la cual la persona se aferra con rigidez a sus hábitos y estilos de vida; aceptación, en la que el individuo reorganiza su actuación cotidiana y transforma su percepción de la realidad; finalmente, la adaptación, que lleva al ser humano a adquirir una nueva imagen de sí mismo y darle un sentido diferente a sus aspiraciones cuando las nuevas experiencias lo motivan y satisfacen.
- **Participación de las personas en la implantación del cambio.** Este factor reduce la resistencia, al propiciar que las personas implicadas en el cambio participen en él y conozcan sus consecuencias y causas.
- **Flexibilidad en el proceso de cambio.** Aunque no hay que temer el cambio, su instrumentación debe tomar en consideración las etapas del proceso antes descrito, por lo cual debe ser adaptable y flexible, según lo indiquen las circunstancias de su evolución.

Plancarte (1997), afirma que para comprender las reacciones psicológicas inherentes al cambio, existen tres factores principales que hacen que éste se perciba como amenazador:

- El factor sorpresa, anuncios repentinos y sucesos inesperados.
- El factor usurpación, sensación de invasión al territorio propio.
- El sentido de pérdida, como un descenso, en la jerarquía, la eliminación de privilegios previos, incertidumbre respecto al futuro o afectación de intereses personales. .

Motivar al cambio, dice Plancarte, implica cambios trascendentales en la manera de pensar, que requieren abandonar viejos modelos de actuación que ya no son efectivos y que resulta difícil seguir operando con ellos y sostenerlos.

Kolter (1996), establece ocho etapas para manejar el cambio con éxito:

1. Establecer sentido de urgencia
2. Crear una alianza rectora del cambio entre un grupo de personas.
3. Crear una misión del cambio deseable y factible acompañada de una estrategia para llevarla a cabo.
4. Comunicar esta visión a todos los involucrados.
5. Habilitar a todos los empleados.
6. Obtener logros al corto plazo.
7. Consolidar el cambio a todos los sistemas estructuras y políticas.
8. Adoptar un nuevo enfoque en la cultura corporativa.

También aporta características claves que se deben considerar durante el cambio, para vivir una cultura corporativa diferente:

- La cultura se adopta al final del proceso de transformación, no al principio.
- Los cambios dependen de los resultados, se aceptan solo si se comprueba

que éstos funcionan y que son mejores que los esquemas anteriores.

- La comunicación es indispensable. Se requiere de constante apoyo, información e instrucciones verbales.
- Se puede ocasionar salida de personal clave que no compra ni se compromete con nuevos proyectos.
- Es necesario que los procesos de promoción sean compatibles con las nuevas prácticas; de otra manera, el personal puede frustrarse y retomar comportamientos antiguos.

### **III.1.4 El cambio hacia una cultura de calidad**

La calidad y la productividad son asuntos de la transformación cultural, más que de tecnología. De nada sirven los buenos sistemas y las herramientas de calidad si las personas que deben aplicarlas no les conceden valor o si no son acompañadas de las actitudes apropiadas para la mejora continua.

El cambio cultural hacia la calidad y la productividad abarca muchos aspectos de diseño de estructuración y dirección de toda la empresa y por ello es de interés para los niveles más altos de la organización y adoptarla desde la mejor perspectiva, que radica en la sencillez para incorporar nuevos conceptos, actitudes y comportamientos.

Rodríguez (1993), propone como elementos indispensables en una cultura de calidad y productividad:

- Visión clara de la necesidad de cambio.
- Planeación estratégica.
- Liderazgo hacia la calidad.
- Fomento al trabajo en equipo.
- Una filosofía orientada a la satisfacción de los clientes.

- La formación del personal de la empresa en los conceptos, estrategias y técnicas.
- La evaluación de los resultados obtenidos.

También refiere:

La mayor dificultad que los dirigentes enfrentan al administrar programas de cambio planeado, probablemente radica en el hecho de que a la vez tienen que seguir operando la empresa, no pueden cerrarla o pararla hasta disponer del nuevo modelo. Eso es imposible.

Para dirigir el proceso de cambio es importante:

- Determinar los objetivos estratégicos.
- Determinar las responsabilidades las estructuras y mecanismos.
- Asegurar que los cambios que se produzcan vayan en dirección de la transición organizacional deseada.

Para concluir y haciendo referencia al cometido del Gobierno, donde la estrategia planteada en este reporte hace su contribución, vale la pena señalar:

Como todos sabemos, la competitividad conlleva la conquista del mercado, equivocadamente se piensa que en la mayoría de los servicios gubernamentales no hay mercado que conquistar por que el estado, por medio de la administración pública, se constituye en el único prestador de muchos servicios indispensables para que el ciudadano ejerza sus derechos y cumpla con sus obligaciones, sin embargo es también ampliamente conocido que el servicio mal proporcionado genera descontento e insatisfacción en la ciudadanía, amén de muchos otros problemas.

Sin embargo, en un sistema democrático abierto, al que todos aspiramos, se presupone que llegará a la administración el mejor, el más preparado, el más capaz, en una palabra el más competente.

En este sentido para que los diversos programas gubernamentales tengan una evaluación satisfactoria se necesita que los miembros ( mandos altos, medios y niveles operativos), tengan una visión diferente de percibir al usuario y una percepción clara de los valores y creencias que deben normar su comportamiento con y hacia la ciudadanía.

Por lo tanto, el éxito de todo programa de cambio al interior de las organizaciones públicas o privadas, depende de la cultura de la organización y de la cultura de las personas que en ella laboran.

Si bien la cultura organizacional no es el único aspecto que interviene para que las organizaciones públicas trabajen con calidad, si es un factor de suma importancia, puesto que el comportamiento de la organización en su conjunto dependerá en gran medida de la cultura y valores que en ellas prevalezca.

El objetivo de insertar este tema en el presente reporte es dar a conocer al lector, los fundamentos o marco teórico que se utilizó como referencia en la instrucción y que se brindó a los directivos de la institución como inicio del proceso de implantación de Círculos de Calidad en algunas de las áreas operativas y de servicio del ayuntamiento.

## III.2 FILOSOFÍAS DE CALIDAD

### III.2.1 El concepto y acepciones al término

Luna (1996) cita a Navarro (1994) con el siguiente texto:

La calidad es un **proceso de cambio** que debe seguir una organización para asegurar que los productos y servicios satisfagan las expectativas y necesidades de sus clientes involucrando para ello todas las áreas y personas que la integran logrando su compromiso.

Barra Ralph (1987) refiere:

La alta gerencia debe considerar la calidad como **una actitud** que empieza con ella y se esparce por toda la organización, los altos ejecutivos deben estimular la introducción de conceptos y tecnologías sobre el mejoramiento de la calidad. Deben crear un ambiente con el que la calidad pueda desarrollarse.

Luna (1996) cita a Zúñiga (1991) y Ramos (1994).

Quienes mencionan la calidad es **una responsabilidad** de toda la organización, en virtud de que involucran recursos financieros, técnicos y principalmente humanos.

Rodríguez (1993) comenta:

La calidad es **una preocupación constante** de las organizaciones que buscan triunfar en el mundo competitivo de hoy. En el que la reducción del poder adquisitivo hace que las personas busquen el mejor producto a cambio de su dinero; la apertura de las fronteras posibilita la importación de artículos que pueden estar mejor elaborados que los nacionales y la exportación amplía las oportunidades de obtener benéficos adicionales.

Peña (1994) define: "Calidad es **dar satisfacción al cliente** mediante el cumplimiento de una especificación acordada con él".

Ciertamente como se menciona anteriormente, calidad es dar satisfacción al cliente, pero este cometido se vuelve para toda la organización comprometida con el particular, un proceso de cambio y una responsabilidad que conlleva en primera instancia, un cambio de actitud que implica que todas las personas perciban a la calidad como un problema personal y sumando compromisos, un cometido organizacional.

### **III.2.2 Teóricos más representativos**

A continuación se presenta un resumen de las aportaciones más sobresalientes de los teóricos más representativos:

#### **III.2.2.1 Edwards Deming**

Define la calidad como la suma de los productos más útiles solicitados por los clientes.

Señala que el control de calidad implica la producción eficiente de productos que el mercado demanda.

- Inicia su filosofía con el control estadístico de procesos.
- En su modelo para mejorar la calidad propone 14 puntos cuyo cumplimiento es responsabilidad de la alta administración.
- El desarrollo de su teoría la basa en aspectos tanto humanísticos como estadísticos necesarios para el éxito.
- Propone ver a la organización como una entidad integrada, impulsada por la fuerza de la calidad y que gira en torno al mejoramiento continuo de todos los procesos, con el objeto de mejorar la calidad.
- Desarrolla una espiral a la que denomina "mejoramiento continuo" del proceso, en donde los componentes de su definición son; Su definición, la

identificación de las características de calidad, su mantenimiento bajo observación y control, y el mejoramiento sistemático.

El impulso principal de la filosofía de Deming es la reducción planeada de la variación. La productividad aumenta según se disminuye la variabilidad. Según él dice, puesto que todas las cosas varían es necesario utilizar métodos estadísticos para controlar los procesos de trabajo. Él afirma: "El control estadístico no implica la ausencia de artículos defectuosos. Es un estado de variación aleatorio en el que los límites de la variación son predecibles". Deming se opone vehementemente a los programas motivacionales que tienen poco efecto duradero e interpretan mal el papel del trabajador. "¿Cuándo un hombre puede hacerlo bien a la primera vez si el material que recibe ésta fuera de medida, de color, o en alguna otra forma defectuoso, o si su máquina no está en buenas condiciones?". Los puntos de vista de Deming sobre el papel de la administración y de la fuerza de trabajo participativa aparecen todos en sus 14 puntos que repite en forma constante, lo cual demuestra que no estaba enseñando tan sólo estadísticas sino proclamando una filosofía de la administración. Los catorce puntos son:

1. Constancia de propósitos,
2. Adoptar la nueva filosofía,
3. Eliminar la inspección,
4. Terminar con los contratos de la "oferta más baja",
5. Mejorar cada proceso,
6. Establecer el entrenamiento en el trabajo,
7. Establecer el liderazgo,
8. Eliminar el temor,
9. Eliminar las barreras,
10. Eliminar las exhortaciones,
11. Eliminar metas numéricas arbitrarias,
12. Permitir el orgullo del trabajador,
13. Estimular la educación, y
14. Compromiso de la alta dirección.

Deming (1989), comenta a cerca de la participación y funcionamiento de los círculos de calidad en el Japón:



Obviamente, las compañías consideran que sus empleados son su activo competitivo más significativo, y les proporcionan una buena orientación general, así como la formación en las tareas específicas, que sobrepasa con mucho a la práctica normal en los E.E.U.U.

Los trabajadores de producción participan con regularidad en las decisiones de funcionamiento, incluyendo la planificación, el establecimiento de objetivos, y el seguimiento del comportamiento. Se les estimula para que hagan sugerencias y se responsabilicen bastante por el comportamiento global.

El bien conocido concepto de Círculo de Calidad que abarca a equipos reducidos de cinco a quince empleados, era muy habitual. La comunicación eficaz con la dirección estimula aún más el espíritu positivo de equipo, así como la intensa lealtad y elevada motivación.

#### **III.2.2.2 Philip B. Crosby**

Define la calidad como cumplir con los requisitos.

Creador del programa "cero defectos", el cual se basa en 2 procesos, al primero lo denominó madurez de la administración de calidad, con 5 etapas, el segundo, mejoramiento de la calidad con 14 pasos.

La fuerza de su filosofía está en lo sencillo que plantea la calidad, y su debilidad, en que no es tal fácil como la plantea.

Propone 3 aspectos administrativos para lograr la calidad, en los que cita el trabajo en equipo, la educación y el mejoramiento como un flujo interminable.

La esencia de lo que enseña Crosby está contenido en lo que denomina los "Cuatro absolutos de la calidad", los cuales son:

1. Una definición de calidad que todos pueden comprender con facilidad.

Considerando que la calidad es el cumplimiento de los requisitos, no la bondad.

2. Un sistema mediante el cual administrar la calidad: prevención, no evaluación.
3. Un estándar de desempeño que no deje lugar para la duda o el incumplimiento por parte de cualquier empleado. Cero defectos.
4. Un método de medición que centrará la atención en el progreso de la mejoría de la calidad: el precio de no cumplir los requisitos (costo de la calidad), no índices de calidad.

Los discípulos de Deming afirman que estos principios no toman en cuenta el concepto de la mejora continua, o de la constante reducción de la variación en el proceso. Los seguidores de Crosby dicen que la mejora continua es un requisito que tiene que establecer la administración y que el estándar de desempeño haría participar a todos los empleados en un proceso de trabajo que estén mejorando continuamente.

### **III.2.2.3 Joseph M. Juran**

Considerado junto con Deming como uno de los precursores de la calidad.

- Define la calidad como el comportamiento del producto; ausencia de deficiencias y adecuación al uso, donde el cliente es el elemento fundamental del propósito de la calidad.
- Su filosofía se basa en tres puntos: 1) los problemas de calidad en el occidente con 9 premisas; 2) la trilogía de la calidad. Planificación, control y mejora de la calidad, y 3) como mejorar la calidad en occidente.
- Establece las 3 "C", Conformancia (adecuación y conveniencia), Confiabilidad (certeza de que el producto tendrá siempre la misma calidad) y Competitividad (ofrecer mejores precios, productos y servicios).

Ya desde 1949, Juran resalta la responsabilidad gerencial por la calidad e insiste que la misma se obtendría mediante las personas más bien que a través de las

técnicas. Aunque él era estadístico señalaba que las compañías podían conocer todo sobre los aspectos técnicos de la calidad, como por ejemplo el control estadístico del proceso, pero que esto no los ayudaba a administrar la calidad. Fue el primero de los gurús en determinar que el logro en la calidad se basaba por completo en la comunicación, la administración y las personas. Detalla tres pasos básicos para la mejora. Planes estructurados anuales de mejora, programas masivos de entrenamiento que incluyan a toda la fuerza de trabajo y liderazgo de la alta dirección; considerando la participación de ésta última como vital ya que según él: "Todos los problemas importantes de calidad son interdepartamentales".

Los 10 pasos que describe Jurán para la mejora de la calidad son. 1. Crear conciencia de la necesidad de mejora, 2. Establecer metas, 3. Organización para lograr las metas: establecer un consejo de calidad, identificar los problemas, seleccionar proyectos, nombrar equipos, designar facilitadores. 4. Proporcionar entrenamiento, 5. Realizar proyectos para solucionar problemas, 6. Informar sobre el progreso. 7. Otorgar reconocimiento, 8 Comunicar los resultados, 9 Mantener registro de resultados, y 10 Mantener el impulso al hacer que la mejora anual sea parte de los sistemas y procesos regulares de la compañía.

Juran ( 1990), comenta a cerca de la participación y funcionamiento de los Círculos de Calidad:

El deseo de incrementar la participación de los trabajadores en la planificación de la calidad forma parte de un movimiento más general para involucrar a los trabajadores en las decisiones que repercuten sobre sus trabajos. Las premisas son éstas:

Todos los trabajadores pueden colaborar, gracias al conocimiento íntimo que poseen de las condiciones del trabajo.

Las colaboraciones pueden incluir ideas para mejorar, así mismo la identificación de los problemas.

Muchos trabajadores quieren colaborar.

Estas colaboraciones aumentan la moral del trabajador, proporcionan un sentido de propiedad y generalmente mejoran las relaciones dirección - trabajador.

Hasta la fecha, los métodos para proveer la participación de los trabajadores consisten fundamentalmente en:

La provisión para la colaboración *individual* por medio de los sistemas de sugerencias.

La provisión para la colaboración de *equipos de trabajadores*, por medio de los Círculos de CC.

#### **III.2.2 4 Kaoru Ishikawa**

Define la calidad total como calidad de trabajo, del servicio de las personas, de la compañía, de los objetivos, de vida. Se basa en obtener la calidad no sólo del producto, sino de todas las actividades.

- Le da importancia a los círculos de calidad.
- Se apoya en los supuestos de Deming y Juran.
- Cita a la investigación, desarrollo, enseñanza y entrenamiento como conceptos importantes de la calidad.
- Establece las 5 "M" Mano de obra, Materiales, Maquinaria, Métodos y Medio Ambiente.
- Se considera el creador del diagrama causa efecto, denominado en ocasiones diagrama de espina de pescado debido a su parecido con el esqueleto de un pescado. Este enfoque a la solución de problemas es la

técnica más ampliamente enseñada y utilizada para analizar las probables causas de un efecto conocido.

- **Definió la filosofía de las "7 herramientas básicas" que son:** 1. Elaboración de gráficas de flujo de proceso; lo que hace. 2. Gráficas; con qué frecuencia se hace. 3. Histogramas: visión gráfica de variación. 4. Análisis de Pareto. Clasificación de problemas. 5. Análisis de causa-efecto; lo que ocasiona los problemas. 6. Diagramas de dispersión; definición de relaciones; y 7. Gráficas de control; medición y control de la variación.

Ishikawa (1986), comenta acerca de la participación y funcionamiento de los círculos de calidad;

Las ideas básicas subyacentes en las actividades de los círculos de control de calidad que se realizan como parte del control de calidad en toda la empresa son las siguientes:

1. Contribuir al mejoramiento y desarrollo de la empresa.
2. Respetar a la humanidad y crear un lugar de trato amable y diáfano donde valga la pena estar.
3. Ejercer las capacidades humanas plenamente, y con el tiempo aprovechar capacidades infinitas.

La lista anterior muestra las ideas fundamentales subyacentes en los círculos de control de calidad. Además mencionó diez factores como pautas útiles para dirigir estas actividades.

- 1) Auto-desarrollo, 2) Servicio voluntario, 3) Actividades de grupo,
- 4) Participación de todos los empleados, 5) Utilización de teorías de CC,
- 6) Actividades relacionadas con el lugar de trabajo, 7) Vitalidad y

continuidad de las actividades de CC, 8) Desarrollo mutuo, 9) Originalidad y creatividad, 10) Atención a la calidad, a los problemas y a la mejora.

A su vez, Valderrama (1993) refiere los 5 pasos de la metodología de Ishikawa:

1. Que la alta dirección reconozca la necesidad de mejoramiento continuo de la calidad y decida iniciarlo en un esfuerzo permanente.
2. Establecimiento de un departamento de promoción a cuyo cargo esté un alto ejecutivo.
3. Un programa de instrucción para la calidad que abarque toda la empresa.
4. Formación y funcionamiento de grupos pequeños de trabajo (Círculos de Calidad).
5. Realizar periódicamente auditorías de calidad encabezadas por el más alto directivo.

### **III.2.3 Similitudes en las metodologías de calidad**

A continuación se presenta un cuadro comparativo de las metodologías de calidad, propuestas por los principales gurús de la calidad (Véase cuadro 1), en el que se pueden apreciar coincidencias significativas, sin embargo considerando las variables que se presentan en la estructuración de cada metodología, (base de la comparación), a la diferencia de lenguaje y sobre todo a que esta comparación se vuelve limitada, sino no se puntualiza el enfoque general de cada filosofía y metodología propuesta, vale la pena destacar como similitudes en todos los casos:

1. Se percibe a la calidad como una "Estrategia Competitiva".
2. Se integra al cliente, sus necesidades, expectativas o el uso que le da al producto, como una parte importante del proceso y sus resultados.

3. En todos los casos implica una gestión de cambio a largo plazo, "no hay caminos cortos hacia la calidad".
4. La meta de la calidad esta siempre relacionada con mejoras en la productividad, reducción de costos y desperdicios en general.
5. Se integra el concepto de prevención en lugar de corrección.
6. El papel de la alta dirección se visualiza como quien define y señala el rumbo de la organización, así como imprescindible su compromiso y apoyo hacia la calidad.
7. Se considera necesario, la creación de un bagaje conceptual que dote al personal de un marco conceptual relativo a la calidad.
8. En todos los casos se percibe como importante crear conciencia de la calidad, la participación y el involucramiento de todo el personal (creadores directos de la calidad), la importancia del trabajo en equipo y de otorgar reconocimientos a resultados de calidad.
9. En todos los casos se considera importante el concepto de control de proceso.
10. La planeación, ejecución, evaluación y el control, ante la consecución de mejoras es imprescindible, (medición de resultados para evaluar si se mantiene el curso correcto, a través de hojas de control, auditorías u otros).
11. En todos los casos se visualiza el tener un proceso o herramientas de medición, que permitan un mejoramiento sistemático o permanente.
12. La mejora de la calidad se considera un proceso continuo que debe ser reciclado.

## COMPARATIVO DE METODOLOGÍAS DE CALIDAD

DEMING	CROSBY	JURAN	ISHIKAWA
1. Crear constancia del propósito de mejorar el producto y servicio.	7. Preparación del plan del día de "cero defectos". 9. Celebración del día cero defectos".	1. Crear conciencia de la necesidad de mejora	
2. Adoptar la nueva filosofía	1. Involucramiento de la Alta Dirección		1. Que la Alta Dirección reconozca la necesidad de mejoramiento continuo de la calidad y decida iniciarlo en un esfuerzo permanente.
3. Dejar de depender de la inspección en masa.			
4. Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio.			
5. Mejorar constantemente y siempre el sistema de producción y servicio.	11. Corrección de las causas del error	5. Empezar proyectos. 6. Informar sobre el progreso. 9. Evaluar, mantener registro de resultados.	
6. Implantar la formación en el trabajo.			
7. Adoptar e implementar el liderazgo.			

Continua...



8. Desechar el miedo	5. Sensibilizar a los niveles operativos hacia la calidad. 6. Establecer un programa de equipos departamentales para la calidad.		4. Formación y funcionamiento de grupos pequeños de trabajo (Círculos de Calidad).
9. Derribar barreras entre las áreas de staff.	2. Integración de un equipo interdisciplinario de mejora de la calidad. 13. Formación de comités asesores de calidad.	3. Organización para lograr las metas. 8. Comunicar resultados.	2. Establecimiento de un departamento de promoción a cuyo cargo esté un alto directivo.
10. Eliminar los slogans, exhortaciones y metas para la mano de obra.			
11. Eliminar las cuotas numéricas para la mano de obra y los objetivos numéricos para la dirección.	3. Establecer indicadores para la medición de la calidad. Identificar el costo real de la calidad.		
12. Eliminar las barreras que privan a la gente de su derecho a estar orgullosa de su trabajo.	12. Programa de reconocimientos.	7. Otorgar reconocimientos	
13. Estimular la educación y auto mejora de todo el mundo.	8. Capacitación a los mandos medios para la calidad.	4. Proporcionar entrenamiento.	3. Un programa de instrucción para la calidad que abarque toda la empresa.
14. Actuar para lograr la transformación.	10. Determinar las metas de mejoramiento. 14. Reciclar e innovar todo el programa.	2. Establecer metas de mejora. 3. Planear el logro de las metas 10. Mantener el mejoramiento de procesos y sistemas.	5. Realizar periódicamente auditorías de calidad encabezadas por el más alto directivo

Cuadro 1

Rodríguez (1993) Comenta:

El resultado de la mezcla de las aportaciones norteamericanas y las creativas adaptaciones japonesas constituye un sistema que fue denominado primero, Círculos de Control de Calidad, después Control Total de Calidad y finalmente Calidad Total.

El introductor del término de "calidad total". Armand V. Feigenbaum (1988), la define como la resultante total de las características del producto y servicios de mercadotecnia, ingeniería, fabricación y mantenimiento; a través de los cuales el producto o servicio en uso satisficará las expectativas del cliente. Así mismo afirma que la calidad de los productos o servicios reciben la influencia directa de nueve áreas básicas, o lo que denomina las "9M" que son 1. Mercados, 2. Dinero, 3. Administración. 4. Hombres, 5. Motivación. 6. Materiales, 7. Maquinaria y Mecanización, 8. Métodos modernos de información, 9. Requisitos crecientes del producto.

En la medida en que las organizaciones se han enfrentado a los mercados abiertos de alta competencia y se avocan hacia la formación de una "administración para la calidad total", deben entender ésta como un proceso visionario, estratégico, integral y permanente para incorporar nuevos, conceptos, valores y actitudes en la cultura de la empresa y orientarla decididamente a la satisfacción de las necesidades, expectativas de los clientes y usuarios, a través de la mejora de productos y servicios, considerando el menor costo posible, así como el involucramiento de todos los factores y áreas relacionadas tanto en la producción como en la administración, para elevar consecuentemente, la productividad y la competitividad de la organización.

Rodríguez (1993) resume:

Cada organización necesita formular sus propios conceptos de calidad y productividad, con sus términos de referencia operativos y de acuerdo con su nivel de crecimiento, pero en general se puede indicar que el desarrollo del concepto pasa por varios estadios.

- **Calidad del producto**, con la finalidad de cumplir las especificaciones técnicas del mismo.
- **Calidad del producto en relación al precio**, para alcanzar el propósito de cumplir con las necesidades del consumidor.
- **Calidad total**, orientada a satisfacer las necesidades del consumidor y de los clientes internos. Este estadio incluye la mejora continua de servicios, la calidad de vida de los trabajadores, el desarrollo con los proveedores y el cuidado de la ecología y el medio ambiente.
- **Administración para la calidad total**. Este estadio se inicia al tomar conciencia de que la calidad total es una forma específica de dirigir una empresa y se consolida al formar una escuela o corriente de administración que llega a ser la cultura organizacional.

### **III.3 CÍRCULOS DE CALIDAD**

#### **III.3.1 Antecedentes:**

**Arona (1983) describe;**

Los Círculos de Calidad, nacen como resultado de la evolución de la función de Control de Calidad en el Japón. O sea, en base al desarrollo de las actividades de Control de Calidad; de lo tradicional, inspección y prueba de productos terminados, al Control Estadístico de Calidad del proceso ( control estadístico de la calidad durante la producción) e insumos, hasta el Control de Calidad en todas las funciones de la empresa: Diseño, producción en todas sus fases, (mantenimiento, compras, servicio, administración, etc.), con la participación de todo el personal.

La cronología de las actividades de Control de Calidad, en Japón y la multiplicación de Círculos de Calidad alrededor del mundo, clarifican la generación del concepto y las bondades de su proceso e implantación:

Antes de 1948, los productos Japoneses en el mercado internacional, eran baratos pero de muy mala calidad.

En ese mismo año, se forma la unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (J.U.S.E.) con la participación de profesores de ingeniería y estadística e ingenieros de empresas privadas principalmente.

En 1949, se organiza el Comité de Calidad dentro de la J.U.S.E., encargado de investigar e introducir el Control de Calidad en Japón.

En la década de los cincuenta destacan particularmente las visitas del Dr. Deming y Juran al Japón:

Ishikawa ( 1986) refiere:

La visita del Dr. Juran marcó una transición en las actividades de control de calidad en el Japón: Si antes se habían ocupado principalmente de la tecnología en la planta, ahora se convirtieron en una inquietud global de toda la gerencia. El control de calidad estadístico impulsado principalmente por ingenieros tiene un límite. La visita del Dr. Juran creó un ambiente en que se reconoció el CC como un instrumento de la gerencia. Así se abrieron las puertas para el establecimiento del control total de calidad tal como lo conocemos hoy.

En 1954, La unión de Científicos e Ingenieros Japoneses J.U.S.E. invita al Dr. W.E. Deming, durante ocho días, como instructor para un seminario de "Control de Calidad Estadístico".

Arrona (1983), comenta:

El seminario del Dr. Deming fue diseñado para enseñar los principios básicos de tablas para inspección y muestreo, Deming se extendió con énfasis hacia el Control Estadístico del Proceso, explicando herramientas como la Gráfica de Control. Lo anterior, abrió una nueva era en Japón respecto al Control de Calidad, ya que amplió y mejoró la atención de los ingenieros japoneses hacia el uso de métodos y herramientas estadísticas.

La décimo primera conferencia de Control de Calidad, en noviembre de 1961. Donde una serie de sucesos e intervenciones, sobresaliendo las del Dr. Kaoru Ishikawa clarificaron la importancia del Control de Calidad a nivel área de trabajo, (workshop), esto gestó la necesidad de publicar materiales educativos para el desarrollo de los supervisores y trabajadores.

En ese mismo año, el comité editorial de la revista "Control de Calidad Estadístico", presidido por el Dr. Ishikawa, decidió publicar una revista llamada

“Genba To-Qc” (Control de Calidad para supervisores), revista que fue diseñada con literatura comprensible para personal de las áreas operativas en las áreas de producción (Workshops).

Ishikawa (1986), Refiere:

En noviembre de 1961 la revista Statistical Quality Control publicó un suplemento especial para supervisores en el lugar de trabajo y pidió una sesión de deliberaciones abiertas (zadankai) con participación de los supervisores de varias industrias. En una de estas reuniones, recomendaron unánimemente que se publicara una nueva revista para responder a sus necesidades. Así nació una titulada Gemba- to-CC (Quality Control for the Foreman o FQC), cuya primera edición salió a la luz en abril de 1962.

Al publicar esta revista Ishikawa, sostuvo que las actividades de control de calidad debían efectuarse bajo el nombre de Círculo de CC, por dos motivos.

Primero, la mayoría de los supervisores no estaban acostumbrados a estudiar y aunque se creara una revista para ellos, no se tenía ninguna garantía de que la leyeran. Si se pudiera lograr que estudiarán por su propia cuenta, al menos estarían motivados para ayudarse y estimularse mutuamente. La solución era formar grupos que leyeran la revista de manera rotatoria, asegurando la continuidad. (Quienes no conocen las actividades de CC piensan que estos grupos son organizados principalmente para mejorar las condiciones de trabajo). Esto es un error. Los grupos se organizan con el fin de estudiar; y estudian para no repetir errores).

Segundo, la lectura sola no le haría mucho bien al CC. Todo lo estudiado debía ponerse en práctica en el lugar de trabajo de cada persona. Los métodos estadísticos que las personas aprendieran estudiando la revista tendrían que aplicarse en la situación laboral. Había que estimular a las personas para que

resolvieran los problemas surgidos en el lugar de trabajo, tanto por su cuenta como con la ayuda de otros. Por esta razón, eran mucho más aconsejable las actividades de grupo.

En aquella época se hizo hincapié en lo siguiente:

1. El voluntarismo. Los círculos habrían de crearse voluntariamente, no por órdenes superiores. Comenzar las actividades de los círculos con aquellas personas que desearan participar.
2. Autodesarrollo. Los miembros del círculo deberían estar dispuestos a estudiar.
3. Desarrollo mutuo. Los miembros del círculo deberían esperar a ampliar sus horizontes y a cooperar con otros círculos.
4. A la larga, participación total. Los círculos deberían fijar como meta final la participación plena de todos los empleados del lugar.

Arrona (1983), refiere:

"Se sugería que cada Círculo identificara los problemas operativos de su área y los resolviera científicamente aplicando las técnicas y herramientas estadísticas aprendidas".

Los Círculos de Calidad no sólo ayudaron al Japón a mejorar constantemente la Calidad de sus productos, sino que también han ahorrado millones de dólares a sus empresas.

Ishikawa (1986) confirma la afirmación anterior cuando escribe su experiencia:

La demora inicial fue seguida por un torrente de aceptación. Cuando algunos círculos de CC mostraron señales de gran éxito, las empresas que no los tenían se apresuraron a imitarlos y se ha observado el mismo fenómeno en los Estados

Unidos y Europa Occidental donde Ishikawa ayudo a varias empresas a establecer círculos de CC.

Siguiendo con la cronología y en la idea de resaltar solamente su rápida expansión:

En 1968, la J.U.S.E. envía el primer grupo de estudios de Círculos de Calidad a otros países.

En 1972, el número de Círculos de Calidad en Japón llega a cincuenta mil.

En 1978, se inician los primeros Círculos de Calidad en México.

En 1979, El concepto de Círculos de Calidad se expande internacionalmente.

En 1980, más de 500 empresas en E.U.A. cuentan con Círculos de Calidad.

En 1982, México ya cuenta con aproximadamente 200 Círculos de Calidad y cerca de trescientos grupos trabajando alrededor del concepto "Círculos de Control de Calidad".

### **III.3.2 Concepto y características de los Círculos de Calidad**

Ralph (1987) define los Círculos de Calidad:

Grupo de cuatro a 10 empleados que realizan tareas similares y que voluntariamente se reúnen con regularidad, en horas de trabajo, para identificar las causas de los problemas de sus trabajos y proponer soluciones a la gerencia".

Thompson (1990) Aclara;

El Termino "Círculo de Calidad", tiene dos significados, se refiere tanto a una estructura y a un proceso, como a un grupo de personas y a las actividades que realizan. Por consiguiente es posible hablar de un "proceso de círculos de calidad" al igual que de un "círculo de calidad".



Arrona (1983) señala: las actividades de los Círculos de Calidad, son ejercidas por voluntarios de la misma área o sección de trabajo, quienes presididos generalmente por un supervisor y en coordinación por su jefe de departamento mantienen sesiones de estudio para fijarse metas y lograrlas con el propósito de elevar la calidad de sus trabajos y medio ambiente.

La importancia de las actividades de los Círculos de Calidad reside, en que inculcan a sus participantes el sentido de participación organizada, mejorando la comunicación y motivación por su trabajo, lo cual repercute en mejores resultados de Calidad y Productividad en su área de trabajo.

Barra (1987), refiere;

"En todo tipo de fuerzas de trabajo, la participación en los Círculos de Calidad brinda a los trabajadores la oportunidad de usar sus potencialidades individuales para ayudar a satisfacer muchas de sus necesidades".

Thompson Philip (1990) explica;

El proceso del círculo de calidad esta dividido en cuatro subprocesos:

1. Identificación de problemas, estudio a fondo de las técnicas para mejorar la calidad y la productividad y diseño de las soluciones.
2. Explicar, en una exposición para la gerencia, la solución propuesta por el grupo, con el fin de que los gerentes y los expertos técnicos que estén relacionados con el asunto decidan si se puede poner en práctica o no.
3. Ejecución de la solución por parte de la organización general.
4. Evaluación del éxito de la propuesta por parte del círculo y de la organización.

Larrea P. ( 1991) comenta:

Basándose en la experiencia japonesa, Juran propone una metodología para el funcionamiento correcto de los círculos de calidad, basada en ocho puntos:

1. La participación de los empleados en los círculos de calidad debería ser voluntaria. (Hay algunas excepciones)
2. La formación y el trabajo del proyecto se deben llevar a cabo a costa del tiempo de la empresa. (El que sea durante la jornada normal de trabajo o en horas extra depende de las condiciones locales)
3. La formación para resolver problemas tiene que acompañar al trabajo en un proyecto.
4. La formación se tiene que suministrar tanto a los supervisores y líderes de los círculos de calidad como a los miembros de los mismos.
5. Las asignaciones de proyectos pueden proceder bien de los operarios o de los directivos.
6. Los proyectos deberían estar muy relacionados con las tareas normales de los miembros del círculo de calidad. (Se considera que el empleado es un experto en su trabajo)
7. La selección de proyectos es una cuestión de acuerdo entre el círculo de calidad y la dirección.
8. Las recomendaciones finales del círculo de calidad tienen que ser aceptadas por la dirección antes de que se hagan efectivas.

Thompson P. (1990) resume:

Estas nueve características describen claramente nuestro objetivo. Una vez que los círculos de calidad están firmemente establecidos:

1. Cubren la totalidad de la organización en todos los niveles.
2. Son permanentes.

3. Son promovidos, capacitados y sustentados por los niveles medios de la gerencia.

Además la organización en general:

4. Se dedica al estudio permanente de formas que podrían contribuir a mejorar la calidad y productividad; capacita a su personal y brinda experiencia técnica a través del equipo del proyecto de ingeniería industrial.
5. Brinda una estructura de incentivos que favorece grandemente la participación en los círculos de calidad.
6. Facilita los mecanismos burocráticos necesarios para poner en práctica las propuestas aprobadas de los círculos de calidad.
7. Lleva el control durante el desarrollo del programa.
8. Evalúa los resultados que benefician a la organización con el fin de determinar si el programa va por el camino correcto.

Finalmente para que no haya lugar a contratiempos.

9. La gerencia en su más alto nivel brinda su respaldo incondicional.

### **III.3.3 Conceptos básicos para los Círculos de Calidad:**

Arona ( 1983), nos comenta;

#### **1) El Concepto de Calidad:**

La siguiente área de trabajo es nuestro cliente, cada proceso, unidad o área de trabajo, proporciona su producto o servicio con las características adecuadas, cantidad requerida, tiempo, costo, etc. de acuerdo a las necesidades del siguiente proceso.

#### **2) El Concepto de Control:**

Cada área de trabajo, es capaz de mantener buenas condiciones de operación para asegurar sus objetivos.

Círculo de Control: Planear - Hacer- Verificar- Actuar.

3) El Elemento Estadístico:

Cada área de trabajo, toma decisiones efectivas y fundamentadas. Analiza sus problemas de operación y busca realizar mejoras en base a datos, utilizando herramientas estadísticas sencillas.

En la Implementación de círculos de Calidad es importante para iniciar los mismos, que la administración responsable entienda con claridad el concepto "Círculos de Calidad" y sus implicaciones, está basado en la búsqueda participativa y continua de la calidad en todas las funciones, servicios y productos de la empresa y es parte fundamental del CTC.

Peña (1994). Refiere;

A un resultado positivo se llega cuando:

- Se tienen ideas claras.
- Se dispone del apoyo incondicional de la dirección, tanto en cuestiones materiales, como en las inmateriales.
- Se hace un plan de acción mediano, paciente y realista.
- Se logra el compromiso de todos los afectados.
- Se imparte ampliamente información y formación.
- Pero sobre todo, cuando se ha aprendido que esta filosofía interesa a la gente.

**III.3.4 Estructura y organización soporte a las actividades de los círculos**

Arona (1983) afirma; "El concepto de Círculos de Calidad, puede introducirse en cualquier tipo de trabajo o servicio".

El modelo de organización soporte varía de empresa a empresa, sin embargo siempre prevalecen ciertas características comunes como son:

Un Comité Director de los Círculos de Calidad, constituido por el Director de la Empresa o planta como presidente y por los Gerentes Funcionales como miembros.

El Secretario de dicho comité, a quien reportará el Coordinador Administrativo de los Círculos de Calidad en planta.

Un Coordinador Administrativo de los Círculos de Calidad, quien reporta al Secretario del Comité o a la Gerencia Staff de Calidad o al departamento generador del proceso.

Arrona (1983) afirma, "La organización de soporte de los Círculos de Calidad, es parte de la organización formal existente, por tanto, es conveniente tener bien claro la misión y roles de las partes que la componen".

Barra ( 1987) refiere, la alta gerencia debe considerar la calidad como una actitud que empieza con ella y se esparce por toda la organización, los altos ejecutivos deben estimular la introducción de conceptos y tecnologías sobre el mejoramiento de la calidad. Deben crear un ambiente con el que la calidad pueda desarrollarse.

La contribución de un individuo para mejorar la calidad y la productividad depende de una combinación de habilidades y motivación. Así una persona que tiene una gran habilidad, pero que carece de motivación, hará un mal trabajo. Una persona sin habilidad, aunque con una gran motivación también hará un mal trabajo. La habilidad y la motivación son ingredientes fundamentales para el buen desempeño del empleado.

En los Círculos de Calidad, las personas no son tratadas como parte de la maquinaria sino como seres humanos que desempeñan tareas significativas en las cuales pueden ampliar sus habilidades.

La gente puede usar su sabiduría y creatividad en el trabajo que desempeña.

Las personas que se encuentran en una misma área de trabajo se les organiza como grupo y se crea armonía y relación humana.

A la gente se le da la oportunidad de ser reconocida por sus colegas, superiores y subordinados, gente de otras áreas de trabajo o gente de fuera de la compañía.

Arrona ( 1983) concluye, " El éxito de las actividades de los Círculos de Calidad, descansa en el cumplimiento efectivo de los principios de las teorías motivacionales (Mayo, Maslow, Herzberg, McGregor, Argyris e Ishikawa) y en la forma Científica (uso de estadística) de atacar los problemas".

Thompson (1990) comenta, "El éxito de un proceso de Círculos de Calidad significa que la empresa está en permanente cambio. Al programar la introducción de Círculos de Calidad es necesario pensar en términos de decenios y no de años, mucho menos en meses".

### **III.3.5 Técnicas básicas para la solución de problemas**

El proceso de círculos de calidad pasa cronológicamente a través de etapas que van desde la identificación del problema hasta la presentación de resultados ante la gerencia. Al mismo tiempo, utiliza técnicas para extender ideas y luego analizarlas dentro de las diferentes etapas del proceso. El decir, el círculo, pasa constantemente de la generación al análisis de lo que produce, al tiempo que pasa a través de las etapas del proceso de solución de problemas.

Las técnicas que se enumeran a continuación son las técnicas que propone Barra ( 1987) como las básicas que emplean los círculos dentro del proceso de solución de problemas:

a) Tormenta de ideas.

- b) Selección de problemas.
- c) Análisis de causa y efecto.
- d) Recopilación de datos.
- e) Gráficas e histogramas.
- f) Presentación gerencial

**a) Tormenta de ideas**

**Propósito:**

- Generar una cantidad de ideas.
- Estimular la creatividad.
- Aprender y practicar el pensamiento divergente.

**Reglas:**

- Todos deben participar.
- No debe haber crítica.
- No debe haber comentarios.
- Las personas pueden posponer su participación a la siguiente ronda.

**Procedimiento:**

- Cada persona debe hablar por turno.
- El líder registra las ideas en un rotafolio exactamente como se han expresado.
- Nadie debe censurar o interrumpir.
- El grupo genera entre 35 y 100 ideas.
- El grupo acepta corazonadas no relacionadas.
- Las ideas se desarrollan partiendo de las ideas de los demás.
- Cuando todos los miembros del círculo han participado termina.

## **b) Selección de problemas**

Propósito:

- Clasificar los problemas en orden.
- Seleccionar un área de problemas que preocupe a la mayoría de los miembros.

Reglas:

- Todos deben participar.
- No debe haber críticas.
- No debe haber comentarios.
- Las personas pueden posponer su participación a la siguiente ronda.
- Las discusiones se llevan a cabo hablando uno por turno.

Procedimiento:

- El grupo clasifica los problemas asignando individualmente un puntaje a cada uno según el deseo que se tenga de trabajar en ese problema.
- El líder da a los miembros unos minutos para que en forma privada asignen un puntaje a los problemas y luego pide que lean en voz alta el puntaje que asignaron. Los puntajes se registran en el rotafolio.
- Se suman los puntajes, y luego el grupo decide si es necesario hacer una segunda clasificación, o si el problema ya está decidido.
- Si es necesaria una segunda clasificación, el grupo elimina primero los que no se considerarán y deja un tiempo prudencial para tratar los problemas restantes.
- El área de problemas que recibe el mayor número de votos en el proceso que se describió con anterioridad, es la seleccionada.



### **c) Diagrama de causa efecto**

#### **Propósito:**

- Representar visualmente causas probables en categorías específicas.
- Ayudar al grupo a visualizar el problema (el que aparece en el cuadro "Efecto").
- Practicar pensamiento divergente.

#### **Reglas:**

- El problema, que aparece en el cuadro Efecto, es un producto o proceso medible.
- Cualquier cosa que pueda producir el efecto se considera una causa probable.

#### **Procedimiento:**

- Uno a la vez, los miembros sugieren las causas probables del problema, obteniendo sus ideas de una tormenta de ideas y del descubrimiento de hechos.
- El líder registra las causas en el diagrama en un rotafolio por categorías.

### **d) Recopilación de datos**

#### **Propósito:**

- Establecer las medidas confiables y válidas para determinar las causas de los problemas.
- Exponer problemas reales y eliminar los intuitos.

#### **Reglas:**

- Todos deben participar. (inclusive quienes no son miembros si lo hacen de una manera voluntaria)

- Toda la información, especialmente las mediciones, tiene que ser exacta y confiable.
- Los datos deben ser completos.

**Procedimiento:**

- Los procedimientos de recolección de datos se deben usar cuando el grupo está dispuesto a empezar a investigar el problema.
- Por lo general se usan procedimientos como registros de mediciones, tabulación de frecuencias, diagramas de localización e informes.
- El círculo decide que cantidad de datos es necesaria para resolver el problema (número de días, cantidad de dinero), cómo se recopilarán (que tipo de formas se usarán), y cómo se hará. (dónde se guardarán los registros y cómo las controlará el círculo)
- Los miembros del círculo pueden analizar las formas existentes para ver si son las adecuadas, y pueden consultar a un estadístico o libro de texto para averiguar las características de una muestra confiable para lograr resultados válidos.
- Después de recopilados los datos, se organizan y registran.

**e) Análisis de Pareto**

**Propósito:**

- Traducir el análisis de los datos a números y porcentajes.
- Presentar en forma obvia al observador los "pocos vitales" y los muchos triviales.
- Crear criterios para el próximo paso, generando ideas para la solución de problemas.
- Practicar pensamiento convergente.

**Procedimiento:**

**1) La hoja de trabajo de Pareto:**

- Una vez que se han identificado las causas, se deben listar en la hoja de trabajo en orden de importancia, (de la más importante a la menos)
- Después que se han listado las causas más importantes, las de menor importancia se agrupan bajo el título de "otras".
- En una o más columnas de la hoja de trabajo, se registran los datos recogidos en la unidad de medida (horas, pesos, unidades, y demás), con la cantidad total en la parte inferior.
- Otra columna es para el porcentaje (porción del 100%) del total de unidades medidas de cada una de las causas.
- La última columna es para el porcentaje acumulativo; los factores importantes aparecerán como obvios en esta columna, ya que mostrarán las causas que representen al menos el 80% del problema.

**2) El diagrama de Pareto:**

- Las causas (identificadas en la primera columna de la hoja de trabajo) aparecen en la parte inferior del diagrama.
- La unidad de medición de porcentajes aparece como gráfica de columnas; el ítem mayor aparece en el extremo izquierdo.
- Los porcentajes acumulativos aparecen como una gráfica de líneas, las causas menores aparecen como rendimientos decrecientes sobre esta línea.

**f) Gráficas e Histogramas**

**Propósito:**

- Clasificar los datos complejos en forma más significativa.

- Determinar qué mecanismo visual se adapta a los datos: líneas, barras, columnas de superficie, pastel o circular, diagramas de flujos, PERT, gráficas de organización o histogramas.
- Practicar pensamiento convergente.

Procedimiento:

- El círculo debe elegir la mejor forma para manejar los datos numéricos basados en criterios como:
  - El número de variables a comparar
  - Cómo se va a emplear el tiempo
  - Costos.
  - Horas de preparación.
  - Facilidad para leer el formato.
  - Efectividad en la preparación gerencial.
- Los porcentajes siempre se ven mejor en una gráfica circular.
- Los diagramas de flujo ilustran los procesos paso por paso.
- Las gráficas de PERT visualizan la planeación, secuencia y control de proyectos complejos mostrando las cosas como tareas paralelas.
- Los organigramas representan la estructura de una organización.
- Los histogramas se centran en la frecuencia de ocurrencia en un orden secuencial, como el análisis de Pareto.

### **III.3.5.7 Presentación ante la gerencia**

Propósito:

Comunicar a la gerencia el problema, la solución e implantación de la idea sobre la que ha estado trabajando el círculo.

Obtener la aprobación para proseguir con la implantación.

**Cerrar el proceso y lograr el reconocimiento para el círculo.**

**Materiales:**

- **Ayudas visuales apropiadas: rotafolios, diagramas de causa y efecto, análisis de Pareto, diapositivas, etc.**
- **Copias de material para distribuir.**
- **Formas para respuestas de la gerencia que deben completarse al terminar la presentación.**

**Procedimiento:**

- **El facilitador arregla la agenda de la presentación.**
- **El líder, círculo y facilitador ensayan**
- **El líder presenta a los miembros.**
- **Todos los miembros presentan por turnos las partes del proceso.**
- **El líder explica lo que sigue después.**
- **La gerencia responde.**
- **El círculo sigue las recomendaciones de la gerencia. (suponiendo que la presentación es aceptada)**

### **III.4 TRABAJO EN EQUIPO:**

#### **III.4.1 El Concepto**

Rodríguez (1993), describe:

La etimología de la palabra equipo proviene del viejo francés *esquif*, término que designaba una especie de chalana unida a otras, que eran tiradas por un grupo de hombres bien organizados en el trabajo de remolque. Esta idea de la imagen de un equipo de trabajadores que realiza una obra en común, implica un vínculo, un objetivo común y una organización.

Estos tres elementos, vínculo, unión y organización, han constituido el centro de atención de los observadores, y aunque no se ha elaborado una definición precisa del concepto de equipo, se presenta aquí la siguiente:

Un equipo de trabajo es una entidad social altamente organizada que se orienta a la consecución de una tarea común, compuesta por un número reducido de personas que adoptan e intercambian roles y funciones con flexibilidad, de acuerdo con un procedimiento, y que disponen de habilidades para manejar sus relaciones interpersonales en un clima de respeto y confianza.

#### **III.4.2 Naturaleza de las interacciones en los grupos**

En relación con su objetivo, los grupos pueden orientarse hacia el grupo mismo o hacia la tarea. Los primeros, centrados sobre sus relaciones internas, se preocupan por definir, dilucidar y mejorar sus procesos sobre todo respecto de la comunicación y las actitudes de sus miembros.

Los segundos, en cambio, no se preocupan por lo que pasa en el grupo a nivel socioafectivo, pero sí tienen como preocupación muy clara y dominante la realización de un objetivo común.

Se ha llegado a pensar que el equipo es un grupo orientado hacia la tarea, pero esta concepción si no es del todo falsa, tampoco es verdadera. Se ha demostrado que generalmente las normas de las reuniones de profesionales se centran en la tarea racionalizando todo lo que pasa al interior del grupo, evitando sistemáticamente toda forma de conciencia de los procesos reales a nivel de vivencia grupal. En realidad este tipo de grupos no se pueden considerar como equipos ya que sus participantes pretenden llegar a tener una conciencia de eficacia sin participación comprometida.

García, Rodríguez Díaz y Estrada (1983), Confirman lo anterior cuando escriben;

Si se considera la naturaleza de las interacciones de los miembros de un grupo, se pueden distinguir tres dimensiones en las que se producen: la de la tarea o contenido, la del procedimiento y la del proceso socio afectivo.

Tarea o contenido:

La naturaleza de los objetivos perseguidos es lo que determina la tarea del grupo; es decir las metas a lograr, el problema por resolver o lo que hay que hacer.

Para que un grupo adopte un funcionamiento eficaz en su tarea, es necesario que se haya fijado metas claras con algunas cualidades importantes.

- Que sean específicas para cada caso o situación.
- Que estén fijadas en términos precisos y medibles, y que sirvan como indicadores de éxito.
- Que se relacionen unas con otras.
- Que sean conocidas por todos los que están implicados en su realización y que, en la medida de lo posible, resulten compatibles con los objetivos individuales.

Dada la complejidad del trabajo colectivo, los grupos toman constantemente decisiones encaminadas a resolver problemas. Por ello, la identificación, análisis y solución de esos problemas son otras de las formas que adopta la tarea.

La resolución de problemas en forma colegiada exige el cumplimiento de ciertas etapas, entre las cuales mencionaremos:

- La identificación de una desviación de las metas propuestas y su impacto en el sistema total.
- El planteamiento de causas hipotéticas y la comprobación de la causa real.
- La elaboración de alternativas para resolver el problema.
- La toma de decisiones y el seguimiento en la implementación de las acciones.

Procedimiento:

Una vez clarificada la dimensión de la tarea, el grupo identifica la forma de realizarla, los pasos que deben darse y la forma en que hay que llevarla a cabo por mediación del establecimiento de un procedimiento.

Los procedimientos pueden concebirse como conjuntos de operaciones ordenadas en la secuencia cronológica que requiere la forma sistemática de hacer un determinado trabajo.

Para diseñar los procedimientos, los grupos deben realizar ciertas actividades como las que se mencionan a continuación.

- Precisar las operaciones necesarias para ejecutar una tarea determinada.
- Identificar la secuencia de dichas operaciones.
- Definir las unidades de trabajo que participan en el procedimiento, de acuerdo a las funciones asignadas.
- Distribuir equilibradamente las cargas de trabajo entre los diferentes órganos.



- Establecer políticas y mecanismos apropiados para la toma de decisiones vinculadas con el procedimiento.

Proceso socio afectivo:

Al mismo tiempo que se realiza una tarea, de acuerdo con un determinado procedimiento, se producen intercambios entre las personas en el nivel de acciones y reacciones afectivas o emocionales. A esta tercera dimensión de la dinámica de un grupo se le denomina proceso socio afectivo.

Algunos de los elementos más importantes que inciden en el proceso socio afectivo de los grupos son los siguientes:

- La dirección y la profundidad de la comunicación.
- El nivel de madurez del grupo, cualquiera que sea la madurez individual de sus miembros.
- El estilo del dirigente para conducir al grupo.
- Los supuestos sobre la condición humana en relación con el trabajo en equipo.
- Los modelos básicos de competencia y colaboración entre las personas.
- Los patrones de motivación de los individuos.
- El control de los conflictos interpersonales.

Rodríguez (1993), enfatiza:

Es recomendable que un equipo de trabajo se centre en la tarea con la cual asegura la productividad, actualice periódicamente los procedimientos para incrementar la eficiencia y responda a las demandas individuales de carácter socio afectivo al finalizar el proceso o cuando sea necesario, de tal manera que una vez revisado pueda volver con facilidad a la tarea.

Townsend P.L. y Gebhardt J. E. (1994), refuerzan lo anterior cuando afirman:

"Todo proyecto humano en el que participan 2 ó más personas debe basarse en la comprensión de las reglas por parte de todos".

### **III.4.3 Etapas en el desarrollo de los grupos**

Luna (1996) nos describe la dinámica de un grupo y las etapas que vive en su desarrollo como equipo de trabajo de la siguiente manera:

La dinámica de un grupo es el conjunto de fenómenos psicosociales que se generan entre los miembros en forma natural. Un grupo evolucionará hasta constituir un equipo en la medida en que los participantes cubran las etapas de un proceso de maduración que se inicia en la dependencia, continúa en la contra dependencia, conduce a las personas a la independencia y las integra, finalmente, a través de la interdependencia.

#### **Etapas de dependencia:**

El estado de dependencia se caracteriza por la incertidumbre y la ansiedad de las personas ante el desconocimiento de los objetivos y las expectativas del líder formal, quien asume, por su investidura de poder, la organización y la dirección de la vida del grupo. En esta etapa el comportamiento del grupo se orienta a demandar instrucciones precisas de qué hacer, cómo realizarlo y, aún con que instrumentos, sin considerar el para qué.

#### **Etapas de contradependencia:**

Esta es la etapa del proceso de maduración que más apertura y disponibilidad requiere por parte de dirigentes y supervisores, puesto que los miembros del grupo empezarán a manifestar no solo sus opiniones con respecto al trabajo, sino que expresarán sus estados de ánimo cada vez con más naturalidad y plantearán sus necesidades o inconformidades con menos temor. En esta etapa el líder y facilitador deberán utilizar sus habilidades para escuchar los puntos de vista de los demás,

dialogar con ellos a fin de clarificar las divergencias posibles y negociar los términos de un compromiso mayor, a partir de la distinción que existe entre las necesidades y deseos, tanto de la organización como de los individuos. Por lo anterior, conviene destacar que la etapa de contradependencia representa para los grupos lo que la adolescencia para el individuo en su proceso de maduración. Un niño no llega a ser adulto sino vive su adolescencia. En la misma forma, un grupo no llega a constituirse jamás en equipo sino pasa por la contradependencia.

#### Etapa de independencia:

Durante esta etapa, el grupo se siente distendido y aparentemente cohesionado. Es síntoma de esta distensión una búsqueda típica de la unanimidad o del consenso en la toma de decisiones, como si la expresión de un desacuerdo pudiese nuevamente en tela de juicio el pacto básico de independencia. La aparente cohesión se evidencia en una sensación gozosa de pertenencia al grupo, en un acuerdo tácito de olvidar o negar los conflictos aún no resueltos. Los miembros se consideran un buen grupo que funciona adecuadamente. Sin embargo, a medida que pasa el tiempo las alusiones hostiles se hacen cada vez más frecuentes. Poco a poco los participantes se enfrentan al dilema de salvaguardar su propia personalidad o de sacrificarla para asegurar a cualquier precio la cohesión del grupo y el buen entendimiento que tanto ha costado adquirir. En esta etapa del proceso de maduración los miembros del grupo se interrogan sobre las implicaciones de su integración.

Una vez más, el grupo busca, en medio de la confusión y de opiniones opuestas, cual es el nivel de participación auténtica que permita a la vez cooperar y no perder la individualidad. Cuando esto se hace posible, el grupo ha logrado una comunicación más completa.

#### Etapa de Interdependencia:

Poco a poco se siente la necesidad de realizar determinada evaluación de los roles desempeñados por los distintos participantes en función de la tarea. Algunos integrantes pudieran oponerse a ello por que una evaluación implica una diferencia entre los miembros. Este conflicto se soluciona cuando todos aceptan exponer en público su propia apreciación y comprensión de la conducta humana. El enfrentamiento con la realidad y la confrontación exige un esfuerzo de los participantes, pero paulatinamente el miedo a la evaluación desaparece para dar paso a una verdadera toma de conciencia: cada miembro comprende mejor la forma de pensar, sentir y reaccionar de los demás y puede analizar los juicios emitidos. En esta etapa el grupo se convierte en equipo cuando tiene clara conciencia de la capacidad de cada uno de los miembros y de las habilidades de que disponen, así como de la aceptación de sí mismo y de los demás con todas sus posibilidades y limitaciones. La distribución de tareas puede efectuarse entonces de una manera funcional mediante una diferenciación, o a través de una aceptación por parte de los integrantes de determinados roles claves que favorecen el progreso del equipo hacia el cumplimiento de sus objetivos. Dada su interdependencia, el equipo es capaz de hacerse cargo de sí mismo y expresar de este modo su autonomía. Sabe evaluar su propio progreso, controlar su funcionamiento, regular las tensiones que surgen de intervenir activamente para modificar la situación cuando está no es satisfactoria o productiva.

Rodríguez (1993), Resume;

Las principales características de un equipo efectivo de trabajo. A partir de los estudios de McGregor, Likert, Muchielli, Francis y Young, y establece algunas de las más importantes:

1. Objetivo común y tareas aceptadas.
2. Número reducido de participantes.
3. Organización y liderazgo.
4. Unidad del equipo.
5. Compromiso personal.
6. Límites y disciplina.
7. Vínculos interpersonales apropiados.
8. Convergencia de esfuerzos.
9. Aprovechamiento del conflicto.
10. Conciencia de la situación interna.

Así mismo; Ferrer (1979) comenta:

Lo que sabemos a cerca del desarrollo de equipo es lo siguiente:

- Los equipos tienen que interactuar y enfrentarse exitosamente para sobrevivir
- Los grupos deben desarrollar normas internas y funciones pertenecientes a su tarea y a las necesidades de la membresía.
- El tiempo y la continuidad son importantes para que ocurra el desarrollo del grupo.
- El grupo tiene la habilidad de enfrentarse a su medio, a los requerimientos de la tarea y a las necesidades de la membresía, si al proceso de desarrollo lo considera dependiente del examen y el trabajo, más que del supuesto de que un grupo efectivo se desarrolló naturalmente.
- Todo supervisor puede emplear esta técnica para una utilización más efectiva de los recursos humanos.

Los beneficios de los equipos de trabajo implican el desarrollo de habilidades en los participantes, esfuerzos sostenidos de integración por parte de las

instituciones, cambios en las actitudes de las personas que ocupan posiciones de poder, transformaciones en la estructura orgánica y la inversión de tiempo y recursos financieros.

#### **III.4.4 Otras variables a considerar**

Gitlow H. y Giltows (1989), proponen algunas otras variables a considerar para el buen desarrollo de los equipos.

Los equipos necesitan autonomía para funcionar y actuar. Los supervisores y administradores estarán accesibles para consulta según las necesidades del equipo, pero no deben tomar las decisiones. Los miembros de equipo deben mostrarse abiertos y directos unos con otros. No pueden retener información ni formar bandos en el interior del equipo. Los miembros se enterarán de cualidades y debilidades de todos los demás y deberán de aprovechar los puntos fuertes de cada uno. Por ejemplo si un miembro del equipo redacta bien pero es menos dado a la expresión verbal en las reuniones, el equipo debe nombrarlo secretario del equipo y tratar constantemente de mejorar sus aptitudes verbales. Cada persona es diferente y tiene su propio aporte para el equipo.

Los equipos necesitan un mecanismo para comunicarle a la administración los problemas, que hay en el sistema. Necesitan estar seguros de que se les escuchará y de que se les tomará en serio; de lo contrario, sentirán que sus esfuerzos son inútiles y acabarán por desmoralizarse. La administración puede participar periódicamente en las reuniones de los equipos según el equipo en cuestión. Cualquiera que sea el método empleado, la administración no puede echar en saco roto las cosas que el equipo se ha planteado pues si lo hace perderá credibilidad.

### Capacitación para el trabajo en equipo:

Trabajar en equipo será una experiencia nueva para muchos. Carecerán de la capacitación y de un modo de trabajo en equipo que pudieran imitar. Por lo tanto, será muy importante darles capacitación para el éxito del trabajo en equipo. Limitarse a reunir a un grupo de personas en un salón no es constituir un equipo. Es necesario enseñarle a la gente a trabajar conjuntamente y supervisarla. Es necesario establecer en todos los niveles el entrenamiento y supervisión en organización y desarrollo de los equipos. La manera de tomar decisiones en un equipo y de llegar a un consenso, las luchas por el poder dentro del equipo, el miembro que no se expresa verbalmente, el que busca llamar la atención, la manera de elaborar los objetivos del equipo, los beneficios del trabajo en equipo y la solución de los conflictos son temas clave que les ayudarán a las personas a comprender la naturaleza del trabajo en equipo y a mantenerse en marcha en sus etapas de desarrollo.

Townsend P.L. y Gebhardt J. E. (1994), refieren;

En un artículo titulado *Employee Participation and Involvement*, los profesores David Levine y George Strauss de la Universidad de California, Berkeley, incluyeron el análisis siguiente de los beneficios teóricos de la participación del empleado.

1. La participación puede producir mejores decisiones. Suele suceder que los trabajadores tengan información que no posee la dirección. Además la participación permite una variedad de puntos de vista. Por otra parte los trabajadores pueden estar menos informados que los directores y las premisas sobre las que se basan para tomar sus decisiones pueden ser diferentes. Además, si las decisiones se toman en grupo, la reacción al cambio de medio debe ser especialmente lenta.

2. Es más probable que las personas respeten las decisiones que han tomado ellas mismas. No solo saben mejor lo que se espera de ellas, sino que ayudan a tomar una decisión que las compromete a cumplirla. Por otra parte, una vez que se han comprometido a respetar una decisión, los empleados pueden resistirse a cambiarla.

3. El proceso mismo de participación puede satisfacer necesidades no pecuniaras tales como la creatividad, el éxito y la aprobación social. Por otra parte no todos desean fervientemente la creatividad y el éxito, o ya lo satisfacen suficientemente fuera del trabajo.

4. La participación puede mejorar las comunicaciones y la colaboración; los empleados se comunican entre ellos y no necesitan que toda esa comunicación fluya a través de la gerencia, ahorrando tiempo a los directivos. Por otra parte la participación consume tiempo.

5. Los trabajadores que participan se supervisan a sí mismos y disminuyen así la necesidad de supervisores que trabajen a jornada completa y, consecuentemente, disminuyen los costos laborales.

6. La participación aumenta la sensación de poder y dignidad. Esto reduce la necesidad de demostrar el poder luchando contra la dirección y restringiendo la producción. Por otra parte, una vez que se ha establecido el precedente de la participación, resulta muy difícil retirar ese "derecho".

7. La participación aumenta la lealtad y la identificación con la empresa, sobre todo si se aplican las decisiones del grupo. Por otra parte, los grupos unidos por la participación pueden unirse también contra la dirección para restringir la producción y evitar el cambio.



8. La participación, con frecuencia, conlleva el establecimiento de objetivos. Y existe evidencia suficiente de que el establecimiento de objetivos es una técnica efectiva de motivación.

9. La participación enseña nuevas habilidades a los trabajadores y les ayuda a preparar e identificar líderes.

10. Si la participación se produce en grupo, se añade un nuevo elemento: la presión del grupo para respetar las decisiones tomadas.

11. Cuando el sindicato y los líderes de la dirección participan juntos para resolver problemas sobre una base que no es de rivalidad, esa relación mejorada puede desbordarse para mejorar en general las relaciones sindicato-dirección.

Es obvio que la participación también tiene sus desventajas. Además de las ya mencionadas, están los costos de instrucción de los empleados y los gerentes y, quizá, los costos del nuevo diseño tecnológico. Pero como resultado, las ventajas de la participación superan a las desventajas en la mayoría de los puestos de trabajo. Por ello si se introduce adecuadamente, la participación puede convertirse en una herramienta poderosa para aumentar la productividad.

Para terminar conviene referir las diferencias entre los círculos de calidad y los equipos de trabajo que propone, Arrona (1983), (Véase cuadro 2). Diferencias que de ninguna manera contradicen o niegan la importancia de lo aquí mencionando para asegurar su adecuado funcionamiento:

## DIFERENCIAS ENTRE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD Y EQUIPOS DE TRABAJO

CÍRCULOS DE CALIDAD	EQUIPOS DE TRABAJO
Grupo pequeño, homogéneo generalmente	Grupo heterogéneo generalmente
Misma área de trabajo, intradepartamental	Donde haga falta, interdepartamental.
Voluntario, formal	Se forma por autoridad
Generalmente identifican sus propios proyectos.	Comúnmente sus proyectos son asignados por planeación gerencial.
Trabajo, continuo y permanente, resuelven un problema y siguen con otro.	Proyectos finitos
Se identifican con un nombre representativo al grupo, ejemplo: Círculo "Renovación". Círculo "Sinergia" Círculo "El electrón"	Se les identifica por el tipo de proyecto, ejemplo: Equipo de "Proyecto de ampliación." Comité de productividad Task Force.

Cuadro 2

### III.4.5 Liderazgo

#### III.4.5.1 El concepto

Rodríguez (1993), refiere:

En las condiciones actuales de los negocios el espíritu empresarial o entrepreneurship se ha incorporado con mucha fuerza en las corrientes modernas

de la dirección de empresas. Hoy se escuchan cada vez más los términos "Líder o Dirigente" y menos las palabras "Jefe o Administrador".

Los altos ejecutivos, que en el pasado estuvieron fascinados con las finanzas y el control, especialmente en las épocas de alta inflación, ahora están sintiendo una gran necesidad de convertirse en líderes.

Las diferencias fundamentales entre los jefes o administradores y los dirigentes o líderes se describen a continuación en el cuadro 3:

### **DIFERENCIAS FUNDAMENTALES ENTRE JEFES O ADMINISTRADORES Y LOS DIRIGENTES O LÍDERES.**

<b>JEFES O ADMINISTRADORES</b>	<b>LIDERES O DIRIGENTES</b>
El jefe por su nombramiento, tiene simples subordinados.	El dirigente, por su liderazgo, tiene verdaderos colaboradores.
El jefe logra por su autoridad, que los demás hagan lo que él quiere.	El dirigente logra, por su liderazgo, que los demás quieran lo que él quiere.
El administrador, por su función, hace correctamente las cosas.	El dirigente, por su liderazgo, hace las cosas correctas.

**Cuadro 3**

El vínculo que establece el dirigente con sus colaboradores no sólo determina la calidad de relaciones entre las personas, sino que se refleja directamente en los resultados de la tarea que debe realizar el grupo. Esta relación significativa de alta productividad es lo que denominamos Liderazgo.

El establecimiento de una relación significativa implica ejercer una energía creativa sobre las actividades del grupo, la coordinación de esfuerzos de este, la constante definición y orientación de sus objetivos y el proceso para alcanzarlos.

Establecer una relación significativa para la tarea no implica la claudicación de la autoridad del dirigente, ni la formación de relaciones de amistad con sus colaboradores. Por el contrario no hay cultura de calidad y productividad sin que el dirigente sea exigente consigo mismo y con los demás, con esa exigencia sensata que invita al desarrollo. Tampoco la hay sin el espíritu del trabajo en equipo sustentado en relaciones laborales respetuosas y sinceras.

Deming (1989), define los objetivos del liderazgo de la siguiente manera:

"El objeto del liderazgo debería consistir en mejorar el comportamiento del hombre y la máquina, para mejorar la calidad, incrementar la producción y al mismo tiempo conseguir que las personas estén orgullosas de su trabajo".

El líder tiene la responsabilidad de mejorar el sistema, de hacer posible en forma continua que todo mundo haga mejor el trabajo y con mayor satisfacción.

La tercera responsabilidad consiste en ir logrando cada vez una mayor coherencia en el comportamiento dentro del sistema, de forma que las diferencias aparentes entre las personas disminuyan continuamente.

Peña Hernández Jesús (1994) cita a Crosby.

"La dirección no tiene que apoyar la acción de calidad. Tiene que participar en ella es decir, tiene que hacerla suya, que dejarse en ella la piel".

Crosby (1989), establece el decálogo para el estilo que demanda la calidad total:

1. Escuchar
2. Cooperar
3. Ayudar
4. Comunicar
5. Crear
6. Implantar

7. Aprender

8. Liderar

9. Sugerir

10. Aparentar

### **III.4.5.2 El Liderazgo en las estrategias de calidad o procesos de cambio**

Para entender la función del líder en las estrategias de calidad o procesos de cambio orientados a tal fin, vale la pena citar nuevamente a Rodríguez (1993), quién refiere;

En las culturas de calidad y productividad puede afirmarse sin duda, que el liderazgo es el verdadero nombre de la dirección, en efecto, la alta dirección desempeña un papel importante en todo el esfuerzo de la organización al orientarse hacia la calidad total.

Si los dirigentes de la empresa, en especial el Presidente o Director General no están convencidos de los motivos para iniciar la transformación de la cultura organizacional, entonces sus colaboradores no llevarán a cabo esa tarea, cuando menos de manera duradera.

Refuerzan esta idea:

Townsend P.L. y Gebhardt J.E. (1994) citando a Deming.

No es suficiente que la dirección de una empresa se comprometa para toda la vida con la calidad y la productividad. Debe saber a que se compromete, es decir, que es lo que se debe hacer, esta obligación no debe delegarse. El apoyo no basta, se requiere la acción.

Sin el empeño firme y convencido del máximo nivel ejecutivo de la empresa no es posible implantar ningún programa de mejora de la calidad. En esta, como en otras muchas materias, el ejercicio del liderazgo es premisa indispensable para la

buena suerte del proyecto. Dicho en negativo, los fallos en la calidad no son atribuibles a los empleados sino a la Dirección. Se dice que la experiencia demuestra que un 80% de los fallos son responsabilidad de la dirección y un 20% de los empleados.

Larrea (1991), enfatiza:

El compromiso por la calidad exige un estilo directivo propio, contrario en ocasiones respecto a lo que en KPMG Peat Marwick Mc Lintock se llama el "viejo estilo". (Véase cuadro 4.). Se trata de guiar conducir, estimular, educar y dirigir... personas. No es posible gestionar personas. Lo único que se gestionan son las cosas, los sistemas, todo lo que pertenece al mundo inanimado.

#### **DIFERENCIAS ENTRE EL VIEJO ESTILO DIRECTIVO Y EL ESTILO PARA LA CALIDAD**

Viejo estilo	Estilo para la calidad
Remoto	Visible
Impositivo	Educativo
Reactivo	Proactivo
Desintegrador	Integrador

**Cuadro 4**

En el proceso para transformar la cultura organizacional, el dirigente desempeña un papel trascendental para vincular estrechamente a las personas, actuar como agente de cambio y generar entre ellos el compromiso con los objetivos institucionales a través de la generación de una visión atractiva para sus

colaboradores, con la cual sea más fácil comprometerse y que de sentido a un esfuerzo cotidiano.

Rodríguez (1993), presenta los componentes fundamentales del liderazgo para la calidad y la productividad:

1. Un liderazgo que comunique una visión y un rumbo claro hacia los cuales las personas puedan comprometerse.
2. Un liderazgo que modele nuevos comportamientos en la gestión directiva, a través de la influencia personal y una energía contagiosa.
3. Un liderazgo que aumente el poder de la organización, con mayor autoridad y responsabilidad para las personas que están más cerca de los productos y servicios de los clientes.
4. Un liderazgo que aproveche la diversidad de conocimientos y experiencias de las personas para enriquecer la perspectiva de la organización.
5. Un liderazgo que provea de reconocimiento económico y psicológico a los individuos y a los equipos de trabajo que contribuyen a la calidad y a la productividad.
6. Un liderazgo que afirme los valores humanos y la ética con congruencia de pensamientos, palabras y acciones directivas.

Haddad Sandra (1998), cita a Shein (1983) quien enfatiza;

Si una organización en el pasado premió el individualismo no puede convertirse en una organización de equipos sólo por que el Director General anuncie que ahora se necesita trabajar en equipo y lance un programa para tal fin. Si el líder entendiera la dinámica cultural, empezaría premiando a los individuos que ayudan a otros y que contribuyen a otros proyectos".

También Kotter (1992), comenta:

La principal función del líder es producir un cambio que sea útil, producir movimiento; es establecer la dirección hacia donde habrá de dirigirse el grupo de personas, elaborando una visión y las estrategias necesarias para realizarlas, es alinear al grupo en esa dirección estableciendo y haciendo uso de múltiples canales de comunicación, es también proporcionar a sus colaboradores la energía necesaria para superar los inevitables obstáculos que se presentan en el camino, motivando e inspirando a las personas, apelando a los valores esenciales de la naturaleza humana y a los que pretende vivir la empresa. Un buen liderazgo es en fin, aquel que conduzca al personal hacia un mayor bienestar a través del cambio.

#### **III.4.5.3 Características del Líder**

Crosby (1989) refiere, la mejora de la calidad no es tanto cuestión de motivación, cuando de estilo de dirección y carisma personal. Enlazando con este pensamiento del autor de "Quality is free", Leonard y Sasser (1983), constatan que los directivos preocupados por la calidad suelen tener varias características en común.

- Prestar atención a todos los detalles y no estar desprevenidos nunca por culpa de una planificación insuficiente.
- No perder de vista los problemas ni los gémenes de los problemas.
- Ser conscientes de su afán por conseguir calidad y mostrarse dignos e íntegros al fijarse (y cumplir) normas estrictas de comportamiento personal.
- No buscar el éxito personal a costa de la calidad.
- Perseverar con tenacidad en el esfuerzo.
- Poseer la suficiente modestia como para reconocer que sus logros son el resultado del trabajo de muchos.
- Dirigir con amabilidad y tacto, no con mano de hierro.



- Ser dignos de la confianza de sus subordinados, proveedores y clientes.

A lo anterior Tom Peters añadiría:

- Sentirse apasionadamente preocupado por aquello que se dirige. (Los directores que fracasan lo hacen porque o tienen sistema sin pasión, o tienen pasión sin sistema)
- Introducir el "empuje" como concepto estratégico fundamental (concepto tomado de Amar Blude).
- Mantener un sentido constante de urgencia (concepto tomado de Bob Wilson).

Rodríguez (1993), refuerza lo anterior cuando dice:

El liderazgo que requieren las organizaciones comprometidas con la calidad y la productividad tiene componentes diferentes a los tradicionales y que implican que, en el nuevo perfil de los dirigentes, adquieran mayor importancia relativa estas tres características.

- Competencia profesional apoyada en una amplia experiencia.
- Confiabilidad y credibilidad basada en comportamientos éticos.
- Entusiasmo y optimismo contagiosos ante los retos del futuro.

Larrea (1991) refiere:

Las misiones, tareas y responsabilidades que corresponden a un líder comprometido con el objetivo de alcanzar la calidad son muy diversas. KPMG Peat Marwick Mc Lintock las sintetiza:

- Hacer que los directivos se comporten correctamente.
- Dirigir los proyectos por vías de calidad.
- Establecer estándares y cumplirlos.
- Adoptar decisiones en base a información objetiva.

- Ir por delante aplicando la calidad a todo lo que uno mismo hace.
- Permitir que la plantilla tome responsabilidades en relación con la calidad.

Para Normann se trata de:

- Establecer normas.
- Valorar al personal.
- Promover modelos de caracteres.
- Establecer un código de conducta aplicable al comportamiento personal.
- Definir las cuestiones candentes.

Así mismo refiere:

De la investigación realizada por Forum Corporation en 1989 se desprenden las siguientes conclusiones:

- El liderazgo es básico en las situaciones de cambio rápido, ya que en ellas la gente se muestra reacia a actuar.
- El liderazgo es crítico a todos los niveles organizativos, desde la alta dirección hasta los escalones inferiores del organigrama.
- Los resultados obtenidos en el ejercicio del liderazgo no tienen nada que ver ni con los títulos ni con las posiciones jerárquicas.
- El liderazgo exige más interdependencia que individualismo.
- Los líderes inspiran a otros a ejercer el liderazgo.
- Poseer unas habilidades directivas constituye una parte esencial del liderazgo.
- El liderazgo es contextual, esto es, requiere un amplio conocimiento del entorno contextual.
- El liderazgo no es tanto un estilo como una suma de conductas, comportamientos y acciones.

Finalmente suelen sugerirse algunas recomendaciones de índole práctica que ayudan al ejercicio de un liderazgo eficaz en materia de calidad.

Normann (1989), propone la obtención de un "Éxito rápido y visible" que otorgue credibilidad inmediata ante la resistencia al cambio que provoca todo programa de mejora de la calidad.

Peel (1990), cree en la validez de los compromisos escritos: "El mejor punto de partida para efectuar un cambio profundo, probablemente sea el de hacer una declaración explícita de la política a seguir, que ésta sea desarrollada de acuerdo con todos los que la tengan que cumplir, que sea aprobada por la alta dirección y que sea publicada para el conocimiento de todos.

Un documento de esta naturaleza ostenta, en opinión de Bertillón y Cerutti, las siguientes propiedades.

- Es una información dirigida al conjunto de personal.
- Suscita adhesión.
- Reviste un carácter oficial.
- Implica de manera irreversible a la dirección.

En KPMG Peat Marwick McLintock se piensa que tradicionalmente la alta dirección suele implicarse de manera intensa al final de los proyectos, cuando surgen problemas en apariencia inevitables. Lo correcto, sin embargo, sería proceder de acuerdo al curso natural de las cosas: Implicarse en los proyectos en su arranque y más tarde trasladar su responsabilidad al siguiente eslabón directivo.

Para concluir conviene hacer referencia a tres autores más:

Acle Tomasini (1989).

Los directivos no deben encerrarse en sus oficinas, sino procurar contacto personal y comentar con todos los proyectos más relevantes de la organización. No

hay liderazgo por carta o memorando, hacerlo efectivo requiere de trato personal, convencer, involucrar, hacer sentir que no son proyectos de la dirección, sino de la empresa y que todos los empleados, por modestos que sean sus puestos, participan en ello, lo cual significará finalmente el éxito de todo el conjunto.

Así mismo comenta, administrar es en esencia, una tarea encaminada a relacionar al hombre con hombres, orientando este esfuerzo hacia objetivos compartidos mutuamente, que signifiquen a la vez un reto profesional y una recompensa material. El éxito de cualquier organización política, cultural, deportiva, etcétera, requiere de un liderazgo efectivo a todos los niveles. Cada nivel de mando, desde el director hacia abajo, necesita conocer que no basta la autoridad jerárquica para dirigir, por el contrario, se hace preciso legitimarla a través de una sólida autoridad moral.

Townsend P.L. y Gebhardt J.E. (1994), comentan:

"La sabiduría gerencial cambia con el tiempo. Mantenerse al frente de las tendencias actuales (incluyendo la tendencia hacia el mejoramiento de la calidad mediante una nueva relación entre la dirección y el personal), es un componente del Liderazgo. La dirección debería aceptar el desafío o retirarse del campo de batalla".

A menos que el equipo líder de la empresa esté preparado para respaldar sus declaraciones y comentarios con un desempeño de calidad, el dinero invertido en programas de calidad "a medias" debería utilizarse para ampliar el departamento de quejas.

Pueden aprenderse las técnicas del liderazgo. Aunque no se cuestiona que algunas personas sean líderes natos, la existencia de grandes directores no es excusa para el que resto no luche para llegar a ser un líder competente. Nadie usa el genio de Einstein en matemáticas como una excusa para no ser capaz de equilibrar

**la cuenta corriente. La calidad comienza con el liderazgo y el aprendizaje del liderazgo empieza con el conocimiento de las opciones disponibles.**

## **III.5 MOTIVACIÓN**

### **III.5.1 El Concepto**

Palom y Tort. (1991), refieren:

Motivar significa etimológicamente "mover, conducir, impulsar, por consiguiente la palabra motivación hace referencia al comportamiento humano. Así mismo la motivación se define como el conjunto de las razones que explican los actos de un individuo o bien la explicación del motivo o motivos por los que hace una cosa.

Murillo (1985) afirma:

"Motivo es aquello que incita a la acción, que la sostiene y le da dirección. La motivación incluye las necesidades, los deseos, los impulsos y las fuerzas que llevan a la actividad, en un sentido psicológico se puede generalizar que todo comportamiento es dirigido hacia un objetivo".

### **III.5.2 Teorías más representativas**

A continuación se describen las teorías más representativas sobre el tema:

#### **III.5.2.1 Mc Clelland**

Muñoz (1997), describe la teoría de las necesidades adquiridas de Mc Clelland.

MC Clelland establece en su teoría que los motivos son aprendidos. Por motivo considera a una fuerte asociación afectiva caracterizada por una reacción de meta anticipatoria y basada en pasadas asociaciones de ciertas claves con el placer y el dolor, así la conducta motivada constituye una secuencia de comportamientos orientados hacia el acercamiento o evitación de una situación.

Mediante sus investigaciones Mc. Clelland encontró que la necesidad de logro es una orientación presente en todas las personas aunque con diferente término

cuantitativo. Así mismo, es una característica relativamente general y establece, que se presenta en todas las situaciones y depende de tres factores:

- La expectativa o probabilidad subjetiva de alcanzar una meta.
- La percepción de la responsabilidad que se tenga en el logro de tal meta.
- El valor incentivo de la meta en particular.

Para Mc. Clelland el motivo de logro es una orientación para alcanzar cierto estándar de excelencia, es decir, la organización, manipulación y dominio del medio físico y social, la superación de obstáculos y el mantenimiento de elevados niveles de trabajo; la competencia mediante el esfuerzo por superar la propia labor, así como la rivalidad y la superación de los demás

Para resumir se puede expresar que la teoría motivacional de Mc. Clelland identifica tres necesidades básicas - la necesidad de logro, la necesidad de poder, y la necesidad de afiliación. Cada persona en algún momento de la vida siente la necesidad de afiliación, de poder o de logro y la intensidad de esa necesidad (y el comportamiento), varía de acuerdo a una determinada situación. La teoría sostiene que el bienestar económico de una sociedad depende de la actividad empresarial y ha demostrado que esa actividad siempre ha estado históricamente relacionada con la motivación de logro de sus miembros. Lo más importante de esta teoría es el hecho de que postula que la motivación cambia aún en la edad adulta y que el trabajo y su nivel de exigencia son un factor determinante.

### **III.5.2.2 Abraham Maslow**

Barra R. ( 1987), refiere la Jerarquía de las necesidades de Maslow:

Según Abraham Maslow, durante la vida el individuo esta motivado a satisfacer una serie de necesidades. Cuando ha sido satisfecha una necesidad inferior, de inmediato surgen otras necesidades superiores. Cuando éstas son satisfechas,

nuevamente surgen otras (más altas), y así en forma sucesiva. Las necesidades humanas básicas están organizadas en una jerarquía de relativa preponderancia. Maslow sostiene que el individuo siempre está deseando algo. El ser humano es un animal que siempre tiene necesidades y que "rara vez alcanza un estado de completa satisfacción excepto por periodos muy cortos. Cuando un deseo es satisfecho, emerge otro para ocupar su lugar.

De acuerdo a lo anterior, es de gran importancia que se entienda esta jerarquía de necesidades humanas y que las condiciones físicas y sociales del ambiente de trabajo proporcionen la oportunidad a los empleados de satisfacer sus necesidades fisiológicas y psicológicas a medida que aparezcan.

#### Las necesidades fisiológicas.

En el nivel más bajo de todas las necesidades humanas se encuentran las necesidades de sobre vivencia física: aire, agua, alimentos, vivienda y vestido. Estas necesidades ejercen una poderosa influencia en la conducta humana, en tanto no se hallen satisfechas. Sin embargo, generalmente están bien satisfechas con los salarios que reciben los trabajadores y no son motivadores dominantes en el comportamiento de los mismos. En cuanto una persona tenga lo suficiente para comer, vestir y un lugar decoroso para vivir, da mayor importancia a las necesidades de seguridad.

#### Las necesidades de seguridad

Una vez que las necesidades fisiológicas han sido satisfechas, surgen las de seguridad. El individuo necesita un cierto grado de estabilidad, predictibilidad, consistencia y equidad. La mayoría de las necesidades del trabajador se satisfacen cuando se siente seguro de su puesto debido a la estabilidad en el empleo, a la consistencia de las políticas y a la predictibilidad y equidad de las acciones de la



gerencia. Un empleado que se siente seguro está más dispuesto a asumir riesgos a adaptarse al cambio, y puede ser más creativo y productivo.

#### Las necesidades sociales y de pertenencia

Cuando se han satisfecho las necesidades fisiológicas y de seguridad emergen las sociales y de pertenencia. "Ahora la persona"- afirma Maslow- "buscará relaciones afectivas con los demás, en especial encontrar un lugar en su grupo, y procurará con gran intensidad alcanzar esta meta". La mayoría de los empleados buscan satisfacer estas necesidades fuera del trabajo- en la familia, en la comunidad, y en las actividades recreativas. La participación en los sindicatos proporciona una satisfacción parcial. Sin embargo el autor cree que la gran satisfacción proviene de la oportunidad que se les brinda a los trabajadores de participar voluntariamente en las actividades grupales de solución de problemas que se relacionan con el trabajo, y que los involucre en el logro de los objetivos de la organización.

#### Las necesidades de estima o ego

Las necesidades del ego caen dentro de dos categorías: auto-estima y el respeto de los demás. La autoestima incluye necesidades como el deseo de confianza, competencia, logros, independencia y libertad. El respeto de los demás incluye necesidades como el deseo de reconocimiento, aceptación, status, reputación y apreciación.

El mejor tipo de autoestima se basa en el respeto "merecido" de los demás. Los empleados nunca dejan de buscar el respeto de las personas que los rodean. Así, si ellos satisfacen sus necesidades del ego ahora, continuarán buscando esta satisfacción mañana y pasado mañana. Eso es lo que diferencia a las necesidades del ego de las fisiológicas y sociales, las cuales, cuando son satisfechas, dejan de

ser motivadoras. El deseo continuo de satisfacer las necesidades del ego ofrece la mejor oportunidad para motivar a los empleados al mejor desempeño de su trabajo.

#### **Las necesidades de autorrealización**

Aun cuando todas las necesidades anteriores hayan sido satisfechas, pronto puede surgir un nuevo descontento e insatisfacción, a no ser que el individuo esté haciendo lo que está preparado para hacer. Esta necesidad es un deseo de llegar a ser cada vez más lo que uno es capaz de ser. Es una necesidad de crecimiento, desarrollo y utilización del potencial personal.

La comprensión de las necesidades de autorrealización adquiere mayor importancia cuando se advierte que el nivel de educación de los empleados está aumentando rápidamente. Para muchos trabajadores, niveles más altos de educación significa un aumento de las necesidades del ego y de status, junto con niveles más altos de aspiraciones. La organización debe proveer un ambiente de interacciones y relaciones para que cada empleado, a la luz de sus antecedentes, valores, y expectativas, vea a la experiencia como un apoyo y como un elemento que construye y mantiene un sentido de valor e importancia personal.

#### **III.5.2.3 Frederick Herzberg**

Muñoz (1997), resume:

Para Frederick Herzberg la actividad humana de mayor importancia es el trabajo en donde pueden presentarse o no oportunidades para satisfacer necesidades sociales, de autoestima, aprobación, etc.

A lo largo de sus investigaciones Herzberg distinguió una serie de factores o condiciones laborales que provocan motivación y satisfacción laboral:

- Logro o desempeño exitoso de la tarea.
- Reconocimiento para el logro.

- Tarea interesante o desafiante.
- Avance o crecimiento.
- Responsabilidad.

Sin embargo, la ausencia de éstos factores no producen insatisfacciones necesariamente. Esta solo es causada por la no-satisfacción de algunos de los siguientes factores denominados por Herzberg como factores higiénicos.

- Políticas administrativas de la organización.
- Supervisión.
- Relaciones interpersonales con compañeros, jefes y subalternos.
- Condiciones de trabajo.
- Salario.
- Categoría.
- Estabilidad en el Puesto.

Los factores motivacionales y de higiene planteados por Herzberg están más específicamente relacionados con el empleo y reflejan algunas de las cosas concretas que la gente busca en ellos.

### **III.5.3 Círculos de Calidad y motivación**

A continuación se exponen algunos comentarios sobre los autores revisados para el desarrollo del presente trabajo donde se coincide en que la participación del personal en los Círculos de Calidad motiva al personal y propicia aumento en la productividad de la organización en la que estos se favorecen.

Arrona F.J. (1983). Cita;

En un principio los círculos de calidad, fueron implementados sin considerar ningún aspecto de las ciencias del comportamiento. O algún análisis sobre la lógica inductiva,

Sin embargo, el enfoque programado para los círculos de calidad ha servido para probar que un factor importante para explicar la efectividad de los círculos de calidad es la motivación.

Partiendo de la jerarquía de las necesidades de Maslow, los círculos de calidad pueden ser un instrumento para satisfacer las necesidades planteadas por este autor, con excepción de las fisiológicas como el hambre y la sed.

#### Necesidades de seguridad

A través de los círculos de calidad, el personal involucrado percibe que contribuye en mayor o menor medida a la eficiencia organizacional y a la mejora de su posición en el mercado, lo que supone la seguridad de conservar el puesto de trabajo y a la larga el salvaguardar o prevenir procesos de crisis en la organización.

#### Necesidad de afiliación social

Los círculos de calidad se constituyen como un camino válido para satisfacer el deseo de estar con otras personas, que comparten una condición similar, pues son empleados de base y pertenecientes a una misma área de trabajo, así mismo, la posibilidad de participar dentro del círculo como un miembro activo cuyas aportaciones son valoradas, lo que satisface las necesidades de afiliación y pertenencia a un grupo social, dentro de una estructura previamente aceptada.

Barra Ralph (1987) al respecto refiere:

"Los círculos de calidad permiten a las personas participar en el mejoramiento de sus trabajos. Ello provoca orgullo y un sentimiento de pertenencia a la organización".

#### Necesidad de estima

Una razón importante por la que los individuos se unen a los círculos de calidad es la de satisfacer su necesidad de reconocimiento. Los círculos que logran

sus objetivos reciben reconocimiento, lo que genera respeto por el talento mostrado. Además, en la medida que los grupos ganan competencia y sus logros son reconocidos, aumenta el nivel de confianza y auto respeto de sus miembros.

Todos los trabajadores necesitan reconocimiento y algunas de las formas en que los círculos favorecen esto, es a través de las presentaciones de sus proyectos, la aprobación de los mismos y la presentación o publicación de sus resultados, entre otros.

#### **Necesidad de autorrealización:**

Los círculos de calidad ofrecen oportunidades para el auto desarrollo y el auto descubrimiento del talento y potencial individual, A través del proceso de solución de problemas, los miembros desarrollan nuevas habilidades profesionales y sociales convirtiéndose en individuos más competentes y calificados para asumir mayores responsabilidades dentro de la organización, contribuyendo desde luego a este particular, el entrenamiento y capacitación que la formación de los círculos de calidad conlleva.

Acle Tomasini (1990) coincide con lo anterior al comentar:

El desarrollo del propio círculo de calidad satisface la necesidad del ser humano de la autorrealización y el sentido de pertenencia a un grupo, lo cual no solo significa sentir orgullo por el logro alcanzado, sino además se crea una sinergia que eleva el potencial del círculo. Por eso, en este caso, dos más dos no suman cuatro.

De hecho podemos decir, utilizando la clasificación de Maslow, que tanto los círculos y grupos de calidad como los equipos de mejora, satisfacen las necesidades del ser humano de autorrealización, reconocimiento y pertenencia.

Mc Clelland y el motivo de logro.

Los individuos orientados hacia el logro encontrarán en los círculos de calidad y en los problemas a solucionar, retos frente a los cuales medirse. A través de dar solución a los problemas que les afectan directamente, sienten el control sobre su trabajo, satisfaciendo a su vez la necesidad de sentirse competentes y como consecuencia de este sentimiento, se sienten más comprometidos con su trabajo y más leales a su organización.

Thompson Philip ( 1990) coincide al afirmar:

Una vez, introducidos los círculos de calidad, producen resultados sorprendentes para la compañía. Elevan la moral de los trabajadores, fomentan la lealtad hacia la empresa y crean un sentido de trabajo en equipo entre los empleados que forman parte de ellos; contribuyen a mejorar la productividad de la organización y la calidad del producto o servicio.

Citando a Herzberg y considerando la satisfacción o insatisfacción en el trabajo como opuestos y completamente diferentes, los factores motivacionales y de crecimiento son; el rendimiento, el reconocimiento de éste, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el desarrollo o promoción.

Desde esta perspectiva, se puede afirmar que los círculos de calidad promueven los factores que producen satisfacción laboral.

Cuando una persona participa en un círculo de calidad experimenta reconocimiento a través de la mejora medible de su rendimiento, un sentimiento positivo sobre el trabajo ejecutado, que de algún modo ha sido enriquecido y un proceso de aprendizaje y desarrollo personal que mejora sus posibilidades de promoción.

Considerando además que las relaciones con sus superiores y con sus compañeros suelen mejorar, al igual que las condiciones de su ambiente laboral, en

definitiva se puede afirmar que los círculos a través de su incidencia en factores motivacionales o higienizadores incrementan la satisfacción y la motivación en el trabajo.

Barra Ralph (1987), cita:

La mayoría de los países del mundo han evolucionado a un nivel en el que la satisfacción de sus necesidades del ego es de gran importancia para ellos. En todo tipo de fuerzas de trabajo la participación en los círculos de calidad brinda a los trabajadores la oportunidad de usar sus potencialidades individuales para ayudar a satisfacer muchas de sus necesidades.

Los círculos de calidad en resumen favorecen la participación en la toma de decisiones de la organización en las cuestiones laborales que les afectan al identificar y proponer soluciones al problema seleccionado.

Muñoz Loza (1997), Cita a Belcher (1987), quien resume:

Las organizaciones que reconocen el papel del factor humano en la mejora de la productividad y aprecian el poder de una fuerza laboral comprometida e involucrada, dedican recursos substanciales y apoyos administrativos al desarrollo de un ámbito donde los empleados puedan y estén motivados para contribuir a mejorar al máximo el desempeño de sus aptitudes.

#### **III.5.4 Conclusiones**

Cuando se quiere implementar una estrategia de cambio de cultura organizacional hacia la calidad tomando como base la implantación de Círculos de Calidad, es necesario revisar los conceptos de cambio de cultura organizacional, las principales filosofías de calidad, base teórica y metodológica que dio origen a los círculos de calidad, y de estos su concepto y características.

Sin embargo también es importante retomar temas implícitamente relacionados con el éxito del proceso, como son trabajo en equipo, liderazgo y motivación, ya que la incongruencia entre el hacer y decir de la organización en estos aspectos supone necesariamente problemas en su implantación, en el corto o largo plazo.

Hay un dicho popular que dice "Lo que haces es tan fuerte que me impide escuchar lo que dices".

**Motivación:**

Es probado por muchos autores, que la base motivacional de los círculos es un factor muy importante para explicar la efectividad de esta técnica en los primeros meses.

- Los empleados a través de los Círculos de Calidad pueden cubrir necesidades de seguridad al mostrar su valía en la organización.
- Necesidades de afiliación y pertenencia al pertenecer a un grupo social "Círculo de Calidad", cuyas aportaciones sean valiosas.
- Necesidades de estima y reconocimiento cuando logran sus objetivos y obtienen reconocimiento.
- En los individuos con necesidad de logro, los círculos de calidad son un campo abonado para obtener mejoras en el desempeño o proceso.
- Etc.

Sin embargo si la implementación de círculos de calidad es utilizada en la organización, en algún momento del proceso, como una táctica de motivación laboral en lugar de una técnica para mejora de la calidad, pierde totalmente su sentido, la gente lo percibe como tal y contradictoriamente deja de satisfacer necesidades básicas.



### **Liderazgo:**

El esfuerzo que efectúa un individuo para lograr determinado resultado, esta en función del grado con que se desee ese resultado y de la expectativa de que el esfuerzo a realizar lleve al resultado deseado.

Si el empleado no percibe a la dirección de la organización comprometida a apoyar el proceso de los círculos de calidad, creará que el esfuerzo que suponen las actividades del círculo no será importante, reconocido, no se implantará o no cambiará en nada su ambiente laboral.

Paradójicamente, si los trabajadores asumen que la dirección es autocrática e inflexible, actúan en consecuencia y de acuerdo a este estilo de dirección. La dirección a su vez, asume que a los empleados no les gusta trabajar, y emplea la coerción y autoridad, por lo tanto confirma las expectativas de los empleados.

Una manera de romper este círculo e iniciar otro, es conocer y en su caso adoptar el liderazgo que las estrategias de calidad conllevan. El esquema aquí expuesto representa una ayuda o alternativa a seguir, ante el cambio de cultura organizacional que estas filosofías requieren para su éxito y permanencia.

### **Trabajo en Equipo:**

Cuando se desea que los Círculos de Calidad funcionen adecuadamente, sean permanentes e integren a la cultura organizacional valores como la participación, la búsqueda de mejora continua, el involucramiento de los grupos con las cambiantes y cada día más exigentes necesidades de sus clientes, debemos pensar en los círculos de calidad como verdaderos equipos de trabajo.

Tomando como referencia la definición propuesta por Rodríguez (1993).  
"Un equipo de trabajo es una entidad social **altamente organizada** que se orienta a la consecución de **una tarea común**, compuesta por un número reducido de

personas que adoptan e intercambian **roles y funciones con flexibilidad**, de acuerdo a un procedimiento, y que disponen de **habilidades para manejar sus relaciones interpersonales en un clima de respeto y confianza**".

En una cultura como es la mexicana, donde se trabaja para el jefe, no para la organización y mucho menos para el cliente, reconocida por destacados logros individuales pero no así de grupo, vale la pena considerar en el desarrollo de estos mismos el concepto de proceso y sus etapas para favorecer el logro de tareas comunes y relaciones interpersonales de confianza y respeto.

Es importante señalar que los factores antes mencionados no son los únicos a considerar para asegurar el éxito y permanencia de las estrategias de calidad; afecta también entre otros el costo, en seguimiento y capacitación que representa la implantación y factores tan importantes como son asegurar estabilidad organizacional y la permanencia de los valores y miembros claves en la organización, situación que en el presente reporte laboral representó el cierre del mismo.

Sin embargo, vale la pena destacar que los empleados u obreros de las organizaciones son personas inteligentes y los grupos de trabajo son sabios, una vez que conocen a las organizaciones y perciben su cultura se adaptan a ellas y actúan acorde a las actitudes y comportamientos que estas premian o castigan, pueden estar de acuerdo o no, pero asumen la cultura de la institución que les proporciona la estabilidad de un empleo seguro.

La Cultura de Calidad y dentro de ella la implantación de Círculos de Calidad, cubre muchas de las premisas motivacionales establecidas por los teóricos de calidad, sin embargo a la gente difícilmente se le engaña, la congruencia entre estos planteamientos y la cultura de la organización determina su éxito.

#### **IV. PROCEDIMIENTO**

En febrero del 2000, fue solicitada por el Ayuntamiento Municipal, la contribución del Consultor Externo, para brindar asesoría y apoyo para la implantación de Círculos de Calidad en algunas áreas operativas y de servicio, como el inicio de una estrategia de cambio de cultura organizacional, que contribuyera a mejorar el servicio al cliente, optimizar el desempeño personal, crear las bases para la creación de una cultura donde prevaleciera la satisfacción del cliente, la mejora de procesos, el orgullo y satisfacción por el trabajo bien hecho, así mismo favoreciera la participación de todos los niveles en la adecuada toma de decisiones.

En la implantación de la estrategia estaba involucrado el personal operativo de las áreas administrativas encargadas de los principales cometidos de servicio a la ciudadanía como son mercado, bacheo, agua potable, taller mecánico, panteón, parques y jardines, etc. Se contaba con el apoyo y compromiso del Presidente Municipal, así como con la anuencia de los Regidores y Síndicos que conformaban el cabildo de la institución.

Para el logro de dicho objetivo, era importante:

Brindar a los directamente responsables del proceso, Directores y Coordinadores de las áreas, el marco teórico, metodología y elementos que les permitieran, no solo aceptar el proceso, sino conocer, liderar y guiar el desarrollo de éste y de los Círculos de Calidad en la consecución de las metas a lograr.

Brindar capacitación al personal involucrado en los Círculos de Calidad y al Equipo de Facilitadores, las personas responsables de favorecer el buen desarrollo de la tarea y del proceso de los mismos.

Contar con una persona que desde dentro de la institución coordinara el proceso y diera seguimiento constante a los acuerdos o compromisos contraídos. Designándose para este cometido a la Coordinadora de Capacitación.

Así mismo, considerar para el éxito del mismo, disponibilidad en tiempo, recursos y los apoyos logísticos que la implementación del mismo requiriera.

Adicionalmente y debido a que se aproximaban nuevas elecciones en el municipio, para satisfacer los requerimientos del cliente, era necesario, plantear una estrategia que favoreciera resultados a corto plazo.

De acuerdo a lo anterior, se propuso que la estrategia a implantar fuera estructurada y desarrollada conjuntamente con los directores involucrados, para favorecer su compromiso e involucramiento.

Definir como parte de la estrategia; la política y valores de calidad de la institución, los objetivos y metas a lograr, así como su alcance. La estructura involucrada en el proyecto y sus roles, los esquemas de implantación, seguimiento y mantenimiento a seguir, las herramientas a utilizar, así como la capacitación requerida.

También se planteó la importancia de simplificar el entrenamiento en control de calidad, trabajar especialmente en la motivación, desarrollo y crecimiento del personal y para favorecer la obtención de resultados de todos los grupos en un plazo límite, integrar un concurso intergrupala.

Para las premisas planteadas se contó con la aceptación del Director de Gobernación y el apoyo de la Presidencia Municipal.

La asesoría que aportó el Consultor Externo a la Institución como apoyo en la implantación de los Círculos de Calidad, integra el procedimiento del presente reporte y se resume en ocho etapas, que se desglosan a continuación:

## **DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA:**

### **IV.1. Capacitación a los niveles directivos de la Institución:**

Para la implantación de la estrategia solicitada fue necesario;

Brindar al personal que conforma el organigrama administrativo de la institución (directores y coordinadores), las teorías y elementos necesarios que les permitieran conceptualizar la estrategia en su totalidad, visualizar su rol y principales aspectos involucrados para asegurar su éxito y resultados.

En esta idea se consideró importante plantear como objetivos de la capacitación sensibilizar e involucrar al personal con:

- El concepto de cambio de cultura organizacional y la necesidad de cambio.
- El concepto de calidad, principales enfoques y similitudes de los "gurus" de la calidad.
- Principales áreas de intervención en las estrategias de calidad.
- El impacto de las creencias, actitudes y esquemas de comportamiento del líder, en los procesos de cambio, como factores de éxito de los mismos.
- La definición, características, sistemas de funcionamiento, evaluación y reconocimiento de los Círculos de Calidad.
- El proceso y roles que caracterizan a todo grupo de personas que se reúnen con un objetivo común, "Equipo de Trabajo".

Con este fin se visualizaron, como principales enfoques a seguir, los teóricos y aportaciones plasmadas en el marco teórico en el presente reporte laboral, así mismo se planteó como conveniente la instrucción de dos talleres;

1. "La Estrategia de Calidad Total en las Organizaciones", de 16 hrs. de duración.
2. "Planeando el Cambio", de 8 hrs. de duración.

En el esquema o guía didáctica que se utilizó para la instrucción de los talleres antes mencionados, se describe la secuencia de los temas y objetivos a cubrir, las técnicas didácticas utilizadas, las actividades desarrolladas durante cada fase de los programas, los materiales o recursos empleados, así como, el desglose de los horarios en que dichos temas fueron impartidos de acuerdo a la duración establecida para los programas. (Véase anexos 1 y 2)

Los talleres fueron impartidos el 23, 24 y 25 de febrero del 2000 respectivamente.

Contamos con la puntual asistencia, de 19 personas; El presidente Municipal, los nueve directores y los nueve coordinadores de cada una de las áreas involucradas con el proceso, (Agua potable, Comercio, Compras, Obras públicas, Servicios Municipales, Gobernación, Desarrollo social, Oficialía mayor y Protección Civil).

Los talleres se llevaron a cabo en la Sala de Capacitación del Ayuntamiento y se realizaron de acuerdo a la guía didáctica preparada para tal fin.

El interés y activa participación de todos los participantes en el transcurso del programa, permitieron evaluar como adecuada la retención e identificación de los elementos claves del programa en todos los casos.

**IV.2. Asesoría y apoyo en la elaboración de una estrategia que permita la integración de Círculos de Calidad, que aseguren mejoras tangibles en el desempeño y resultados al corto plazo.**

Para integrar en varias áreas del Ayuntamiento Municipal, Círculos de Calidad, abocados a la solución de problemas, mejora en desempeño, eficiencia en las operaciones, optimización del servicio al cliente, etc., a través del establecimiento y consecución de proyectos de mejora que favorecieran el logro de los objetivos de la institución, el trabajo en equipo y el crecimiento personal.

Se planteó como importante, como inicio del proyecto y para favorecer el éxito del mismo, trabajar con el equipo directivo (directores y coordinadores del área administrativa) en:

- 1). Establecer el marco teórico o principios de calidad que fueron la guía o principios a seguir en la estrategia.
- 2) Definir las expectativas del grupo en lo referente a las actitudes y valores a generar como un hábito de trabajo.
- 3) Definir y clarificar, los objetivos y metas a lograr, así como, la estrategia a seguir.
- 4) Definir como áreas piloto, para la intervención, aquellas áreas donde se conocía mayor insatisfacción por parte de la ciudadanía y se percibía que ningún otro proyecto asignado impediría el desarrollo adecuado del proceso.
- 5) Asegurar la adecuada participación de todos los involucrados en cada una de las fases del proyecto, a través de un plan de implantación que incluyera la adecuada capacitación, difusión y seguimiento de todas las etapas involucradas con el mismo.
- 6) Dar estructura, apoyo, seguimiento y reconocimiento a los círculos de calidad.

7) Propiciar el compromiso, seguimiento, flexibilidad y tolerancia por parte del Equipo Directivo.

Para este fin, se programaron cuatro sesiones de cuatro horas de duración, los días 6,7,8 y 9 de marzo (de 16 a 20 hrs.), con la participación obligada del Equipo Directivo, (con excepción del Presidente Municipal) y Coordinadores de área (Dieciocho personas que participaron en la capacitación ya mencionada).

Las sesiones se llevaron a cabo en la Sala de Capacitación del Ayuntamiento y se utilizaron como apoyos, hojas de rotafolio y plumones.

Durante las sesiones y de acuerdo al tema a tratar se utilizaron técnicas como el trabajo en subgrupos, posterior presentación y la selección del rubro en cuestión que mayor aceptación presentó, así como, la técnica nominal de grupos (lluvia de ideas, ponderación y agrupación), con la participación de todo el grupo, para la definición y clarificación de cada uno de los rubros que se mencionan a continuación:

1) El "MARCO TEÓRICO" a seguir:

- Elementos y principios de Calidad
- Características y principios del cambio
- Valores en el cambio
- Clarificación de la estrategia y sus implicaciones.
- Áreas de intervención

2) Definición de expectativas a cubrir con la estrategia:

- Objetivos y Metas a lograr
- Política de Calidad
- Alcance del proyecto

3) Definición de la estructura para la mejora y sus roles;

- El "Equipo Gerencial", su rol y esquema de participación.



- Los "Líderes o Coordinadores de área", su rol y responsabilidades.
- La "Coordinadora de Calidad", su rol y responsabilidades.
- Los "Círculos de Calidad", su rol y características.
- Los "Facilitadores", su rol y características.

**4) Identificación de herramientas para la solución de problemas.**

- Fuentes de información.
- Herramientas de análisis.
- Planes de Acción.
- Ejecución de Planes de Acción.
- Evaluación de Planes de Acción.

**5) Definición de esquemas de seguimiento a seguir durante la estrategia.**

- Selección de parámetros de medición.
- Mecanismos de seguimiento a avances.
- Evaluación de resultados.
- Soporte continuo a facilitadores.

**6) Definición de esquemas de mantenimiento a implantar, para favorecer los resultados esperados.**

- Difusión continua.
- Definición de esquemas de reconocimiento
- Compromiso y consistencia.

Como cierre de cada una de las reuniones, los participantes auto-evaluaron su participación y acuerdo con los esquemas planteados en las sesiones, con resultados positivos.

Este ejercicio brindó la oportunidad de;

- Retomar los conceptos considerados en la capacitación.

- Definir, clarificar, visualizar y conceptualizar con anticipación cada una de las etapas del proceso.
- Propiciar el conocimiento, orden y homogeneidad de la implantación de la estrategia.
- Así mismo, un alto nivel de involucramiento y compromiso por parte de los directores y coordinadores de área, ya que sintieron suya la estrategia.

Vale la pena resaltar que de los directores involucrados y de acuerdo al criterio establecido de selección ( áreas en las que se conocía insatisfacción por parte de la ciudadanía y se percibían posibilidades para el adecuado desarrollo el proceso), sólo seis de los directores decidieron involucrar a sus áreas de trabajo en la formación de Círculos de Calidad, quedando fuera de la estrategia el personal de la dirección de desarrollo social, de la dirección de protección civil y de la dirección de gobernación.

Así mismo se somete a votación la selección de las personas que fungirían como facilitadores de los círculos de calidad, tomando en consideración los siguientes criterios:

- El facilitador no debería ser miembro del área en la que fungiría como tal.
- El facilitador debería ser una persona que tuviera ascendencia sobre el grupo.
- Contar con un nivel académico (carrera técnica o pasante), que le permitiera, asumir el rol sin dificultad.
- Tener facilidad de palabra
- Ser reconocido por su profesionalismo y responsabilidad

Una vez seleccionados los facilitadores y concluido el ejercicio;

1. Se constituye formalmente el "Comité Gerencial", organismo encargado del seguimiento y éxito del funcionamiento de los círculos de calidad, el cual quedó integrado por quince personas, los seis directores y los siete coordinadores de cada una de las áreas involucradas en la implantación de círculos de calidad, la Coordinadora de Calidad y el Consultor Externo.

2. La Coordinadora de Calidad pasó en limpio la información obtenida en las reuniones y entregó su copia a cada una de las personas que participaron en su realización y una más a los facilitadores de los círculos de calidad, dicho documento se publicó dentro del Ayuntamiento como "La Estrategia para la implantación de Proyectos de Calidad y Mejora Continua del Ayuntamiento", (Véase anexo 3).

#### **IV.3. Capacitación al personal de las áreas operativas y de servicio, integrantes de los Círculos de Calidad.**

Para brindar los elementos teóricos y sensibilizar con los fundamentos básicos del cambio y cultura de calidad, al personal que integraría a los círculos de calidad, (ochenta y un personas), en las áreas establecidas para el desarrollo de la intervención, (seis de las direcciones que conforman el Organigrama Administrativo de la Institución);

- La Dirección de Comercio; Personal responsable de la operación y mantenimiento del mercado de la población, (11 personas).
- La Dirección de Agua Potable; Personal operativo que conforma la Coordinación de Tomas y Fugas, ( 12 personas).
- La Dirección de Compras; Personal que conforma el área de Taller Mecánico, ( 15 personas).
- La Dirección de Obras Públicas; Personal operativo que conforma el área de bacheo, ( 18 personas).

- La Dirección de Servicios Municipales; Personal operativo que conforma la Coordinación de Parques y Jardines, (9 personas) y la Coordinación del Panteón, (10 personas).
- La Dirección de Oficialía Mayor; personal operativo que conforma el área de Intendencia, (17 personas).

Fue necesario elaborar un programa de capacitación para todas las personas que participaron en los Círculos de Calidad, dicho programa debería considerar el bajo nivel académico y cultural de los participantes, ser dinámico en su estructura y corto en su duración y al mismo tiempo permitir la consecución de los siguientes objetivos:

Que los participantes:

- Se concienticen sobre los efectos o repercusiones de los productos o servicios de mala calidad.
- Reflexionen sobre las bases culturales, sociales y actitudinales que nos llevan a la mala calidad.
- Se concienticen sobre la necesidad del cambio y del querer cambiar.
- Conozcan los conceptos básicos o fundamentos de calidad.
- Generen un compromiso grupal con la calidad.
- Visualicen su participación en los objetivos de la organización.

El esquema a seguir para cubrir los objetivos aquí mencionados se definió como el taller "Introducción a la Calidad" de 8 horas de duración y la guía didáctica se estructuró con fundamento en los cuatro absolutos planteados por Crosby. Para el desglose de los temas y técnicas didácticas utilizadas, (Véase anexo 4)

La instrucción del taller se programó para los días 10, 11, 12 y 13 de marzo del 2000 y de 9.00 a 18.00 hrs., con la participación del total del personal involucrado en la estrategia, sub-dividido en cuatro grupos.

El taller se llevó a cabo en la Sala de Capacitación del Ayuntamiento y se contó con la puntual asistencia de cada uno de los participantes, así mismo se observaron resultados favorables en la asimilación de los temas clave del programa conforme se fue dando el desarrollo del mismo y de acuerdo a la activa participación de cada uno de los involucrados.

#### **IV.4. Capacitación a facilitadores sobre principales técnicas de solución de problemas y trabajo en equipo.**

Para brindar al grupo de facilitadores los conocimientos y herramientas requeridas para asegurar que su rol y desempeño dentro de los Círculos de Calidad contribuyera de manera decisiva en su éxito, fue necesario elaborar un programa de capacitación que cubriera los siguientes objetivos:

- Dar a conocer los principios el cambio y principales supuestos de la condición humana en el trabajo.
- Dar a conocer la definición, características y sistema de funcionamiento, estímulo, motivación y evaluación de resultados en la implantación de Círculos de Calidad.
- Sensibilizar a los participantes sobre el concepto, características y adecuado funcionamiento e interacción en el trabajo de equipos participativos.
- Brindar las características y usos de las diferentes herramientas de análisis y solución de problemas.
- Dar a conocer la estrategia planteada por el Equipo Directivo sus características y mecanismos de participación.

El esquema a seguir para cubrir los objetivos aquí mencionados se definió como el taller "Técnicas de facilitación y trabajo en equipo" de 16 horas de duración y la guía didáctica para la instrucción del mismo se estructuró con fundamento en los temas desglosados en el marco teórico, considerando principalmente los temas de círculos de calidad, trabajo en equipo y cambio de cultura organizacional, este último en el alcance y profundidad que para este grupo se requería. Para el desglose del mismo o guía didáctica, (Véase anexo 5).

La instrucción del taller se programó los días 23 y 24 de marzo del 2000, de 9.00 a 18.00 hrs., para las siete personas que participaron como facilitadores de los Círculos de Calidad.

El taller se llevó a cabo en la Sala de Capacitación del Ayuntamiento y se contó con la asistencia del personal involucrado, así como con la participación interesada y comprometida de cada uno de los participantes.

#### **IV.5. Apoyo en la presentación del esquema de trabajo a las áreas involucradas.**

El 30 de marzo de 16.00 a 19.00 hrs. en el Auditorio del Municipio, se presentó a todos los involucrados "La Estrategia para la implantación de Proyectos de Calidad y Mejora Continua del Ayuntamiento", elaborada por los Directores y Coordinadores, el desarrollo de la reunión fue planeada para cubrir los siguientes objetivos:

- Dar a conocer la estrategia desarrollada, su marco teórico, principios, objetivos y metas a lograr, así como las premisas de participación, evaluación de resultados y esquemas de reconocimiento.
- Generar el ambiente que favoreciera la participación voluntaria y entusiasta de las áreas en los Círculos de Calidad y con los objetivos planteados.

- Anunciar el inicio oficial de la operación de los Círculos de Calidad, para el primero de abril, explicar las características de su funcionamiento, así mismo plantear el 30 de julio, como fecha de cierre, entrega de resultados y evaluación del proyecto.
- Comunicar al personal el compromiso y entusiasmo del Presidente Municipal con la estrategia y las expectativas sobre la misma.

Con este fin:

1. Cada Coordinador de área, se responsabilizó de asegurar la invitación y asistencia del personal de cada una de las áreas bajo su cargo. Se contó con la asistencia del 99% de los invitados.
2. En el Auditorio del Municipio, se colocó una pantalla gigante y una computadora con cañón para la proyección del texto de "La Estrategia para la implantación de Proyectos de Calidad y Mejora Continua del Ayuntamiento", (Véase anexo 3)
3. Se instaló equipo de sonido y micrófono para asegurar la adecuada audición de los participantes.
4. Se seleccionaron y definieron los lugares que deberían ocupar las personas, asegurando que los participantes de cada uno de los Círculos de Calidad a implementar, incluido su Director, Coordinador y Facilitador, se sentaran reunidos en filas consecutivas.
5. Se presentó a todos los participantes "La Estrategia para la implantación de Proyectos de calidad y mejora Continua del Ayuntamiento".
6. Se propició la emisión de "porras" y aplausos para cada una de las áreas.

7. Como cierre del evento el Presidente Municipal, comentó su entusiasmo por la estrategia e invitó a todas las áreas a colaborar activamente en la misma.

#### **IV.6. Asistencia y asesoría en los esquemas de implantación, seguimiento, mantenimiento y evaluación de avances.**

Dentro de la estrategia para la implantación de proyectos de calidad y mejora continua y como mecanismo de asesoría y seguimiento a avances, el Consultor Externo, planteó un programa de vistas quincenal a la institución para asistir a las reuniones de Comité Gerencial, los días 7 y 21 de abril, 5 y 19 de mayo, 2,16,y 30 de junio, 7 y 21 de julio de 9.00 a 11.00 hrs. Con los siguientes objetivos:

- Brindar apoyo y asesoría al "Comité Gerencial", durante la implantación del proceso.
- Resolver cualquier duda o inquietud que a través de los coordinadores de área dieran a conocer los integrantes de los grupos.
- En su caso, participar en las reuniones de los Círculos.
- Asistir a la Coordinadora del Calidad, en cualquier problema o duda.
- Asegurar que se llevaran acabo todas las fases planteadas en la planeación de la estrategia.

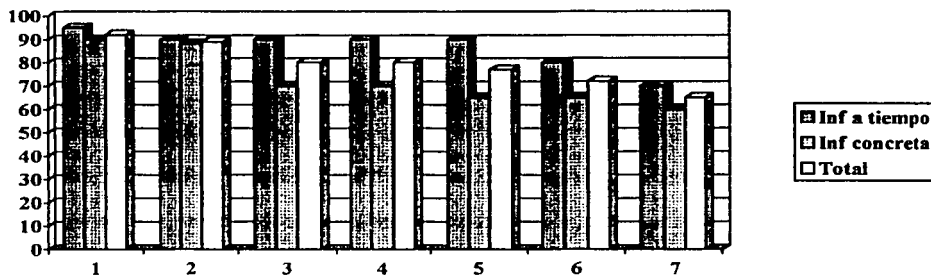
Con este fin:

1. La Coordinadora de Capacitación, entregaba a todos los participantes (Directores, Coordinadores y Consultor Externo), los avances del Plan de Acción (Véase anexo 6), elaborado por cada uno de los Círculos de Calidad, a través del formato "Seguimiento de planes de acción de los Círculos de Calidad" (Véase anexo 7).



La oportunidad y claridad con la que presentaron los círculos de calidad la información solicitada se plasma en la Gráfica 1.

### EVALUACIÓN DE LA PRESENTACIÓN DE PLANES DE ACCIÓN SEMANALES



1.. Taller, 2. Bacheo, 3. Tomas y Fugas, 4. Mercado, 5. Panteón, 6. Parques y Jardines. 7. Intendencia.

Gráfica 1

2. El resultado o gráfica de Seguimiento a los Parámetros de Medición, (Anexo 8), formato con el cual la Coordinadora de Calidad reportaba quincenalmente los porcentajes que le entregaban los Círculos de Calidad, como resultado de evaluar internamente el comportamiento del grupo, tomando como referencia los siguientes criterios:

#### Parámetros de Medición

Asistencia	Puntualidad	Participación	Realización de Tareas	Compromiso y Entusiasmo	Estímulo, apoyo y motivación a otros
20%	10%	10%	40%	10%	10%

3. Se daba lectura a la información, recibida y se tomaban los acuerdos correspondientes para asegurar el éxito del proceso.

Las reuniones de seguimiento se efectuaron en la Sala de Capacitación del Ayuntamiento, misma que contaba con un rotafolio (con hojas y plumones), en los que se anotaban los acuerdos o actividades a seguir.

Se llevó registro quincenal de la puntualidad y asistencia de los participantes, así mismo se registraban los acuerdos, para la revisión de su cumplimiento en cada reunión.

Dentro de este punto, vale la pena señalar que se efectuaron las dos reuniones previstas en la estrategia para los reconocimientos parciales el 1° de mayo y el 1° de junio, en las que se otorgaron diplomas de reconocimiento a la participación entusiasta.

Dichos eventos se realizaron en el auditorio del ayuntamiento, (también equipado con pantalla y micrófono), se contó con la asistencia de todos los miembros que conformaron los Círculos de Calidad.

Durante los eventos se mencionaron los avances a la fecha, se propiciaron "porras" y se tomaron fotografías de los Círculos de Calidad, así mismo, se otorgaron los diplomas de reconocimiento previstos.

#### **V.7. Soporte a facilitadores y Coordinadores.**

También visualizado en la estrategia, como parte del esquema de seguimiento y para brindar soporte a Facilitadores y Coordinadores de área, se acuerda que durante las reuniones quincenales del Comité Gerencial:

1. Los Coordinadores de área deberían presentar cualquier duda o inquietud personal o del facilitador y se deberían dar a las mismas el adecuado seguimiento.

A continuación se exponen los principales temas expuestos:

Los círculos de calidad se mostraron desmotivados después de la primer entrega del diploma de reconocimiento a la participación entusiasta, efectuado el primero de mayo, ya que todos se consideraban merecedores del mismo.

En el mes de julio, se realizó una manifestación en el Palacio Municipal, lo que ocasionó deterioro en la limpieza e imagen del mismo. El Círculo de Calidad de Intendencia, mostró preocupación al suponer que esta situación repercutiría en la calificación de sus resultados.

Las áreas que contaban con personal secretarial, tenían mayores posibilidades de entregar sus reportes semanales a máquina y con mejor redacción, y esto preocupaba a las áreas que no contaban con este apoyo.

El área de compras tardaba demasiado tiempo, en dar salida a los requerimientos lo que podría ocasionar retrasos en el desarrollo de los proyectos de mejora.

2. El seguimiento a estas inquietudes se incluyó como tema a tratar en las reuniones quincenales del Comité Gerencial lo que aseguró:

- La resolución de cualquier duda o inquietud de parte de los facilitadores o del Coordinador de los Círculos de Calidad y cuando se consideró necesario, se asistió a las reuniones de los Círculos.
- Se brindaron las herramientas, metodología, materiales, esquemas, etc. que se consideraron necesarios para el adecuado desempeño de los Círculos, siempre con el objetivo de asegurar el éxito del proceso.

Para la asesoría o apoyo a los grupos se utilizó la Sala de Capacitación del Ayuntamiento las mismas fechas en que se reunió el Comité Gerencial ( 7 y 21 de abril, 5 y 19 de mayo, 2,16 y 30 de junio, 7 y 21 de julio), de 12.00 a 14.00 hrs. y se tenían disponibles películas o lecturas sobre temas de calidad y motivacionales.

Para dichas sesiones se contó con la disponibilidad del Coordinador de Calidad y del Asesor Externo

#### **IV.8. Evaluación de resultados y entrega de reconocimientos**

##### **1. Evaluación de resultados**

a) De acuerdo a programa, todos los Círculos de Calidad entregaron por escrito los resultados de su proyecto el 31 de julio. El contenido de éstos, cubrió el total de los lineamientos establecidos para el trabajo final y que se desglosan a continuación:

- Nombre del Círculo de Calidad
- Logotipo del Círculo
- Logotipo del H. Ayuntamiento
- Nombre del Área, Coordinación y Dirección.
- Lista de integrantes del Círculo.
- Nombre del facilitador.
- Proyecto de mejora.
- Objetivo del proyecto.
- Problemática.
- Metodología utilizada.
- Principales actividades desarrolladas.
- Resultados.
- Mecanismo establecido para asegurar la permanencia de los resultados del proyecto.
- Contribución del proyecto al cumplimiento de la Misión del H. Ayuntamiento.
- Desglose de los aspectos en que el proyecto contribuyó a la mejora de aspectos laborales o de desarrollo personal.

El resumen de la información presentada por los Círculos de Calidad, con excepción de los resultados, que se resume en el apartado de Análisis y Evaluación de este reporte, se desglosa a continuación en las siguientes tablas:

**Concentrado de los rubros solicitados para la presentación final de los proyectos de mejora, Círculo de Calidad de Bacheo**

<b>CIRCULO</b>	<b>BACHEO</b>
<b>Objetivo del Proyecto</b>	Cubrir el 100% de los baches de la superficie de este H. Ayuntamiento, durante un periodo de cuatro meses, dividiendo la ciudad en 6 sectores para un mejor uso de la superficie o arrollo vehicular, optimizando la calidad y garantizando la durabilidad del material, mejorando las condiciones de las vialidades en cada uno de los trabajos que se realicen tanto en cemento asfáltico, como en cemento hidráulico.
<b>Problemática</b>	Las lluvias afectan considerablemente nuestras calles, provocando un deterioro en la carpeta asfáltica que no ha sido atendida con mantenimientos preventivos, así como en la base de los pavimentos de concreto hidráulico, dañando parcialmente la superficie de rodamiento vehicular, lo que ha ocasionado demanda por estos percances.
<b>Metodología utilizada</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se realiza una lluvia de ideas para identificar las actividades a realizar para conseguir el efecto deseado.</li> <li>2. Se realiza un pareto para identificar y dar peso a las principales actividades a realizar.</li> <li>3. Se decide; <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar un plan de trabajo clasificando a las zonas para bacheo.</li> <li>• Elaborar una lista de material requerido para realizar el adecuado bacheo.</li> <li>• Promover un curso de capacitación para todo el personal.</li> </ul> </li> </ol> <p>Se le da seguimiento semanal al plan de trabajo.</p>
<b>Principales actividades desarrolladas</b>	<p>A) Se divide a la ciudad en seis zonas,</p> <p>B) De cada una de las zonas se clasifican las calles de bacheo en cemento asfáltico y cemento hidráulico.</p> <p>C) Se impartió al personal un curso de capacitación sobre la optimización de recursos y uso adecuado del equipo y herramienta para garantizar durabilidad y permanencia de nuestro trabajo.</p> <p>D) Se solicita la compra de materiales "de calidad", recomendado en el curso de capacitación</p> <p>E) Se dota al personal de bacheo con el equipo y herramienta necesaria para realizar adecuadamente su trabajo.</p> <p>F) Se subdividen las zonas a trabajar en cada mes.</p> <p>G) Se atiende al total de baches reportados en cada zona, se hace un recorrido por la misma, para identificar baches no reportados y corregirlos.</p> <p>H) Se supervisa los baches en asfalto y concreto de las seis zonas</p>
<b>Mecanismo establecido para asegurar la permanencia de los resultados del proyecto</b>	El Equipo se dedicará únicamente al mejoramiento de vialidades con otro tipo de actividad que consiste en cubrir las vialidades de asfalto con un producto conocido como sello 3.A que sirve de protección al asfalto y garantiza la durabilidad de la capa asfáltica.
<b>Contribución del proyecto al logro de la Misión del Ayuntamiento</b>	A través de brindar un mejor servicio, "Con Calidad" a la ciudadanía.
<b>Comentario General</b>	Bacheo es un grupo de personas interesadas en la mejora y perfeccionamiento de sus actividades laborales, a través de uno de los proyectos más interesantes y a la vez emotivos de esta administración, en el cual nos han brindado la guía para el mejoramiento en el desempeño de nuestro trabajo, promoviendo así el desarrollo integral de nuestra gente.

**Tabla 1**

**Concentrado de los rubros solicitados para la presentación final de los proyectos de mejora, Círculo de Calidad de Intendencia**

<b>CÍRCULO</b>	<b>INTENDENCIA</b>
<b>Objetivo del Proyecto</b>	Mantenimiento de edificios públicos municipales, de una manera eficiente, cumpliendo las expectativas de los clientes internos y externos, en el menor tiempo posible y con la mayor calidad y disponibilidad, para que de esta manera evitemos todo tipo de comentarios negativos respecto a los edificios, antes citados, por parte de la ciudadanía.
<b>Problemática</b>	Comentarios negativos respecto a los edificios, antes citados por parte de la ciudadanía.
<b>Metodología utilizada</b>	<p>A) Se aportaron ideas de cómo deberíamos trabajar y que actividades realizar</p> <p>B) Se definieron y redactaron los pasos a seguir para realizar cada una de las siguientes actividades, incluyendo las herramientas y materiales a utilizar.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El pulido de pisos.</li> <li>• La limpieza de cristales.</li> <li>• La limpieza de escaleras.</li> <li>• Lavado de pisos</li> <li>• Limpieza general de oficinas.</li> <li>• Limpieza de luminarias.</li> <li>• Limpieza de baños</li> <li>• Sacudido de techos y paredes</li> <li>• Limpieza de perreras</li> <li>• Limpieza de sala de operaciones</li> </ul> <p>C) Se estableció el cronograma de actividades a realizar en los edificios municipales involucrados con el proyecto.</p> <p>D) <b>Se le da seguimiento semanal a los acuerdos establecidos</b></p>
<b>Principales actividades desarrolladas</b>	<p>1. Se cumple con las actividades planeadas en los cronogramas y de acuerdo a las instrucciones establecidas.</p> <p>2. También se realizaron actividades que no estaban contempladas dentro del plan de trabajo, pero que los integrantes de este grupo consideraron que era necesario llevarlas a cabo para lograr una mejor presentación de nuestro Palacio Municipal. Estas actividades fueron, colocación de espejos en baños de damas, colocación de mosaicos en los pasillos de este edificio y pintura de paredes, molduras, descansos para ventanas y pilares.</p> <p>3. Se realiza una encuesta a 20 personas visitantes del Palacio Municipal.</p> <p>4. Estamos muy orgullosos del trabajo realizado, sobre todo porque la gente que visita nuestros edificios nos ha comentado lo limpio y cuidado que se encuentra nuestro Palacio Municipal</p>
<b>Mecanismo para asegurar la permanencia de los resultados del proyecto</b>	Ya que nuestra área requiere de un trabajo permanente, consideramos que debemos continuar de manera permanente y con mas eficiencia lo establecido con anterioridad. Incluir a todo el personal de intendencia, previa motivación y capacitación
<b>Contribución del proyecto al logro de la Misión del Ayuntamiento</b>	<p>Consideramos que este proyecto si contribuyo en el cumplimiento de la Misión de este H. Ayuntamiento por que se mejoró la calidad en el servicio de los edificios públicos municipales, manteniéndolos en un elevado nivel de limpieza. Se mejoró la atención en el servicio al ciudadano tanto a las personas que nos visitan, como a los compañeros que trabajan en este H. Ayuntamiento.</p> <p>Además, se ha promovido nuestro desarrollo personal en el aspecto laboral, hemos aprendido a trabajar en equipo y nos hemos capacitado para desarrollar nuestro trabajo cada día con mayor eficiencia.</p>
<b>Comentario general</b>	<p>Aspectos personales en los que influyó favorablemente este círculo de calidad:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Se reconoció que podemos hacer cualquier cosa que nos propongamos teniendo la preparación adecuada y la voluntad de querer hacerla bien.</li> <li>b. Que somos capaces de dar más de lo que pensamos.</li> <li>c. Que pusimos más empeño en cumplir la responsabilidad de cada uno.</li> <li>d. Que nos queda la satisfacción personal de saber que hicimos un buen trabajo.</li> <li>e. Se fortaleció la convivencia entre los integrantes del grupo, nos conocimos mejor y como consecuencia existe entre nosotros un ambiente de cordialidad. Realizamos nuestro trabajo más a gusto.</li> </ol> <p>Para los integrantes de este círculo es de gran importancia que se les haya tomado en cuenta para este proyecto, por que de esta manera han podido demostrar que su trabajo es muy importante y que se reconoce su esfuerzo.</p>

**Tabla 2**

**Concentrado de los rubros solicitados para la presentación final de los proyectos de mejora, Círculo de Calidad de Mercado**

CIRCULO	MERCADO
<b>Objetivo del Proyecto</b>	Eficientar el servicio de limpieza de los baños del mercado, brindar nuestras instalaciones en buen estado, mejorar la atención al usuario.
<b>Problemática</b>	No se contaba con el material y herramientas necesarias para lograr y ofrecer al usuario una limpieza óptima de los baños del mercado, debido a que los departamentos involucrados en surtir los mismos, no lo hacían a tiempo. Fue necesario cambiar esta situación y concientizar a los encargados de dichos departamentos para tener éxito en nuestro proyecto.
<b>Metodología utilizada</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se encuesta a 300 personas (comerciantes y público en general), acerca del servicio que se prestaba en los sanitarios.</li> <li>2. Se realiza una lluvia de ideas para identificar las causas de dicha problemática.</li> <li>3. Se realiza un diagrama de causa-efecto para identificar las acciones a seguir para lograr el efecto deseado.</li> <li>4. Se realiza un diagrama de Pareto para identificar el 20% de las causas que resolverían el 80% de los problemas.</li> <li>5. Se realiza un Plan de Acción a seguir para lograr nuestro objetivo en cuatro meses</li> <li>6. Se le da seguimiento a los acuerdos</li> <li>7. Se realiza una segunda encuesta para evaluar resultados</li> </ol>
<b>Principales actividades desarrolladas</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1). Se realizaron tareas de mantenimiento y remodelación: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pintura a paredes, techos, ventanas y puertas, (con el apoyo de otros departamentos).</li> <li>• Se reemplazaron tazas, WC o lavabos inservibles.</li> <li>• Se instalaron accesorios botes de basura, despachador de jabón, despachador de toallas para el secado de manos, etc.</li> <li>• Se fumigaron las áreas.</li> <li>• Se pulieron los pisos.</li> <li>• Se colocaron señalamientos.</li> <li>• Se colocó loseta nueva en una de las áreas, (proporcionada por los comisionados del mercado).</li> </ul> </li> <li>2). Se estableció un programa para la adecuada limpieza, mantenimiento y control de utensilios y herramientas para el adecuado funcionamiento de los sanitarios, incluyendo servicios de fontanería.</li> <li>3). Se realiza un comparativo entre los resultados obtenidos en la encuesta inicial y en la final.</li> </ol>
<b>Mecanismo establecido para asegurar la permanencia de los resultados del proyecto</b>	Se establece un programa de limpieza semanal, independientemente del diario, que incluye el tipo de productos a utilizar y el registro correspondiente. Se define un rol de supervisión continuo de limpieza Se definen lineamientos de aseguramiento en la limpieza de los sanitarios
<b>Contribución del proyecto al logro de la Misión del Ayuntamiento</b>	Cada compañero contribuyó con un granito de arena, para dar a conocer a los organizadores y al público en general, que trabajando en equipo se puede llegar a la META deseada
<b>Comentario General</b>	Con la metodología de solución de problemas, hemos alcanzado nuestros objetivos, por lo que en el círculo nos sentimos satisfechos y orgullosos por haberlo logrado, además aprendimos a trabajar en equipo y adquirimos nuevos conocimientos.

**Tabla 3**



**Concentrado de los rubros solicitados para la presentación final de los proyectos de mejora, Círculo de Calidad del Panteón**

<b>CÍRCULO</b>	<b>PANTEÓN</b>
<b>Objetivo del Proyecto</b>	Desarrollo de un programa piloto de mejora en una de las 43 secciones del Panteón Municipal.
<b>Problemática</b>	El Cementerio Municipal es constantemente visitado, debido a los servicios que la ciudadanía requiere por la función propia del mismo.  Por el estado de abandono en el que se encuentra, se está interesado en su mantenimiento, para lograr mejorar el servicio y un cambio de imagen.
<b>Metodología utilizada</b>	A) Toma de Contacto B) Acopio de información acerca el cementerio. C) Organización <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición del problema</li> <li>• Elección del área de trabajo</li> <li>• Lluvia de ideas.</li> <li>• Diagramas de Ishikawa</li> </ul> D) Elaboración del Plan de Acción a seguir E) Realización de reuniones semanales y ejecución.
<b>Principales actividades desarrolladas</b>	1. Funcionalización del área mediante <ul style="list-style-type: none"> <li>• Limpieza general</li> <li>• Levantamiento de una base actualizada de datos.</li> <li>• Sellado con cemento de los espacios entre una y otra tumba.</li> <li>• Colocación de depósitos de basura.</li> <li>• Colocación de depósitos de agua.</li> <li>• Señalización.</li> </ul> 2. Funcionalización administrativa <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se elaboran planos de la sección.</li> <li>• Se realizan entrevistas con custodios y responsables de los espacios ocupados para conocer su problemática particular</li> </ul> 3. Regularización de documentos.
<b>Mecanismo establecido para asegurar la permanencia de los resultados del proyecto</b>	1. Acciones para el mantenimiento preventivo. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Limpieza continua del área.</li> <li>• Programa de notificación a custodios.</li> <li>• Desalojo inmediato de tierra y escombros después de cada servicio de inhumación.</li> <li>• Desalojo inmediato de escombros por nuevas construcciones.</li> <li>• Asegurar el ajuste a las normas de construcción establecidas en el reglamento interior del Panteón Municipal.</li> </ul> 2. Acciones para el mantenimiento correctivo <ul style="list-style-type: none"> <li>• Restauración de monumentos deteriorados por las inclemencias del tiempo.</li> </ul> Reparación, limpieza y pintura de tanques de agua y de basura.
<b>Contribución del proyecto al logro de la Misión del Ayuntamiento</b>	Nos permite atender con calidad de servicio a la ciudadanía, en los siguientes aspectos. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Localización inmediata de cada uno de los sepulcros, a través de datos en computadora y planos elaborados de la sección.</li> <li>• Mejora de la imagen de la sección 1.</li> <li>• Colocación de estructuras con depósitos para basura en puntos estratégicos del área.</li> <li>• Construcción de un depósito de agua para dar servicio en esta sección modelo.</li> </ul> Se genera un bien común para la ciudadanía al tener pasillos accesibles por la aplicación del sello de cemento, no así cuando existían pasillos con tierra, hoyos hechos por las tuzas, crecimiento de maleza y por consiguiente enjambre de moscos y lodo en tiempo de lluvias.
<b>Comentario General</b>	Cuando las actividades encomendadas se realizan en grupo, el trabajador participa con ideas, entusiasmo, entrega y desarrolla su trabajo en óptimas condiciones en menor tiempo del requerido para las mismas. A diferencia de que cuando se le indica o se le ordena de manera individual a realizar un trabajo lo hacen a medias, de mala gana y se sienten ignorados con su participación de ideas en el trabajo y como consecuencia lógica se generan discusiones, indisciplinas y conflictos laborales. Cuando a un trabajador se le toma en cuenta y participa se enseña a organizar, planear, ejecutar y sobre todo a tomar decisiones que nos conducen a la mejora continua del trabajo.

**Tabla 4**

**Concentrado de los rubros solicitados para la presentación final de los proyectos de mejora, Círculo de Calidad de Parques y Jardines**

<b>CIRCULO</b>	<b>PARQUES Y JARDINES</b>
<b>Objetivo del Proyecto</b>	Proponer un Manual Operativo- Práctico, para el mejoramiento y mantenimiento de ornato, parques y Jardines. Elaborar un documento que permita el control de todas las operaciones y procesos que se desarrollan diariamente en el departamento, que además de reunir sencillez, efectividad y funcionalidad, pueda ser entendido por cualquier persona.
<b>Problemática</b>	Sabemos que una persona tarda tres años y medio en dominar al 100% la tecnología del puesto en que se desempeña, y es a partir de ese momento, que dicha persona está lista para empezar a generar tecnología y hacer propuestas factibles de mejora. Para ese entonces, ya se tiene un nuevo funcionario y el "aprendiz", ya esta rellorado de sus funciones. En la administración municipal, el que sale perdiendo es el ciudadano.
<b>Metodología utilizada</b>	Todos atentos a lo que hay que hacer "Proponer un manual operativo práctico, para el mejoramiento y mantenimiento de ornato, parques y jardines". 1. Acordamos listar todas las actividades que se realizan en el departamento. 2. Seleccionar las que representan el mayor peso e importancia en la organización. 3. Establecer valores y ponderar a cada una. 4. Seleccionar en el conjunto las de mayor peso, hasta acumular el 80% del total y trabajar con ellas. 5. Establecimos como plan de acción para trabajar en cuatro vertientes. A) Equipo y herramientas, (reparación, mantenimiento y operación). B) Creación y mantenimiento de áreas verdes. • Unidades habitacionales, colonias, etc. • Camellones. • Parques y Jardines. C) Mantenimiento de elementos de ornato • Fuentes, monumentos, kioscos, juegos infantiles, plazoletas. D) Trabajo administrativo • Planeación, proyectos y sugerencias. • Organización. • Ejecución. • Control y evaluación. E) Realización de reuniones semanales para su ejecución.
<b>Principales actividades desarrolladas</b>	1. Estructura y formato de un manual que contiene 31 procedimientos. 2. Se estructuran diagramas de flujo para cada uno de los procedimientos. 3. Se integran formatos para dar coherencia e integración al diagrama de flujo. 4. Integran los siete manuales operativos de apoyo con sus imágenes.
<b>Mecanismo establecido para asegurar la permanencia de los resultados del proyecto</b>	Hemos acordado que seguiremos teniendo la reunión de trabajo acostumbrada. De la corrección de manuscritos vamos a la revisión final y a la aprobación del Manual de Políticas y Procedimientos del Departamento de Ornato, Parques y Jardines, al tiempo que aplicamos en el trabajo diario los registros de control. Nos hemos decidido a trabajar en sistemas de evaluación, y a demostrar que el Departamento de Ornato, Parques y Jardines ya viaja en el tren de la mejora continua.
<b>Contribución del proyecto al logro de la Misión del Ayuntamiento</b>	El proyecto de mejora del equipo de Parques y Jardines, contribuye al cumplimiento de la Misión del Ayuntamiento porque permite atender y dar respuesta con calidad a una necesidad de servicio.
<b>Comentario General</b>	Cuando un grupo se siente tomado en cuenta e involucrado en un proceso de búsqueda de mejora continua, los resultados no sólo son satisfactorios, sino sorprendentes.

**Tabla 5**

**Concentrado de los rubros solicitados para la presentación final de los proyectos de mejora, Círculo de Calidad del Taller Municipal**

<b>CIRCULO</b>	<b>TALLER MECANICO</b>
<b>Objetivo del Proyecto</b>	Lograr que nuestras 32 unidades a gas en forma global, (10 unidades de limpia pública y 22 unidades de la Dirección de Seguridad Pública y Protección Civil), incrementen su rendimiento un 10% en promedio con ajustes y correcciones mecánicas, además de una adecuada operación, sin ningún costo adicional.
<b>Problemática</b>	Mucho tiempo de ocio en la disponibilidad vehicular por reparaciones de gas.  Las compañías gaseras realizan el mantenimiento a los equipos de gas y ocasionan muchos contratiempos por no presentar la disponibilidad requerida y tampoco permiten llevar un control real de los kilómetros recorridos por nuestras unidades.
<b>Metodología utilizada</b>	1. Lluvia de ideas para identificar la causa de nuestros problemas. 2. Se realizó un diagrama de pareto o espina de pescado para identificar las posibles causas 3. Establecimiento del Plan de Acción a seguir. 4. Se le da seguimiento semanal al programa planteado.
<b>Principales actividades desarrolladas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Traducción de manuales de operación, para utilizarlos como herramienta de capacitación.</li> <li>• Capacitación al personal en el uso, funcionamiento y mantenimiento de las 32 unidades a gas para poder realizar su mantenimiento.</li> <li>• Desmontaje y desarmado de un vaporizador MOD 3000 y de un mezclador MOD 420.</li> <li>• Identificación de componentes de las piezas desarmadas, aprender el adecuado montaje y mantenimiento de los mismos.</li> <li>• Se diseñó un cronograma para dar mantenimiento a las 32 unidades</li> </ul> <b>Seguimiento semanal al cumplimiento del cronograma</b>
<b>Mecanismo establecido para asegurar la permanencia de los resultados del proyecto</b>	Se diseñó en base al cronograma inicial un programa de mantenimiento preventivo en base a un análisis de las fallas y sus causas.
<b>Contribución del proyecto al logro de la Misión del Ayuntamiento</b>	Se trabajó con honestidad, al hacer nuestros trabajos con calidad, se evitó que se hicieran gastos innecesarios o adicionales, se cumplió con el desarrollo integral de la persona humana al capacitarnos y aumentar sus conocimientos teóricos prácticos.
<b>Comentario General</b>	<p>Durante nuestro proyecto de mejora, logramos romper la jerarquía existente de la figura de jefe y subordinado, cambiando totalmente a la de colaboradores e integrantes de un equipo de trabajo, en donde ya no hay jefes que mandan sino personas que trabajan con armonía, en busca de bien común. Buscando en ello nuestra superación profesional y personal. Dentro de nuestro grupo también hemos aprendido, entendido y aceptado las cualidades y limitaciones de cada uno de nosotros, aprovechando al máximo las habilidades que nos hacen afines en cada trabajo.</p> <p>Como comentario adicional podemos decir, que entendimos claramente el significado de las siguientes palabras:</p> <p><b>Aprender, equipo, bien haber, cero defectos, mejorar, bien común, bien tener, servicio, superación, bien ser, bien a la primera.</b></p>

**Tabla 6**

**Concentrado de los rubros solicitados para la presentación final de los proyectos de mejora, Círculo de Calidad de Tomas y Fugas**

<b>CÍRCULO</b>	<b>TOMAS Y FUGAS</b>
<b>Objetivo del Proyecto</b>	Reparación de fugas en un 98%, y conexión de tomas en un 100%. (El proyecto es aplicable a todas las áreas involucradas en la solicitud de una conexión, así como en el reporte de alguna fuga en la ciudad).
<b>Problemática</b>	A finales del año 1998 el 35% (83) de solicitudes de tomas y el 7.5 (31) de los reportes de fugas no se habían atendido. A finales del año 1999 el 10% (23) de las solicitudes de tomas y el 9% (36) de los reportes de fugas no se habían atendido.
<b>Metodología utilizada</b>	1. Se realiza una lluvia de ideas para identificar la causa de los problemas. 2. Se realiza una lluvia de ideas para erradicar los problemas y cumplir el objetivo. 3. Se solicita la colaboración del departamento de Coordinación Ciudadana, para que después de realizado un servicio haga llegar al solicitante un formato para solicitar su opinión y comentarios a cerca del mismo. 4. Se realiza un Plan de Acción a seguir 5. Se le da seguimiento a los avances
<b>Principales actividades desarrolladas</b>	A). Se decide autorizar al personal a "aplicar su criterio", (asunto identificado como la causa de los problemas), cuando este considera que en lugar de taponar la fuga en algún lugar en específico era necesario cambiar el tramo o conexión completa. B) Se realizaron los trámites necesarios para dotar al personal de las herramientas necesarias para realizar su trabajo. C) Se brinda capacitación al personal para la realización adecuada de su función. D) Se programa una reunión con el personal de las áreas administrativas y se llevo a los siguientes acuerdos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• El departamento de agua semanalmente entregaría una relación de las conexiones realizadas, con el fin de que éstas fueran dadas de alta en el sistema y controlar que el usuario fuera a dar de alta su toma en tesorería con oportunidad.</li> <li>• Se elabora un boletín donde se definen los pasos a seguir para solicitar una conexión de toma de agua potable y se desglosan los pagos correspondientes.</li> </ul> E) Se realiza un control del tiempo de respuesta del departamento para atender las solicitudes de conexión o reparación de fugas.
<b>Mecanismo establecido para asegurar la permanencia de los resultados del proyecto</b>	Se tiene contemplado, al tener ya definido al posible responsable de la próxima administración, realizar una presentación especial del proyecto y sus beneficios para que lo valoren y observen sus bondades, no dudando que vamos a convencer al futuro encargado del ramo, teniendo como ventaja que todo el personal operativo es sindicalizado y se conserva.  Sabemos que el personal operativo se encuentra 100% motivado y no dejará que se pierda este proyecto por el contrario esta motivación sabemos que influirá hacia los mandos medios e inclusive la Dirección.
<b>Contribución del proyecto al logro de la Misión del Ayuntamiento</b>	Podemos considerar que el departamento de tomas y fugas sirvió con honestidad y calidad en los servicios que proporciona a la ciudadanía, pero esto se puede comprobar con las gráficas y tablas mostradas. En lo que respecta al personal se les dio toda la confianza para que apliquen su criterio al reparar cualquier fuga desarrollando en ellos una gran seguridad para realizar su trabajo.
<b>Comentario General</b>	Como resultado tenemos la satisfacción de que nuestro deber de satisfacer las necesidades del usuario se realiza mejor, con conciencia y responsabilidad al recibir un mejor trato y un mejor servicio y que en muchas ocasiones se termina por reconocer y valorar nuestro esfuerzo y trabajo. Una vez que se ha iniciado el mejoramiento de nuestra actividad, lo que más desearemos es seguir adelante, sin poner límite al progreso, perfeccionando nuestro trabajo, buscando nuevos métodos, innovando ideas y capacitándonos constantemente; con el firme ideal de ser siempre los MEJORES.

**Tabla 7**

b) El 4 de agosto, la Coordinadora de Calidad entregó al Presidente Municipal, a los seis Directores de las áreas involucrados con el proceso, a tres de los Regidores ( Regidor Municipal, Regidor Medio Ambiental y Regidor de Asuntos Sociales), y al Consultor Externo, copia de los trabajos realizados por los Círculos de Calidad, además del resumen de resultado reportado por los grupos a los Parámetros de Medición, "Evaluación General de Parámetros de Medición", (Tabla 8),

**Tabla 8;**

Tabla resumen de la puntuación que presentan los Círculos de Calidad, como resultado de evaluar en cada reunión los "Parámetros de Medición" establecidos.

PARÁMETROS DE MEDICIÓN					
<b>Asistencia 20%</b>	<b>Puntualidad 10%</b>	<b>Participación 10%</b>	<b>Realización de tareas 40%</b>	<b>Compromiso y entusiasmo 10%</b>	<b>Estímulo, apoyo y motivación a otros 10%</b>

**EVALUACIÓN GENERAL DE PARÁMETROS DE MEDICIÓN**

Círculo de Calidad	Número de Reuniones																		Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
Tomas y fugas	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Mercado	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Taller Municipal	100	100	100	100	99.4	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Panteón	97.49	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Intendencia	98.57	97	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Bacheo	98.7	99.8	99	98.5	99.6	99.6	100	100	99.6	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Parques y jardines	97.6	95.4	98.8	100	97.7	100	100	97.7	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

c) Copia de los "Parámetros de Evaluación" establecidos para la premiación y que se describen a continuación:

#### PARÁMETROS DE EVALUACIÓN

1.	Seguimiento al cumplimiento en fechas del Plan de Acción ( tarea).	40%
2.	Seguimiento a "Parámetros de Medición", (trabajo en equipo).	30%
3.	Calidad y oportunidad en el cierre y la presentación del proyecto.	20%
4.	Impacto del proyecto en el cumplimiento de la Misión del Ayuntamiento	10%
TOTAL:		100%

d) El día 18 de agosto, el grupo mencionado, con excepción del Presidente Municipal, realizó una reunión para definir los Círculos de Calidad que serían acreedores al primero, segundo y tercer lugar y por lo tanto a los premios ofrecidos. Durante esta reunión:

- Se realizaron comentarios generales que pudieran favorecer la selección.
- Se analizó en particular, el cumplimiento a los requisitos solicitados, el uso de metodología establecida y los resultados cada uno de los Círculos de Calidad.
- Cada uno de los participantes realizó en una tarjeta sin nombre, un voto secreto señalando al primer, segundo y tercer lugar.
- Se abrieron las tarjetas, se analizaron los resultados y se visualizaron los ganadores.

e) El día 23 de agosto, el mismo grupo y con la asistencia del Presidente Municipal repitieron los pasos mencionados anteriormente y se definieron los Círculos de Calidad ganadores del primer y segundo lugar, así mismo se decidió otorgar el premio ofrecido al tercer lugar al resto de los Círculos de Calidad, en reconocimiento a su esfuerzo, disciplina y resultados.

Dichas reuniones de llevaron a cabo en la Sala de Capacitación del Ayuntamiento, la cual fue equipada con rotafolio con hojas y plumones, además de contar con las tarjetas para las propuestas de ganadores.

## **2. Planeación de la ceremonia de entrega de reconocimientos.**

Para el jueves 31 de agosto, se planeó la ceremonia de premiación a los Círculos de Calidad en el Auditorio del Municipio, con la siguiente agenda:

- Bienvenida por el Maestro de Ceremonias.
- Explicación de la Estrategia de los Círculos de Calidad, a cargo del Director de Gobernación.
- Presentación de cada uno de los Círculos de Calidad de su proyecto y resultados.
- Premiación.
- Palabras de cierre por el Presidente Municipal.
- Recorrido por el "Mural Exposición", que realizaron los Círculos como presentación visual de los resultados de sus proyectos.

Para la orientación de los participantes se emiten los lineamientos de la presentación final, (Véase anexo 9).

## **3. Entrega de Reconocimientos**

Se realizó la ceremonia de entrega de reconocimientos de acuerdo a lo planeado el día 31 de agosto.



## **V. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN**

### **V.1. Análisis del proceso.**

Considerando que la estrategia planteada tiene una estructura y al mismo tiempo un proceso, en este apartado se resaltan algunos de los aspectos del proceso y del seguimiento al mismo, que se dieron en "La Estrategia para la implantación de Proyectos de Calidad y Mejora Continua del Ayuntamiento", y se consideran importantes para la evaluación del proyecto en este descrito.

Maldonado y Ortiz (1993) citan a Philip C. Thompson, quien menciona:

1. Para el seguimiento es necesario observar las dos etapas por las cuales atraviesan los Círculos de Calidad;

- La primera etapa; tiene que ver con los empleados, quienes identifican un problema, lo analizan, formulan y presentan una solución a la gerencia por medio de un planteamiento racional y bien documentado.
- La segunda etapa; tiene que ver con los gerentes, quienes escuchan la propuesta, la evalúan y deciden si puede ser puesta en práctica o no.

"Uno de los mayores peligros que afectan el proceso de los Círculos de Calidad, y que rara vez se prevé, es que la gerencia y la empresa en general no logran ejecutar las propuestas sin evitar dilaciones innecesarias".

2. La oficina de los Círculos de Calidad, debe fomentar un sistema institucionalizado de seguimiento oportuno y efectivo para cada una de las propuestas. Existen dos soluciones adecuadas:

- En primer lugar, la oficina puede promover la creación de un Comité de Gerentes en el cual estén representados los principales departamentos. El comité puede reunirse con regularidad para verificar el progreso de las propuestas y asignar responsabilidades para su ejecución.

- Una segunda solución, consiste en nombrar a una persona en un departamento estratégico, cuya función específica sea la de verificar el progreso de las propuestas de los círculos y asegurarse de que sean ejecutadas con prontitud y en su totalidad.

Así mismo menciona:

3. Al evaluar se pretende retro-informar a las personas que intervienen en la estrategia, lo que debe ser un intercambio de información en la que participen todos, para obtener una visión realista de la situación actual del desarrollo de la estrategia, lograr que todos participen en el proceso, auto evaluar sus actividades y proporcionar elementos que permitan reflexionar sobre las medidas correctivas que ayuden a mejorar la realización de la misma.

#### **V.1.1 Resultados del análisis de proceso**

Retomando lo anterior, la estrategia planteada:

1. Estableció un formato para la elaboración de Planes de Acción, lo que favoreció la estructuración de las propuestas de mejora de cada uno de los Círculos de Calidad, y por lo tanto claridad en el objetivo, alcance y metodología a seguir para su consecución.

2. Dado que la agenda de actividades por realizar, era apretada en tiempo, los directores, revisaron, sugirieron modificaciones y aprobaron las propuestas de los círculos en los periodos acordados, lo que evitó repercusiones en el ánimo de las personas por la posible inoportunidad de respuesta a sus propuestas.

3. El esquema establecido, favoreció la creación de un "Comité Gerencial", que dio seguimiento estrecho a los avances y resultados.

4. El rol establecido para la Coordinadora de Calidad, contribuyó a verificar el progreso de las propuestas de los círculos y asegurar que éstas fueran ejecutadas con prontitud y en su totalidad.

5. El Comité Gerencial quincenalmente, realizó revisiones y evaluaciones del avance del proceso reportadas por los círculos, el resultado de éstas se trasmitía a los mismos, a través de los Coordinadores de área, por lo que los círculos estaban permanentemente informados del resultado de su aportación pero también de la de sus compañeros, lo que mantuvo un ánimo de competencia entre los grupos.

6. La estructura y lineamientos que se definieron para la presentación escrita de los resultados de los proyectos, contribuyó de manera importante a conceptualizar y obtener un esquema de planeación y estructura de proyectos muy útil para la evaluación de los mismos.

Sánchez (1999) hace referencia a Ishikawa, (1990) quien argumenta:

Hay dos clases de valuaciones para las actividades de los Círculos de Calidad, evaluaciones, por los propios círculos y evaluaciones por la dirección y el resto de la compañía.

"La evaluación de las actividades por los propios círculos de calidad no debe limitarse al análisis de resultados. La evaluación debe atender a factores tales como la manera en que se dirigen las actividades de los círculos de calidad, la actitud y el esfuerzo que se muestra para resolver problemas y el grado de cooperación que exista en el grupo".

7. Como ejemplo de ésta "Evaluación Ponderada", pueden considerarse los resultados reportados a los "Parámetros de Medición", que todos los círculos de calidad realizaron en cada una de sus reuniones y que la Coordinadora de Calidad resume en la "Evaluación General de Parámetros de Medición".

En dicha evaluación, puede observarse que todos los grupos cuidaron mucho de que su participación y actitud ante el grupo pudiera afectar el resultado final.

Favoreció lo anterior, el hecho de que una de las actividades establecidas para los Directores, fue acudir a las reuniones de los círculos y el propio Presidente Municipal, asistió eventualmente, sin previo aviso, a las reuniones de algunos de los grupos.

Cuando los miembros de otros círculos se enteraron, todos asistieron puntualmente a sus reuniones, además, de que prevaleció un alto grado de interés por cumplir y avanzar en sus proyectos de acuerdo a las fechas comprometidas, lo que favoreció la participación.

## **V.2 Como realizar el análisis de resultados**

Sánchez (1999), cita nuevamente a Thompon (1988) quién propone, cuatro áreas de evaluación con el fin de tener resultados y argumentos firmes de las actividades de los Círculos de Calidad, las áreas son:

1. Resultados del programa de "Introducción", que tiene que ver simplemente con la evaluación del alcance y el ritmo del esfuerzo inicial. Entre ellos están los siguientes puntos:

- Número de supervisores - Jefes capacitados.
- Número de empleados - miembros capacitados.
- Número de círculos formados.
- Porcentaje de éxito- número de círculos activos/ círculos creados
- Porcentaje de voluntarios.
- Porcentaje de participación.

2. Contribuciones de los círculos / producto tangible de las actividades de los círculos e incluyen:

- Número de presentaciones hechas a la gerencia.
- Tipo de propuestas presentadas.
- Porcentaje de propuestas aprobadas.
- Porcentaje de propuestas presentadas por círculo.

3. Resultados empresariales / efectos que los círculos han tenido sobre la empresa.

- Cambio en el porcentaje de producción.
- Cambio en el porcentaje de defectos.
- Cambio en el puntaje de productos rechazados.
- Cambio en el porcentaje de tiempo perdido.
- Cambio en el porcentaje de número de motivos de quejas.
- Proporción entre los ahorros en los costos y los gastos, generados por el programa.
- Cambio en el índice de accidentes.
- Ahorro calculado en costos.

4. Resultados personales / representan los cambios de actitud del personal que pueden atribuirse a la participación de los círculos de calidad. En general se relacionan con la evaluación de las actitudes de los empleados frente a:

- El proceso de los círculos de calidad
- Su trabajo.
- Ellos mismos.
- Sus compañeros de trabajo
- Sus supervisores.
- Sus superiores en general
- La empresa en general.

### **V.3 Resultados**

En referencia a lo establecido por Thompon (1988) para el análisis de resultados;

A) En el punto de "Introducción", podemos resaltar:

1. El número de supervisores, jefes, empleados y miembros capacitados, fueron el 100% de los que participaron en la estrategia.
2. El número de círculos formados, fueron los siete establecidos en la estrategia.
3. El porcentaje de éxito, con referencia al número de círculos creados, fue el 100%.
4. El porcentaje de voluntarios, fue el total de las personas involucradas, considerando la voluntariedad entre comillas, sobre todo si se considera que las personas eran empleados de la institución y que fueron invitados por sus directivos a participar.
5. Sin embargo y no obstante lo anterior podemos considerar su participación voluntaria en un 100%.

B) Con respecto a la contribución de los círculos.

1. El número de presentaciones hechas a la gerencia, representaron el 100%, de los círculos involucrados.
2. El "tipo" de propuestas presentadas, fue equivalente al "tipo" de propuestas aprobadas.
3. Así mismo, el porcentaje de propuestas presentadas por círculo, en el ciclo establecido, fue "una por círculo".

C) Los resultados empresariales / efectos que los círculos han tenido sobre la empresa, fueron extraídos de los reportes escritos que como cierre de la estrategia fueron presentados por cada uno de los Círculos de Calidad que participaron en el proceso. El análisis de los mismos es cuantitativo en cuanto;

1. A la cobertura de todos los incisos requeridos para participar en el concurso, en el 100% de los círculos.
2. En cuanto a la cobertura del **100% de los objetivos planteados en todos los casos.**
3. A continuación se reportan los resultados que en específico obtuvieron cada uno de los Círculos de Calidad:

### 1) Círculo de Calidad de Bacheo:

Concluye el Plan de Acción de acuerdo a lo planeado, en la tabla 9 "Resultados del Círculo de Bacheo", que se presenta a continuación se reportan éstos, así como el objetivo planteado al inicio del proceso y principales actividades desarrolladas para su obtención.

#### RESULTADOS DEL CÍRCULO DE BACHEO:

<b>Objetivo:</b> Cubrir el 100% de los baches de la superficie de este H. Ayuntamiento, durante un periodo de cuatro meses, dividiendo la ciudad en seis sectores para un mejor uso de la superficie o arrollo vehicular, optimizando la calidad y garantizando la durabilidad del material, mejorando las condiciones de las vialidades en cada uno de los trabajos que se realicen tanto en cemento asfáltico, como en cemento hidráulico.			
<b>Actividades desarrolladas:</b> A) Se dividió a la ciudad en seis zonas, B) De cada una de las zonas se clasificaron las calles de bacheo en cemento asfáltico y cemento hidráulico. C) Se impartió al personal un curso de capacitación sobre la optimización de recursos y uso adecuado del equipo y herramienta para garantizar durabilidad y permanencia de nuestro trabajo. D) Se solicitó la compra de materiales "de calidad", recomendado en el curso de capacitación E) Se dotó al personal de bacheo con el equipo y herramienta necesaria para realizar adecuadamente su trabajo. F) Se subdividieron las zonas a trabajar en cada mes. G) Se atendió al total de baches reportados en cada zona, se realizó un recorrido por las mismas, para identificar baches no reportados y corregirlos. H) Se supervisaron los baches en asfalto y concreto de las seis zonas			
<b>Resultados:</b>			
Zonas	Baches reportados Por zona	Baches adicionales encontrados	Total de baches reparados
Zona 1	36	16	52
Zona 2	40	11	51
Zona 3	22		22
Zona 4	17		17
Zona 5	59		59
Zona 6	29		29
Total:	203	27	230

Tabla 9



## 2) Círculo de Calidad del Taller Municipal:

Concluye el Plan de Acción de acuerdo a lo planeado, en la tabla 10 "Resultados del Círculo del Taller Municipal", que se presenta a continuación se reportan éstos, así como el objetivo planteado al inicio del proceso y principales actividades desarrolladas para su obtención.

### RESULTADOS DEL CÍRCULO DEL TALLER MUNICIPAL

<b>Objetivo:</b>
Lograr que nuestras 32 unidades a gas en forma global, (10 unidades de limpia pública y 22 unidades de la Dirección de Seguridad Pública y Protección Civil), incrementen su rendimiento un 10% en promedio con ajustes y correcciones mecánicas, además de una adecuada operación, sin ningún costo adicional.
<b>Actividades desarrolladas:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Traducción de manuales de operación, para utilizarlos como herramienta de capacitación.</li><li>• Capacitación al personal en el uso, funcionamiento y mantenimiento de las 32 unidades a gas para poder realizar su mantenimiento.</li><li>• Desmontaje y desarmado de un vaporizador MOD 3000 y de un mezclador MOD 420.</li><li>• Identificación de componentes de las piezas desarmadas, aprender el adecuado montaje y mantenimiento de los mismos.</li><li>• Se diseño un cronograma para dar mantenimiento a las 32 unidades</li><li>• Seguimiento semanal al cumplimiento del cronograma</li></ul>
<b>Resultados:</b>
1. Al terminar el año 1999 el rendimiento de kilómetro por litro fue de 2.41, en el primer trimestre del año 2000 fue de 2.68 y al terminar el mes de julio el rendimiento es de 2.72 en las unidades de seguridad y limpia pública. Lo que representa un incremento del 12.86 % en comparación con el de 1999.
2. De no haber realizado el proyecto de mejora y con el promedio de consumo que se tenía, en el primer semestre del año 2000, se tendría un consumo de 45.992 litros, con un costo por litro de 2.66. y habrían gastado 112,338.50 más.
3. Como resultado de la capacitación se cuenta con 6 mecánicos calificados en carburación de gas LP, sin costo adicional para la institución.
4. Se promovieron a 3 ayudantes generales al nivel de auxiliar mecánico Categoría "A".
5. El proyecto de mejora no afectó los servicios ni actividades regulares del taller, teniendo una disponibilidad vehicular del 98% en un total de 135 unidades que tiene el ayuntamiento.
6. Logramos además, codificar las herramientas en el almacén, llevar orden en los servicios (entradas y salidas de almacén), realizar bitácoras de servicios e identificar costos por unidad.

Tabla 10

### 3) Círculo de Calidad de Tomas y Fugas:

Concluye el Plan de Acción de acuerdo a lo planeado, en la tabla 11 "Resultados del Círculo de Tomas y Fugas", que se presenta a continuación se reportan éstos, así como el objetivo planteado al inicio del proceso y principales actividades desarrolladas para su obtención.

#### RESULTADOS DEL CÍRCULO DE TOMAS Y FUGAS

<b>Objetivo:</b>				
Reparación de fugas en un 98% y conexión de tomas en un 100%. ( El proyecto es aplicable a todas las áreas involucradas en la solicitud de una conexión, así como en el reporte de alguna fuga en la ciudad)				
<b>Actividades desarrolladas:</b>				
<p>A). Se decidió autorizar al personal a "aplicar su criterio", (asunto identificado como la causa de los problemas), cuando este consideraba que en lugar de tappar la fuga en algún lugar en específico era necesario cambiar el tramo o conexión completa.</p> <p>B) Se realizaron los trámites necesarios para dotar al personal de las herramientas necesarias para realizar su trabajo.</p> <p>C) Se brindó capacitación al personal para la realización adecuada de su función.</p> <p>D) Se programó una reunión con el personal de las áreas administrativas y se llevo a los siguientes acuerdos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El departamento de agua semanalmente entregaría una relación de las conexiones realizadas, con el fin de que éstas fueran dadas de alta en el sistema y controlar que el usuario fuera a dar de alta su toma en tesorería con oportunidad.</li> <li>• Se elaboró un boletín donde se definieron los pasos a seguir para solicitar una conexión de toma de agua potable y se desglosan los pagos correspondientes.</li> </ul> <p>E) Se realizó un control del tiempo de respuesta del departamento para atender las solicitudes de conexión o reparación de fugas.</p>				
<b>Resultados:</b>				
1. Se reportan 63 fugas de las cuales el 100% son reparadas				
En un día	En dos días	En tres días	En cuatro días	En 9 días
66%	22%	7.9%	1.5%	1.5%
2. Se requieren 129 conexiones de agua de las cuales el 100% son realizadas				
En un día	En dos días	En tres días	En cuatro días	
34%	42%	20%	2.3%	

Tabla 11

#### 4) Círculo de Calidad de Parques y Jardines

Concluye el Plan de Acción de acuerdo a lo planeado, en la tabla 12 "Resultados del Círculo del Parques y jardines", que se presenta a continuación se reportan éstos, así como el objetivo planteado al inicio del proceso y principales actividades desarrolladas para su obtención.

#### RESULTADOS DEL CÍRCULO DE PARQUES Y JARDINES

<b>Objetivo:</b>
Proponer un Manual Operativo-Práctico, para el mejoramiento y mantenimiento de ornato, parques y jardines. Elaborar un documento que permita el control de todas las operaciones y procesos que se desarrollan diariamente en el departamento, que además de reunir sencillez, efectividad y funcionalidad, pueda ser entendido por cualquier persona.
<b>Actividades Desarrolladas:</b>
Se Estructuró formateó un manual que contiene 31 procedimientos. 1. Se estructuraron diagramas de flujo para cada uno de los procedimientos. 2. Se integraron los formatos para dar coherencia e integración al diagrama de flujo. 3. Integraron los siete manuales operativos de apoyo con sus imágenes. 4. Los compañeros de trabajo aplicaron las sugerencias al trabajo diario
<b>Resultados:</b>
Se entrega la versión final de los siguientes documentos:
1. Procedimiento para reforestación de espacios físicos de la Coordinación de Ornato, Parques y Jardines. Procedimiento REF-URB.01 Manual de Apoyo MAN-PLA 01.
2. Procedimiento para mantenimiento de máquinas y herramientas. Procedimiento MAQ-EQU 01 Manual de Apoyo MAN-MAQ 01.
3. Procedimiento para llevar a cabo la contratación o designación de puestos. Procedimiento CON-DES.01 Manual de Apoyo MAN-PUE 01
4. Procedimiento para diseño y construcción de áreas jardinadas. Procedimiento DIS-JAR Manual de Apoyo MAN-DIS 01, MAN-MAN 01 y MAN-PLA 01.
5. Procedimiento para mantenimiento de fuentes y bombas en parques y jardines. Procedimiento MAN-FUE 01.
6. Procedimiento para proyección, construcción y mantenimiento de juegos infantiles. Procedimiento MAN-JUE 01.
7. Procedimiento para mantenimiento, iluminación y pintura de espacios físicos de ornato. Procedimiento MAN-PIN 01.
8. Procedimiento para la organización del Departamento de Ornato, Parques y Jardines. Procedimiento ORG-DEP-01 Manual de Apoyo MAN-PUE 01.
9. Procedimiento para llevar un control administrativo. Procedimiento CON-ADM 01.
10. Procedimiento para la valoración del personal. Procedimiento VAL-PER 01
11. Procedimiento para determinar las actividades diarias de ornato, parques y jardines. Procedimiento ACT-DIA 01
12. Procedimiento para elaborar un método de supervisión y control de trabajos diarios. Procedimiento SUP-Con 01

13. Procedimiento para elaborar un método de control de equipo de parques y jardines. Procedimiento MET-EQU 01.
14. Procedimiento para la reproducción, mantenimiento y entrega de plantas en el vivero de Parques y Jardines. Procedimiento REP-MAN 01 Manual de Apoyo MAN-PRO 01
15. Procedimiento para la conservación y limpieza de áreas verdes. Procedimiento POD-CON 01 Manual de Apoyo MAN-MAN 01 y MAN-DIS 01.
16. Procedimiento para el mantenimiento y supervisión de áreas verdes. Procedimiento MAN-SUP 01 Manual de Apoyo MAN-MAN 01 y MAN-DIS-01.
17. Procedimiento para los trabajos de suministro de agua y riego de áreas verdes. Procedimiento SUM-RIE 01.
18. Procedimiento para la limpieza de fuentes de la ciudad. Procedimiento LIM-FUE 01.
19. Procedimiento para el cuidado de banquetas arboladas y jardines. Procedimiento BAN-ARE 01 manual de Apoyo MAN-POD 01 y MAN-MAN-01
20. Procedimiento para trabajos de poda y de limpieza de áreas verdes de la alameda. Procedimiento LIM-DIA 01 Manual de Apoyo MAN-POD 01.
21. Procedimiento para tramitar permisos para ocupar áreas de parques y jardines. Procedimiento TRA-PAR 01.
22. Procedimiento para la reglamentación de usos de espacios físicos. Procedimiento REG-ESP 01
23. Procedimiento para el control de comercio ambulante y de los prestadores de servicios. Procedimiento CON-AMB 01
24. Procedimiento para tramitar requisiciones. Procedimiento TRA-REQ 01
25. Procedimiento para limpieza diaria del primer cuadro de la alameda. Procedimiento LIM-DIA 01
26. Procedimiento para elaborar un método de mantenimiento de monumentos, kioscos y puentes. Procedimiento MAN-MKP 01.
27. Procedimiento de transporte y recolección de residuos. Procedimiento TRA-REC 01.
28. Procedimiento para la capacitación del personal. Procedimiento CAP-PER 01
29. Procedimiento para la evaluación física de elementos de ornato, parques y jardines. Procedimiento EVA-FIS 01.
30. Procedimiento para elaborar un método de control de equipo de parques y jardines. Procedimiento CON-EQU 01.
31. Procedimiento para establecer y dar seguimiento a un programa de capacitación del personal. Procedimiento PRO-CAP 01.
Los Manuales de apoyo presentados son:
1. Manual operativo de Máquinas y Herramientas. Manual MAN-MAQ 01
2. Manual operativo de Propagación de Plantas. Manual MAN-PRO 01.
3. Manual operativo de Poda de Plantas. Manual MAN-POD 01
4. Manual operativo de Diseño de Jardines. Manual MAN-DIS 01.
5. Manual operativo de Manejo de Plantas de Jardín. Manual MAN-MAN-01
6. Manual operativo de Plantación de Árboles. MAN-PLA 01.
7. Manual operativo de Análisis de puestos. MAN-PUE 01

**Tabla 12**

## 5) Círculo de Calidad de Panteón:

Concluye el Plan de Acción de acuerdo a lo planeado, en la tabla 13 "Resultados del Círculo de Panteón", que se describe a continuación se reportan éstos, así como el objetivo planteado al inicio del proceso y principales actividades desarrolladas para su obtención.

### RESULTADOS DEL CÍRCULO DE PANTEÓN

<b>Objetivos:</b>
Desarrollo de un programa piloto de mejora en una de las 43 secciones del panteón Municipal.
<b>Actividades realizadas:</b>
1. Se le dio funcionalidad al área mediante <ul style="list-style-type: none"><li>• Limpieza general</li><li>• Levantamiento de una base actualizada de datos.</li><li>• Sellado con cemento de los espacios entre una y otra tumba.</li><li>• Colocación de depósitos de basura.</li><li>• Colocación de depósitos de agua.</li><li>• Señalización.</li></ul>
2. Se le dio funcionalidad administrativa <ul style="list-style-type: none"><li>• Se elaboraron planos de la sección.</li><li>• Se realizaron entrevistas con custodios y responsables de los espacios ocupados para conocer su problemática particular</li></ul>
3. Se realizó la regularización de documentos.
<b>Resultados:</b>
En la zona 1, área seleccionada para el proyecto:
1. Levantamiento de un plano de la sección:
Se identifican 368 espacios que comprenden los siguientes conceptos:
- Inhumaciones 568
- Monumentos 220
- Monumentos abandonados 39
- Capillas 5
- Banquetas disponibles 47
- Arriates 19
- Sepulcros de tierra 8
- Adoquín disponible 7
- Banquetas 6
- Disponibles 10
- Áreas de árbol 3
- Bóvedas 2
- Guamiciones disponibles. 2
2. Limpieza del área:
- Desalojo de las flores de deshecho.
- Desalojo de tierra y escombros por aperturas de fosas, demolición de monumentos abandonados y nuevas construcciones.

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desalojo de ramas por poda de árboles.</li> </ul> <p>Desalojo de basura por el barrido diario de la entrada y principales calzadas del cementerio.</p>
<p><b>3. Notificaciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Toma de datos de placa de cada uno de los finados (368 espacios).</li> <li>-Investigación en archivo de los domicilios y teléfono de los custodios</li> <li>-Elaboración de formatos de notificación a los responsables</li> <li>-Entrega de notificaciones elaboradas, en los domicilios correspondientes.</li> </ul>
<p><b>4. Entrevista con custodios.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Se requiere de documentación regularizada de los finados (recibos oficiales por servicios de inhumación y construcción).</li> </ul>
<p><b>5. Sello de cemento.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se sella con cemento los espacios que existen entre una tumba y otra, orientando el desnivel del mismo hacia las avenidas principales para el desalojo del agua de la lluvia.</li> </ul>
<p><b>6. Colocación de depósitos para basura:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se colocan 10 depósitos para basura en los puntos estratégicos de la zona.</li> <li>-Se colocan 10 señalamientos con la leyenda "coloque aquí la basura", en la parte superior de los depósitos.</li> </ul>
<p><b>7. Depósito de Agua:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Se coloca un depósito de agua al noroeste de la sección 1, la red de agua que lo alimenta proviene de la red de agua que pasa por el frente del cementerio y se realizan las conexiones correspondientes.</li> </ul>

**Tabla 13**

### 6) Círculo de Calidad de Intendencia:

Concluye el Plan de Acción de acuerdo a lo planeado, en la tabla 14 "Resultados del Círculo de Intendencia", que se presenta a continuación se reportan éstos, así como el objetivo planteado al inicio del proceso y principales actividades desarrolladas para su obtención.

#### RESULTADOS DEL CÍRCULO DE INTENDENCIA

<b>Objetivo:</b>			
Mantenimiento de edificios públicos municipales, de manera eficiente, cumpliendo las expectativas de los clientes internos y externos, en el mejor tiempo posible y con la mayor calidad y disponibilidad, para que de esta manera evitemos todo tipo de comentarios negativos respecto a los edificios, antes citados, por parte de la ciudadanía.			
<b>Actividades realizadas:</b>			
1. Se cumple con las actividades planeadas en los cronogramas y de acuerdo a las instrucciones establecidas.			
2. También se realizaron actividades que no estaban contempladas dentro del plan de trabajo, pero que los integrantes de este grupo consideraron que era necesario llevarlas a cabo para lograr una mejor presentación de nuestro Palacio Municipal. Estas actividades fueron, colocación de espejos en baños de damas, colocación de mosaicos en los pasillos de este edificio y pintura de paredes, molduras, descansos para ventanas y pilares.			
3. Se realiza una encuesta a 20 personas visitantes del Palacio Municipal.			
<b>Resultados:</b>			
Como cierre del proyecto se realiza una encuesta a 20 personas visitantes del Palacio Municipal con los siguientes resultados:			
1. ¿La explanada le pareció limpia? : Sí ( ) NO ( )			
SI		NO	
100 %		---	
2. ¿Le parece bien que estén pulidos los pisos? : Sí ( ) NO ( )			
SI		NO	
100 %		---	
3. ¿Cómo encontró el pulido de los pisos? : (Exc.- Bueno- Reg. - Malo)			
Excelente	Bueno	Regular	Malo
10%	80%	10%	---
4. ¿En qué estado ve las paredes? : (Exc.- Bueno- Reg. - Malo)			
Excelente	Bueno	Regular	Malo
10%	80%	10%	---

5. ¿Encontró los techos sin polvo y telarañas? : Sí ( ) NO ( ) ALGUNOS ( )				
SI		NO		ALGUNOS
90%		---		10%
6. ¿Qué le pareció la limpieza de los cristales? : (Exc.- Bueno- Reg. - Malo)				
Excelente	Bueno	Regular	Malo	
20%	70%	10%	---	
7. ¿Cómo encontró usted, la limpieza de los sanitarios? : (Exc.- Bueno- Reg. - Malo)				
Excelente	Bueno	Regular	Malo	No responden
20%	60%	---	---	20%
8. ¿Falta algo en los sanitarios? : Sí ( ) NO ( )				
SI		NO	No responden a la pregunta	
70 %		20%	10%	
9. ¿Cómo encuentra el mantenimiento del edificio? : (Exc.- Bueno- Reg. - Malo)				
Excelente	Bueno	Regular	Malo	No responden
50%	40%	---	---	10%
10. ¿Se nota el trabajo del personal de intendencia ? : Sí ( ) NO ( )				
SI			NO	
100 %			---	

Tabla 14



## 7) Círculo de Calidad del Mercado:

Concluye el Plan de Acción de acuerdo a lo planeado, en la tabla 15 "Resultados del Círculo del Mercado", que se presenta a continuación se reportan éstos, así como el objetivo planteado al inicio del proceso y principales actividades desarrolladas para su obtención.

### RESULTADOS DEL CÍRCULO DEL MERCADO

<b>Objetivo:</b>		
Eficientar el servicio de limpieza de los baños del mercado, brindar nuestras instalaciones en buen estado, mejorar la atención al usuario.		
<b>Actividades desarrolladas:</b>		
1). Se realizaron tareas de mantenimiento y remodelación:		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Pintura a paredes, techos, ventanas y puertas, (con el apoyo de otros departamentos).</li><li>• Se remplazaron tazas, WC o lavabos inservibles.</li><li>• Se instalaron accesorios botes de basura, despachador de jabón, despachador de toallas para el secado de manos, etc.</li><li>• Se fumigaron las áreas.</li><li>• Se pulieron los pisos.</li><li>• Se colocaron señalamientos.</li><li>• Se colocó loseta nueva en una de las áreas, (proporcionada por los comisionados del mercado).</li></ul>		
2). Se estableció un programa para la adecuada limpieza, mantenimiento y control de utensilios y herramientas para el adecuado funcionamiento de los sanitarios, incluyendo servicios de fontanería.		
3. Se realiza un comparativo entre los resultados obtenidos en la encuesta inicial y en la final.		
<b>Resultados:</b>		
Para cerrar el proyecto se comparan los resultados de la encuesta que se aplica a 300 usuarios del mercado al iniciar el proyecto, con la que aplica al mismo número de usuarios al concluir el proyecto.		
A continuación se desglosan las preguntas y resultados obtenidos:		
En una escala de uno a 10, ¿cómo evalúa lo siguientes aspectos del servicio que se presta en los sanitarios del mercado?:		
<b>PREGUNTAS</b>	<b>Al Inicio</b>	<b>Al Término</b>
1. Limpieza en general.	5	9
2. Abastecimiento de agua.	5	8
3. Condiciones de los cestos de basura.	5	10
4. Condiciones de pintura en las ventanas.	4	10

Continúa...

5. Condiciones de iluminación.	4	8
6. Condiciones del servicio en W.C.	4	9
7. Servicio de atención al usuario.	4	10
8. Condiciones de pintura en puertas.	3	10
9. Condiciones de techos y paredes.	3	10
10. Existencia de espejos.	3	10
11. Señalamientos.	3	10
12. Servicio de jabón en lavamanos.	2	10

**Tabla 15**

D) Los resultados personales o que pudiesen representar cambios de actitud del personal y que pueden atribuirse a la participación de los Círculos de Calidad, se describen en el apartado "Comentario General" por cada uno de los círculos.

Como resultado cualitativos también podemos mencionar:

Que la motivación, entusiasmo, satisfacción y agradecimiento que mostraron los participantes al cierre del proyecto, fue abiertamente expresada por todos incluyendo a los Directores y Coordinadores de Área.

#### **V. 5 Conclusiones:**

El presente reporte laboral hace referencia a la intervención de un Consultor Externo, durante siete meses en una Institución Gubernamental, con el objetivo de propiciar un cambio de cultura organizacional, a través de la implantación de círculos de calidad en siete áreas operativas o de servicio, que favoreciera en base a su éxito y resultados la aceptación e involucramiento resto de la institución con un proceso de calidad total.

Considerando los objetivos planteados al inicio de esta intervención se puede concluir:

1. En la medida que las metas planteadas por cada uno de los Círculos de Calidad se lograron en el plazo establecido, se obtuvieron mejoras tangibles en el desempeño y resultados de las áreas involucradas, con su correspondiente repercusión en el servicio y satisfacción del cliente.
2. A través de la implantación de los Círculos de Calidad, se logro establecer, una mecánica de participación, trabajo en equipo y compromiso en la toma de decisiones para concretizar mejoras del servicio, en todos los niveles involucrados, situación que anteriormente se centraba en los niveles superiores.

3. Todas las personas involucradas en los Círculos de Calidad, enriquecieron su aprendizaje y desarrollo personal, a través de la participación en una estrategia estructurada que les permitió tener acceso a actividades como:
  - Concretizar objetivos.
  - Planeación de actividades.
  - Participar en el análisis de problemas y conocer sus herramientas.
  - Visualizar al cliente como el receptor principal de su esfuerzo.
  - Participar con otros (de su área), en la decisión de mejorar su desempeño y resultados.
  - Comunicación directa con su director u otros directores de área.
  - Evaluar y medir el resultado de su esfuerzo.
  - En algunos casos, la experiencia de hablar en público.
4. Se propició una experiencia motivacional y de orgullo por el trabajo bien hecho, a través de la capacitación recibida y los reconocimientos otorgados. Vivencia no comúnmente experimentada en estas áreas.
5. Las premisas establecidas para la implantación de la estrategia favorecieron los resultados esperados, sobre todo por:
  - La participación del personal directivo, en el desarrollo de la estrategia y su participación constante en el seguimiento, además de que asumieron la responsabilidad de los resultados.
  - La motivación, apoyo y entusiasmo del Presidente Municipal con la estrategia y sus intervenciones dentro de la misma.
  - La estructura y claridad con la que fueron establecidos los mecanismos de seguimiento y evaluación.
  - El seguimiento constante a avances y resultados.

- Los apoyos y guía para asegurar el adecuado funcionamiento de los grupos, a través, del entusiasmo y profesionalismo de los facilitadores y la estupenda labor de la Coordinadora de Capacitación, que con su apoyo y sugerencias, nunca permitió que alguno de los círculos se rezagara.
  - Reforzar con estímulo y motivación constante resultados positivos.
  - Desde el punto de vista de la Consultoría Externa, se puede afirmar que además de las premisas establecidas para la implantación de círculos de calidad ya descritas, el generar un ambiente de apertura y confianza fue otro factor determinante en los resultados reportados.
6. También, se brindó al personal involucrado una filosofía de trabajo y una serie de valores inherentes a la misma, que seguramente enriqueció en mayor o menor medida, el ámbito personal de los participantes: Sin embargo, no se puede afirmar que se sentaron bases sólidas para el cambio de cultura organizacional hacia la calidad originalmente deseado, ni tampoco, mejoras en la imagen de la institución, ya que éstos procesos requieren resultados consistentes en periodos mucho más prolongados de tiempo.

Vale la pena resaltar que el cambio de poder impidió que esta estrategia tuviera la continuidad deseada, por lo que es fácil suponer:

- Que es precedente de participación logrado, volviera a su habitual "recibir ordenes".
- El trabajo en equipo se diluyera al no contar con la infraestructura que lo hizo posible.
- Las necesidades de la ciudadanía (cliente), vuelvan a estar a expensas del presupuesto u otras prioridades.

- Difícilmente las personas volverán a ser convocadas a participar conjuntamente con el logro de los objetivos de calidad, si este ya no fuera el enfoque.

Como consecuencia de esta experiencia y como reflexión se debe añadir:

Es importante que las instituciones tanto gubernamentales como no gubernamentales, sean consistentes al implementar esfuerzos de calidad considerando principalmente:

1. Lo importante de mantener una actitud proactiva, ante el mundo en que vivimos.
2. Que el tiempo y la continuidad son básicos para todo objetivo, y más para que ocurra un cambio de cultura o la madurez en los grupos de trabajo, que estas filosofías requieren.
3. La participación aumenta la productividad, pero también los problemas si no es adecuadamente encauzada.
4. Para el ser humano es motivante, ser participe de mejoras o logros en lo relacionado a su actividad.
5. La mejora en la satisfacción de las necesidades del cliente, del proceso productivo y del ser humano involucrado en los mismos, son premisas de productividad y competitividad ampliamente comprobadas en las últimas décadas.
6. Pero sobre todo, que podemos "vacunar" a las personas, si les planteamos sistemas de administración que pueden resultar atractivos, pero si a la larga se traducen en proyectos temporales, denotan falta de seriedad, convencimiento y compromiso con la filosofía que los sustenta y por lo tanto

**las personas se pueden convencer de que no vale la pena realizar el esfuerzo que éstas conllevan.**

## Referencias Bibliográficas

- Acle Tomasini A.(1990). Planeación Estratégica y Control Total de Calidad. (3ª Edic.) México: Editorial Grigalbo, S.A. de C.V.
- Arrona F.J. (1983). Círculos de Calidad Conceptos y fundamentos generales. México: Monterrey.
- Barra Ralph. (1987). Círculos de Calidad en Operación . México: Impresora Roma S.A.
- Cofer C.N. y Appley M.H.(1970). Psicología de la Motivación. (Preedición).México: Editorial F. Trillas, S.A.
- Crosby Philip B. (1989). La organización permanentemente exitosa. (2ª. Edic.) México. McGraw-Hill Interamericana de México, S.A. de C.V.
- Crosby Philip B.(1989).Hablemos de Calidad. México: Litográfica Miehle, S.A. de C.V.
- Deming W.E. (1989). Calidad, Productividad y Competitividad. España: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Feigenbaum A.V. (1988). Control de Calidad Total. México: Compañía Editorial Continental, S.A. ,
- Ferrer Pérez Luis. (1979). Guía práctica de Desarrollo Organizacional. México: Editorial Trillas. S.A.
- García, Rodríguez, Díaz y Estrada.(1983). El trabajo en Equipo. México: Fondo Educativo Interamericano, S.A.
- Gitlow H. y Gitlow S.(1989). Cómo mejorar la Calidad y la Productividad con el Método Deming. Colombia: Editorial Norma S.A.
- Haddad Lahud Sandra.(1998). Estrategia de cambio de una cultura organizacional tradicional a una cultura de calidad en el servicio en una empresa



gasera. Tesis no publicada. Licenciatura en Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México. México, D.F.

Ishikawa Kaoru. (1986). ¿Que es el Control Total de Calidad?. Colombia: Editorial Norma S.A.

Juran J. M. (1990). Juran y la Planificación para la Calidad. España: Ediciones Díaz de Santos, S. A.

Kotter John P. (1992). Una fuerza para el cambio. España: Ediciones Díaz de Santos, S. A.

Larrea Pedro. (1991). Calidad de Servicio del Marketing a la Estrategia. España: Ediciones Díaz de Santos S.A.

Leonard F.S. y Sasser W.E. (1983). Nuevas ideas sobre el concepto de calidad. Harvard. Deusto Business Review. 3a edición.

Luna Carrillo Miriam Dolores. (1996). La implementación de equipos de mejora continua como una estrategia de calidad en una industria de electrodomésticos. Tesis no publicada. Licenciatura en Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México. México, D.F.

Maldonado Santiago David y Ortiz Mendoza Emilia. ( 1993). Círculos de Calidad (Algunas modalidades de esta técnica y descripción de resultados en México). Tesis no publicada. Licenciatura en Psicología. Universidad nacional autónoma de México. México, D.F.

Muñoz Loza Saul. (1997). Aplicación de una estrategia motivacional para mejorar la prestación de servicios de un organismo público. Tesis no publicada. Licenciatura en Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México, México, D.F.

Murillo Sonia. (1982). Relaciones Humanas. (2ª Edic.) México: Editorial Limusa, S.A.

Normann R. (1989). La gestión en las empresas de servicios. Bilbao. Ediciones Deusto, S.A.

Palom F. y Tort I. (1991). Management en Organizaciones al servicio del progreso humano. Madrid. Editorial Calpe.

Peel M. (1990). El servicio al cliente. Guía para mejorar la atención y la asistencia. Bilbao. Ediciones Deusto, S.A.

Peña H.J. (1994). La Calidad Total una utopía muy práctica. España: Gáficas Alberdi, S.A.

Peters T. (1990). Del caos a la excelencia. España: Ed. Folio, S.A.

Plancarte Rodrigo. (1997). El servicio como poder del cambio. México: Ediciones Castillo.

Rayek Romano E. (1995). Factores de la cultura organizacional burocrática que favorecen o limitan la implementación de la filosofía de calidad total en la administración pública federal mexicana. Tesis no publicada. Licenciatura en ciencias políticas y administración pública. Universidad Ibero Americana. México, D.F.

Rodríguez C.C. (1993). El nuevo escenario La cultura de calidad y productividad en las empresas. México: Alfabeto editores.

Sánchez Carrillo Yesica. (1999). La "Efectividad" de los Círculos de Calidad en una empresa. Santos, S. A. Tesis no publicada. Licenciatura en Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México. México D.F.

Thompson Philip. C. (1990). Círculos de Calidad Cómo hacer que funcionen. (3ª Edic.) Colombia: Printer Colombiana Ltda.

Townsend P.L. y Gebhardt J.E.(1994). Calidad en acción 93 lecciones sobre liderazgo participación y medición. España: Ediciones Piados Ibérica.

Valderrama Sánchez Beatriz. (1993). Modelos actuales de calidad total. Tesis no publicada. Licenciatura en Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México. México, D.F.

## ANEXOS

ANEXO 1; Guía didáctica del taller "Estrategia de Calidad Total en las Organizaciones".

ANEXO 2; Guía didáctica del taller "Planeando el cambio".

ANEXO 3; La estrategia para la implantación de Proyectos de Calidad y Mejora Continua del Ayuntamiento.

ANEXO 4; Guía didáctica del taller "Introducción a la Calidad".

ANEXO 5; Guía didáctica del taller "Técnicas de facilitación y trabajo en equipo".

ANEXO 6; Formato, "Plan de Acción".

ANEXO 7; Formato, "Seguimiento de planes de acción de los Círculos de Calidad".

ANEXO 8; Formato, "Seguimiento a parámetros de medición".

ANEXO 9; Formato "Lineamientos de la presentación final".

Anexo 1; Esquema a seguir para la instrucción del programa Estrategia de calidad total en las organizaciones.

### GUÍA DIDÁCTICA DEL TALLER ESTRATEGIA DE CALIDAD TOTAL EN LAS ORGANIZACIONES

Dirigido a: Personal directivo del Ayuntamiento

Duración: 16 hrs.

Fechas 23 y 24 de febrero del 2000

Primer día					
Hora	Tema	Objetivos	Técnicas Didácticas	Actividad	Material
9.00 a 10.00	Apertura Ejercicio de Presentación	Presentación de los participantes y rompimiento del Hielo	Presentación individual y rompimiento del hielo	Solicitar a los participantes que mencionen su nombre, puesto y el refrán mexicano que más les llame la atención y por qué	-Rotafolio, y plumones para escribir los dichos mexicanos en el rotafolio.
10.00 a 10.30	Prólogo	Que los participantes identifiquen el "pensar, ser y sentir" de las organizaciones como los aspectos claves de toda estrategia de calidad total y su importancia	Lectura dirigida	Explicar la importancia de la congruencia en las estrategias de calidad. Destacar la importancia del cliente, la mejora de procesos, el liderazgo y el desarrollo de las personas en las estrategias de calidad.	Prólogo integrado al manual de los participantes.
10.30 a 11.00	Receso	Café			
11.00 a 14.00	Génesis del concepto de calidad	Que los participantes reflexionen sobre la situación económica, política y de mercado en los últimos 60 años y su repercusión en las estrategias empresariales.	Trabajo en sub-grupos Exposición teórica sobre la génesis del concepto de calidad.	Se divide al grupo en subgrupos y a cada uno, se le pide que en 30 minutos describa de la década que les será indicada, las características políticas, sociales, tecnológicas y económicas a nivel internacional y nacional. Cada grupo deberá nombrar un emisor para exponer sus conclusiones	Mesas de trabajo, hojas de rotafolio y plumones. Acetatos génesis de concepto de calidad y entorno actual.
14.00 a 15.00	Receso	Comida			
15.00 a 17.00	Los Gurús de Calidad	Que los participantes conozcan los principales enfoques de los gurús de calidad y los puntos de coincidencia entre ellos: Deming, Juran, Crosby e Ishikawa.	Trabajo en sub grupos Exposición teórica	Se divide el grupo en subgrupos y a cada mesa se le pide que en 40 minutos y con fundamento en el resumen de las teorías que tienen en su manual, preparen un pequeño resumen para presentarlo al resto del grupo.	Mesas de trabajo, hojas de rotafolio y plumones. Acetatos; Similitudes entre los diferentes enfoques y Elementos importantes en una cultura de calidad
17.00 a 18.00	La estrategia de calidad.	Que los participantes identifiquen la estrategia de calidad como una estrategia para alcanzar la excelencia y ventaja competitiva.	Exposición teórica y participación grupal	Plantear cuestionamientos sobre: Las preguntas que siempre se hace la Dirección de una empresa. La estrategia empresarial. Dimensiones claves para formular una estrategia. La estrategia de calidad.	Acetatos

Anexo 1; Esquema a seguir para la instrucción del programa Estrategia de calidad total en las organizaciones.

GUÍA DIDÁCTICA DEL TALLER ESTRATEGIA DE CALIDAD TOTAL EN LAS ORGANIZACIONES

Dirigido a: Personal directivo del Ayuntamiento

Duración: 16 hrs.

Fechas 23 y 24 de febrero del 2000

Segundo día					
Hora	Tema	Objetivos	Técnicas Didácticas	Actividad	Material
9.00 a 11.30	La estrategia de calidad como una estrategia de cambio de cultura organizacional	Que los participantes identifiquen la estrategia de calidad como una estrategia de cambio de cultura organizacional.	Trabajo en subgrupos. Exposición teórica	Trabajo en subgrupos, comparando la cultura y valores de México (refranes) y la cultura de calidad. Se exponen los comentarios.  Exposición teórica: -Cultura organizacional. -El cambio planeado en las organizaciones. -Características del cambio. -Naturaleza del cambio. -El cambio hacia una cultura de calidad. -Factores que impulsan el cambio. -Factores que influyen de manera negativa en el cambio. -Características de éxito en los esfuerzos de cambio.	-Hojas de rotafolio "refranes".  -Rotafolio y plumones para escribir las conclusiones.  -Acetatos
11.00 11.30	Receso	Café			
11.30 a 14.00	Principales áreas de intervención en las estrategias de calidad: -Enfoque al cliente -Control y mejora continua en procesos productivos y administrativos. -Liderazgo y sistemas administrativos. -Participación del personal. -Herramientas.	Reforzar en los participantes los tres factores clave a considerar en las estrategias de calidad total. -El cliente, razón de ser de la organización y de quien depende su permanencia. -El Proceso, que al optimizarlo o simplificarlo nos da la opción a mejores resultados. -El liderazgo; el concepto, en las estrategias de calidad o procesos de cambio, características del líder. -La gente motor indiscutible de todo lo anterior. -Herramientas de análisis y trabajo en equipo.	Exposición teórica	Exposición teórica de los acetatos, propiciando participación activa de los participantes.	Acetatos
14.00 15.00	Receso	Comida			
15.00 a 16.30	Diagnóstico personal	Que los participantes individualmente identifiquen su estilo natural de liderazgo, mediante una herramienta de diagnóstico.	Se proporciona el cuestionario de auto diagnóstico a los participantes.	Los participantes cubren el cuestionario y se auto califican de acuerdo a instrucciones del facilitador	Cuestionario de auto diagnóstico de liderazgo
16.30 a 17.30	Misión de la organización	Que los participantes retomen la Misión de la organización, se identifiquen con ella y la hagan suya.	Trabajo en sub grupos	Se divide al grupo en subgrupos para que identifiquen el qué, el para qué y el cómo de la Misión de la Organización, y expongan los aspectos clave que se integran en su texto.	Acetato de la Misión de la Organización.
17.30 a 18.00	Cierre de la reunión	Confirmar el cumplimiento de objetivos y expectativas del curso. Dar respuesta a preguntas finales de los participantes. Evaluación de la reunión.	Favorecer la evaluación del programa y del aprendizaje a través de propiciar participación y preguntas directas.	Exposición de objetivos y expectativas, fomentando la participación y evaluación de los participantes.	Cuestionario de evaluación del programa.

Anexo 2; Esquema a seguir para la instrucción del programa, "Planeando el cambio".

GUIA DIDÁCTICA DEL TALLER PLANEANDO EL CAMBIO

Dirigido a: Personal directivo del Ayuntamiento

Duración 8 hrs.

Fecha: 25 del febrero del 2000

HORA	TEMA	OBJETIVOS	ACTIVIDAD	MATERIALES
9.00 9.30	Ejercicio de Presentación	Rompimiento del Hielo	Que los participantes mencionen, nombre, puesto, antigüedad y aquello que hacen otros que los motivan y aquello que hacen otros que los desmotivan.	Acetato de preguntas
9.30 10.00	Presentación de expectativas, objetivos y condiciones facilitadoras.	Confrontar objetivos v. s. expectativas y exposición de condiciones facilitadoras.	Que los participantes se reúnan en grupos para comentar sus expectativas, plasmarlas en hojas de rotafolio para exponerlas al resto del grupo. Presentación de objetivos. Acuerdo con el grupo de las condiciones que facilitarán el éxito de la sesión	Hojas de rotafolio, plumones de colores. Acetatos de los objetivos del programa.
10.00 10.45	Definición de Cambio	Concientizar al personal sobre las características del cambio y su definición.	Proyección de la película "Eso que llaman Cambio" y comentarios sobre la misma.	Película. "Eso que llaman cambio".
10.45 11.00	Café	Receso		
11.00 12.30	El Cambio en las Organizaciones	Que los participantes conozcan las principales variables que intervienen en el cambio organizacional, los factores que ayudan y los factores que obstaculizan.	Exposición Teórica del cambio planeado, del cambio en las organizaciones, realización de la gráfica del cambio con todos los involucrados, lectura de la naturaleza del cambio y las condiciones que facilitan el cambio.	Acetatos el Cambio Planeado el cambio en las organizaciones y de las gráficas del cambio. Material del participante.
12.00- 14.00	El Cambio Personal.	Que los participantes evalúen el impacto y repercusiones de las creencias, actitudes y esquemas de comportamiento personal en los procesos de cambio.	Exposición teórica del proceso percepción, actitudes, valores y comportamiento. Lectura actitud proactiva v.s. actitud reactiva y exposición teórica del mismo. Lectura del texto de Actitud Comprometida y comentarios de los participantes.	Acetatos y Material del Participante.
14.00 15.00	Comida	Receso Comida		
15.00 16.00	Círculos de Calidad	Dar a conocer la definición, características y sistema de funcionamiento de los Círculos de Calidad	Exposición teórica	Acetatos
16.00 17.45	Equipo, Características de los Equipos y Roles de los mismos.	Que los participantes identifiquen las características y roles que caracterizan al equipo de trabajo y definan las áreas de oportunidad a considerar para asegurar el éxito de su proceso de cambio.	Exposición teórica de la definición, características, proceso, roles funcionales y disfuncionales en los grupos. Diagnóstico grupal con fundamento en roles funcionales y disfuncionales e identificación de áreas de oportunidad.	Acetatos y hojas de trabajo para diagnóstico de grupo e identificación de áreas de oportunidad.
17.45 18.00	Evaluación y cierre de la reunión	Confrontación de expectativas, evaluación y cierre.	Evaluación de expectativas, evaluación y cierre.	Hojas de rotafolio con expectativas.

Anexo 3; Estrategia conceptualizada por el Comité Gerencial, para la implantación de Círculos de Calidad en el Ayuntamiento.

## **H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL**

### **LA ESTRATEGIA PARA LA IMPLANTACIÓN DE PROYECTOS DE CALIDAD Y MEJORA CONTINUA DEL AYUNTAMIENTO**

**AÑO 2000**



## **MARCO TEÓRICO**

## **ELEMENTOS Y PRINCIPIOS DE CALIDAD:**

- CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE**
- OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS**
- MEJORA CONTINUA**
- BIEN A LA PRIMERA**

## **CARACTERÍSTICAS Y PRINCIPIOS DEL CAMBIO:**

### **PARA EL ÉXITO EN EL CAMBIO PLANEADO SE REQUIERE:**

- Crear entusiasmo y sentido de urgencia.
- Definir objetivos claros.
- Establecer la responsabilidad personal de cada quien en base a la importancia de su contribución.
- Establecer trabajo en equipo, a través de funciones, niveles o áreas.
- Estimular innovación y creatividad v.s. hacer las cosas como siempre.
- Demostrar personal involucramiento con el proceso de cambio, a través del desarrollo del mismo.
- Asegurar mecanismos de retroalimentación y medición.
- Proporcionar símbolos, señales y recompensas.

## VALORES EN EL CAMBIO:

1. **ACTITUD POSITIVA,** Buscar siempre el como si, en lugar del por qué no. Ver los problemas como oportunidades de mejora.
2. **DISCIPLINA,** En la ejecución de nuestras actividades.
3. **RESPETO,** En el cumplimiento de compromisos, plazos, horarios y hacia los demás.
4. **CONGRUENCIA,** En el pensar, decir y hacer.
5. **FLEXIBILIDAD,** Para aceptar los puntos de vista ajenos.
6. **TOLERANCIA,** En la aceptación de diferencias individuales.
7. **EQUIDAD,** No permitir que nadie se quede sin nada.
8. **HONESTIDAD,** Para aceptar los errores.
9. **INTERDEPENDENCIA,** En lugar de dependencia o autosuficiencia
10. **AUTOESTIMA,** Para buscar en nosotros mismos, las oportunidades de crecimiento.

## **LA ESTRATEGIA Y SUS IMPLICACIONES:**

Para favorecer el éxito, satisfacción y resultados en la formación de Círculos de Calidad es necesario en términos generales.

- +Establecer un marco teórico.
- +Claridad en los objetivos y metas a cubrir.
- +Dar estructura.
- +Capacitación.
- +Apoyo.
- +Seguimiento.
- +Reconocimiento .

Sin embargo, lograr este objetivo en cuatro meses, requiere además; compromiso, seguimiento, apoyo y flexibilidad de los altos niveles de la Organización.

## **ÁREAS DE INTERVENCIÓN:**

- |                                     |                       |
|-------------------------------------|-----------------------|
| •DIRECCIÓN DE OFICIALIA MAYOR       | 1. Intendencia        |
| •DIRECCIÓN DE COMERCIO              | 2. Mercado Municipal  |
| •DIRECCIÓN DE AGUA POTABLE          | 3. Tomas y Fugas      |
| •DIRECCIÓN DE COMPRAS               | 4. Taller mecánico    |
| •DIRECCIÓN DE OBRAS PÚBLICAS        | 5. Bacheo             |
| •DIRECCIÓN DE SERVICIOS MUNICIPALES | 6. Panteón            |
|                                     | 7. Parques y Jardines |

## **DEFINICIÓN DE EXPECTATIVAS A CUBRIR**

## **OBJETIVOS Y METAS A LOGRAR:**

Implementar "Círculos de Calidad" en áreas clave de atención y servicio a la ciudadanía del H. Ayuntamiento Constitucional.

Trabajar en proyectos específicos y que permitan el análisis, optimización y documentación de los procesos establecidos por cada dirección de área.

Propiciar el trabajo en equipo y el logro de objetivos comunes.

Para favorecer ;

- **La satisfacción total de las demandas del ciudadano.**
- **Una ciudad con servicios de calidad**
- **Hacer del Municipio un lugar con calidad de vida**



## **PÓLITICA DE CALIDAD**

**Mejorar constantemente el servicio que el Ayuntamiento proporciona a los Ciudadanos, a través de;**

**Generar entusiasmo por la identificación de oportunidades de mejora y la eliminación de errores en nuestro trabajo, la aplicación cotidiana de los principios de calidad y la práctica del trabajo en equipo.**

## **ALCANCE DEL PROYECTO:**

La estrategia pretende al menos establecer proyectos de mejora en;

- Seis de las direcciones del H. Ayuntamiento.
- Siete departamentos de servicio y atención a la ciudadanía.

Trabajando en;

- Siete proyectos de mejora que involucran alrededor de 80 personas.

## **DEFINICIÓN DE LA ESTRUCTURA PARA LA MEJORA Y SUS ROLES**

## **EL EQUIPO GERENCIAL SU ROL Y ESQUEMA DE PARTICIPACIÓN:**

1. Asistir a la reunión del comité gerencial una vez a la quincena; para dar seguimiento a avances y apoyo o lineamientos ante problemas.
2. Dar seguimiento quincenal a los reportes de la Coordinadora de Calidad;
  - Parámetros de Medición
  - Planes de Acción
3. Asistir mínimo una vez al mes a las reuniones de los círculos de calidad.
4. Evaluación de los círculos de calidad, para otorgar los reconocimientos parciales, el 1° de Mayo y 1° de Julio.
5. Evaluar resultados y definir equipos y personas acreedoras a los reconocimientos finales en el mes de agosto.
6. Motivación y estímulo constante a los grupos.

## **LOS LÍDERES SU ROL Y RESPONSABILIDADES:**

1. Participa en todas las reuniones del círculo de calidad.
2. Propicia participación y homogeneidad en el grupo.
3. Interactúa como un miembro más del grupo.
4. Asume y cumple con tareas asignadas en las reuniones.
5. Genera sentido de urgencia.
6. Estimula y motiva al personal.
7. Da seguimiento a avances y compromisos.
8. Apoya en la estructura y presentación de avances.
9. Apoya al facilitador en la consecución de objetivos y evalúa su desempeño.
10. Se responsabiliza de los resultados de su equipo.

## **LA COORDINADORA DE CALIDAD SU ROL Y RESPONSABILIDADES**

1. Asegura la difusión de la estrategia
2. Coordina los eventos de capacitación
3. Da seguimiento a los avances de los círculos de calidad, con el apoyo de los coordinadores de área.
4. Asiste eventualmente a las reuniones de los círculos.
5. Reporta avances al comité gerencial.
6. Apoya y evalúa a facilitadores.
7. Coordina eventos para la entrega de reconocimientos.

## **LOS CÍRCULOS DE CALIDAD SU ROL Y CARACTERÍSTICAS:**

- GRUPOS PEQUEÑOS (de 10 a 15 participantes).
- DE PARTICIPACIÓN VOLUNTARIA ( en proyectos específicos).
- DE UNA MISMA ÁREA O DEPARTAMENTO.
- UNIDOS POR UNA MISMA FILOSOFÍA Y OBJETIVOS.
- QUE SE REUNEN ( una vez a la semana dos horas).
- PARTICIPAN ACTIVAMENTE Y EQUITATIVAMENTE.
- DESARROLLAN ACTIVIDADES PARA REALIZAR MEJORAS EN EL TRABAJO.
- UTILIZAN HERRAMIENTAS PARA LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS.
- PROCURAN CALIDAD EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD.
- SUS ACTIVIDADES SON CONTINUAS Y PERMANENTES.
- DESEAN (Mejorar la calidad del servicio al ciudadano, eficientar el desempeño de la Organización, su realización y desarrollo personal).

## **LOS FACILITADORES SU ROL Y CARACTERÍSTICAS:**

1. Establece fechas y horario de las reuniones, (dos horas a la semana).
2. Define agenda de las reuniones.
3. Facilita las reuniones del equipo.
4. Promueve participación, eficiencia y consecución de los objetivos.
5. Realiza minuta de la reunión, incluyendo los compromisos contraídos y la turna a los participantes, máximo al día siguiente de efectuada la misma.
6. Llena el formato "Parámetros de Medición", y lo turna semanalmente a la Coordinadora de Calidad.
7. Lleva seguimiento al plan de acción acordado para la realización del proyecto y lo turna semanalmente a la Coordinadora de Calidad.
8. Promueve, facilita y estimula el logro de los objetivos, el trabajo en equipo, la integración y el adecuado clima del grupo.



**IDENTIFICACIÓN DE HERRAMIENTAS PARA LA SOLUCIÓN DE  
PROBLEMAS**

## **FUENTES DE INFORMACIÓN:**

Principales áreas de oportunidad identificadas por el grupo o círculo de calidad.

## **HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS:**

- DIAGRAMAS DE FLUJO
- ESPINA DE PESCADO O DIAGRAMA DE ISHIKAWA
- PARETO
- HOJAS DE CHEQUEO
- LLUVIA DE IDEAS.
- OTROS

## PLANES DE ACCIÓN:

Cada círculo de calidad por área o departamento deberá elaborar el plan de acción de su proyecto de mejora e indicar en este:

- Nombre del plan o proyecto de mejora.
- Objetivo.
- Alcance.
- Nombre del coordinador de área.
- Nombre del facilitador responsable.
- Nombre de los participantes.
- Los mecanismos de donde se desprende o como se identificó la oportunidad de mejora.
- El desglose de las actividades a realizar, responsable, fecha de inicio, fecha de término, observaciones, así como, el espacio para la firma del responsable al cierre de cada actividad.
- Al calce del mismo se debe indicar; quien elabora el plan de acción, quien lo autoriza y quien firma su revisión y cierre una vez concluidas las actividades.

## **EJECUCIÓN DE PLANES DE ACCIÓN:**

- LOS GENERADORES DEL PROYECTO, DEBERÁN CUBRIR LA PRIMERA HOJA DEL PLAN DE ACCIÓN INDICANDO:
  - El nombre, objetivo y alcance del proyecto.
  - El nombre del coordinador, facilitador y participantes en el círculo de calidad
  - Las fuentes de información o mecanismos para la identificación de la oportunidad de mejora.
  
- EL CIRCULO DE CALIDAD DEBERÁ CUBRIR LA SEGUNDA HOJA Y EN CONJUNTO DEFINIR:
  - La secuencia de actividades a realizar para el logro del objetivo planteado.
  - Cuándo y quienes deberán realizar éstas, para concluir exitosamente y en tiempo el cierre del proyecto.
  - El facilitador deberá llenar el formato y firmar en el espacio de elaboró.
  - El comité gerencial deberá revisar el desglose de actividades y el director del área correspondiente, firmar en el espacio de autorizó
  - El coordinador de área deberá firmar la revisión y cierre de actividades.

## **EVALUACIÓN DE PLANES DE ACCIÓN:**

- EN LA ELABORACIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN:
  - Limpieza y presentación.
- PARA SU AUTORIZACIÓN:
  - Que el desglose de actividades y su secuencia sea el adecuado.
  - Que las actividades a realizar cubran el objetivo y alcance propuestos.
  - Que las actividades plantadas sean realizables en cuatro meses.
  - Entregar el proyecto terminado, el siete de abril.
- PARA SU ACEPTACIÓN Y PARTICIPACIÓN EN EL CONCURSO:
  - Entrega del proyecto o plan de acción concluido y firmada su revisión y cierre el 31 de julio.
  - Entrega de información *por escrito* que incluya el desarrollo y resultados del proyecto el 15 de agosto.
  - Claridad y calidad en la exposición pública del proyecto y sus resultados del 20 AL 30 de agosto (Fecha por confirmar).
- PARA SER ACREEDOR A LOS RECONOCIMIENTOS
  - Haber participado activamente en el círculo de calidad.

## **DEFINICIÓN DE ESQUEMAS DE SEGUIMIENTO**

## **SELECCIÓN DE PARÁMETROS DE MEDICIÓN**

1. Asistencia a las reuniones.	20%
2. Puntualidad en las reuniones.	10%
3. Participación.	10%
4. Realización en tiempo y con buena presentación de las tareas asignadas.	40%
5. Compromiso y entusiasmo hacia el proyecto.	10%
6. Estimulo, apoyo y motivación hacia otros.	10%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>



## **MECANISMOS DE SEGUIMIENTO A AVANCES:**

- Revisión de avances por el Comité Gerencial cada quince días.
- Evaluación del comportamiento del grupo en cada reunión a través de los "PARAMETROS DE MEDICIÓN".
- Evaluación de avances del "PLAN DE ACCIÓN" establecido para cada proyecto.
- Participación de los coordinadores de área en todas las reuniones de los círculos de calidad.
- Asistencia mensual de los directores a las reuniones de los círculos de calidad.
- Asistencia eventual de la coordinadora de calidad a las reuniones de los círculos.

## **EVALUACIÓN DE RESULTADOS:**

1. Seguimiento al cumplimiento en fechas del "Plan de Acción" (tarea).	<b>40%</b>
2. Seguimiento a "Parámetros de Medición" (trabajo en equipo).	<b>30%</b>
3. Calidad y oportunidad en el cierre y la presentación del proyecto.	<b>20%</b>
4. Impacto del proyecto en el cumplimiento de la Misión del Ayuntamiento.	<b>10%</b>
<b>TOTAL:</b>	<b>100%</b>

## **SOORTE CONTINUO A FACILITADORES:**

- Se realiza un taller de formación de facilitadores.
- Se brindan las herramientas necesarias de acuerdo a las características y fase de los proyectos.
- Se asiste a las reuniones de los círculos de calidad con el fin de identificar obstáculos y resolverlos.
- Se mantiene contacto y soporte continuo a las necesidades de los facilitadores.

## **DEFINICIÓN DE ESQUEMAS DE MANTENIMIENTO**

## **DIFUSIÓN CONTINUA:**

**Se solicitará al Presidente Municipal, su autorización para que Comunicación Social realice una campaña de difusión.**

Esta debe incluir en primera instancia:

- Objetivos y metas del Proyecto
- Áreas de intervención
- Definición de la estructura y sus roles
- Selección de parámetros de medición
- Definición de esquemas de reconocimiento

Posteriormente realizar difusión bimestral de:

- Evaluación de resultados
- Compromiso y consistencia de los círculos de calidad
- Reconocimientos otorgados por el Presidente Municipal al cierre del proyecto.

## **DEFINICIÓN DE ESQUEMAS DE RECONOCIMIENTO:**

- **PREMIOS PARA TODOS LOS PARTICIPANTES:**  
Una camiseta y un pin o similar.
- **PREMIOS POR ETAPAS:**  
Diploma de "Participación entusiasta" el 1° de mayo y el 1° de julio al círculo de calidad con mejores resultados.
- **PREMIOS AL CIERRE DEL PROYECTO POR EQUIPO Y PARTICIPANTES :**

Primer Lugar	-Obsequio representativo para todo el equipo y dos viajes para los mejores participantes.
Segundo Lugar	-Obsequio representativo para todo el equipo y un viaje para el mejor participante.
Tercer Lugar	-Obsequio representativo.
- **FACILITADORES:** Un viaje para el mejor facilitador.

## **COMPROMISO Y CONSISTENCIA**

NUESTRA OPCIÓN PARA EL ÉXITO

Anexo 4; Esquema a seguir para la instrucción del programa, "Introducción a la calidad".

### GUÍA DIDÁCTICA DEL TALLER "INTRODUCCIÓN A LA CALIDAD"

Dirigido a: Personal operativo del Ayuntamiento

Duración: 8 hrs.

Fechas 10, 11, 12 y 13 de marzo del 2000

Hora	Tema	Objetivos	Técnicas Didácticas	Actividad	Material
9:00 a 9:30	Ejercicio de Presentación	Rompimiento del Hielo	Presentación Individual	Presentación individual mediante el nombre, puesto, antigüedad, principales defectos y cualidades	-Gafetes
9:30 a 11:00	Identificación de ejemplos y consecuencias de la mala calidad.	Concientizar sobre los efectos o repercusiones de un producto o servicio de mala calidad.	Reflexión dirigida sobre, <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Pérdida de tiempo</li> <li>■ Costos adicionales</li> <li>■ Pérdida de Cliente o de credibilidad</li> <li>■ Imagen de quién da el servicio</li> <li>■ Retención más de lo malo que de lo bueno</li> <li>■ Con qué frecuencia sucede esto en los servicios o productos que ofrecemos</li> <li>■ Esta actitud tendrá algún costo interno o externo</li> <li>■ Afectará a México</li> </ul>	-Preguntas; ¿Alguien tiene algún ejemplo de productos o servicios adquiridos en los últimos días que no fueron de la calidad que les ofrecieron?  ¿En que les afecto?	Rotafoleio Hojas de rotafoleio Plumones
11:00 a 11:30	Receso	Café			
11:30 a 12:30	Causas de la mala Calidad ¿Por qué somos así?	Reflexionar sobre bases culturales, sociales o actitudinales que nos llevan a la mala Calidad	Dinámica Grupal para identificar causas	- En grupos de cinco personas identificar causas o razones de la mala Calidad en México. - Se nombra a un representante que comente las conclusiones.	- Rotafoleio - Hojas de rotafoleio - Plumones
12:30 a 14:00	Concientización de la Necesidad de Cambio	Generar conciencia de la necesidad del cambio y el querer cambiar	Dinámica Vivencial	Ejercicio, "parados sobre un pie" Preguntas; ¿ Necesitaremos cambiar ? ¿ Que necesitamos para cambiar ?	-Acetatos: Poder, Deber, Querer -Espiral neurótica
14:00 a 15:00	Receso	Comida			
15:00 a 16:00	Qué necesitamos para Cambiar	Dar a conocer los conceptos básicos en los que se fundamentará nuestra nueva actitud, Definiciones de; <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad</li> <li>• Cliente</li> <li>• Costos de No Calidad</li> <li>• Costos de Calidad</li> <li>• Fundamentos de calidad</li> </ul>	Reflexión Grupal  Exposición Teórica de las definiciones.	Pregunta, ¿Cuál de estas dos plumas es de más Calidad ?	-2 plumas Acetatos; -Fundamentos de Calidad -Definición de Cliente Ext. e Int. -Prevención y s Corrección -Cero defectos -Mejora continua
16:00 a 17:00	Trabajo en Equipo	Sensibilizar a los participantes sobre el adecuado funcionamiento de un equipo de trabajo.	Exposición teórica, sobre el concepto, características y adecuado funcionamiento de un verdadero equipo de trabajo.	Exposición teórica y participación grupal en base a cuestionamientos específicos.	Acetatos
17:00 a 17:45	Compromiso	Generar un compromiso grupal.	Dinámica Grupal	En grupos de 5 personas plasmar por escrito nuestro " Compromiso ", para servir adecuadamente a nuestros Clientes.	-Rotafoleio -Hojas de rotafoleio
17:45 a 18:00	Evaluación y cierre	Evaluar en forma breve el contenido de la reunión	Solicitud de un adjetivo para calificar el taller.	Mención del adjetivo	



Anexo 5; Esquema a seguir para la instrucción del programa, "Técnicas de facilitación y trabajo en equipo".

GUÍA DIDÁCTICA DEL TALLER TÉCNICAS DE FACILITACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO

Dirigido a: Personal seleccionado como facilitador de C de C.

Duración: 16 hrs.

Fechas 23 y 24 de marzo del 2000

Primer día					
Hora	Tema	Objetivos	Técnicas Didácticas	Actividad	Material
9.00 a 11.00	Apertura Ejercicio de Presentación	Presentación de los participantes y rompimiento del Hielo. Levantamiento de expectativas y presentación de objetivos	-Presentación individual y rompimiento del hielo. -Confrontación de expectativas v.s. objetivos.	Solicitar a los participantes elaboren su escudo de armas y lo expliquen al resto del grupo, indicando también su nombre y puesto dentro de la institución. Presenten sus expectativas personales.	-Rotafolio y plumones para todos los participantes.
11.00 a 11.30	Receso	Café			
10.30 a 11.30	El cambio en las organizaciones: -Definición de cambio. -Tipos de cambio. -El por qué del cambio. -Aspectos históricos del concepto de calidad.	Dar a conocer a los participantes los principios del cambio	Discusión de grupo y Exposición teórica	Proyección de la película "Eso que llaman cambio", y discusión grupal. Exposición teórica.	-Proyector de películas -Película, "eso que llaman cambio". -Acetatos.
11.30 a 12.00	Aspectos históricos del concepto de calidad.	Dar a conocer a los participantes, los antecedentes del concepto de calidad y como surgen el concepto y metodología de los círculos de calidad.	Exposición teórica	Exposición teórica	Acetatos
12.00 a 14.00	Principales supuestos de la condición humana en el trabajo.	Dar a conocer a los participantes los principales supuestos de la condición humana en el trabajo: -Teoría X -Teoría Y -Teoría Z Estilo tradicional v.s. estilo participativo. Normas y valores en transformación.	Discusión grupal y exposición teórica	Se divide al grupo en dos subgrupos y se les solicita a los participantes, analicen y discutan sobre los diferentes planteamientos que contiene el manual del participante sobre la condición humana en el trabajo y presenten sus conclusiones, como cierre del programa se aclaran dudas con la exposición teórica.	-Manual de los participantes -Acetatos
14.00 a 15.00	Receso	Comida			
15.00 a 17.30	Círculos de Calidad: -Definición -Características -Metodología -Beneficios	Dar a conocer la definición, características, sistema de funcionamiento, estímulo, motivación y evaluación de resultados en la Implantación de Círculos de Calidad.	Exposición teórica propiciando participación activa de los participantes.	Exposición teórica	Acetatos
17.30 a 18.00	Cierre del primer día	Retomar principales aprendizajes del día, planteamiento y resolución de dudas o inquietudes.	Reforzamiento del aprendizaje	Cuestionamientos precisos y participación abierta	Ninguno

Anexo 5; Esquema a seguir para la instrucción del programa, "Técnicas de facilitación y trabajo en equipo".

## GUÍA DIDÁCTICA DEL TALLER TÉCNICAS DE FACILITACIÓN Y TRABAJO DE EQUIPO

Dirigido a: Personal seleccionado como facilitador de C de C.

Duración: 16 hrs.

Fechas 23 y 24 de marzo del 2000

Segundo día					
Hora	Tema	Objetivos	Técnicas Didácticas	Actividad	Material
9.00 a 11.30	Trabajo en equipo: -Definiciones. -Características. -Orientación y proceso socio-afectivo.	Sensibilizar a los participantes sobre el concepto, características, proceso y adecuado funcionamiento e interacción en los equipos de trabajo.	Exposición teórica propiciando participación activa de los participantes	Exposición teórica	-Acetatos
11.00 a 11.30	Receso	Café			
11.30 a 14.00	El facilitador: -Su rol. -Metas. -Funciones. -Habilidades. -Características el facilitador.	Sensibilizar a los participantes del rol, metas y funciones que espera la institución de su participación como facilitador de los círculos de calidad.	Exposición teórica propiciando participación activa de los participantes	Exposición teórica	Acetatos
14.00 a 15.00	Receso	Comida			
15.00 a 17.00	Herramientas básicas de solución de problemas: -Lluvia de ideas. -Selección de problemas -Diagrama de causa-efecto -Recopilación de datos -Diagrama de Pareto -Gráficas y histogramas -Presentación ante la gerencia	Ejemplificar las características y usos de las diferentes herramientas de análisis y solución de problemas.	Ejercicio grupal	Facilitación y seguimiento al problema de "Puntualidad y asistencia del personal secretarial", como planteamiento para ejercitar las herramientas teóricas a revisar.	-Manual del participante.  -Ejercicio, Puntualidad y asistencia del personal secretarial".
16.30 a 17.45	Presentación de la estrategia de los círculos de calidad del ayuntamiento.	Dar a conocer la estrategia planteada por el equipo directivo sus características y mecanismos de participación.	Exposición teórica	Exposición teórica	Acetatos de la estrategia.
17.45 a 18.00	Cierre	Evaluación del cumplimiento de objetivos y evaluación del programa	Confrontación de expectativas, evaluación y cierre.	Evaluación del programa	- Acetatos de objetivos. Cuestionario de evaluación del programa

Anexo 6;

Formato en el que los Círculos de Calidad deberán describir su proyecto de calidad o mejora para su autorización.

### PLAN DE ACCIÓN

#### Sección 1

FECHA: \_\_\_\_\_  
DIRECCIÓN DE: \_\_\_\_\_  
ÁREA: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL PLAN: \_\_\_\_\_

OBJETIVO: \_\_\_\_\_

ALCANCE: \_\_\_\_\_

COORDINADOR:  
FACILITADOR: \_\_\_\_\_

PARTICIPANTES:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### Sección 2

Mecanismo de identificación de la oportunidad de mejora o fuente de información:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### Sección 3

Desglose de actividades para asegurar el logro del objetivo

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA TÉRMINO	OBSERVACIONES	CIERRE

ELABORÓ: \_\_\_\_\_ AUTORIZÓ: \_\_\_\_\_ FIRMA DE REVISIÓN Y CIERRE: \_\_\_\_\_





Anexo 9;

Lineamientos que se entregan a los facilitadores de cada uno de los Círculos de Calidad, para orientar su participación en la presentación final.

H. Ayuntamiento 1998-2000	Dirección de Gobernación Coordinación de Calidad y Capacitación
At'n. Facilitadores de Círculos de Calidad	Fecha: 29 de Junio del 2000

#### LINEAMIENTOS DE LA PRESENTACIÓN FINAL

A través de esta información, queremos brindarles una guía de apoyo en la presentación final de los logros obtenidos en su Círculo de Calidad, la cuál se realizará el día 31 de agosto del 2000 a las 10.00 hrs. en el Auditorio del Municipio, contando con la presencia del Presidente Municipal, familiares y ciudadanos en general.

#### FORMATO DE PRESENTACIÓN

- Asistencia de todos los integrantes del Círculo de Calidad
- La presentación deberá ser realizada por 2 integrantes del mismo
- La presentación de su Círculo de Calidad deberá tener una duración de diez minutos como máximo
- El orden de la presentación de los Círculos de Calidad, será por sorteo y se definirá el día 15 de agosto en una reunión de los facilitadores
- Durante la presentación deberán exponer
  1. El nombre del Círculo de Calidad que representan.
  2. El nombre del Área, Coordinación y Dirección.
  3. El nombre de los integrantes del Círculo, incluyendo el facilitador.
  4. El nombre de su Proyecto de Mejora
  5. Breve descripción del objetivo, alcance del proyecto y principales actividades realizadas.
  6. Logros significativos.

Nota:

Los integrantes de los Círculos decidirán quienes serán las dos personas que harán la presentación de los logros de sus proyectos.

Sin más por el momento, quedo de usted;

ATENTAMENTE

Coordinador de Calidad y Capacitación