



20

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN

**"CALIDAD DE LAS ORGANIZACIONES PUBLICAS Y
PRIVADAS. PROPUESTA DE UN METODO DE CALIDAD
PARA INVOLUCRAR AL PERSONAL DE UNA EMPRESA
DE AUTOTRANSPORTE EN EL ISO 9002"**

TRABAJO DE SEMINARIO
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
GLORIA ELENA CASTRO RAMIREZ

ASESORA: L.A.E. CELIA RODRIGUEZ CHAVEZ

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

CUAUTITLAN IZCALLI, ESTADO DE MEXICO

2002



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.

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



ESTADO NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

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



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

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

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

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

"Calidad de las Organizaciones Públicas y Privadas.

Propuesta de un método de calidad para involucrar
al personal de una empresa de autotransporte en
el ISO 9002".

que presenta la pasante: Gloria Elena Castro Ramírez

con número de cuenta: 09752551-2 para obtener el título de
Licenciada en Administración

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

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 13 de Marzo de 2002

MODULO

PROFESOR

FIRMA

I

LAE Celia Rodríguez Chávez

II

LAE Jesús Alberto Viveros Pérez

III

Ing. Juan Rafael Garibay Bermúdez

A Dios:

Gracias a ti hoy estoy aquí, gracias por mi familia, por el amor, la amistad y por todo lo que tengo y lo que soy.

A mis padres:

No tengo palabras para agradecer la oportunidad y el apoyo que me brindaron para alcanzar una de mis más grandes metas; gracias por confiar en mí y por estar siempre conmigo.

Sandy y Carlos:

Gracias por su comprensión y cariño, gracias también por haberme ayudado siempre.

Gus:

Por todo el apoyo que me diste, porque siempre estuviste conmigo, por haberme escuchado, por acompañarme siempre... por todo esto y más ... muchas gracias.

Fam. Garza Arellano:

Les agradezco el cariño y el apoyo que me han brindado todo este tiempo.

Prof. Celia Rodríguez:

A usted que me alentó y me apoyó desde el inicio de este periodo; gracias por estar ahí siempre que necesité un consejo, gracias por su enseñanza y por compartir sus experiencias y conocimientos. Gracias por ser mi maestra y por ser una excelente persona.

APHSA:

Gracias por darme la oportunidad de aprender y por apoyarme en esta nueva etapa.

Gracias por todo.... y esto es también de ustedes.



ÍNDICE

Introducción	IV
Protocolo	VII
Título	VII
Planteamiento del problema	VII
Objetivo general	VIII
Objetivos particulares	VIII
Justificación	IX
Hipótesis	IX
Preguntas de investigación	X

CAPÍTULO I ADMINISTRACIÓN

Definición de Administración	1
Concepto de Administración	1
Importancia de la Administración	3
Objetivos de la Administración	4
Principios Administrativos	6
El Proceso Administrativo	8
El Proceso Administrativo de Reyes Ponce	11
Áreas Funcionales de la Organización (empresa)	14
Actividades del Departamento de Recursos Humanos	16
Métodos que contribuyen a la participación de los empleados	19

CAPÍTULO II LA CALIDAD

Concepto de Calidad	21
Dimensiones de la Calidad	24
Aportaciones de W. Edward Deming	25
Aportaciones de Juran	31
Aportaciones de Kaoru Ishikawa	33
Aportaciones de A.V. Feigenbaum	37
Aportaciones de Philip B. Crosby	38



Métodos de Calidad	39
Control de Calidad	39
Calidad personal	42
Círculos de Calidad	48

CAPÍTULO III CÍRCULOS DE CALIDAD

Antecedentes de los Círculos de Calidad	49
Concepto de Círculos de Calidad	50
Objetivos de los Círculos de Calidad	52
Características de los Círculos de Calidad	53
Principios de los Círculos de Calidad	54
Condiciones de los Círculos de Calidad	55
Actividades de los Círculos de Calidad	57
Organización de los Círculos de Calidad	59
Funcionamiento y Metodología de trabajo de los Círculos de Calidad	62
Beneficios de los Círculos de Calidad	64
Consideraciones para implementar los Círculos de Calidad	65
Cómo iniciar las actividades de los Círculos de Calidad	67
Evaluación de las actividades de los Círculos de Calidad	68

CAPÍTULO VI ISO 9000

La creación de la Organización Internacional de Estandarización	69
La familia de la Norma ISO 9000	71
La Normatividad en México	74
Objeto y campo de aplicación de la Norma ISO 9000	75
Premisas fundamentales de ISO 9000	77
ISO 9000 Versión 2000	79
Principios de la Administración de la Calidad	81

CAPÍTULO V CASO PRÁCTICO

Antecedentes históricos de AHSA	85
Presentación de los resultados del cuestionario	91



Diagnóstico	111
Propuesta	117
Conclusiones	131
Anexos	140
Bibliografía	146



INTRODUCCIÓN

A partir de la década de los 90, en nuestro país han tenido mayor auge los aspectos relacionados con la calidad. Las exigencias de los clientes, de los mercados y de las mismas organizaciones, han llevado a las empresas a desarrollar programas de calidad y a adecuarse a normas y lineamientos; las más empleadas son las normas ISO 9000 que están enfocadas a la calidad de los procesos y los productos. Los requisitos que esta norma establece están contemplados en los que se conoce como Sistema de Calidad: es la interrelación que existe entre el personal, sus funciones, los procesos y los recursos financieros para ofrecer un producto o servicio con calidad.

Uno de los elementos importantes para implantar la calidad en las organizaciones es la participación de sus miembros y el grado de compromiso que tengan.

Este trabajo tiene como objetivo presentar una propuesta de un método de calidad para involucrar al personal de una empresa dedicada al autotransporte en el modelo de calidad ISO 9000 (específicamente en ISO 9002 que es el que le corresponde por su actividad). Para ello fue necesario realizar una investigación de los temas que se relacionan con este tema y es lo que se presenta en cada uno de los capítulos siguientes.



El primero contiene los conceptos básicos de la administración como son su importancia, sus objetivos, los principios administrativos, el proceso administrativo, etc. y también se manifiesta la importancia del factor humano en las organizaciones y los métodos que contribuyen a la participación de los empleados, como se mencionó anteriormente.

En el segundo capítulo se abarcan temas relacionados con la calidad; es en esta parte donde se presenta en forma general una serie de elementos necesarios para comprender el concepto de calidad y se mencionan algunos métodos de calidad.

El tercer capítulo está destinado a exponer los conceptos y elementos que conforman la práctica de los Círculos de Calidad. Es necesario mencionar que este capítulo es de gran importancia para este trabajo ya que a partir de la información que se obtuvo, fue como se realizó la propuesta que se presenta en el capítulo V. El capítulo III es una compilación de los temas que se consideraron los más representativos para realizar una propuesta adecuada y completa de acuerdo a las necesidades de la empresa Autotransportes Hermanos S.A. de C.V. que es la organización en la que se basa el caso práctico.

El cuarto capítulo menciona la creación de la Organización Internacional de Estandarización, la organización ISO, la normatividad en México, el campo de aplicación de las Normas ISO 9000, los principios de la Administración de la



calidad, etc. Este capítulo tiene como propósito proporcionar los temas básicos acerca de la Norma ISO 9000.

El caso práctico presentado en el capítulo V, está basado en la empresa Autotransportes Hermanos S.A. de C.V. (que se abreviará como AHSA a lo largo del presente trabajo). Para el desarrollo de la propuesta se empleó la observación y los resultados que se obtuvieron con la aplicación de un cuestionario destinado a conocer la situación actual de la organización y las necesidades de su personal en lo que se refiere al trabajo en equipo.

La propuesta está basada en el desarrollo de Círculos de Calidad y se mencionan todos los elementos y consideraciones que deben ser tomados en cuenta, aplicados a la forma de trabajo de AHSA y las necesidades de sus procesos y su situación actual.



PROTOCOLO

- **Título**

"Propuesta de un método de calidad para involucrar al personal de una empresa de autotransporte en el ISO 9002".

- **Planteamiento del problema**

La empresa Autotransportes Hermanos S.A. de C.V. se enfrenta con problemas relacionados con el factor humano que le impiden realizar eficientemente sus actividades y lograr que el trabajo se lleve a cabo con mayor calidad.

El personal no se compromete y no se involucra en el logro de los objetivos organizacionales. La falta de trabajo en equipo es la causante de que los proyectos no se realicen en el tiempo y condiciones estimadas, resaltando en la mayoría de las veces el individualismo y la apatía.

A pesar de que se promueve la participación y se exhorta a las personas a expresar sus ideas y sugerencias, no se ha logrado que cada uno de los miembros de la organización realice siempre su mejor esfuerzo en beneficio de su área de trabajo; el personal está acostumbrado a que siempre se le supervisen sus actividades, de lo contrario no concluirá y no entregará



resultados en la fecha establecida, y más aún no los presentará si no se le piden.

Su falta de iniciativa ocasiona que la confianza y delegación de tareas sea limitada y como consecuencia sus contribuciones para mejorar el trabajo son mínimas o casi nulas.

Todo esto representa el mayor problema al que se enfrenta internamente la empresa para poder alcanzar la eficiencia de su Sistema de Calidad y de las actividades que contribuyen con la mejora de los procesos de trabajo.

- **Objetivo general**

Proponer un método para lograr el involucramiento, compromiso y participación del personal a través del trabajo en equipo y con ello crear un clima laboral favorable para el logro de los objetivos individuales y organizacionales y la eficiencia del ISO 9002.

- **Objetivos particulares**

- Crear equipos de trabajo que contribuyan a la mejora de las actividades de la calidad de AHSA a través de la aportación de ideas, la comunicación y con ello solucionar problemas relativos al área de trabajo de sus miembros.
- Lograr la interrelación del personal de las distintas áreas, fomentando el sentimiento de pertenencia y compañerismo entre los miembros de la organización y eliminando el individualismo y la apatía.



- Reducir el grado de supervisión entre los integrantes de la organización.

- **Justificación**

La mayor necesidad que tiene la empresa actualmente es lograr la participación y compromiso del personal para alcanzar la efectividad y eficiencia de su Sistema de Calidad, el cual no puede ser mantenido sólo con el esfuerzo de un grupo reducido de personas. Es necesario distribuir y compartir las responsabilidades entre todos los que conforman la organización y lograr que se involucren activamente a través del trabajo en equipo y la libre participación para aportar ideas y crear un sentimiento de pertenencia a la organización, y con ello satisfacer el principio de Involucración del personal: "En todos los niveles, la esencia de la organización son las personas y su más completa involucración las conduce a poner sus habilidades en beneficio de ellas mismas y de la organización".¹

- **Hipótesis**

Si se lleva a cabo un método de calidad que fomente la participación, la aportación de ideas y alternativas del personal con un enfoque de mejora continua y apoyo recíproco en el que se trabaje en equipo, asumiendo responsabilidades y creando un ambiente de cooperación y compromiso se conseguirá un mayor grado de involucramiento por parte del personal en el ISO 9002.

¹ Esponda Alfredo. *Hacia una Calidad más Robusta con ISO 9000:2000*, 1ª. Edición. Editorial Panorama, México D.F. 2001. p- 46.



- **Preguntas de investigación**

- ¿Cómo lograr que el personal se involucre, se comprometa, participe activamente y aporte ideas que contribuyan a mejorar las actividades relacionadas con la calidad y el ISO 9002 de la organización?.
- ¿Cómo inducirles a trabajar en equipo y que requieran de poca o ninguna supervisión?.
- ¿Qué elementos son necesarios para el adecuado desarrollo de equipos de trabajo?.
- ¿Qué actividades realizarán los miembros de los equipos de trabajo (círculos de calidad)?.
- ¿De qué forma deberán participar cada uno de los miembros de la organización (Dirección, Gerencias, personal en general) en la implantación de los equipos de trabajo (círculos de calidad)?.



CAPITULO I

ADMINISTRACIÓN

Definición de Administración

La definición se refiere al origen etimológico de la palabra; según Reyes Ponce, la palabra Administración se forma de dos prefijos, “ad”, que significa “hacia” y “ministriato”; esta última proviene de ‘minister’ (que a su vez se divide en “minus” = comparativo de inferioridad y “ter” = término de comparación).

“Minister”, significa subordinación u obediencia, el que realiza una función bajo el mando de otro, el que presta un servicio a otro. De este significado podemos decir que *servicio* y *subordinación* son dos elementos principales en la definición de Administración.

En conclusión, la palabra Administración etimológicamente significa la realización de una función que se desarrolla bajo el mando de otro.

Concepto de Administración

Existen tantos conceptos de Administración como autores; a continuación se presentan algunos de ellos, que se considera que reúnen elementos indispensables para formar un concepto concreto y completo.



“Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”.

José Antonio Fernández Arena.

“La dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes”.

Koontz y O'Donnell.

“Administrar es conducir a la empresa hacia su objetivo, tratando de sacar el mejor provecho de todos los recursos de que se dispone. Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar, y controlar”.

Henry Fayol.

“Una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular”.

Peterson y Plowman.

“La Administración es la actividad por la cual se obtienen determinados resultados a través del esfuerzo y la cooperación de otros”.

American Management Association (AMA).

“Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de coordinar un organismo social”.

Agustín Reyes Ponce.



Como podemos observar, estos conceptos coinciden en general en los siguientes elementos:

- Alcanzar objetivos.
- Colaboración del elemento humano.
- Coordinación de recursos.
- Dirigir a un grupo de personas.
- Aspecto social.

En base a lo anterior, se presenta un concepto propio: Administración es la ciencia social que busca el logro de los objetivos de un organismo social, coordinando sistemáticamente el esfuerzo humano y los recursos, a través de una estructura organizacional adecuada.

Importancia de la Administración

La importancia de la Administración radica principalmente en la coordinación de grupos sociales y obtención de resultados a través de la determinación de objetivos. Como ciencia social el punto de partida de la Administración es el ser humano y su convivencia con otras personas y con el medio que lo rodea.

El hombre por naturaleza tiende a reunirse en grupos a través de la coordinación de esfuerzos para el logro de objetivos comunes.

A continuación se mencionan algunos puntos que muestran más ampliamente esta importancia:¹

¹ Reyes Ponce Agustín, *Administración Moderna*, 1ª. Edición, Editorial Limusa, México D.F. 2000 pp. 16-17.



1. Siempre que exista un organismo social se dará la Administración, y será más necesaria si éste es complejo.
2. Los elementos materiales, técnicos, financieros y humanos se concretizarán a través de una buena Administración, lo que lleva al éxito de un organismo social.
3. Las grandes empresas, por su complejidad y magnitud, necesitan de la Administración técnica y científica.
4. Para que las empresas pequeñas y medianas logren competir con las grandes, deben obtener una mejor coordinación de sus elementos (maquinaria, mercado, mano de obra, etc.) a través del mejoramiento de su Administración.
5. La elevación de la productividad depende de la adecuada Administración de la empresa.
6. Uno de los principales requisitos para el desarrollo de los países, es mejorar la calidad de su Administración, porque para crear la capitalización y desarrollo de sus empleados, es indispensable la más eficiente técnica de coordinación de sus elementos.

Objetivos de la Administración

Retomando el concepto de Administración de José Antonio Fernández Arenas, a continuación se presentan los objetivos institucionales que persigue la Administración como ciencia social:



- **Objetivo de Servicio:** Se refiere a la satisfacción de las necesidades de los consumidores, ofreciéndoles productos o servicios que cumplan con ciertas especificaciones.

- Consumidores
- Usuarios

Los departamentos dentro de una empresa que satisfacen este objetivo son:

- a) Compras
- b) Almacén
- c) Investigación de Mercados
- d) Publicidad

- **Objetivo Social:** Proteger los intereses personales y sociales de los empleados de la organización, de las autoridades (Gobierno) y de la comunidad creando relaciones públicas adecuadas.

- Autoridades
- Comunidad
- Empleados

Los departamentos dentro de una empresa que satisfacen este objetivo son:

- a) Relaciones Públicas
- b) Recursos Humanos
- c) Departamento Jurídico

- **Objetivo Económico:** Proteger los intereses económicos de los accionistas e inversionistas de la organización mediante la obtención de utilidades.



- Accionistas
- Inversionistas

Los departamentos dentro de una empresa que satisfacen este objetivo son:

- a) Finanzas
- b) Contabilidad

Principios Administrativos

Una de las aportaciones más importantes que Taylor y Henry Fayol dejaron a la Administración son los principios administrativos que se mencionan a continuación:²

Principios Administrativos de Taylor:

1. Tiempos y movimientos del trabajo: Dividir las tareas, trabajos o procesos en sus elementos más importantes con la ayuda de un reloj para obtener métodos ideales de trabajo y disminuir los tiempos lentos e inútiles.
2. Selección de Obreros: Seleccionar y preparar al personal, asignándole tareas de acuerdo a sus habilidades y potencial de aprendizaje.

² Hernández y Rodríguez Sergio, *Fundamentos de Administración*, 1ª. Edición, Editorial Mc Graw Hill, México D.F. 1980 pp. 113-131



3. Colaboración de la Administración: Administrar adecuadamente el trabajo a través de la colaboración entre la administración (Dirección) y los obreros (evitar el individualismo).
4. Responsabilidad compartida: Separación del pensamiento de la acción; distribuir las responsabilidades de los trabajadores y de la Dirección, esta última realiza la planeación y los obreros se encargan de la parte operativa.

Principios Administrativos de Henry Fayol:

1. División del trabajo: Especialización de las tareas; producir más y mejor con el mismo esfuerzo.
2. Autoridad y Responsabilidad: La autoridad es el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer; la responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad.
3. Disciplina: Respeto a los acuerdos establecidos entre la empresa y su personal.
4. Unidad de mando: Un empleado no debe recibir órdenes de más de un jefe.
5. Unidad de Dirección: Un sólo jefe y un sólo programa para un conjunto de operaciones.



6. Subordinación de lo particular a lo general: Debe prevalecer el interés del grupo ante el interés personal.
7. Remuneración al personal: El salario debe ser justo y equitativo y debe dar satisfacción al personal y a la empresa.
8. Centralización: Los jefes deberán delegar funciones en sus subordinados en la medida que sea posible.
9. Jerarquía: Cadena de mando; los niveles de comunicación y autoridad que deben respetarse para evitar conflictos.
10. Orden: Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.
11. Equidad: Combinar la generosidad con la justicia.
12. Estabilidad del personal: Evitar el exceso de rotación de personal.
13. Iniciativa: La posibilidad de concebir un plan y realizarlo.
14. Unión del personal: La unión hace la fuerza.

El Proceso Administrativo

El proceso administrativo es el núcleo de la Administración. Representa las diferentes etapas en las que se divide la acción administrativa.



Los elementos del Proceso Administrativo son pasos básicos que proporcionan un marco de referencia para el estudio de los fenómenos administrativos.

Existen distintas formas en las que se ha dividido el proceso administrativo; a continuación se enlistan los diferentes elementos que lo conforman según autores como Henry Fayol, Koontz y O'Donnell, George R. Terry, José Antonio Fernández Arenas, entre otros.³

³ Fernández Arena José Antonio, *El Proceso Administrativo*, 2ª. Edición. Editorial Diana. México D.F. 1991 p. 117.



Nº	AUTOR	FACTORES				
886	Henri Fayol	Previsión	Organización		Comando Coordinación	Control
943	Lyndall Urwick	Prevision Planeación	Organización		Comando Coordinación	Control
951	William Newman	Planeación	Organización	Obtención de Recursos	Dirección	Control
951	R.C. Davis	Planeación	Organización			Control
955	Koontz y O'Donell	Planeación	Organización	Integración	Dirección	Control
956	John F.Mee	Planeación	Organización		Motivación	Control
956	George R. Terry	Planeación	Organización		Ejecución	Control
958	Louis A. Allen	Planeación	Organización		Motivación Coordinación	Control
958	Dalton Mc. Farland	Planeación	Organización			Control
960	Agustín Reyes Ponce	Previsión Planeación	Organización	Integración	Dirección	Control
961	Isaac Guzmán V.	Planeación	Organización	Integración	Dirección y Ejecución	Control
965	J. A. Fernández Arenas	planeación	Decisión Motivación Implementación Comunicación		Control	

**El Proceso Administrativo de Agustín Reyes Ponce⁴**

<i>Fases</i>	<i>Elementos</i>	<i>Etapas</i>
Fase Mecánica	Previsión	Objetivos Investigación Cursos alternativos de acción
	Planeación	Políticas Procedimientos Programas Pronósticos Presupuestos
	Organización	Jerarquía Función Obligaciones
Fase Dinámica	Integración	<i>De las personas:</i> Reclutamiento Selección Contratación Inducción Capacitación Desarrollo <i>De las cosas:</i> Integración de las cosas
	Dirección	Autoridad Comunicación Supervisión
	Control	Establecimiento de estándares Operación de estándares Interpretación

⁴ Reyes Ponce Agustín, *Administración de Empresas*, 1ª. Edición, Editorial Limusa, México D.F. 2000, p 64.



- **Previsión:** Ver anticipadamente; es el elemento en el que se determinan los cursos de acción que permitirán realizar los objetivos de una empresa.
 - Principio de la previsibilidad.
 - Principio de la objetividad.
 - Principio de la medición.

- **Planeación:** Fijar el curso de acción que se seguirá, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de las operaciones para llevarlo a cabo, así como el tiempo necesario para su realización.
 - Principio de la precisión.
 - Principio de la flexibilidad.
 - Principio de la unidad de dirección.
 - Principio de consistencia.
 - Principio de rentabilidad.
 - Principio de participación.

- **Organización:** Es la estructuración técnica de la relación que existe entre los diferentes recursos con que cuenta la empresa (elementos materiales, humanos, técnicos, etc.) con el fin de alcanzar los objetivos previamente establecidos.
 - Principio de la especialización.
 - Principio de la unidad de mando.
 - Principio del equilibrio de autoridad-responsabilidad.
 - Principio del equilibrio de dirección-control.
 - Principio de la definición de puestos.



- Integración: Es articular los elementos tanto materiales como humanos, necesarios para que la organización funcione eficientemente.

Principios de la integración de personas

- Principio de la adecuación de hombres y funciones.
- Principio de la provisión de elementos administrativos.
- Principio de la importancia de la introducción adecuada.

Principios de la integración de cosas

- Principio del carácter administrativo.
- Principio del abastecimiento oportuno.
- Principio de la instalación y mantenimiento.
- Principio de la delegación y control.

- Dirección: Es la efectiva realización de todo lo planeado a través de la autoridad y la supervisión para que se cumplan las órdenes y se obtengan los máximos resultados.

- Principio de la coordinación de intereses.
- Principio de la impersonalidad del mando.
- Principio de la vía jerárquica.
- Principio de la resolución de conflictos.
- Principio del aprovechamiento del conflicto.



- Control: Medición y comparación de los resultados obtenidos con los planeados para realizar las correcciones y mejoras necesarias para iniciar nuevos planes.
 - Principio del carácter administrativo del control.
 - Principio de los estándares.
 - Principio del carácter medial del control.
 - Principio de excepción.

Áreas Funcionales de la Organización (empresa)

Henry Fayol dice que todas las organizaciones, independientemente de su giro o tamaño, tienen una división de funciones por áreas que se relacionan entre sí y la eficiencia de la empresa depende del funcionamiento sistemático de estos departamentos.⁵

1. Operaciones técnicas.
2. Operaciones comerciales.
3. Operaciones financieras.
4. Operaciones de seguridad.
5. Operaciones de contabilidad.
6. Operaciones administrativas.

En forma más general podemos decir que cualquier organización está constituida principalmente por cuatro áreas funcionales: Producción, Mercadotecnia, Finanzas y Recursos Humanos.

⁵ Hernández y Rodríguez Sergio, *op. cit.*, p. 132.



Para este trabajo, se abordará más detalladamente el área de Recursos Humanos haciendo mayor referencia a sus objetivos y funciones, ya que se considera que en ésta se encuentran aspectos muy importantes para el desarrollo del personal de todas las organizaciones.

El éxito o fracaso de las actividades que se llevan a cabo en las organizaciones dependen en gran medida del desempeño de su recurso humano; y por ello podemos decir, que es el recurso al que se le debe prestar mayor atención y cuidado.

El estudio del recurso humano, tiene como propósito, "el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable".⁶

Los objetivos del Departamento de Recursos Humanos son los siguientes:⁷

Objetivos Sociales: Las contribuciones de la empresa hacia la sociedad se basan en los principios éticos y socialmente responsables; debe demostrar respeto a la comunidad, a la religión, a los grupos culturales y evitar hacer distinciones por la raza, sexo y costumbres de los miembros de la comunidad. Este objetivo se logra a través del cumplimiento de las leyes, los servicios que presta la organización a la sociedad y las relaciones obrero-patronales.

⁶ Werther William B., *Administración de Personal y Recursos Humanos*, 3ª. Edición, Editorial Mc Graw Hill, México D.F. 1996, p 10.

⁷ *ibidem*



Objetivos corporativos: Las actividades del área de Recursos Humanos son un instrumento para que la organización logre sus metas a través de la coordinación del esfuerzo humano.

Las actividades que apoyan a este objetivo son el reclutamiento, selección de personal, capacitación y desarrollo.

Objetivos funcionales: Proporcionar a las distintas áreas de la empresa el personal y la capacitación que requiera. Se estará empleando de manera equivocada el recurso humano cuando se contrata personal innecesario y también cuando no se cubren las vacantes.

Este objetivo se logra a través de la selección, ubicación del personal y la evaluación del desempeño.

Objetivos personales: Es necesario que la organización se preocupe por la satisfacción de los objetivos individuales de sus empleados, sin perder de vista que éstos deben ser congruentes con los objetivos institucionales.

En la medida que el personal se sienta satisfecho personalmente, se mantendrá motivado y participará en forma activa en sus actividades.

Las actividades que sustentan este objetivo son la capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño y las compensaciones.

Actividades el Departamento de Recursos Humanos

Planeación: Prever las necesidades de personal, reclutar y seleccionar a los candidatos idóneos que cubran el perfil del puesto previamente definido.



Desarrollo: Se refiere a la inducción y capacitación que la empresa debe proporcionar al personal para que cuente con las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar las funciones de su puesto.

Evaluación: Es necesario evaluar el desempeño de cada persona con el fin de conocer sus deficiencias y áreas de oportunidad, para seguir contribuyendo al desarrollo del personal.

Compensación: Las aportaciones que hacen los empleados se deben ver reflejadas en compensaciones que toman la forma de sueldos, salarios y prestaciones. También es importante que se tenga en cuenta un sistema de recompensas y reconocimientos para mantener un alto nivel de desempeño y satisfacción.

Control: Además de las evaluaciones que se aplican a cada miembro de la organización, es necesario establecer controles que permitan evaluar la eficiencia y el logro de los objetivos de las diferentes áreas de la organización.

Como podemos observar cada uno de estos objetivos y actividades que realiza el área de Recursos Humanos contribuyen en gran medida en el desarrollo del personal, su satisfacción y el logro de sus objetivos individuales. Es precisamente en esta área en donde tiene origen la calidad de las organizaciones. Si los miembros de la organización poseen calidad personal, podrán realizar sus actividades de igual forma, con calidad.



Para el objetivo del presente trabajo, el objetivo personal del área de Recursos Humanos es el de mayor importancia, ya que al cumplirlo se tienen bases sólidas para alcanzar el objetivo social, corporativo y funcional. No es posible trabajar para estos últimos si no se logra la permanencia y satisfacción del personal. Este objetivo personal es el que lleva a las organizaciones a conjuntar esfuerzos para mejorar la vida laboral y proporcionar un ambiente de confianza y respeto a través de llevar a cabo métodos para aumentar la satisfacción de los empleados.

La calidad en el entorno laboral, está determinada por la forma en que el personal se siente comprometido con sus actividades y las aportaciones que pueda hacer para mejorar su trabajo. Existen dos aspectos importantes que contribuyen a mejorar la calidad en este sentido:

- Cuando el personal se desarrolla en un ambiente de trabajo donde la administración es de tipo autocrática, tiende a perder entusiasmo y poco a poco se acostumbra a sólo seguir indicaciones y cumplir únicamente lo que se le pide, es decir, pierde su iniciativa y creatividad.

“Los empleados que aportan la calidad como un valor personal van más allá de lo que se les pide, o de lo que normalmente se espera que hagan, para alcanzar un meta difícil o proporcionar un servicio extraordinario a un cliente”.⁸

⁸ Evans James R., *Administración y Control de Calidad*, 4ª. Edición, Editorial International Thomson Editores, México D.F. 2000, p. 23.



- Las personas se sienten más satisfechas cuando están convencidas de que están contribuyendo al logro de los objetivos de la empresa. Lo ideal es que la organización reconozca que cada miembro es el experto en su puesto.

Una de las formas más utilizadas para conseguir un mejor entorno laboral y la calidad personal de los empleados es la *participación* y puede lograrse a través de diversos métodos (ver siguiente tema) que permiten al personal mantener una posición activa dentro de la organización, creando un sentido de responsabilidad, de pertenencia y de colaboración en la solución de problemas y en la toma de decisiones.

Todo esto no es función exclusiva del departamento de Recursos Humanos, si no existe el apoyo por parte de la Dirección y de las demás áreas será muy difícil que funcione todo proyecto de este tipo. Las personas tienden a reaccionar de la misma forma que sus jefes y la Dirección, y es por esto que la actitud de los altos funcionarios de la empresa se ven reflejados en su grupo de colaboradores.

Métodos que contribuyen a la participación de los empleados

A continuación se presentan algunos métodos que son útiles para lograr la participación de los empleados, aunque más adelante en este trabajo se hablará más a fondo de algunos de ellos:⁹

⁹ Werther William B. *Administración de Personal y Recursos Humanos*, 3ª. Edición. Editorial. Mc Graw Hill, México D.F. 1996. pp 366-369.



-
- **Círculos de Calidad:** Es un grupo pequeño de empleados que se reúnen frecuentemente (una vez por semana por ejemplo) para identificar y solucionar problemas relacionados con su área de trabajo.
 - **Sistemas sociotécnicos:** Consiste en la organización de un grupo de trabajadores que tienen como propósito reestructurar el trabajo de tal forma que exista una mayor relación entre las personas que realizan la misma tarea, a través de la rotación de labores y la creación de equipos de trabajo.
 - **Coparticipación:** Se lleva a cabo a través de reuniones que realizan los trabajadores en donde se discuten asuntos que afectan a todo el personal y la toma de decisiones es de forma democrática.
 - **Grupos autónomos de trabajo:** Es un grupo de trabajadores que no tienen un dirigente o líder definido y conjuntamente deciden la asignación de tareas y el personal que las llevará a cabo.



CAPÍTULO II

LA CALIDAD

Concepto de Calidad

El concepto de Calidad ha ido cambiando a través del tiempo al igual que las necesidades de los clientes.

Una de las primeras ideas que se tenían sobre la Calidad era cumplir con especificaciones determinadas por los clientes; posteriormente se agregó que el producto o servicio ofrecido debía ser confiable y funcional; una de las ideas más recientes es satisfacer las más exigentes necesidades de los clientes, mejor que cualquier competidor y ofreciendo un valor agregado.

Estos conceptos son una forma muy sencilla de darle un significado a la Calidad. Aún no existe un concepto universal en el que todos estén de acuerdo. Las palabras que utilicemos para definirla van a depender en gran parte de la percepción y criterio que cada uno de nosotros tenga dentro de la cadena de producción y comercialización.¹⁰

- *Criterios basados en el juicio:* Los consumidores afirmarán que un producto o servicio es excelente en la medida que se le atribuya una imagen de superioridad a ese producto.

¹⁰ Evans James R., *op. cit.*, pp. 10-12.



- *Criterios basados en el producto:* Si el producto ofrece un mayor número de características, se le atribuye mayor calidad, de igual forma, se tiene la idea de que si el producto tiene un precio elevado ofrecerá también mayor calidad.
- *Criterios basados en los usuarios:* La Calidad se determina por lo que el cliente desea, y como cada usuario tiene diferentes necesidades y deseos, también existen diferentes significados de Calidad.
- *Criterios basados en el valor:* La Calidad será definida de acuerdo a la relación que existe entre el precio del bien o servicio y el grado de satisfacción de las necesidades. Bajo este criterio, un producto será de calidad si tiene una mayor utilidad y al mismo tiempo un menor precio.
- *Criterios basados en la manufactura:* Calidad es el cumplimiento de las especificaciones a través de la ingeniería y los procesos de manufactura. (Las especificaciones son entendidas como las metas y tolerancias que establecen los diseñadores de los productos).

Según la norma ISO 9000, "Calidad es el conjunto de características de un elemento (producto o servicio), que le confieren la aptitud para satisfacer necesidades explícitas e implícitas".¹¹

¹¹ Norma Mexicana ISO 8402:1994 NMX-CC-001:1995 Administración de la calidad y aseguramiento de la calidad. Vocabulario 1ª. Edición, Editorial Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A.C., México D.F. 1995.



Los conceptos siguientes representan la idea que tienen los expertos acerca de la Calidad.¹²

“Es satisfacer las necesidades del consumidor con un alto grado de conformidad y confiabilidad; cualquier cosa que el cliente necesite y quiera”.¹³

Eduard Deming

“Es adecuación al uso, grado en que los bienes o servicios sirven exitosamente a los propósitos del consumidor”.

Joseph M. Juran

“Cumplir con los requisitos de un cliente desde la primera vez, siempre por medio de la prevención y tomando como medida el costo del incumplimiento”.

Philip B. Crosby

“Desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto que sea el más económico, útil y satisfactorio para el consumidor”.

Kaoru Ishikawa

¹² Instituto Latinoamericano de Desarrollo Empresarial S.A. de C.V.

Curso de Calidad Total, ILADE México D.F. 1999, Módulo I Definición de la Calidad.

¹³ Reza Trosino Jesús Carlos, *El Empresario Hábil* 2. 1ª. Edición, Editorial ECAFSA, México D.F. 1997, p. 49.



Un concepto personal de calidad es:

- Hacer bien las cosas desde la primera vez.
- Satisfacer las más exigentes necesidades de los clientes cumpliendo con requerimientos especificados, ofreciendo productos o servicios confiables, funcionales y con un valor agregado.

Dimensiones de la calidad

Todos estos conceptos tienen elementos comunes que David A. Garvin los define como las ocho principales Dimensiones de la Calidad.¹⁴

1. *Rendimientos*: Características de operación de un producto.
2. *Características*: Adiciones que tiene un producto.
3. *Confiabilidad*: Es el tiempo que se estima que el producto dure, considerando ciertas condiciones de uso.
4. *Conformidad*: Es el grado de concordancia entre las características de un producto con las normas preestablecidas.
5. *Durabilidad*: Es el tiempo de uso que tiene un producto antes de ser reemplazado o que se deteriore.

¹⁴ Evans James R., *op. cit.*, pp. 12-13.



6. *Capacidad de servicio*: Capacidad que tiene un producto para ofrecer rapidez y cortesía, por ejemplo, en caso de que sea necesario reparar.
7. *Estética*: La apariencia del producto, color, olor, sabor, sonido y sensación.
8. *Calidad percibida*: Es el resultado de la imagen, publicidad y marca (juicio subjetivo de la Calidad).

Aportaciones de W. Edward Deming.

Niveles de Calidad

Deming afirma que una organización que está comprometida con la calidad, debe comprender el impacto que tiene su sistema para producir bienes o servicios que cumplan con las necesidades de los clientes, y aún más, exceder sus expectativas.

Las organizaciones deben examinar a la calidad en tres niveles:¹⁵

- ✓ *El Nivel Organizacional*: Este Nivel se basa en el grado de satisfacción de necesidades que tiene el cliente en relación con el producto o servicio que la empresa le proporciona. Para conocer este indicador, es necesario obtener retroalimentación por medio de encuestas periódicas que tengan

¹⁵ Evans James R., *op. cit.*, pp. 17-18.



como objetivo saber qué es lo que el cliente necesita, qué productos cumplen con sus expectativas, cuáles no, etc. Esta información debe ser el punto de partida para establecer nuevas metas en la organización.

- ✓ *El Nivel de Procesos:* Las organizaciones están divididas en áreas o en departamentos, y son los procesos los que provocan que estas funciones trabajen de forma cruzada, es decir, como un sistema con elementos estrechamente relacionados. Existe el peligro de que cuando se realicen modificaciones para mejorar un proceso, se esté afectando a otro sin lograr los mismos resultados. Para evitar esta situación, la empresa debe identificar cuáles son los procesos que producen los productos o servicios de mayor importancia y cuáles son los insumos de dichos procesos.

- ✓ *El Nivel Ejecutante:* Este nivel se basa en los estándares y especificaciones que se obtienen del nivel organizacional y de procesos, y cada trabajador en cada una de sus tareas debe considerar qué es lo que desean sus clientes tanto internos como externos.

La Dirección de la empresa es la encargada de desarrollar el nivel organizacional; los gerentes medios y supervisores enfocan su atención en el nivel de proceso, y finalmente los empleados se ocupan del nivel de ejecución.



La filosofía de Deming

- Deming enfatizó la importancia de analizar los procesos de la administración de forma estadística.
- Resaltó la importancia del liderazgo de la gerencia superior, la relación cliente-proveedor y la mejora continua en el desarrollo de productos.
- Escribió que "un producto o un servicio tienen calidad si sirven de ayuda a alguien y disfrutan de un mercado bueno y sostenido".¹⁶
- Se enfoca en la reducción de la incertidumbre y la variabilidad en el diseño, ya que esta última es la culpable de la mala calidad.

La teoría de la reacción en cadena

Deming afirma que una mayor productividad es consecuencia de una mayor calidad. La Teoría de la Reacción en Cadena, se refiere a que las mejoras en la calidad generan reducción de costos (menos retrabajos, menos errores, menos retrasos, mayor aprovechamiento de los recursos); y los menores costos llevan a mejoras en la productividad, que a su vez capturan al mercado (ofreciendo mayor calidad y menores precios); y por lo tanto se logra mantener el negocio y generar más y mejores empleos.

¹⁶ Evans James R., *op. cit.*, p. 72.



Profundos conocimientos de Deming

El sistema de profundos conocimientos de Deming se forma por cuatro elementos que a continuación se exponen:¹⁷

1. Apreciación de un Sistema.

Entendemos por sistema un conjunto de elementos que se interrelacionan entre sí para el logro de objetivos. Todos los componentes de cualquier sistema deben funcionar juntos; en consecuencia las organizaciones que trabajan por funciones o departamentos necesitan administrar esta interrelación de forma horizontal y no vertical.

2. Comprensión de la variación.

Siempre se obtendrán mejores beneficios tanto para el productor como para el consumidor, si se reducen las variaciones en los materiales, herramientas, máquinas, operadores, etc.

- Para el productor: menos desperdicios y retrabajo.
- Para el consumidor: tiene la confianza de que los productos que adquiere siempre tendrán las mismas características.

3. Teoría del Conocimiento.

Cuando se trabaja con datos objetivos para la solución de un problema, se tiene una base sólida para la toma de decisiones. Es necesario conocer y

¹⁷ *ibidem*



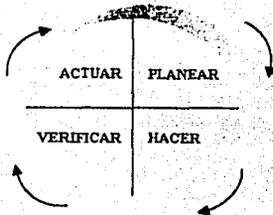
obtener información sobre cierto elemento para buscar el aprendizaje y la mejora.

4. La Psicología.

La Psicología es una herramienta para la comprensión del comportamiento humano. Los gerentes y líderes deben comprender a cada uno de sus subordinados para identificar sus habilidades y sus debilidades.

El Circulo de Deming

Las necesidades y expectativas de los clientes cambian día a día, las normas de calidad de una organización también cambian continuamente exigiendo cada vez mayor calidad y mejoras en los procesos. Para ello Deming estableció el ciclo PHVA: Planear, Hacer, Verificar, Actuar (también llamado ciclo Deming, relacionado con diseño, producción, ventas, encuestas y rediseño).



- *Planear*: Definir planes, metas, misión y visión. Establecer objetivos, realizar un diagnóstico y desarrollar teorías de la posible solución.
- *Hacer*: Llevar a cabo el plan aplicando controles.
- *Verificar*: Comparar resultados planeados con los obtenidos usando indicadores de medición.



- *Actuar*: Si se logró el objetivo, se realizan cambios para la mejora de la calidad; si no, aplicar acciones correctivas.



“Deming habló de un círculo de diseño, producción, ventas e investigación de mercado, seguido de otro ciclo que empieza con el rediseño basado en la experiencia del ciclo anterior. De esta manera, el rediseño de calidad ocurre continuamente y la calidad mejora también continuamente”.¹⁸

Los 14 puntos de Deming

Deming propone que para lograr la excelencia en la calidad de cualquier empresa, independientemente de su giro o tamaño, es necesario hacer un análisis de su situación considerando los siguientes 14 puntos en conjunto.

1. Crear y publicar un enunciado de objetivos y propósitos de la empresa para todos los empleados. La administración debe demostrar constantemente su compromiso respecto a este enunciado.
2. Tanto la administración superior como todos los empleados deben aprender la nueva filosofía.
3. Comprender el propósito de la inspección para la mejora de los procesos y reducción de costos.

¹⁸ Ishikawa Kaoru, *¿Qué es el Control Total de Calidad?*, 1ª. Edición, Editorial Norma, Colombia 1994, p.51.



4. Terminar con la costumbre de asignar contratos relacionados simplemente con el precio de venta.
5. Mejorar constantemente y para siempre el sistema de producción y el servicio.
6. Instituir la capacitación.
7. Enseñar e instituir el liderazgo.
8. Eliminar el miedo, crear confianza, crear un clima de innovación.
9. Los esfuerzos de equipos, grupos y áreas de personal asesor deben optimizarse para cumplir objetivos y propósitos de la empresa.
10. Eliminar exhortaciones a la fuerza de trabajo.
11. a) Eliminar las cuotas numéricas de producción. En vez de ello, conocer e instituir métodos de mejora.
b) Eliminar la administración por objetivos, en vez de ello, conocer las capacidades de los procesos y cómo mejorarlos.
12. Eliminar barreras que despojen a las personas del orgullo de un trabajo bien realizado.
13. Alentar la educación y la autosuperación para todos los empleados.
14. Entrar en acción para que se lleve a cabo la transformación".¹⁹

Aportaciones de Juran

Joseph Juran, al igual que Deming, impulsaba a las empresas a reorganizarse para llevar a cabo la calidad. Sugiere que la gerencia superior debe recibir capacitación y experiencia para administrar con base en la calidad. Sus aportaciones se enfocan a la planeación, organización y responsabilidades de la administración en la calidad y en la necesidad de

¹⁹ Evans James R., *op. cit.*, p. 74.



establecer metas y objetivos para la mejora. “Enfatizó que el control de la calidad debe realizarse como una parte integral del control administrativo”.²⁰

Juran define la calidad como “rendimiento del producto que da como resultado la satisfacción del cliente; libertad de diferencias en el producto, que evita la falta de satisfacción”.²¹

Sólo cuando el cliente tiene cubierta su necesidad con el producto o servicio ofrecido, se puede decir que es servible; de esto surge lo que Juran define como adecuación de uso, que se refiere a las características de un producto o servicio que el consumidor reconoce que le van a cubrir sus expectativas.

La definición de Calidad de Juran se subdivide en las siguientes partes:²²

- *Calidad de Diseño*: Es necesario realizar una investigación de mercados para asegurar que el diseño del producto va a satisfacer las necesidades de los clientes.
- *La Calidad de Conformancia*: Contar con la tecnología, administración y el personal adecuado para asegurar que se cumplan las especificaciones de proceso y diseño del producto o servicio.
- *La Disponibilidad*: Se refiere a la confiabilidad, desempeño y la vida útil de los productos.

²⁰ www.geocities.com/CollegePark/Library/5671/ishikawa.html

²¹ Evans James R., *op. cit.*, p. 96.

²² www.orbita.starmedia.com/~unamosapuntes/admoncalidad/#superior



La trilogía de la calidad

Juran también se enfoca al mejoramiento de la calidad, para ello establece tres tipos de acciones:

- 1) *Planeación de la Calidad*: Identificar las necesidades de los clientes internos y externos, y trabajar en nuevos diseños que respondan a los nuevos requerimientos del mercado
- 2) *Control de Calidad*: Determinar qué se va a controlar; establecer indicadores de medición, establecer estándares, comparar lo real con lo planeado y tomar acciones.
- 3) *Mejora de la Calidad*: Actividades encaminadas a cambiar los procesos y lograr la mejora de la calidad.

Juran propone programas masivos de capacitación y liderazgo principalmente a los gerentes de las organizaciones, orientados hacia la calidad, el empleo de herramientas para la mejora de la calidad, reducción de costos, registro y análisis de datos, productividad, etc.

Aportaciones de Kaoru Ishikawa

Kaoru Ishikawa fue uno de los primeros autores que mostraba la importancia de la administración de la calidad, creando una participación en todos los niveles de la organización, de abajo hacia arriba.

Algunos de los elementos clave de su filosofía son los siguientes:



1. "La Calidad empieza con la educación y termina con la educación.
2. El primer paso en la calidad es conocer las necesidades de los clientes.
3. El estado ideal del control de calidad ocurre cuando ya no es necesaria la inspección.
4. Elimine la causa raíz y no los síntomas.
5. El control de calidad es responsabilidad de todos los trabajadores en todas las divisiones.
6. No confunda los medios con los objetivos.
7. Ponga la calidad en primer término y dirija su vista a las utilidades a largo plazo.
8. La mercadotecnia es la entrada y salida de la calidad.
9. La gerencia superior no debe mostrar enfado cuando sus subordinados les presenten resultados.
10. 95% de los problemas de una empresa se pueden resolver con simples herramientas de análisis y de solución de problemas.
11. Aquellos datos que no tengan información dispersa (variabilidad) son falsos".²³

Como podemos observar, gran parte de la filosofía de Ishikawa está basada en el concepto de control de calidad, herramientas de análisis y la participación de todo el personal de la empresa para alcanzar la calidad; y estos elementos son los que se consideran como las principales aportaciones de Ishikawa.

²³ Instituto Latinoamericano de Desarrollo Empresarial S.A. de C.V., *op. cit.* Módulo I Definición de la Calidad.



Control Total de Calidad

“Kaoru Ishikawa dice que practicar el control de calidad (CTC) es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor”.²⁴

El Control de Calidad para Ishikawa es planear, hacer, verificar y actuar, y lo representa en un Diagrama llamado Círculo de Control dividido en seis pasos:²⁵

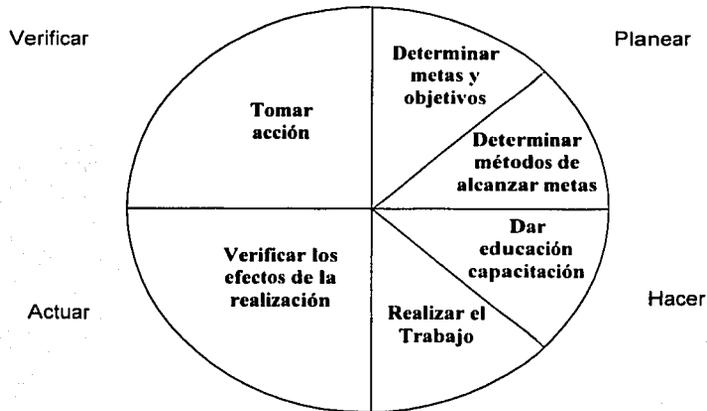
- | | | |
|--|---|-----------|
| 1. Determinar metas y objetivos. | } | Planear |
| 2. Determinar métodos para alcanzar las metas. | | |
| 3. Dar educación y capacitación. | } | Hacer |
| 4. Realizar el trabajo. | | |
| 5. Verificar los efectos de la realización. | } | Verificar |
| 6. Empezar la acción apropiada. | | |
| | } | Actuar |

²⁴ www.geocities.com/CollegePark/Library/5671/ishikawa.html

²⁵ Ishikawa Kaoru, *op. cit.* p. 55.



Círculo de Control



Círculos de Calidad

En 1960 Ishikawa forma los primeros Círculos de Calidad logrando que los trabajadores se sientan responsables del éxito de su empresa a través de su contribución en la resolución de problemas.

Kaoru Ishikawa dice que las metas de los Círculos de Calidad son: a) Que la empresa se desarrolle y mejore; b) Contribuir a que los trabajadores se sientan satisfechos y el respeto a las relaciones humanas; c) Descubrir en cada empleado sus capacidades y mejorar su potencial.



Estos Círculos de Calidad deben estar al tanto del control de la calidad proporcionándoles capacitación sobre herramientas estadísticas:

1. La Gráfica de Pareto.
2. El Diagrama de Causa-Efecto.
3. La Estratificación.
4. La Hoja de Verificación.
5. El Histograma.
6. El Diagrama de Dispersión.
7. La Gráfica de Control.

Aportaciones de A.V. Feigenbaum

Feigenbaum decía que la calidad es una herramienta estratégica empresarial que requiere de involucrar a todos en la organización. Él creó la frase 'control de calidad total' en 1951 y lo define como un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo de calidad, mantenimiento y mejora. Sugería que las acciones de control de calidad debían estar concentradas en un grupo especializados dentro de la empresa.

Su filosofía está representada por los siguientes elementos.²⁶

²⁶ Evans James R. *op. cit.*, p. 100.



1. Liderazgo de calidad: Mantener una administración orientada a guiar los esfuerzos hacia la calidad, planeando sus acciones (prevención) en lugar de corregir las fallas (corrección).
2. Tecnología de Calidad moderna: El departamento de calidad no resolverá todos los problemas de calidad sin la ayuda de ingenieros y trabajadores de la planta para crear nuevas técnicas y satisfacer las necesidades de los clientes.
3. Compromiso organizacional: Para lograr la integración de la calidad en todos los niveles de la organización es necesario proporcionar los medios adecuados: capacitación y motivación continua.

Aportaciones de Philip B. Crosby

La filosofía de Crosby se basa en la mejora continua y en lo que él llama 'los absolutos de la administración de la calidad':²⁷

- Calidad significa conformidad con las necesidades y no elegancia; si no existe conformidad, no hay calidad. Los requerimientos deben ser claramente definidos, de tal forma que no exista confusión.
- Identificación de los problemas de calidad; la calidad se origina en los diferentes departamentos que participan en el proceso del producto o servicio, es aquí donde deben ser identificados los problemas de calidad.

²⁷ Evans James R. *op. cit.*, p. 99.



- La calidad es gratuita; siempre es más económico hacer las cosas bien desde la primera vez. Lo que cuesta son las acciones que impiden este principio.
- La única medición de desempeño es el costo de la calidad; los datos de estos costos deben presentarse a la alta gerencia para que se tomen las medidas correctivas que sean necesarias y con ello contribuir a la mejora de la calidad.
- Cero defectos: Hacer bien las cosas desde la primera vez concentrándose en evitarlos, en lugar de localizarlos y corregirlos.

Métodos de calidad

Control de Calidad

Las Normas Industriales Japonesas (NIJ) definen al control de calidad como “un sistema de métodos de producción que económicamente generan bienes y servicios de calidad, acordes con los requisitos de los consumidores. El control de calidad moderno utiliza métodos estadísticos y suele llamarse control de calidad estadístico”.²⁸

Kaoru Ishikawa lo define como: “Practicar el control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor”.²⁹

²⁸ Ishikawa Kaoru, op. cit., p. 40.

²⁹ *ibidem* p. 40.



Hacer control de calidad significa:³⁰

- Emplear el control de calidad como base para todas las actividades.
- Hacer el control integral de costos, precios y utilidades.
- Controlar la cantidad (volumen de producción, de ventas y existencias) así como las fechas de entrega.

Según Ishikawa, el control de calidad debe organizarse en base a los siguientes pasos:

1. "Determinar metas y objetivos: Determinada una política, las metas se hacen evidentes por sí mismas. Estas metas deben expresarse concretamente en cifras, y para hacerlo se necesitan explicaciones racionales.
2. Determinar métodos para alcanzar las metas: normalización del trabajo. El método que se establezca debe ser convertido en reglamento y debe ser útil para todos y libre de dificultades.
3. Dar educación y capacitación: Lo importante es educar a las personas que se verán afectadas por las normas y reglamentos laborales. El superior tendrá que educar a los subalternos de manera personal, en el trabajo práctico, posteriormente se le da autoridad y se le da libertad para hacer su trabajo.
4. Realizar el trabajo: Si todo se hace de acuerdo con el procedimiento explicado antes, la realización no debe ofrecer ningún problema. Las condiciones cambian constantemente y las órdenes dadas nunca estarán al día respecto a las situaciones cambiantes.

³⁰ *ibidem* p. 41.



5. Verificar los efectos de la realización: Lo más importante para la gerencia es el principio de excepción. El objetivo de verificar es descubrir tales excepciones.
6. Tomar la acción apropiada: Es necesario encontrar los factores causales de las excepciones y tener medidas para impedir que vuelvan a repetirse”.³¹

Ventajas del Control de Calidad

- Evitar la obsolescencia.
- Asegurar la calidad para ganar confianza de los clientes y obtener beneficios para los trabajadores.
- Satisfacer siempre las necesidades de los clientes a través de la participación de los empleados en la solución de problemas y el empleo de métodos estadísticos.
- Crear un ambiente de trabajo agradable mediante los Círculos de Calidad.
- Ganar la confianza de clientes y consumidores.
- Establecer un sistema que asegure utilidades para la organización.

En el siguiente cuadro se muestran los elementos que demanda el control de calidad en las organizaciones, y que representan los principales cambios que son necesarios para alcanzar este sistema de control.³²

³¹ *Ibidem* pp. 55-64.

³² Evans James R., op. cit., p. 131.



Pensar en términos de sistemas	Crear un clima de confianza y eliminar el miedo
Definir las necesidades de los clientes	Escuchar y retroalimentar
Planear con base en mejorar la calidad	Participar en reuniones de grupo
Manejar la insatisfacción de los clientes	Resolver problemas utilizando datos
Asegurar esfuerzos encaminados a la calidad	Aclarar metas y resolver conflictos
Desarrollar un estilo de aprendizaje para siempre	Delegar e instruir
Formar equipos	Implementar el cambio
Fomentar la comunicación	Efectuar mejoras continuas como forma de ser

Calidad Personal

A lo largo del desarrollo de este trabajo se han abordado temas de calidad enfocados a la organización, a sus procesos, a sus clientes y a los productos o servicios que ofrece, pero existe un elemento que se considera que es aún más importante porque representa las bases de todo esto y es la calidad personal.

“La verdadera calidad no está en las cosas que hace el hombre, sino en el hombre que hace las cosas”.³³

¿Qué es lo más importante para mejorar la calidad? La respuesta es: el hombre.

Si una organización busca que sus clientes perciban la calidad de lo que ofrece como resultado de la calidad en sus procesos, entonces debe situarse en la

³³ www.orbita.starmedia.com/~unamosapuntes/admoncalidad/#superior



calidad de su personal. Si tiene personas de calidad, todo lo que éstas hagan será también de calidad.

La calidad se inicia en el nivel personal, con nosotros mismos a través de nuestras ideas, y principalmente de nuestros actos que son el resultado del trabajo, actitudes y comportamiento que demostramos cotidianamente en todas las actividades que realizamos. Cuando una persona se siente bien consigo mismo, no tendrá problemas para realizar su trabajo de la mejor manera, le gusta trabajar en equipo y busca mejorar continuamente su trabajo y el de su equipo.

La Calidad Personal abarca varios elementos que son los siguientes: mejora de las relaciones humanas, mejora de la comunicación, crear espíritu de grupo y mantener principios éticos (que son los valores). Ahora veremos algunas características de las personas que poseen calidad personal:

- Su interior y su medio ambiente están en equilibrio.
- Está consciente de sus habilidades y las aprovecha.
- Tiene claramente identificado qué es lo que quiere y sabe también cómo lograrlo.
- Es una persona libre emocionalmente (respetando al mismo tiempo a los demás y a sí mismo).
- Está satisfecha en su trabajo, en su familia y con el medio que la rodea.
- Mantiene relaciones sociales satisfactorias y disfruta la diversión.



- Está consciente de que existen principios y normas que debe acatar para el bienestar común (normas, leyes, ética).
- Se siente satisfecha con lo que es y lo que tiene y está dispuesta a demostrar una actitud de servicio, con la cuál se sentirá útil.

Así se podría mostrar una lista muy larga de características, pero en resumen, “una persona de calidad es aquella que disfruta de un perfecto equilibrio entre los ámbitos que la conforman, es decir lo psicológico, lo social y lo fisiológico”.³⁴

Para lograr la calidad personal también es necesario considerar los siguientes conceptos que conforman la piedra angular de la Calidad y que se pueden aplicar en todos los ámbitos del ser humano; para efectos de este trabajo se enfocarán al aspecto laboral:

- **Compromiso:** Un compromiso completo con la calidad en el trabajo se define como elección decisiva personal u organizacional, que se persigue a través de la determinación de objetivos; el grado de compromiso dependerá del interés que la persona tenga en lo que hace y sus habilidades para realizarlo y también del grado de compromiso que tenga su jefe o superior.
- **Capacidad:** Es el ‘saber cómo’, tener conocimiento, habilidades y educación.

³⁴ Apuntes de Seminario de Calidad en las Organizaciones Públicas y Privadas. Módulo de La calidad personal como base de las demás calidades.



- **Comunicación:** Lograr un entendimiento mutuo. Evitar los malos entendidos y los mensajes que puedan dar lugar a varios significados.

Claus Moller en su obra *Calidad Personal* nos dice que existen dos estándares de calidad personal: el Nivel A y el Nivel I.

Nivel A (actuación): Lo que la persona está realizando actualmente (existe influencia de lo que se espera de uno mismo y las exigencias de los demás).

Nivel I (ideal): Los deseos y expectativas de la persona con respecto a su nivel de actuación.

La diferencia entre estos dos niveles representa cuánto puede mejorar su calidad personal.

¿Cómo mejorar el Nivel A?

- Fije objetivos personales de calidad.
- Evalúe qué tan satisfecho está de su comportamiento.
- No olvide lo importante que es su cliente interno (el siguiente eslabón).
- Evite errores (principalmente los que se ocasionan por descuido).
- Realice el trabajo con eficiencia.
- No haga mal uso del tiempo, dinero, materiales, etc.
- Involúcrese.
- No deje tareas inconclusas.
- Practique la ética.
- Exija calidad a los demás.



¿Cómo mejorar el Nivel I?

- De un buen ejemplo (congruencia entre lo que dice y lo que hace).
- Reconozca el esfuerzo de los demás.
- Muéstrase abierto a las críticas.
- Otorgue responsabilidad y libertad.
- Manténgase activo.
- Demuestre lealtad.

Dentro de la Calidad personal se ha hablado del aspecto ético y también se ha mostrado la importancia de los valores que la persona debe poseer para alcanzar la Calidad Personal. "Los valores pertenecen a la persona, debido a que son quienes eligen todo cuanto se les presenta; aquéllo que les es más satisfactorio, dependiendo de cuánto satisfagan sus necesidades e intereses..."³⁵

Objetivo de la Calidad personal: "Concientizar al individuo sobre la importancia de conocerse a sí mismo y desarrollar la habilidad de hacerlo adaptando una nueva cultura para el mejoramiento de su entorno, en su vida familiar, social, laboral, etc., obteniendo como resultado una persona capaz de analizar situaciones y tomar decisiones con un buen nivel de autoestima, independencia y capaz de adaptarse al medio que lo rodea".³⁶

³⁵ Tesina. Romero Galván Gloria Guadalupe, *La crisis de los valores morales en las y los adolescentes, hacia una educación axiológica*. Facultad de Filosofía y Letras, México D.F. 1997, p. 15.

³⁶ Trabajo de Seminario, Ortega Guerrero Zoila, *Calidad en las Organizaciones Públicas y Privadas. La Calidad Personal del líder en la Dirección de Equipos de Trabajo*. FES Cuautitlán 2001, p. 15.



Los valores dicen mucho de las personas, en el ámbito laboral son tan significativos que no sólo se ven reflejados a nivel personal, sino que la organización se ve también beneficiada al contar con miembros que son capaces de dar más de lo que se les pide, - y lo dan con gusto - y están dispuestos a alcanzar metas difíciles y se esfuerzan por satisfacer las necesidades de sus clientes tanto internos como externos.

Los valores de cada persona están estrechamente relacionados con los de un grupo en específico que puede ser la empresa. Existen por ejemplo ciertos valores que la organización demanda de su personal desde el momento de su ingreso, por ejemplo la verdad, la honestidad, la justicia, etc., ya que son importantes para mantener el orden y la armonía; puede ser que la persona los practique cotidianamente en forma individual, pero también cabe la posibilidad de que no esté convencido de lo que se le pide y de cualquier forma tenga que aceptar que esto es lo mejor para todo el grupo. "El objetivo que se persigue al regir la conducta y las actitudes humanas, es buscar también el bien y evitar el mal".³⁷

¿Cómo podemos mejorar nuestra calidad personal?

En base a los valores personales, es necesario hacer conciencia y reconocer nuestros errores. Esta concientización requiere saber cuál es el origen del error y trabajar en corregirlo.

Una lista de verificación de calidad personal es muy útil para llevar el registro de la frecuencia de nuestros errores, es difícil eliminarlos si no nos damos cuenta de cómo y en qué grado los cometemos.

³⁷ Tesina. Romero Galván Gloria Guadalupe, *op. cit.*, p. 14.



Una vez registrados, el siguiente paso es el control: actuar para eliminarlos.

Círculos de Calidad

Un círculo de calidad es un grupo de personas que se reúnen voluntariamente y en forma constante, para detectar, analizar y proponer soluciones a los problemas de su área de trabajo.

La principal razón para la implementación de estos grupos es crear conciencia de calidad en todos los miembros que conforman una organización fomentando el trabajo en grupo, compartiendo experiencias y conocimientos.

Los círculos de calidad permiten que los trabajadores se interesen por los problemas de la organización, esto tiene como resultado la integración y el involucramiento del personal al darse cuenta de que su labor como grupo es importante para el mejoramiento de toda la empresa.

Este tema se especificará con mayor detalle en el Capítulo III de este trabajo; se abordarán aspectos como el objetivo, la estructuración, actividades, etc.



CAPÍTULO III

CÍRCULOS DE CALIDAD

Antecedentes de los Círculos de Calidad

A lo largo de la historia, algunas naciones como el Reino Unido, Alemania y Estados Unidos han gozado de reconocimiento por la calidad de sus productos. Sin embargo estos países han sufrido altibajos en este sentido. En 1975 Japón se distingue aún más por ofrecer mejores productos, resultado de varios años de investigación de riegos y oportunidades que podían ser aprovechados. Se fue introduciendo poco a poco en los mercados internacionales principalmente con productos electrónicos y de alta tecnología que eran identificados como competitivos, de prestigio y calidad.

¿Cómo consiguieron los japoneses alcanzar esta posición en el mercado? Después de 1945, al verse derrotados y su país casi destruido, los japoneses decidieron trabajar ardua y constantemente aprovechando el apoyo de otros países. Primero fue necesario convencerse de que su mejor estrategia sería exportar y vender productos que debían ser sometidos a evaluaciones para asegurarse de que los requerimientos de los mercados internacionales podían ser cubiertos.

También fue necesario crear en todos los trabajadores una cultura de 'calidad' para trabajar con alto nivel de precisión; para ello fue necesario continuar con una adecuada formación y capacitación. A partir de aquí, se empiezan a



considerar los sistemas participativos para la resolución de problemas, y es así como se inician los Círculos de Calidad.³⁸

Los Círculos tienen una estrecha relación con los conceptos de control de calidad y el empleo de técnicas estadísticas para la inspección y vigilancia de las fallas en los procesos productivos. Con las ideas de participación y cooperación de los miembros de la organización, los conceptos de calidad dejan de ser temas exclusivos de los departamentos de producción y se extienden por todas las áreas. A partir de este momento la conjunción de esfuerzos se vuelve fundamental para la mejora organizacional y personal y cobran mayor auge los Círculos de Calidad.

Concepto de Círculos de Calidad

“Un Círculo de Calidad es un pequeño grupo de trabajadores que realizan tareas semejantes, y que se reúnen para identificar, analizar y solucionar problemas del propio trabajo, ya sea en cuanto a calidad o a productividad”.³⁹

“El Círculo de Calidad es un pequeño grupo que desarrolla actividades de control de calidad voluntariamente dentro de un mismo taller. Este pequeño grupo lleva a cabo continuamente, como parte de las actividades de control de calidad en toda la empresa, autodesarrollo, mutuo control y mejoramiento dentro del taller utilizando técnicas de control de calidad con participación de todos los miembros”.⁴⁰

³⁸ Palom Izquierdo Francisco Javier. *Círculos de Calidad Teoría y Práctica*, 1ª. Edición. Editorial Marcombo. Barcelona España 1991. p. 32.

³⁹ *Ibidem*, p. 35.



“El Círculo de Calidad es el mejor sistema para aprovechar el potencial creativo e innovador que tienen todos los hombres y mujeres que componen la empresa”.⁴⁰

Un concepto personal es el siguiente: un Círculo de Calidad es un grupo de personas que participan voluntariamente en la resolución de problemas relacionados con su área de trabajo, y que poseen una serie de valores tales como la cooperación, la participación, la lealtad, el compromiso, la responsabilidad, etc., teniendo como propósito mejorar los procesos de la organización previniendo o corrigiendo fallas y lograr además una realización personal para sus miembros.

Se les llamaron Círculos porque los primeros grupos japoneses que emplearon esta estrategia, se reunían alrededor de una mesa, y la llamaron ‘ringing’ de la palabra ‘ring’, anillo o círculo. En estas reuniones se resolvían problemas a través del intercambio de puntos de vista, en la que todos los miembros participaban aportando ideas, conocimientos o experiencias.

La aparición y desarrollo de los Círculos de Calidad en Japón tuvo la influencia de las herramientas y las ideas del Dr. Eduard Deming y el Dr. J. M. Juran quienes visitaron Japón dando conferencias sobre control estadístico, herramientas de mejora continua, control de calidad, etc.

La Misión de los Círculos de Calidad puede resumirse en lo siguiente:

⁴⁰ Ishikawa Kaoru, *op. cit.*, p. 133.

⁴¹ Palom Izquierdo Francisco Javier, *op. cit.*, p. 36.



Los miembros de estos grupos adquieren la responsabilidad de resolver problemas referentes a la coordinación, productividad y a la calidad de la empresa, es decir, que detectan los errores y proponen soluciones para erradicarlos o prevenirlos, y con ello *contribuyen a la mejora y desarrollo de la empresa*; el crecimiento que se va dando no sólo es percibido cuantitativamente por medio del aumento del volumen de ventas, también crece la calidad, innovación y la productividad en forma cualitativa.

Los Círculos de Calidad *buscan la creación de un ambiente agradable de trabajo y la realización personal* de los trabajadores, propiciando así el desarrollo de sus capacidades especialmente de la inteligencia y creatividad, ya que éstas son las herramientas con las que este grupo trabaja en la solución de problemas.

Los Círculos de Calidad no sólo buscan desarrollar las capacidades humanas, *las aprovechan al máximo*, de tal forma que este valioso recurso provoque una mejora continua en todas las áreas de la organización.

Objetivos de los Círculos de Calidad

1. "Propiciar un ambiente de colaboración y apoyo recíproco a favor del mejoramiento de los procesos operativos y de administración.
2. Fortalecer el liderazgo de los niveles directivos y de supervisión.
3. Mejorar las relaciones humanas y el clima laboral.
4. Motivar y crear conciencia y orgullo por el trabajo bien hecho.



5. Concientizar a todo el personal sobre la necesidad de desarrollar acciones para mejorar la calidad.
6. Propiciar una mejor comunicación entre los trabajadores y los directivos.
7. Dar a conocer los avances y obstáculos a vencer para lograr una mejora constante”.⁴²

Características de los Círculos de Calidad

A continuación se mencionarán algunas de las principales características que tienen los Círculos de Calidad:

- Los miembros de estos grupos participan voluntariamente; participan quienes lo deseen. De esta manera se evitan resentimientos por imposiciones u órdenes y al mismo tiempo se crean valores como el compromiso y la lealtad.
- Son grupos pequeños en los que puede variar el número de participantes en proporción al tamaño de la organización: de 4 a 6 personas en empresas pequeñas, de 6 a 10 en las medianas y de 8 a 12 en organizaciones grandes.
- Sus reuniones se programan a intervalos previamente definidos, que por lo general es una vez por semana dentro del horario de trabajo.

⁴² www.pp.terra.com.mx/rjaguado/circ.html



- Los Círculos de Calidad no son temporales, hay que mantenerlos permanentemente y mejorarlos día con día.
- De preferencia deben reunirse en un lugar alejado de su propia área de trabajo para evitar interrupciones y distracciones.
- Los miembros del Círculo de Calidad laboran en el mismo centro de trabajo y tienen objetivos comunes.
- El equipo es dirigido por un jefe que también forma parte del mismo. Este jefe no da órdenes ni toma decisiones, sólo es el responsable del funcionamiento del Círculo de Calidad.
- Todos los miembros del Círculo de Calidad deben ser capacitados continuamente para participar en el equipo.
- La Dirección General debe brindar apoyo a los Círculos de Calidad.
- Es necesario que exista un asesor (interno o externo) que apoye en todas las sesiones del equipo, pero no forma parte del Círculo.

Principios de los Círculos de Calidad

Estos son los cimientos sobre los que los Círculos de Calidad deben sustentarse para lograr su misión:



1. "Reconocer que nadie conoce mejor una tarea, un trabajo o un proceso que aquél que lo realiza cotidianamente.
2. Respeto al individuo, a su inteligencia y a su libertad.
3. Aprovechar las capacidades individuales a través del trabajo en equipo.
4. Hacer referencia a temas relacionados con el trabajo".⁴³

Condiciones de los Círculos de Calidad

Existen una serie de elementos que son indispensables para el buen funcionamiento de los Círculos de Calidad y que representan las bases para que se puedan lograr los objetivos de este equipo:⁴⁴

- Propiciar que el personal se involucre voluntariamente (Participación libre y voluntaria).
- Reconocer que el conocimiento es una necesidad esencial que motiva al hombre y que contribuye no sólo a sus actividades como empleado, sino también a su desarrollo personal (Formación).
- Cuando los miembros del equipo están convencidos de integrarse al Círculo de Calidad y desarrollan un espíritu de equipo, es una base fundamental para la sana competencia con otros Círculos (Trabajo en grupo).
- Los miembros del Círculo de Calidad eligen liberalmente a un líder (Grupo Democrático).

⁴³ Palom Izquierdo Francisco Javier. *op. cit.*, p. 37.

⁴⁴ www.geocities.com/perfilgerencial.html



- En toda actividad humana realizada en grupos se corre el riesgo de que se presenten diferencias de ideas y opiniones, y más aún cuando sus miembros no tienen objetivos comunes. Es necesario que en los Círculos de Calidad exista la tolerancia y el respeto mutuo (Respeto al compañero).
- Es indispensable que en los Círculo de Calidad de hable de 'nosotros' y se elimine el 'yo'; el individualismo no existe en estos equipos. Los reconocimientos personales se transformaran en grupales (Méritos colectivos y nunca individuales).
- Lo ideal es conformar un Círculo de Calidad con pocas personas, así todos se mantendrán activos y ocupados. Cuando el equipo está formado por muchas personas, sólo algunas de ellas realizarán el trabajo, los demás serán un obstáculo en la solución de problemas y provocarán que las reuniones sean largas (Grupo reducido).
- Las reuniones de los Círculos de Calidad deben realizarse en horas dentro de la jornada laboral y con horarios previamente establecidos; deben durar a lo más una hora, de lo contrario se hablarán de otros temas que no constituyen el objetivo del equipo (Reuniones cortas y en tiempo de trabajo).
- Cuado no se respeta la agenda de las reuniones, se perderá tiempo. La puntualidad y el respeto hacia los compañeros del Círculo de Calidad son valores que nunca deben perderse de vista (Respetar el horario).
- Al principio, los miembros del Círculo de Calidad participan con entusiasmo, pero éste desaparecerá si la empresa no reconoce sus esfuerzos y logros (Reconocimiento). A continuación se presentan algunas formas de reconocimiento:



- Publicación de los logros y resultados
- Reconocimiento público
- Viajes
- Comidas
- Regalos
- Dinero
- Cursos
- Una organización está totalmente integrada y convencida de lograr cualquier proyecto cuando la Dirección está involucrada y apoya firmemente a los miembros del Círculo de Calidad; ésta debe proporcionar los recursos materiales, técnicos y humanos (Apoyo de la alta Dirección).

Actividades de los Círculos de Calidad

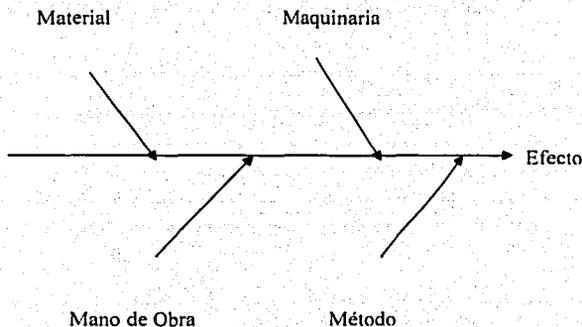
El propósito principal de los Círculos de Calidad es la solución de problemas que les presenta la empresa o que el mismo Círculo defina, para ello existen una serie de etapas que a continuación se presentan y que más adelante se profundizarán en el Tema 'Funcionamiento y Metodología de trabajo de los Círculos de Calidad'.⁴⁵

1. A través de la tormenta de ideas se obtiene un listado de los posibles temas que se tratarán en la solución de problemas.
2. De este listado, se selecciona un problema en base a un consenso en el que se determinará cuál es el más importante.

⁴⁵ www.geocities.com/perfilgerencial.html



3. Responder a las preguntas ¿cuál es el problema?, ¿dónde y cuándo se produjo?. Lograr que todos los miembros de Círculo entiendan de forma semejante el significado del problema.
4. Identificar la(s) causa(s) y efecto(s) del problema a través de la técnica del Diagrama de Causa-Efecto, también conocido como 'diagrama de espina de pescado' o 'diagrama de las 4 M' que desarrolló Kaoru Ishikawa.



5. Crear un listado de posibles soluciones.
6. El Círculo de Calidad decidirá cuál es la solución idónea al problema por medio del consenso.
7. Una vez definida la posible solución, se deberá desarrollar un plan de acción y explicar de forma detallada cómo será llevada a cabo. Así mismo este plan debe ser presentado a la Dirección incluyendo un cálculo aproximado de beneficios que se esperan conseguir.



8. Una vez que sea aceptado el plan por parte de la Dirección, los miembros del Círculo de Calidad serán los responsables de implementarlo.
9. Después de que es implementado el plan de acción, el Círculo de Calidad debe reunir datos para obtener información y poder evaluar los resultados que tuvo la solución propuesta (este paso puede ser a corto o largo plazo).
10. La tarea de los Círculos de Calidad no termina cuando se encontró y se solucionó el problema, sino que se trata también de prever la recurrencia de los problemas y volver a empezar otro ciclo.

Organización de los Círculos de Calidad

Existen 5 niveles que conforman la organización de los Círculos de Calidad, los cuales participan y tiene las siguientes funciones:

La Alta Dirección:

- Proporcionar apoyo a los Círculos de Calidad autorizando sus reuniones y actividades y aportando los recursos necesarios.
- Asistir a algunas de las reuniones de los Círculos de Calidad.
- Evaluar los planes de trabajo presentados, analizar y aprobar las posibles soluciones propuestas por los Círculos de Calidad.
- Reconocer los logros de los Círculos de Calidad.



El Comité Central de Gobierno:

- Preparar los planes que implementará el Círculo de Calidad.
- Establecer los objetivos del Círculo de Calidad.
- Establecer el calendario y programa de actividades del equipo.
- Aprobar las propuestas de la solución del problema que presenten los miembros del Círculo a través del Coordinador o Facilitador.
- Dar seguimiento y control a las acciones del Círculo de Calidad.
- Informar a la Alta Dirección los avances y logros de los Círculos de Calidad.
- Está conformado por los Directores de la organización; los responsables, coordinadores o directores de las áreas; un representante del sindicato; los coordinadores o facilitadores y los líderes.

El Coordinador o Facilitador

- Funcionan como intermediario entre los líderes y el Comité Central.
- Establecer las políticas que guiarán al equipo, así como las técnicas de medición.



- Apoyar a los líderes y miembros del Círculo de Calidad en la elección de los problemas que serán tratados.
- Proporcionar formación a los líderes del equipo.
- Preparar los informes que serán presentados al Comité Central. Estos informes se obtienen con los datos que arrojan los Círculos de Calidad.
- Es el medio de información y difusión.

El Líder

- Dirigir las reuniones de los Círculos de Calidad.
- Servir de intermediario entre el Círculo y el coordinador.
- Preparar el programa del día de la reunión y realizar el informe correspondiente.
- Propiciar un ambiente de trabajo adecuado para el equipo.
- Presentar los proyectos ante la Alta Dirección.
- Cuando la empresa sea pequeña, el líder realiza las funciones del coordinador.



El Círculo de Calidad (Sus Miembros)

- Poseen por igual la libertad de participación y expresión de ideas.
- Identificar problemas, analizarlos y elegir una solución.
- Presentar al Líder los resultados obtenidos.
- Asistir continuamente y con responsabilidad a las reuniones.

Funcionamiento y Metodología de trabajo de los Círculos de Calidad

Cada organización debe establecer su propia metodología de acuerdo sus características y necesidades, la metodología que se presenta a continuación es la más empleada por la mayoría de las organizaciones, sin embargo puede variar en algunos puntos que se quitan o se agregan conforme se requiera.

Una vez que se establezca la metodología que se seguirá, es importante que se respete para cada una de las reuniones y actividades del Círculo, de esta manera se creará una cultura orientada a igualar los procesos de trabajo y no se darán confusiones en la forma de realizar sus tareas.⁴⁶

1. Presentación del Problema

Esta presentación debe ser de forma clara y precisa que describa ampliamente el problema de modo que todos los miembros del Círculo lo entiendan y le den un significado similar.

⁴⁶ Palom Izquierdo Francisco Javier, *op. cit.*, pp. 105-108.



El líder debe asegurarse de que el problema ha sido comprendido, de lo contrario no podrá iniciarse su análisis. También es importante que el objetivo que se persigue sea conocido y entendido por todos los miembros del equipo.

2. Búsqueda de datos a análisis

Para comenzar con este análisis es necesario que uno de los integrantes del Círculo de Calidad obtenga y presente una serie de datos que ayude a la solución del problema (estos datos deben ser presentados en la siguiente reunión).

Pasarán entre 3 y 5 reuniones para resolver el problema. Durante este período de tiempo se buscarán las posibles soluciones a través de distintas técnicas como la tormenta de ideas, el diagrama de causa-efecto, -mencionadas anteriormente-, entre otras.

3. Propuesta de solución

Después del análisis del problema se llegarán a algunas posibles soluciones. Se escogerá la más adecuada y debe ser aceptada por todos los miembros del equipo; será una solución propuesta por el grupo en general, no por alguno de sus elementos.

Al presentar la posible solución, se dará a conocer también los recursos que se requerirán (tiempo, costos, etc.) y los beneficios que se obtendrán.

4. Aprobación y puesta en marcha

La propuesta ya valorada se entrega al Coordinador o Facilitador y éste a su vez lo presentará al Comité Central. El Coordinador será el responsable de que esta propuesta sea aprobada, cuidando que sea real y concreta, sin olvidar



que debe asegurarse que los datos que le proporciona el Círculo de Calidad sean correctos.

La aprobación la realiza el Comité Central, y será quien le dé seguimiento y dé las instrucciones pertinentes para que se ponga en marcha.

5. Seguimiento y control

Establecer un sistema de seguimiento adecuado y constante a la solución del problema. En este seguimiento se verá si existen mejoras, disminución de costos y desperdicios, etc. También debe mantenerse informado al Círculo de los avances y logros alcanzados, de esta manera se mantendrán interesados y motivados todos sus miembros.

Beneficios de los Círculos de Calidad

Cuando se llevan a cabo de forma adecuada los círculos de calidad, se obtienen beneficios tanto para la organización como para el personal. Algunos ejemplos son:

- Se reduce el número de quejas y reclamaciones de los clientes.
- Se obtienen productos o servicios de mayor calidad por la reducción de errores.
- Aumenta la productividad como consecuencia de un mejor aprovechamiento de los recursos.
- Se mejora la comunicación entre todos los miembros de la organización; desde los niveles directivos hasta los operativos.



- Los valores de la empresa se ven reforzados al promover la cooperación, participación, lealtad, etc.
- Se aprovechan las capacidades, conocimientos y experiencias de los miembros de la organización.
- Se dan mejores oportunidades para que los miembros del equipo adquieran más conocimientos y se desarrollen en el ámbito personal.

Consideraciones para implementar los Círculos de Calidad

Lionel Stebbing plantea una serie de aspectos que se deben considerar y evaluar antes de introducir los Círculos de Calidad en las organizaciones y son los siguientes:

Identificar los motivos para implementar un programa de Círculos de Calidad los cuales pueden ser: la calidad de los productos o servicios, la satisfacción del personal, la comunicación en todos los niveles de la organización, la efectividad de los empleados, la competitividad de la compañía, entre otros.

Los motivos de la organización deben ser informados al personal que formará parte de este grupo, exponiéndoles las razones del *por qué* es importante esta práctica.

Considerar los costos que se tendrán con la introducción de los círculos de calidad: las sesiones de estos grupos serán dentro del horario de trabajo y que es pagado por la empresa, será necesario contratar instructores o asesores externos, papelería y materiales para la capacitación de los miembros del



grupo, y de ser necesario, contratar a una persona para coordinar a los Círculos de Calidad.

Establecer un método para llevar a cabo los círculos, escogiendo a las personas que conformarán la estructura del grupo (como se indicó anteriormente en el tema Organización de los Círculos de Calidad), determinando el alcance que tendrán los asesores, definiendo responsabilidades y líneas de comunicación, comunicando a todo el personal las razones de la implementación de los círculos y sus beneficios.

Proporcionar capacitación al personal que formará parte de los Círculos de Calidad; los temas más adecuados son los siguientes: técnicas estadísticas, solución de problemas, liderazgo, tormenta de ideas, técnicas de presentación de resultados, etc. Se recomienda que la capacitación se lleve a cabo con asesores externos, ya que se le da más crédito a alguien ajeno a la organización que a los propios compañeros.

La puesta en práctica de estos grupos se inicia con la fijación de un proyecto, que al principio debe ser pequeño y aumentará su dificultad conforme el equipo vaya adquiriendo más experiencia. Este punto está estrechamente relacionado con la estructura de los Círculos de Calidad y con las actividades que se encomiendan a cada uno de sus miembros.



Cómo iniciar las actividades de los Círculos de Calidad

En su obra '¿Qué es el Control Total de Calidad?' Kaoru Ishikawa menciona una serie de pasos para comenzar las actividades de los Círculos de calidad:

1. Los gerentes y jefes de área deben ser los primeros en estudiar las actividades de los Círculos de Calidad.
2. Los gerentes, jefes de área, supervisores y los futuros dirigentes de los Círculos deben asistir a conferencias sobre estos temas, y de ser posible, visitar a otras empresas que ya estén trabajando con Círculos de Calidad.
3. Escoger a la persona que promoverá las actividades de los Círculos de Calidad.
4. Comenzar con la capacitación: Control de Calidad, métodos y herramientas estadísticas.
5. Determinar el número de integrantes de cada grupo.
6. Al principio, es recomendable que los dirigentes sean los jefes de área y los gerentes, posteriormente se escogerá al líder independientemente de su puesto.
7. Los dirigentes (que recibieron capacitación) deben enseñar lo que aprendieron a su propio grupo.
8. Los miembros de los Círculos de Calidad deben establecer su propio programa de actividades y deben escoger los temas que se tratarán. Es posible que al principio, sea el jefe de área quién determine los temas.

**Evaluación de las actividades de los Círculos de Calidad**

La evaluación de los Círculos de Calidad puede verse reflejada en resultados (que en ocasiones son monetarios), la manera en que se dirigen las actividades del grupo, la actitud y el esfuerzo que muestran los miembros del círculo al resolver problemas, el grado de cooperación en el equipo, etc. A continuación se muestra un ejemplo que Ishikawa establece como método de evaluación:

Selección del tema	20 puntos
Esfuerzo cooperativo	20 puntos
Comprensión de las condiciones dadas y de los métodos de análisis	30 puntos
Resultados	10 puntos
Estandarización y Prevención	10 puntos
Reflexión	10 puntos
Total	100 puntos



CAPÍTULO IV

ISO 9000

La creación de la Organización Internacional de Estandarización

En 1946 después de la Segunda Guerra Mundial, principalmente los países europeos tuvieron la necesidad de crear organizaciones que los apoyara a recuperar sus actividades en el marco del intercambio de bienes, servicios, comunicaciones, etc. y con ello favorecer el entendimiento entre las naciones. Fue así como se crearon organismos como el GATT para regular el comercio, el UNCTAD para favorecer el desarrollo, la UNESCO para la educación, etc.

El 14 de Octubre del mismo año, se reunieron en Londres 25 países para crear un organismo que definiera ciertos lineamientos para facilitar ese intercambio internacional, desarrollar la cooperación intelectual, científica y económica; fue así como se fundó la Organización Internacional de Estandarización (International Organization for the Standarization). Originalmente las siglas serian IOS pero se estableció como ISO considerando el vocablo griego '*isos*' que significa *igualar*.

ISO acordó su sede en Ginebra, Suiza y comenzó a funcionar hasta 1947 emitiendo normas básicas en metales, electricidad, materias primas, etc. Actualmente ha publicado más de 13,000 normas y está integrada por más de 150 países.

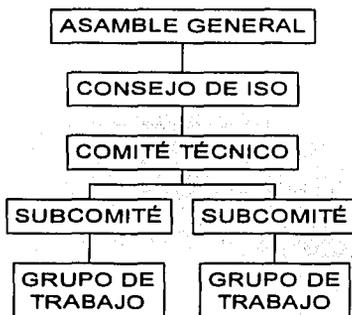


La Organización Internacional de Estandarización está estructurada en base a Comités Técnicos y por cada país hay un organismo representante que se diferencia de la siguiente forma:

- Organismo miembro: Posee el derecho de voto y ser votado en la Asamblea General.
- Miembro corresponsal: Representante de una nación que no tiene organismos oficiales de normalización.
- Miembro Abonado. Representante de un país pobre, no paga cuotas, no participa en las decisiones pero que se informa de los avances en materia de normalización.

Estas tres categorías constituyen la Asamblea General, y de ésta surge el Consejo de ISO (Technical Board TB). Los Comités Técnicos se crean a partir del Consejo Técnico, y están encargados de crear normas en un campo específico.

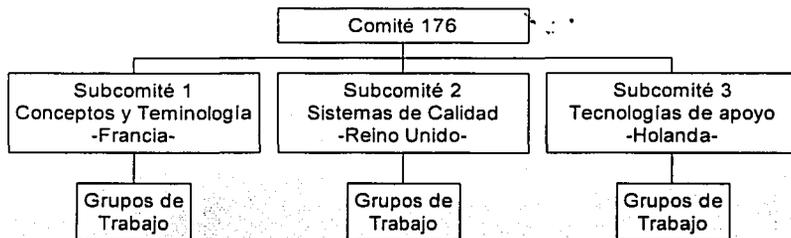
Actualmente hay 215 Comités que trabajan formando 700 subcomités y éstos a su vez 2.115 Grupos de Trabajo.



La familia de la Norma ISO 9000

En 1978 la Comunidad Europea tuvo la necesidad de ampliar el alcance de la normalización que hasta ese momento abarcaba, con el propósito de extenderse a lineamientos dirigidos al aseguramiento de la calidad enfocado a los procesos y no sólo a los productos. El objetivo era crear una norma que fuera reconocida y aceptada por los países miembros, y se decidió que la Organización ISO era la más adecuada y tenía los elementos necesarios para lograrlo.

Fue hasta un año después cuando se constituye el Comité Técnico 176 (ISO/TC176) que tenía la responsabilidad de crear normas para la administración de la calidad y aseguramiento de estándares de calidad. La estructura de este comité es la siguiente:



En el esquema anterior se observan los compromisos que adquirieron los 3 subcomités, los 18 Grupos de Trabajo, y se hace mención a los países responsables de llevarlos a cabo.

Durante ocho años el comité 176 trabajó unificando las normas y los distintos enfoques de los países miembros, tomando como antecedentes los siguientes lineamientos:⁴⁷

- Las Normas Militares MIL-Q-9858 para igualar requerimientos a sus proveedores (Depto. de la Defensa de E.U.A., 1959).
- Organización del Atlántico Norte con su norma de Aseguramiento de Calidad de los Aliados (OTAN, 1969).
- Depto. de la Defensa de Reino Unido con sus normas de Gestión de Calidad (AQAP, 1970).
- Instituto Británico de Normas con su norma orientada a la generalidad de las transacciones comerciales (BSI, 1970).

⁴⁷ Esponda Alfredo. *Hacia una Calidad más Robusta con ISO 9000:2000*. 1ª. Edición. Editorial Panorama. p. 21.



- Canadá con su norma enfocada a transacciones comerciales (CANZ299, 1970).

Fue hasta 1987 cuando se publicó la Norma de Aseguramiento de Calidad con el nombre de Familia de Normas ISO 9000. El Subcomité 1 formuló el Vocabulario de Administración y Aseguramiento de Calidad; el Subcomité 2 creó el Sistema de Calidad – Modelo de Aseguramiento de Calidad y el Subcomité 3 definió las Guías y Suplementos Técnicos.

Considerando el éxito y la aplicación que tuvo ISO 9000, se realizó una revisión dando lugar a la versión 1994 contribuyendo a la evolución de los procesos de la calidad internacional.

- ISO-8402 Administración de la Calidad y Aseguramiento de la Calidad, Vocabulario.
- ISO-9000 Administración de la Calidad y Aseguramiento de la Calidad: Directrices para Selección y Uso.
 - ISO 9001: Sistema de Calidad-Modelo para el Aseguramiento de Calidad aplicable al Proyecto/Diseño, Fabricación, Instalación y Servicio.
 - ISO 9002: Sistema de Calidad-Modelo para el Aseguramiento de Calidad en Producción, Instalación y Servicio.
 - ISO 9003: Sistema de Calidad-Modelo para el Aseguramiento de Calidad en Inspección y Pruebas Finales.
 - ISO 9004: Administración de la Calidad y Elementos del Sistema de Calidad.



- ISO 10011-1: Directrices para Auditar Sistemas de Calidad Parte 1, Auditorías.
- ISO 10011-3: Directrices para Auditar Sistemas de Calidad Parte 1, Administración del Programa de Auditorías.
- ISO 10011-2: Criterios de Calificación para Auditores de Sistemas de Calidad.

La Normatividad en México⁴⁸

La Dirección General de Normas (DGN) de la Secretaría de Economía, antes SECOFI, publicó el 11 de Diciembre de 1990 las primeras normas oficiales denominadas NOM-CC, a través del Sistema Nacional de Normalización y Evaluación de la Conformidad, y que tenían como objetivo coordinar la elaboración de normas y promover su aplicación mediante la normalización, certificación, acreditación, metrología y verificación.

En 1992 la DGN realizó un estudio y determinó que era necesario cambiar la nomenclatura NOM por NMX, debido a que las NOM (Normas Oficiales Mexicanas) son de carácter obligatorio y aplicables por sector Salud, Ecología, Protección al consumidor, Comercio y Comunicaciones y las NMX son voluntarias.

- ISO-8402 = NMX-CC-001:1995
- ISO-9000 = NMX-CC-002:1995

⁴⁸ Esponda Alfredo. *op. cit.*, pp. 34-35.



- ISO 9001 = NMX-CC-003:1995
- ISO 9002 = NMX-CC-004:1995
- ISO 9003 = NMX-CC-005:1995
- ISO 9004 = NMX-CC-006
- ISO 10011-1 = NMX-CC-007-1
- ISO 10011-3 = NMX-CC-007-2
- ISO 10011-2 = NMX-CC-008

El Comité Técnico Nacional de Normalización en Sistemas de Calidad (COTENNSISCAL) es el responsable de la elaboración y revisión de estas normas mexicanas equivalentes a la serie ISO.

En 1997 se creó un organismo de gestión privada: La Entidad Mexicana de Acreditación A.C. (EMA), con el propósito de acreditar a las instituciones de la conformidad, laboratorios de calibración y prueba, organismos de certificación y unidades de verificación, para proporcionar a la industria herramientas que le permitan competir en el ámbito internacional en esta época de globalización.

Objeto y campo de aplicación de la Norma ISO 9000

La Norma ISO 9000 en su título primero determina cuándo serán aplicables los requisitos en una organización:



a) Cuando la organización necesita demostrar su capacidad para proporcionar de forma coherente productos que satisfagan los requisitos del cliente y los reglamentos aplicables.

b) Cuando la organización aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los reglamentos aplicables”⁴⁹

La norma está diseñada de forma genérica para que todo tipo de empresa pueda aplicar estos requisitos sin importar su tamaño, giro o producto.

Hay algunos puntos de la norma que pueden ser excluidos, es decir, que no son aplicable debido a la actividad y naturaleza de la propia empresa.

Los requisitos para la certificación que debe cubrir cada uno de los modelos (9001, 9002, y 9003) se presentan a continuación:

⁴⁹ Norma Nacional Americana ANSI/ISO/ASQ Versión 2000. p. 1.



Requisito	ISO		
	9001	9002	9003
1. Responsabilidad de la Dirección	✓	✓	✓
2. Sistema de Calidad	✓	✓	✓
3. Revisión del Contrato	✓	✓	✓
4. Control del diseño	✓	No	No
5. Control de Documentos y Datos	✓	✓	✓
6. Adquisiciones	✓	✓	No
7. Control de Productos proporcionados por el cliente	✓	✓	✓
8. Identificación y Rastreabilidad	✓	✓	✓
9. Control del Proceso	✓	✓	No
10. Inspección y prueba	✓	✓	✓
11. Control del equipo de inspección, medición y prueba	✓	✓	✓
12. Estado de Inspección y Prueba	✓	✓	✓
13. Control del Producto No Conforme	✓	✓	✓
14. Acciones Correctivas y Preventivas	✓	✓	✓
15. Manejo, almacenamiento, empaque, conservación y entrega	✓	✓	✓
16. Control de Registros de Calidad	✓	✓	✓
17. Auditorías de Calidad Internas	✓	✓	✓
18. Capacitación	✓	✓	✓
19. Servicio	✓	✓	No
20. Técnicas Estadísticas	✓	✓	✓
	20	19	16

Premisas fundamentales de ISO - 9000⁵⁰

1. Si la producción y la Administración del Sistema de Calidad son correctos, el producto o servicio que se produzca será también correcto.

⁵⁰ www.lafacu.com/apuntes/empresas



2. El Sistema de Calidad establece un Nivel de Calidad y asegura que se produzca ese nivel todo el tiempo, construyendo la Calidad en vez de separar los errores.

3. La empresa debe de ser capaz de continuar produciendo sus productos o servicios con el mismo nivel de Calidad, aún si todo el personal fuera reemplazado; esto quiere decir que todos los procedimientos, instrucciones de trabajo, procesos y actividades relacionadas con producción y calidad estén detalladas y perfectamente documentadas.

4. **DOCUMENTAR** lo que se va realizar.
REALIZAR como se tiene documentado.
REGISTRAR lo que se realizó.

Las Normas ISO son sólo una base para fundamentar un Programa de la Calidad de una organización. Le proporcionan elementos que le permiten crear confianza entre sus clientes y ofrecerles bienes o servicios que cumplan con requerimientos establecidos, es también un elemento que evitará la obsolescencia de los productos y procesos y representa también una estrategia de mercadotecnia.

No con el hecho de haber obtenido un Certificado de calidad significa que se ha alcanzado en su totalidad la Calidad, existen otras herramientas (por ejemplo la reingeniería, los Círculos de Calidad, etc.) que complementan a ISO 9000.



ISO 9000 Versión 2000

La Norma ISO 9000 está sujeta a revisiones constantes por periodos de cinco años; estas revisiones están a cargo del Comité 176, sus Subcomités y Grupos de Trabajo.

Después de haber dado a conocer la versión de 1994, se realizó un estudio en base a la opinión y sugerencias de varios países alrededor de todo el mundo y se obtuvieron varias peticiones que sirvieron de base para la nueva revisión que sería la versión 2000. Algunas de estas propuestas fueron:

- Reducir el número y variedad de las normas.
- Hacer una sola norma de modo que pueda ser aplicable a cualquier tipo de empresa y se tenga la opción de excluir requisitos.
- Buscar además de la satisfacción del cliente, la de los accionistas, trabajadores y la sociedad en general.
- Establecer la medición y análisis como instrumento de mejora continua.

El 7 de Diciembre del 2000 se emitió la tercera versión de la Norma: ISO 9000:2000 que reemplaza a la versión de 1994, quedando de la siguiente forma:

ISO 9000:2000 reemplaza a ISO-8402 (Vocabulario)

ISO 9001:2000 reemplaza a ISO 9002 e ISO 9003

Los requisitos auditables que esta versión establece son los siguientes:



Sistema de Gestión de Calidad
Responsabilidad de la Dirección
Gestión de Recursos
Elaboración del Producto
Mejora, Análisis y Mejora

Las principales diferencias que existen entre esta versión y la de 1994 es que se hace mayor énfasis a la importancia del factor humano en las organizaciones y a los instrumentos de análisis de resultados y mejora continua, y con ello formar un Sistema de Calidad que funcione a la par con la cultura organizacional de la empresa.

La comunicación de la empresa con sus clientes tanto internos como externos cobra mayor importancia en esta versión, es requisito indispensable establecer medios de comunicación dentro de la organización para dar a conocer los avances y resultados obtenidos en función de la mejora continua. Y con los clientes externos es necesario implantar métodos para tener un mejor acercamiento y conocer más a fondo sus sugerencias y quejas.

Además se pide que cada una de las áreas de la organización establezca sus propios objetivos e indicadores -que pueden ser a corto o largo plazo-. De esta forma se está fomentando el autocontrol y se promueve la participación de todo el personal, incluso en aquellas áreas que están fuera del alcance de los Sistemas de Calidad tales como Contabilidad, Vigilancia, etc.



Principios de la Administración de la Calidad

A continuación se presentan los Ocho Principios de la Administración de la Calidad que contribuyen a formar un sistema enfocado a inspirar a la gente que forma parte de la organización y mejorar el desempeño de toda la empresa:⁵¹

- Orientación al Cliente
- Liderazgo
- Involucración del personal
- Enfoque basado en procesos
- Administración con enfoque de sistemas
- Mejora continua
- Toma de Decisiones con base en hechos
- Relaciones de beneficio mutuo con los proveedores

1. Orientación al Cliente: Es comprender sus necesidades actuales y futuras satisfaciendo siempre sus requerimientos y exceder sus expectativas. Así mismo es necesario crear instrumentos que midan el grado de satisfacción y mantener comunicación con los clientes de modo que se obtenga una valiosa fuente de retroalimentación.

En este punto no sólo se refiere a clientes que compran el producto o servicio, sino también a los trabajadores, accionistas, gobierno, proveedores y sociedad en general.

⁵¹ Esponda Alfredo, *op. cit.*, pp. 44-50.



2. **Liderazgo:** Hacer que los líderes creen un ambiente de colaboración y confianza y que logren que el personal se involucre en el logro de los objetivos de la organización. El principal problema que manifiesta la mayoría de las empresas es la falta de interés por parte de la Dirección y que se ve reflejada en todo el personal.
3. **Involucración del personal:** Representa la necesidad de trabajar en equipo bajo los principios de la libre participación, aportación de ideas, sentimiento de pertenencia, etc., y con ello lograr políticas y objetivos comunes. La satisfacción del personal constituye uno de los principales instrumentos para lograr esta integración, por lo que es importante no perder de vista la comunicación, la motivación y la creación de un clima organizacional agradable.
4. **Enfoque basado en Procesos:** Se refiere a establecer mediciones y controles para los elementos identificados como *entradas* de los procesos que serán transformados en un producto o servicio. Así mismo se marca la importancia de medir la capacidad de los procesos.
5. **Administración con Enfoque de Sistemas:** Crear en todos los niveles de la organización una conciencia de procesos en la que cada elemento conteste las preguntas ¿de quién viene?, ¿a quién va? y ¿qué requisitos debe cumplir?.



6. Mejora continua: Determinar indicadores y formas de medición que permitan observar en forma cuantitativa el logro de los objetivos y un mejoramiento constante. Es mejor vigilar los datos del proceso que de los resultados.
7. Toma de decisiones: En base al análisis de los datos obtenidos de los procesos y a la información que arrojan dichos datos, es posible tomar decisiones acertadas y eficaces y resolver de la mejor manera los problemas y fallas.
8. Relación de beneficio mutuo con los proveedores: Es de suma importancia el hecho de involucrar a los proveedores en el proceso y ayudarlos a que se desarrollen en base a las sugerencias y requerimientos que les pedimos, es decir, hacerles ver que su calidad afecta a la de nuestro producto o servicio.



CAPITULO IV

CASO PRÁCTICO

El caso práctico que a continuación se presenta está basado en la problemática de la empresa de la cual soy miembro y en la que he observado una serie de situaciones referentes a la falta de involucración del personal que afecta el desarrollo y mejoramiento de su Sistema de Calidad. Para efectos de este trabajo la llamaré Autotransportes Hermanos, S.A. de C.V.

AHSA es una empresa privada dedicada a las actividades del servicio de autotransporte terrestre especializado de materiales peligrosos.

Fue constituida en 1972 por cuatro hermanos, por lo que es totalmente familiar y por el número de personas que labora en ella se clasifica como una empresa mediana (150 personas aproximadamente).

En Abril del año 2000 comenzó con el proyecto de certificación en ISO 9002 en la versión 1994; durante ocho meses se llevaron a cabo actividades para establecer de su misión, visión, valores organizacionales, estructura organizacional, documentación de sus procesos, capacitación del personal en los aspectos básicos de la Norma ISO 9000:1994, auditorías de calidad, técnicas estadísticas, etc. Fue en Octubre de ese mismo año cuando logró la certificación en ISO 9002:1994.



A partir de este momento inician las actividades para mantener y mejorar el Sistema de Calidad mediante la actualización de sus procesos y mejora de las actividades de todas las áreas. Sin embargo, la participación del personal no se ha dado al 100%, es necesario implementar un método que fomente la cooperación, la aportación de ideas y con ello alcanzar el involucramiento del personal.

La propuesta que se presenta tendrá que lograr este involucramiento para que contribuya a la maduración del Sistema de Calidad a través de los Círculos de Calidad.

Antecedentes Históricos de Autotransportes Hermanos S.A. de C.V.

En el año de 1964 el mayor de cuatro hermanos, inició actividades para ofrecer un servicio de transporte foráneo de carga regular. Dos años más tarde, con la participación de uno de sus hermanos, surgió la oportunidad de trasladar maquinaria pesada y estructuras metálicas para la construcción de carreteras y puentes con el Grupo ICA a lo largo de la República Mexicana.

El esfuerzo y el trabajo constante de ocho años permitieron la inversión en equipo especializado, y el 20 de Julio de 1972 con la integración de otro de los hermanos, quedó formalmente constituida la empresa como **Autotransportes Hnos., S.A. de C.V.** En 1975 la participación en la construcción del gasoducto Cactus-Reynosa y demás obras de infraestructura representaron los



medios para la adquisición de instalaciones apropiadas para el mantenimiento interno del equipo. Posteriormente, los cambios y las exigencias del mercado, además del entusiasmo y las expectativas de crecimiento influyeron en la decisión de diversificarse en el transporte de productos para la industria petroquímica, siendo en 1978 los inicios en ese ramo con Petróleos Mexicanos al transportar gasolina, diesel, lubricantes y turbosina. Dos años después, se integra el hermano menor y con ello comenzó la distribución de las actividades administrativas y operativas de la empresa.

Sin embargo, fue hasta el año de 1982 cuando las operaciones de la empresa se orientaron exclusivamente al transporte de materiales y residuos peligrosos en vehículos tipo tanque. Los retos se hicieron presentes cada vez más y en 1988 cuando PEMEX libera el servicio de transportación, surge la necesidad de ofrecer el trabajo a la Industria Petroquímica Privada, lo cual representó la entrada a un mercado más competitivo.

Actualmente y con 29 años de trabajo, el prestigio, el reconocimiento de los clientes y el ser una fuente de empleo importante para el país, impulsa a AHSA y la compromete a mejorar día con día en el servicio, equipo, instalaciones y procesos administrativos, por lo que se ha implantado un Sistema de Aseguramiento de la Calidad cuya certificación en ISO-9002 fue recibida el 20 de Octubre de 2000.



MISIÓN

En **Autotransportes Hnos., S.A. de C.V.** hacemos siempre nuestro mejor esfuerzo para cumplir con responsabilidad y honestidad nuestro trabajo y así ofrecer a nuestros clientes un excelente servicio de transporte terrestre, siendo también un compromiso lograr el desarrollo integral de todos los que formamos parte de esta empresa para alcanzar una mejor calidad de vida.

VISIÓN

Lograr que **Autotransportes Hnos., S.A. de C.V.** se consolide como una empresa reconocida por nuestros clientes y la competencia por brindar un servicio de transporte terrestre de prestigio y calidad.



VALORES

En **Autotransportes Hnos., S.A. de C.V.** se promueve que el personal en sus actividades refleje:

- **Perseverancia:** La actitud siempre firme y de esfuerzo constante en nuestras actividades diarias.
- **Respeto:** Reconocernos como un equipo humano de trabajo con actividades en común y con relaciones interpersonales cordiales y positivas.
- **Honestidad:** Nuestra actuación siempre con la verdad y la sinceridad.
- **Madurez:** Saber reconocer nuestros errores y limitaciones con humildad.
- **Responsabilidad:** Pensar en los demás al realizar nuestras actividades y afrontar su consecuencia.
- **Trabajo:** La oportunidad y el medio para lograr nuestros objetivos y una mejor calidad de vida.
- **Compromiso:** Nuestra actividad positiva en pensamiento, sentimiento y actitud.
- **Confianza:** El conocimiento y convencimiento de nuestros alcances y posibilidades de logro de nuestros objetivos.
- **Puntualidad:** Nuestro trabajo en el momento y tiempo indicado.
- **Lealtad:** Ponernos la camiseta.
- **Cooperación:** Es hacer nuestro trabajo tan bien como podamos para avanzar juntos.
- **Seguridad:** El cuidado que todos tengamos del estado de nuestra salud y herramientas de trabajo.



El compromiso con la calidad de AHSA se expresa a través de la Política de Calidad, la cual está diseñada para cumplir el objetivo primordial de la empresa: transporte terrestre especializado; y está dirigida a mantener un Sistema de Calidad que busca la plena satisfacción del cliente, así como el orden y la organización de los procesos, basándose en la mejora continua.

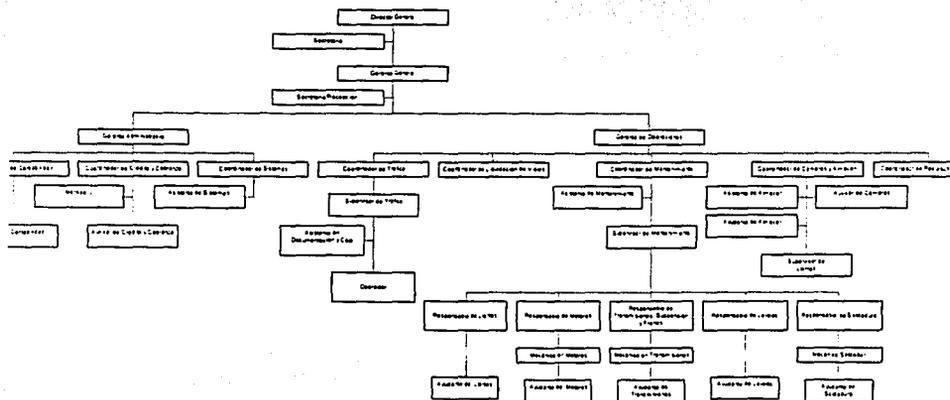
POLÍTICA DE CALIDAD

La razón de ser de Autotransportes Hnos., S.A. de C.V. es el brindar un servicio de transporte terrestre seguro y confiable, a través de colaboradores capacitados y comprometidos que buscan exceder las más exigentes necesidades de los clientes.



Estructura organizacional

Para el logro de los objetivos, la empresa se integra por un equipo de trabajo de aproximadamente 150 personas distribuidas en 39 puestos de trabajo:



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Presentación de los resultados del cuestionario

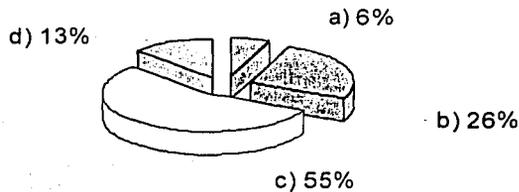
Para la obtención de la información acerca de la situación que se vive actualmente en Autotransportes Hermanos, S.A. de C.V. referente al grado de participación y compromiso de su personal en las actividades relacionadas con el ISO 9000 a través de su Sistema de Calidad, se aplicó el cuestionario que se presenta en el Anexo 1 y que tiene como propósito además medir el clima laboral que se percibe en relación con el trabajo en equipo. También se emplearon algunos datos que como miembro de la organización he observado.

Un aspecto que se considera importante mencionar es que las respuestas fueron anónimas, por lo que el personal tuvo más confianza y libertad en expresarse. El cuestionario fue aplicado a 31 personas de la organización y que servirán de muestra para este análisis.

Para la selección de la muestra se tomaron en cuenta los siguientes aspectos: Estas 31 personas son las que tienen contacto directo con los documentos, registros de calidad, modificación de procesos y toma de decisiones referente al Sistema de Calidad, por esta razón fueron elegidos para contestar el cuestionario. El personal restante realiza actividades dedicadas a la operación y mantenimiento de los tractocamiones y tanques (mecánicos y operadores), por lo que, en general, su trabajo lo realizan siguiendo instructivos y manuales que son controlados por sus jefes inmediatos.



1. ¿Qué es para mí la Calidad?



a) Hacer bien las cosas desde la primer a vez.

b) Es un grado de excelencia, una medida que nos permite calificar la capacidad y confiabilidad del producto o servicio para satisfacer una necesidad.

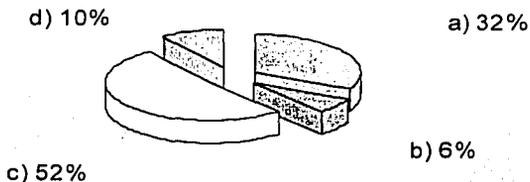
c) Satisfacer las más exigentes necesidades de los clientes, mejor que cualquier competidor y ofreciendo un valor agregado.

d) Otro

- a) El 6% del personal al que se le aplicó el cuestionario se identifica con el concepto 'Hacer bien las cosas desde la primera vez'.
- b) El 26% eligió el inciso b), el cual se refiere a la satisfacción de las necesidades de los clientes a través de la capacidad y confiabilidad de los productos o servicios.
- c) El 55 % del personal tiene un concepto de calidad enfocado a satisfacer necesidades mejor que la competencia y ofrecer siempre un valor agregado.
- d) El 13% expresó su propio concepto utilizando palabras como 'hacer el mayor esfuerzo', 'evitar los errores en el servicio', 'ser mejor cada día', etc.



2. ¿Qué es para mí el Sistema de Calidad?

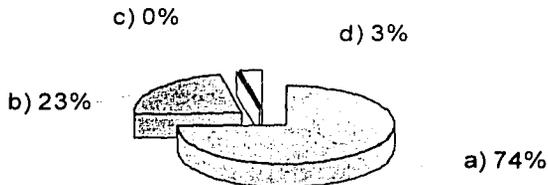


- a) Es la estructura organizacional, los procedimientos, los procesos y recursos necesarios para implantar la administración de la calidad.
- b) Es la interrelación que existe entre el personal, sus funciones, los procesos y los recursos financieros para ofrecer un producto o servicio con calidad.
- c) Es una serie de requisitos que tenemos que cumplir para mantener la certificación en el modelo de calidad ISO 9002.
- d) Otro

- a) El 32% del personal se identifica con el inciso a) que hace referencia a los elementos que conforman la Administración de la Calidad.
- b) Sólo el 6% eligió la respuesta b).
- c) El 52% opina que el Sistema de Calidad es una serie de requisitos que se deben cumplir para mantener el certificado en ISO 9002.
- d) El restante 10 % que eligió el inciso d) opina que el Sistema de Calidad es el conjunto de elementos que hacen posible la realización de un buen servicio.



3. ¿Qué es ISO 9000?

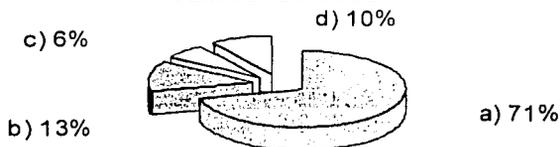


- a) Es una norma que define ciertos requisitos para ofrecer un producto o servicio que satisfaga las necesidades de los clientes.
- b) Es un modelo de calidad que nos compromete a realizar nuestro trabajo siguiendo varios lineamientos para ofrecer un servicio con calidad.
- c) No lo conozco.
- d) Otro

- a) El 74% del personal se identifica con la respuesta del inciso a) en la que se indica que ISO 9000 es una serie de normas que se deben cumplir para satisfacer las necesidades del cliente.
- b) El restante 23% contestó que ISO 9000 es un modelo de calidad que compromete a la empresa en conjunto para ofrecer un servicio con calidad.
- c) La opción c) no fue elegida.
- d) En la opción d) el 3% expresó que es una norma que se debe cumplir para tener calidad.



4. ¿Cuál de las siguientes razones es para mí la más importante para implantar el modelo de calidad ISO 9000?

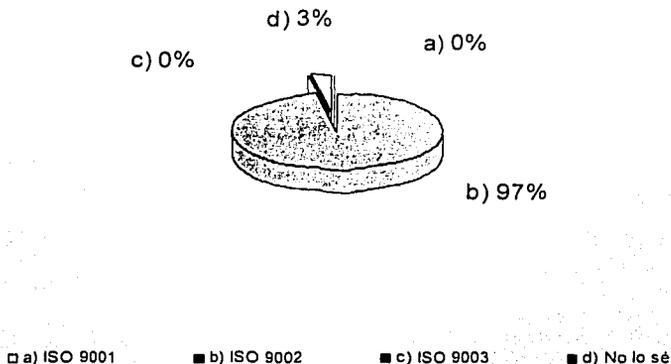


- a) Para lograr mejoras en la organización, los procesos de trabajo, los resultados y aumentar la satisfacción del personal y de los clientes.
- b) Para generar confianza en los clientes y tener mayores ventas (Majes).
- c) Reafirmar fortalezas y valores de nuestra empresa y cumplir los objetivos establecidos.
- d) Otro

- a) El 71% opina que se logran mejoras en los procesos, los resultados, etc., pero también debe percibirse en el aumento de la satisfacción de los clientes y del personal.
- b) 13% considera más importante el aumento de las ventas en relación con la confianza que tienen los clientes.
- c) 6% se inclinó por la opción c) referente a reafirmar las fortalezas y valores de la empresa.
- d) El 10% opina que la razón más importante es ofrecer un servicio con calidad para que el cliente nos prefiera, expresado en el inciso d).



5. ¿Qué modelo de Calidad tiene AHSA?

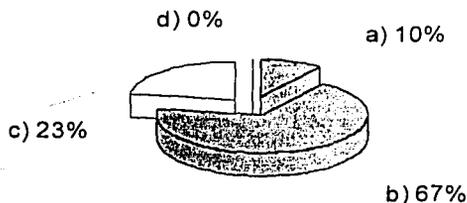


- a) La opción a) no fue elegida.
- b) El 97 % del personal que contestó el cuestionario conoce que AHSA tiene el modelo de calidad ISO 9002.
- c) El inciso c) no fue elegido.
- d) Sólo el 3% expresó que no sabe qué modelo de calidad tiene la empresa.

Nota: Se entenderá por modelo las diferentes normas contractuales en las que se divide ISO 9000, es decir, ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003.



6. ¿Qué representa AHSA para mí?

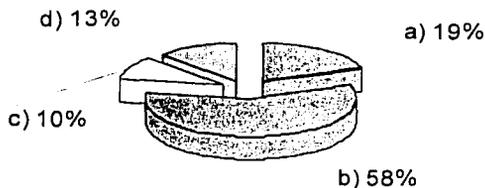


- a) Es parte de mi vida; en AHSA puedo desarrollar mis conocimientos y habilidades y sentirme útil.
- b) El lugar donde trabajo.
- c) Es un equipo de trabajo que me permite servir a los demás y contribuir en el logro de mis objetivos personales y en los de la empresa.
- d) Otro

- a) 10% opina que AHSA es un lugar en donde puede desarrollar sus habilidades y sentirse útil.
- b) El inciso b) fue elegido por el 67% del personal, AHSA representa su lugar de trabajo.
- c) El 23% seleccionó la respuesta c), esta proporción opina que AHSA es un equipo de trabajo que le permite alcanzar objetivos personales y al mismo tiempo contribuye al logro de los objetivos organizacionales.
- d) La opción d) no fue elegida.



7. ¿Cómo es el ambiente de trabajo de AHSA?



- a) Es agradable y me permite desarrollar mis actividades adecuadamente.
- b) Es tenso y el personal está desunido.
- c) Se propicia el compañerismo y la unión entre el personal.
- d) Otro

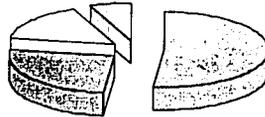
- a) El 19% opina que se vive un ambiente agradable, el cual es propicio para el adecuado desarrollo de las tareas.
- b) El 58% del personal percibe que el ambiente de trabajo en AHSA es tenso y que hace falta más unión.
- c) 10% contestó que en AHSA se propicia el compañerismo en la opción c).
- d) El restante 13% escogió la respuesta d) expresando que existen varios grupos que ponen ciertos límites que impiden que se dé una convivencia entre todo el personal.



8. Cuando estoy realizando mi trabajo pienso en:

c) 16%

d) 6%



a) 52%

b) 26%

□ a) Cumplir con las actividades de mi puesto y cubrir mi horario de trabajo.

■ b) Mejorar mi trabajo.

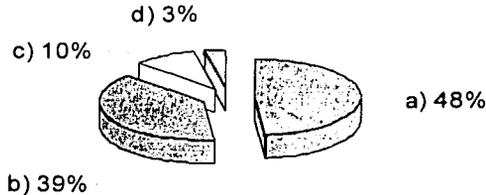
■ c) Alcanzar los objetivos de la empresa.

■ d) Otro

- a) El 52% se preocupa solo por cumplir con sus tareas y cubrir el horario de trabajo establecido.
- b) 26% de ellos se enfoca sólo a su trabajo y trata de mejorarlo.
- c) El 16% opina que al realizar su trabajo piensa en el logro de los objetivos de la empresa.
- d) 6% respondió con la opción d) que diariamente realiza su mejor esfuerzo en su trabajo para servir a la empresa.



9. ¿Qué tanta supervisión necesito para desempeñar mis funciones?

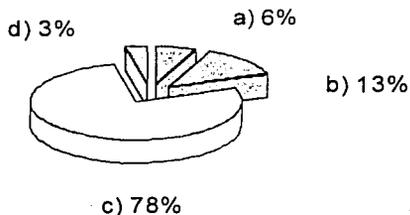


- a) Que me indiquen qué hacer, cómo hacerlo y que me revisen constantemente.
- b) Que sólo me revisen al término de mis actividades, entrego resultados cuando me lo piden.
- c) Entrego resultados sin que me supervisen y en el tiempo indicado.
- d) Otro

- a) 48% expresó que para realizar sus actividades espera que se le den indicaciones específicas y que se le supervise constantemente.
- b) 39% se inclina por el inciso b) donde se indica que necesita poca supervisión pero entregará sus resultados sólo si se lo piden
- c) 10% considera que no necesita supervisión y está consciente de que debe entregar sus resultados sin que se lo pidan y en el momento indicado.
- d) El restante 3% eligió la opción d) y expresó que hace siempre su mejor esfuerzo para tener a tiempo su trabajo.



10. ¿Con qué frecuencia recibo reconocimiento por parte de mi jefe?

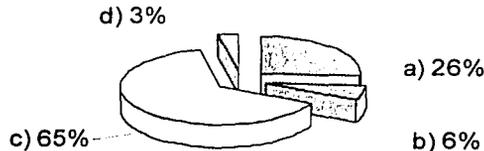


□ a) Siempre que realizo un trabajo excelente. ■ b) Algunas veces. ■ c) Nunca. ■ d) Otro

- a) Sólo el 6% respondió que su jefe si le reconoce su trabajo.
- b) 13% es reconocido sólo en algunas ocasiones.
- c) Esta opción fue elegida por el 78% del personal y contestó que nunca recibe reconocimiento de su jefe.
- d) El restante 3% contestó a través de la opción d) que su jefe se da cuenta de que ha realizado un buen trabajo pero no lo expresa directamente, ni hace ningún tipo de reconocimiento; sólo le hace algún comentario.



11. ¿Qué tipo de reconocimiento me gustaría recibir por parte de AHSA?

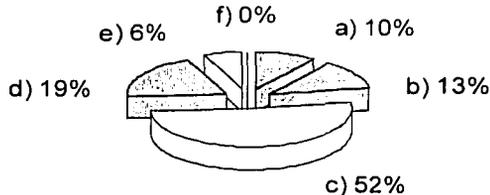


- a) Bonos de productividad, premios por puntualidad, compensaciones, etc.
- b) Ser nombrado 'el empleado del mes'.
- c) Que mi jefe y la Dirección me expresen lo satisfechos que están con mi trabajo.
- d) Otro

- a) 26% prefiere un reconocimiento de tipo económico (compensaciones) como bonos y premios en dinero.
- b) Al 6% de ellos les gustaría que los nombraran el empleado del mes.
- c) El 65% considera que un buen reconocimiento es que tanto su jefe como la Dirección de la empresa le expresen que están satisfechos con el trabajo realizado.
- d) 3% expresó que espera ambas cosas, reconocimiento por parte de la Dirección pero también premios en dinero.



12. Las necesidades que más me preocupan actualmente son:

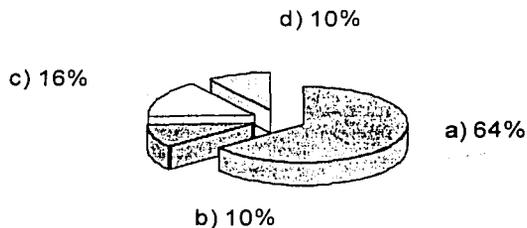


- a) Alimentación, vestido, descanso, aseo y algunas otras necesidades básicas.
- b) Gozar de buena salud y sentirme seguro en mi trabajo y obtener un buen sueldo.
- c) Sentirme aceptado y reconocido por mi familia, mis compañeros de trabajo, la amistad, el amor, etc.
- d) Que mi trabajo sea reconocido y sentirme bien conmigo mismo.
- e) Lograr un crecimiento y desarrollo personal.
- f) Otro

- a) Las necesidades básicas aún no están cubiertas para un 10%.
- b) 13% busca cubrir sus necesidades de seguridad.
- c) 52% está más interesado por buscar la aceptación de las personas que le rodean, formar equipos de trabajo, es decir, las necesidades sociales.
- d) El 19% está más preocupado por las necesidades de autoestima ya que expresaron que desean que su trabajo sea reconocido y buscan sentirse bien consigo mismos.
- e) El 6% de ellos está enfocado a las necesidades de autorrealización.
- f) Esta opción no fue elegida.



13. ¿Qué es involucrarse en el trabajo?

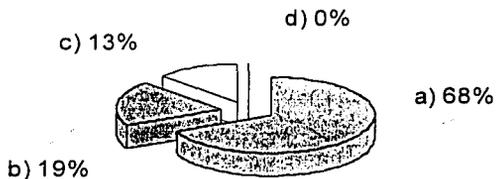


- a) Cumplir con las actividades de mi puesto.
- b) Es formar parte de un equipo de trabajo en el que se aportan ideas y se crea un sentimiento de orgullo y pertenencia a la empresa.
- c) Hacer mi mejor esfuerzo y contribuir al logro de los objetivos de la empresa.
- d) Otro

- a) 64% opinan que involucrarse es cumplir sólo con sus actividades.
- b) 10% expresó que involucrarse es formar parte de un equipo de trabajo.
- c) 16% eligió el inciso c) que se refiere al logro de los objetivos de la empresa a través del esfuerzo de su personal.
- d) El 10% expresó que su forma de involucrarse es 'haciendo bien su trabajo'.



14. ¿Qué tan involucrado estoy con AHSA?

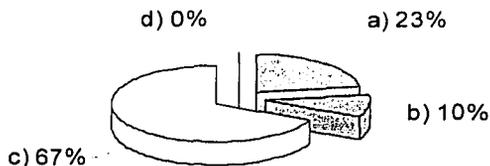


- a) Cumplo siempre con mis actividades.
- b) Lograr los mejores resultados en conjunto con mis compañeros de trabajo.
- c) Los objetivos de AHSA son también míos y hago mi mejor esfuerzo para alcanzarlos; sus logros y fracasos también me pertenecen.
- d) Otro

- a) 68% simplemente cumple con sus actividades.
- b) 19% opina que se obtienen mejores resultados en conjunto con sus compañeros de trabajo (trabajo en equipo).
- c) 13% se siente como parte de AHSA y se identifica con sus logros y fracasos.
- d) Esta opción no fue elegida.



15. Las actitudes de mi jefe inmediato y los valores que demuestra son:

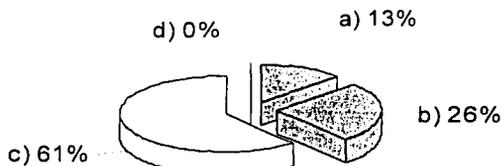


- a) Se muestra accesible y amigable / Apoyo y cooperación.
- b) Me involucra en las decisiones del área de trabajo / Compromiso y responsabilidad.
- c) Autoritario y no se preocupa por mi desarrollo / Trabajo y Seriedad.
- d) Otro

- a) Esta opción fue elegida por el 23% del personal y opina que su jefe se muestra accesible, amigable y proporciona apoyo y cooperación.
- b) Sólo el 10% contestó que su jefe lo involucra en las decisiones del área de trabajo.
- c) El 67% del personal expresó a través del inciso c) que percibe a su jefe autoritario y no se preocupa por el desarrollo de su personal reflejando siempre seriedad en el trabajo.
- d) No fue elegida esta opción.



16. Me gustaría recibir más capacitación a cerca de:

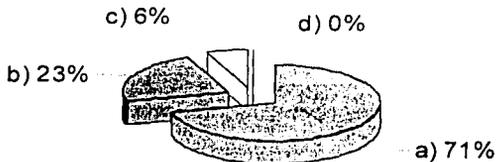


- a) La calidad y el Sistema de Calidad.
- b) Temas relacionados con las actividades de mi puesto.
- c) Trabajo en equipo y superación personal.
- d) Otro

- a) 13% prefiere temas relacionados con la calidad.
- b) 26% del personal al que se le aplicó el cuestionario expresó que le gustaría recibir más capacitación de temas relacionados con las actividades de su puesto.
- c) 61% está más interesado por temas sobre superación personal y trabajo en equipo.
- d) Esta opción no fue elegida.



17. Me gustaría formar parte de un equipo de trabajo que:

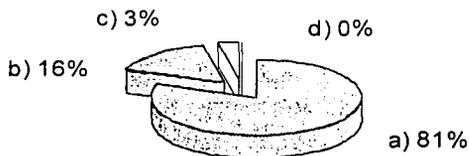


- a) Tenga como objetivo solucionar problemas y contribuir a la toma de decisiones y con ello lograr la mejora continua de AHSA.
- b) Tenga como objetivo la realización de alguna actividad que indique la Dirección.
- c) No me gustaría formar parte de ningún equipo de trabajo.
- d) Otro

- a) 71% del personal que contestó el cuestionario respondió que le gustaría formar parte de un equipo de trabajo que tenga como objetivo solucionar problemas y contribuir a la mejora de AHSA.
- b) 23% eligió el inciso b) en el que se realizan actividades dirigidas y especificadas.
- c) 6% expresó que no tiene interés por formar equipos de trabajo.
- d) Esta opción no fue elegida.



18. ¿Cómo contribuye el trabajo en equipo en las actividades relacionadas con la calidad?



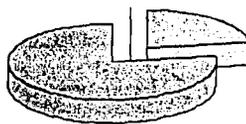
- a) Se obtienen mejores resultados porque se da la participación, se mejora la comunicación, se comparten experiencias y se toman en cuenta las opiniones de todos sus miembros.
- b) Se de una rápida solución a un problema específico.
- c) No lo sé.
- d) Otro

- a) El 81% se identifica con esta descripción que menciona algunas de las características de los Círculos de Calidad.
- b) El 16% se identifica con esta opción que se podría decir que describe a un grupo de trabajo.
- c) 3% contestó que no lo sabe, a través de la opción c).
- d) No fue elegida esta opción.



19. ¿Sabes que son los Círculos de Calidad?

c) 0%



a) 23%

b) 77%

□ a) Sí

■ b) No

■ c) Otro

- a) Sólo el 23% conoce qué son los círculos de calidad.
- b) El 77% expresó que no sabe qué son los círculos de calidad.
- c) Esta opción no fue elegida.



Diagnóstico

La observación y la aplicación de un cuestionario (Anexo 1) fueron los medios por los cuales se obtuvo la información del siguiente diagnóstico.

Estos resultados tienen una visión global de la situación en la que se encuentra actualmente la empresa en lo que se refiere a participación, trabajo en equipo, compromiso, ambiente laboral y el grado de involucramiento que tiene el personal en el modelo de calidad ISO 9002.

En general todo el personal de AHS tiene un concepto de calidad relacionado con la satisfacción de necesidades de los clientes y evitar errores en los procesos de trabajo. La Política de Calidad, la Misión y Visión de la empresa son puntos importantes para que el personal se identifique con los objetivos de la organización y son conocidos por la mayoría de ellos. Con esto se observa que se tienen las bases para iniciar un método de calidad enfocado a que el personal desarrolle un sentimiento de pertenencia y se involucre en el modelo ISO 9002 a través del trabajo en equipo.

A pesar de que el personal sabe que se cuenta con un Sistema de Calidad en el que se deben realizar ciertas actividades para trabajar con calidad, la mayoría de ellos lo perciben como una serie de obligaciones que se deben cumplir para mantener la certificación. Se considera que no se ha apreciado la cantidad de beneficios que se pueden tener al trabajar con procesos bien delimitados y estandarizados. No con ello se pretende decir no se expresan las mejoras que



se han tenido, por ejemplo la delimitación de funciones, formalidad en los objetivos de la empresa, reducción de las quejas de los clientes, reducción de los retrabajos, generación de confianza en los clientes, etc., pero internamente se pueden tener más beneficios que aún no se aprovechan como el trabajo en equipo.

Desde que se inició el proyecto de certificación se eligió a un grupo de personas para dirigir las actividades de calidad y el resto del personal sólo cumplía con las actividades que se le encomendaban. Actualmente la mayoría de la gente no demuestra participación ni compromiso; como se observa en varias de las respuestas del cuestionario, existe el individualismo y la falta de trabajo en equipo; se expresa también la necesidad de que el personal se sienta parte de la organización y participe activamente en la toma de decisiones y solución de problemas.

Se considera que el mayor problema de AHSA es la falta de trabajo en equipo, pero se presentan otras situaciones que son también causantes de esta falta de participación y compromiso y que se enlistan a continuación:

- Actualmente no existe un verdadero sentimiento de pertenencia entre el personal, un número importante de ellos expresó en el cuestionario que la empresa representa sólo su lugar de trabajo, por lo que se puede decir que la gente no ha encontrado algún motivo que lo estimule a interesarse más sobre lo que la empresa hace, lo que puede lograr y lo que les puede ofrecer. En la mayoría de los casos se busca



únicamente cubrir un horario de trabajo y cumplir las actividades de cada uno de los miembros de la organización. Esto también se debe a que, en general, se percibe un ambiente laboral tenso y el personal desunido.

- Es necesario fomentar la unión y compañerismo entre todo el personal.
- La mayor parte del personal requiere que se le supervise constantemente para que entregue resultados a tiempo, esto indica que existe poca responsabilidad e iniciativa.
- Los miembros de la organización expresaron que sus jefes son autoritarios y tienen poco interés por el desarrollo del personal a su cargo.
- Existe poco reconocimiento (o casi nulo) por parte de los jefes. Este es uno de los puntos más importantes para lograr la participación, ya que el reconocimiento representa un estímulo para que el personal sienta que su contribución es importante, no sólo para él mismo o su área de trabajo, sino para toda la organización.
- Otro aspecto importante es el tipo de reconocimiento que el personal espera de AHSa: de acuerdo a los resultados del cuestionario, la mayoría considera que es más valioso que la Dirección de la empresa le exprese qué tan satisfecha está con su trabajo; de esta manera el personal sentirá que es tomado en cuenta y que su contribución es importante por pequeña que parezca. Otros (aunque en menor proporción) respondieron que prefieren que se les den bonos o premios expresados en dinero, pero en general, la mayoría se inclina por el reconocimiento no monetario.



- De acuerdo a la escala de necesidades de Maslow, actualmente las necesidades del personal son las siguientes (en orden de importancia):

Necesidades sociales o de aceptación

Necesidades de autoestima

Necesidades de seguridad

Necesidades básicas

Necesidades de autorrealización

- La mayoría del personal está más interesado por recibir capacitación sobre cómo trabajar en equipo y los beneficios que puede tener esta forma de trabajo.
- Uno de los puntos que se consideran más importantes para este trabajo es la pregunta número 17 en la que se pretende conocer si el personal de AHSA está interesado en formar equipos de trabajo y se obtuvo que la gran mayoría estaría dispuesta a trabajar de esta forma. Esto indica que actualmente no se trabaja en equipo y que no se tienen las herramientas necesarias para cambiar a esta forma de trabajo, pero ya se cuenta con un buen inicio que es el interés de las personas. Hasta ahora el personal está acostumbrado a seguir indicaciones y procedimientos, pero esto no permite desarrollar las capacidades y habilidades de las personas. No se les ha orientado a mostrar su iniciativa, a expresar sus opiniones y a proponer soluciones.

Se debe aprovechar dicho interés para iniciar con la práctica de involucramiento del personal a través de los círculos de calidad.

- Actualmente la mayoría de las personas que laboran en esta empresa, tienen la idea de que el involucramiento consiste en cumplir



aisladamente con sus actividades, hacer su mejor esfuerzo y mejorar cada día (pero en forma individual). Muchos de ellos se limitan a cumplir con una serie de actividades y se olvidan de aportar el valor agregado que le pueden dar a su trabajo. Posiblemente esto sea el resultado de la falta de reconocimiento; al no recibir nada a cambio, no tienen ningún estímulo que los mueva a comprometerse con la organización.

- Una parte importante del personal de AHSA está interesada por aportar ideas y que se escuchen sus opiniones y es ésta una de las razones más importantes por las que se considera necesario implantar un método de calidad a través de la participación y trabajo en equipo.

A manera de resumen, en AHSA se percibe lo siguiente:

Los conceptos de calidad e ISO 9000 son del conocimiento del personal de AHSA, lo que indica que los conceptos básicos a cerca del Sistema de Calidad representan un punto importante de partida para madurar los procesos y las formas de trabajo dirigidos hacia la mejora y una práctica representativa de ello es la formación de equipos de trabajo.

Se debe tomar en cuenta que a pesar de que el personal conoce sus responsabilidades y sus procesos, es necesario hacerle ver y enfatizar de qué manera contribuye y en qué forma participa con sus actividades dentro del proceso general de la organización y en el logro de los objetivos.

En general, la idea de trabajar con equipos de trabajo es bien aceptada por la mayoría de los miembros de AHSA; están dispuestos a aprender otra forma de



trabajo, pero antes se requiere ajustar una serie de situaciones como sensibilizar al personal para alentarlos hacia el trabajo en equipo y eliminar la apatía y el individualismo; transformar el ambiente laboral tenso por el compañerismo y la unión entre todos los miembros de AHSA; acostumbrar a las personas a incluir a sus compañeros de trabajo en sus tareas (evitar el trabajo en forma aislada); fomentar que las personas tengan iniciativa y que se hagan responsables de sus procesos, que solucionen problemas y que enfrenten sus consecuencias; crear un sistema de reconocimientos en todos los niveles de la organización para que el personal obtenga retroalimentación de su trabajo y se sienta motivado a seguir contribuyendo con la empresa; atender de forma inmediata la necesidad de asociación que se presenta en gran parte del personal; fomentar que los coordinadores de área y todos aquéllos que tienen personal a su cargo, los involucren en las decisiones de su área y que se sientan parte importante de la misma; y principalmente aprovechar el interés que se tiene por el trabajo en equipo, el personal sabe que se obtienen buenos resultados con esta práctica, ahora lo importante es decirles cómo se lleva a cabo y también qué es lo que se necesita para lograrlo.

A partir de estas observaciones se presenta la siguiente propuesta:



Propuesta de un método de calidad para involucrar al personal de AHSA en el ISO 9002

Para la realización de la propuesta que se presenta a continuación se tomaron como base diferentes situaciones que se han observado internamente en AHSA y los datos que se obtuvieron con la aplicación del cuestionario que se muestra en el Anexo 1.

Como se observa en el análisis de las respuestas del cuestionario (Anexo 1), una de las áreas de oportunidad más evidentes que tiene AHSA actualmente es la necesidad de aplicar un método en el que el personal participe en la aportación de ideas para solucionar problemas referentes a la organización en general. Considerando lo anterior, se propone lo siguiente:

Desarrollar un sistema de reconocimientos: Es necesario que los jefes (la Dirección, las gerencias y los coordinadores) expresen siempre a su personal lo satisfechos que están con su trabajo y sus aportaciones; de esta forma se sentirán tomados en cuenta y motivados a expresar sus ideas en beneficio de su área de trabajo y no en forma individual.

Los jefes y aquéllos que tienen personal a su cargo deben involucrarlos para que participen de forma activa en las actividades, decisiones y logros del área de trabajo a la que pertenecen, hacerles ver que sus actividades por sencillas que parezcan son de gran importancia para toda la organización.



También es necesario establecer compensaciones de tipo económico como bonos de productividad o premios por puntualidad (de acuerdo a las posibilidades la empresa y a los resultados obtenidos por sus miembros).

Implementar un sistema de sugerencias para promover la participación: Un buzón de sugerencias o hacer las propuestas personalmente al área involucrada (aportar ideas); contestar o poner en práctica las sugerencias en un lapso máximo de 3 ó 4 días para demostrar al personal que su propuesta es tomada en cuenta, aún cuando no sea aceptada sentirá que fue escuchado y se le deben explicar las razones por las cuales no se llevó a la práctica. Y para reforzar el reconocimiento, premiar aquellas contribuciones que aporten buenos resultados.

Otorgar autoridad a los miembros de la organización y/o a los equipos de trabajo: hacer que los empleados sean 'propietarios' de un proceso específico de su área de trabajo y hacerlos responsables de identificar problemas y área de oportunidad, además de modificar sus procesos de acuerdo a las necesidades de su área. Hacer conciencia de que sus actividades son de gran importancia para la organización, pero al mismo tiempo deben afrontar las consecuencias de sus actos y decisiones. (La mayoría de las personas que contestaron el cuestionario afirman que están dispuestos a solucionar problemas y contribuir a la mejora continua de AHSA).

Atender las necesidades sociales que actualmente tiene la mayoría de las personas de la empresa. Se presenta la necesidad de sentirse parte de un



equipo; esta necesidad de aceptación es una base muy importante para iniciar una forma de trabajo basada en los equipos de trabajo.

Otorgar capacitación para aumentar conocimientos y habilidades: Más del 60% del personal a quienes se les aplicó el cuestionario opina que le gustaría recibir más capacitación a cerca del trabajo en equipo, para ello se debe considerar que primero es necesario proporcionarles las siguientes herramientas: solución de problemas, comunicación, técnicas estadísticas, manejo de conflictos, desarrollo de las habilidades de cada individuo, etc.

Es evidente que aunque se desee trabajar en equipo, no se tiene conocimiento de cómo hacerlo y qué son los círculos de calidad; como se mencionó anteriormente es necesario programar eventos de capacitación para dar a conocer los elementos de esta forma de trabajo. Actualmente, la mayoría de las personas están acostumbradas a trabajar de forma individual y en algunos casos podría presentarse cierta resistencia a relacionarse con otras personas, y aún más, si nunca ha trabajado con ellas o existen diferencias a nivel personal. Por ello es necesario atacar primero estas situaciones antes de llevar a cabo los equipos de trabajo, a través de la capacitación.

Informar al personal sobre su propio desempeño: En AHSA anualmente se realiza una Calificación de personal en la que a cada miembros se le califican aspectos sobre conocimientos de su trabajo, habilidades, etc.; a partir de esta calificación se realiza la Detección de Necesidades de Capacitación y los Programas de Capacitación. Se propone que se les dé a conocer a cada uno su resultado para informarle su propio progreso y hacerle ver cuáles son sus áreas



de oportunidad, sus fortalezas y que sienta que todas sus contribuciones son importantes para la organización.

Realizar evaluaciones del desempeño a todos los empleados; retroalimentar al personal que le permita reconocer sus fortalezas e incrementarlas y trabajar en sus debilidades.

Realizar con mayor frecuencia estudios sobre el clima laboral de AHSA y la satisfacción de los empleados: Aplicar cuestionarios en los que se obtenga información referente al apoyo que se tiene de la Dirección, el Sistema de Calidad, la eficiencia organizacional, la capacitación, la participación, etc., y atender las necesidades tanto del personal como de la organización; encuestas para calificar a la Dirección, gerencias y coordinaciones en comunicación y apoyo.

Cambiar la idea 'Esta es la forma de trabajo y deben realizarlos de esa forma' por '¿qué es lo que piensan que debemos hacer?'

Fomentar el trabajo en equipo en toda la organización; que todos los empleados formen parte de un equipo de trabajo. Eliminar el grado de individualismo que se presenta en la mayoría del personal, evitar que se piense en realizar trabajos de forma aislada y en consecuencia propiciar la unión, el compañerismo, la cooperación, la participación, la aportación de ideas, crear un sentimiento de pertenencia; en conclusión lograr el involucramiento del personal en el ISO 9002. Para ello, *mi propuesta está basada en la implementación de Círculos de Calidad:*



Tomando en cuenta el análisis de los resultados de la aplicación del cuestionario (Anexo 1) y lo que se presentó al inicio de esta propuesta, se ha determinado que el método más adecuado para la situación que se presenta actualmente en AHSA, es una práctica de trabajo en equipo y específicamente de Círculos de Calidad.

De acuerdo a los temas que se presentaron en el Capítulo III, se menciona una serie de condiciones y características que se deben tomar en cuenta para implementar los Círculos de Calidad en AHSA considerando sus necesidades y sus recursos.

Primero se debe sensibilizar al personal e introducirlos poco a poco en esta nueva forma de trabajo (la mayoría de los miembros de AHSA no sabe qué son los Círculos de Calidad), realizar dinámicas de integración y participación; fomentar la unión y el compañerismo. Es necesario realizar eventos de capacitación o pláticas en las que se dé a conocer el propósito, características, condiciones y beneficios del trabajo en equipo. Es posible que se presente cierta resistencia al cambio y negativa por parte de algunas personas: se sugiere que se recurra a la asesoría externa de tal forma que no se presenten diferencias entre los miembros de la organización que entorpezcan la formación de los equipos.

Esta sensibilización deberá contemplar también que es necesario que cada miembro de la organización ubique sus actividades dentro de todo el proceso



Tomando en cuenta el análisis de los resultados de la aplicación del cuestionario (Anexo 1) y lo que se presentó al inicio de esta propuesta, se ha determinado que el método más adecuado para la situación que se presenta actualmente en AHSA, es una práctica de trabajo en equipo y específicamente de Círculos de Calidad.

De acuerdo a los temas que se presentaron en el Capítulo III, se menciona una serie de condiciones y características que se deben tomar en cuenta para implementar los Círculos de Calidad en AHSA considerando sus necesidades y sus recursos.

Primero se debe sensibilizar al personal e introducirlos poco a poco en esta nueva forma de trabajo (la mayoría de los miembros de AHSA no sabe qué son los Círculos de Calidad), realizar dinámicas de integración y participación; fomentar la unión y el compañerismo. Es necesario realizar eventos de capacitación o pláticas en las que se dé a conocer el propósito, características, condiciones y beneficios del trabajo en equipo. Es posible que se presente cierta resistencia al cambio y negativa por parte de algunas personas: se sugiere que se recurra a la asesoría externa de tal forma que no se presenten diferencias entre los miembros de la organización que entorpezcan la formación de los equipos.

Esta sensibilización deberá contemplar también que es necesario que cada miembro de la organización ubique sus actividades dentro de todo el proceso



de la empresa y principalmente cuál es su contribución; se requiere enfatizar en qué parte del proceso tiene participación y cómo contribuye su trabajo.

Se recomienda que inicialmente se forme un Círculo de Calidad⁵² integrado por gerentes y coordinadores de área; posteriormente cuando ya se tenga mayor conocimiento del manejo de estos equipos, fomentarlos a todos los niveles de la organización.

Se deberá iniciar con proyectos pequeños que puedan solucionarse rápidamente para irse adaptando poco a poco a las actividades de esos grupos y se vayan adecuando a las necesidades del equipo y de la organización.

Consideraciones

- a) Primero es necesario identificar el motivo que lleva a AHSA a implementar los C.C.; para el caso de AHSA se propone lo siguiente: Fomentar la participación de los miembros de la organización y desarrollar sus habilidades y capacidades. Lograr el involucramiento del personal en las actividades de la calidad.
- b) Establecer la misión de los C.C.; por ejemplo: Propiciar la colaboración entre el personal mejorando el clima laboral y la comunicación.
- c) Determinar el objetivo de los C.C.; por ejemplo: Analizar problemas referentes a los resultados de los objetivos de calidad, mejoras en los procesos de trabajo, atención de las reclamaciones de los clientes,

⁵² A lo largo de este capítulo se empleará la abreviatura C.C. para hacer referencia a los Círculos de Calidad.



implementación de acciones preventivas, etc., para detectar errores, proponer soluciones y provocar la mejora continua; en resumen involucrarse con el Sistema de Calidad.

- d) Considerar que será necesario invertir en lo siguiente:
- ✓ Horas / Hombre (Tiempo dentro del horario de trabajo en el que se realizarán las reuniones).
 - ✓ Capacitación en técnicas estadísticas, solución de problemas, técnicas de comunicación, trabajo en equipo, etc. Considerar honorarios de instructores o asesores externos si fuera necesario, papelería y otros materiales.
- e) Convocar al personal a que voluntariamente forma parte de los C.C. comunicándoles los beneficios, condiciones y actividades de estos equipos.
- f) Formar los C.C. con un máximo de 6 personas.
- g) Determinar la frecuencia y duración de las reuniones que deberán ser dentro del horario de trabajo: Por ejemplo una vez por semana en un lugar diferente al área de trabajo en donde no existan interrupciones, con una duración de 30 minutos a 1 hora.
- h) Elegir democráticamente a un jefe de entre los miembros del C.C.
- i) Establecer valores para los C.C. conjuntamente, además de reglas y obligaciones, según sea necesario.
- j) Ponerle a los C.C. un nombre con el que se sientan identificados sus miembros y puedan ser distinguidos del resto de la organización.
- k) Definir las responsabilidades de cada uno de los miembros. El grupo estará formado por un Comité Central, un Coordinador (líder) y los



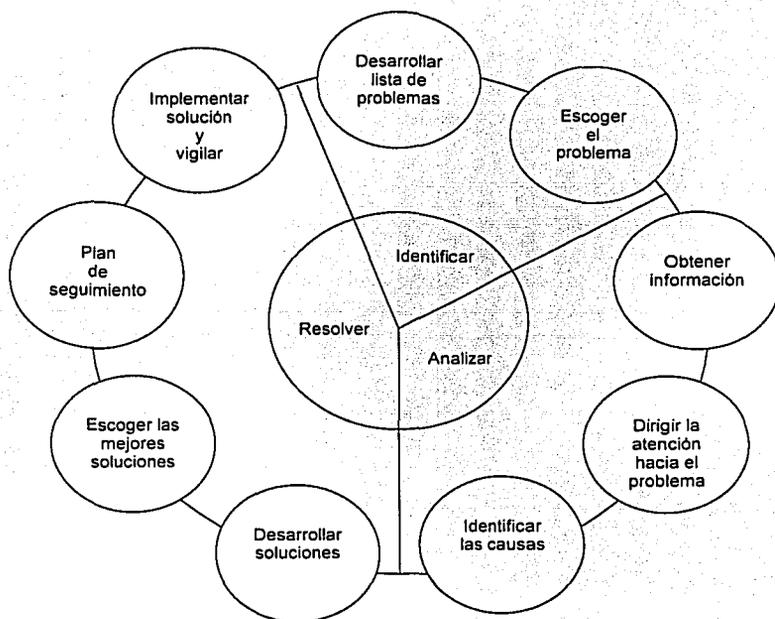
miembros del C.C. (este punto se presenta más adelante con mayor detalle).

- l) Presentar detalladamente este proyecto a la Dirección para conseguir su apoyo y compromiso y darle a conocer la utilidad de los resultados que se obtengan.
- m) La Dirección debe dar reconocimientos a las actividades y logros de los C.C. para mantenerlos activos y motivados.
- n) Hacer una difusión a todo el personal de la creación de los C.C. y sus integrantes, así como informarles qué actividades realizarán y los beneficios que se esperan obtener (dejando abierta la invitación para que los demás se incorporen a un equipo).
- o) Para evaluar la eficiencia de los C.C. pueden tomarse en cuenta algunos de los siguientes indicadores:
 - Mejoras en el Sistema de Calidad
 - Mejoras en la comunicación de la organización.
 - Mayor participación y satisfacción del personal.



Actividades de los Círculos de Calidad en AHSA

El esquema siguiente muestra detalladamente las actividades que se consideran las más adecuadas para los C.C. de AHSA⁵³:



⁵³ Evans, *op. cit.*, p. 298.



Para iniciar los C.C. en AHSA debe ser la Dirección quien indique el problema a tratar; posteriormente se recomienda que sea el mismo equipo quien defina el problema a través de la técnica de tormenta de ideas.

- De la lista de problemas que se obtenga se debe escoger el que se desee resolver considerando la importancia o el estado del mismo.
- Se debe obtener toda la información necesaria sobre el problema como puede ser: consecuencias que ha tenido, áreas afectadas, aspectos cualitativos y cuantitativos del problema, costos, etc.
- Con la información obtenida se debe enfocar la atención en este problema y evitar desviaciones al relacionarlo con otros diferentes que puedan tener alguna relación indirecta.
- Analizar la situación a través de técnicas de solución de problemas como puede ser el diagrama de causa-efecto o el diagrama de Pareto (80-20).
- Proponer soluciones y hacer un listado de las que tengan mayor posibilidad de eliminar el problema.
- Del listado de soluciones escoger las mejores.



- Proponer un plan y un programa para la implantación de la(s) solución(es) elegida(s). En esta etapa debe considerarse la presentación del plan a la Dirección, escuchar sus opiniones y pedirle el apoyo que sea necesario.
- Llevar a cabo la implementación de la solución y hacer monitoreos constantes de los avances y resultados de la solución elegida.

Organización de los Círculos de Calidad en AHSA

Este equipo de trabajo debe definir responsabilidades a cada uno de sus miembros, de acuerdo a las características de la organización de AHSA se considera conveniente hacer esta distribución de la siguiente forma:

La Dirección (Director General y Gerente General)

- Apoyar a los C.C. y otorgar los recursos que sean necesarios.
- Analizar los proyectos presentados por el grupo, aprobar las soluciones propuestas y dar su punto de vista u opinión acerca de la solución elegida.
- Dar reconocimiento a los miembros de los C.C. en función de su participación, esfuerzo y logros obtenidos.

Comité Central (Gerencias o Coordinadores de área)

- Definir los planes y programas del C.C.
- Definir los objetivos conjuntamente con todos los miembros del C.C.



- Establecer las reglas y políticas que regirán las actividades de cada uno de los miembros del C.C.
- Controlar las acciones del C.C.
- Proporcionar la capacitación necesaria al C.C.
- Revisar los informes que elabore el Coordinador.
- Será el medio por el cual el C.C. mantendrá comunicación con la Dirección.

Coordinador o Líder (Alguno de los Coordinadores de área)

- Apoyar a los miembros del C.C. en la elección del problema a tratar.
- Será el medio por el cual el C.C. informará y difundirá a la organización en general las actividades, logros y resultados.
- Elaborar la agenda (orden del día) que guiará las reuniones.
- Dirigir las reuniones y evitar que se alarguen o se desvíen de su objetivo principal.
- Realizar los informes correspondientes con los datos que se obtengan de cada una de las reuniones del C.C.
- Presentar (conjuntamente con el Comité Central) los proyectos a la Dirección.

Círculo de Calidad (sus miembros)

- Asistir continuamente y con responsabilidad a las reuniones.
- Respetar las agendas y actividades que se planeen en cada una de las reuniones.
- Participar y aportar ideas para la solución de problemas.



- Presentar al Coordinador los resultados.

Metodología de trabajo de los Círculos de Calidad de AHSA

Uno de los propósitos de los Sistemas de Calidad es estandarizar los procesos, de igual forma la metodología de los C.C. debe estar orientada a igualar la manera de realizar las reuniones y las actividades de todos los miembros. Esta es la propuesta que se hace a cerca de la metodología:

- **Presentación del problema elegido**

El Coordinador debe exponer claramente el problema una vez elegido por el C.C., con el propósito de asegurarse que es entendido por todos los miembros y así poder iniciar su estudio.

- **Búsqueda de datos**

Se asignará a uno o dos de los miembros del grupo para que reúnan datos y obtengan información que ayude a la solución del problema. Estas personas se encargarán de exponer dicha información a todo el C.C.

- **Análisis de los datos**

Una vez presentada la información obtenida, el C.C. pasará 3 ó 4 sesiones en el análisis de los datos para encontrar las posibles causas y posteriormente desarrollar las propuestas y solucionar el problema.



- Propuesta de la solución más adecuada

Con el análisis realizado, surgirán posibles soluciones que deben ser anotadas en una lista que después será revisada y de ésta se escogerá la solución más adecuada mencionando también los recursos y costos que serán necesarios para llevarla a cabo. Es importante mencionar que todos los miembros del equipo deben estar de acuerdo y apoyar la solución elegida; si alguno de ellos no está convencido, es probable que no funcione.

- Aprobación de la solución elegida

Cuando ya se tenga toda la información necesaria para presentar la propuesta, el Comité Central la debe aprobar y presentar a la Dirección.

- Puesta en marcha

Los miembros del C.C. serán los responsables de llevar a cabo las acciones necesarias para solucionar el problema apoyándose de las áreas que estén involucradas.

- Seguimiento y control

El Comité Central realizará los seguimientos de las actividades que realice el C.C. y debe informarles los avances y logros para que se evalúe el esfuerzo de cada miembro y se perciba el grado de avance.



CONCLUSIONES

El ser humano busca mejorar día a día todo lo que hace dentro de las organizaciones y a nivel personal; para las organizaciones es indispensable establecer controles en sus actividades y procesos con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes; para las personas es también importante desarrollarse y alcanzar un mejor nivel de vida; por lo tanto la calidad no sólo está en los productos sino también en las personas que hacen los productos.

Los temas relacionados con la calidad son de gran relevancia, ya que es a través de ésta como se logra mejorar las cosas. Se puede hablar de calidad en todos los ámbitos, pero la calidad personal y la calidad de las organizaciones reúnen varios elementos fundamentales para la vida cotidiana. En el presente trabajo se aborda un tema necesario para la calidad: el involucramiento del personal en el ISO 9002.

Después de haber presentado la propuesta del método de Círculos de Calidad como medio para involucrar al personal de AHSA en las actividades que marca ISO 9002 a través de su Sistema de Calidad, se expondrán las conclusiones obtenidas con la investigación de los temas, la aplicación del cuestionario y la realización de la propuesta.

Retomando la importancia que tiene el recurso humano dentro de las organizaciones, se considera que los logros y el éxito que alcanza la empresa depende en gran medida de las capacidades y el desempeño de cada uno de



sus miembros. Cuando se trabaja bajo lineamientos previamente establecidos, como la norma ISO 9000, la organización adquiere el compromiso de realizar de la mejor manera sus actividades y evitar errores. Se pueden establecer procedimientos, manuales e instrucciones de trabajo, pero si el recurso humano no actúa de forma adecuada, será más difícil mantener un Sistema de Calidad y sobre todo mejorarlo.

ISO 9000 es sólo una base para los programas de calidad de las empresas, el hecho de contar con un certificado que demuestre que la organización cumple con ciertos lineamientos, no significa que se ha alcanzado la calidad al 100%; esto representa la base para la realización de otras actividades encaminadas hacia la calidad.

ISO 9002 versión 1994 es el modelo que tiene la empresa Autotransportes Hermanos, S.A. de C.V.; y está trabajando para la actualización a ISO 9000 versión 2000. Esta última, a diferencia de la versión de 1994, hace mayor énfasis a la participación del personal, a la aportación de ideas, a la comunicación y a la creación de un sentimiento de pertenencia con la organización. El trabajo en equipo es la principal forma de obtener la participación y el involucramiento del personal.

En este trabajo, se propone la práctica de los Círculos de Calidad como una herramienta para las actividades de calidad de AHSA que apoya al modelo ISO 9002 y con ello lograr el involucramiento de su personal.



Uno de los objetivos principales de estos grupos de trabajo es la solución de problemas, pero también se busca el enriquecimiento de las relaciones humanas, la comunicación, el espíritu de grupo y los valores que se crean cuando se practican los Círculos de Calidad. Son precisamente estos últimos elementos los que se consideran más importantes para hacer esta propuesta y cubrir la necesidad que tiene AHSA de la falta de compromiso y trabajo en equipo.

El trabajo en equipo es cada vez más importante para las organizaciones, ya no es suficiente con tener personas capacitadas y con experiencia pero que trabajen aisladamente o en pequeños grupos de trabajo; en la actualidad es necesario que los problemas sean resueltos en forma conjunta, teniendo puntos de vista de varias personas y con ello enriquecerse con los conocimientos y experiencias de los demás miembros del equipo. Siempre es más productivo el trabajo de un equipo, que el de una sola persona, porque se toman en cuenta ideas y opiniones diferentes que muchas veces son complementarias o que enfatizan otra idea.

Muchas personas, principalmente aquéllas que llevan varios años de trabajar en una misma empresa, en un mismo puesto y con la misma forma de trabajo, tienen resistencia a los cambios, porque están acostumbradas a seguir sus propias reglas y a no considerar a nadie más en su trabajo. Las nuevas tendencias están enfocadas a provocar la interrelación entre las personas y el trabajo en equipo. Expresiones como 'la unión hace la fuerza', 'el todo es más



que la suma de las partes' (sinergia) demuestran la importancia que se le ha dado al trabajo en equipo.

La calidad de las personas es un punto importante para el desarrollo de las actividades de calidad de las organizaciones, como se mencionó en el capítulo II, la calidad personal es la base de las demás calidades; la organización debe contribuir a que sus miembros logren esta calidad y tengan un equilibrio en el ámbito psicológico, social y fisiológico. Las personas pasan gran parte del día (gran parte de su vida) dentro de una organización por lo que es importante que ésta les dé elementos que contribuyan a la satisfacción de sus necesidades; por ejemplo en el segundo y tercer nivel de necesidades referentes a seguridad y asociación respectivamente (según Abraham Maslow).

Los Círculos de Calidad que se proponen para AHSA están enfocados a los elementos que se mencionaron anteriormente, pero también a lo siguiente:

- En general, las personas que participaron en la realización del cuestionario tienen una idea clara sobre lo que es la calidad, el 55% de ello se identifican con un concepto que está muy relacionado con la visión de la empresa, el cual menciona que es satisfacer las más exigentes necesidades de los clientes, mejor que la competencia.
- Al preguntarles qué es el Sistema de calidad, el 52% respondió que es una serie de requisitos necesario para la calidad, pero estos requisitos se han sentido como obligatorios, lo indica que una parte importante del



personal que realiza el trabajo relacionado con la calidad no se siente comprometido; es necesario hacerle ver a la gente que no deben tomarse como una obligación, sino por el contrario hay que enfatizar que se obtienen muchos beneficios para los clientes, el personal, para la empresa, etc. Con relación a esto último, el 71% opina que sí se obtienen mejoras en muchos aspectos pero es necesario que ellos mismos los identifiquen conociendo cual es su contribución y sus resultados; se expresa también la necesidad de trabajar en equipo y tener un ambiente laboral agradable. Como se ha mencionado, la mayoría de las personas conocen sus responsabilidades, pero aun no ha ubicado sus contribuciones dentro del proceso general de la organización. Se considera que a través de los Círculos de Calidad, el personal conocerá más a cerca de lo que hace la empresa y cómo lo hace, y de ésta forma ellos mismos ubicarán su actividad dentro de ese proceso.

- El 67% de las personas que contestaron el cuestionario opinan que AHSA representa sólo su lugar de trabajo y el 23% de ellos reconoce que la organización es un equipo de trabajo que contribuye al logro de objetivos personales y organizacionales. Por otra parte, el 78% expresó que cuando realiza sus tareas piensa sólo en cumplir con sus actividades y mejorar su trabajo; es evidente que se vive un alto grado de individualismo y la mayoría de la gente trabaja en forma aislada. A pesar de ello, se percibe que algunas personas tienen interés por el trabajo en equipo. A través de los Círculos de Calidad se pretende que



el personal cambie el individualismo y la apatía por un sentimiento de grupo y cooperación hacia sus compañeros de trabajo.

- Respecto al involucramiento, más del 60% cree que sólo consiste en realizar su trabajo y cumplir con sus responsabilidades. Es evidente que es necesario hacerles ver los beneficios del trabajo en equipo y de qué forma puede participar cada uno de ellos a través de los Círculos de Calidad.
- Otro aspecto importante que se detecta en AHSA es que el 58% de las personas que respondieron el cuestionario percibe un ambiente laboral tenso y con el personal desunido. Uno de los objetivos de los Círculos de Calidad es precisamente propiciar un ambiente de colaboración y apoyo recíproco entre sus miembros.
- 48% de las personas contestaron que necesitan que se les supervise constantemente indicándoles qué se va a realizar y cómo hacerlo; otro 39% expresó se requiere supervisión pero a un nivel más bajo, es decir, sólo al término de las actividades indicadas. Más del 80% necesita supervisión, algunos en mayor medida que otros, pero de cualquier forma se puede observar que están acostumbrados a que otra persona revise sus actividades; es necesario que cada persona adquiera más responsabilidad en sus tareas, que los jefes y coordinadores de áreas provoquen que su personal sea capaz de responder por sus actos y enfrente sus consecuencias; se sabe que esto no es sencillo, pero poco a poco se empezará a crear un verdadero sentido de responsabilidad, además se necesita que el grado de supervisión se reduzca considerablemente, que se promueva la aportación de ideas, la



iniciativa, la expresión de ideas, la comunicación, la interrelación entre todo el personal, la creación de confianza, unión y compañerismo y el desarrollo de las capacidades individuales.

- Una cifra muy importante que se obtuvo es que el 78% del personal no recibe reconocimiento por parte de su jefe cuando realiza un buen trabajo, el 67% opina que su jefe es autoritario; recordemos que el autoritarismo provoca que las personas no participen y se pierda la iniciativa; al mismo tiempo el 65% de ellos expresó que la forma más agradable de reconocimiento es precisamente que su jefe y la Dirección le expresen lo satisfechos que están con su trabajo. Con esto se observa que los jefes y la Dirección juegan un papel importante para alentar a las personas a realizar mejor su trabajo, nadie mejor que ellos conocen las capacidades y logros de su personal y también nadie mejor que ellos para reconocer cuando se realiza un buen trabajo.
- Relacionado con el reconocimiento hacia las personas se obtuvo que el 52% de ellos está más enfocado a la satisfacción de las necesidades de tipo social, de pertenencia a grupos, de sentirse reconocido y aceptado, de tener amigos y sentirse bien con sus compañeros de trabajo. Los Círculos de Calidad también tienen como propósito cubrir esta necesidad.
- Se ha hablado de los Círculos de Calidad pero es importante que antes de llevarlos a la práctica, el personal tenga conocimientos de ellos, de lo que hacen, de sus objetivos y características (el 77% no conoce que son los Círculos de Calidad).



- Para llevar a la práctica estos equipos de trabajo es necesario que el personal tenga disposición y acepte esta forma de trabajo. El 71% del personal expresó que sí le gustaría formar parte de un equipo de trabajo con las características de los Círculos de Calidad; este resultado es de suma importancia para este trabajo, ya que demuestra el interés que tienen el personal por trabajar en equipo con creatividad e iniciativa. Se puede observar que la gran mayoría estaría dispuesta a integrarse a equipos de trabajo y contribuir en la solución de problemas de una forma autodirigida, pero también algunos de ellos opinan que debe ser la Dirección la que debe asignar los temas.

La puesta en marcha de los círculos de calidad requiere de varios elementos como los siguientes: la Dirección debe estar comprometida y proporcionar apoyo a los equipos de trabajo; considerar la inversión y los recursos necesarios como capacitación, material didáctico, tiempo (horas/hombre), instalaciones adecuadas para las reuniones, etc.; desarrollar herramientas de análisis y solución de problemas como por ejemplo diagramas de espina de pescado, análisis del control de los procesos, tormenta de ideas, diagramas de Pareto etc.; y sobre todo tener en cuenta que los Círculos de Calidad no deben ser temporales, deben ser constantes e incluyentes, es decir, propiciar poco a poco que todos los miembros de la organización sean parte de algún equipo y que no trabaje individualmente apartado de los objetivos comunes.

También hay que reconocer que no es fácil cambiar las formas de trabajo individualistas por el trabajo en equipo, se requiere del convencimiento de las



personas, del apoyo de la Dirección, de tolerancia y de los valores. Los equipos de trabajo deben desarrollar sus propios objetivos, su misión, sus reglas, delimitar las actividades de cada uno de sus miembros, establecer derechos y obligaciones, etc.

A lo largo de este trabajo se ha hecho mucho énfasis al apoyo que la Dirección debe dar a los equipos de trabajo, ya que es de los elementos más importantes para llevar a cabo cualquier proyecto. Si la Dirección no está comprometida será muy difícil desarrollar y mantener programas de calidad. Muchas veces la actitud de la Dirección se ve reflejada en los empleados, si la Dirección se muestra positiva y comprometida, alentará a su personal a trabajar de la misma forma.

Finalmente, es necesario destacar la importancia del compromiso y el involucramiento del personal de las organizaciones no sólo en las actividades de la calidad, sino en todos los aspectos; es fundamental que las empresas contribuyan al desarrollo de todos sus miembros y con ello alcanzar el logro de los objetivos individuales y al mismo tiempo los objetivos organizacionales.



ANEXO 1

CUESTIONARIO

AUTOTRANSPORTES HNOS., S.A. DE C.V.

Gerencia Administrativa

Fecha: _____

Gerencia de Operaciones

Este instrumento mide el clima de AHSA, el nivel de satisfacción de su personal y el grado de compromiso y participación que se vive cotidianamente. Esta encuesta es valiosa para que la empresa se fortalezca, sea productiva, saludable y agradable para todos sus trabajadores

Tus respuestas son estrictamente confidenciales y anónimas. Ni la Dirección, ni esta encuesta tienen intereses individuales, se busca una visión global de la organización.

Instrucciones

Lee cuidadosamente las siguientes preguntas y subraya la opción que corresponda a tu respuesta.

1. ¿Qué es para mí la Calidad?

- a) Hacer bien las cosas desde la primer a vez.
- b) Es un grado de excelencia, una medida que nos permite calificar la capacidad y confiabilidad del producto o servicio para satisfacer una necesidad.



- c) Satisfacer las más exigentes necesidades de los clientes, mejor que cualquier competidor y ofreciendo un valor agregado.
- d) Otro _____

2. ¿Qué es para mí el Sistema de Calidad?

- a) Es la estructura organizacional, los procedimientos, los procesos y recursos necesarios para implantar la administración de la calidad.
- b) Es la interrelación que existe entre el personal, sus funciones, los procesos y los recursos financieros para ofrecer un producto o servicio con calidad.
- c) Es una serie de requisitos que tenemos que cumplir para mantener la certificación en el modelo de calidad ISO 9002.
- d) Otro _____

3. ¿Qué es ISO 9000?

- a) Es una norma que define ciertos requisitos para ofrecer un producto o servicio que satisfaga las necesidades de los clientes.
- b) Es un modelo de calidad que nos compromete a realizar nuestro trabajo siguiendo varios lineamientos para ofrecer un servicio con calidad.
- c) No lo conozco. ¿Porqué? _____
- d) Otro _____

4. ¿Cuál de las siguientes razones es para mí la más importante para implantar el modelo de calidad ISO 9000?

- a) Para lograr mejoras en la organización, los procesos de trabajo, los resultados y aumentar la satisfacción del personal y de los clientes.
- b) Para generar confianza en los clientes y tener mayores ventas (viajes).
- c) Reafirmar fortalezas y valores de nuestra empresa y cumplir los objetivos establecidos.
- d) Otro _____



5. ¿Qué modelo de calidad tiene AHSA?

- a) ISO 9001
- b) ISO 9002
- c) ISO 9003
- d) No lo sé

6. ¿Qué representa AHSA para mí?

- a) Es parte de mi vida; en AHSA puedo desarrollar mis conocimientos y habilidades y sentirme útil.
- b) El lugar donde trabajo.
- c) Es un equipo de trabajo que me permite servir a los demás y contribuir en el logro de mis objetivos personales y en los de la empresa.
- d) Otro _____

7. ¿Cómo es el ambiente de trabajo en AHSA?

- a) Es agradable y me permite desarrollar mis actividades adecuadamente.
- b) Es tenso y el personal está desunido.
- c) Se propicia el compañerismo y la unión entre el personal.
- d) Otro _____

8. Cuando estoy realizando mi trabajo pienso en:

- a) Cumplir con las actividades de mi puesto y cubrir mi horario de trabajo.
- b) Mejorar mi trabajo.
- c) Alcanzar los objetivos de la empresa.
- d) Otro _____

9. ¿Qué tanta supervisión necesito para desempeñar mis funciones?

- a) Que me indiquen qué hacer, cómo hacerlo y que me revisen constantemente.



- b) Que sólo me revisen al término de mis actividades, entrego resultados cuando me lo piden.
- c) Entrego resultados sin que me supervisen y en el tiempo indicado.
- d) Otro _____

10. ¿Con qué frecuencia recibo reconocimiento por parte de mi jefe?

- a) Siempre que realizo un trabajo excelente.
- b) Algunas veces.
- c) Nunca.
- d) Otro _____

11. ¿Qué tipo de reconocimiento me gustaría recibir por parte de AHSA?

- a) Bonos de productividad, premios por puntualidad, compensaciones, etc.
- b) Ser nombrado 'el empleado del mes'.
- c) Que mi jefe y la Dirección me expresen lo satisfechos que están con mi trabajo
- d) Otro _____

12. Las necesidades que más me preocupan actualmente son:

- a) Alimentación, vestido, descanso, aseo y algunas otras necesidades básicas.
- b) Gozar de buena salud y sentirme seguro en mi trabajo y obtener un buen sueldo.
- c) Sentirme aceptado y reconocido por mi familia, mis compañeros de trabajo; la amistad, el amor, etc.
- d) Que mi trabajo sea reconocido y sentirme bien conmigo mismo.
- e) Lograr un crecimiento y desarrollo personal.
- d) Otro _____



13. ¿Qué es involucrarse en el trabajo?

- a) Cumplir con las actividades de mi puesto.
- b) Es formar parte de un equipo de trabajo en el que se aportan ideas y se crea un sentimiento de orgullo y pertenencia a la empresa.
- c) Hacer mi mejor esfuerzo y contribuir al logro de los objetivos de la empresa.
- d) Otro _____

14. ¿Qué tan involucrado estoy con AHSA y el ISO 9002?

- a) Cumplo siempre con mis actividades.
- b) Lograr los mejores resultados en conjunto con mis compañeros de trabajo.
- c) Los objetivos de AHSA son también míos y hago mi mejor esfuerzo para alcanzarlos; sus logros y fracasos también me pertenecen.
- d) Otro _____

15. Las actitudes de mi jefe inmediato y los valores que demuestra son:

- a) Se muestra accesible y amigable / Apoyo y cooperación.
- b) Me involucra en las decisiones del área de trabajo / Compromiso y responsabilidad.
- c) Autoritario y no se preocupa por mi desarrollo / Trabajo y Seriedad.
- d) Otro _____

16. Me gustaría recibir más cursos de capacitación a cerca de:

- a) La calidad y el Sistema de Calidad.
- b) Temas relacionados con las actividades de mi puesto.
- c) Trabajo en equipo y superación personal.
- d) Otro _____



17. Me gustaría formar parte de un equipo de trabajo que:

- a) Tenga como objetivo solucionar problemas y contribuir a la toma de decisiones y con ello lograr la mejora continua de AHSA.
- b) Tenga como objetivo la realización de alguna actividad que indique la Dirección.
- c) No me gustaría formar parte de ningún equipo de trabajo.
- d) Otro _____

18. ¿Cómo contribuye el trabajo en equipo en las actividades relacionadas con la calidad?

- a) Se obtienen mejores resultados porque se da la participación, se mejora la comunicación, se comparten experiencias y se toman en cuenta las opiniones de todos sus miembros
- b) Se de una rápida solución a un problema específico.
- c) No lo sé.
- d) Otro _____

19. ¿Sabes qué son los Círculos de Calidad?

- a) Sí
- b) No
- c) Otro _____



BIBLIOGRAFÍA

- Apuntes de Seminario Calidad en las Organizaciones Públicas y Privadas
- Esponda Alfredo
Hacia una Calidad más robusta con ISO 9000:2000
1ª. Edición, Ed. Panorama, México D.F. 2001
- Evans James R.
Administración y Control de la Calidad
4ª. Edición, Ed. International Thomson Editores, México D.F. 2000
- Fernández Arena José Antonio
El proceso Administrativo
2ª. Edición, Ed. Diana, México D.F. 1991
- Hernández y Rodríguez Sergio
Fundamentos de Administración
1ª. Edición, Ed. Mc. Graw-Hill, México D.F. 1999
- Instituto Latinoamericano de Desarrollo Empresarial S.A. de C.V.
Curso de Calidad Total
ILADE México D.F. 1999



-
- Ishikawa Kaoru
¿Qué es el Control Total de Calidad?
1ª. Edición, Ed. Norma, Colombia 1994

 - Moller Claus
Calidad Personal. La base de todas las demás calidades.
Time Manager International A/S, 1992

 - Norma Nacional Americana
*Sistemas para la Gestión de la Calidad. Requisitos
ANSI/ISO/ASQ Q9001-200*
1ª. Edición, Asociación Americana de Calidad, 2000

 - Norma Mexicana IMC
*Administración de la calidad y aseguramiento de la calidad.
Vocabulario*
1ª. Edición, Ed. Instituto Mexicano de Normalización y Certificación
A.C., México D.F. 1995

 - Palom Izquierdo Francisco Javier
Círculos de Calidad Teoría y Práctica
1ª. Edición, Ed. Marcombo, Barcelona España 1991

 - Reyes Ponce Agustín
Administración Moderna
1ª. Edición, Ed. Limusa, México D.F. 2000



Administración de Empresas

3ª. Edición, Ed. Limusa México D.F. 1984

- Reza Trosino Jesús Carlos
El empresario hábil 2
1ª. Edición, Ed. ECAFSA, México D.F. 1997

- Stebbing Lionel
Aseguramiento de la Calidad
1ª. Edición, Ed. CECSA, México D.F. 1991

- Trabajo de seminario
Ortega Guerrero Zoila
Calidad en las Organizaciones Públicas y Privadas. La Calidad Personal del líder en la Dirección de Equipos de Trabajo
FES Cuautitlán C-4, 2001

- Tesina
Romero Galván Gloria Guadalupe
La crisis de los valores morales en las y los adolescentes, hacia una educación axiológica
Facultad de Filosofía y Letras, México D.F. 1997



-
- Thomson Philip C.
Círculos de Calidad. ¿Cómo hacer que funcionen?
1ª Edición, Ed. Norma, Colombia 1984
 - Werther William B.
Administración de Personal y Recursos Humanos
3ª. Edición, Ed. Mc Graw Hill, México D.F. 1996
 - www.geocities.com/CollegePark/Library/5671/ishikawa.html
 - www.geocities.com/perfilgerencial.html
 - www.lafacu.com/apuntes/empresas
 - www.orbita.starmedia.com/~unamosapuntes/admoncalidad/#superior
 - www.pp.terra.com.mx/rjaguado/circ.html