

10622
16



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN

CALIDAD DE LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS

**"PROPUESTA DE UN MÉTODO DE CALIDAD EN EL DEPARTAMENTO
DE VENTAS DEPARTAMENTALES DE LA EMPRESA SIGMA
ALIMENTOS CENTRO".**

**TRABAJO DE SEMINARIO
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN
P R E S E N T A :
EDUARDO CONTRERAS RODRÍGUEZ**

ASESOR: L.A.E. CELIA RODRÍGUEZ CHÁVEZ

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

CUAUTITLÁN IZCALLI, ESTADO DE MÉXICO 2003



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

PAGINACIÓN DISCONTINUA

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



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

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



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
PRESENTE

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

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

~~Calidad de las organizaciones públicas y privadas.~~

~~"Propuesta de un método de calidad en el departamento de ventas departamentales de la empresa Sigma Alimentos Centre."~~

que presenta el pasante: Eduardo Contreras Rodríguez

con número de cuenta: 9422231-5 para obtener el título de
Licenciado en Administración

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

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 18 de Noviembre de 2002

MODULO	PROFESOR	FIRMA
<u>1</u>	<u>L.A.E. Celia Rodríguez Chávez</u>	<u>[Firma]</u>
<u>2</u>	<u>L.A.E. Jesús Alberto Viveros Pérez</u>	<u>[Firma]</u>
<u>3</u>	<u>L.A. Marcela Lucina Meneses Jiménez</u>	<u>[Firma]</u>

DEDICATORIAS:

*A DIOS: Por tantas bendiciones que me ha dado
a lo largo de mi vida.*

*A mis padres: Francisco Contreras Cárdenas
Rosalba Rodríguez Castellanos
No tengo palabras para agradecer el apoyo, confianza
y cariño que me han brindado en la vida; y que gracias
a ustedes he podido llegar a uno de mis objetivos.
1000 gracias.*

A mis hermanos, tios y primos: Por ser parte importante de este sueño.

*A mis maestros: Que fueron muchos, y que gracias a sus conocimientos,
consejos, y experiencia formaron a una persona de provecho
para la sociedad.*

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A mi asesora L.A.E. Celia Rodríguez Chávez: Gracias por brindarme su tiempo, conocimientos y paciencia desde el primer día y por ser una gran persona.

A Sigma Alimentos Centro: A los miembros del departamento de ventas departamentales, en especial a mi primo Juan Manuel Contreras Susilla que gracias a su cooperación fue posible llevar a cabo este trabajo.

A mis amigos: A todos y cada uno de ellos, muchas gracias por su apoyo, confianza y sincera amistad en todas las etapas de mi vida, en especial a los barbados and drivers.

E.C.R.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Índice

Introducción	I
Planteamiento del problema	III
Objetivo general	III
Objetivos específicos	III
Hipótesis	IV
Justificación	IV

CAPÍTULO I. LA ADMINISTRACIÓN.

1.1-Concepto de administración	1
1.2-Importancia de la administración	3
1.3-El proceso administrativo	4
1.4-Campo de acción de la administración	14

CAPÍTULO II UBICACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS EN LA EMPRESA.

2.1-La empresa	15
2.1.1.-Concepto de empresa	15
2.1.2.-Componentes básicos de una empresa	17
2.1.3.-Áreas funcionales de una empresa	19
2.1.4.-Clasificación de las empresas	25
2.2-Concepto de mercadotecnia	30
2.3-Concepto de ventas	30
2.4-Administración de la fuerza de ventas	31

CAPÍTULO III CALIDAD.

3.1-Concepto de calidad	37
3.2-Importancia de la calidad	39
3.3-Objetivo de la calidad	40
3.4-Calidad en los equipos de trabajo	41
3.5-Gestión de la calidad	43
3.6-Calidad total	45

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.7-Autores más representativos de la calidad	
3.7.1-W. Edwards Deming	47
3.7.2-Joseph M. Juran	51
3.7.3-Kauro Ishikawa	52
3.7.4-Phillip Crosby	54
3.8- Concepto de Círculos de calidad	56
3.8.1-Objetivos de los círculos de calidad	57
3.8.2-Principios de los círculos de calidad	58
3.8.3-Condiciones de los círculos de calidad	59
3.8.4-Características de los círculos de calidad	61
3.8.5-Temas a tratar en los círculos de calidad	62
3.8.6-Sistema de trabajo de los círculos de calidad	63
3.8.7-Técnicas de los círculos de calidad	63

CAPÍTULO IV. CASO PRÁCTICO.

4.1-Antecedentes de la organización	71
4.2-Investigación	73
4.3-Resultados	74
4.4-Diagnóstico	91
4.5-Propuesta	92
4.6-Conclusiones	96

ANEXO I

BIBLIOGRAFÍA

	98
	102

INTRODUCCIÓN

Actualmente vivimos en cambios constantes (políticos, sociales, económicos, tecnológicos, etc.) en los que se ven involucradas las empresas. éstas deben de buscar la mejor manera de adaptarse a ellos y lo más pronto posible, esto es, que lo que realizamos sea de calidad para poder ser competitivos y para poder permanecer en el gusto de nuestros clientes (actuales y potenciales).

El presente trabajo propone una alternativa para que los integrantes del departamento de ventas departamentales de la empresa Sigma Alimentos Centro puedan tener una comunicación eficaz y una integración de todos y cada uno de sus miembros, parte fundamental para llevar a cabo el trabajo en equipo, además de contribuir a un crecimiento sano de la empresa y crear conciencia de calidad.

El presente trabajo está integrado de cuatro capítulos los cuales se describen brevemente a continuación:

En primer capítulo se hablará de conceptos fundamentales de la administración, así como de la importancia que tiene ésta en nuestra vida.

En el segundo capítulo se abarca a la empresa en forma global, de la forma en cómo está compuesta, así como de las áreas funcionales que la integran, se pondrá mayor énfasis en el área de mercadotecnia ya que es de suma importancia conocerla para efectos de la investigación.

En el tercer capítulo se hablará de la calidad, de la importancia que tiene ésta para alcanzar el reto de la competitividad y los beneficios que trae consigo si se asume en todos y cada una de las áreas que integran a la organización.

En el cuarto capítulo se abordará el caso práctico, donde se describirá el lugar donde se llevó a cabo la investigación así como de los principales problemas que afectan su buen funcionamiento así como una propuesta de solución.

En los cuatro capítulos se incluyen diagramas, cuadros y gráficas que nos ayudan a transmitir información, conceptos y definiciones de una manera que se pueda comprender más fácilmente.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

En el departamento de ventas departamentales de la empresa sigma alimentos centro, los problemas que se tienen actualmente son:

1. Falta de comunicación entre el gerente de ventas y sus subordinados.
2. No se toma en cuenta el punto de vista de los miembros del departamento.
3. Falta de trabajo en equipo.

OBJETIVO GENERAL

Proponer un método de calidad en el departamento de ventas departamentales, para poder identificar y dar solución a problemas que afectan su buen funcionamiento.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Involucrar al personal del departamento de ventas departamentales en un programa de calidad, para que puedan desempeñar con eficiencia su trabajo.

2. Ayudar al desarrollo individual y profesional del personal del departamento de ventas departamentales, para que realicen su trabajo con eficiencia.
3. Involucrar al personal del departamento, para que aporten ideas que efficienten el buen desempeño del departamento.
4. Mejorar la comunicación entre sus miembros.

HIPÓTESIS

Si se propone un método de calidad en el departamento de ventas departamentales, se logrará tener una mayor capacidad para la toma de decisiones, que repercutirán en un mejor funcionamiento individual y colectivo del departamento.

JUSTIFICACIÓN

Debido a los diversos problemas que entorpecen el adecuado funcionamiento del departamento de ventas departamentales, es necesario tener un método de calidad que ayude al correcto funcionamiento del departamento para poder alcanzar los objetivos fijados.

CAPÍTULO I

LA ADMINISTRACIÓN

1.1- CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN.

Los antecedentes de la administración se remontan a tiempos prehistóricos, donde el hombre, tuvo la necesidad de organizarse para alcanzar algún objetivo.

Infinidad de hechos históricos demuestran que desde el momento en que tuvieron que hacer una tarea de conjunto, como el cazar, mover una roca, recolectar sus alimentos, los hombres necesitaron de la ayuda mutua para lograr lo que deseaban.

En cambio, en la época actual el hombre necesita organizarse cada día más para producir lo que requiere: alimentación, vestido, habitación, etc.

Conforme las sociedades crecían y se volvieron más complejas, surgió la necesidad de las organizaciones y de los dirigentes.

Este hecho estimuló la necesidad de estudiar sistemáticamente el acto administrativo para mejorar la eficiencia de las organizaciones.

Comúnmente se dice que administración: "administración es hacer algo a través de otros". (1)

¹ Munch Galindo Lourdes/ García Martínez. "Fundamentos de administración. Edit. Trillas. México 1995

A continuación se mencionan los conceptos de algunos autores más representativos:

Harold Koontz y Cyril O' Donnell. Es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.

Isaac Guzmán Valdivia. Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados.

George R. Terry. Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno.

José A. Fernández Arena. Es la ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

Con las definiciones anteriores se puede concluir que:

La administración está enfocada a lograr fines o resultados, satisfaciendo con eficiencia y eficacia los requerimientos del producto o servicio, combinando, sistematizando y analizando los diferentes recursos con que se cuentan, para la obtención de los máximos resultados con el mínimo de recursos.

1.2- IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN.

Durante la mayor parte de nuestras vidas somos miembros de alguna organización: una universidad, un equipo deportivo, un grupo musical o teatral, una rama de las fuerzas armadas o una empresa, sin importar sus diferencias, todas las organizaciones tienen un elemento en común: el logro de una meta o finalidad.

La importancia de la administración se puede enunciar de la siguiente forma:

1. Radica en que ésta es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social aunque, lógicamente, sea más necesaria en los grupos más grandes.
2. Con la ayuda de la administración se puede lograr mayor rapidez y efectividad al establecer principios, métodos y procedimientos.
3. La aplicación de una buena administración está en relación directa con la productividad y eficiencia de cualquier empresa.
- 4- Con la ayuda de sus principios contribuye al bienestar de la organización, al proporcionar lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos, lo cual mejorará las relaciones

humanas y generar empleos, todo lo cual tiene múltiples connotaciones en diversas actividades del hombre.

Se puede concluir que:

La administración es necesaria en las organizaciones porque sin ella la gente procedería por cuenta propia y trabajaría para alcanzar sus propios objetivos independientemente de los demás.

Sin administración se desperdiciaría esfuerzo, además de que el éxito o fracaso de dicho organismo social dependerá directa o indirectamente de una buena administración.

1.3 EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Un proceso es un conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad.

En su concepción más sencilla se puede definir el proceso administrativo como: la administración en acción.⁽²⁾

Existen diversas opiniones en cuanto al número de etapas que constituyen el proceso administrativo.

De manera general, en la actualidad se acepta que las funciones básicas del administrador son **la planeación, la organización, la dirección y el control.**

² Múñch Galindo /García Martínez, Ob. Cit.

El desempeño de estas cuatro funciones básicas constituye el proceso administrativo.

Lyndall F. Urwick clasificó las etapas del proceso administrativo en dos fases: *fase mecánica* y *fase dinámica*.

Para este autor la fase mecánica es la parte técnica de la administración, en la que se establece lo que debe hacerse, es decir, se dirige siempre hacia el futuro. Mientras que la fase dinámica se refiere a cómo manejar de hecho el organismo social.

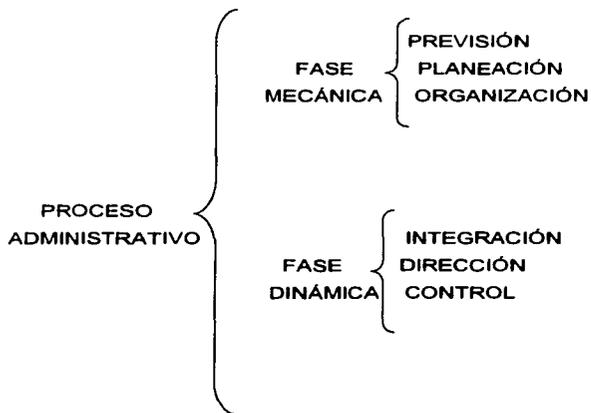


Fig. 1.1- Esquema del proceso administrativo de Agustín Reyes Ponce.

PLANEACIÓN

La planeación es la función administrativa que determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para conseguirlo.

Se empieza por la determinación de los objetivos y se detallan los planes para alcanzarlos de la mayor manera posible.

Los objetivos son los resultados futuros que se esperan alcanzar, que una vez alcanzados, dejan de ser objetivos para convertirse en realidad. (3)

Las empresas buscan alcanzar varios objetivos al mismo tiempo, por esto hay una jerarquía de objetivos, pues algunos son más importantes y predominan sobre los demás.

La jerarquización de los objetivos va desde los objetivos generales de la organización, hasta los objetivos operativos u operacionales.

Como consecuencia de la jerarquización de objetivos, la empresa puede fijar sus políticas, directrices, metas, programas, procedimientos, métodos y normas.

³ Chiavenato Idalberto. "Introducción a la teoría general de la administración" Edit. McGraw- Hill. Mex.2000

Además de la jerarquía de objetivos, también existe una jerarquía de planeación:

- Planeación estratégica
- Planeación táctica
- Planeación operacional

- 1- Planeación estratégica: es la planeación más amplia de la organización, proyectada a largo plazo, donde abarca todos los recursos y áreas; se preocupa por alcanzar los objetivos organizacionales definidos por la cúpula de la organización.
- 2- Planeación táctica: planeación proyectada a mediano plazo, efectuada en los departamentos de la organización, utilizando sus propios recursos.
- 3- Planeación operacional: planeación de cada tarea o actividad, proyectada a corto plazo, para lo inmediato y se preocupa por alcanzar metas específica.

La planeación produce un resultado inmediato: **el plan.**

Un plan es el producto de la planeación y constituye el evento intermedio entre el proceso de planeación y el proceso de implementación de la planeación. (4)

⁴ Chiavenato Idálberto. Ob. Cit.

Existen cuatro tipos de planes y según su alcance pueden ser estratégicos, tácticos u operacionales.

- 1- **Procedimientos:** Relacionados con métodos de trabajo o de ejecución, los procedimientos son planes operacionales
- 2- **Presupuestos:** Son planes relacionados con el dinero durante un periodo determinado, ya sea por su ingreso o su gasto. Según sus dimensiones son planes estratégicos cuando abarcan a la empresa como una totalidad, y son tácticos cuando cubren un departamento de la empresa.
- 3- **Programas o programaciones:** Son los planes relacionados con el tiempo y actividades que deben ejecutarse y van desde programas sencillos a complejos.
- 4- **Reglas o reglamentos:** Son planes relacionados con el comportamiento solicitado a las personas. Especifican como deben comportarse las personas en determinadas situaciones. Son planes operacionales.

ORGANIZACIÓN

Para poder alcanzar los objetivos fijados, ejecutar los planes y lograr que las personas trabajen con eficiencia, deben de agruparse de manera lógica las actividades y distribuir la autoridad para evitar conflictos y confusiones.

La organización sirve para dividir el trabajo, es decir, determinar las actividades para alcanzar los objetivos planeados (especialización).

La organización consiste en:

- Dividir el trabajo
- Agrupar actividades en una estructura lógica
- Designar a las personas para que ejecuten las tareas
- Asignar los recursos
- Coordinar los esfuerzos

Para poder visualizar mejor algunos aspectos de la organización formal de una empresa, se utilizan diagramas. Cuando los diagramas se refieren a aspectos globales o parciales de la estructura organizacional se les denominan *organigramas*.

ORGANIGRAMAS

Organigrama es la representación gráfica de la estructura formal de la empresa, es una especie de retrato del esqueleto organizacional.

Existen varios tipos de organigramas: organigrama clásico, vertical, diagonal o europeo, sectorial o radial, circulares, de barras.

Las relaciones de autoridad pueden representarse en el organigrama de la siguiente manera:

- 1- *Autoridad de línea*: confiere al poseedor el derecho de impartir órdenes directamente a los subordinados y delegar directamente parte de su autoridad.
- 2- *Autoridad de asesor* (o de staff): cuando una persona recibe autorización para realizar investigaciones, censos y trabajos en áreas específicas. Quien recibe autoridad staff no puede dar órdenes directas a niveles jerárquicos inferiores, sino que sólo pueden asesorar a su superior jerárquico.
- 3- *Autoridad funcional*: permite que un cargo actúe sobre elementos no ligados directamente a ellos, solo en asuntos específicos de su función en la organización.

DIRECCIÓN

Dado que no existen empresas sin personas, la dirección es la función administrativa que implica orientar, ayudar a la ejecución, liderar, motivar y cumplir todos los procesos que sirven a los administradores para influir en sus subordinados para alcanzar los objetivos fijados.

Para que la planeación y la organización puedan ser eficaces, necesitan ser dinamizadas por la orientación que se da a las personas mediante una buena comunicación.

La autoridad y poder constituyen medios de influencia en las personas para conseguir los objetivos. La autoridad se delega mediante descripción de cargos, políticas y procedimientos de la empresa. La autoridad representa el derecho de mandar o de actuar. El concepto de autoridad está implícito en el poder, lo que no ocurre inversamente. La autoridad proporciona poder de mandar, mientras que el poder no siempre proporciona autoridad. ⁽⁵⁾

La dirección puede darse en tres niveles diferentes:

- 1- Dirección global: abarca la empresa como una totalidad, es la dirección propiamente dicha.
- 2- Dirección departamental: abarca cada departamento de la empresa, es la llamada gerencia, correspondiente a mandos medios.
- 3- Dirección operacional: orienta a cada grupo de personas o tareas, agrupa al personal representado en la base del organigrama.

⁵ Chiavenato Idalberto. Ob. Cit.

CONTROL

El control es la fase del proceso administrativo que asegura que los resultados de aquéllo que se planeó, organizó y dirigió, se ajusten a lo establecido, con el fin de corregir y formular nuevos planes.

La cobertura del control puede ser global, departamental y operacional, si los planes son estratégicos, tácticos u operacionales.

Las fases del control son:

- 1- Establecimientos de estándares o criterios: Proporcionan medios para establecer qué deberá hacerse y cuál es el resultado que se acepta como deseable. Los estándares pueden estar expresados en tiempo, dinero, calidad, unidades físicas, costos.
- 2- Observación del desempeño: Busca obtener información precisa sobre la operación que se está controlando.
- 3- Comparación del desempeño con el estándar establecido: La comparación del desempeño con el estándar establecido se lleva a cabo por medio de gráficas, informes, indicadores, porcentajes, medidas estadísticas, etc.
Busca localizar las variaciones o errores que exceden los límites deseables.

4- Acción correctiva: La acción correctiva busca lograr que lo realizado esté de acuerdo con lo que se pretende a realizar. La acción correctiva que ajusta las operaciones es la esencia del control.

FASES DEL CONTROL.

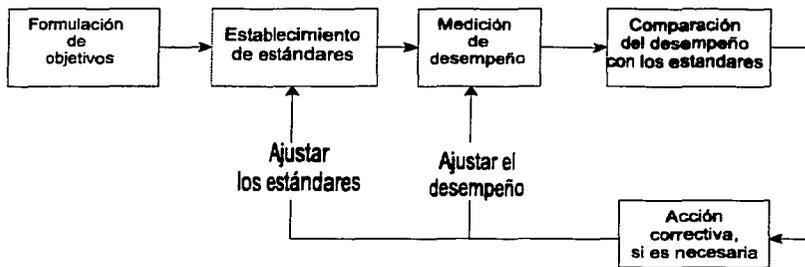


Fig. 1.2- Fases del control. Idalberto Chiavenato. "Introducción a la teoría general de la administración", página 242.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.4 CAMPO DE ACCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN

Es tanta la importancia de las organizaciones para la sociedad, ya que las personas nacen, crecen, se educan, se divierten, trabajan, se alimentan dentro de las organizaciones y de ellas dependen para vivir.

El campo de acción de la administración abarca tiendas, bancos, escuelas, hospitales, instituciones públicas, clubes, etc, debido a su universalidad. Por tanto, la administración se aplica a organizaciones pequeñas y grandes, a empresas lucrativas y no lucrativas, a las industrias y a las de servicios.

Nuestras vidas están íntimamente ligadas a las organizaciones, porque todo lo que realizamos lo hacemos dentro de ellas. El hombre es incapaz de vivir fuera de las organizaciones.

Así pues toda nuestra vida y bienestar depende de un adecuado funcionamiento de las organizaciones, correcto funcionamiento que se le atribuye a la administración.

CAPÍTULO II

**UBICACIÓN DEL
DEPARTAMENTO DE
VENTAS EN LA EMPRESA**

2.1 LA EMPRESA

2.1.1 CONCEPTO DE EMPRESA

Empresa se deriva de emprender, que significa iniciar cosas grandes y difíciles.

Son sinónimo de empresa los conceptos de negocio, firma, compañía, organización, institución, corporación, sociedad y entidad moral. (1)

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.

Se caracterizan por:

- Ser un grupo social
- Se integra por recursos
- Tiene aspectos legales y prácticos
- Produce bienes y servicios
- Utiliza la administración para lograr sus objetivos
- Satisface necesidades de la comunidad

Ya que la administración se aplica a cualquier ente social (educativo, deportivo, militar, etc.) se deben cubrir los objetivos principales que orientan al bien común, como son:

¹ Hernandez y Rodríguez Sergio. "Introducción a la administración". Edit. Trillas, México 1990.

1-Objetivo de servicio

Consumidores o usuarios: Buenas ofertas a los que satisfacen sus necesidades con los productos o servicios de la empresa.

2-Objetivo social

Colaboradores: Buen trato económico y motivacional a empleados y obreros que prestan sus servicios a la empresa. También son grupo importante los familiares o dependientes de aquéllos.

Gobierno: Cumplimiento de las tasas tributarias para permitir la realización de las actividades gubernamentales.

Comunidad. Actividades de buen vecino y miembro de la localidad.

3-Objetivo económico

Inversionistas: Pago de un dividendo razonable que sea proporcional al riesgo asumido.

Acreedores: Liquidación de intereses principales a los que complementan la estructura financiera de la empresa.

Empresa: Reinversión de una cifra proporcional de la utilidad y que garantice el buen crecimiento de la institución. ⁽²⁾

2.1.2 COMPONENTES BÁSICOS DE UNA EMPRESA

Toda empresa empresarial presenta constantemente el problema de cómo hacer el trabajo lo mejor posible, en un tiempo mínimo, con el mínimo de esfuerzo y, desde luego, al menor costo. ⁽³⁾

En toda empresa existen una serie de componentes indispensables que atienden a su objetivo general, cada componente debe ser utilizado con máxima eficiencia a fin de hacer el mejor trabajo posible.

Los componentes básicos de una empresa que atienden a su objetivo son: humanos, materiales, financieros, técnicos y de sistemas.

Personal

Se refiere a todos los grupos humanos, son los que utilizan los materiales y sigue paso a paso los procedimientos y también opera el equipo. Muchas veces se toman menos en cuenta, pero hay que hacer mención que es el elemento más importante dentro de cualquier organización; ya que a través de ellos surgen las ideas y la creatividad para desarrollar cualquier actividad en la organización.

² Fernández Arena José Antonio. "El proceso administrativo". Edit. Diana, México 1996.

³ Rodríguez Valencia Javier. "Cómo administrar pequeñas y medianas empresas" Edit. ECASA, Mex. 1994.

El personal se clasifica de la siguiente manera: *obreros, empleados, supervisores, técnicos, y altos ejecutivos*. Es necesario mencionar que si no se le da la importancia necesaria al factor humano, de nada servirán los recursos con que se cuentan.

Materiales

Se refiere a las cosas que se procesan y combinan para producir, el servicio, la información o el producto final, se clasifican en:

Bienes materiales. Son aquellos bienes muebles e inmuebles que integran la empresa: edificio, instalaciones, terreno, etc., que tienen por objeto multiplicar la capacidad productiva en el trabajo.

Materia prima. Son los insumos que han de salir transformados en productos: madera, hierro, harina, etc. Existen también materiales como combustibles, lubricantes, abrasivos, etc., que no forman parte del producto, pero que son necesarios para la producción.

Financieros

Son aquellos fondos que se utilizan para el funcionamiento de la empresa, procurando disponer con los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente.

Sistemas

Comprende todo el cuerpo orgánico de procedimientos, métodos, etc. , por medio de los cuales se logran los objetivos de la empresa. Éstos deben estar coordinados con el elemento personal y éste con aquéllos. (4)

2.1.3 ÁREAS FUNCIONALES DE UNA EMPRESA

Las áreas funcionales de una organización, conocidas también como áreas de responsabilidad, departamentos o de divisiones, están en relación directa con las funciones básicas que realiza la empresa a fin de lograr sus objetivos.

Normalmente la distribución de la carga de trabajo de un empresa recae en cuatro áreas:

- Producción
- Finanzas
- Mercadotecnia
- Recursos Humanos. *Ver diagrama 2.1*

Es necesario recalcar que las áreas varían de acuerdo con el tamaño y el giro de cada una de las empresas, y que para cualquier organización

⁴ Rodríguez Valencia Joaquín. Ob. Cit.

pueda alcanzar con una serie de recursos tales como los humanos, materiales, técnicos, financieros y de sistemas.

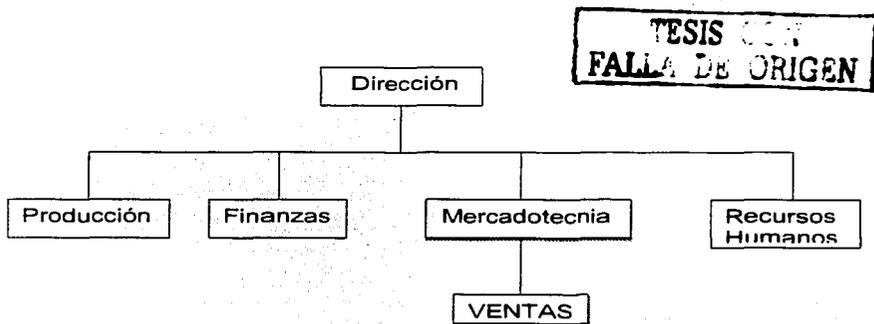


Fig. 2.1 Areas funcionales

► Producción:

Este departamento se encarga de formular y desarrollar los métodos más adecuados para la elaboración de productos, al proveer y coordinar: mano de obra, equipo, instalaciones, materiales y herramientas requeridas.

A continuación se presenta una distribución de las actividades típicas de esta área:

- Transformación de la materia prima
- Definición de la operación del servicio
- Diseño y control de los procesos productivos
- Mantenimiento
- Distribución de la planta
- Control de calidad
- Diseño del producto
- Investigación y desarrollo de productos y materiales
- Almacén
- Compras, también llamada logística ⁽⁵⁾

▶▶ Mercadotecnia

La finalidad de la mercadotecnia es crear lo que el consumidor quiere, desea y necesita reuniendo los factores y hechos que influyen en el mercado, distribuyéndolo en forma tal, que esté a su disposición en el momento oportuno, en el lugar preciso y al precio más adecuado.

Sus actividades más típicas son:

- Investigación de mercados
- Ventas

⁵ Hernández y Rodríguez Sergio Ob. Cit.

- Asesoría al cliente
- Generación de ideas publicitarias
- Publicidad
- Control de fuerza de ventas
- Relaciones públicas
- Diseño de empaque
- Distribución, entregas de producto
- Promociones
- Exposiciones
- Fijación de precios
- Medición de la satisfacción del cliente ⁽⁶⁾*

▶ Finanzas

El departamento de finanzas se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer con los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente. El área de finanzas tiene implícito el objetivo del máximo aprovechamiento y administración de los recursos financieros.

Sus principales funciones son:

- Presupuesto
- Contabilidad

* Hernández y Rodríguez Sergio. Ob. Cit.

- Impuestos
- Proyectos de inversión
- Costos
- Inventarios
- Auditoria interna y operacional (7)

► Recursos humanos

Los recursos humanos representan el factor más importante para el desarrollo de la administración y que de nada sirve una estructura muy bien delineada cuando no es posible lograr la integración de las personas que van a ocupar las distintas posiciones. (8)

Su función es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa, a través de programas adecuados de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo.

Existen varias maneras en las que este departamento puede ayudar a efectos de calidad y que pueden ser las siguientes:

- Definir algunas formas de medir el clima organizacional y determinar las barreras que impiden que el personal trabaje en equipo.
- Planificar los procedimientos de reclutamiento y contratación de los candidatos a ocupar un puesto y la forma de que se integre con mayor eficacia.

⁷ Hernandez y Rodríguez Sergio. Ob. Cit.

⁸ Fernandez Arena Jose Antonio. Ob. Cit.

- Determinar la mejor manera de capacitar al personal no gerencial y ejecutivos de la organización.
- Idear nuevos y diferentes sistemas de compensación.
- Es fundamental que los miembros del departamento de recursos humanos exhiban una conducta colaboradora.

Sus principales funciones son:

- Reclutamiento y selección
- Contratación
- Inducción
- Capacitación y desarrollo
- Sueldos y salarios
- Análisis y descripción de puestos
- Seguridad e higiene
- Seguridad social
- Prestaciones
- Promociones de personal
- Seguridad de los edificios
- Negociación colectiva (9)

⁹ Hernandez y Rodríguez Sergio. Ob. Cit.

2.1.4 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

Para poder determinar los hechos y operaciones de las empresas, en materia de registro metódico, se necesitan clasificar dentro de un grupo genérico, con la finalidad de precisar sus semejanzas y diferencias.

Las empresas se clasifican por su *actividad o giro* en tres grandes ramas: industriales, comerciales y de servicio. Y se clasifican en micro, pequeña, mediana y grande debido a su *magnitud*.

Actividad o giro

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 industriales, 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 todas las cosas de la naturaleza que son indispensables para la subsistencia del hombre. Ejemplo de este tipo de empresas 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:

- **Empresas que producen bienes de consumo final.** Producen bienes que satisfacen directamente la necesidad del consumidor, éstos pueden ser duraderos o no duraderos, suntuarios o de primaria necesidad. Por ejemplo: productos alimenticios, prendas de vestir, aparatos y accesorios eléctricos, etc.
- **Empresas que producen bienes de producción.** Estas empresas satisfacen preferentemente la demanda de las industrias de bienes de consumo final. Algunos ejemplos de estas industrias son las productoras de papel, materiales de construcción, maquinaria pesada, maquinaria ligera, productos químicos, etc.
- **Agropecuarias.** Como su nombre lo indica, su función es la explotación de la agricultura y la ganadería

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 mercancías que los productores les dan en consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

3- Servicio. Como su denominación lo indica, son aquéllas 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 públicos varios:
 - Comunicaciones.
 - Energía.
 - Agua.
- e) Servicios privados varios.
 - Asesoría
 - Diversos servicios contables, jurídicos, administrativos.
 - Agencias de publicidad.
- f) Educación.
- g) Salubridad (hospitales).
- h) Fianzas, seguros. (10)*

* Münch Galindo Lourdes/ García Martínez. Ob. Cit.

Magnitud de la empresa

Este criterio de clasificación establece que el tamaño de la empresa puede ser micro, pequeña, mediana o grande dependiendo del personal ocupado, financiero, grado de maquinización, y ventas.

1- Personal ocupado

TAMAÑO	NÚMERO DE EMPLEADOS		
	INDUSTRIAL	COMERCIAL	SERVICIO
MICRO	1-30	1-5	1-20
PEQUEÑA	31-100	6-20	21-50
MEDIANA	101-500	21-100	51-100
GRANDE	501- +	101- +	101- +

Fuente: Diario Oficial de la federación del 30 marzo de 1999.

2- Grado de maquinización

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 artesanal aunque puede estar mecanizada; pero se es así, generalmente la maquinaria es obsoleta y requiere de mucha mano de obra. Una empresa mediana cuenta con más maquinaria y menos mano de

obra. Por último, la gran empresa es aquella que está altamente mecanizada y/o sistematizada.

3- Ventas

Establece que el tamaño de la empresa está 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 sus ventas son nacionales, y grande cuando cubre mercados internacionales. (11)"

¹¹ Hernandez y Rodriguez Sergio Ob. Cit.

2.2 CONCEPTO DE MERCADOTECNIA

La esencia de la mercadotecnia es una transición, un intercambio con el objeto de satisfacer las necesidades o gustos de las personas u organizaciones.

La mercadotecnia consiste en la creación y distribución de estándar de vida. Esta actitud implica describir las necesidades, deseos, gustos, preferencias de los consumidores. Planear y desarrollar un producto o servicio para satisfacer esas necesidades, promoviéndolo y distribuyéndolo adecuadamente y fijándole un precio.

Expresado de otra manera, la mercadotecnia es: un sistema integral de actividades de negocios, diseñado para planear, fijar precios, promover y distribuir bienes y servicios que satisfagan necesidades de clientes actuales (los que adquieren un producto o servicio) o clientes potenciales (los que podrían adquirir el producto o servicio).

Gracias a la mercadotecnia conocemos las necesidades de nuestros clientes y se sabe que producto producir para tener un margen de error mínimo y lo que permite no tener desperdicio en los recursos.

2.3 CONCEPTO DE VENTAS

Las necesidades humanas son abundantes y complicadas. Incluyen necesidades fisiológicas de alimentación, ropa; necesidades sociales de pertenencia, influencia y afecto. Cuando una de esas necesidades no se satisface, la persona no está feliz.

La American Marketing Association define la actividad de “vender” como: “el proceso personal o impersonal de inducir o persuadir a un cliente en perspectiva a comprar un bien o servicio o a actuar favorablemente respecto a una idea que tiene significado comercial para el vendedor”.

José María Llamas, en su libro “Estructura científica de la venta”, define a la venta como: “ la ciencia de interpretar características del producto o servicio, en términos de satisfacción del consumidor, para actuar después mediante técnicas adecuadas, sobre el convencimiento de sus beneficios y la persuasión de la conveniencia de su posesión o disfrute inmediato”.

Ventas es la faceta personal de la mercadotecnia. La actividad de ventas se concentra en cómo la gente maneja el intercambio de compraventa, esto es el esfuerzo personal de los individuos que trabajan.

2.4 ADMINISTRACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

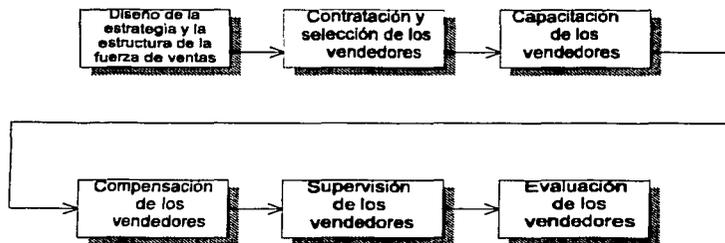
Vender es una de las profesiones más antiguas del mundo. Las personas que se dedican a vender tienen muchos nombres: vendedores, representantes de ventas, ejecutivos de cuenta, consultores de ventas, ingenieros de ventas, agentes, gerentes de distrito y representantes de mercadotecnia, para mencionar sólo unos cuantos.

El vendedor actúa en representación de una compañía, desempeñando una o más de las siguientes actividades: buscar clientes potenciales, comunicar, dar servicio, y recopilar información.

Definimos la administración de la fuerza de ventas como el análisis, la planificación, la puesta en práctica y el control de las actividades de la fuerza de ventas. Incluye el diseño de la estrategia y la estructura de la

fuerza de ventas, así como la contratación, la selección, la capacitación, la compensación, la supervisión y la evaluación de los vendedores de la empresa. (12)¹²

ESTRUCTURA DE LA FUERZA DE VENTAS.



Fuente: Phillip Kotler. "Mercadotecnia"

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

¹² Kotler Phillip. "Mercadotecnia". Edit. Prentice-Hall, 3ª Edic. 1989

CONTRATACIÓN Y SELECCIÓN DE VENDEDORES

La esencia de cualquier operación exitosa de una fuerza de ventas es la contratación y la selección de buenos vendedores, individuos sociables, emprendedores y rebosantes de energía.

El procedimiento de selección puede ser muy variado, desde una sola entrevista informal, hasta pruebas y entrevistas prolijas. Muchas compañías aplican pruebas formales a los candidatos a vendedores. Por lo común, aquéllas miden la aptitud para las ventas, las habilidades analíticas y organizacionales, los rasgos de personalidad y otras características.

CAPACITACIÓN DE VENDEDORES

Los programas de capacitación tienen varias metas. Los vendedores necesitan conocer bien a la compañía e identificarse con ella de manera que la mayor parte de los programas de capacitación empiezan por describir la historia y los objetivos de la compañía, su organización, su estructura financiera, instalaciones, sus principales productos y mercados. Además de que los vendedores necesitan conocer los productos de la compañía, de manera que en el curso de capacitación se muestra la forma en la cual se fabrican los productos y cómo funcionan. También requieren conocer las características de los clientes y de sus necesidades, sus motivos de compra y sus hábitos de compra. ⁽¹³⁾

¹³ Kotler Phillip. Ob. Cit.

COMPENSACIÓN DE VENDEDORES

La compensación consta de varios elementos: una **cantidad fija**, una **cantidad variable**, gastos y beneficios adicionales.

La **cantidad fija**, por lo común un salario, proporciona al vendedor un ingreso estable.

La **cantidad variable**, que podría ser de comisiones o bonificaciones pagadas sobre el desempeño de ventas, recompensa al vendedor por un esfuerzo mayor.

El plan de compensaciones de la fuerza de ventas puede motivar a los vendedores y al mismo tiempo dirigir su trabajo.

Además hay otros beneficios adicionales que proporcionan seguridad en el trabajo y satisfacción como son: vacaciones pagadas, pensiones y seguros de vida.

SUPERVISIÓN DE LOS VENDEDORES.

Los vendedores además de un territorio, una compensación y una capacitación, necesitan **supervisión**.

Por medio de ésta, la compañía dirige y motiva a la fuerza de ventas para que desempeñe un mejor trabajo.

Las compañías varían mucho en lo que concierne a lo que es la supervisión de los vendedores, debido a su tamaño y a su experiencia de fuerza de ventas.

Las compañías también orientan a sus vendedores acerca de cómo emplear mejor su tiempo. Un instrumento es un plan de *visitas anuales* que muestra a qué clientes reales y potenciales deben visitar y que actividades deben desempeñar. Otro instrumento es *el análisis de tiempo y obligaciones*. Además del tiempo que dedica a las ventas, el vendedor pasa parte de su tiempo viajando, comiendo, hace pausas para descansar y desempeñar tareas administrativas. (14)

EVALUACIÓN DE LOS VENDEDORES

Una de las formas más importantes para evaluar a los vendedores es a través de un **reporte de ventas**. Los reportes de ventas se dividen en planes para las futuras actividades, como lo es el **plan de trabajo** que presentan los vendedores con una semana o un mes de anticipación. El plan de trabajo describe las visitas propuestas y las rutas. Con base a este informe, la fuerza de ventas planifica y programa las actividades.

Los vendedores también anotan sus actividades completadas en los **informes de visitas**. Los reportes de visitas mantienen informada a la gerencia de ventas acerca de las actividades del vendedor y proporcionan información que podría ser útil en las visitas futuras.

Utilizando los reportes de la fuerza de ventas, la gerencia de ventas hace una evaluación formal de los miembros de la fuerza de ventas. La

¹⁴ Kotler Phillip, Ob. Cit.

evaluación formal obliga a la gerencia a desarrollar y comunicar estándares claros para juzgar el desempeño. También proporciona a los vendedores una retroalimentación constructiva y los motiva para que se desempeñen bien. (15)¹⁹

¹⁹ Kotler Phillip. Ob .Cit.

CAPÍTULO III

CALIDAD

3-CALIDAD

3.1- CONCEPTO DE CALIDAD.

El diccionario Pequeño Larousse define la calidad como: el conjunto de cualidades de una persona o de una cosa que nos permiten emitir un juicio de valor acerca de ella.

La calidad entonces es simplemente cumplir con los requisitos del cliente, y esto ha sido expresado de diferentes maneras por otros autores:

- "Adecuación para el propósito o uso". *Juran*.
- "La totalidad de elementos y características de un producto o servicio que le confieren su habilidad para satisfacer necesidades establecidas o implícitas", BS4778, 1987 (ISO8402, 1986) Quality vocabulary: Parte1, *International Terms*.
- "La calidad debe ser orientada hacia las necesidades del consumidor, presentes o futuras". *Deming*.
- "La resultante total de las características del producto o servicio, en cuanto a mercadotecnia, ingeniería, fabricación y mantenimiento, por medio de la cual el producto o servicio en uso cumplirá las expectativas del cliente", *Feigenbaum*
- "Cumplir con los requisitos", *Crosby*.
- "Calidad es proporcionar un producto o servicio a los consumidores que satisfaga plenamente sus expectativas y necesidades a un precio que refleje el valor real que el producto o servicio les provea, que esté disponible y con la oportunidad que les convenga y que genere para la

empresa las utilidades suficientes para desarrollarse saludablemente como empresa y grupo humano y así poder continuar sirviendo con eficacia a sus clientes". *Luis Castañeda*

Según Garvin la calidad tiene diferentes dimensiones:

- 1- **Rendimiento:** una característica operativa primaria de un producto.
- 2- **Características:** extras o complementos
- 3- **Confiabilidad:** la probabilidad de ausencia de funcionamiento defectuoso o de avería durante un periodo de tiempo específico.
- 4- **Durabilidad:** medida del tiempo de vida de un producto.
- 5- **Estética:** el aspecto, tacto, gusto, y olor de un producto
- 6- **Calidad percibida:** la calidad tal como la percibe un consumidor.

Parte de la aceptación de un producto o servicio dependerá de que funcione satisfactoriamente con el transcurso del tiempo, a este aspecto se le ha dado el nombre de confiabilidad.

Confiabilidad es la habilidad de un producto o servicio para continuar cumpliendo los requisitos del cliente. La confiabilidad se relaciona con la calidad por su importancia, dado que es un factor clave en muchas decisiones de compra.

Un cliente con sus necesidades y expectativas cubiertas es un cliente satisfecho.

Calidad es satisfacer al cliente.

3.2 IMPORTANCIA DE LA CALIDAD

Es importante asumir la calidad porque hacer las cosas mal implica repetir trabajos, corregir errores continuos y por la ventaja competitiva que produce brindar a los clientes la calidad en bienes y servicios, además de que la calidad nos ayuda a lograr un mayor rendimiento de la inversión hoy y siempre.

Pero para que esto se de, se necesita involucrar e interrelacionar las siguientes variables:

- 1- Ambiente propicio: Se debe consolidar un ambiente adecuado para el desarrollo de la calidad, donde haya líderes que posean un respeto por el ser humano y por sus potencialidades, motivándolo y reconociéndole su esfuerzo y trabajo.
- 2- Personal: Debe de mostrar un alto grado de compromiso, identificación y colaboración permanente para el logro de objetivos. Cabe mencionar la importancia que tiene el factor humano en el desarrollo de la calidad, ya que las organizaciones de mayor éxito son las que tratan y comprenden mejor a sus empleados.
- 3- Una adecuada administración: La cual debe buscar siempre el incrementar la eficiencia y la productividad en la organización.
- 4- Motivación: La investigación en la motivación humana han demostrado que además de la recompensa en dinero, los trabajadores también requieren de un reconocimiento por su esfuerzo.

- 5- Proveedores: Es importante la selección de los proveedores adecuados ya que gran parte del costo de producción corresponde a la compra de materiales, una cantidad considerable de los problemas de la calidad se originan en el proveedor. Si es posible, el recurrir a un solo proveedor permitirá mejorar la calidad y un menor costo.
 - 6- Procesos y herramientas: Para que haya un correcto y eficiente funcionamiento se necesita tener procesos y herramientas que vayan acordes a lo que se pretende producir para evitar desperdicios.
 - 7- Consumidores: Son los protagonistas centrales, donde se debe diseñar y planificar a partir de sus necesidades no satisfechas y de sus expectativas. Hay que aprender a escucharlos no solo a oírlos.
 - 8- Medición del desempeño: Es uno de los aspectos más importantes para la calidad, ya que por medio de una medición constante sabremos cómo se están haciendo las cosas para identificar los puntos que se deben mejorar o corregir. Si la medición se realiza esporádicamente, probablemente sea de poca utilidad o completamente inútil. Estas mediciones nos ayudarán a una mejora continua.
- Así pues el interrelacionar todas estas variables representa una ardua labor, muy trabajosa, pero no imposible.

3.3 OBJETIVO DE LA CALIDAD

El principal objetivo de la calidad es satisfacer las necesidades de los clientes cumpliendo con los requerimientos y prestando un buen servicio. Entre otros objetivos se pueden mencionar los siguientes:

- Reducir al mínimo los costos y tiempo de respuesta a los problemas.
- Establece un ambiente que estimula el trabajo en equipo.
- Proporciona un mejoramiento continuo
- Ayuda al desarrollo de habilidades gerenciales y aumenta la participación de los empleados.
- Aumenta la productividad.

3.4 CALIDAD EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO

Toda nuestra vida se desarrolla en grupos, primero en la familia, luego en la escuela, más tarde en el trabajo. Las personas no funcionan aisladas en una sociedad. La mayoría de nuestras actividades se realizan en colaboración con otras.

La mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia del trabajo en equipo no solo como un medio para mejorar su competitividad, sino también para mejorar el clima laboral, la comunicación interna, la integración de nuevos miembros, etc.

Celina Alvear Sevilla define en su libro "Calidad Total", a un equipo como: "un equipo es un conjunto de individuos que se integran en forma organizada para lograr un propósito común".

El pertenecer a un equipo de trabajo, implica que sus integrantes estén comprometidos con lo que van a realizar, para lograr los objetivos y poder realizar su trabajo con mayor eficiencia.

Es necesario que los miembros del grupo:

- Perciban que tienen un objetivo en común.
- Se autodefinan como miembros del equipo y se perciban como una unidad diferenciada de las demás.

- Desarrollen normas que regulen las relaciones de los miembros.

Ventajas de los equipos de trabajo:

Una de las más poderosas fuerzas motivadoras de los individuos es sentirse respetados y apoyados por los integrantes del grupo al que consideran importante pertenecer, de esta manera se explica el porqué la superioridad de la acción del grupo sobre la individual mostrándose más productivo.

Las ventajas de trabajar en equipo son:

- Mayor nivel de productividad. Ya que los resultados obtenidos por el grupo son superiores que si se trabajara de manera aislada.
- Comunicación más eficaz. Al tener una comunicación más directa se reduce el miedo a opinar.
- Mejora el clima laboral. Ya que mejora las relaciones interpersonales.
- Afronta con mayor éxito tareas complejas. Los distintos puntos de vista y medios para generar ideas que confluyen en el grupo, a través de la unión de sus miembros, aumenta su creatividad para solucionar problemas.
- Facilita la integración de nuevos miembros en la organización. Debido a que actúan como agentes de socialización.
- Aumenta la seguridad personal. Todo el equipo respaldará y apoyara la decisión que hayan sido analizadas y discutidas.
- Estimula la creatividad. Al favorecer la participación activa de todos y cada uno de sus miembros, los componentes del equipo se sienten más libres para aportar ideas.

3.5 GESTIÓN DE LA CALIDAD

Es el conjunto de actividades que la dirección desarrolla, encaminadas a determinar la política de la calidad, los objetivos, las responsabilidades y se implanta por medios tales como la planificación de la calidad, el control de la calidad, el aseguramiento de la calidad y la mejora de la calidad dentro del marco del sistema de la calidad.

(ver gráfica 3.1).

A estos procesos se les conoce como la trilogía de Juran.

La planificación de la calidad es uno de los tres procesos básicos por medio de los cuales se gestiona la calidad, donde se desarrollan los productos y servicios necesarios para satisfacer las necesidades de los clientes, se identifican los clientes y sus necesidades, se desarrollan los productos que respondan a esas necesidades y se desarrolla un proceso capaz de producir ese producto.

Una vez completada la planificación, del plan se pasa a las fuerzas operativas donde su trabajo es producir el producto. Si se ve que conforme van progresando las operaciones, el producto se sale de lo planificado, entra el control de la calidad consistente en una serie de acciones operativas encaminadas a mantener bajo control los procesos, el sistema y la calidad de los productos para evitar que las cosas empeoren.

El tercer proceso de la trilogía es el mejoramiento de la calidad, que son una "serie de acciones que se toman en una organización, para aumentar la eficacia y el rendimiento de las actividades y los procesos con el fin de

aportar ventajas añadidas tanto a la organización como a los clientes”, (norma UNE-EN ISO 8402).

El proceso de mejora continua se encuentra sustentada en una serie de principios, que constituyen la filosofía del mismo, los cuales se mencionan a continuación.

CONCEPTO	PROCESOS	OBJETIVOS	RESULTADOS
GESTIÓN DE LA CALIDAD	Planeamiento de la calidad	- Precisar los clientes internos y externos - Determinar las necesidades y elaborar productos que las satisfagan	Planear la calidad
	Control de la calidad	- Monitorear, medir, comparar y ajustar productos y servicios de acuerdo a lo planificado	Identificar imperfecciones de la calidad
	Mejoramiento de la calidad	- Eliminación de procesos fracasados, del despilfarro de los errores	Corregir las imperfecciones de la calidad

Gráfica 3.1. Ruben Roberto Rico. "Calidad estratégica Total"

TESIS CON
FALLA DE CALIDAD

Principios de mejora continua

- El equipo directivo además de liderar el proceso de mejora, debe de tener confianza y contar con la colaboración de todo el personal.
- Eliminar el desperdicio contando para ello con las técnicas, herramientas de mejora continua, personal, etc.
- Adquirir conciencia de calidad, para crear procesos en los que además de no producirse fallos, se haga lo que se necesite en cantidad y tiempo.
- Trabajar en equipo es más benéfico que hacerlo de manera individual, siendo importante el reconocimiento del trabajo bien realizado ya que a la gente le gusta sentirse tomada en cuenta dentro de cualquier organización.
- Debe haber confianza mutua, aprovechando la capacidad y valores de todas las personas.
- Los procesos organizados para resolver problemas proporcionan mejores resultado que los que no lo están.

Todos estos procesos nos llevan un *aseguramiento de la calidad*, este aseguramiento consiste en un conjunto de acciones planificadas implantadas dentro del sistema de calidad para proporcionar la confianza adecuada.

3.6 CALIDAD TOTAL

Para poder llegar a la calidad total se requiere de la cooperación de todos los miembros de la organización comenzando por la alta dirección para

lograr la plena satisfacción del cliente, y todo ello, al menor costo posible. El tránsito hacia la calidad total implica sustancialmente de un cambio cultural, cambio cultural que debe ser comprendido y asumido por todo el personal de manera uniforme.

La calidad total abarca a todas las actividades que se realizan dentro de la empresa, donde es necesaria una actitud positiva hacia el trabajo en equipo bien hecho y la idea de mejora continua. La calidad total pone énfasis en la prevención del error y la eliminación temprana del defecto para evitar que progrese hacia otras etapas posteriores.

La calidad total es un proceso con evolución continua, asumido con verdadero compromiso agregando valor en cada etapa del proceso siendo sus fines; satisfacer al cliente y obtener ganancias, lo cual exige mediciones para posteriormente tener mejoras continuas sin fin.

Los principales objetivos de la calidad total se pueden enumerar de la siguiente manera:

1- Comerciales

- Conocer y satisfacer los requisitos de los clientes.
- Responder satisfactoriamente a sus expectativas
- Lograr mantenerlo como cliente y atraer otros nuevos
- Mejora continua de la imagen de la empresa
- Aumentar la implantación de la empresa en el mercado

2- *Económicos*

- Disminuir los costos
- Aumentar la competitividad
- Aumentar los beneficios

3- *Técnicos*

- Lograr controlar y mejorar los procesos
- Apostar por la prevención y la mejora continua
- Optimizar los procesos e implantar innovaciones
- Investigación e incorporación de nuevas tecnologías

4- *Humanos*

- Cambiar la cultura y el modo de hacer las cosas
- Potenciar la iniciativa y la responsabilidad de todos los empleados
- Lograr la participación e implicación de todos los departamentos
- Puesta en practica de forma conjunta

3.7 AUTORES MÁS REPRESENTATIVOS DE LA CALIDAD

3.7.1 W. Edwards Deming

W. Edwards Deming, nacido el 14 de octubre de 1900 en Sioux City Iowa, Estados Unidos, es considerado uno de los más grandes tratadistas de la calidad total, en el Japón se la considera el padre de la calidad total, en ese país se otorga un premio anual de calidad a la compañía o a la persona más destacada en el campo de la calidad, y a ese premio se le ha denominado precisamente "Premio Deming" en honor a este autor.

Deming trabajó en el año de 1928 en la Western Electric en Hawthorne, Chicago Illinois, para llevar estadísticas de los procesos productivos. Es en esa misma época cuando conoció a Walter Shewhart (a quien se le considera el padre del gráfico de control de procesos). Shewhart escribió un libro donde describió lo que ahora se conoce como el ciclo Deming.

El ciclo Deming, desarrollado por Shewhart, es un modelo de proceso administrativo dividido en cuatro fases:

- **PLANEAR:** Producir con base en una necesidad de mercado, señalando especificaciones y el proceso productivo

- **HACER:** Llevar a cabo el proyecto.

- **CONTROLAR:** Controlar el producto conforme a indicadores de calidad durante las fases de proceso de producción y comercialización..

- **ANALIZAR Y ACTUAR:** Llevar a cabo registros e interpretarlos, para actuar a través de cambios en el diseño del producto y de los procesos y comercialización para lograr la mejora continua.

Este ciclo rompía la vieja filosofía de producir y vender, vender, vender hasta agotar el producto sin tomar en cuenta la opinión de los consumidores. (*Fig. 3.2 Ciclo Deming*)

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

En una sola frase, Deming resume su pensamiento cuando dice "quien no recuerde su pasado está condenado a repetir sus errores".

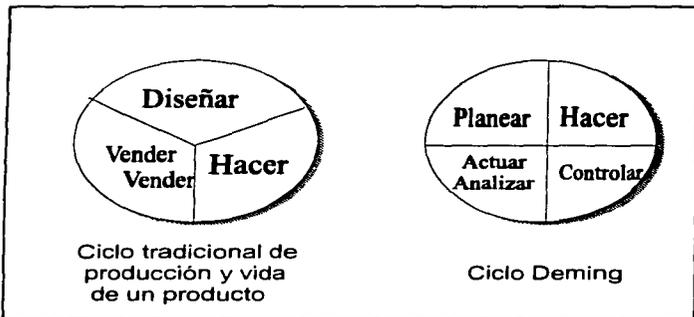


Fig. 3.2 Ciclo Deming. Fuente: "Introducción a la administración". Sergio Hernandez y Rodriguez, página 298.

Deming propone 14 principios para administrar la calidad:

- 1- Crear y difundir entre los empleados una declaración de la misión.
- 2- Adoptar la nueva filosofía de la calidad, la alta dirección y todos como parte de la cultura organizacional
- 3- Redefinir el propósito de la inspección y de la autoridad, para el mejoramiento de los procesos: No se puede acabar con la inspección, pero Deming propone a que la inspección la realicen todos los integrantes de la organización e irlo afinando con el cliente.
4. Fin a la práctica de adjudicar las compras sólo sobre la base de la meta del precio: Se debe reducir el costo en base en un proveedor único para

cada insumo, tanto como sea posible, "el precio no tiene ningún significado sin una medida de la calidad que se compra". Deming.

- 5- Mejorar constantemente los procesos de producción y de servicios: Solamente se podrá mejorar el producto comprendiendo la importancia que tienen cada una de las tareas, actividades y operaciones dentro de los procesos para una estrategia de servicio al cliente.
- 6- Instituir el entrenamiento (para el desarrollo de habilidades y cambio de actitudes) con base en un sistema y en las necesidades: Es necesario instruir a cuantos miembros de la organización sea posible para poder controlar los procesos, además para poder identificar problemas y oportunidades de mejoramiento.
- 7- Enseñar e instruir el liderazgo para la mejora continua: El liderazgo no es dirigir a través del miedo, sino mediante la confianza mutua.
- 8- Expulsar el temor: Crear confianza, hacer que la gente se sienta segura de lo que hace.
- 9- Optimizar los esfuerzos de equipo, grupos y áreas de staff: Debe ser aprovechado al máximo el esfuerzo de las personas para cumplir la misión de la organización.
- 10- Eliminar las exhortaciones a la fuerza de trabajo
- 11- Eliminar las cuotas numéricas de producción
- 12- Remover las barreras que roban a la gente el orgullo de la manufactura.
- 13- Fomentar el automejoramiento y la calidad de vida.
- 14- Empezar la acción para lograr la transformación.

3.7.2 Joseph M. Juran.

Juran define la calidad como: "adecuación al uso; es también el cumplimiento de las especificaciones".

De nacionalidad rumana, nació en 1908, fue gerente de calidad en la Western Electric. Co. Al Dr. Juran se le deben múltiples aportaciones en el campo de la calidad, hace mucho énfasis en mejorar continuamente a través de grupos de trabajo, considera que los principales aspectos de la calidad son: técnicos, relativamente fáciles de cumplir y humanos, hoy en día más difíciles de cumplir.

Juran propone 10 pasos para mejorar la calidad:

- 1- Crear conciencia de la necesidad y oportunidad de mejoramiento.
- 2- Determinar metas de mejoramiento.
- 3- Organizarse para lograr estas metas (comités, equipos, reuniones).
- 4- Proporcionar entrenamiento.
- 5- Desarrollar proyectos para resolver problemas.
- 6- Reportar los problemas sin ocultar los errores.
- 7- Dar reconocimiento.
- 8- Comunicar los resultados.
- 9- Mantener consistencia en los registros.
- 10- Mantener la mejora en todos los sistemas, subsistemas y procesos de la compañía.

Otra de las aportaciones de Juran es la llamada trilogía de Juran, en su libro " Juran y la planificación para la calidad", nos explica esta "trilogía" que consta de tres pasos:

- **Planeación de la calidad:** Planear la calidad en base a la detección de necesidades y elaborar productos que las satisfagan.
- **Control de la calidad:** Identificar imperfecciones de la calidad en base a monitoreos, mediciones y comparaciones, para poder ajustar el producto según lo planeado.
- **Mejoramiento de la calidad:** Corregir las imperfecciones de la calidad a través de la eliminación de procesos o de otros factores que afectan la calidad.

Juran, en otra de sus aportaciones, es la dimensión que le da a la palabra cliente; el cliente no solamente es quien compra los productos de una empresa, sino que incluye a todas las personas que intervienen en los procesos y los productos. Los clientes son entonces internos y externos.

El término cliente externo se refiere a las personas o empresas que no pertenecen a nuestra organización y cliente interno a las personas que forman parte de nuestra empresa.

3.7.3 KAURO ISHIKAWA

Kauro Ishikawa, ingeniero japonés y discípulo de Deming y Juran, fue uno de los hombre que más aportaron para la calidad en el Japón, profesor de la universidad de Tokio, es el creador entre otras cosas del concepto de Calidad Total.

Se distingue por tres aspectos básicos:

1- Su proceso de planear, hacer, verificar y actuar. (Fig.3.3)

Planear es determinar objetivos y métodos.

Hacer es llevar a cabo el trabajo.

Verificar, si el producto satisface lo planeado, además del cliente.

Actuar, tomar la acción correctiva.

- 2- Su diagrama de causa y efecto, también llamado "espina de pescado", se llama espina de pescado porque dice que hay que ir a la raíz de los problemas. En este diagrama se analizan los elementos causales de los problemas (mano de obra, materiales, métodos, máquinas, medio ambiente).
- 3- La creación de los círculos de calidad; estos círculos de calidad son formados para poder dar solución a problemas que le interesan a la empresa y cuya finalidad es transmitir a la dirección propuesta de mejora en los métodos y técnicas de trabajo.



Fig. 3.3 Ciclo Ishikawa. Fuente: "Introducción a la administración", Sergio Hernández y Rodríguez, página 309.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.7.4. PHILIP B. CROSBY

Norteamericano, creador del concepto "cero defectos" (cd), es uno de los autores más representativos en materia de calidad. La aportación de Crosby fue haber interpretado a los grandes de la calidad en un lenguaje fácil y sencillo de comprender.

El concepto de calidad lo plantea en cuatro fundamentos:

- 1- Cumplimiento de los requisitos: se refiere a satisfacción completa del consumidor, concepto aplicado desde 1949.
- 2- Prevención: habla de que el sistema debe ser de prevención; el control estadístico del proceso (cep) es por excelencia una herramienta para hacer de la calidad una actividad preventiva en lugar de correctiva, si queremos trabajar realmente con calidad debemos prevenir los errores en lugar de corregir o solicitarle a los clientes de que lo usen así.
- 3- Cero desviaciones: Aquí la recomendación es tratar de trabajar con cero errores, dicho de otra manera: "bien desde la primera".
- 4- Costos de calidad: Crosby sugiere que la medición del avance de un proceso de calidad debe darse por la reducción en los costos de calidad.

Según Philip Crosby, existen tres componentes para operar programas de solución de problemas y mejoramiento de la calidad:

1- Fundamentos o pilares de la calidad:

- Involucrar a la dirección
- Administración de la calidad
- Programas originales
- Reconocimiento

2-Principios de la dirección por la calidad:

- Calidad no significa elegancia o lujo necesariamente, calidad significa cumplir los requisitos de funcionamiento del producto.
- Siempre resulta más económico hacer bien las cosas desde la primera vez evitando reprocesos.
- La medida de desempeño es el costo de la calidad.
- El estándar de desempeño es de Cero Defectos.

3- Catorce pasos para un programa de mejoramiento de la calidad:

- 3.1- La dirección debe manifestar su compromiso para mejorar la calidad.
- 3.2- Formación de un equipo de mejoramiento de la calidad con miembros de cada uno de los departamentos.
- 3.3- En base al diseño del producto, determinar el nivel actual de la calidad en toda la empresa.
- 3.4- Estimar el costo de la no calidad, haciéndola en forma objetiva.
- 3.5- Difundir entre el personal los problemas de la mala calidad, buscando que todos sus miembros tomen conciencia de la problemática y que la dirección este realmente dispuesta a escucharlos.

3.6- Detección de oportunidades de mejoramiento mediante la participación.

3.7- Establecimiento de un comité para llevar a cabo un programa de cero defectos, el comité debe transmitir lo que significa "cero defectos".

3.8- Capacitar a los líderes formales, para que den a conocer a sus subordinados el programa de mejoramiento y sus objetivos.

3.9- Llevar a cabo el día cero defectos, cuya finalidad es que el personal se de cuenta de que realmente puede lograrse el cero defectos.

3.10-Convertir los compromisos en acciones involucrando a que todos establezcan metas de mejoramiento.

3.11-Búsqueda de las causas, Crosby sugiere que las personas presenten los orígenes de las fallas.

3.12-Implantar programas de reconocimiento, el reconocimiento del desempeño es algo que los individuos aprecian mucho.

3.13-Reuniones periódicas con los responsables del mejoramiento de la calidad para que compartan sus experiencias.

3.14-Iniciar nuevamente todo el ciclo, ya que la mejora continua no tiene fin debido a los factores cambiantes y dinámicos en el que se desenvuelven las organizaciones.

3.8 CONCEPTO DE CÍRCULOS DE CALIDAD

Son también llamados Grupos de Mejora o Grupos de progreso, los círculos de calidad son básicamente, un sistema participativo mediante el cual los trabajadores se reúnen en grupos pequeños para realizar sugerencias y resolver problemas relacionados con aspectos del mismo

trabajo, ya sea en cuanto a calidad o a productividad, con un líder de equipo que cuente con el apoyo de la organización de la empresa, cuya misión es transmitir a la dirección propuestas de mejoras de los métodos y sistemas de trabajo. Antes de organizar los círculos de calidad, es conveniente crear algún sistema de participación en donde el personal se pueda expresar de manera fácil y práctica.

Los círculos de calidad pueden ser implementados en la organización sin la necesidad de cambiar de estructura, sino el tipo de filosofía del trabajo. Dentro de las ideas básicas de estos círculos de calidad se encuentran el crear conciencia de calidad y productividad en todos y cada uno de los miembros participantes, a través del trabajo en equipo y el apoyo recíproco, todo ello con un enfoque de mejora continua. *“Un círculo de calidad debe ser un equipo de éxito”*

3.8.1 OBJETIVOS DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD.

- 1- Captar el potencial de los individuos a través de la formación de equipos.
- 2- Crear un ambiente laboral que propicie la participación de sus integrantes.
- 3- En un mercado cada vez más competitivo, la calidad es una preocupación central para la mayoría de las empresas, se puede considerar como el gran objetivo de los círculos de calidad el crear conciencia de calidad.

- 4- Mejorar las relaciones humanas.
- 5- Propiciar una mejor comunicación entre los trabajadores y los directivos.
- 6- Contribuir a un crecimiento sano de la empresa.
- 7- Colaborar a reducir costos, de todo tipo.
- 8- Gracias a los círculos de calidad se puede motivar de forma constante a los trabajadores; ya que se sienten tomados en cuenta y parte importante de la organización.
- 9- Los círculos de calidad facilitan que sus integrantes conozcan el trabajo de los demás y comprendan mejor sus necesidades y problemas.
- 10- Los círculos de calidad pueden ayudar a incrementar la productividad en un sentido más amplio y en todas las áreas. La productividad viene a ser la resultante final de una correcta aplicación de los recursos con que cuenta la empresa.

3.8.2 PRINCIPIOS DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD

Los principios sobre los cuales se sustentan los círculos de calidad son:

- 1- El reconocimiento a todos los niveles jerárquicos.
- 2- El respeto a las personas, a su inteligencia y a su libertad.
- 3- El incremento de la capacidad de las personas a través del trabajo en equipo.
- 4- La referencia a temas relacionados con el trabajo.

3.8.3 CONDICIONES DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD

A continuación se mencionan las condiciones para el funcionamiento de los círculos de calidad:

- a) *Participación voluntaria.* El factor trabajo debe involucrarse libre y decididamente. Si no existe libertad, difícilmente se podrá crear un nuevo estilo de empresa, por otra parte la no participación nunca debe ser motivo de discriminación.
- b) *Formación.* La formación no solo debe enriquecer al trabajador, sino en esencia al ser humano ya que el conocimiento es una de las necesidades y motivaciones básicas de todo individuo.
- c) *Trabajo en equipo.* El espíritu de equipo favorece una sana competencia entre los distintos círculos, y ésta competencia ayuda a una superación constante tanto en las ideas como en las soluciones aportadas.
- d) *Grupo democrático.* El círculo debe elegir al líder democráticamente, puede coincidir con un mando de la empresa, pero solo si los miembros lo aceptan como tal.
- e) *Respeto al compañero.* No es fácil conseguir que personas que trabajan en la misma empresa o departamento tengan las mismas opiniones a la hora de encontrar soluciones a problemas cotidianos. El respeto al compañero es una condición básica e indispensable en casos de divergencias o roces y se debe discutir en un clima de respeto y de confianza.
- f) *Méritos colectivos y nunca individuales.* Todas las ideas y mejoras que surjan como resultado del trabajo realizado en equipo de los círculos de calidad son de todos y cada uno de sus integrantes. Los directivos son

los primeros un promover esta idea, premiando los éxitos a nivel colectivo.

- g) *Grupo reducido*. Los círculos que mejor funcionan son aquéllos que están compuestos por pocos individuos (4 o 8), de la misma área de trabajo o departamento. De esta forma hay trabajo para todos.
- h) *Reuniones cortas*. Se deben establecer de antemano el horario para las reuniones. La duración de las reuniones deben ser aproximadamente de una hora. Si son más largas suelen ser productivas solo en la parte inicial, pero acaban degenerando en discusiones triviales.
- i) *Respetar el horario*. El trabajo de los círculos de calidad deben tener prioridad, de lo contrario, resultará frecuentemente que se busquen excusas para postergar y aplazar las reuniones. Además hay que tener en cuenta la puntualidad.
- j) *Reconocimiento*. Dice Herzberg que nadie se motiva sólo con palabras, es decir, la gente necesita sentir el beneficio de sus logros alcanzados. Si no existe un auténtico reconocimiento, explícito y formal por parte de la empresa, el interés decaerá paulatinamente. El sistema de reconocimientos dependerá básicamente de la decisión de cada empresa, el tipo de reconocimiento puede ser moral o económico, además de estas formas de reconocimiento, también existen otras como un mejor ambiente de trabajo.
- k) *Apoyo de la alta dirección*. Parte fundamental para alentar y favorecer el desenvolvimiento de los círculos de calidad. El apoyo y la iniciativa deben partir siempre de la parte más responsable.

3.8.4 CARACTERÍSTICAS DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD.

Para su mejor funcionamiento, los círculos de calidad deben tener en lo posible las siguientes características:

- El número de componentes del círculo es entre 4 y 8 personas, menos de 4 personas no son suficientes para lograr las mejores soluciones, y más de 8 son demasiados y no podrían participar activamente en las juntas.
- Sus integrantes deben pertenecer a la misma área de trabajo, esto es para que todos los compañeros comprendan el problema o proyecto que se está discutiendo y tengan interés en su solución.
- Todos los participantes en los círculos de calidad deben ser voluntarios ya que sus reuniones se realizan fuera de su jornada de trabajo, y no se les paga tiempo extra, en todo caso la compensación será de otro tipo.
- Participación activa de todos los miembros, emitiendo sus opiniones, ideas y comentarios.
- Su objetivo: dar solución a los problemas arraigados de sus áreas de trabajo o elaborar proyectos de mejoramiento.
- Sus medios: Utilizan herramientas estadísticas, las más usadas son:
 - Toma de datos
 - Tormenta de ideas
 - Principio de Pareto
 - Diagrama de causa y efecto

- Correlación
- Histogramas

Estas son de las características más importantes de los círculos de calidad, cabe mencionar que pueden ser modificadas o adecuarlas según sea el caso.

3.8.5 TEMAS A TRATAR EN LOS CÍRCULOS DE CALIDAD

Pueden ser objeto de estudio por parte de los círculos de calidad, cualquier problema relacionado directamente con el trabajo de los componentes del mismo. Por ejemplo, la mejora en los métodos de trabajo, en la calidad, en la productividad, en los costos, en la forma de trabajar.

Algunas veces los círculos estudian casos que les presenta la dirección de la empresa y en otras ocasiones es el propio círculo quien decide la cuestión que va a intentar resolver, esto siempre bajo iniciativa de la dirección, no es recomendable que los supervisores o los mandos medios formen círculos por decisión propia.

3.8.6 SISTEMA DE TRABAJO DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD

El sistema que aquí se menciona es solo de referencia, se debe reflexionar si se debe modificar para hacerlo adecuado a cada situación en particular.

- 1- El círculo escoge el tema el tema que desea estudiar, esto entendiéndolo como autonomía de trabajo.
- 2- El propio círculo decidirá el tiempo que durarán sus sesiones.
- 3- Formulan y se rigen por un código de conducta, esto es importante para que cualquier grupo pretenda trabajar con efectividad.
- 4- El moderador se escoge democráticamente, normalmente el moderador es un cargo rotativo y todos tienen la misma oportunidad de ser moderador.
- 5- Deben proponer soluciones e involucrarse en la puesta en práctica de las mismas en la medida de lo posible.
- 6- Hacer su presentación ante la administración. La presentación ante la administración es una oportunidad para exponer el procedimiento seguido durante el análisis y la solución del problema y ésta a su vez tiene la oportunidad de reconocerle a los círculos su esfuerzo.

3.8.7 TÉCNICAS DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD.

Los círculos de calidad se apoyan en ciertas herramientas estadísticas para poder llevar a cabo sus actividades, con estas herramientas los miembros del círculo podrán detectar y analizar los problemas relacionados con la calidad así como las causas que lo originan.

Las principales herramientas estadísticas más utilizadas son:

- ❖ Brainstorming o lluvia de ideas.
- ❖ Diagrama de Pareto.
- ❖ Diagrama de causa-efecto, (espina de pescado).
- ❖ Hojas de registro.
- ❖ Histogramas.
- ❖ Gráfico de control.

A continuación se dará una breve explicación de cada una de estas herramientas estadísticas:

- *Brainstorming.*

El brainstorming o lluvia de ideas es una herramienta que se puede utilizar para obtener un número elevado de ideas a partir de la creatividad de un grupo y para crear consenso.

El brainstorming se utiliza cuando se deseen determinar las posibles causas y/o soluciones de algún problema, planificar las etapas de un proyecto y para decidir en que problema u oportunidad de mejora trabajar.

En las sesiones del brainstorming el grupo establece el límite de tiempo para la sesión, se designan a uno o más registradores, quienes anotaran todas las ideas que se emitan a medida que se van enunciando.

Es fundamental que en el brainstorming se abstengan los miembros del equipo a criticar ideas, a tratar de generar tantas ideas como resulte posible, alentar la creatividad y a edificar sobre las ideas de los demás.

φ *Diagrama de Pareto*

Es una gráfica de barras que muestra la distribución del registro de los datos, esta gráfica permite determinar cuáles son las variables causales que tienen mayor incidencia en un problema, definiendo cuales tienen mayor prioridad en resolverse. Lleva el nombre de Pareto, economista italiano, quien en el año de 1800 realizó estudios sobre la distribución de la riqueza, concluyendo que el 20% de la población tenía el 80% de la riqueza, es de esta manera que se le ha denominado también la Regla del 80-20.

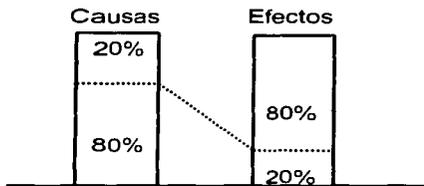


Fig. 3.4. Diagrama 80-20. Fuente: "Calidad total", Demetrio Sosa Pulido. Página

121.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ϕ *Diagrama de Causa-Efecto, (espina de pescado).*

Desarrollado en el año de 1960 por el Dr. Kauro Ishikawa, el diagrama de causa- efecto o espina de pescado, tiene como finalidad expresar en forma gráfica el conjunto de factores causales (métodos, máquinas, mano de obra, materiales, medio ambiente) que intervienen en una característica de calidad.

El diagrama de causa-efecto está expresado por medio de una gráfica que está formada por dos secciones:

- ϕ La primera sección está constituida por una flecha principal en la que convergen otras flechas, llamadas ramificaciones del tronco principal, y en las que convergen otras pequeñas o sub-ramas, en esta primera sección quedan organizados los factores causales.
- ϕ La segunda sección esta constituida por la característica de calidad apuntada por la flecha principal hacia el lado derecho. (*Fig. 3.5*)

Los pasos a seguir en el diagrama de causa y efecto son:

- ϕ Aprestarse para la sesión de causa-efecto. En donde se establece un tiempo límite para la sesión, además de designar a un registrador.
- ϕ Identificar el efecto. El efecto se refiere a la cuestión que se esta tratando de modificar; se anota en un casillero del lado derecho del diagrama.
- ϕ Identificar las principales categorías de causa. Se anotan en las ramificaciones que salen del tronco principal del diagrama de causa y efecto, pueden utilizarse las categorías de manera que tengan el mayor sentido posible para cada situación en particular.

- Inferir por medio del brainstorming las causas potenciales del problema. Se puede utilizar toda la secuencia del brainstorming, a medida de que las causas vayan surgiendo se deberá decidir en que parte del diagrama se va a colocar.
- Examinar cada categoría principal de causa. Aquí se analizan las causas que se repiten más veces en el diagrama, en este paso se anotan los ¿por qué? que nos ayudarán a llegar a la raíz del problema.
- Llegar a un acuerdo sobre la(s) causa(s) más probable(s). Una vez reducida la lista de causas, se va a seleccionar aquellas que se consideran las más probables.

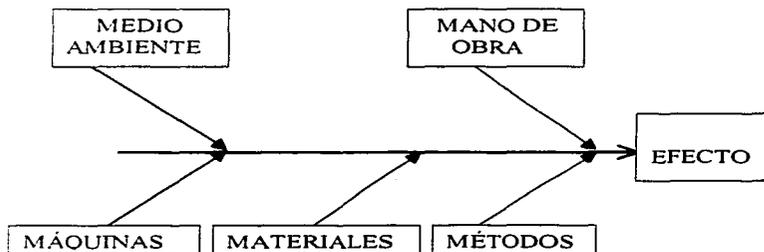
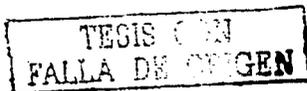


Fig. 3.5 Diagrama de causa-efecto

TESIS
FALLA DE ORIGEN

- *Hoja de registro*



Hitoshi Kume define a la hoja de registro como: “un formato preimpreso en el cual aparecen los ítems (datos) que se van a registrar, de tal manera que los datos puedan recogerse fácil y concisamente. (Fig. 3.6)

HOJA DE REGISTRO		
PRODUCTO		FECHA
ETAPA DE FABRICACIÓN		LOTE
TIPO DE DEFECTO		INSPECTOR
OBSERVACIONES		TAMAÑO DE MUESTRA
TIPO	REGISTRO	SUBTOTAL
TOTAL		

Fig. 3.6 Hoja de registro. Fuente: “Introducción a la administración” Sergio Hernandez y Rodriguez. Página 310.

- *Histograma*

El histograma es una herramienta estadística donde el gráfico toma la forma de barras que pueden utilizarse para ver las variaciones dentro de los procesos, estas variaciones toman mayor importancia cuando las barras que las representan toman mayor altura. El histograma nos va a

servir para comunicar información acerca de las variaciones en un proceso y basándose en esa información, tomar decisiones que nos ayuden a hacer mejoras.

La elaboración de un histograma comprende los siguientes pasos:

- 1- Recolección y tabulación de datos.
- 2- Se calcula su rango y el ancho de los intervalos.
- 3- Se trazan los ejes horizontal y vertical.
- 4- Se tabulan los datos por intervalos.
- 5- Se ingresan los datos.
- 6- Se analizan la información arrojada en el histograma.

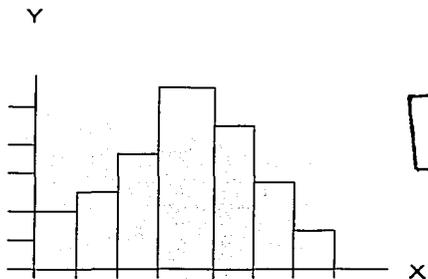


Fig. 3.7 Histograma

♦ *Gráfico de control*

El gráfico de control es una herramienta que nos sirve para interpretar información sobre los procesos, estableciendo los límites de las

variaciones, para saber si un proceso se haya controlado o fuera de control.

Para la creación de un gráfico de control se necesitan seguir los siguientes pasos:

- 1- Determinar qué es lo que se va a medir. Estas mediciones incluyen volumen, ciclo de tiempo, errores y defectos.
- 2- Recoger los datos. Los datos debe contener fecha, número de datos, número de defectos, tipo de defectos y porcentaje de errores.
- 3- Ingresar los datos en el gráfico. Una vez que se hayan calculado los porcentajes, estos se ingresan con una escala apropiada para cada caso en particular.
- 4- Se calculan los límites del control. Estos límites de control nos dirán si los procesos se encuentran estadísticamente bajo control.

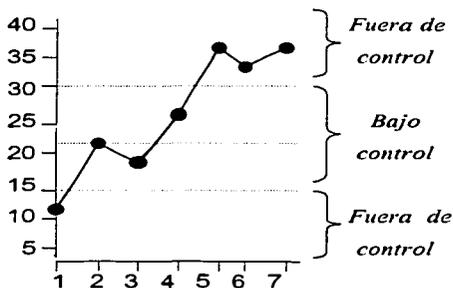


Fig.3.7 Gráfico de control

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO IV

CASO PRÁCTICO

4.1 ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN

La historia comenzó en los años 30 y 40, cuando iniciaron en forma independiente las 3 compañías ("De la Peña Wunsch Iberomex", "Empacadora Brener" y "San Rafael") que ahora forman parte de Sigma Alimentos Centro S.A de C.V.

IBEROMEX

En el año de 1937 se fundo "De la Peña Wunsch Iberomex", siendo sus dueños el sr. General de la Peña y el sr. Carlos Wunsch.

Esta empresa se dedicó a la fabricación de especialidades en carnes frías, jamones tipo serrano, chorizos tipo español, tocinos salados y otros productos. En el año de 1951 cambia su razón social a "Compañía Empacadora Ibero- mex" siendo su nuevo domicilio en la colonia Industrial San Pedro de los Pinos.

FUD ALIMENTOS.

Inicia sus operaciones en el año de 1944 en una pequeña empacadora de salchichas llamada "La Germania", su propietario era el sr. Hans Pensel, 8 años después es adquirida por el sr. Brener e hijos; bajo una nueva razón social: "Empacadora Brener", se establece en Xalostoc Estado de México donde opera hasta la fecha. Es en el año de 1954 cuando se lanza al mercado el slogan de FUD, que significa **F**ino, **Ú**nico, **D**elicioso.

SAN RAFAEL.

Esta empresa nació en el año de 1948 con 12 trabajadores siendo su fundador el sr. Rafael Ucero Piña que en esos años fabricaba carnes frías y embutidos de alta calidad, entre sus productos estaban: jamón endiablado, callos a la andaluza y bacalao enlatado.

Es en el año de 1956 cuando el sr. Brener dueño de FUD compró la Empresa "Nueva Empacadora Ibero-mex" y en 1958 compró San Rafael, en 1969 compra la "Empacadora de Chihuahua S.A. de C.V.". Poco tiempo después, en 1980 el Grupo Industrial Alfa, adquiere las negociaciones Brener, entonces se hace posible en 1986 la integración de las 3 empresas que había en el Valle de México y de una nueva marca que se lanzó en el mercado ese año; la marca VIVA; así nace la nueva razón social: Sigma Alimentos S.A. de C.V. que significa la suma de la 4 marcas San Rafael, Iberomex, FUD y VIVA.

En 1991 inicia la importación de la línea Turkey Line de FUD.

En 1992 se lanza la línea de quesos "Chalet"

En 1993 se inicia la distribución a nivel nacional de la marca Oscar Mayer y Louis Rich, en ese mismo año aparece la marca de quesos "La Villita".

En 1994 aparece la marca de yoghurt "Yoplait" y la marca de comida preparada congelada "El Caso Mexicano".

Además de contar con la marca Chimex, encargada de fabricar chorizo ranchero, salchichón y salchicha para asar, y la marca San Antonio que entre sus principales productos están la salchicha viena, jamón tipo york, el de pierna y el tipo americano.

Su más reciente lanzamiento es la marca de ensaladas empacadas "Ensaladas del Campo", que son ensaladas empacadas con calidad premium que mantiene los vegetales frescos y crujientes hasta servirse.

El destacado papel de Sigma Alimentos en el mercado, así como su red de distribución, sistema de logística, cómputo, comunicaciones y red satelital,

ayudó a alcanzar un nivel de calidad que fue reconocido con la certificación ISO-9002. Además de contar con el sello "TIF" (tipo de inspección federal) que otorga la SAGARPA, que garantiza un estricto control higiénico y sanitario.

Visión de Sigma Alimentos:

Que nuestras marcas y productos estén todos los días presentes, con gusto, en todos los hogares mexicanos.

Misión de Sigma Alimentos:

Ser la empresa de alimentos de mayor crecimiento, innovación y rentabilidad en México, con marcas favoritas y productos frescos, de gran sabor, preferidos por el canal de venta y especialmente por el consumidor.

4.2 INVESTIGACIÓN

La investigación es realizada en el departamento de ventas departamentales de la empresa Sigma Alimentos Centro ubicada en Ernesto Pugibet No 2, fraccionamiento industrial Xalostoc, Estado de México.

Esta investigación está orientada hacia las personas que conforman el departamento de ventas departamentales de Sigma Alimentos Centro. El medio para recabar la información será la técnica de la encuesta, utilizando un instrumento muy común: "el cuestionario". Por medio de este instrumento obtendremos información acerca de algunas de las variables a medir como son: el nivel de comunicación entre sus integrantes, saber si la

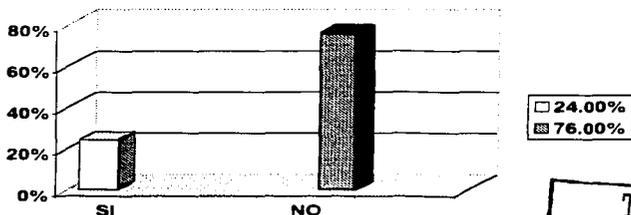
información que reciben es la adecuada y si la reciben a tiempo, así como el trabajo en equipo; y que nos ayudará a saber el problema que aqueja su buen funcionamiento.

Considerando que la investigación está dirigida a un número reducido de personas (25), no se hace un muestreo ya que es posible entrevistar a cada una de las personas que integran el departamento de ventas departamentales de Sigma Alimentos Centro, lo cual no implica ningún inconveniente en la aplicación de los cuestionarios.

4.3 RESULTADOS

Los resultados de la investigación realizada en el departamento de ventas de la empresa Sigma Alimentos Centro fueron los siguientes; para comprenderlos de una manera más fácil son graficados de la siguiente manera:

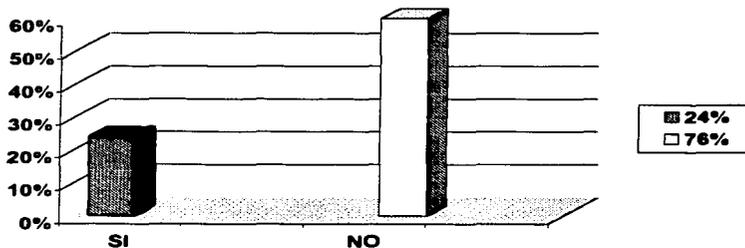
1- ¿Conoce usted los objetivos de su empresa?



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Al comenzar las encuestas se procedió primero a preguntar si conocían los objetivos de su empresa ya que este punto es muy importante para saber hacia dónde están encaminando su esfuerzo y recursos, aspecto importante para poder prestar un servicio de calidad, ya que de no saberlo se estarían desperdiciando recursos; el 24% de los entrevistados manifiesta que sí conoce los objetivos de su empresa, mientras que el 76% restante no los conoce.

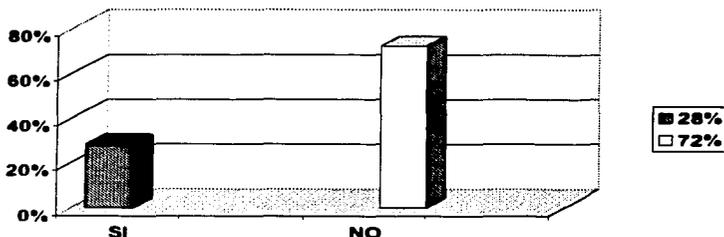
2- ¿Le resulta a usted fácil cumplir con esos objetivos?



De acuerdo a los resultados obtenidos el 24% sí le resulta fácil cumplir con esos objetivos, mientras que el 76% no le resulta fácil, porque no los conoce.

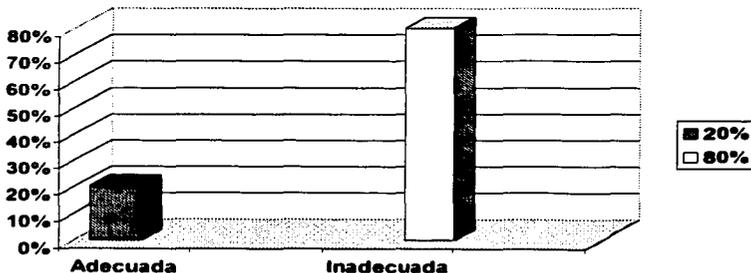
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3- ¿Su jefe le transmite con tiempo la información que necesita para llevar a cabo su trabajo?



Del 100% de los entrevistados el 28% sí recibe a tiempo la información que necesita para llevar a cabo su trabajo, mientras que el 72% restante no la recibe a tiempo.

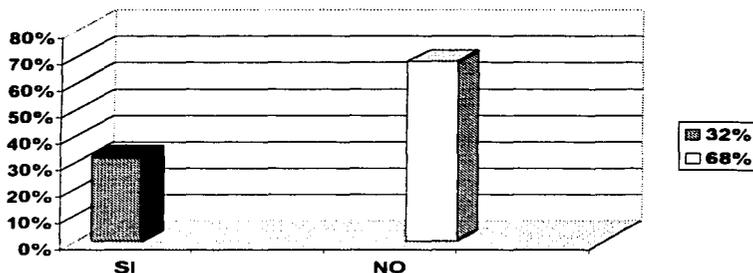
4- La información que recibe para realizar su trabajo es:



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Aquí el 20% manifiestan que la información sí es la adecuada, en tanto que el 80% opina que no es la adecuada para realizar su trabajo.

5- ¿Cree usted que en su departamento existe una comunicación adecuada?



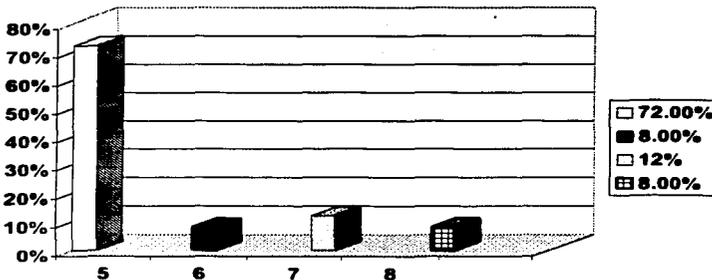
En esta gráfica se muestra que el 32% considera que sí hay una comunicación adecuada, mientras que el 68% expresa que no la hay.

6- En una escala del 1 al 10, podría decirme el grado de comunicación que existe entre:

- a) Jefe-Subordinado
- b) Subordinado- Jefe
- c) Entre compañeros del mismo nivel
- d) Entre compañeros de otros departamentos

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

a)- Entre Jefe-Subordinado

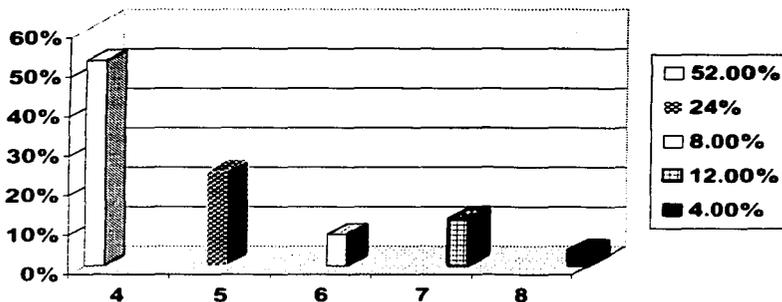


Esta gráfica muestra que el nivel de comunicación entre el jefe y su subordinado es baja, al dar la mayoría de los entrevistados (72%) una calificación de 5 en una escala de 1 al 10.

Un 8% cree que hay un nivel de comunicación de 6; 12% cree que hay un 7, 8% un 8 de nivel de comunicación en una escala del 1 al 10.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

b)- Entre subordinado-Jefe



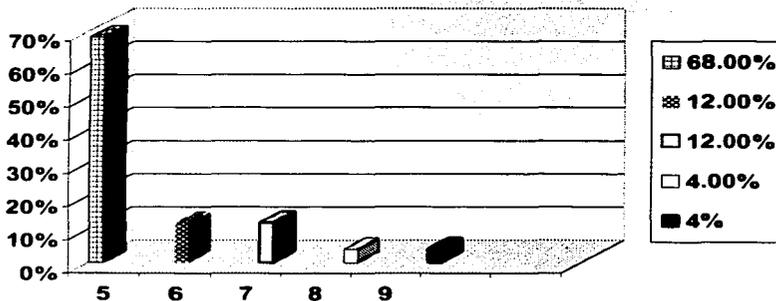
En esta gráfica se muestra el grado de comunicación que tienen los subordinados con su jefe, ya que el mayor porcentaje de encuestados dan una calificación baja en una escala del 1 al 10 correspondiente entre un 4 y un 5 de calificación.

El 52% de los encuestados creen que hay un nivel de comunicación de 4, otro 24% dice que hay un 5, el 8% creen que hay un 6, el 12% dice que hay un 7 y un 4% cree que hay un nivel de comunicación de 8.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

NO SE
DE LA BIBLIOTECA

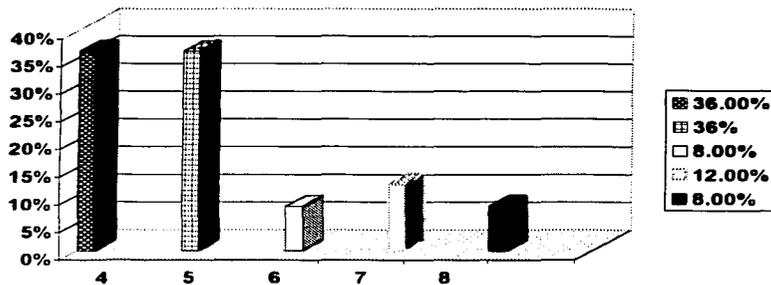
c)- Entre compañeros de trabajo del mismo nivel.



En esta gráfica se muestra que hay una comunicación baja entre los miembros del departamento de ventas departamentales del mismo nivel, ya que el mayor porcentaje lo tiene la calificación de 5 con un 68% de las encuestas. Un 12% para el 6, el resto de los porcentajes son: 12% para el 7, 4% para el 8, 4% para el 9, esto en cuanto a nivel de comunicación se refiere.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

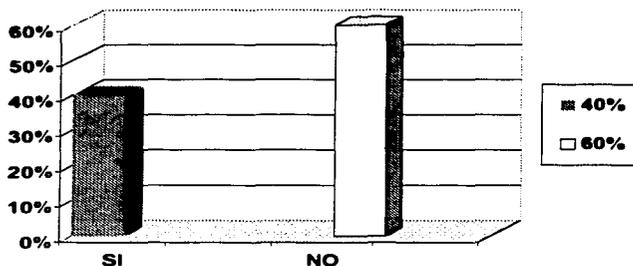
d)- Entre compañeros de otros departamentos



Esta gráfica muestra que la comunicación con otros departamentos es baja, ya que el mayor porcentaje de los encuestados da calificaciones bajas de 4 con un 36% y otro 36% un 5 de nivel de comunicación; el resto de los porcentajes es el siguiente: 8% a un 6 de nivel de comunicación, otro 12% a un 7 y el restante 8% a un 8 de nivel de comunicación.

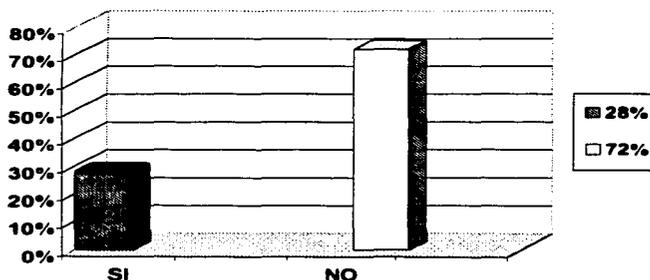
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

7- ¿Su empresa cuenta con programas de capacitación?



En esta gráfica se muestra que el 40% de los encuestados manifiestan que sí cuentan con programas de capacitación en su departamento, aunque no están dirigidos al área; mientras que el 60% restante dice que no.

8- ¿Pone en práctica lo aprendido en la capacitación?

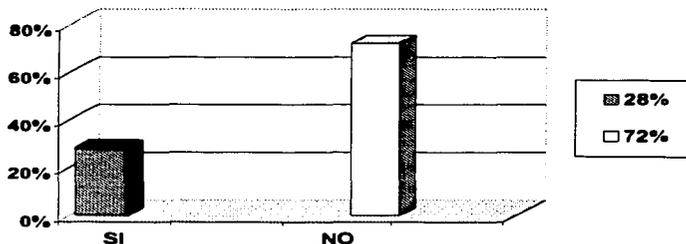


TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

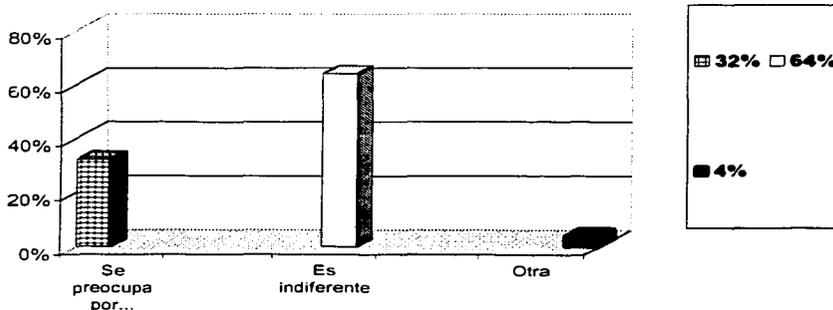
En esta gráfica se muestra que el 28% de los encuestados manifiesta el poner en practica lo aprendido en la capacitación, en tanto el 72% restante no.

9- El trabajo que realiza, ¿ lo hace poniendo su mejor esfuerzo?



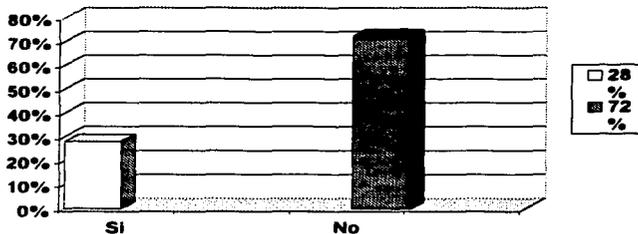
Del 100% de los encuestados, el 28% manifiesta que el trabajo que realiza lo hace poniendo su mejor esfuerzo, mientras que el 72% no.

10- ¿Qué actitud asume al desempeñar su trabajo?



Esta gráfica muestra que el 32% de los encuestados adopta una actitud positiva, al manifestar que se preocupa por realizar bien su trabajo, el 64% manifestó ser indiferente y el restante 4% mencionó tener otra actitud.

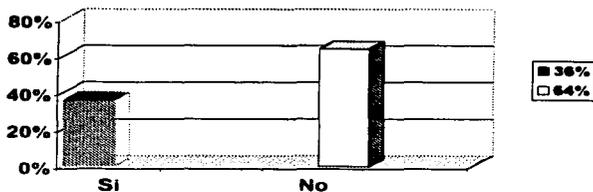
11- ¿Se le permite que tome sus propias decisiones, con respecto al trabajo que realiza?



Esta gráfica muestra que al 28% de encuestados se les permite que tomen sus propias decisiones con respecto al trabajo que realizan, el 72% restante no.

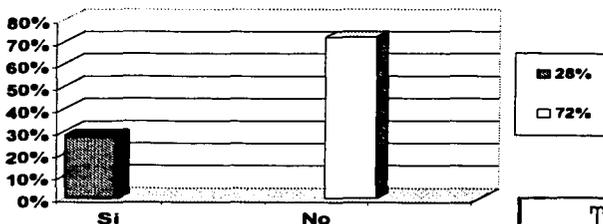
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

12- ¿Se le reconoce su esfuerzo?



Los resultados que muestran esta pregunta son: 36% de los encuestados manifiestan que sí se les reconoce su esfuerzo, el 64% restante menciona que no se les reconoce su esfuerzo.

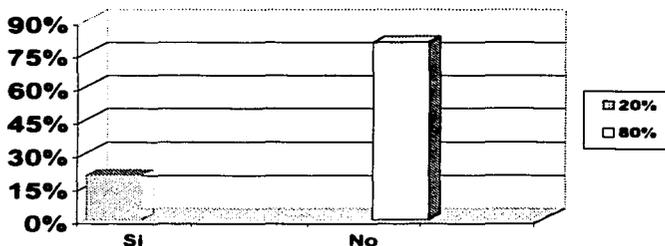
13- ¿Le toman en cuenta sus ideas para una mejora en su departamento?



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Esta gráfica muestra que el 28% de los encuestados mencionan que sí son tomadas en cuenta sus ideas para una mejora en su departamento, mientras que el 72% manifiestan que no son tomadas en cuenta sus ideas para una mejora en su departamento.

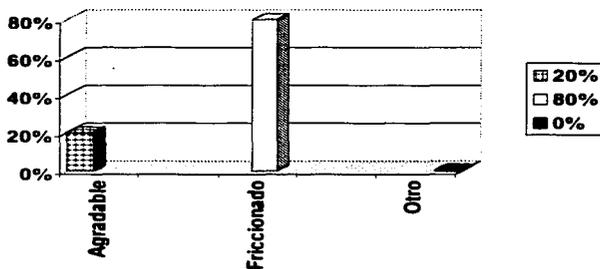
14- ¿En su departamento trabajan en equipo?



Los resultados que se mencionan a continuación son: 20% de los encuestados consideran que si hay un equipo de trabajo en su departamento mientras que el 80% restante consideran que no trabajan en equipo. Estos resultados nos dan la pauta para poder implementar un método de calidad en el departamento de ventas departamentales y así atacar una de los principales variables que afectan su buen funcionamiento.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

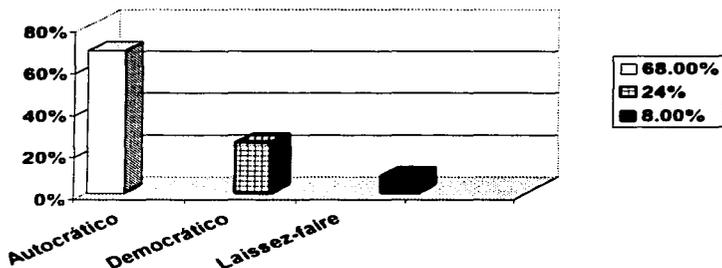
15- ¿Cómo considera su ambiente de trabajo?



Del 100% de encuestados el 20% considera que hay un ambiente agradable de trabajo, 80% de los entrevistados considera un ambiente friccionado, 0% o sea, ninguna persona manifiesta ningún otro tipo de ambiente de trabajo.

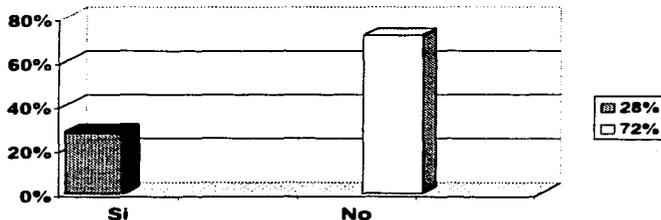
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

16- ¿Cómo considera a su jefe?



Los resultados que arrojan esta pregunta son: 68% de los encuestados mencionan tener un jefe autocrático, un 24% dicen tener un jefe democrático y un 8% restante manifiestan tener un jefe laissez-faire.

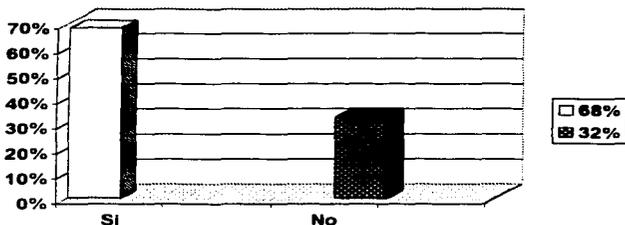
17- ¿Tiene comunicación constante con su jefe?



Los resultados de esta gráfica nos muestra que el 28% de los encuestados comentan tener comunicación constante con su jefe, pero que no es la

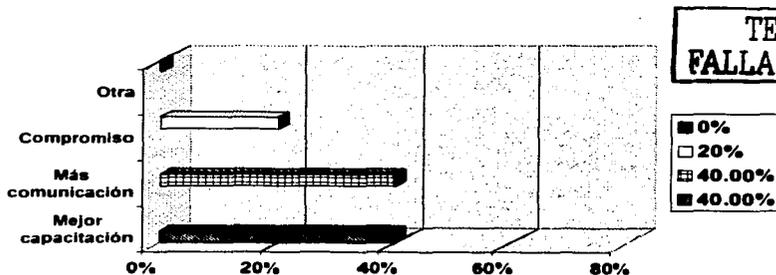
mejor ni la más adecuada, el restante 72% manifiesta no tener comunicación constante.

18- ¿Considera que existen favoritismos?



Los resultados que muestra esta gráfica, nos indican que el 68% de los encuestados considera que si existen favoritismos por parte del jefe hacia ciertos empleados del departamento, mientras que el restante 32% manifiesta que no los hay.

19- ¿Qué sugiere para mejorar la eficiencia en su departamento?



Los resultados que nos arrojan esta última gráfica son: 40% manifiestan que se necesita mejor capacitación para mejorar la eficiencia en su departamento, el 40% de los encuestados manifiesta que se necesita más comunicación, el 20% menciona que se necesita más compromiso por parte de los empleados que integran el departamento de ventas departamentales.

Como podemos observar, los resultados tienen una tendencia desfavorable para el buen funcionamiento del departamento de ventas departamentales de Sigma Alimentos Centro; por un lado tenemos una falta de trabajo en equipo por parte de sus integrantes, provocada por una comunicación inadecuada y llena de deficiencias entre las que destacan, información que tarda en fluir de arriba (gerente de ventas departamentales) hacia abajo (subordinados), además de que esta información se cambia de un momento a otro, lo cual perjudica porque la información llega de forma tardía, la manera de transmitir la información no es la adecuada, otra deficiencia que se puede mencionar es el que a la mayoría no se le toma en cuenta para una mejora en el departamento, provocado por un estilo de liderazgo autocrático por parte del gerente del departamento de ventas departamentales.

Otro aspecto importante a destacar de los resultados arrojados en los cuestionarios, es con respecto a la manera de reconocer el esfuerzo de los empleados, esto obviamente afecta a la calidad en cuanto a la forma en que los empleados desempeñan su trabajo (indiferencia).

4.4 - DIAGNÓSTICO

De acuerdo con el análisis de los resultados, realizado a través de los cuestionarios, se observa que en el departamento de ventas departamentales no hay un trabajo en equipo, ya que los encuestados manifiestan que cada quién trabaja para alcanzar sus propias metas y que hay muchas personas que "reman para su barco". Este punto es de suma importancia porque si no hay un trabajo en equipo difícilmente habrá una comunicación interna eficaz, será más difícil alcanzar los objetivos fijados y será más complejo el afrontar tareas de mayor exigencia.

Con lo que respecta a la comunicación que hay en el departamento, vemos que no es la adecuada (como consecuencia de no trabajar en equipo), no hay una comunicación que fluya hacia abajo y que muchas de las veces se cambian de un momento a otro, no a todos les llega la información a tiempo y en ocasiones es inexacta, esto es la información les llega con días de retraso, cuestión que impide que las personas trabajen eficientemente y que conlleva a que realizan operaciones bombero.

Con lo que respecta a la comunicación entre jefe-subordinado, se puede observar que no hay una comunicación constante con el jefe (solamente en juntas) pero la mayoría de las veces no es constructiva ni adecuada y en ocasiones llega a haber fricciones además de que no se toman en cuenta las ideas de los empleados para un mejor funcionamiento en el departamento. También se encontró que existen favoritismos dentro del departamento por parte del gerente hacia un grupo selecto de empleados,

lo que repercute en que los demás empleados no pongan su mejor esfuerzo para realizar su trabajo, que tengan una actitud de indiferencia para desempeñar sus labores.

Todos estos factores nos llevan a perder productividad, lo que repercute en ser competitivos y en prestar un servicio de calidad.

4.5 PROPUESTA

De acuerdo al diagnóstico realizado, hacemos la siguiente propuesta:

Aplicar el método de Círculos de Calidad en el departamento de ventas departamentales de Sigma Alimentos Centro.

Se proponen los círculos de calidad para estudiar y resolver los problemas que surjan y afecten el desempeño y la calidad del trabajo de cada empleado y para que ayude a mejorar las relaciones humanas, propiciar una mejor comunicación entre empleados y jefe, contribuir a un crecimiento sano de la empresa y crear conciencia de calidad.

Las actividades a realizar serán las siguientes:

- 1- Primeramente conseguir el apoyo de la alta dirección, parte fundamental para alentar y favorecer el desenvolvimiento de los círculos de calidad; explicándole todo el proceso y las ventajas que tiene tanto para la organización como para cada uno de los empleados.
- 2- En la primera sesión se formarán los equipos de trabajo (5) con cinco integrantes cada uno, el primero estará formado por el gerente de ventas departamentales y cuatro ejecutivos de venta, el segundo estará

integrado por el sub-gerente y cuatro ejecutivos de ventas más, los otros tres equipos de trabajo estarán integrados por cinco ejecutivos de ventas cada uno; bajo la consigna de la participación voluntaria, el empleado debe involucrarse libre y decididamente, por otra parte, quien no decida participar no deberá ser motivo de discriminación en el trabajo.

El grupo designará democráticamente al líder del círculo.

3- Crear un código de conducta, donde sobresalga:

- ❖ Estimular a los compañeros
- ❖ Aportar ideas
- ❖ Respetar ideas y comentarios
- ❖ Ser puntuales.

4- Se propone que las reuniones sean cortas (1 hr.), si son más pueden terminar en tediosas y serían improductivas, que se reúnan una vez a la semana (el día sábado), se propone el día sábado ya que ese día solamente se trabaja hasta el medio día y se tendría tiempo para llevar a cabo estas actividades.

5- En la segunda sesión se capacitará a los miembros del círculo sobre las herramientas que se utilizarán en las sesiones como son: el brainstorming o lluvia de ideas, que sirve para obtener un número elevado de ideas a partir de la creatividad de sus integrantes y que estas ideas sirvan para desarrollar el diagrama de causa-efecto.

- 6- A partir de la tercera sesión, se trabajará a partir del siguiente esquema, que muestra detalladamente las actividades que se consideran son las que más adecuan a los círculos de calidad del departamento de ventas departamentales de Sigma Alimentos Centro.

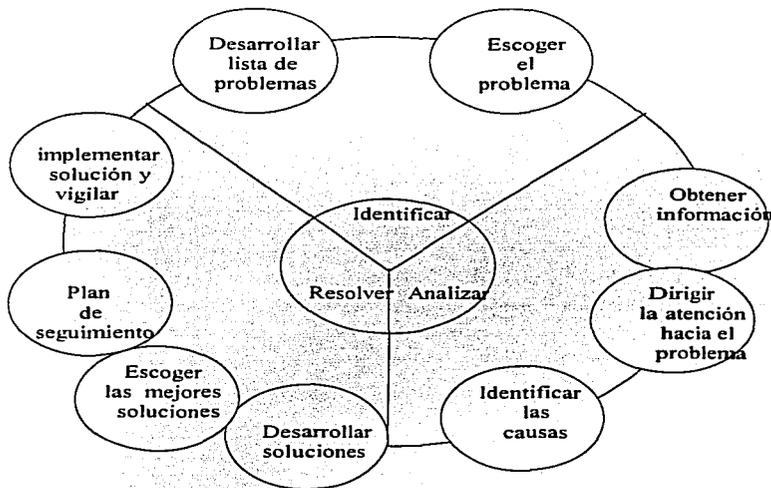


FIGURA 4.1 Esquema de actividades para los Círculos de Calidad.

Fuente: Evans James R. "Administración y control de la calidad".

- ❖ Desarrollar un listado con los problemas que se piensa que están afectando el buen funcionamiento del departamento, para que posteriormente:
- ❖ Escoger de este listado el que se desee resolver, considerando su importancia.
- ❖ Obtener la mayor información posible sobre el problema a resolver, como puede ser: áreas afectadas, aspectos cuantitativos, aspectos cualitativos, costos, etc.
- ❖ Con la información recabada se debe enfocar la atención hacia ese problema y evitar desviaciones al relacionarlo con otros problemas que puedan tener relación indirecta.
- ❖ Identificar las causas a través de las técnicas de los círculos de calidad como son: el diagrama de Pareto o el diagrama de causa-efecto.
- ❖ Desarrollar las posibles soluciones y hacer un listado de las que tengan mayor posibilidad de eliminar el problema.
- ❖ De este listado escoger las mejores soluciones para que:
- ❖ Se proponga un plan para implementar dicha solución (es) elegida (s). Es en esta etapa se presenta el plan a la dirección, escuchar sus opiniones y pedirle el apoyo que sea necesario.
- ❖ Llevar a cabo la implementación de la solución y hacer monitoreos de los avances que se tengan y de los resultados que arroje la solución elegida.

Por otro lado, la dirección otorgará reconocimientos a todos y a cada uno de los empleados que participaron en los círculos de calidad para estimular y fomentar a que participen de manera constante en este tipo de actividades.

La finalidad de esta propuesta de calidad es básicamente la solución de los problemas, primordialmente el atacar aquellos puntos que son la base para que el departamento funcione; el trabajo en equipo, una comunicación eficaz y una integración de todos y cada una de las personas que conforman el departamento de ventas.

Se espera con la puesta en práctica de los círculos de calidad que los empleados se sientan tomados en cuenta siempre, y así ellos mismos buscarán una mejor calidad en su trabajo, ya que ellos son la parte fundamental y más importante de la empresa, logrando con esto un desarrollo personal y organizacional.

4.6 CONCLUSIONES

Para poder hacer algo bien es necesario saber que es lo que está mal, y las personas que están involucradas directamente en las tareas y en los procesos son las que mejor lo saben, es por ello que se necesita involucrar al factor humano para que se de una retroalimentación que beneficie al trabajo en equipo con calidad, a una mejor comunicación y a una mejora continua.

Tarea de la alta dirección encontrar y desarrollar el talento y la creatividad en cada uno de sus empleados, con esto las personas se verán tomadas en cuenta, además de hacerles ver que el logro de los objetivos es gracias al esfuerzo de todos y no solamente de sus jefes.

El trabajo en equipo es de suma importancia para las organizaciones, ya que no es suficiente contar con empleados con experiencia que trabajen aisladamente, es necesario que los problemas sean resueltos de manera conjunta, siempre es más productivo el trabajo de un equipo que el de una sola persona. Fomentar el trabajo en equipo en el departamento, que todos los empleados formen parte de un equipo de trabajo; eliminar el grado de individualismo que se presenta en la mayoría del personal, evitar que se piense en realizar trabajos de manera aislada y en consecuencia propiciar la unión, el compañerismo, la cooperación, además de lograr el involucramiento del personal será tarea difícil pero no imposible.

Por otro lado es importante mencionar el papel que juega la dirección, si la dirección no está comprometida será muy difícil desarrollar y mantener programas de calidad; si la dirección se muestra positiva y comprometida alentará a su personal a trabajar de la misma forma.

Para el departamento de ventas departamentales de Sigma Alimentos Centro es de suma importancia evitar reprocesos y despilfarros, porque ésto nos dará como ventaja el ser más competitivos y como consecuencia tener un mercado fijo y creciente (la preferencia de los clientes para comprar lo que se les vende, hay que hacer mención que no solamente se les vende productos y servicios, sino que se les vende calidad).

4- La información que recibe para realizar su trabajo es:

Adecuada ()

Inadecuada ()

¿Porqué? _____

5- ¿ Cree usted que en su departamento existe una comunicación adecuada?

SÍ ()

NO ()

¿Porqué? _____

6- En una escala del 1 al 10, podría decirme que tanta comunicación existe entre:

Jefe-Subordinado _____

Subordinado-Jefe _____

Entre compañeros de trabajo del mismo nivel _____

Entre compañeros de otros departamentos _____

7- ¿ Su empresa cuentan con programas de capacitación?

SÍ () ¿Cuáles? _____

NO ()

¿Porqué? _____

8- ¿ Pone en practica lo aprendido en la capacitación?

SÍ ()

NO ()

¿Porqué? _____

9- El trabajo que realiza, ¿lo hace poniendo su mejor esfuerzo?

Sí () NO ()

¿Porqué? _____

10 ¿Qué actitud asume al desempeñar su trabajo?

() Se preocupa por realizarlo bien

() Es indiferente

() Otra _____

11- ¿Se le permite que tome sus propias decisiones, con respecto al trabajo que realiza?

Sí ()

NO ()

¿Porqué? _____

12- ¿Se le reconoce su esfuerzo?

() Sí De que forma _____

() No ¿Porqué? _____

13- ¿ Le toman en cuenta sus ideas para una mejora en su departamento?

Sí ()

NO ()

¿Porqué? _____

14- ¿ En su departamento trabajan en equipo?

Sí ()

NO ()

¿Porqué? _____

15-¿ Cómo considera su ambiente de trabajo?

- () Agradable
 - () Friccionado
 - () Otro _____
-

16-¿Cómo considera a su jefe?

Autocrático () Democrático () Laissez-Faire ()

17-¿ Tiene comunicación constante con su jefe?

SÍ () NO ()
¿Porqué? _____

18-¿Considera que existen favoritismos?

SÍ () NO ()
¿Porqué? _____

19-¿Qué sugiere para mejorar la eficiencia en su departamento?

- () Mejor capacitación
 - () Más comunicación
 - () Compromiso
 - () Otra
-
-
-

Bibliografía

Alvear Sevilla, Celina. Calidad total.
Editorial Limusa. México 1998.

Dale H., Besterfield. Control de calidad.
Editorial Prentice- Hall. México 1995.

Canfield Bertrand, N. Administración de ventas.
Editorial Diana, México 1985.

Castañeda, Luis. La calidad la hacemos todos.
Editorial Poder, México 1992.

Chang Y, Richard. Las herramientas para la mejora de la calidad.
Editorial Granica. Buenos Aires. 1999.

Chiavenato, Idalberto. Iniciación a la organización y el control.
Editorial McGraw-Hill. México 1997.

Chiavenato, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración.
Editorial McGraw-Hill, México. 2000

Ciampa, Dan. Calidad Total.
Editorial Addison-Wesley Iberoamericana. Massachusetts. 1992.

Crosby Phillip. Gestión, calidad y competitividad.
Editorial Irwin, España. 1994.

De Domingo, José. Calidad y mejora continua.
Editorial Donostiarra. España. 1999.

Feigenbaum A.V. Control total de la calidad.
Editorial Compañía editorial continental. México. 1992.

Hernandez y Rodriguez, Sergio. Introducción a la administración.
Editorial Mcgraw-Hill. México. 1994.

Juran J.M. Juran y la planificación para la calidad.
Editorial Díaz de Santos. Madrid. 1990

Koontz, Harold. Administración, una perspectiva global.
Editorial Mcgraw-Hill. México. 1994.

Kotler, Phillip. Mercadotecnia.
Editorial Prentice-Hall. México. 1990.

Laboucheix, Vincent. Tratado de la calidad total.
Editorial Limusa. México. 1994.

Llamas, José María. Estructura científica de la venta.
Editorial Limusa. México. 1998.

Manual de bienvenida. Sigma Alimentos Centro
México 2000.

Megginson, León. Administración, conceptos y aplicaciones.
Editorial Continental. México. 1998.

Münch Galindo, Lourdes. Fundamentos de administración.
Editorial Trillas. México. 1990.

Oakland John S. Administración por calidad total.
Editorial CECSA.

Palom Izquierdo, Francisco Javier. Círculos de calidad, teoría y practica.
Editorial Marcombo Boixareu. Barcelona. 1991.

Palomo Vadillo, María Teresa. Liderazgo y motivación de equipos de trabajo.
Editorial ESIC. Madrid. 2000.

Rico, Ruben Roberto. Calidad estratégica total.
Editorial Macci. Buenos Aires. 1991.

Robles Aguillón, Sergio. Apuntes de mercadotecnia

Derechos reservados. México 1998

Rodríguez Valencia, Joaquín. Como administrar pequeñas y medianas empresas.

Editorial Ecasa. México. 1994.

Rusell, Frederick. Ventas, manual práctico.

Editorial Mcgraw-Hill, 1984.

Sosa Pulido, Demetrio. Calidad total.

Editorial Limusa, México 1999.

Stoner James, A.F. Administración.

Editorial Prentice-Hall, México 1989.

White, Sarah. Mercadotecnia, "fácil".

Editorial Prentice-Hall, México 1997.