



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN

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



"IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE CALIDAD EN  
UNA ENTIDAD DE LA ADMINISTRACION PUBLICA  
EN MEXICO"

DEPARTAMENTO DE  
EXAMENES PROFESIONALES

**T E S I S**  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**  
P R E S E N T A N :  
**BENITO FIGUEROA MENDOZA**  
**OSCAR RICO RAMIREZ**

ASESOR: L.C. ALEJANDRO AMADOR ZAVALA

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO

2002

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

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

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

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



DEPARTAMENTO DE

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

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

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

La Implementación de un Sistema de Calidad en una Entidad de la Administración Pública en México.

que presenta el pasante: Benito Figueroa Mendoza  
con número de cuenta: 8805220-5 para obtener el título de :  
Licenciado en Administración.

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

**A T E N T A M E N T E**

**"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"**

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 16 de Enero de 2002

PRESIDENTE	<u>L.E. Eva Olvera Aburto</u>	
VOCAL	<u>L.C. Alejandro Amador Zavala</u>	
SECRETARIO	<u>Ing. Nicolás Gallegos Magdaleno</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>Dr. José Vili Martínez González</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.A. Rodolfo Rojas Tovar</u>	



LIBERTAD NACIONAL  
AVANZA DE  
MEXICO

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

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

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



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

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

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

La Implementación de un Sistema de Calidad en una Entidad de la Administración Pública en México.

que presenta al pasante: Oscar Rico Ramírez  
con número de cuenta: 8805913-2 para obtener el título de:  
Licenciado en Administración.

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

**A T E N T A M E N T E**

**"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"**

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 16 de Enero de 2002

PRESIDENTE L.E. Eva Olivera Aburto

VOCAL L.C. Alejandro Amador Zavala

SECRETARIO Ing. Nicolás Galleqos Magdaleno

PRIMER SUPLENTE Dr. José Vili Martínez González

SEGUNDO SUPLENTE L.A. Rodolfo Rojas Tovar

## **Agradecimientos**

**A Dios por haberme dado mucho más de lo que esperaba.**

**A mi padre por todo el ejemplo, apoyo, cariño, principios y valores inculcados a lo largo de mi vida.**

**A mis Hermanos por ayudarme a ser mejor día con día.**

**A los amigos que me aprecian.**

**Y especialmente a mi madre por ser el apoyo incondicional y la persona que me quiere por ser yo, sin importar mis defectos.**

**A mi esposa Ale por el impulso y apoyo constante y la razón de seguir siendo mejor cada día.**

**A mis hijos que no han nacido, pero espero que algún día tenga en mis brazos.**

**BENITO FIGUEROA MENDOZA**

## **Agradecimientos**

A *Dios*, por que toda la felicidad y los beneficios que he recibido en la vida, te los debo sin duda alguna a ti.

A *mi padre*, por estar siempre presente cuando lo necesitaba.

A *mi hermana*, por aguantarme en cada uno de los momentos problemáticos.

A *mis verdaderos amigos*, por que nunca me dejaron solo ni en los momentos más difíciles.

Y especialmente...

*A mi madre:*

Te dedico este trabajo porque  
sin tus desvelos no hubiera podido ser.  
Gracias por todos tus cuidados y  
por que siempre creiste en mí. Eres la mejor.

*A Sony:*

A ti amor, gracias por todo tu apoyo  
y tu confianza. Por ser el aliento que me  
da ánimo para seguir siempre adelante.  
Gracias por ayudarme a hacerle caso a mis sentimientos.  
Eres la mujer de mis razones.  
Te amo.

Oscar Rico Ramírez

## INDICE

	PAGINA
<b>INTRODUCCIÓN</b>	3
<b>CAPITULO 1</b>	8
<b>LA EMPRESA</b>	
1.1 ANTECEDENTES	9
1.2 CONCEPTO	9
1.3 CLASIFICACION	10
<b>CAPITULO 2</b>	15
<b>ANTECEDENTES DE LA CALIDAD</b>	
2.1 IMPORTANCIA DE LA CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES	16
2.2 EVOLUCION DEL CONCEPTO DE CALIDAD	17
2.3 DEFINICIONES Y CONCEPTO DE CALIDAD	20
2.4 FILOSOFIA, VALORES Y CULTURA DE CALIDAD	24
2.5 LOS CUATRO FUNDAMENTOS BASICOS DE LA CALIDAD	25
<b>CAPITULO 3</b>	29
<b>ADMINISTRACION Y PROCESO DE CALIDAD</b>	
3.1 CALIDAD DEL PRODUCTO Y CALIDAD DEL SERVICIO	30
3.2 PROCESOS GENERALES PARA LA ADMINISTRACION DE LA CALIDAD	32
3.3 RELACIÓN CLIENTE PROVEEDOR	33
3.3 PROCESO DEL TRABAJO: MODELO BASICO Y SU MEJORA CONTINUA	34
3.5 CONTROL ESTADISTICO DE PROCESOS	36

	<b>PAGINA</b>
<b>CAPITULO 4</b>	<b>39</b>
<b>EL PROCESO DE TRANSICION A LA CALIDAD</b>	
4.1 PROBLEMAS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL EN PROGRAMAS DE CALIDAD	40
4.2 EL PROCESO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL	41
4.3 ESTRATEGIAS BASICAS DE CAMBIO	43
4.4 EL PAPEL DEL LIDERAZGO EN LOS PROCESOS DE CAMBIO	45
 <b>CAPITULO 5</b>	 <b>48</b>
<b>DESARROLLO DE LOS PROCESOS HACIA LA CALIDAD</b>	
5.1 CONDICIONES PARA IMPLANTAR LA CALIDAD	49
5.2 PLANEACION ESTRATEGICA PARA LA CALIDAD	51
5.3 CIRCULOS DE CALIDAD Y OTROS GRUPOS DE MEJORA	52
 <b>CASO PRACTICO</b>	 <b>55</b>
<b>IMPLEMENTACION DE UN PROGRAMA DE CALIDAD EN UNA ENTIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN PUBLICA</b>	
1 PLANEACION ESTRATÉGICA	56
2 SENSIBILIZACIÓN	59
3 PLAN MAESTRO DE CALIDAD	70
4 IMPLANTACIÓN	75
5 DESARROLLO	85
 <b>CONCLUSIONES</b>	 <b>88</b>
 <b>BIBLIOGRAFÍA</b>	 <b>91</b>

## INTRODUCCION

En la actualidad, la competencia, la globalización de los mercados, la apertura comercial, la insuficiencia de los recursos económicos y los rápidos cambios tecnológicos entre otros factores, imponen enormes retos a las instituciones para crecer y afrontar con éxito los desafíos y nuevas exigencias del entorno. Ello supone contar con una sólida y compartida visión de la organización, además de lograr el óptimo aprovechamiento de sus recursos, el desarrollo continuo de su tecnología y de sus procesos laborales, demandando también desarrollar nuevas habilidades, innovar propuestas y modificar actitudes que puedan interactuar en la solución de problemas de los tiempos por venir, es por ello que el Gobierno actual del presidente Vicente Fox Quesada se ha empeñado en implementar programas de calidad en diferentes dependencias de la Administración Pública en México ya que en estos tiempos, el cambiar ya no es una opción, si no un compromiso de cambio; constituye una cuestión de interés común y un costo político muy importante. Es innegable que el futuro del país, no solo depende de su agilidad para sobrevivir a los retos del tiempo, sino de su capacidad para promover en él cambios significativos.

Es por ello la importancia de buscar ser productivos, cumplir con su misión y objetivos, crecer y desarrollarse, optimizar los recursos del Estado y desarrollar su potencial humano, en síntesis, lograr su efectividad, competitividad y rentabilidad económica y/o social, según sea el caso. Todo proceso de cambio fundamental que deseen implementar las organizaciones, necesariamente integra en su estrategia operativa, una fase de formación y educación continua.

Esta fase de formación y educación tiene dentro de sus principales propósitos, disponer y preparar al personal involucrado para el cambio hacia la calidad, a través de la concientización, sensibilización e información, es aquí donde se presenta el principal obstáculo para llevar a cabo con éxito la implementación de un programa de calidad ya que existe una resistencia al cambio, sobre todo en las dependencias de gobierno que durante años han seguido un sistema burocrático que ha hecho que estas sean inoperantes, con altos costos para el estado y con un descontento social impresionante.

El implementar un sistema de calidad en una entidad de la Administración Pública en México representan grandes retos empezando por los costos que implica la implementación y el desarrollo de este sistema y principalmente el tiempo que se lleva para empezar a obtener resultados favorables, siendo un esfuerzo continuo que implica el establecimiento de diversos mecanismos de control, teniendo cuidado de que este control no resulte excesivo que provoque descontento dentro de la organización.

Es por ello que con el presente trabajo se pretende que los actores en el proceso de calidad conozcan las características, los conceptos que lo sustentan, la estrategia a seguir, así como el tipo de intervención que tendrán dentro del citado proceso.

Como es de esperarse, una acción de esta naturaleza, requiere de líderes que asuman la coordinación de los esfuerzos hacia la calidad a lo largo y a lo ancho de la organización. La organización, en su propósito de iniciar el proceso de calidad, deberá implementar una fase de formación y educación que en un primer momento se enfocará a los Comités de Calidad.

Los objetivos de esta primera capacitación deberán ser los siguientes:

- ◆ Obtener un panorama claro de las características, implicaciones y trascendencia de un proceso de calidad en la organización.
- ◆ Identificar los propósitos, metas y valores del proceso de calidad organizacional.
- ◆ Contar con una base sólida en conocimientos teóricos que subyacen al concepto de calidad.
- ◆ Tener claridad en la función y participación de los comités de calidad.
- ◆ Propiciar la creación de una visión explícita, condensada y compartida que tienen los comités de calidad organizacional.

En este sentido, este documento proporciona un marco contextual del cambio en las organizaciones, y al mismo tiempo, sugiere una serie de condiciones propicias para la implantación del proceso de calidad, enfocando la fase de transición en la que se alerta sobre los obstáculos y al mismo tiempo sobre el papel que juegan los directivos en este proceso.

En la actualidad, las funciones de la empresa ya no se limitan a crear satisfactores a cambio de una retribución ya que al estar formada por hombres, la empresa alcanza la categoría de un ente social con características y vida propia, que favorece el progreso humano, como finalidad principal, al permitir en su seno la autorrealización de sus integrantes y al influir directamente en el avance económico del medio social en el que actúa.

En la vida de toda empresa el factor humano es decisivo. La administración establece los fundamentos para lograr armonizar los numerosos y en ocasiones divergentes intereses de sus miembros: accionistas, directivos, empleados, trabajadores y consumidores. Las Empresas se pueden clasificar en diversos grupos por su tamaño, por sus fines y objetivos, etc.

**La importancia de la calidad en las organizaciones.** El enfoque de la calidad, se constituye hoy en día, en uno de los mejores medios para que las organizaciones públicas y privadas puedan renovarse y asumir nuevos retos. La calidad no solo se concibe como una herramienta, sino como una cultura y una filosofía del trabajo que orienta la forma de pensar y actuar de una organización, basado en un alto compromiso de la dirección y con una orientación hacia el servicio pleno de los clientes o usuarios de los bienes y servicios que producen.

**El concepto de calidad:** Se define como una filosofía administrativa que busca de manera sistemática y con la participación organizada de todos los miembros de una organización, elevar consistente e integralmente la calidad de sus procesos, productos y servicios, previniendo el error y haciendo un hábito de la mejora constante, con el propósito central de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente. Asimismo buscar un cambio de valores, creencias y actitudes hacia una cultura de calidad.

El punto de partida es la planeación de la calidad, su propósito es crear un proceso capaz de cumplir con las metas establecidas, bajo condiciones de operación. Para ello es necesario:

- ◆ Identificar clientes externos e internos y sus necesidades
- ◆ Identificar las características de calidad resultantes

- ◆ Establecer las metas de calidad que cumplan con las necesidades de clientes y proveedores
- ◆ Diseñar procesos capaces de satisfacer las metas bajo condiciones de operación
- ◆ Comprobar la eficiencia del proceso.

El mejoramiento continuo del proceso, se basa en la forma en la que normalmente actuamos cuando lo hacemos de manera inteligente. Bajo este esquema los pasos por dar son los siguientes:

- ◆ Trazar un plan de trabajo.
- ◆ Realizar el plan.
- ◆ Identificar resultados.
- ◆ Establecimiento del proceso siempre y cuando concuerde con lo planeado.
- ◆ Si los resultados no son los esperados, revisamos el procedimiento y el plan trazado para detectar fallas.

Todo proceso de cambio en una organización genera naturales reacciones de resistencia, debido a:

- ◆ **La incertidumbre de lo nuevo.** Lo que es extraño y desconocido, puede ser percibido como amenazante para el sistema. Cuando la innovación que se pretende introducir en la dinámica del mismo, es desacorde en relación con lo que actualmente existe, es de esperar la resistencia al cambio, por consiguiente se necesita tiempo para convencer a los individuos que otra forma de proceder, puede resultar mas satisfactoria.
- ◆ **La necesidad de modificar actitudes, creencias y hábitos muy arraigados en la gente.** Un habito es, con gran frecuencia, mas fácil de mantener que de destruir. Cuando un cambio obliga a abandonar hábitos, ello equivale a pedirle que abandone una conducta relativamente fácil para adoptar otra mas dificil, o que al menos por un tiempo, requerirá un mayor esfuerzo de reflexión.
- ◆ **Temor de no poder manejar las nuevas situaciones.** Resulta dificil introducir un cambio, por que la experiencia global del individuo en su conjunto es el resultado de una serie de experiencias entre éste y su entorno, interfiriendo en la comprensión de una nueva situación.

- ♦ **Temor a perder estatus y seguridad.** Siempre lidiamos con conflictos entre dos ordenes de necesidades fundamentales, la necesidad de estabilidad y por otra parte, la de seguridad. Mientras mas tienda una persona a satisfacer esas necesidades, mas propensa estará a resistirse a ver alteradas sus conductas, actitudes y valores; sin embargo, si éstos presentan fallas, el individuo será un aliado del cambio.
- ♦ **Afectación de intereses diversos de personas y grupos.** Los sistemas organizacionales, muestran una gran diferenciación y jerarquización en lo relativo al prestigio, al poder y a los privilegios económicos. En la medida en que el cambio ponga en tela de juicio dicha diferenciación y jerarquización, podemos anticipar resistencias de parte de aquellos individuos, cuyos intereses se vean amenazados.

Los principios y filosofía administrativos de calidad y mejora continua, deben hacerse tangibles afrontando el reto que supone convertir una idea en un proyecto concreto; en el que, retomando los principios básicos, se seleccionen y adecuen los enfoques y herramientas al contexto y circunstancias particulares, para integrar la propia cultura de calidad en la organización.

Los elementos que en mayor medida dotan de especificidad el desarrollo de un proyecto de calidad, son el marco institucional o las condiciones que ésta guarda en el momento de arranque y las circunstancias de su entorno y dentro de estas condiciones, el referido a la cultura Organizacional vigente.

El presente trabajo tiene como finalidad el proporcionar una herramienta para la implementación de un sistema de calidad en cualquier entidad de la Administración Pública en México.

# CAPITULO 1

## LA EMPRESA

## 1.1 ANTECEDENTES

La empresa nació para atender las necesidades de la sociedad creando satisfactores a cambio de una retribución que compensara el riesgo, los esfuerzos y las inversiones de los empresarios.

En la actualidad, las funciones de la empresa ya no se limitan a las anteriormente mencionadas. Al estar formada por hombres, la empresa alcanza la categoría de un ente social con características y vida propia, que favorece el progreso humano, como finalidad principal, al permitir en su seno la autorrealización de sus integrantes y al influir directamente en el avance económico del medio social en el que actúa.

En la vida de toda empresa el factor humano es decisivo. La administración establece los fundamentos para lograr armonizar los numerosos y en ocasiones divergentes intereses de sus miembros: accionistas, directivos, empleados, trabajadores y consumidores.

## 1.2 CONCEPTO

Empresa es un término nada fácil de definir, ya que a este concepto se le dan diversos enfoques (económico, jurídico, filosófico, social, etc.). En su más simple acepción significa la acción de emprender una cosa con un riesgo implícito.

Es necesario analizar algunas de las definiciones más trascendentes de empresa, con el propósito de emitir una definición con un enfoque administrativo:

AUTOR	DEFINICIÓN
Diccionario de la Real Academia Española	La entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, con fines lucrativos y la consiguiente responsabilidad.
Anthony Jay	Instituciones para el empleo eficaz de los recursos mediante un gobierno (junta directiva), para mantener y aumentar la riqueza de los accionistas y proporcionarle seguridad y prosperidad a los empleados.
Isaac Guzmán Valdivia	Es la unidad económico social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda

<b>AUTOR</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
	a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa.
José Antonio Fernández Arena	Es la unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos.
Petersen y Plowman	Actividad en la cuál varias personas, cambian algo de valor, bien se trate de mercancías o de servicios, para obtener una ganancia o utilidad mutuas.
Roland Caude	Conjunto de actividades humanas colectivas, organizadas con el fin de producir bienes o rendir beneficios
Lourdes Münch Galindo	Grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad.

### 1.3 CLASIFICACION

El avance tecnológico y económico ha originado la existencia de una gran diversidad de empresas, por lo que a continuación se presentan los criterios de clasificación que para los fines de esta tesis resultan más importantes o trascendentes.

#### 1.3.1 POR SU TAMAÑO

Uno de los criterios más utilizados para la clasificación de las empresas es este, en el que, de acuerdo con el tamaño de la empresa se establece que puede ser pequeña, mediana o grande; sin embargo, al aplicar este enfoque encontramos dificultad para determinar límites. Existen múltiples criterios para hacerlo, pero solo se analizarán los mas usuales.

1. Financiero. El tamaño de la empresa se determina con base en el monto de su capital; en este texto no se mencionan cantidades, por que estas cambian constantemente de acuerdo a la situación económica del país.

2. Personal ocupado. Este criterio establece que una microempresa es la que cuenta con menos de 50 trabajadores; una empresa pequeña es aquella en la que laboran menos de 250 empleados; una mediana aquella que tiene entre 250 y 1000 trabajadores y una grande es aquella que se compone de más de 1000 empleados.
3. Producción. Este criterio clasifica a la empresa de acuerdo con el grado de maquinización que existe en el proceso de producción; así, una empresa pequeña es aquella en la que el trabajo del hombre es decisivo, o sea que su producción es artesana, aunque puede estar mecanizada; pero si es así, generalmente la maquinaria es obsoleta y requiere de mucha mano de obra. Una empresa mediana puede estar mecanizada como en el caso anterior, pero cuenta con más maquinaria y menos mano de obra. Por último, la gran empresa es aquella que esta altamente mecanizada y/o sistematizada.
4. Ventas. Establece el tamaño de la empresa en relación con el mercado que la empresa abastece y con el monto de sus ventas. Según este criterio, una empresa es pequeña cuando sus ventas son locales, mediana cuando son nacionales y grande cuando cubre mercados internacionales.
5. Criterio de Nacional Financiera. Nafin posee uno de los criterios más razonables para determinar el tamaño de la empresa. Para esta Institución, una empresa grande es la más importante dentro del grupo correspondiente a su mismo giro. La empresa chica es la de menor importancia dentro de su ramo, y la mediana es aquella en la que existe una interpolación entre la grande y la pequeña.

### 1.3.2 POR SUS FINES Y OBJETIVOS

Las empresas pueden clasificarse, de acuerdo con la actividad que desarrollen en:

1. Industriales. La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Las industrias a su vez, son susceptibles de clasificarse en:
  - A. Extractivas. Cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables entendiéndose por recursos naturales todas las cosas de la naturaleza que son indispensables para la subsistencia del hombre. Ejemplos de este tipo de empresa son las pesqueras, madereras, mineras, petroleras, etc.
  - B. Manufactureras. Son empresas que transforman las materias primas en productos terminados, y pueden ser de dos tipos:
    - a) Empresas que producen bienes de consumo final. Producen bienes que satisfacen directamente la necesidad del consumidor; estos pueden ser: duraderos o no duraderos, suntuarios o de primera necesidad. Verbigracia: productos alimenticios, prendas de vestir, aparatos y accesorios eléctricos, etc.

- b) Empresas que producen bienes de producción. Estas empresas satisfacen preferentemente la demanda de las industrias de bienes de consumo final. Algunos ejemplos de este tipo de industrias son las productoras de papel, materiales de construcción, maquinaria pesada, maquinaria ligera, productos químicos, etc.
2. Comerciales. Son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra-venta de productos terminados. Pueden clasificarse en:
- A. Mayoristas. Cuando efectúan ventas en gran escala a otras empresas (minoristas), que a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor.
  - B. Minoristas o detallistas. Las que venden productos al "menudeo", o en pequeñas cantidades al consumidor.
  - C. Comisionistas. Se dedican a vender mercancía que los productores les dan a consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.
3. Servicio. Como su denominación lo indica, son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos. Las empresas de servicio pueden clasificarse en:
- A. Transporte
  - B. Turismo
  - C. Instituciones Financieras
  - D. Servicios Privados varios
    - Asesoría
    - Servicios contables, jurídicos y administrativos
    - Promoción y ventas
    - Agencias de Publicidad
  - E. Fianzas y seguros
  - F. Servicios Públicos varios
    - Comunicaciones
    - Energía
    - Agua
  - G. Educación (Pública o Privada)
  - H. Salubridad (Hospitales Públicos o Privados)

## 1.4 LA EMPRESA DEL SECTOR PUBLICO

Dependiendo del origen de las aportaciones de su capital, las empresas pueden clasificarse como Públicas o Privadas.

1. Privadas. Los son cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y la finalidad de la misma es eminentemente lucrativa.

2. **Públicas.** En este tipo de empresas el capital pertenece al estado y, generalmente su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social.

La empresa pública podrá trabajar obteniendo beneficios (no utilidades); pero puede ocurrir también que se haya planeado aún a base de pérdidas, por que el fin del Estado como empresario, no puede ser obtener lucros, sino satisfacer necesidades.

#### **1.4.1 CLASIFICACION DE LA EMPRESA DEL SECTOR PUBLICO**

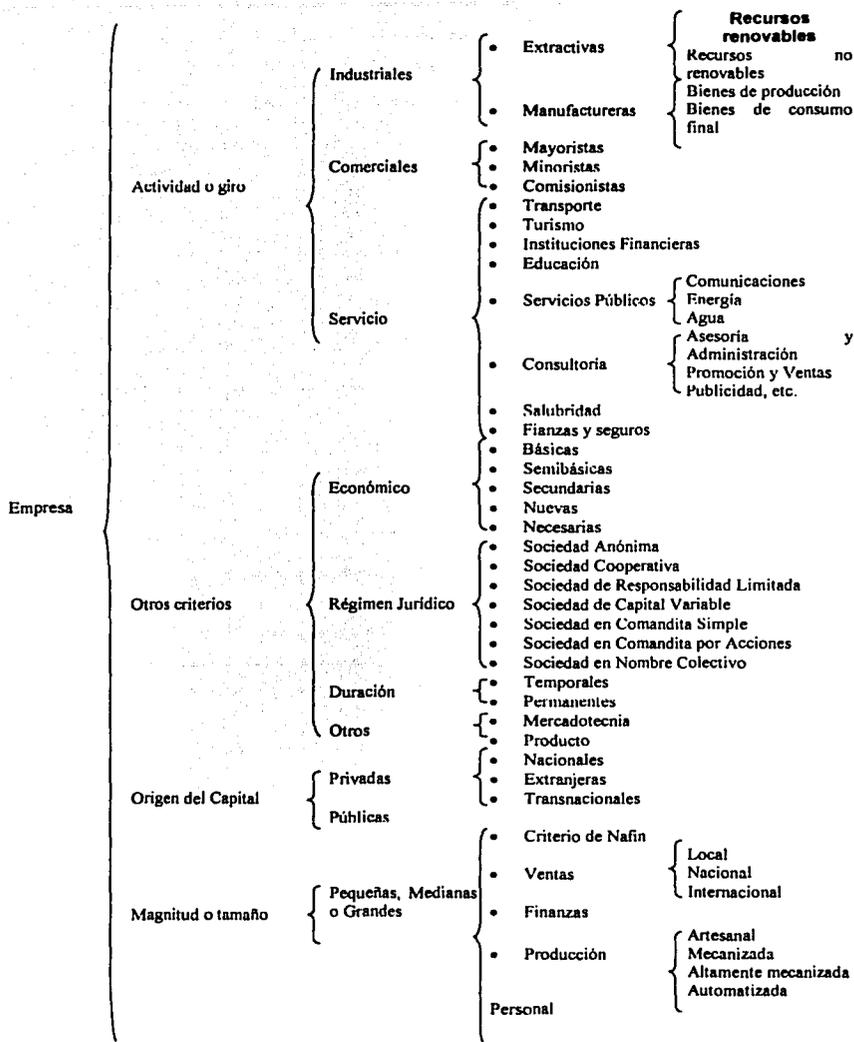
La ley Orgánica de la Administración Pública Federal, publicada en el Diario Oficial de la Federación el día 29 de diciembre de 1976, establece las siguientes 2 grandes divisiones para su organización:

##### **La Administración Pública Centralizada**

Esta integrada por la Presidencia de la República, las Secretarías de Estado, los Departamentos Administrativos y la Consejería Jurídica, adicionalmente y a fin de lograr una eficaz atención y eficiente despacho de los asuntos de su competencia, las Secretarías de Estado y los Departamentos Administrativos, podrán contar con Órganos Desconcentrados, los que estarán jerárquicamente subordinados y tendrán facultades específicas para resolver la materia dentro del ámbito territorial que se determine en cada caso.

##### **La Administración Pública Paraestatal.**

Esta conformada por las Empresas de Participación Estatal, las Instituciones Nacionales de Crédito, las Organizaciones Auxiliares Nacionales de Crédito, las Instituciones Nacionales de Seguros y Fianzas y los Fideicomisos.



**CAPITULO 2**

**ANTECEDENTES DE LA CALIDAD**

## **2.1 IMPORTANCIA DE LA CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES**

En la actualidad, la competencia, la globalización de los mercados, la apertura comercial, la insuficiencia de los recursos económicos y los rápidos cambios tecnológicos entre otros factores, imponen enormes retos a las instituciones para crecer y afrontar con éxito los desafíos y nuevas exigencias del entorno. Ello supone contar con una sólida y compartida visión de la organización, además de lograr el óptimo aprovechamiento de sus recursos, el desarrollo continuo de su tecnología y de sus procesos laborales, demandando también desarrollar nuevas habilidades, innovar propuestas y modificar actitudes que puedan interactuar en la solución de problemas de los tiempos por venir.

Así pues, el reto fundamental se expresa en términos de velocidad de cambio, para integrar las organizaciones al ritmo de la modernidad e insertarlas ventajosamente en este movimiento, adquiriendo un pensamiento global y estratégico.

En el ámbito organizacional, cambiar ya no es una opción o un privilegio de algunos; constituye una cuestión de interés común y en algunos casos de sobrevivencia. Es innegable que el futuro de las organizaciones dependerá, no solo de su agilidad para sobrevivir o los retos del tiempo, sino de su capacidad para promover en él cambios significativos.

Los verdaderos cambios en la organización, no se logran solo con abstracciones, con programas masivos de capacitación, ni con la declaración sin fundamentos de la misión y entregando lemas a lo largo y ancho de la organización. Los verdaderos cambios se generan cuando se modifica substancialmente el trabajo en sí mismo, y en la orientación de la organización basada en la productividad y eficiencia, realizando tareas más competitivas con una participación y cultura orientada hacia la calidad.

Las organizaciones modernas buscan ser productivas, cumplir con su misión y objetivos, crecer y desarrollarse, optimizar sus recursos y desarrollar su potencial humano, en síntesis, lograr su efectividad, competitividad y rentabilidad económica y/o social, según sea el caso. En la búsqueda de éstas, las organizaciones, han desarrollado diversas técnicas y herramientas teóricas metodológicas y modelos entre los que actualmente destaca, por su carácter integral y sistémico, el movimiento de calidad.

El enfoque de la calidad, se constituye hoy en día, en uno de los mejores medios para que las organizaciones públicas y privadas puedan renovarse y asumir nuevos retos. La calidad no solo se concibe como una herramienta, sino como una cultura y una filosofía del trabajo que orienta la forma de pensar y actuar de una organización, basado en un alto compromiso de la dirección y con una orientación hacia el servicio pleno de los clientes o usuarios de los bienes y servicios que producen.

## **2.2 EVOLUCION DEL CONCEPTO DE CALIDAD**

Para lograr una mayor comprensión de las características que actualmente observa el enfoque de calidad total, en la literatura podemos encontrar diversos acercamientos relativos a la evolución del concepto y, en particular, al movimiento de calidad. A continuación se presenta una síntesis del concepto de calidad que ilustra las distintas transiciones de la misma en seis generaciones.

Por sí misma, la palabra calidad significa el conjunto de atributos o propiedades de un objeto que nos permite emitir un juicio de valor acerca de él. Esta conceptualización, al introducir el concepto de valor, entrelaza íntimamente su significado con el de la calidad.

Anterior a la época industrial, los juicios emitidos acerca de la calidad, versaban sobre el aspecto estético y el prestigio de los artesanos que producían un bien o servicio. Con la llegada de la Revolución Industrial, los talleres artesanales se convirtieron en pequeñas fábricas de producción masiva, así se dio inicio a la evolución de los procedimientos específicos para valorar y atender la calidad de los productos terminados.

### **PRIMERA GENERACION: El control de calidad por inspección.**

Por primera vez se introduce el departamento de control de calidad, el cual, auxiliado por la inspección, examina de cerca los productos terminados o una muestra representativa de ellos para detectar sus defectos y así tomar las medidas necesarias para "tratar" de evitar que los clientes reciban productos defectuosos. Este enfoque funciona bien en sus inicios, ya que la organización comienza a valorar la calidad como una variable a medir y a controlar.

En esta generación, la calidad está determinada como una herramienta de control por lo que el director general delega la responsabilidad en los inspectores del departamento de control de calidad, quienes a través de la inspección visual, algún aparato o instrumento de medición, efectúan comparaciones con estándares preestablecidos.

La estructura de la organización es piramidal y jerárquica, con decisiones centralmente planificadas y con procesos rígidos. El entorno probable para el éxito de la organización esta fijado por una producción orientada a aprovechar las economías de escala.

## **SEGUNDA GENERACION: Aseguramiento de la calidad**

Al reconocer que todo proceso de producción de bienes y servicios presenta variaciones, los administradores encontraron que controlándolas y minimizándolas en el proceso, se puede controlar e inclusive predecir el resultado final.

Se determino que si controlamos el proceso productivo, podremos controlar la variación en el resultado final. Con este enfoque, la calidad se oriento a controlar el proceso productivo.

El aseguramiento de la calidad sigue siendo una herramienta de control, por lo que el director general la delega a un grupo de expertos quien determina los puntos criticos, y después recae en el personal que trabaja directamente dentro del proceso productivo, siendo el termino "autocontrol".

Al final de esta generación, se dio el primer gran cambio radical en el concepto de calidad, de una herramienta de control, se convierte en una estrategia de negocios.

## **TERCERA GENERACION: El proceso de calidad total**

La calidad sufre un cambio fundamental en su concepción. Se convierte en la estrategia de la organización regida por el director general, en lugar de los expertos en calidad.

La planificación estratégica y operativa de la calidad hace su aparición como uno de los principales factores criticos. El éxito del proceso va a depender de la habilidad del equipo directivo para armonizar la estrategia del negocio con el proceso de calidad.

En esta generación, se concluye una de las definiciones más importantes de los procesos de calidad: solo hay una definición de calidad, y esa definición la da el cliente.

En esta etapa, la calidad resulta muy costosa debido a que las organizaciones tienen la necesidad de invertir grandes cantidades de dinero al tratar de reducir la brecha entre las especificaciones de los productos que ofrece la organización y las que requieren los clientes.

Una de las grandes enseñanzas de esta generación radica en que la calidad es multidimensional en la percepción del cliente. Además, principia el desarrollo del personal con un enfoque hacia la calidad, y se inicia el desarrollo de habilidades y la armonización del proceso por medio del establecimiento de la cadena cliente-proveedor, funciones orientadas hacia el cliente externo.

La estructura de la organización se divide en departamentos y áreas, y aunque mantiene su forma piramidal y jerárquica, se inicia el proceso de reducción de niveles jerárquicos. El entorno probable para el éxito esta determinado por un mercado más agresivo, en donde la competencia empieza a crecer por la firma de acuerdos comerciales.

#### **CUARTA GENERACION:** Los procesos de mejora continua de la calidad

La calidad comienza a retornarle a la organización las inversiones de las tres primeras generaciones, y hasta esta generación, se puede decir que la calidad paga y paga muy bien.

La brecha entre las especificaciones del cliente y las de la organización, empieza a reducirse como consecuencia de la mejora constante de los productos y servicios que ofrece la organización.

Esta generación, esta representada por la mejora continua de los productos y servicios que ofrece la organización al cliente. El director general delega la responsabilidad y asume el papel de coordinador de los esfuerzos de calidad. Mas que nunca, el liderazgo se ejerce mediante el ejemplo y la influencia.

En esta generación, se presenta el segundo cambio radical del concepto de calidad; la estrategia de calidad, que fue exitosa en el proceso de calidad o de mejora continua, ahora exige un rompimiento en la estructura de la organización para poder competir en un mercado turbulento, la calidad se transforma de una estrategia de negocios a un diseño de la estructura básica de la organización.

#### **QUINTA GENERACION:** Reingeniería y calidad total

Aquí se presenta un cambio radical en la forma de ver la calidad. La estructura todavía piramidal, los procesos fragmentados y costosos, el exceso de control sobre el personal, las decisiones centralmente planificadas y los sistemas de información obsoletos, llevan a la decisión de cambiar la forma de organizar a la entidad. Además, hay una modificación en su estructura, al cambiar la forma de organizar el trabajo de áreas o departamentos y tareas simples, especializadas y repetitivas a procesos completos y armónicos.

Con esta organización, las estructuras y sistemas se tomaron más flexibles, asimismo se eliminan o reducen las áreas que no agregan valor, y la organización se estructura por unidades estratégicas de negocios.

El director general, principal líder del proceso de calidad, desarrolla la visión compartida junto con sus colaboradores, como medio para transferirles la pertenencia del proceso de calidad. Deja trabajar a su personal y, su control deja de ser estricto y se vuelve estratégico, basado en marcos conceptuales, objetivos claros y compartidos, y bajo un marco de referencia previamente establecido y con sólidos sistemas de apoyo.

## **SEXTA GENERACION: Rearquitectura de la organización y rompimiento de las estructuras de mercado.**

La calidad se orienta a desarrollar el capital intelectual de la organización, hacer una reingeniería de la mentalidad de los administradores y romper las estructuras del mercado, con el fin de buscar nuevas formas para llegar con el cliente.

Esta generación, surge por la situación a la cual se enfrentan una gran cantidad de organizaciones a nivel mundial, a pesar de sus esfuerzos y de los incrementos en sus niveles de productividad. Asimismo, se desarrollan nuevas y creativas formas de conquistar al cliente, y la mayoría de las veces, el cliente ya no se comporta como una demanda agregada, sino que se agrupa de distintas formas.

Estas dos situaciones llevan a la organización a buscar una nueva manera de hacer las cosas. Como primera instancia deduce que la única forma de sobrevivir es por medio del desarrollo del capital intelectual, entendido como la generación de conocimientos para agregar valor continuamente al cliente y a la inversión en capital humano, buscando siempre una nueva manera de hacer las cosas.

El cliente, a su vez, empieza a formar estructuras más complejas. La organización se da cuenta que no es lo mismo, cliente, consumidor, distribuidor y beneficiario, y en esta situación, encuentra su gran oportunidad. Otra oportunidad radica en buscar y capitalizar, en productos y servicios, las necesidades no percibidas, y detectar las necesidades futuras de los clientes a través de visualizar entre otros, los atributos de rapidez y valor agregado en los productos y servicios.

## **2.3 DEFINICIONES Y CONCEPTOS DE CALIDAD**

El control de calidad tuvo su origen en el sistema de factorías que se desarrollo a raíz de la Revolución Industrial, los productos se elaboraban a partir de materiales y métodos no estandarizados. El resultado de eso, eran productos de calidad muy variada. Las únicas normas reales que se aplicaban eran las medidas de dimensiones, de peso y, en ciertos casos, de pureza.

Fue hacia el comienzo de este siglo, cuando Frederick Taylor desarrollo su sistema "Principios de Administración Científica", el cual hacia énfasis en la especialización de las funciones para apoyar la productividad y considerando la calidad como un control que debía llevarse a cabo por medio de la inspección del producto terminado, concepto que sigue estando vigente en muchas organizaciones de hoy. El control de la calidad se enfocaba en la inspección final del producto manufacturado, y se desarrollaron muchas técnicas para reforzar el proceso de revisión. La mayoría de éstas incluía el examen visual o algún tipo de prueba al cual se sometía el producto después de la fabricación. Los métodos

de control estadístico de la calidad y la garantía de la misma se adoptaron más tarde. El punto focal predominante consistía en detectar los problemas de manufactura.

A mediados de los años 20's, se empezaron a desarrollar procesos de calidad como el caso de la Western Electric Bell System con Walter Shewart, "El control económico de la calidad del producto manufacturado", obra en la cual se dio una definición precisa del control de calidad y de técnicas estadísticas, tanto para evaluar la producción como para mejorar la calidad. Durante la época de la Segunda Guerra Mundial y posteriormente en el Japón, fue que algunos investigadores empezaron a elaborar una metodología para el control de la calidad de las manufacturas e iniciaron el desarrollo de teorías y técnicas específicas para elevar la calidad. Entre los más conocidos de aquellos precursores se encuentran W. Edwards Deming, Joseph M. Juran, Armand V. Feigenbaum, Kaoru Ishikawa y Phillip Crosby.

Deming es uno de los precursores mas conocidos, se le atribuye haber popularizado en Japón el control de la calidad en los albores de la década de 1950. Se le admira sobre todo por la creación de un sistema de control estadístico de la calidad, pero su aportación va mucho mas allá de éste concepto. Su filosofía comienza con la alta gerencia, y considera también que la calidad se debe incorporar al producto en todas las etapas, a fin de alcanzar un alto nivel de excelencia.

Juran define la calidad como la adecuación para el uso de términos de diseño, conformación, disponibilidad, seguridad y uso práctico. Este concepto considera mas estrechamente el punto de vista del cliente. Él visualiza la importancias de medir todo y se basa en sistemas y técnicas para la resolución de problemas. A diferencia de Deming, Juran enfoca su atención en la administración vista de arriba hacia abajo y en métodos técnicos, antes que el orgullo y la satisfacción del trabajador.

Armand Feigenbaum participo al igual que Deming y Juran desarrollando procesos japoneses. Él promovió un sistema para integrar los esfuerzos de los diversos grupos que forman una organización y para orientarlos hacia la meta de adquirir, mantener y mejorar la calidad. Feigenbaum, considera que el enfoque contrario consistía en inspeccionar y controlar la calidad después de los hechos, cuando el producto fue llevado a cabo, en lugar de incorporar la calidad en etapas más tempranas dentro de los procesos de producción.

Kaoru Ishikawa, conecedor de la vida, industria y sociedad japonesa, percibió la calidad como un medio para la revitalización de la industria y sociedad japonesa. Desarrolla conceptos y procesos, presentándolos de manera ágil y comprensible, haciéndolos accesibles a diferentes niveles en las organizaciones, llevando el concepto tanto a las industrias como al área de servicios.

Phillip Crosby, sostiene que la calidad es el cumplimiento de los requisitos con los cuales debe ser desarrollado un producto o servicio. La falta de calidad le cuesta a la organización un promedio del 20% de sus ingresos, y esta merma se podría evitar casi en su totalidad con la adopción de buenas practicas de calidad. Crosby hace énfasis en la motivación y en la planeación, y no presta tanta atención al control estadístico ni a las diversas técnicas que Deming y Juran proponen para la resolución de problemas. Él afirma que la calidad es

gratuita porque el costo de la prevención siempre será menor que los costos derivados de la detección, la corrección y el fracaso.

Taguchi considera a la calidad como la pérdida que el producto causa a la sociedad desde el momento en que es enviado. Por supuesto, el producto es de calidad si la pérdida que provoca a la sociedad es mínima. La ventaja de esta definición es que permite medir la calidad en unidades monetarias (\$).

Otro aspecto que se desprende de las definiciones anteriores, es que la calidad, definida como la total satisfacción de los consumidores, es un concepto multidimensional. La calidad tiene que ver con los siguientes aspectos: desempeño, confiabilidad, durabilidad, servicio, aspecto estético, propiedades deseables, calidad perceptible, cumplimiento de estándares, precio y disponibilidad.

Dado el carácter multidimensional de la calidad, ésta puede mejorarse por muchos frentes. La mejora de cualquiera de estos aspectos implica una mejora en la calidad.

Todas estas definiciones ubican, de manera implícita o explícita, la total satisfacción del cliente, como condición indispensable para que un producto o servicio sea de calidad. De aquí que el punto de partida para un efectivo control de calidad es preguntarse ¿Quién es nuestro cliente? y ¿Que es lo que el cliente espera de nosotros?.

Una vez identificados los verdaderos consumidores del producto o servicio, debe pensarse como traducir sus requerimientos a especificaciones de características de calidad del producto; es decir, el consumidor expresa sus necesidades en lenguaje cotidiano, que debe ser traducido a un lenguaje operativo o técnico para satisfacerlo y poder mejorar continuamente el mismo.

**El concepto de calidad:** Se define como una filosofía administrativa que busca de manera sistemática y con la participación organizada de todos los miembros de una organización, elevar consistente e integralmente la calidad de sus procesos, productos y servicios, previniendo el error y haciendo un hábito de la mejora constante, con el propósito central de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente. Asimismo buscar un cambio de valores, creencias y actitudes hacia una cultura de calidad.

Con base en lo anterior, los principales elementos inherentes a este concepto son:

Una filosofía administrativa y de la organización, basada en un esfuerzo constante para mejorar siempre el trabajo orientado al cliente, sea usuario o consumidor, sustentado en el respeto y la creencia en el ser humano, con un estilo de dirección participativo; buscando el desarrollo, capacitación y reconocimiento permanente de su personal, empleando métodos estadísticos para su control y poniendo énfasis en la prevención.

Por todo lo anterior, se concluye que practicar la calidad es trabajo de todos, es pensar, desarrollar, diseñar, producir y mantener un bien y/o servicio para que éste sea más útil, más económico y siempre satisfactorio para el cliente y/o usuario.

## SINOPSIS DE DEFINICIONES Y APORTACIONES

<b>DIMENSION</b>	<b>DEMING</b>	<b>JURAN</b>	<b>CROSBY</b>
Definición de calidad	Conformidad a especificaciones, innovación continua de producto	Conformidad a especificaciones, adecuación al uso	Conformidad a especificaciones, cumplimiento de requisitos
Metas del sistema	Mejorar la posición competitiva	Disminuir costos de calidad (No calidad)	Disminuir costos de calidad (cero defectos), incumplimiento
Meta de calidad	Cero defectos	Minimizar el costo de calidad	Cero defectos
Como seleccionar proyectos	Análisis de Pareto basado en defectos	Análisis de costos	Análisis de costos
Como medir la mejoría	Mediciones directas	Datos del costo de calidad	Datos del costo de calidad, mediciones directas y de madurez
Rol del departamento de calidad	Bajo	Amplio	Moderado
Rol de la alta administración	Liderazgo participativo	Liderazgo participativo	Debe sostener cero defectos
Rol o función de los trabajadores	Control y mejoría	Control moderado	Participación moderada
Énfasis del costo de calidad	Ninguno	Alto	Alto
Análisis estadístico	Mucho uso	Para ejecutivos menores	Mixto
Por que la preocupación acerca de la calidad	Posición competitiva	Utilidades/calidad de vida	Utilidades

## **2.4 FILOSOFIA, VALORES Y CULTURA DE CALIDAD**

Las organizaciones que han aplicado con éxito programas de calidad, han logrado tener una apertura a los nuevos retos, a través de la transformación de las formas y métodos de trabajo.

Como se ha mencionado, la calidad es una filosofía que busca fundamentar la productividad y competitividad en lo más profundo de la organización, en el cambio de los valores, creencias y actitudes de las personas que la constituyen, y es aquí donde se involucra un aspecto fundamental, el de la cultura organizacional de calidad.

Cultura, y más específicamente, cultura organizacional, implica el conjunto de creencias, valores y demás aspectos normativos de la conducta dentro de una organización, generadores de nuevas actitudes en sus integrantes y que se reflejan en los resultados de la misma. Cuando se habla entonces de cultura de calidad, estos aspectos normativos conductuales deben estar conscientemente orientados hacia el servicio al cliente o usuario.

### **Hacia una cultura de calidad <sup>1</sup>**

Actualmente existen organizaciones que tienden a ser más rígidas y tradicionales que otras. También podemos distinguir, entre unas y otras, por su mayor preocupación por los resultados y la efectividad de su trabajo. Así pues, podemos hablar de características peculiares o típicas de una cultura organizativa, de una cultura de calidad.

¿Como podríamos distinguir una cultura de calidad en una determinada organización de trabajo? Se distinguiría por sus formas de comportamiento colectivo en que predominarían los valores y preocupaciones siguientes:

- ◆ Cumplir con los requerimientos establecidos, satisfacer al cliente o usuario de los productos o servicios de la organización.
- ◆ El personal ha aprendido que es mejor prevenir que corregir errores continuamente.
- ◆ Hacer bien el trabajo, cada empleado conoce claramente sus funciones y tareas.
- ◆ El personal deberá estar consciente de que tanto los procesos, como los productos y servicios deberán ser medidos de acuerdo a estándares preestablecidos.
- ◆ Todo el personal comparte la idea de que las necesidades de los clientes o usuarios, internos y externos, cambian constantemente, por lo tanto, los requerimientos del trabajo deberán cambiar en un proceso de intercambio constante.

---

<sup>1</sup> Darvelio Castaño A. "El Financiero" marzo de 1995.

- ◆ Las actitudes de colaboración y ayuda son valiosas, disminuyen la competencia destructiva en las relaciones personales en el trabajo, y deberá existir una importante identificación del personal con su propia organización.
- ◆ Buscar un enfoque administrativo orientado hacia la mejora continua de los procesos, productos y servicios.

¿Es posible lograr la conformación de una cultura de calidad? y, ¿Como se puede crear una cultura de estas características? Por supuesto que si existen organizaciones en México y en todo el mundo, con tales características. Es cierto que no son las que más abundan, pero es un hecho que las hay.

Una cultura de calidad es posible crearla, de la misma manera que se han creado las *culturas de no calidad*; es decir, para crearla se requiere satisfacer plenamente las necesidades de los clientes o usuarios de una organización. En efecto, se trata de un proceso reeducativo, a través del cual, se van generando las habilidades y actitudes que conformaran un trabajo productivo y eficaz. Si esto se logra de manera participativa y colectiva, entonces, se comienza a crear una cultura de calidad.

## 2.5 LOS CUATRO FUNDAMENTOS DE LA CALIDAD

Después de revisar algunas definiciones del concepto de calidad, analizaremos los cuatro fundamentos que la rigen.

1. La calidad se define como cumplir con los requisitos para satisfacer las necesidades del cliente o usuario. Es dar al cliente y/o usuario un producto que cumpla con los requisitos previamente identificados.
2. El sistema de la calidad es la prevención. La mejor forma de solucionar los problemas es evitar que sucedan.
3. El estándar de realización es "cero defectos". Cada uno de nosotros tenemos que realizar lo que nos toca hacer sin defectos.
4. La medida de la calidad es el costo de la calidad. es lo que nos cuesta hacer mal las cosas mal; es el tiempo perdido de rehacerlas o repararlas.

### 2.5.1 PRIMER FUNDAMENTO: REQUISITOS

Requisitos, son las condiciones, cualidades y restricciones de un producto o servicio, las cuales debe cumplir el prestador del servicio y que el cliente o usuario espera obtener. Algunos ejemplos de requisitos en el trabajo son:

- ◆ Portar identificación oficial
- ◆ Entregar informes en las fechas establecidas
- ◆ Entregar reportes con toda la información requerida.

- ◆ Cumplir con los requisitos origina que los clientes y/o usuarios queden satisfechos, que generalmente regresan y provoca una buena imagen tanto del personal como de la organización.

Por otra parte, el no cumplir con los requisitos, provoca enojos y por lo general perdida de clientes, así como pérdida de credibilidad por parte del usuario; un cliente insatisfecho nunca nos recomendará y generará una mala imagen.

Es importante señalar que la responsabilidad es compartida, es decir, el cliente y/o usuario tiene la responsabilidad de definir y negociar claramente los requisitos con su proveedor, mientras que la responsabilidad del proveedor es cumplir los requisitos de su cliente y/o usuario.

El cumplimiento de los requisitos se puede obtener mediante la "Prevención de los defectos", o bien mediante la "Inspección y corrección".

## **2.5.2 SEGUNDO FUNDAMENTO: PREVENCIÓN**

La prevención es llevar a cabo acciones para evitar que un producto o servicio no cumpla con las especificaciones.

Ejemplos de acciones preventivas, son las siguientes:

- ◆ Negociar los requisitos de los servicios o productos que ofrecemos a los clientes y/o usuarios.
- ◆ Entrenarse en las funciones del puesto.
- ◆ Reemplazar a tiempo herramientas y equipo dañado.
- ◆ Revisar las condiciones del equipo antes de iniciar el trabajo.
- ◆ Mantener limpia y ordenada el área de trabajo.

## **2.5.3 TERCER FUNDAMENTO: CERO DEFECTOS**

Cero defectos es la meta que es posible alcanzar si todo se hiciera bien. Es una actitud mental de querer hacer las cosas bien a la primera; para lograr lo anterior es necesario vencer las "normas de desempeño convencionales" como:

- ◆ Solo el que no hace nada no se equivoca
- ◆ Ahí se va
- ◆ Errar es de humanos

- ◆ Mas o menos
- ◆ ¿En que le afecta?
- ◆ Ese no es mi problema
- ◆ Solo se permiten dos errores por proceso
- ◆ Así me lo dijeron Nadie es perfecto

Algunos ejemplos de Cero Defectos son:

- ◆ Llegar siempre a tiempo a su trabajo
- ◆ Mantener el trabajo al día
- ◆ Cero retrasos en el tiempo de entrega de información
- ◆ Cero desviaciones en la información transmitida

El factor "Cero Defectos" debe mantenerse siempre.

## 2.5.4 CUARTO FUNDAMENTO: COSTO DE CALIDAD

Otro de los elementos fundamentales de la administración y proceso de la calidad es el inherente al costo de la calidad. En muchas organizaciones se cree que existe una dicotomía entre costos y calidad, se piensa que se debe decidir entre la calidad y el mejoramiento, enfocándose exclusivamente en el costo, sin considerar otros factores.

La verdadera administración de la calidad realiza mucho más que asegurar la calidad. La administración proporciona a las organizaciones las habilidades para eficientar la productividad. La actividad primordial del control de calidad es la identificación, cuantificación y eliminación del desperdicio en el trabajo, ya que el desperdicio cuesta dinero, influye en la productividad y evita que las organizaciones sean productivas y por consecuencia rentables.

La decisión en el control de calidad se basa en factores económicos, ya que se ven involucrados los procesos de producción y la fabricación de productos con una calidad, en general satisfactoria. La calidad, por lo tanto tiene efectos en la economía de la organización a corto y a largo plazo.

La falta de calidad impide los servicios esenciales, cuesta dinero y esfuerzo. Se ahorra en estos factores y se favorece su desarrollo, ya que la calidad no es el costo de suministrar lo que se produce; es el valor que recibe el usuario de esa producción o servicio.

Según Crosby, la calidad no cuesta, sin embargo, esto solo se puede saber mediante la medición; y justamente es lo que hace el sistema de costo total de la calidad, el cual permite analizar todos los costos incurridos por la misma, para asegurar la calidad de sus productos y servicios, además de los costos ocasionados por no lograr calidad a la primera intención.

**COSTO DE CALIDAD**

Costo de satisfacción  
Precio de cumplimiento

Costo de insatisfacción  
Precio de incumplimiento

## **CATEGORIAS DEL COSTO DE CALIDAD**

### **A. LOS COSTOS DE SATISFACCION**

**PREVENCIÓN**

**INSPECCIÓN Y**

#### **Los Costos de Prevención**

El costo de todas las actividades llevadas a cabo para prevenir defectos en diseño y en desarrollo, compras, mano de obra y otros aspectos del inicio y creación de un producto o servicio.

#### **Los Costos de Inspección y Evaluación**

Son aquellos en los que se incurre al inspeccionar, probar y realizar evaluaciones para determinar si los productos, los programas o los servicios, cumplen de conformidad con los requisitos del cliente una vez efectuado el trabajo.

### **B. COSTO DE LA NO SATISFACCION**

**Fallas Internas**

**Fallas**

Los costos de las fallas están asociados con cosas que se han encontrado y que no se ajustan o se desempeñan conforme a los requisitos; incluyendo todos los materiales y mano de obra involucrada.

Los costos por fallas internas están asociados a los internos generados por la corrección de productos o servicios que no cumplen con los requisitos, detectados antes de su entrega.

Los costos por fallas externas están asociados a la corrección de los productos o servicios después de su entrega.

**CAPITULO 3**

**ADMINISTRACION Y PROCESO DE  
CALIDAD**

### **3.1 CALIDAD DEL PRODUCTO Y CALIDAD DEL SERVICIO**

#### **Producto**

Es el resultado del desarrollo de un proceso que combina mano de obra, maquinaria e insumos y a través del cual se le agrega valor a estos últimos, convirtiéndolos en bienes útiles.

#### **Servicio**

Es el resultado de una o varias actividades del hombre, que se traducen en un bien que no tiene expresión material.

#### **Proceso**

Es un encadenamiento de actividades que tienen por objeto la obtención de un resultado final definido (producto o servicio), realizado por un conjunto organizado de recursos (personas, medios materiales, informaciones, procedimientos, etc.).

Cabe destacar, partiendo de lo anterior, que la diferencia entre el sector servicios y el de productos nos permite destacar que parece ser más difícil evaluar la calidad del servicio que la del producto, aunque algunas de las características de la calidad del servicio son tan fáciles de cuantificar y medir como las características de calidad del producto.

A continuación se describen algunas diferencias entre el producto y el servicio:

#### **Productos**

- ◆ **Tangible**
- ◆ **La propiedad se transfiere con la compra**
- ◆ **El producto se puede revender**
- ◆ **Es posible almacenar el producto**
- ◆ **Se puede inspeccionar**
- ◆ **El producto se puede estandarizar**
- ◆ **Es posible manejar las devoluciones**

## Servicios

- ◆ Intangible
- ◆ No se transfiere la propiedad del servicio
- ◆ El servicio no se puede revender
- ◆ No es posible almacenarlo
- ◆ Producción y consumo son coincidentes
- ◆ Solo algunos servicios se pueden estandarizar
- ◆ No existe la posibilidad de una devolución

A partir de lo anterior la calidad del producto considera:

### Grado o Valor Intrínseco

- ◆ Se basa en una decisión estratégica
- ◆ Se refiere a la calidad o el tipo de diseño
- ◆ Depende del número o la combinación de atributos descables

### Adaptación a las Especificaciones

- ◆ Determinada por el grado en que el producto cumple con las especificaciones establecidas. Definida por la organización con base en las necesidades del cliente (en un medio comercial)

Al mismo tiempo la calidad del servicio posee las siguientes características:

- ◆ Confiabilidad (la capacidad de proveer lo que se prometió, en forma segura y precisa)
- ◆ Aseguramiento (la formación y la cortesía de los empleados y su capacidad para transmitir confianza y seguridad)
- ◆ Cosas tangibles (las instalaciones, el equipo y el aspecto del personal)
- ◆ Atención (el grado de preocupación y atención personalizada, rápida y eficiente que se les proporciona a los clientes)
- ◆ Conocimiento (grado en el cual los trabajadores conocen sus funciones y con base en este conocimiento pueden solucionar los problemas de sus clientes)

La calidad del servicio es la percepción que tiene un cliente, acerca de la correspondencia entre el desempeño y las expectativas del servicio, siendo la calidad del producto el conjunto de atributos que obtiene un cliente en correspondencia a la satisfacción de su necesidad.

## **3.2 PROCESOS GENERALES PARA LA ADMINISTRACION DE LA CALIDAD: PLANEACION, CONTROL Y MEJORA DE LA CALIDAD**

La relación cliente-proveedor constituye la base del proceso de la administración para la calidad, cuyo objeto está orientado a satisfacer las necesidades del cliente y trabajar de manera conjunta en busca de una mejora continua. Esta relación tiene como base el respeto, la confianza y el beneficio mutuo.

La administración de la calidad se reconoce como una filosofía administrativa, cuyos principios representan los cimientos de una organización en mejoramiento continuo. La aplicación constante y continua de esta filosofía administrativa, se concentra en realizar siempre el trabajo de una manera correcta, para lograr la satisfacción del cliente.

La administración de la calidad total, también conocida como TQM (Total Quality Management) se preocupa por mejorar substancialmente todos los procesos de la organización, sean administrativos, de ingeniería o de manufactura y radica en tres procesos básicos: planeación, control y mejora de la calidad.

### **3.2.1 PLANEACION DE LA CALIDAD**

El punto de partida es la planeación de la calidad, su propósito es crear un proceso capaz de cumplir con las metas establecidas, bajo condiciones de operación. Para ello es necesario:

- ◆ Identificar clientes externos e internos y sus necesidades
- ◆ Identificar las características de calidad resultantes
- ◆ Establecer las metas de calidad que cumplan con las necesidades de clientes y proveedores
- ◆ Diseñar procesos capaces de satisfacer las metas bajo condiciones de operación
- ◆ Comprobar la eficiencia del proceso.

### **3.2.2 CONTROL DE LA CALIDAD**

El proceso de control de la calidad es el que permite realizar las metas de calidad durante las operaciones, su finalidad es conducirlas de acuerdo con el plan de calidad, es decir, vigilar que el proceso opere de manera óptima. En ésta se incluyen las siguientes acciones:

- ◆ Seleccionar elementos de control
- ◆ Identificar las unidades de medición Establecer mediciones y estándares de desempeño
- ◆ Medir el desempeño real
- ◆ Interpretar la diferencia
- ◆ Tomar acciones con base en la diferencia

### **3.2.3 MEJORA DE LA CALIDAD**

El proceso de mejora de la calidad, es el que marca la diferencia entre los niveles anteriores de rendimiento y desempeño, conduce las operaciones a niveles de calidad superiores a aquellos que se han planeado para las operaciones, la secuencia que permite llevar a cabo este proceso es la siguiente:

- ◆ Probar la necesidad de mejorar
- ◆ Identificar los proyectos específicos
- ◆ Organizar equipos por proyectos
- ◆ Planear y realizar el diagnóstico
- ◆ Proporcionar soluciones
- ◆ Comprobar que las soluciones sean efectivas bajo condiciones de operación
- ◆ Manejar la resistencia al cambio
- ◆ Establecer los controles necesarios para mantener los beneficios

### **3.3 RELACION CLIENTE-PROVEEDOR: INTERNO Y EXTERNO**

La relación cliente-proveedor constituye el antecedente del aseguramiento de la calidad, consiste en que cada cliente y cada proveedor que realizan una negociación, identifiquen con claridad el producto o servicio y definan, de común acuerdo, las características de calidad en un contrato (proveedor externo) o en un convenio (proveedor interno).

Su objetivo consiste en orientar los procesos de trabajo hacia la satisfacción de las necesidades del cliente y trabajar de manera conjunta en la coordinación y el control de la calidad.

### **3.4 PROCESO DE TRABAJO: MODELO BASICO Y SU MEJORA CONTINUA**

Todo proceso de trabajo implica la combinación de personas, maquinaria, materia prima y procedimientos; factores que tienen que ver con la producción de un producto determinado o la prestación de un servicio.

El concepto tradicional del control de calidad, proviene de la teoría de la administración elaborada por F. Taylor, y sus características son:

- ◆ Un grupo de especialistas diseña el producto y el sistema de planeación
- ◆ El producto se diseña de acuerdo con especificaciones primordialmente oficiales y, en algunos casos, con otras que provienen de las políticas de organización
- ◆ Los obreros se deben limitar a seguir instrucciones
- ◆ Los supervisores cuidan que los operarios se desempeñen de acuerdo con dichas instrucciones
- ◆ Al final del proceso de producción y antes de que los productos salgan al mercado, el departamento de control de calidad juzga que productos cumplen con los requisitos de calidad y cuales no
- ◆ Estos últimos se vuelven a procesar cuando no cumplen con los requisitos, a fin de convertirlos en productos aceptables o bien, se eliminan.

El sistema administrativo acepta trabajar con un proceso mal planeado por el hecho de incorporar la inspección final.

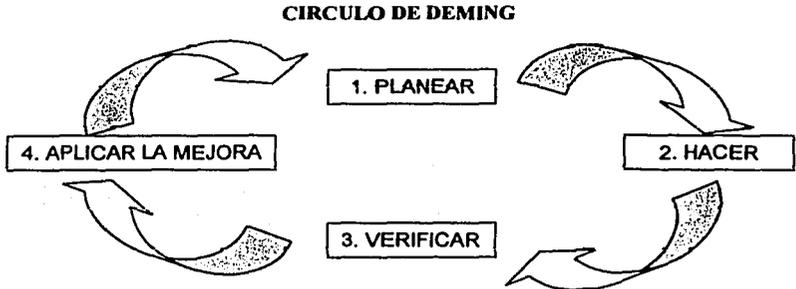
Los inconvenientes anteriores, se evitan cuando el sistema administrativo pone su atención en el proceso, con la intención de mejorarlo, para que la calidad sea resultado de este mejoramiento.

La experiencia ha confirmado que en la medida en que se mejore constantemente el proceso, mejorara la calidad del producto o servicio.

El mejoramiento continuo del proceso, se basa en la forma en la que normalmente actuamos cuando lo hacemos de manera inteligente. Bajo este esquema los pasos por dar son los siguientes:

- ◆ Trazamos un plan de trabajo.
- ◆ Realizamos el plan.
- ◆ Identificamos los resultados.
- ◆ Establecemos el procedimiento siempre y cuando concuerde con lo planeado.
- ◆ Si los resultados no son los esperados, revisamos el procedimiento y el plan trazado para detectar fallas.

De acuerdo con la propuesta del Dr. Deming, el mejoramiento del proceso se obtiene llevando a cabo las acciones de planear, hacer, verificar y actuar, estas fases constituyen un ciclo que se repite una y otra vez para siempre.



El mejoramiento continuo comienza con la planeación y termina con la planeación, completando así un proceso circular. En esta primera etapa, se establecen con claridad las metas por lograr y se identifican los medios que permitan conseguir tal propósito.

Los productos o servicios se diseñan de acuerdo con las expectativas del mercado y de las necesidades de los clientes, sean internos o externos. Durante el proceso de producción de un bien o servicio, se realizan constantemente una serie de pruebas, previa emisión del producto o prestación del servicio, una vez que el producto o servicio ha superado la fase de pruebas, éste se coloca en el mercado o se proporciona al cliente.

Al verificar el proceso se enfoca en los resultados obtenidos, éstos se comparan con lo planeado; y si los resultados coinciden con el plan, se identifican los factores de éxito, en caso contrario se reconocen las causas.

La acción se estandariza cuando los resultados del proceso son positivos, en este paso se conoce también como aplicar la mejora en el proceso.

El proceso de mejora continua escucha constantemente "la voz del cliente", ésta retroalimenta acerca de la necesidad de corregir o mejorar la calidad del producto o servicio.

Bajo el contexto anterior, el producto o servicio entra nuevamente a una fase de diseño y/o fabricación, iniciando así otro recorrido por el círculo de Deming.

## **2.5 CONTROL ESTADISTICO DE PROCESOS**

De acuerdo con la concepción moderna del concepto de calidad, el control estadístico de procesos se concibe como un conjunto de actividades, mediante las cuales se verifica que el diseño del producto y/o servicio coincida con los estándares de calidad definidos.

Durante el proceso anterior, se reconoce que es inevitable la existencia de diferencias entre los productos fabricados en un determinado proceso, aun cuando no se puedan apreciar a simple vista.

Estas diferencias se presentan debido a la forma como interactúan los insumos que intervienen en los procesos, materias primas, materiales, mano de obra, maquinaria, equipo, métodos de operación y medio ambiente entre otros.

A estas diferencias se les reconoce como variación del proceso, mismas que se atribuyen a dos tipos de causas, comunes o especiales. Las causas comunes son las que ordinariamente intervienen en la variación del proceso, como las diferencias que existen entre los diversos lotes de materia prima o las distracciones o fatiga de los trabajadores, por mencionar algunas de ellas. Las causas especiales son por ejemplo, la descompostura de una maquina, la interrupción de energía o el desempeño de un nuevo trabajador sin la experiencia requerida entre otras.

Para identificar la variación en el proceso, se recomienda efectuar los siguientes pasos:

1. Conocer como se comporta el proceso.
2. Identificar los factores que originan la variación.
3. Empezar medidas para eliminar los factores causales.
4. Evaluar los resultados de las medidas adoptadas.

De lo anterior, surge la necesidad de utilizar técnicas estadísticas para llevar el control del comportamiento del proceso.

El lenguaje de los datos representa para la organización las siguientes ventajas:

- ◆ La organización se percibe en avance tecnológico. Sus juicios no se basan en corazonadas o experiencias personales.
- ◆ Se consiguen adelantos duraderos. Las herramientas estadísticas se constituyen en activos importantes para la organización.
- ◆ Mejoran las actitudes de los directivos. Se vuelven mas objetivos.

Dentro de las herramientas estadísticas básicas se encuentran las siguientes:

- ◆ Diagrama de Pareto
- ◆ Diagrama de Causa-Efecto
- ◆ Histograma
- ◆ Diagrama de dispersión.

En la siguiente tabla se mostrara un panorama de las siete herramientas estadísticas básicas, identificando su principal uso en la calidad.

HERRAMIENTAS	USO DE ESTA HERRAMIENTA
Diagrama de Causa-Efecto	Identifica una serie de causas interrelacionadas que llevan hacia un efecto o problema.
Diagrama de flujo	Diferencia las distintas actividades de un proceso
Diagrama de dispersión	Estudia la posible relación entre dos variables.
Diagrama de Pareto	Arregla datos de manera que el elemento mas significativo de una serie de éstos sea fácilmente identificable.
Gráfica de Control	Permite observar el efecto de una mejora o fijar metas, facilita el análisis estadístico, permite un control organizado y sistemático.
Gráfica Lineal	Muestra los efectos de un proceso en función del tiempo.
Histograma	Determina como se distribuyen los datos.

# GRAFICA DE LAS SIETE HERRAMIENTAS BASICAS

DIAGRAMA DE PARETO

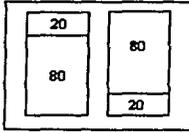
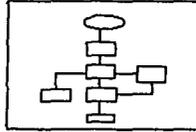


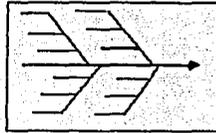
DIAGRAMA DE FLUJO



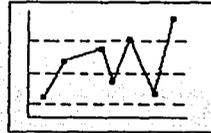
HISTOGRAMA



DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO



GRAFICA DE CONTROL



GRAFICA LINEAL

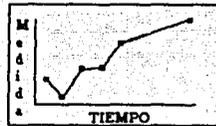
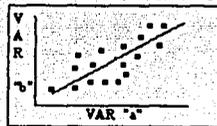


DIAGRAMA DE DISPERSION



**CAPITULO 4**

**EL PROCESO DE TRANSICIÓN A LA  
CALIDAD**

#### **4.1.1 PROBLEMAS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL EN PROGRAMAS DE CALIDAD**

Cuando una organización inicia esfuerzos hacia la calidad, asume que tendrá que enfrentarse a un proceso de cambio; de una situación actual a una nueva. Este proceso de transición implica grandes retos, sobre todo en sistemas grandes y complejos, por lo cual requiere de tiempo, así como la transformación de diversos sistemas tales como:

**Estructura Organizacional.** Esta deberá ser rediseñada con base en la misión y objetivos estratégicos que se plantean en el proceso de calidad para alcanzar sus metas.

**Estrategia de Administración.** Se deberá reorientar hacia una nueva forma de gestión que facilite y promueva la administración por objetivos enfocada hacia la calidad a lo largo y ancho de la organización.

**Sistemas de Información y Operación.** Con el uso de las tecnologías de vanguardia, adecuadas a las necesidades que impone el cambio.

**Cultura Organizacional.** Para la creación y desarrollo de valores, creencias y pautas de comportamiento ligadas a una cultura de calidad.

Estos cambios no se realizan previamente a la implantación del modelo, sino que se van dando como consecuencia del avance en las acciones propias del proceso de calidad transformando así la organización de manera paulatina, pero profunda.

Todo proceso de cambio en una organización genera naturales reacciones de resistencia, debido a:

- ◆ **La incertidumbre de lo nuevo.** Lo que es extraño y desconocido, puede ser percibido como amenazante para el sistema. Cuando la innovación que se pretende introducir en la dinámica del mismo, es desacorde en relación con lo que actualmente existe, es de esperar la resistencia al cambio, por consiguiente se necesita tiempo para convencer a los individuos que otra forma de proceder, puede resultar mas satisfactoria.
- ◆ **La necesidad de modificar actitudes, creencias y hábitos muy arraigados en la gente.** Un hábito es, con gran frecuencia, mas fácil de mantener que de destruir. Cuando un cambio obliga a abandonar hábitos, ello equivale a pedirle que abandone una conducta relativamente fácil para adoptar otra mas difícil, o que al menos por un tiempo, requerirá un mayor esfuerzo de reflexión.

- ◆ **Temor de no poder manejar las nuevas situaciones.** Resulta difícil introducir un cambio, por que la experiencia global del individuo en su conjunto es el resultado de una serie de experiencias entre éste y su entorno, interfiriendo en la comprensión de una nueva situación.
- ◆ **Temor a perder estatus y seguridad.** Siempre lidiamos con conflictos entre dos ordenes de necesidades fundamentales, la necesidad de estabilidad y por otra parte, la de seguridad. Mientras mas tienda una persona a satisfacer esas necesidades, mas propensa estará a resistirse a ver alteradas sus conductas, actitudes y valores; sin embargo, si éstos presentan fallas, el individuo será un aliado del cambio.
- ◆ **Afectación de intereses diversos de personas y grupos.** Los sistemas organizacionales, muestran una gran diferenciación y jerarquización en lo relativo al prestigio, al poder y a los privilegios económicos. En la medida en que el cambio ponga en tela de juicio dicha diferenciación y jerarquización, podemos anticipar resistencias de parte de aquellos individuos, cuyos intereses se vean amenazados.

Por lo antes expuesto, podemos concluir que la resistencia al cambio se puede dividir en tres clases:

1. **Lógica.** Con base en el pensamiento racional y científico. Surge del tiempo y el esfuerzo que se requiere para ajustarse al cambio, incluyendo las labores que deben aprenderse en las nuevas actividades. Aún cuando a la larga el cambio puede ser favorable para los empleados, los costos a corto plazo pueden ser altos.
2. **Psicológica.** De acuerdo con las emociones, los sentimientos y las actitudes. Los cambios pueden generar temor a lo desconocido o inseguridad, estos sentimientos son reales y deben reconocerse.
3. **Sociológica.** Con base en los intereses y los valores del grupo. Los valores sociales son poderosas fuerzas del ambiente y deben atenderse con todo cuidado.

## 4.2 EL PROCESO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

Un programa de calidad debe desprenderse del plan estratégico de la organización y a su vez apoyar el cumplimiento de las metas que éste establezca. Para que los cambios ocurran de manera oportuna y en la dirección planeada, es preciso combinar una serie de factores que a continuación se explican:

- ◆ **Misión y Visión.** Conocer lo que somos hoy y saber lo que deseamos ser mañana. Para ello se debe clarificar la política de calidad.
- ◆ **Habilidades.** Crear mediante la educación, a través de la capacitación, un activo intelectual que proporcione las herramientas para el cambio.
- ◆ **Calidad de Vida en el Trabajo.** Establecer un marco que estimule a los miembros de la organización, reconociendo su dignidad y potencial intelectual.
- ◆ **Recursos.** Disponer de los recursos que hagan posible pasar de las intenciones a los hechos concretos. Desarrollo de sistemas hacia la calidad.
- ◆ **Plan de Acción.** Disponer de un plan, que asegure la coordinación de todas las acciones y las ordene en el tiempo (Plan maestro de calidad).

Cuando uno o varios de estos factores no se encuentren, el cambio no sucede, y al contrario, se originan otros fenómenos que desafortunadamente dejan huella, en otras palabras se “vacuna” a la organización contra el cambio.

La ausencia de una idea específica de lo que se aspira a ser, conduce a la dispersión de esfuerzos, lo que implica desperdicio de energía y recursos.

Lo importante es el proceso mismo del cambio. La organización debe ser capaz de autoadministrar sus cambios. La mayoría de las organizaciones son capaces de crecer y madurar, si se crean las condiciones para ello.

Algunas consideraciones clave, que deben ser tomadas en cuenta para el proceso de cambio son:

1. Se deberá involucrar en el proceso de cambio al personal, ya que así se sentirá valorado y respetado.
2. Se deberá investigar la verdadera naturaleza de la resistencia al cambio (generalmente se encuentra en el aspecto de cambio social).
3. La resistencia al cambio, en los niveles operativos, surge de actitudes particulares de cada dirección (puntos ciegos).
4. Para mejorar la efectividad, la directiva deberá concentrarse en observar que hay detrás de la resistencia o aceptación del cambio.
5. Cada directiva debe facilitar la comunicación y comprensión entre el individuo y los grupos con diferentes puntos de vista, comentar programas y detalles técnicos, asignar tareas y sensibilizarse para detectar “mensajes” recibidos durante ese intercambio.

La resistencia al cambio, es una señal importante para la administración que demanda mayor conocimiento y vigilancia de lo que esta sucediendo en la organización.

### 4.3 ESTRATEGIAS BASICAS DEL CAMBIO

Para desarrollar una estrategia de cambio efectiva, es esencial en primer lugar, diagnosticar adecuadamente la necesidad del cambio, establecer descripciones claras y explícitas del estado deseado, y tener una imagen clara del estado actual de los asuntos en relación con las metas del cambio; para esto existen una serie de estrategias básicas de cambio, que van desde las más democráticas hasta las más coercitivas como son las que a continuación se describen:

**Facilitadora.** Consiste en estimular a otros, hacer mas fácil o posible que algo ocurra, hacer sencilla la ejecución de actividades o la consecución de un objetivo, como es el cambio hacia la calidad; no es hacer uno mismo ese “algo”, sino estimular y apoyar para lograr la participación e involucramiento del personal. Esta estrategia da la oportunidad de aprender permitiendo que ocurra el cambio en el individuo y en los grupos, estimulando su ocurrencia de manera tranquila, fluida y flexible.

Lo anterior implica ir desarrollando grupos que sean efectivos para manejar problemas de proceso, desde el punto de vista de métodos y técnicas administrativas y de calidad.

Para ello se recomienda:

- ◆ Informar ampliamente al personal acerca de los objetivos y razones del cambio en cuestión.
- ◆ Propiciar un ambiente para la creación de posibles soluciones.
- ◆ Concientizar a la gente acerca de su situación actual y como podría mejorar.
- ◆ Asumir que la organización reconoce sus problemas y que es necesario actuar al respecto, y que acepta la ayuda “de afuera” para producir los cambios, hacia dónde cambiar e inclusive cómo cambiar.
- ◆ Cabe señalar que si se prevé mucha resistencia al cambio, esta estrategia es poco efectiva.

**Reeducativa.** Esta estrategia permite volver a enseñar nuevas conductas, tratando de asegurar que la contribución de los individuos y de los grupos se maximice, a través del desarrollo de conocimientos apropiados, de nuevas habilidades y modificación de actitudes que contribuyan e incidan en el rendimiento y efectividad de la organización y consiste en:

- ◆ Promover el cambio mediante la producción de aprendizajes de nuevos conocimientos y conductas. Se apoya en principios de "racionalidad" ante las necesidades de cambio.
- ◆ Proporcionar la educación técnica que servirá a los receptores para el análisis y solución sistemática de sus problemas.

Esta estrategia es recomendable en programas de cambio, que implican transformaciones muy novedosas y diferentes a las prácticas vigentes; pues el proceso educativo disminuye muchas resistencias al cambio y logra altos grados de concientización. Su uso es adecuado cuando el receptor "siente" cierta insuficiencia técnica para comprender y resolver los problemas que enfrenta.

**Persuasiva.** Trata de inducir y convencer a las personas, con razones válidas o hacer algunas acciones diferentes a las que se han realizado, sin imponer formalmente el punto de vista.

Entre las principales características y usos de la estrategia persuasiva destacan:

- ◆ Se basa en principios de racionalidad, pero a través del conocimiento y la inducción.
- ◆ Es una buena forma de crear actitudes abiertas ante los posibles cambios.
- ◆ Cuando no se reconoce la necesidad del cambio, es una forma efectiva de concientizar e inducir, logrando incluso altos grados de compromiso.
- ◆ Requiere menos tiempo que la estrategia reeducativa.

Es recomendable en programas de cambio amplios y complejos, en donde se prevén serias resistencias al cambio.

**De Autoridad.** Esta estrategia de cambio implica el uso del poder que tienen unas personas sobre otras que le están subordinadas. Aquí se hace uso del control legítimo de los mecanismos de sanción y recompensa dentro del sistema de la Institución, para dirigir la voluntad de los miembros a fin de lograr el cambio deseado.

Su uso es efectivo, cuando:

- ◆ El receptor no percibe los problemas y mucho menos la necesidad del cambio.
- ◆ Se prevé una fuerte resistencia al cambio.
- ◆ El tiempo con el que se cuenta es escaso.
- ◆ En problemas concretos y delimitados más que amplios programas de cambio.

Evidentemente al recurrir a alguna forma de coerción, se debe considerar que esta estrategia puede producir efectos negativos en la gente y en los propios cambios.

#### **4.3.1 EL PAPEL DEL LIDERAZGO EN LOS PROCESOS DE CAMBIO**

Ante el reto de la transición hacia la calidad, se enfrenta el problema de quién debe manejar el cambio y la respuesta obligada a ello, esta en primer término en la estructura directiva, pues se dice que los directivos como líderes prevén el futuro, inspiran a los miembros de la organización y delimitan el curso que ha de llevar la misma. Buscar un liderazgo enfocado en la calidad que dirija la transformación.

El liderazgo se puede presentar en todos los niveles de la organización, pero su impacto sobre ella, varía de acuerdo con el nivel al cual se ejerce. Generalmente el liderazgo en la cúspide de la organización, produce el mayor impacto sobre la misma, ya que ésta, le da al líder la base de poder y conduce a los seguidores al convencimiento de que esa posición tiene un derecho legítimo.

El papel del líder demanda, además de la posición que se tenga, que el individuo se porte de tal manera, que se satisfagan las expectativas de los seguidores. Son cruciales las interrelaciones entre las características del individuo y la posición que se tenga, por lo general, sus decisiones tienen una gran responsabilidad y un impacto significativo sobre la vida de mucha gente que trabaja en la organización, y aún, pueden afectar a otras organizaciones.

Dentro de esta concepción de liderazgo, podemos distinguir comportamientos básicos, traducidos en el nuevo perfil del ejecutivo, que a continuación se menciona.

##### **Asumir retos**

Los líderes ayudan al grupo a conseguir sus objetivos, a facilitar su avance e inspirarlo para lograr las metas organizacionales. Ellos prevén el futuro.

El líder se caracteriza por crear nuevos enfoques e imaginar nuevas áreas por explorar. Busca retos y oportunidades que interesen a su gente. Hace consciente a la organización de las crecientes amenazas que plantea el medio entorno. Debe trabajar en la idea del producto y del servicio, y en la introducción de la misma, desde la idea del diseño hasta el producto o servicio final, reconociendo que la respuesta más sólida de un reto es ser más competitivo, aún cuando la mejora de la calidad implique trabajo adicional al principio.

Un aspecto básico en la función del líder es que se trata de un promotor para consolidar la transformación en la organización y asegurar su continuidad, constituyéndose como agente

de cambio que cree en la gente, con capacidad para manejar la complejidad, la ambigüedad y la incertidumbre en cada etapa hacia el cambio.

### **Tener una visión compartida**

Los miembros de un grupo deben sentir que hay una meta valiosa, que puede alcanzarse a través de un liderazgo de calidad y con los recursos disponibles. Ya que si no se establece una meta en común, cada uno puede avanzar en direcciones diferentes.

La visión es un elemento clave en los papeles de liderazgo de los ejecutivos de alto nivel. Ellos son responsables de evaluar sus medios, proyectar las condiciones futuras y desarrollar estrategias maestras para cumplir con ésta.

Una parte del compromiso con la calidad, requiere que todos sean educados en sus conceptos y luego en como aplicarlos. Es importante reconocer que la tarea es educar, no simplemente adiestrar; recordemos que lo importante en materia de capacitación no es lo cuantitativo, sino lo cualitativo. Sin embargo es básico que las necesidades de capacitación estén bajo un enfoque práctico, orientadas hacia la calidad. Justamente, uno de los primeros pasos de implementar la calidad puede darse con la capacitación, en donde se debe hacer hincapié del compromiso y participación de todos en dicho proceso.

### **Ser una fuerza motivadora**

Cada directiva comparte la responsabilidad de establecer un compromiso por la calidad entre todos los empleados. Desde el principio, se debe percibir como una comunicación bilateral que reconozca la magnitud del compromiso que se va a asumir.

Los altos directivos tienen que participar personal y extensamente en el esfuerzo del proceso de la calidad. No es suficiente con establecer políticas, crear conciencia y luego dejar todo en manos de sus subordinados.

Éstas son algunas de sus responsabilidades como líder: el suministro de los recursos, revisar continuamente los progresos, dar reconocimientos, así como el establecimiento de las medidas necesarias para ver el comportamiento con respecto a las metas y las áreas involucradas.

### **Modelar el Camino**

Se dice que la realidad en el liderazgo no se demuestra de otra manera que no sea a través de hechos. Si el liderazgo se basa en el miedo o en el temor, no generará una mayor confianza en las mismas relaciones interpersonales, necesaria para propiciar el acercamiento de los empleados que buscan información y solución a las dudas que surgen de su trabajo. Es muy probable que los mejores resultados del proceso se den, cuando los individuos intercambien sus pensamientos y dudas con otros con quienes trabajan, pero el

proceso debe ser reafirmado continuamente por el líder directa o indirectamente y sobre todo, éste no debe perder el control.

Para implantar calidad y lograr un mejoramiento, a largo plazo, es indiscutible que los líderes deben propiciar un papel activo y participativo. Deben demostrar su compromiso y participación en el proceso y en la nueva cultura de la calidad, lo cual probablemente incluya una nueva forma de pensar y de hacer las cosas, así como facilitar que otros las lleven a cabo.

### **Reconocimiento del desempeño**

Uno de los componentes más importantes de la implementación de la calidad, es dar reconocimiento a los empleados que están involucrados en el proceso y que han demostrado un logro digno de destacar en la aplicación de los conceptos y técnicas de calidad.

A través de un programa efectivo de reconocimiento del desempeño, se harán presentes modelos de comportamiento que otros podrán imitar o tomar como punto de partida. También muestra la calidad en acción y tiene el potencial de expandir la participación y reducir el escepticismo.

El reconocimiento debe asumir diversas formas, y es muy conveniente que sean monitoreadas para identificar las oportunidades de mejoramiento. Aún cuando los individuos vayan aceptando el proceso, conforme éste madura, un sistema de reconocimiento puede apoyar su aceptación, incluso es de esperarse que algunos empleados se esfuercen más.

Igualmente, los equipos son el vehículo para involucrar a un gran número de empleados, por lo tanto, es importante reconocer a los equipos que han destacado en la utilización del proceso y que han obtenido logros significativos. Esto no sólo es reforzador para los miembros del equipo, sino que demuestra los logros del proceso a toda la organización.

**CAPITULO 5**

**DESARROLLO DE LOS PROCESOS HACIA  
LA CALIDAD**

## **5.1 Condiciones para implementar la calidad**

Los principios y filosofía administrativos de calidad y mejora continua, son sencillos de entender, tienen validez universal y los elementos mediante los cuales se vuelven parte de la realidad cotidiana, pueden ser utilizados en cualquier organización. Su dificultad o complejidad no radica en estar de acuerdo con ellos y desear incorporarlos, sino precisamente, en hacerlos tangibles afrontando el reto que supone convertir una idea en un proyecto concreto; en el que, retomando los principios básicos, se seleccionen y adecuen los enfoques y herramientas al contexto y circunstancias particulares, para integrar la propia cultura de calidad en la organización.

Los elementos que en mayor medida dotan de especificidad el desarrollo de un proyecto de calidad, son el marco institucional o las condiciones que ésta guarda en el momento de arranque y las circunstancias de su entorno y dentro de estas condiciones, el referido a la cultura organizacional vigente.

Así, implantar una cultura de calidad implica necesariamente, tener en cuenta las siguientes condiciones, para buscar un desarrollo con bases sólidas y que lleve al objetivo que persigue la organización:

### **Lograr un fuerte y profundo compromiso de la directiva.**

Ello implica un alto grado de convencimiento e involucración, no delegando en otros la toma de decisión, aprobación y ejecución del proyecto. Asimismo, debe haber claridad, de que el proceso de calidad es responsabilidad de todos y no de una sola área.

Este profundo conocimiento de las implicaciones de este compromiso incluye: el trabajo sistemático y constante en busca de calidad, alto grado de interacción con los trabajadores, iniciando por su propia capacitación, ya sea externa o interna, dedicación de tiempo y esfuerzo, asignación de recursos y cambios de estilo de administración.

La directiva debe tener claro el compromiso de respaldar con hechos la iniciativa del proceso de calidad, es necesario que los empleados, los clientes y usuarios y los proveedores, observen que la directiva esta comprometida a mejorar en forma substancial hacia la calidad.

Una vez que la administración da un respaldo total y participa, se podrá hacer participe al resto de la organización.

### **Desarrollar un estilo participativo de administración.**

Los niveles de dirección y supervisión en la organización, deben mostrar un estilo participativo y pensar en los colaboradores como seres humanos, dignos de respeto, capaces de aportar ideas y de innovar métodos.

Este estilo de calidad, elimina el antiguo estilo, donde los jefes tenían un control estricto sobre sus funciones respectivas. En este caso, se delega la autoridad y se comparte la responsabilidad en forma descendente y la administración del sistema se dirige y enfoca hacia el cliente y/o usuario.

### **Concientizar e involucrar a todo el personal**

Cada empleado desempeña un papel importante en la calidad de lo que genera la institución como resultado. Cuando se logra que todos participen, que aporten sus conocimientos, que trabajen en equipo, no puede suceder otra cosa mas, que lograr una cultura de calidad enfocada al cliente, siendo ésta más eficiente y competitiva.

Recordemos que este proceso hacia la calidad, es a mediano y largo plazo, para producir las habilidades, conocimientos y actitudes que buscamos y para que cada colaborador reencuentre el significado de su trabajo. Un principio fundamental para hacer eficiente el trabajo y mejorarlo constantemente, es enseñarle al trabajador como hacerlo y proporcionarle los medios, técnicas y herramientas necesarias.

### **Proporcionar a todos las técnicas y herramientas para la calidad**

Es en extremo benéfico, hacer que todos cuenten con entrenamiento en técnicas y herramientas en la calidad (estadísticas, detección y solución de problemas, trabajo en equipo, parámetros competitivos, liderazgo para el trabajo en equipo a través de calidad, justo a tiempo, etc.). para que todos hablen y entiendan un mismo idioma y puedan enfrentar los retos que implica la calidad de su trabajo y su mejoramiento constante.

La educación, la comunicación y la estadística, eliminan el misterio que rodea a la calidad y hacen que sea alcanzable y medible. En particular la estadística, permite tomar decisiones basadas en hechos y no en apreciaciones subjetivas. Así, un entrenamiento adecuado permitirá que todos hagan una practica adecuada de la calidad y obtengan los beneficios esperados de ella.

### **Crear el comité directivo del programa**

Señalar rumbo y objetivo, dirección y apoyo a la calidad, es una premisa inminente de un proceso de calidad, a través del establecimiento de un comité integrado por la alta dirección (directores generales y regionales), pues son ellos quienes, desde su posición, visualizan el contexto general en el que se inserta la organización, su marco jurídico, su evolución y su desempeño interno, para poder determinar los retos y prioridades y así asegurar el éxito de este proceso.

### **Crear grupos de mejoramiento**

Uno de los conceptos más importantes para el logro de las metas, es el trabajo en equipo. Por ello, cada dirección, promoverá en el momento que lo consideren conveniente, la creación de equipos de trabajo o círculos de calidad a lo largo de la institución.

### **Autoadministrar el proceso de cambio permanente**

Asimilar y poner en práctica los valores y principios de calidad en el trabajo individual, de equipo en todas y cada una de las áreas y niveles de la organización, la dotan de la capacidad para autoadministrar la calidad e incorporar como un hecho esencial, el cambio constante para permanecer en una continua mejora, que permita estar a la vanguardia y de manera competitiva en su entorno.

## **5.2 Planeación Estratégica para la Calidad**

Emprender un cambio requiere, además de voluntad y empuje, un esfuerzo planeado que se base en el conocimiento de la organización, al tiempo de reconocer la realidad en que se inserta. Para una organización que desea adentrarse en la calidad, es importante tener claramente definidas las razones para hacerlo, lo que espera lograr, y conocer con exactitud como encaja dentro de su plan estratégico; así, implantar un proceso de calidad surge de una planeación estratégica en la cual se plantean de manera ordenada e interrelacionada éstas y otras acciones, a través de un lapso específico de tiempo.

La planeación estratégica, es una herramienta administrativa que permite un proceso flexible e integral y que orienta a la dirección, ello permite la posibilidad de determinar y anticipar el rumbo y la definición que deba seguir la organización para aprovechar, en función de su situación interna, las oportunidades que le ofrece el entorno.

Esta planeación debe ser producto de la alta dirección, cuya orientación se fundamenta en la clara comprensión, acuerdo y compromiso compartido de la misión y la visión.

En el proceso de la planeación estratégica, se identifican cuatro grandes fases:

- ♦ **La definición y orientación del rumbo.** A partir de la misión y la visión de la organización, elementos que son la expresión del acuerdo, responsabilidad y compromiso de la alta dirección, para orientar y administrar estratégicamente la calidad.
- ♦ **El análisis de los escenarios y diagnóstico de la organización.** Es el estudio de su entorno y su potencial de cambio, que permite identificar las áreas prioritarias de mejoramiento, así como sus alternativas de solución a partir de sus principales fuerzas y debilidades internas, amenazas y oportunidades del medio, lo cual sustenta y guía la toma de decisiones sobre la definición de los grandes objetivos institucionales. Es así, que a partir de estos resultados se permitirá definir la política de calidad a poner en práctica.
- ♦ **Objetivos estratégicos de la organización.** Ello define los grandes propósitos fundamentales que se plantea la organización para trascender e influir en su entorno y proyectar su cumplimiento. En esta definición, se concreta como uno de los grandes propósitos fundamentales, incorporar la calidad como parte esencial de la estrategia organizacional.
- ♦ **Plan Maestro.** Es la guía básica para la implantación del modelo de calidad que defina la organización. En él se establecen y sistematizan las líneas de acción encaminadas a lograr la calidad, así como la forma de seguimiento y evaluación de sus avances.

### 5.3 Círculos de Calidad y otros Grupos de Mejora

La creación de grupos de trabajo o círculos de calidad, corresponde a una etapa donde la organización se encuentra inmersa en una cultura de calidad, siendo el primer paso para la conformación de estos, la capacitación del trabajo en equipo, de lo contrario, estos círculos o grupos de mejora tenderán a desaparecer dentro de la organización.

Los equipos de mejora tienen como declaración de su misión, el progreso continuo de un área, departamento, línea de productos o servicios, y están dirigidos a mejorar la calidad y reducir los costos de la misma. Los grupos de mejora se pueden agrupar en tres modalidades: el comité estratégico o consejo de calidad, los equipos de mejora de la calidad y los círculos de calidad.

Algunas características de estos grupos de mejora, se pueden apreciar en el siguiente esquema:

<b>Características</b>	<b>Círculos</b>	<b>Equipos de Mejora</b>	<b>Grupos Especiales</b>
Integrantes	Miembros del Depto.	Seleccionados distintos Deptos.	Seleccionados por su experiencia
Líderes	Jefes del Depto.	Media o Alta Dirección	Según nivel miembros
Tipo de Proyecto	Relacionado al área de Trabajo	Vitales	Graves e Inmediatos
Selección	Por el Grupo	Dirección	Dirección
Urgencia	Baja	Moderada	Alta
Participación	Voluntaria	Obligatoria	Obligatoria
Congreso Anual	Compiten	Exponen	Exposición Optativa

### **Círculos de Calidad**

Un círculo de calidad esta integrado por un numero de empleados que desempeñan voluntariamente actividades de control de calidad dentro de una misma área de trabajo, buscando con ello el desarrollo propio y mutuo, así como el control y las mejoras dentro de dicha área de trabajo, utilizando técnicas de control de calidad con la participación de todos sus miembros.

Se reconoce que los círculos de calidad son muy efectivos, pero si éstos no nacen en forma voluntaria ni se desarrollan en cierta libertad, su eficacia puede disminuir e incluso bloquear las actividades de calidad, estos círculos son una forma efectiva para que los trabajadores aprendan los conceptos y el uso de técnicas y herramientas de la calidad, por esta razón algunas de las organizaciones, promueven la formación de dichos círculos, una vez que se ha adquirido una verdadera cultura de calidad.

Entre los propósitos de los círculos, esta el desarrollar habilidades personales con respecto a la calidad a través de la autoeducación, promover la conciencia de la importancia de la calidad e impulsar las actividades de mejoramiento en forma voluntaria y espontánea actuando de acuerdo con los lineamientos que la alta dirección ha establecido respecto a ella.

Entre su forma de trabajo, resalta el uso de la metodología del círculo de Deming (Planear, Actuar, Verificar, Mejorar), se reúnen y cooperan con otros círculos de calidad dentro de la misma organización y también intercambian experiencias con los círculos de otras organizaciones.

## **Plan de Implementación de los Círculos de Calidad**

Antes de introducir los círculos de calidad, es necesario tener un plan de implementación y someterlo a la aprobación del Consejo de Calidad. El plan debe comprender:

- ◆ Análisis de la cultura de calidad.
- ◆ Disposición de la organización para el cambio.
- ◆ Difusión de conceptos básicos.
- ◆ Creación, integración y entrenamiento de un comité de evaluación.
- ◆ Definir una estructura formal, responsable de los círculos de calidad.
- ◆ Formación de líderes de círculos de calidad.
- ◆ Formación de grupos.
- ◆ Capacitación de los grupos.
- ◆ Arranque.
- ◆ Mantenimiento de los círculos de calidad.
- ◆ Medición de la efectividad de los círculos de calidad.

## **Organización para la Operación de los Círculos de Calidad**

En las pequeñas y medianas organizaciones, el organigrama normal de funcionamiento, es exactamente el mismo que se usa para los círculos de calidad, con las mismas jerarquías y distribución. En éstas se identifica por lo menos los siguientes niveles:

- ◆ Comité Coordinador de los Círculos de Calidad.
- ◆ Coordinador General del Programa.
- ◆ Instructores.
- ◆ Mandos medios.
- ◆ Miembros de los grupos.

**CASO PRACTICO**

**IMPLEMENTACION DE UN PROGRAMA DE  
CALIDAD EN UNA EMPRESA DEL SECTOR  
PUBLICO**

**ETAPA 1**  
**PLANEACION ESTRATEGICA**

## 1. NATURALEZA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA:

Tanto los individuos como las instituciones, tienen que planear; ya sea que se trate de unas vacaciones, de un proyecto, del nuevo paso de un programa, etc. La planeación es el proceso básico, del cual nos servimos para escoger nuestros objetivos de Proceso de Calidad y cómo los vamos a alcanzar, es entonces, que a través de la planeación estratégica, se busca definir el rumbo de la institución, donde se establece de manera consciente, el diseño y la estructura apropiadas para una clara orientación hacia la calidad.

## 2. POR QUE LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA:

La razón radica en la importancia que ésta tiene para los directivos y para la institución. Los directivos encuentran que definiendo la MISIÓN y la VISIÓN, les es más fácil imponerle dirección y propósito a las acciones y como consecuencia la organización funciona mejor y responde mejor a los cambios.

La planeación estratégica, nos ayuda a adquirir un concepto muy claro de nuestra institución.

Ahora bien, el plan estratégico, define en primer termino, LA MISIÓN, definiendo esta, como la razón de ser de la organización y como punto de referencia para orientarla hacia la consecución de sus metas y objetivos, tomando en cuenta la naturaleza de la institución, los programas y proyectos que realiza y los destinatarios finales de su quehacer, la cual es realizada por la alta dirección a partir de tres cuestionamientos:

- ¿Qué somos?
- ¿Qué Hacemos?
- ¿Para qué lo hacemos?

La VISIÓN se define como la proyección hacia donde debe transitar la Institución, para lograr la posición deseada, a través de que medios la alcanzará y como se percibe en el futuro.

La cual debe responder a los siguientes cuestionamientos:

- ¿Cómo nos vemos en el futuro?
- ¿Hacia dónde queremos ir?
- ¿Qué caminos nos llevarán?

Básicamente, para poder llegar a la definición de estos aspectos, es necesario considerar los siguientes elementos:

- 1) El conocimiento claro y comprensible de los objetivos.
- 2) El análisis y evaluación del lugar donde se encuentra la institución actualmente (situación real).
- 3) Un diagnóstico de sus factores internos y externos e identificando sus fuerzas, sus áreas de atención, oportunidades y peligros.
- 4) La formulación específica de la estrategia por seguir, ¿Cómo llegará la institución a donde pretende llegar?. Esta etapa requiere dedicación para actuar con base en la observación hacia el futuro y una determinación para planear, constante y sistemáticamente como una parte integral de la directiva, basándose en una serie de principios básicos.

Los principios y valores de una institución deben ser compartidos por todos su miembros, sin embargo, adquieren un significado relevante para impulsar de manera permanente el compromiso de la calidad, si se toman en cuenta los siguientes enunciados:

- Que el patrimonio mas valioso de la Institución es su personal.
- Que la Institución debe cumplir su función de servicio al pueblo de México en forma veraz, oportuna y completa.
- El desarrollo integral de sus trabajadores.
- La actualización, capacitación, investigación y el desarrollo tecnológico.
- El valor de pertenencia Institucional.
- La realización del quehacer institucional con el mayor grado de eficiencia y productividad.
- El mejoramiento continuo de sus procesos, productos y servicios.

TESIS CON  
FALTA DE CRISIS

**ETAPA 2**  
**SENSIBILIZACIÓN**

Dada la importancia de que el personal participe de manera activa en el Proceso de Calidad, es necesario sensibilizarlo de forma tal que tome conciencia de la trascendencia de su participación, ya que el exitoso desarrollo de este proceso depende en gran parte de la colaboración de sus trabajadores.

### **Campaña de Difusión:**

Consiste en desarrollar una serie de acciones, dentro del nuevo compromiso institucional de sensibilización orientada a que el personal conozca, comparta y participe en el proceso de calidad.

Para tal fin la campaña de difusión interna, girara en torno a los conceptos y fundamentos de la calidad, así como para la preparación y motivación hacia la implementación del proceso a partir del anuncio oficial.

De esta forma, la campaña de difusión hacia la calidad, se convierte en una actividad permanente de la Institución que se inicia formalmente el día en que se lleve a cabo el anuncio oficial y se va intensificando en función de las etapas que se desarrollen.

La campaña en cuestión utilizara tres vertientes de comunicación: escrita, interpersonal y audiovisual; asimismo empleara diversos medios para cumplir sus objetivos, como son folletos, trípticos, carteles, videos, exposiciones, artículos publicados en los órganos de comunicación de la Institución y materiales promocionales.

La diseminación de los diversos mensajes se llevará a cabo utilizando los diversos medios de difusión y se estructurará, a través de los comités de calidad, que se integrarán en las unidades administrativas centrales, regionales y estatales.

### **Integración de los Comités de Calidad:**

Como acción inmediata posterior al anuncio oficial, se constituirán los Comités de Calidad en unidades centrales y regionales.

El esquema de organización para el Proceso de Calidad, debe contemplar en primera instancia, al Consejo Directivo como órgano rector; en segundo termino, una red de soporte operativo para la coordinación, promoción, supervisión y desarrollo del proceso, con la creación de Comités de Calidad en cada una de las Direcciones Generales, regionales y Estatales.

Cabe señalar que la instalación de los Comités Centrales y regionales, se realizara inmediatamente después de la ceremonia de Formalización del Proceso de Calidad. Los Comités Estatales se instalarán después de la elaboración del Plan Maestro de Calidad.

Estos órganos son responsables de promover, coordinar y supervisar el Proceso de Calidad en el ámbito de sus respectivas áreas.

Los Comités de Calidad estarán integrados de la siguiente forma:

AREAS	PUESTO EN EL COMITÉ	PUESTO EN LA INSTITUCIÓN
CENTRALES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presidente</li> <li>• Secretario Técnico</li> <li>• Vocales</li> </ul>	Director General Director de Area Mandos Medios
REGIONALES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presidente</li> <li>• Secretario Técnico</li> <li>• Vocales</li> </ul>	Director Regional Director Adjunto Mandos Medios
ESTATALES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presidente</li> <li>• Secretario Técnico</li> <li>• Vocales</li> </ul>	Director Estatal Subdirector Estatal Mandos Medios

#### **Consejo Directivo de Calidad:**

Es el órgano rector del Proceso de Calidad, el cual define la estrategia General, con base en un modelo propio, a través del establecimiento de la misión y la visión de la institución, definiendo posteriormente los objetivos, políticas, estrategias y prioridades institucionales para el proceso.

Con estos elementos claves, se busca orientar a la Institución para impulsar el compromiso en todos los ámbitos e incorporar una cultura de calidad, mediante un sistema permanente de mejoramiento de los recursos, procesos, productos y servicios.

#### **Funciones:**

Entre las funciones que son competencia del Consejo Directivo de Calidad están:

- Planear, coordinar, promover y supervisar el Proceso de Calidad.
- Elaborar el Plan Estratégico Institucional.
- Establecer los objetivos y metas del Plan Estratégico enfocados al Proceso de Calidad.
- Diseñar el Modelo de Calidad, que servirá de guía general del Proceso.
- Definir y establecer la política de calidad para el proceso de mejora continua en la Institución, con énfasis especial en la elevación de la calidad de vida del personal.
- Elaborar el Plan Maestro de Calidad y mantener la retroalimentación de sus líneas de acción en forma periódica.
- Definir el Programa de Capacitación Permanente para el desarrollo de la cultura de calidad.

- Asegurar que las estrategias y los estándares de calidad definidos en el Plan Maestro de calidad, sean adoptados por las diferentes áreas conforme a las políticas y objetivos del proceso.
- Evaluar los avances de las acciones emprendidas para sugerir correcciones y mejoras, con base en un esquema de planeación y replaneación.
- Evaluar y promover las acciones recomendadas por los comités de las direcciones generales y regionales dirigidas hacia la mejora continua del trabajo.

### ***Esquema de Operación:***

Los integrantes del Consejo Directivo tendrán, entre otras responsabilidades, la de encabezar el movimiento de la calidad para que el personal de las Direcciones respectivas adquiera y desarrolle los conocimientos y habilidades de una cultura de calidad en sus labores, promoviendo modificaciones en los procesos, productos y servicios que logren una mejora continua, apoyados en el programa de capacitación para la calidad.

- Los directores generales y regionales, serán responsables de la implementación en sus respectivos ámbitos, de todos los acuerdos tomados en el Consejo Directivo.
- El Secretario Ejecutivo, será responsable de convocar a sesiones que se celebren, así como de realizar la relatoria de las mismas (Acta Sintética) y distribuir la documentación respectiva entre los integrantes, así como ser el enlace permanente entre las áreas, se encargara de dar seguimiento al cumplimiento de los compromisos asumidos y de elaborar los informes periódicos para supervisar los avances de la implantación del Proceso de Calidad.
- La Secretaría Ejecutiva será el órgano encargado del seguimiento y control del Proceso de Calidad.
- El Consejo Directivo, sesionará en forma ordinaria cada quince días en una primera etapa. Posteriormente las reuniones se realizarán una vez por mes.
- Podrán celebrarse reuniones extraordinarias, cuando las condiciones lo requieran.
- En todas las sesiones, se levantara el acta correspondiente, la cual una vez aprobada, servirá de base para dar seguimiento a los acuerdos y compromisos.

### **Comités Centrales:**

La integración de estos comités guarda características particulares, ya que los Directores Generales además de ser miembros del Consejo Directivo de Calidad, instancia rectora del Proceso, tendrán la responsabilidad operativa para el desarrollo exitoso del proceso como presidentes de los Comités Centrales. Esto reafirma el compromiso directo y al mas alto nivel en sus áreas, y transmite el sentido de liderazgo que impulsan las autoridades de la organización para promover el proceso.

Otro aspecto relevante del diseño de esta estructura es que pone énfasis en la participación de los niveles intermedios de la organización y permite reforzar las expectativas para el fortalecimiento de la cultura de la calidad, en los niveles técnico-operativos de la institución. De esta manera, se refuerzan los objetivos del nuevo reto de la entidad.

**Funciones:**

Será competencia de los Comités Centrales los siguientes asuntos:

- Instrumentar hacia el interior de cada una de las Direcciones Generales, los acuerdos tomados en el Consejo Directivo de calidad.
- Vincular los diversos esfuerzos e iniciativas, orientados hacia la mejora continua de los procesos y productos en las Direcciones Generales con base en los lineamientos del Plan Maestro de Calidad.
- Mantener una actualización constante en materia de cultura de calidad hacia el interior de los Comités, con objeto de reforzar el liderazgo y la motivación para la superación de todo el personal.
- Fomentar entre su personal, la participación en el Programa Permanente de Capacitación para el desarrollo de la cultura de calidad.
- Poner en práctica con apoyo de la Secretaría Ejecutiva y con apego al Plan Maestro de Calidad, los sistemas de aseguramiento de la calidad.
- Definir metas que en congruencia con los objetivos del Plan Maestro de Calidad sean sometidas a consideración del Consejo Directivo, para orientar las actividades de las Direcciones Generales hacia el mejoramiento permanente del desempeño institucional.
- Promover y supervisar que las estrategias y los estándares definidos sean adoptados por las diferentes áreas y se den de acuerdo a los objetivos y las políticas de calidad.
- Impulsar los sistemas para la mejora continua de la calidad de vida en el trabajo, en función de las prioridades indicadas en el Plan Maestro de Calidad.
- Impulsar el fortalecimiento del trabajo en equipo en todos los ámbitos de las Direcciones Generales.
- Seleccionar y proponer al Consejo Directivo, los proyectos de mejora de los procesos sustantivos que hayan sido evaluados con base en tiempos, costo, factibilidad y beneficios.
- Transmitir a los Comités Regionales, los acuerdos tomados en cuanto a las normas y estándares de los proyectos de carácter central, que deban hacerse del conocimiento de las unidades regionales y estatales.
- Evaluar conjuntamente con la Secretaría Ejecutiva el grado de avance de las acciones, y sugerir correcciones y mejoras.
- Retroalimentar al Consejo Directivo de Calidad, con las propuestas que se deriven del análisis periódico del Proceso de Calidad.

### ***Esquema de Operación:***

Los Comités Centrales tendrán, entre otras responsabilidades, la de encabezar el movimiento de calidad para que el personal de las respectivas direcciones adquiera y desarrolle los conocimientos y habilidades de una cultura de mejoramiento permanente en sus labores, para promover modificaciones en los procesos, productos y servicios, apoyados en el Programa de Capacitación para la Calidad, con el fin de mantener una superación permanente.

- El presidente de cada comité, será responsable de la instrumentación, en su ámbito, de todos los acuerdos tomados en el Consejo Directivo.
- El Director General, tendrá la función de instalar y presidir un Comité de Calidad hacia el interior de las unidades. A su vez, designará a un colaborador de nivel inmediato inferior, como secretario de éste. Cabe hacer notar, que las tareas a desempeñar por el secretario técnico requerirán de gran esfuerzo y dedicación.
- Los secretarios técnicos de los comités, serán responsables de convocar a las sesiones que se celebren, así como de realizar la relatoria y distribuir la documentación respectiva entre los integrantes. Además, se encargarán de dar seguimiento al cumplimiento de los compromisos asumidos.
- Los secretarios técnicos de los Comités Centrales, deberán enviar al Secretario Ejecutivo del Consejo Directivo, los reportes de avances, así como mantenerlo permanentemente informado sobre el Proceso de Calidad en sus respectivos ámbitos.
- Los Comités Centrales, sesionarán en forma ordinaria inmediatamente después de la sesión del Consejo Directivo.
- Podrán celebrarse reuniones extraordinarias, cuando las condiciones lo requieran.
- Se sugiere la participación de un representante sindical en el Comité.
- En todas las sesiones, se levantará el acta correspondiente, la cual una vez aprobada servirá de base para dar seguimiento a los acuerdos y compromisos.

### **Comités Regionales:**

Los Comités regionales de Calidad representan el enlace directo entre la entidad rectora de la estrategia y la instrumentación de las directrices en toda la República, al encabezar los Directores Regionales la responsabilidad operativa para el desarrollo exitoso del proceso como presidentes de los comités. De esta manera, se reafirma el compromiso directivo a través de la estructura descentralizada y se fortalece la dirección comprometida que impulsa las máximas autoridades de la organización al promover con su ejemplo el proceso.

Al ubicarse frente a las acciones para promover e impulsar en el personal los principios generales del movimiento de la calidad, los Directores Regionales contribuyen a la evolución de la institución y garantizan que el proceso de cambio y sus avances sean duraderos.

Los directores regionales son miembros del Consejo Directivo de la Calidad, lo cual permite que las Direcciones Regionales contribuyan en las decisiones rectoras que se tomen para la conducción del proceso.

### ***Funciones:***

Será competencia de los Comités Regionales, los siguientes asuntos:

- Instrumentar hacia el interior de cada una de las Direcciones Regionales, los acuerdos tomados en el Consejo Directivo de calidad.
- Vincular los diversos esfuerzos e iniciativas, orientados hacia la mejora continua de los procesos y productos en las Direcciones Regionales con base en los lineamientos del Plan Maestro de Calidad.
- Mantener una actualización constante en materia de cultura de calidad hacia el interior de los Comités, con objeto de reforzar el liderazgo y la motivación para la superación de todo el personal.
- Fomentar entre su personal, la participación en el Programa Permanente de Capacitación para el desarrollo de la cultura de calidad.
- Poner en practica con apoyo de la Secretaría Ejecutiva y con apego al Plan Maestro de Calidad, los sistemas de aseguramiento de la calidad.
- Definir metas que en congruencia con los objetivos del Plan Maestro de Calidad sean sometidas a consideración del Consejo Directivo, para orientar las actividades de las Direcciones Regionales hacia el mejoramiento permanente del desempeño institucional.
- Promover y supervisar que las estrategias y los estándares definidos sean adoptados por las diferentes áreas y se den de acuerdo a los objetivos y las políticas de calidad.
- Impulsar los sistemas para la mejora continua de la calidad de vida en el trabajo, en función de las prioridades indicadas en el Plan Maestro de Calidad.
- Impulsar el fortalecimiento del trabajo en equipo en todos los ámbitos de las Direcciones Regionales.
- Seleccionar y proponer al Consejo Directivo, los proyectos de mejora de los procesos sustantivos que hayan sido evaluados con base en tiempos, costo, factibilidad y beneficios.
- Transmitir a los Comités Estatales, los acuerdos tomados en cuanto a las normas y estándares de los proyectos de carácter central.
- Evaluar conjuntamente con la Secretaría Ejecutiva el grado de avance de las acciones, y sugerir correcciones y mejoras.
- Retroalimentar al Consejo Directivo de Calidad, con las propuestas que se deriven del análisis periódico del Proceso de Calidad.

### ***Esquema de Operación:***

Los Comités Regionales tendrán, entre otras responsabilidades, la de encabezar el movimiento de la calidad para que el personal de las direcciones respectivas adquiera y desarrolle los conocimientos y habilidades de una cultura de mejoramiento permanente de

la calidad en sus labores, para promover modificaciones en los procesos, productos y servicios, apoyados en el Programa de Educación y Capacitación para la Calidad, con el fin de mantener una superación permanente.

- Los presidentes de los comités, serán responsables de la instrumentación, en su ámbito, de todos los acuerdos tomados en el Comité Central.
- Los Directores Regionales, tendrán la función de instalar y presidir un Comité de Calidad hacia el interior de las unidades. A su vez, designaran como secretario técnico del comité, de preferencia al Director Adjunto; cabe hacer notar, que las tareas a desempeñar por el secretario técnico requerirán de gran esfuerzo y dedicación.
- Los secretarios técnicos de los comités, serán responsables de convocar a las sesiones que se celebren, de realizar la relatoria y distribuir la documentación respectiva. Así también, se encargaran de dar seguimiento al cumplimiento de los compromisos asumidos.
- Los secretarios técnicos de los Comités, deberán enviar al Secretario Ejecutivo del Consejo Directivo, los reportes de avances, así como mantenerlo permanentemente informado sobre el Proceso de Calidad en sus respectivos ámbitos.
- Los Comités Regionales, sesionarán en forma ordinaria inmediatamente después de la sesión del Consejo Directivo.
- Podrán celebrarse reuniones extraordinarias, cuando las condiciones lo requieran.
- Se sugiere la participación de los representantes sindicales en los Comités.
- En todas las sesiones, se levantara el acta correspondiente, enviando una copia al secretario ejecutivo, la cual una vez aprobada servirá de base para dar seguimiento a los acuerdos y compromisos.

### **Comités Estatales:**

La integración de estos comités permitirá que en las 32 coordinaciones estatales se lleven a cabo las directrices del Proceso de Calidad, y favorezcan un reforzamiento para que en dichas unidades el personal se sienta motivado y participe activamente en la calidad en busca de la mejora continua de sus actividades.

### **Funciones:**

Será competencia de los Comités Estatales, los siguientes asuntos:

- Instrumentar hacia el interior de cada una de las Coordinaciones Estatales, los acuerdos tomados en los Comités Regionales.
- Vincular los diversos esfuerzos e iniciativas, orientados hacia la mejora continua de los procesos y productos en las Coordinaciones Estatales con base en los lineamientos del Plan Maestro de Calidad.
- Mantener una actualización constante en materia de cultura de calidad hacia el interior de los Comités, con objeto de reforzar el liderazgo y la motivación para la superación de todo el personal.

- Fomentar entre su personal, la participación en el Programa Permanente de Capacitación para el desarrollo de la cultura de calidad.
- Poner en práctica con apoyo de la Secretaría Ejecutiva y con apego al Plan Maestro de Calidad, los sistemas de aseguramiento de la calidad.
- Definir metas que en congruencia con los objetivos del Plan Maestro de Calidad sean sometidas a consideración de los Comités Regionales, para orientar las actividades de las Coordinaciones Estatales hacia el mejoramiento permanente del desempeño institucional.
- Promover y supervisar que las estrategias y los estándares definidos sean adoptados por las diferentes áreas y se den de acuerdo a los objetivos y las políticas de calidad.
- Impulsar los sistemas para la mejora continua constante de la calidad de vida en el trabajo, en función de las prioridades indicadas en el Plan Maestro de Calidad.
- Impulsar el fortalecimiento del trabajo en equipo en todos los ámbitos de las Coordinaciones Estatales.
- Seleccionar y proponer a los Comités Regionales, los proyectos de mejora de los procesos sustantivos que hayan sido evaluados con base en tiempos, costo, factibilidad y beneficios.
- Evaluar conjuntamente con los Comités Regionales, el grado de avance de las acciones, y sugerir correcciones y mejoras.
- Retroalimentar a los Comités Regionales, con las propuestas que se deriven del análisis periódico, del comportamiento del Proceso de Calidad.

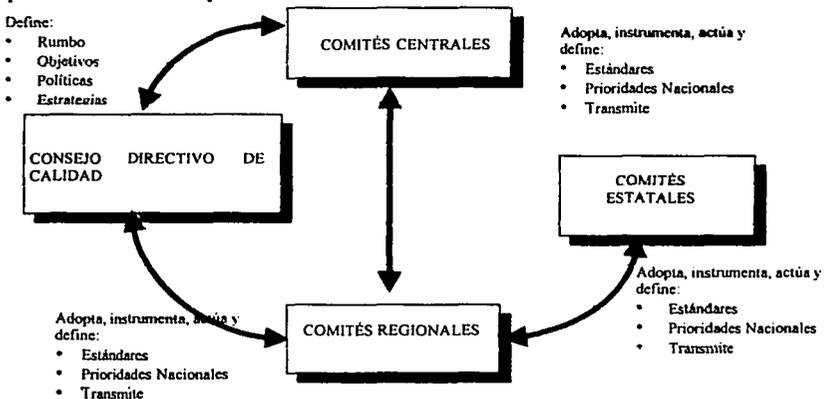
### ***Esquema de Operación:***

Los integrantes de los Comités Estatales tendrán, entre otras responsabilidades, encabezar el movimiento de la calidad, para que el personal de las Coordinaciones respectivas, adquiera y desarrolle los conocimientos y habilidades de una cultura de mejoramiento permanente de la calidad en sus labores, para promover modificaciones en los procesos, productos y servicios, apoyado en el Programa de Capacitación para la Calidad, con el fin de mantener una superación permanente.

- Los presidentes de los comités, serán responsables de la instrumentación, en su ámbito, de todos los acuerdos tomados en el Comité Regional.
- Los Coordinadores Estatales, instalarán y presidirán un Comité de Calidad hacia el interior de la unidad. A su vez, nombrarán a un colaborador de nivel inmediato inferior como secretario técnico.
- Los secretarios técnicos de los comités, serán responsables de convocar a las sesiones que se celebren, de realizar la relatoría y distribuir la documentación respectiva entre los integrantes. Así también, se encargaran de dar seguimiento al cumplimiento de los compromisos asumidos.
- Los secretarios técnicos de los Comités Estatales, deberán enviar al Secretario Técnico Regional, los reportes de avances, así como mantenerlo permanentemente informado sobre el Proceso de Calidad en sus respectivos ámbitos.
- Los Comités Estatales, sesionarán en forma ordinaria inmediatamente después de la sesión del Comité Regional.

- Podrán celebrar reuniones extraordinarias, cuando las condiciones lo requieran.
- Se sugiere la participación de los representantes sindicales en los Comités.
- En todas las sesiones, se levantará el acta correspondiente, enviando una copia al Secretario Técnico Regional, la cual una vez aprobada servirá de base para dar seguimiento a los acuerdos y compromisos.

### Esquema General de Operación



### Capacitación Básica a Comités

Se definirá un esquema de capacitación, en todo lo relativo al Proceso de Calidad a través del Programa Integral de Capacitación, Formación e Investigación, conforme con los lineamientos que establezca el Consejo Directivo, vía la Secretaría Ejecutiva, mediante el cual se capacite en primera instancia a los miembros de los comités de oficinas centrales y regionales para que se conviertan en una fuerza impulsora de la Calidad.

Los objetivos que persigue esta capacitación son:

- Adquirir los conocimientos básicos, en materia de calidad, a partir de sus principales bases teóricas-conceptuales y su metodología.
- Identificar el propósito, metas y valores del Proceso de Calidad Institucional.
- Conocer su función y participación, para contribuir al proceso de cambio en sus diferentes etapas y en particular para el levantamiento del diagnóstico institucional.

En etapas posteriores, este esquema involucrará a la totalidad del personal que labora en la Institución, con el propósito de que todos conozcan y compartan los mismos objetivos y aspiraciones institucionales. En consecuencia, la capacitación básica deberá ser aplicada también al personal de nuevo ingreso con el fin de garantizar una institución totalmente cohesionada.

La mecánica prevista, en primera instancia contempla la participación directa del titular de cada una de las áreas, con el fin de exhortarlo a comprometerse con el nuevo reto institucional. En segundo término con instructores internos como apoyo, para transmitir los conceptos básicos de calidad (antecedentes históricos, filosofía, herramientas y modelo de calidad institucional). Siendo los titulares de las áreas responsables de transmitir de manera directa a su personal inmediato, y así sucesivamente el titular del área, hará llegar esta información al total de los mandos medios de la entidad.

Posteriormente, se impartirá gradualmente la capacitación básica, la cual por medio de los instructores internos y con apoyo de sus jefes inmediatos, harán llegar los principios básicos de calidad, así como del Modelo Institucional al resto del personal, buscándose una sensibilización y compromiso de todo el personal.

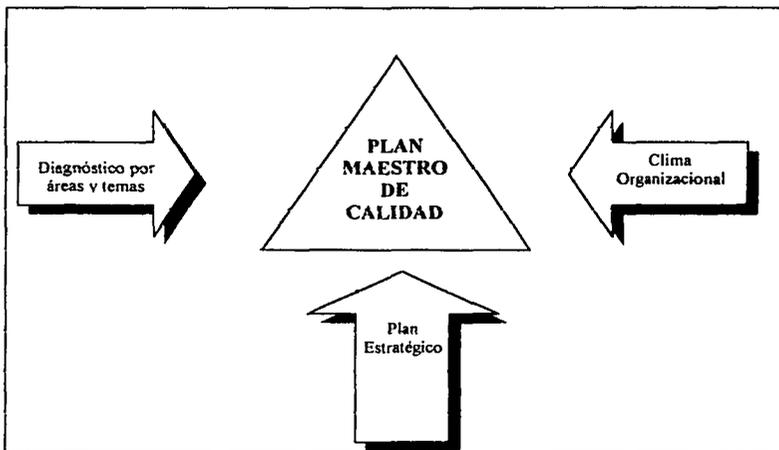
Por último dará inicio un programa de capacitación especializada, que incluirá temas específicos que fomenten las estrategias para la dirección, administración, habilidades directivas y de planeación a través de calidad, principios técnicos, equipos de trabajo y cursos especializados que incrementen la efectividad e integración del personal.

**ETAPA 3**  
**PLAN MAESTRO DE CALIDAD**

## PLAN MAESTRO DE CALIDAD

Es la etapa del proceso en la que se diseñan, definen, establecen y jerarquizan las estrategias y líneas de acción por el Consejo Directivo de Calidad, que habrán de implantarse con el fin de evolucionar y avanzar hacia la calidad.

El Plan Maestro de Calidad permitirá aplicar las políticas necesarias, que conduzcan a un proceso de mejoramiento continuo. Su realización debe partir de elementos del Plan Estratégico, teniendo como insumos la Encuesta de Clima Organizacional y el Diagnóstico por Áreas y Temas, los cuales facilitaran la determinación y jerarquización de acciones por ejercer.



**Clima Organizacional:** Se refiere a la diversidad de características y propiedades asociadas a la Institución y la forma en que son compartidas por el personal que la integra. Su medición se llevará a cabo mediante una encuesta, tomando en cuenta una muestra representativa del personal de las diferentes unidades centrales y regionales.

La encuesta se aplicará en las unidades centrales y regionales, posterior al día de formalización, contemplando los siguientes temas:

1. **Objetivos**, el trabajador expresará el conocimiento que tiene de los objetivos institucionales y lo que espera de ellos.
2. **Flexibilidad**, se refiere a la percepción que tienen los miembros de la Entidad, de las reglas y procedimientos, de su innovación y de la incorporación de nuevas ideas a las mismas.
3. **Responsabilidad**, se refiere al sentimiento que los empleados tienen dada la autoridad delegada hacia ellos; sintiéndose responsables de los efectos que produzca.
4. **Espíritu de Equipo**, el sentimiento de orgullo que manifiesta el empleado de pertenecer a la Institución, del grado de disposición ante un esfuerzo extra, sin esperar una retribución adicional y de la lealtad a la misma organización.
5. **Estándares**, es la apreciación del personal acerca de las metas establecidas y su participación para el logro de éstas.
6. **Reconocimiento**, se refiere al grado en que los trabajadores sienten que son reconocidos y recompensados por su desempeño.

Estos temas son determinantes para el desarrollo de la calidad de la Institución, ya que la efectividad de estos aspectos se refleja en el clima laboral y en el quehacer cotidiano.

Por otra parte, el Diagnóstico por Áreas y Temas es un proceso de análisis e identificación de variables relevantes, el cual se sustenta en las estrategias que conlleven a la realización de objetivos y metas establecidas en el Plan Estratégico.

La finalidad del Diagnóstico es identificar las áreas y temas en que habrá de darse una mayor atención, con el fin de llevar a cabo medidas de implementación, prevención o corrección.

Esta actividad se llevará a cabo, a través de sesiones dinámicas organizadas por los comités técnicos de las distintas unidades centrales y regionales.

Aplicando la metodología establecida por la Secretaría Ejecutiva, cada comité será responsable de la organización de grupos de trabajo hacia el interior de la unidad administrativa en cuestión, cuyos resultados integrarán el diagnóstico por áreas. En lo relativo al diagnóstico por temas, el Consejo Directivo designará a los integrantes de los grupos de trabajo que se considere conveniente formar, posteriormente se explicará mas a detalle el instrumento y su metodología.

La Secretaría Ejecutiva integrará los resultados de dichos diagnósticos y la presentación de éstos al Consejo Directivo para su revisión y posterior aprobación.

Los temas a consideración para la elaboración del diagnóstico son:

- Recursos Humanos
- Capacitación
- Comunicación
- Estructuras
- Dinámica Tecnológica
- Atención al Usuario
- Calidad de Productos y Servicios
- Sistemas Administrativos
- Productividad
- Calidad de Vida en el Trabajo

Como resultado de este análisis, se puede identificar y jerarquizar la información para la toma de decisiones y establecer indicadores con los cuales se diseñen líneas de acción para la creación de grupos especiales.

De esta manera, en el marco del Plan Estratégico y con base en los resultados del estudio de clima organizacional y el diagnóstico por áreas y temas, el Plan Maestro de Calidad comprenderá los siguientes puntos:

**1. Establecimiento de Políticas de Calidad**

Son líneas de acción que establece la Institución en materia de calidad, las cuales serán emitidas por el Consejo Directivo, siendo los Comités Centrales, Regionales y Estatales los encargados de su aplicación, control y seguimiento. El Consejo Directivo, a través de su Secretaría Ejecutiva, ejercerá la coordinación de dichas acciones.

**2. Definición de Prioridades y Objetivos**

Son las acciones por emprender con base en el Plan Estratégico, donde la jerarquización de las mismas será tomada en función de los resultados de la encuesta de clima organizacional y el diagnóstico por áreas y temas.

**3. Velocidad y Énfasis**

Es la forma de plantear las acciones específicas a través de un lapso de tiempo determinado, calendarizando los compromisos.

**4. Estructuración del programa de Capacitación.**

Es una actividad continua que se llevará a cabo conforme a la evolución del proceso de calidad, atendiendo a las necesidades de las áreas en función de prioridades y objetivos establecidos.

**5. Establecimiento de Responsables**

Definir los niveles de competencia de cada área involucrada en los objetivos previstos.

**6. Definición de los Sistemas de Aseguramiento de Calidad.**

Es el conjunto de acciones planeadas, que se desarrollan de manera sistemática con el propósito de detectar, eliminar y evitar la recurrencia de problemas o en su caso, conservar la estabilidad de los sistemas de calidad.

**7. Consideración de aspectos relativos a la Calidad de Vida**

Es el conjunto de factores que determinan los niveles de satisfacción del personal en su trabajo, donde los aspectos como el trabajo en equipo, los sistemas de reconocimiento, evaluación y compensación, y el conjunto de actividades sociales, deportivas y culturales forman parte del mismo.

**8. Indicadores de Avance del Plan**

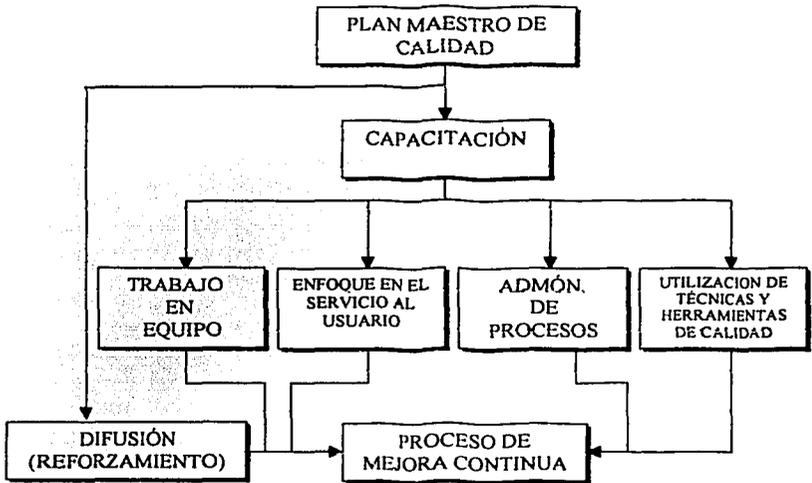
Son los parámetros establecidos para la medición de los procesos, así como de los productos y servicios a fin de llevar a cabo acciones de prevención, corrección y mejora continua, en la etapa de consolidación del plan.

**ETAPA 4**  
**IMPLANTACIÓN**

## IMPLANTACIÓN.

Consiste en poner en marcha las acciones previstas en el Plan Maestro de Calidad de la Institución, así como los sistemas de aseguramiento de la misma, en busca de una mejora continua.

Se consideran diversos elementos en función de las prioridades que determine el Plan Maestro de Calidad, partiendo de una capacitación específica de calidad, de acuerdo con los niveles y funciones que se desempeñen, asimismo contempla una estrategia de reforzamiento de la difusión de la calidad.



## CAPACITACIÓN EN CALIDAD

Una de las primeras acciones por emprender en el Proceso de Calidad, es la capacitación efectiva acerca de los conceptos y las distintas técnicas y herramientas de la calidad, a través de un liderazgo enfocado en el trabajo en equipo, buscando la productividad y efectividad de los distintos procesos y programas institucionales, sin perder de vista el desarrollo y la calidad de vida de sus trabajadores.

Es por ello que en el Proceso de Calidad, los programas de capacitación estarán enmarcados en el Plan Maestro de Calidad, que a su vez tendrá como punto de partida un claro entendimiento de la misión y la visión de la Institución.

Se contempla que del Programa de Capacitación, se desprendan una serie de cursos que estarán dirigidos acorde con los niveles y las funciones del personal, de manera que conforme concluyan los eventos de capacitación en los temas contemplados, donde los participantes vayan aplicando los nuevos conocimientos en sus áreas de trabajo para el mejoramiento de los procesos, la solución de problemas y la optimización de las actividades diarias, podrá evaluarse la capacitación, siendo de esta manera la capacitación un motivador y no una capacitación teórica inocua la cual puede ocasionar a la persona, o grupo de personas, un sentimiento de frustración, pues el impulso motivador se desvanece cuando en la práctica diaria no se encuentra la forma de aplicarlo y esto es algo que merma la calidad de vida en el trabajo.

Esta capacitación pretende desarrollar una cultura hacia la calidad, capacitar para el trabajo en equipo, crear un lenguaje común y dotar al personal de una metodología para identificar y resolver problemas, así como de otras disciplinas de calidad, independientes de la especialización de su trabajo.

Por medio del Plan Maestro de Calidad, conoceremos las necesidades del personal independientemente de la capacitación básica y especializada. De lo anterior se desprende, que el objetivo de la capacitación en calidad debe tener como punto de partida, la comprensión de las necesidades de sus clientes internos en materia de calidad; satisfacer los requerimientos en primer término, especificar en cada caso los atributos de calidad de los servicios, la forma de evaluarla y medir los parámetros mínimos aceptables.

Más aún, en muchos casos es recomendable y necesario, por la especialización de temas, que los usuarios y el área responsable de la calidad seleccionen los temas y capacitadores, asumiendo el área de capacitación, únicamente el rol de facilitador.

Por último, debe haber una clara conexión entre la capacitación y el trabajo.

Los temas principales que contempla el programa de capacitación son:

- Trabajo en equipo
- Enfoque en el servicio al usuario
- Administración del proceso
- Utilización de técnicas y herramientas de calidad
- Otros

A continuación se presenta una explicación más detallada de cada uno de ellos.

## TRABAJO EN EQUIPO

Todas las investigaciones relacionadas con las organizaciones, la calidad y el desarrollo del personal, tienen una estrecha relación con el papel que desempeñan sus líderes para el trabajo en equipo. La calidad de los resultados y de los cambios, está relacionada íntimamente con la calidad del liderazgo ejercido por los hombres que tienen la capacidad de provocar que la historia cambie. A fin de cuentas, todo regresa al origen: a la capacidad de un hombre para influir sobre sus semejantes. El objetivo de este enfoque es desarrollar las características del líder necesarias, para estimular el trabajo en equipo hacia la calidad.

Existe una gran polémica sobre el papel de los líderes en la organización. La mayoría de los expertos que hablan sobre calidad total, se refieren al líder como el motor del proceso del trabajo en equipo, primero y último responsable de la calidad de la organización; la figura en la que descansarán todos los esfuerzos de calidad, por mencionar ejemplos y algunos de ellos, inclusive se refieren al carisma del líder y a sus habilidades personales.

En las organizaciones un líder dependerá mucho más de una estructura inteligente y de procesos robustos, que de su carisma y personalidad.

La base de una organización con calidad radica en un diseño que:

- Estimule y rete el desarrollo mental de cada uno de los miembros de la institución.
- Provoque la continua generación de conocimientos.
- Asegure que cada nueva experiencia, sea incorporada y compartida en toda la institución.

Como es sabido, las estructuras descentralizadas y las instituciones estructuradas en red, se están convirtiendo en verdaderas instituciones competitivas, sobretodo, porque son capaces de responder a los retos más importantes: flexibilidad y rapidez.

Sin embargo, una vez más el papel del líder volverá a ser fundamental para el éxito de las mismas. Descentralizar la toma de decisiones; delegar parte del poder sin evitar la responsabilidad y compartir información y conocimientos, obliga al líder a desarrollar nuevas habilidades para el trabajo en equipo que, sumadas a las tradicionales, creará seguidores más inteligentes y capaces de administrar y generar cambios.

El concepto del liderazgo para el trabajo en equipo, en su más pura esencia y concepción, no ha cambiado a través del tiempo, solo ha evolucionado en sus formas. El hombre es un ser social y se debe a la relación entre un líder y sus seguidores, siendo esta relación dinámica por naturaleza.

Una reflexión muy importante, resultante del estudio y aplicación del liderazgo para el trabajo en equipo sugiere que existen organizaciones, instituciones y sistemas que promueven el surgimiento y el desarrollo de estos y, por el contrario, se tiene que aceptar que existen estructuras y sistemas dentro de las organizaciones e inclusive dentro de la misma sociedad y la familia, que impiden y bloquean el surgimiento y desarrollo del trabajo en equipo.

Cada organización debe hacer un análisis interno y cuestionarse: ¿Nuestra organización alienta o limita el surgimiento y desarrollo del trabajo en equipo que incluyan a diferentes niveles?, es por ello que si queremos ser congruentes con nuestra misión y visión, debemos visualizar el futuro y desarrollar líderes a través de la calidad para el trabajo en equipo.

Uno de los efectos negativos de las técnicas de Taylor es que el liderazgo no se enfocaba al trabajo en equipo en las organizaciones tradicionales, piramidales y jerárquicas o simplemente no existía.

Las nuevas organizaciones requieren de una nueva conceptualización del liderazgo para el trabajo en equipo. La esencia no ha cambiado, ni cambiará en el futuro, solo que los líderes deberán desarrollar nuevas habilidades y capacidades, que permitan influir sobre sus seguidores y ayudar a sus organizaciones a enfrentar con mayor éxito el futuro. Dentro de las habilidades que debe desarrollar en las organizaciones inteligentes destacan:

- La innovación (Autonomía y libertad para fomentar la creatividad)
- El interés por la gente (Convicción de que la calidad y la productividad se deben a las personas)
- La sencillez y la equidad (Promoción de estructuras lo suficientemente flexibles para promover los cambios que demande el medio ambiente, con igualdad de derechos para todos)
- La obsesión por la calidad (El líder de excelencia pone el ejemplo para hacer las cosas bien desde el primer momento y siempre)
- La difusión de valores (Filosóficos, organizacionales y personales)
- La cercanía al cliente (Interno y externo)

Para lograr que este tipo de cambio tenga lugar, los mandos medios que integren el equipo deben reconocer varias premisas clave, tales como:

- Identificar estándares que satisfagan plenamente los requerimientos del cliente
- El proceso de Mejoramiento de Calidad requiere de una constante redefinición y control de desempeño del sistema, para asegurar que los individuos trabajen para satisfacer los requerimientos de los usuarios que estén satisfechos.
- Los problemas existen principalmente en el sistema y no con quienes se trabaja. Si se logra comprender, se reducirán las relaciones antagónicas, permitiendo a los subordinados hablar libremente, sin miedo y sintiendo que la Dirección, si bien es responsable, puede modificar su conducta.

- Un mejor desempeño no puede alcanzarse mediante el uso de una frase estereotipada.
- Evitar exhortaciones, castigos y metas poco realistas. Solo puede alcanzarse eliminando constantemente las barreras que el sistema pone al desempeño o encontrando cambios creativos, hacia nuevos sistemas para modificar su conducta.
- Los trabajadores tienen toda la capacidad para ayudar a mejorar el sistema. Este reconocimiento promoverá el trabajo en equipo y evitará situaciones que llevan a relaciones antagónicas.

El Proceso de Calidad no logrará que los mandos medios cambien súbitamente. El cambio ocurrirá en forma paulatina, traduciéndose en un cambio total.

El enfoque clásico sobre la cultura de una organización está orientado al producto, actualmente el cambio de cultura implica una orientación hacia el servicio, es decir, busca la plena satisfacción del cliente.

### **Enfoque en el servicio al usuario**

El enfoque centrado en el cliente no se da solo a través de la calidad extrínseca de un producto o servicio, se manifiesta además en lo que el cliente y/o usuario obtiene de él y las necesidades que ve satisfechas con la utilización del mismo. Un servicio no es de calidad ni por la dificultad, ni por el tiempo requerido para su elaboración, sino por la magnitud en la que estos servicios solucionan los problemas de los usuarios.

Algo que merece ser señalado, es que los usuarios no compran únicamente los servicios que se le ofrecen, compran soluciones a sus problemas y las expectativas de beneficio que consideran que la organización les puede brindar.

El punto clave para asegurar un enfoque, hacia el cliente y/o usuario, consiste en satisfacer, o mejor aún, en sobrepasar las expectativas de los mismos respecto a lo que esperan de la Institución. En consecuencia, es fundamental que se logre determinar con precisión cuales son los requerimientos y expectativas de los usuarios y cuál es el nivel de bienestar que espera le sea proporcionado.

Otros aspectos que se deben considerar en el enfoque del servicio al usuario son:

- Investigar lo que el cliente y/o usuario necesita.
- Implantar un programa de retroalimentación con los usuarios (ya sea internos o externos).
- Realizar sondeos a los usuarios.
- Evaluar el desempeño del personal que establece el primer contacto con el cliente y/o usuario.

### Ciclo de vida con los clientes

Las relaciones entre los clientes y/o usuarios y las organizaciones, sea cual sea la naturaleza de estas últimas, recorren un ciclo de vida. Este ciclo consta de cuatro etapas en donde se señala el objetivo que se busca en cada una de ellas:

Etapa 1. Se debe crear una imagen positiva de las distintas áreas de la organización, a fin de lograr que el cliente y/o usuario pueda percibirla.

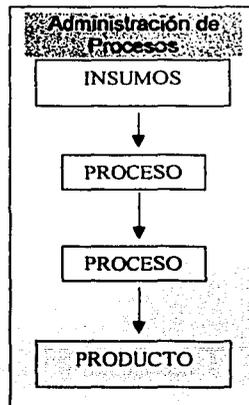
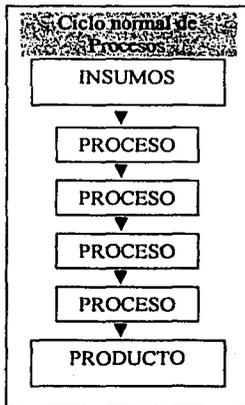
Etapa 2. Se debe desarrollar una relación estable con los clientes y/o usuarios, con los que previamente se ha establecido ya contacto.

Etapa 3. Consiste en lograr la venta del producto o servicio, de manera que cumpla con los requerimientos y necesidades del cliente.

Etapa 4. En esta última es cuando la organización logrará que el cliente y/o usuario continúe utilizando los servicios brindando un servicio de calidad, logrando obtener un usuario cautivo.

### Administración de los procesos

Un proceso es el agrupamiento en secuencia de todos los pasos requeridos para llevar a cabo un trabajo en particular. Todo proceso requiere el transcurso de cierto periodo de tiempo, por lo que, la administración de procesos busca, optimizar el proceso eficientando las etapas.



Lo anterior se traduce en la eliminación de aquellas etapas del proceso, en las cuales el valor agregado que proporcionan es nulo y solo ocasionan tiempos improductivos en el proceso.

Existen 5 etapas básicas para la administración de procesos:

**1. Entender el proceso**

- Describirlo claramente
- Identificar las necesidades y requerimientos del cliente.

**2. Eliminar errores**

- Analizar el proceso
- Revisar que no haya errores
- Aprobar el proceso

**3. Eliminar tiempo improductivo en el proceso**

- Eliminar etapas de valor nulo
- Combinar etapas
- Implementar nuevas tecnologías

**4. Reducir la variación del proceso**

- Tener el proceso bajo control estadístico

**5. Planeación para la mejora continua del proceso**

- Planear como llevar a cabo los cambios necesarios
- Revisar periódicamente
- Verificar resultados

Una de las herramientas más importantes para la Administración de Procesos, es la sustitución de la producción con funciones en serie, por multifunciones paralelas, haciendo el producto en un solo tiempo.



## **Utilización de técnicas y herramientas de calidad**

El Modelo de Calidad en un organismo del sector público deberá considerar como uno de los aspectos fundamentales dentro de la capacitación, el uso de indicadores de medición para los procesos, productos y servicios, así como el conocimiento y aplicación de diferentes técnicas y herramientas de calidad.

Dentro de las técnicas se incluirán el uso de herramientas estadísticas básicas y gerenciales, parámetros competitivos (benchmarking), justo a tiempo (just in time), identificación y solución de problemas, trabajo en equipo, análisis de procesos, reingeniería, entre otras, cabe mencionar que el nivel de conocimiento en éstas se hará conforme al nivel y funciones.

La medición de los procesos es especialmente importante en el Proceso de Calidad, recordemos el principio básico de la administración "No se puede administrar lo que no se puede medir y como no lo podemos medir, no lo podemos mejorar".

Sin embargo, no debemos olvidar que lo principal en cualquier proceso de calidad, es la satisfacción de nuestro cliente y/o usuario, por lo que nuestros procesos deberán tomar este aspecto como fundamental.

El diseño de esta tarea no es nada fácil, no es solamente el recolectar datos, el punto radica en usar esta información y aprender de la misma.

En otras palabras, con la ayuda de estas, se obtiene una serie de indicadores, los cuales son una fuente de inalcanzable valor para los líderes de la institución, permitiendo replanear las diferentes estrategias para corregir o mejorar el camino.

Retomando el primer aspecto de capacitación, los líderes tienen como una de sus tareas medir, el progreso del proceso, asignar responsables y pedir resultados, sin ésto, el progreso del proceso puede ser lento y en muchos de los a casos inexistente.

### **Mejora Continua**

De la trilogía de los procesos de calidad, el proceso de mejoramiento de la calidad juega un papel importante en la reducción de costos.

Los costos asociados con una calidad baja, se deben a problemas de calidad tanto esporádicos como crónicos. Un problema esporádico es un cambio adverso repentino en el cambio actual de las cosas, que requiere un remedio mediante la restauración del mismo (por ejemplo, cambio de un reactivo químico consumido). Un problema crónico, es una situación adversa continua, que requiere remedio mediante el cambio del estado actual de las cosas (por ejemplo, la revisión de especificaciones poco realistas).

El mejoramiento continuo (llamado Kaisen en Japón) ha adquirido un significado amplio, como el de los esfuerzos persistentes para actuar sobre los problemas crónicos y esporádicos y para refinar los procesos. Para los problemas crónicos, significa lograr niveles cada vez mejores del desempeño anual; para los problemas esporádicos significa tomar medidas correctivas sobre problemas periódicos; para el refinamiento de los procesos quiere decir, tomar acciones como la de reducir la variación alrededor del valor meta.

La distinción entre los problemas esporádicos y los problemas crónicos es importante, porque el enfoque para resolver problemas esporádicos se atacan mediante el control de procesos y deben recibir atención inmediata. Por otra parte, los problemas crónicos no son dramáticos porque ocurren durante un periodo largo y con frecuencia es difícil resolverlos y se deben aceptar como inevitables. El establecimiento de los problemas de calidad crónicos, abre un camino hacia un nivel de mejora continua.

**ETAPA 5**  
**DESARROLLO**

El desarrollo es un aspecto fundamental para conocer los avances y determinar tangiblemente los resultados.

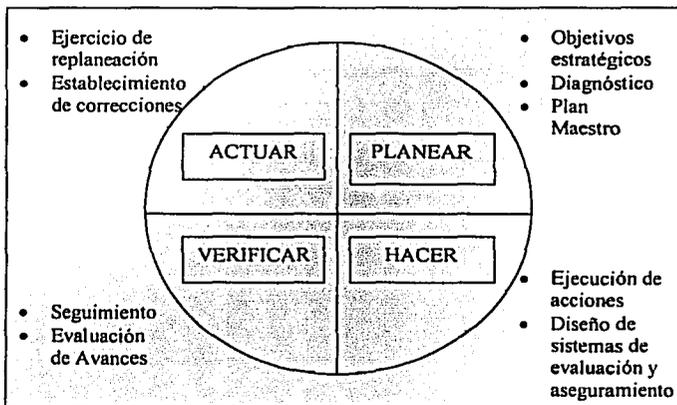
En esta etapa los esfuerzos, se ven culminados y el proceso adquiere estabilidad en un esquema de mejora continua que hacen a la Institución cada vez más eficiente y productiva.

El Consejo Directivo y los Comités centrales, regionales y estatales juegan un papel determinante en esta etapa realizando sesiones de grupos con una periodicidad, que permita el seguimiento efectivo del Proceso de Calidad, los diferentes proyectos que se encuentran en el proceso de calidad, las aportaciones de los diferentes grupos de trabajo, su evaluación y la instrumentación de medidas correctivas.

Dando como consecuencia que el personal se siente mas integrado a la Institución, al saber la trascendencia de su trabajo y la forma en como éste contribuye al logro de los objetivos institucionales y personales.

Esta etapa se realizará a través de:

- Implantación de sistemas de aseguramiento de la calidad
- Manejo del esquema de planeación y replaneación
- Rediseño de productos y servicios



Finalmente, en esta etapa es necesario evaluar y controlar el modelo, los diferentes proyectos que se encuentran en proceso, así como las aportaciones de los diferentes grupos de trabajo.

La filosofía que subyace en el sistema de reconocimiento, se apoya en buscar equidad más no igualdad, donde el tipo de reconocimiento podrá ser tanto extrínseco como intrínseco. Este sistema contempla los siguientes factores:

- Mejoras a los procesos productivos
- Mejoras a los sistemas o procedimientos administrativos
- Mejoras en el medio ambiente físico del trabajo
- Mejoras en las relaciones interpersonales
- Eficiencia y servicio interno y/o externo

Otro aspecto del seguimiento y la evaluación, es verificar si la solución que se ha tomado ha sido efectiva y eficiente, en caso contrario, el grupo analizará nuevamente el problema de manera positiva.

## CONCLUSIONES

Por lo anterior la empresa es un ente social con características y vida propia, que favorece el progreso humano, como finalidad principal, al permitir en su seno la autorrealización de sus integrantes y al influir directamente en el avance económico del medio social en el que actúa.

Las empresas se pueden clasificar de diversas formas algunas de ellas son de acuerdo a su tamaño, por sus fines y objetivos (Industriales, comerciales etc.), en sector público, integradas como centralizadas y para estatales, la Administración Pública Centralizada, esta integrada por la Presidencia de la República, las Secretarías de Estado, los Departamentos Administrativos y la Consejería Jurídica, adicionalmente y a fin de lograr una eficaz atención y eficiente despacho de los asuntos de su competencia, las Secretarías de Estado y los Departamentos Administrativos, cuentan con Órganos Desconcentrados, los que estarán jerárquicamente subordinados y tendrán facultades específicas para resolver la materia dentro del ámbito territorial que se determine en cada caso.

La Administración Pública paraestatal, Esta conformada por las Empresas de Participación Estatal, las Instituciones Nacionales de Crédito, las Organizaciones Auxiliares Nacionales de Crédito, las Instituciones Nacionales de Seguros y Fianzas y los Fideicomisos.

En la actualidad, la competencia, la globalización de los mercados, la apertura comercial, la insuficiencia de los recursos económicos y los rápidos cambios tecnológicos entre otros factores, imponen enormes retos a las instituciones para crecer y afrontar con éxito los desafíos y nuevas exigencias del entorno. Ello supone contar con una sólida y compartida visión de la organización, además de lograr el óptimo aprovechamiento de sus recursos, el desarrollo continuo de su tecnología y de sus procesos laborales, demandando también desarrollar nuevas habilidades, innovar propuestas y modificar actitudes que puedan interactuar en la solución de problemas de los tiempos por venir.

Los verdaderos cambios en la organización, no se logran solo con abstracciones, con programas masivos de capacitación, ni con la declaración sin fundamentos de la misión y entregando lemas a lo largo y ancho de la organización. Los verdaderos cambios se generan cuando se modifica substancialmente el trabajo en sí mismo, y en la orientación de la organización basada en la productividad y eficiencia, realizando tareas más competitivas con una participación y cultura orientada hacia la calidad.

La calidad no solo se concibe como una herramienta, sino como una cultura y una filosofía del trabajo que orienta la forma de pensar y actuar de una organización, la calidad es una filosofía administrativa que busca de manera sistemática y con la participación organizada de todos los miembros de una organización, elevar consistente e integralmente la calidad de sus procesos, productos y servicios, previniendo el error y haciendo un hábito de la mejora constante, con el propósito central de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente. Asimismo buscar un cambio de valores, creencias y actitudes hacia una cultura de calidad.

## **FUNDAMENTOS DE LA CALIDAD**

La calidad se define como cumplir con los requisitos para satisfacer las necesidades del cliente o usuario. Es dar al cliente y/o usuario un producto que cumpla con los requisitos previamente identificados.

El sistema de la calidad es la prevención. La mejor forma de solucionar los problemas es evitar que sucedan.

El estándar de realización es "cero defectos". Cada uno de nosotros tenemos que realizar lo que nos toca hacer sin defectos.

La medida de la calidad es el costo de la calidad. es lo que nos cuesta hacer mal las cosas mal; es el tiempo perdido de rehacerlas o repararlas.

## **PROCESOS GENERALES PARA LA ADMINISTRACION DE LA CALIDAD**

El punto de partida es la planeación de la calidad, su propósito es crear un proceso capaz de cumplir con las metas establecidas, bajo condiciones de operación.

El proceso de control de la calidad es el que permite realizar las metas de calidad durante las operaciones, su finalidad es conducirlas de acuerdo con el plan de calidad, es decir, vigilar que el proceso opere de manera óptima.

El proceso de mejora de la calidad, es el que marca la diferencia entre los niveles anteriores de rendimiento y desempeño, conduce las operaciones a niveles de calidad superiores a aquellos que se han planeado para las operaciones

## **PROBLEMAS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL EN PROGRAMAS DE CALIDAD**

Cuando una organización inicia esfuerzos hacia la calidad, asume que tendrá que enfrentarse a un proceso de cambio; de una situación actual a una nueva. Este proceso de transición implica grandes retos, sobre todo en sistemas grandes y complejos, por lo cual requiere de tiempo, así como la transformación de diversos sistemas tales como:

**Estructura Organizacional.** Esta deberá ser rediseñada con base en la misión y objetivos estratégicos que se plantean en el proceso de calidad para alcanzar sus metas.

**Estrategia de Administración.** Se deberá reorientar hacia una nueva forma de gestión que facilite y promueva la administración por objetivos enfocada hacia la calidad a lo largo y ancho de la organización.

**Sistemas de Información y Operación.** Con el uso de las tecnologías de vanguardia, adecuadas a las necesidades que impone el cambio.

**Cultura Organizacional.** Para la creación y desarrollo de valores, creencias y pautas de comportamiento ligadas a una cultura de calidad.

Estos cambios no se realizan previamente a la implantación del modelo, sino que se van dando como consecuencia del avance en las acciones propias del proceso de calidad transformando así la organización de manera paulatina, pero profunda.

Los principios y filosofía administrativos de calidad y mejora continua, son sencillos de entender, tienen validez universal y los elementos mediante los cuales se vuelven parte de la realidad cotidiana, pueden ser utilizados en cualquier organización. Su dificultad o complejidad no radica en estar de acuerdo con ellos y desear incorporarlos, sino precisamente, en hacerlos tangibles afrontando el reto que supone convertir una idea en un proyecto concreto; en el que, retomando los principios básicos, se seleccionen y adecuen los enfoques y herramientas al contexto y circunstancias particulares, para integrar la propia cultura de calidad en la organización.

Los elementos que en mayor medida dotan de especificidad el desarrollo de un proyecto de calidad, son el marco institucional o las condiciones que ésta guarda en el momento de arranque y las circunstancias de su entorno y dentro de estas condiciones, el referido a la cultura organizacional vigente.

## BIBLIOGRAFIA

BESTERFIELD, Dale H., "Control de Calidad", Prentice Hall, México, 1995.

GUERRERO, Omar, "La Administración Pública del Estado Capitalista", Fontamara, México, 1995.

HILL, Terry, "La Esencia de la Administración de Operaciones", Prentice Hall, México, 1997.

LAMPRECHT, James L., "ISO 9000 en la Pequeña Empresa", Panorama, México, 1999.

MACDONALD, John, PIGGOTT, John, "Calidad Global. La Nueva Cultura de la administración", Panorama, México, 1993.

MÜNCH GALINDO, Lourdes, GARCIA MARTINEZ, José, "Fundamentos de Administración", Trillas, México, 1998.

REYES PONCE, Agustín, "Administración de Empresas" / Primera Parte, Limusa, México, 1996.

ROJAS, Raúl, "Guía para Realizar Investigaciones Sociales", Plaza y Valdéz, México, 1990.

SABEL, Milo, "Programa MBA para el Administrador de Hoy", Prentice Hall, México, 1997.

"Plan Nacional de Desarrollo 1995 – 2000", Poder Ejecutivo Federal, México, 1995.

"Seminario Formación de Auditores ISO 9000" Qualitec Internacional, México, 1996.

WALLER, Jenny, ALLEN, Derek, BURNS, Andrew, "El Manual de la Administración de la Calidad", Panorama, México, 1997.