

01521  
5



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Escuela Nacional de Trabajo Social

**INTERVENCION DEL LICENCIADO EN TRABAJADOR SOCIAL  
EN EL SERVICIO DE TRANSPORTES ELECTRICOS DEL D. F.**

**TRABAJO RECEPTIONAL**

**SEMINARIO DE AREAS SUSTANTIVAS DE TRABAJO SOCIAL**

**"PLANEACION Y ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS"**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN TRABAJO SOCIAL**

**PRESENTAN:**

**ALFARO CRUZ \ ALMA NERY  
DIAZ MENDEZ ARELI  
RAMIREZ JARA MARIA DE JESUS**



**Director del Trabajo:  
LICENCIADO ELOY PEÑA CAMPUZANO**

**MEXICO D. F.,**

**2003**

a



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.

***Al Licenciado :***

***Eloy Peña Campuzano***

***Por brindarnos su apoyo, aliento y confianza en el plano profesional, por aceptar el reto de ser nuestro asesor y trabajar a marchas forzadas con nosotras, nuestro mas sincero agradecimiento.***

***Alma, Areli y Mary***

***Al Contador :***

***Jorge Tamayo Carrillo***

***Gracias por darnos la oportunidad de desarrollar el presente trabajo dentro de su área ya que a sido de gran ayuda para que nosotras podamos concluir un tramo de nuestra vida y comenzar otro .***

***Alma, Areli y Mary***

***A mis Padres:***

***Mario y Esperanza***

*Principalmente por haberme dado la vida, por brindarme su comprensión, amistad y amor que me permitieron tener una formación.*

***A mis Hermanos:***

*Por compartir conmigo sus alegrías y tristezas acompañarme en los momentos más difíciles de mi vida, por el apoyo que me brindaron, todo mi agradecimiento.*

Alma

d

**A Dios :**

*Gracias por brindarme la fortaleza y una vez mas compruebo que sin ti nada es posible, gracias por ser mi Padre y amigo por estar conmigo siempre a mi lado y levantarme cuando pienso que no tienen solución las cosas*

**A mis Padres :**

**Clemente y Margarita**

*Gracias por ser mis padres y brindarme la oportunidad de instruirme, por alentarme a seguir estudiando y apoyarme a concluir esta etapa de mi vida.*

**A mis Hermanos :**

**Israel y Daniel**

*Por ser un ejemplo en mi vida y estar siempre pendiente de mi a pesar de los problemas que hemos tenido hoy podemos decir que hasta aquí nos ayudo Dios y aun nos falta mucho por delante.*

**A mi Esposo :**

**Armando**

*Por apoyarme y alentarme para que yo terminara mi carrera y estar conmigo en todo momento gracias por tu paciencia, tiempo y amor.*

*A mis Amigos :*

*Alma, Mary, Gaby y Gustavo*

*Gracias por estar conmigo cuando mas los he necesitado y ser mas que mis amigos, por alentarme y decirme que todo tiene una solución pero el chiste esta en que se busque y no esperar que se solucione solo.*

*Areli*

f

**A Dios:**

*Le agradezco el permitirme concluir una meta más en la vida, darme sobre todo las fuerzas para salir adelante no importando los obstáculos que se han presentado y sobre todo por todas las bendiciones que me ha dado.*

**A mi Madre:**

*Gracias Catita por darme la vida y colmarme de amor y apoyo en todas las circunstancias, por ser mi mayor ejemplo de fortaleza y valentía ante la vida . TE AMO ( q.e.p.d.).*

**A mis Abuelos:**

*Les doy gracias por el inmenso amor que me han dado, por la ayuda incondicional y desinteresada que me han brindado siempre.*

**A mis Hermanos:**

*Gracias a todos por el apoyo incondicional que siempre han tenido conmigo especialmente en los momentos difíciles.*

**A mi Hijo:**

*Agradezco el que seas mi bendición, logrando por eso el sacar fuerzas y coraje para superarme cada día.*



***A Victor:***

***Te doy gracias por ser el amigo sincero e incondicional con el que cuento en todo momento, sobre todo porque puedo escuchar verdades y consejos en el justo momento.***

***A Alma y Areli:***

***Gracias por compartir conmigo esta experiencia que ha permitido fortalecer nuestra amistad.***

***Mary***

**INDICE**

	Pags.
Introducción.....	4
Justificación.....	6
1. Metodología.....	8
2. Antecedentes del Servicio de Transportes Eléctricos del Distrito Federal...	9
2.1. Breve historia organizacional del Servicio de Transportes Eléctricos del Distrito Federal.....	15
2.2. Objetivo, misión, visión y valores del Servicio de Transportes Eléctricos del Distrito Federal.....	17
2.3. Diez reglas para ser mejor y mejorar en el servicio del Servicio de Transportes Eléctricos del Distrito Federal.....	19
2.4. Atribuciones del Servicio de Transportes Eléctricos.....	19
2.5. Objetivos de la Subgerencia de Caja General.....	20
3. Aportaciones de diferentes autores sobre calidad total.....	22
4. Calidad total.....	39
4.1. La calidad en México.....	41
4.2. Calidad en el Servicio.....	45
4.3. Cliente Interno.....	46
4.4. Rediseño y mejora de procesos en el Sector Público.....	47
4.5. Satisfacción del personal.....	47
4.6. Mejoramiento de la calidad de la vida laboral mediante la participación del empleado.....	49
4.7. Cultura.....	51
4.7.1 Cultura de calidad.....	52
4.7.2 Cultura social.....	53
4.8. Decálogo de desarrollo.....	53
4.9. Liderazgo.....	56
4.10. Comunicación.....	57
4.11. Revisión de misión y visión.....	58
5. Mejora Continua.....	61
5.1. Conceptos.....	61
5.2. Ciclo de Deming.....	61
5.2.1 Grupos de mejora.....	63
5.2.2 Mecanismos para la evaluación y seguimiento de los procesos ..	64
5.2.3 Benchmarking.....	69
5.2.4 Auditorías de calidad.....	71
5.3. Datos de calidad.....	72
5.4. Herramientas útiles para la mejora continua.....	73

6. Trabajo Social Empresarial .....	76
7. Interpretación de la información .....	79
8. Análisis de la información .....	81
9. Conclusiones .....	82
10. Propuestas .....	84
11. Anexos .....	86
11. Glosario .....	104
12. Bibliografía .....	106

## INTRODUCCIÓN.

El presente trabajo es el resultado de los conocimientos adquiridos en el Diplomado de Planeación y Administración de Recursos Humanos, así como también de la Licenciatura en Trabajo Social, enfocándolo al control total de la calidad, ya que esta guía las acciones coordinadas de personas, máquinas e información para lograr la satisfacción del usuario (cliente).

Las empresas que prestan un servicio deben de efectuarlo con calidad, tomando en cuenta que no únicamente va dirigido al usuario, sino que además debe proporcionar un beneficio a la sociedad y al medio ambiente, así mismo podemos mencionar que la empresa Servicio de Transportes Eléctricos del Distrito Federal (S. T. E. del D. F.) que en lo sucesivo se le denominará por sus siglas S. T. E. del D. F., brinda un servicio de calidad enfocado al medio ambiente, ya que el medio de transporte que éste proporciona es eléctrico y no contamina el aire y en cuestión económica es accesible a la población contando con rutas estratégicas a lo largo y ancho del Distrito Federal. Sin embargo se desconoce la calidad del trabajo que realiza el personal administrativo. De esta manera se considero la importancia de la administración de la calidad total, por lo que tomamos en cuenta al personal de confianza como el proveedor del servicio, siendo importante para la evaluación que ellos hacen de sus propias actividades, y compararlas con la percepción que tienen los usuarios del servicio que les brindan; proponiendo así las técnicas, herramientas y procesos por medio de los cuales realicen su trabajo, basándose siempre en un enfoque encaminado a la mejora continua y permitiéndoles aquellos procesos que les facilite su coordinación, control y calidad dentro de su área laboral.

Así mismo pretende dar a conocer que el licenciado en Trabajo Social cuenta con los conocimientos necesarios para intervenir dentro de una empresa, desempeñando funciones encaminadas al bienestar del trabajador y a elevar la calidad del trabajo que desempeñan, así como las propuestas para solucionar aquellos problemas de carácter social que afectan al personal, repercutiendo estos en la calidad laboral.

Para abordar el tema de Calidad y posteriormente encaminarla a la Mejora Continua es necesario contar con diversos elementos que nos permitan comprender y desarrollar la investigación, algunos de los puntos importantes que se deberá considerar son los siguientes:

- ❖ Antecedentes de la empresa, con la finalidad de dar a conocer de manera general su creación, organización, trayectoria y función que desempeña.
- ❖ Misión, Visión y Valores de la empresa para saber cuales son sus objetivos a alcanzar.
- ❖ Marco referencial, cuya finalidad es proporcionar los elementos que se consideran representativos para la comprensión del presente trabajo, haciendo referencia a las aportaciones que hacen diferentes autores sobre la calidad y lo concerniente a la mejora continua.

Finalmente se detalla el desarrollo del trabajo basándose principalmente en el análisis e interpretación de los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos (cuestionarios), cuyos resultados permitan el planteamiento de propuestas de acuerdo a las necesidades de la empresa, empleados y usuarios, encaminadas hacia una mejora continua.

## JUSTIFICACIÓN.

En este mundo dinámico, en el cual la innovación- cambio está a la orden del día, la mayoría de los productos tiene una vida limitada, provocando que las empresas se modernicen y empleen nuevas tecnologías (maquinaria, equipo y capacitación). De tal forma que, aquellas organizaciones que permanecen estáticas pueden perder grandes oportunidades y sumergirse en el aislamiento en poco tiempo, mientras que sus competidores quienes están innovando y cambiando les empiezan a ganar el terreno.

Como consecuencia, la mayoría de los países (entre ellos México) se han visto en la necesidad de introducirse en la competitividad, dando un mayor peso al incremento de la productividad de una manera eficiente, con la finalidad de satisfacer totalmente al cliente con productos funcionales y de entrega oportuna.

Un objetivo claro y permanente que debe existir en una organización, es el enfocado hacia la "Calidad Total de los productos y/o servicios" dependiendo del giro de esta. Sin embargo la presencia de fracturas hacia el interior de los departamentos y/o áreas, hacen que el objetivo principal no se consiga en su totalidad. Ante esta situación es importante tomar medidas que permitan la cohesión y el buen funcionamiento de los empleados; una de las herramientas que facilita la solución a los problemas son los ciclos de Deming lo cual lleva a una mejora continua.

Ante esta problemática, surge el interés por intervenir en la empresa descentralizada conocida como Servicio de Transportes Eléctricos del Distrito Federal (S. T. E. del D. F.), ya que eran conocidos los renombrados accidentes ocasionados en el Tren Ligero ocurridos en los meses de marzo y abril del 2001, sin embargo al tener el acercamiento con dicha empresa, fue notorio que esta enfocaba toda su atención a la capacitación únicamente del personal operativo involucrado en dichos accidentes, en donde no se permitía el acceso a la investigación ni a trabajar con este personal ya que consideran que el área encargada de capacitación ya estaba trabajando arduamente con ellos y se podría entorpecer su labor.

Por otro lado no consideran la posibilidad de que existiera alguna problemática con el personal administrativo. Surgiendo así la inquietud por trabajar con este personal. Una vez que se permite y facilita el acceso para poder trabajar en el Servicio de Transportes Eléctricos del Distrito Federal (S. T. E. del D. F.), se da el cambio de administración en la empresa, retrasando la presente investigación ya que el actual encargado de la Gerencia de Recursos Humanos, el Lic. Marco Antonio Medina Ramírez solicito tiempo para que se instalara y conociera el manejo de su área.

Debido al gran número de trabajadores administrativos tanto de base como de confianza, a los conflictos que existen entre el sindicato Alianza de Tranviarios de México y a la existencia de diversas y múltiples áreas y actividades, se permitió únicamente trabajar con el personal de confianza de la Subgerencia de Caja General, con el fin de analizar la calidad del servicio que prestan al realizar sus funciones y/o

---

actividades y así poder compararlos con lo percibido por los usuarios, con el fin de que realicen su trabajo con calidad y así lograr la misión de la empresa, a fin de alcanzar la mejora continua. Debido a que solamente se trabajó en la Subgerencia de Caja General y a que la estructura organizacional es grande, se decidió elaborar únicamente el organigrama de la Dirección de Finanzas de la cual desprende la Subgerencia de Caja General.

Cabe mencionar que se ha contado con la autorización y el apoyo del Director de Finanzas Ing. José Antonio Rivera Fernández, el Gerente de Recursos Humanos Lic. Marco Antonio Medina Ramírez y el Subgerente de Caja General C. P. Jorge Antonio Tamayo, así como con la participación del personal de confianza de las áreas de Tesorería, Pagaduría y Recaudación (Subgerencia de Caja General).

## **1. METODOLOGÍA.**

Con el fin de recabar la información y cumplir con los objetivos establecidos, se aplica en la presente investigación la siguiente metodología:

### **Investigación documental:**

Se basa principalmente en la consulta de diferentes libros, artículos y revistas que proporcionan los conocimientos sobre calidad, control de calidad, cultura de calidad, liderazgo, comunicación, visión, misión, indicadores, herramientas de calidad, sobre el proceso de mejora continua y Trabajo Social Empresarial.

### **Investigación de campo:**

Posteriormente, se diseñaron dos cuestionarios el primero, dirigido al personal de confianza (Subgerencia de Caja General), en el cual el objetivo principal fue la evaluación de su desempeño laboral, con el propósito de obtener aquellos datos significativos que ayudaran a la elaboración de las propuestas y el segundo fue enfocado a los usuarios de los servicios que brinda la Subgerencia ya antes mencionada, con el fin de calificar el servicio proporcionado por dicha área.

Cabe señalar que en el diseño de los instrumentos se utilizaron como indicadores: liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales, toma de decisiones, calidad en el trabajo, trabajo en equipo y calidad en el servicio; utilizando para la evaluación la escala de Lickert.

Subsecuentemente se aplicaron los instrumentos mencionados, el primero fue contestado por las diez personas de confianza que conforman la Subgerencia de Caja General (ver anexos). El segundo fue respondido por 50 usuarios que solicitan los servicios de la misma (ver anexos).

Una vez obtenidos los resultados se procedió al análisis e interpretación de estos, así como a la elaboración de las graficas correspondientes a cada uno de los indicadores, lo cual permitió un panorama más amplio sobre la calidad del servicio que presta el personal.



## 2. ANTECEDENTES DEL SERVICIO DE TRANSPORTES ELECTRICOS DEL DISTRITO FEDERAL (S. T. E. del D. F.).

La ciudad de México ha sufrido de grandes cambios, pero acaso ninguno tan radical como su medio de transporte. Recordemos la época prehispánica, con sus canales recorridos por chalupas, hasta llegar a la época virreinal en que se dio paso a las carrozas, los caballos, después los carrimotos, las calandrias, el ferrocarril urbano de vapor y los pacíficos tranvías de mulitas que fueron parte importante del paisaje cotidiano del siglo XIX en la capital de la República y base de la red que hoy conocemos como **SERVICIO DE TRANSPORTES ELECTRICOS DEL DISTRITO FEDERAL**.



La conversión del sistema tracción animal a lo que hoy conocemos se debió a la introducción de la luz eléctrica en la capital y sus municipios, allá por finales del mismo siglo XIX y que ocasionó un cambio todavía más radical que el sufrido después de la conquista.

A partir de 1896, cuando un hacendado de apellido Landa y Escandón adquirió un tren eléctrico (accionado posiblemente por acumulador), este sistema fue el preferido de autoridades, grandes personalidades y público en general, dejando atrás al transporte de gasolina.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Sin embargo el aparente desplazamiento no detuvo la evolución de los tranvías, adquiriendo nuevas unidades aerodinámicas como los PCC (nombre que se le dio a esos tranvías, provenientes de Estados Unidos son los que circulaban sobre rieles de acero) que seguían siendo de una caña y corrían por vías de fierro, el "Trolebús" novedosa innovación ya que cambió su caña o trole por dos, dejó de correr sobre vías, utilizando para su desplazamiento 6 lustrosas llantas de hule vulcanizado y un sistema de suspensión igual al de los automotores (pero estos sin ser contaminantes). Dentro de sus más recientes innovaciones está el tren ligero que comenzó como modificaciones de los tranvías PCC (y posteriormente con trenes de tecnología alemana). Asimismo cuenta con personal altamente capacitado en todos sus departamentos.



TRANVIA PCC

Con esta nueva modalidad sigue estando a la vanguardia tecnológica dado que es el **único transporte ecológico al 100%**.

Desde fines del siglo pasado se ha dado una gran importancia al mejoramiento continuo del transporte público urbano en la Ciudad de México; el primer intento que puede considerarse significativo es el que señaló el cambio de la tracción animal por la electricidad, autorizada a través del acuerdo del 20 de febrero de 1891 expedido por el ayuntamiento que especificó:

" Única-Digase al administrador general de la compañía de Ferrocarriles del Distrito Federal que el ayuntamiento concede a esa compañía autorización para que adopte la tracción eléctrica y para que en las calles pueda sostener, por medio de ménsula y columnas de fierro los conductores.

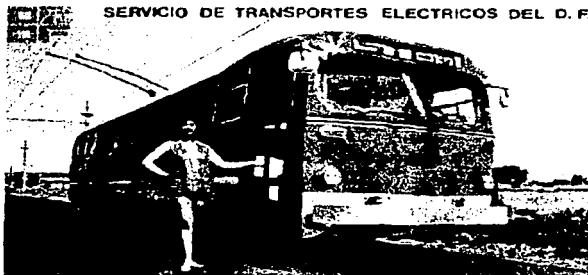


DEPOSITO DE INDIANILLA

A partir del 1 de marzo de 1901 la empresa llamada "compañía limitada de Tranvías Eléctricos de México" se hizo cargo de la explotación que recorría la compañía de ferrocarriles del Distrito Federal en diversas rutas, la cual se consolidó en 1907 siendo importante el desarrollo de su red en toda la Ciudad de México.

En los años de 1920 y 1945, diversos conflictos obrero-patronales culminado con la declaración que el presidente Manuel Ávila Camacho hiciera en el informe de septiembre de 1946, como consecuencia de que otra empresa denominada compañía de tranvías de México, no cumplió con las obligaciones que le imponían las concesiones; el Gobierno, después de recibir sus defensas, las declara caducas y estaba por resolver la organización que se daría a tan importante servicio y fue así que por decreto del 31 de diciembre de 1946 se dio nacimiento a la Institución descentralizada de Transporte Eléctricos del Distrito Federal.

En Octubre de 1952, el Departamento del Distrito Federal adquiere todos los bienes de las empresas "compañía limitada de Tranvías de México, " compañía de Ferrocarriles del Distrito Federal, " Compañía de tranvías de México", las cuales pasaron a formar parte del patrimonio del organismo Servicio de Transportes Eléctricos del Distrito Federal.



Consolidando esta acción el 30 de diciembre de 1955, el congreso de la Unión decreta la Ley de la Institución Descentralizada de Servicio Público " Servicio de Transportes Eléctricos del D. F. " publicada en el diario oficial del 4 de enero de 1956, abrogando el ordenamiento del año 1946.

En el año de 1982 el organismo contaba con una estructura organizacional que denotaba gran centralismo dado que sólo se constituía por una dirección general, tres gerencias y doce subgerencias abocadas a la administración y operación de los sistemas de transportes eléctricos en toda la ciudad de México lo que ocasionaba que se tuvieran excesivas cargas de trabajo y se perdiera el control de las acciones sustantivas en algunas áreas.

Para noviembre de 1988 se autorizó la siguiente estructura orgánica: Una dirección General, dos direcciones de área, la contraloría interna hemolgada a dirección de área; 11 subdirecciones y treinta y cinco departamentos, esta reestructuración implica la renuncia de 3 subdirecciones de organización y sistema y la fusión de subdirección técnica con la de mantenimiento.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

En 1991 el H. Consejo de Administración autorizó la renovación de la Contraloría Interna a Dirección de Área y se reubicó el Departamento de Caja General dependiendo directamente de la Dirección de Administración y Finanzas, lo cual fue dictaminado en el mes de abril de 1991 por la Dirección de Servicio Civil.

Para 1993 derivado de los logros importantes obtenidos con dicho proceso, fue necesario llevar a cabo una reestructuración orgánica-funcional del organismo, con él propósito de delimitar responsabilidades y determinar los flujos de información que alimentan los subsistemas, orientados a incrementar los niveles de eficiencia, calidad y productividad en los servicios de transporte urbano de pasajeros encomendados a esta entidad, adecuándolos a una realidad operativa bajo los lineamientos de racionalidad y disciplina presupuestal, emitidos por el Departamento del Distrito Federal.

Para 1995, la nueva administración del Servicio de Transportes Eléctricos del Distrito Federal percibió la necesidad urgente de realizar acciones organizativas y técnicas, para atender debidamente el mantenimiento y proyectar la evaluación técnicamente necesaria del material rodante y de instalaciones fijas.

Así, durante el mes de marzo de 1996 la Dirección General de Modernización Administrativa de la Oficialía Mayor del D. F. dictamina favorablemente la propuesta de estructura orgánica del Servicio de Transporte Eléctrico del D. F., regularizando y registrando 49 puestos: 1 puesto de estructura básica, 47 estructura no básica, 1 puesto homólogo por norma.

Durante el último bimestre de 1997, la Secretaría de Transporte y Vialidad planteó la modernización del transporte urbano a través de un tratamiento integral, considerando la trayectoria ascendente del Servicio de Transportes Eléctricos, por lo cual tomó la determinación de incorporar a este organismo 189 autobuses de combustión interna proveniente del consejo de incautación de la Ex ruta 100, como transportes auxiliar a la red de trolebuses y tren ligero, dicha incorporación fue aprobada en sesiones extraordinarias del H. Consejo de Administración el 14 de noviembre de 1997.

A inicios de 1998 la nueva administración del Servicio de Transportes Eléctricos aprecia la conveniencia de analizar y evaluar la estructura orgánica-funcional con que operaba el organismo, identificándose que, producto de la incorporación al Servicio de Transportes Eléctricos, del transporte auxiliar, se requiere evolucionar con objeto de dotar a la entidad de procesos y sistemas integrados lógicamente y mejorar niveles de eficiencia, productividad y calidad de los servicios.

En 1999 se realiza un análisis de la Unidad Departamental de Laboratorio Electrónico observándose que existen mayores ventajas funcionales para el organismo, reubicando el Departamento de la Gerencia de Servicios a la Gerencia de Mantenimiento de Trolebuses, dentro de la misma dirección de Trolebuses. Esta propuesta presentada y aprobada por el Consejo de Administración mediante el acuerdo n. 111-08-99, el 26 de noviembre de 1999.

El 07 de enero del 2000 se presenta para su autorización, a la Dirección de Desarrollo Administrativo y del Servicio Público de carrera de la Oficialía Mayor del Gobierno del Distrito Federal, la propuesta de readscripción de la Unidad

Departamental de Laboratorio Electrónico de la Gerencia de Servicios a la Gerencia de Mantenimiento de Trolebuses, la cual es dictaminada favorablemente con vigencia a partir del 16 de enero del 2000.

Con este dictamen se modifican dos gerencias de la dirección de trolebuses: la Gerencia de Mantenimiento de Trolebuses que incorpora a la Jefatura de la Unidad Departamental de Laboratorio Electrónico, quedando con cuatro jefaturas de unidad departamental y la Gerencia de Servicios que queda con dos jefaturas de unidad Departamental.

En diciembre del 2001 desaparece los autobuses que se habían adquirido, pasando estos a la Red de Transporte Público, con lo cual el Servicio de Transportes Eléctricos vuelve a su antigua estructura de manejar únicamente transporte eléctrico (trolebús y tren ligero).

A principios del 2002 el H. Consejo de Administración aprueba la nueva estructura orgánica quedando conformada de la siguiente manera: una dirección general, cinco direcciones, catorce gerencias y cuarenta y cuatro subgerencias.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Sierra, Carlos J. "Historia de los transportes eléctricos". Ed. Servicio de Transportes Eléctricos del Distrito Federal. México, 1996

## 2.1 BREVE HISTORIA ORGANIZACIONAL DE SERVICIOS DE TRANSPORTES ELÉCTRICOS DEL DISTRITO FEDERAL (S. T. E. del D. F.).

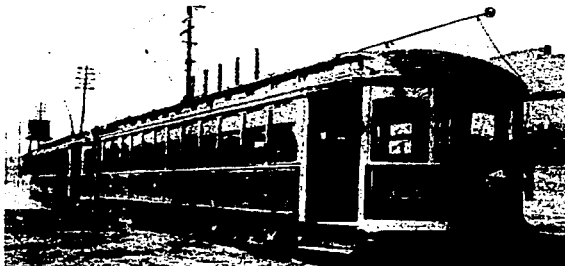
El primer antecedente del servicio de transportación Suburbana, lo constituyó la ruta ferroviaria de la Ciudad de México a la Villa de Guadalupe, inaugurada el 04 de julio de 1857, mediante concesión otorgada por el congreso constituyente al Sr. Jorge Luis Hameken, el 13 de agosto del año de 1856.



El 02 de febrero de 1858, bajo la misma concesión, fue inaugurada la vía de la catedral de México a la Ermita de Tacubaya, quedando fincado así el inicio del transporte en la capital de la República, mediante maquina de vapor y tranvías de tracción animal.

Surgieron otras concesiones en los años de 1861 y 1865 para nuevas vías, formando una red que comprendía la parte céntrica de la ciudad, uniéndola con San Ángel, Coyoacán, San Antonio Coapa, La merced, Tlalpan, El Peñón Tizapán, Azcapotzalco y otros lugares circunvecinos. Hacia el año de 1896, queda constituido el primer monopolio del transporte, al consolidarse las antiguas concesiones otorgadas a la Compañía de los Ferrocarriles del Distrito Federal.

Con el surgimiento de la Industria Eléctrica en México, mediante estudios y disposiciones reglamentarias previos, el 15 de enero de 1900 esta compañía puso en servicio la primera línea de tranvías eléctricos de la ciudad de México a Tacubaya.



TRANVIA

A partir del 1 de marzo de 1901 la nueva compañía limitada de Tranvías de México, se hizo cargo de la explotación a través de este nuevo sistema, de las rutas que anteriormente tenía a su cargo la Compañía de Ferrocarriles del Distrito Federal.

En el año de 1907, se constituyó la Compañía de Tranvías de México, S. A., como subsidiaria de otra nueva razón social que es la Compañía Mexicana de Luz y Fuerza Motriz, S. A. desarrollaron el sistema, adquiriendo carros nuevos y usados en buen estado, ampliando la red de vías como se conservó con más o menos modificaciones hasta el año de 1966.



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Por conflictos obrero patronales, se registro la huelga en el año de 1935, en la que el Gobierno interviene a la Compañía de Tranvías de México, nombrando una comisión para resolver los problemas existentes en la empresa, que se agudizan en febrero de 1945, por lo tanto el gobierno ocupa los bienes el tiempo necesario que exigió la tramitación de caducidad de las concesiones otorgadas, Así, el 31 de diciembre de 1946, se decretó el nacimiento de la institución descentralizada de Transportes Eléctricos del Distrito Federal.

En octubre de 1952, el Departamento del Distrito Federal adquirió todos los bienes de las empresas: limitada de Tranvías de México, S. A. y Compañía de

Ferrocarriles del Distrito Federal los cuales pasaron a formar parte del patrimonio del organismo descentralizado Servicio de Transporte Eléctricos del Distrito Federal.

En octubre de 1952, el Departamento del Distrito Federal adquirió todos los bienes de las empresas: Compañía limitada de Tranvías de México, S. A. y Compañía de Ferrocarriles del Distrito Federal los cuales pasaron a formar parte del patrimonio del organismo descentralizado "Servicio de Transportes Eléctricos del Distrito Federal".

El 30 de diciembre de 1955 consolidando esta acción, el Congreso de la Unión decreta la Ley de la institución descentralizada de servicio público **Servicio de Transportes Eléctricos del Distrito Federal**, publicada en el diario oficial del 04 de enero de 1956, abrogando el ordenamiento de 1946, se decretó el nacimiento de la institución descentralizada de Transportes Eléctricos del Distrito Federal.<sup>2</sup>



TRANVÍA CERO



TROLEBÚS ACTUAL

<sup>2</sup> Manual de Bienvenida del Servicio de Transportes Electricos del Distrito Federal. México. 1992

## **2.2 OBJETIVO, MISIÓN, VISION Y VALORES DEL SERVICIO DE TRANSPORTES ELÉCTRICOS DEL DISTRITO FEDERAL (S. T. E. del D. F.).**

### **♦ OBJETIVO DE LA EMPRESA**

Servicio de Transportes Eléctricos del Distrito Federal se ha planteado como objetivo fundamental transformarse en una organización de transporte moderna y eficiente con la habilidad de adaptarse continuamente a los nuevos retos del Distrito Federal y mantener ventaja competitiva ante otras empresas relacionadas con el giro mediante una planeación estratégica de cambio; garantizando con ello a los usuarios de los modos que opera (trolebús y tren ligero) un servicio de transportación de excelencia y calidad, además de confortable y no contaminante, que satisfaga sus necesidades de traslado en la Ciudad de México y zonas conurbadas.<sup>3</sup>

### **♦ MISIÓN**

Garantizar a los usuarios un servicio de transportación de excelencia. Satisfacer las necesidades de traslado y acceso. Atender a los clientes con calidad y cortesía.

### **♦ VISIÓN**

Contribuir a reducir los índices de contaminación. Constituirse en una empresa acreditada ante la ciudadanía. Generar y consolidar un clima de valores compartidos.

### **♦ VALORES**

- Libertad
- Tolerancia
- Honestidad
- Calidad
- Equipo
- Puntualidad
- Comunicación

---

<sup>3</sup> Manual Administrativo del Servicio de Transportes Eléctricos del Distrito Federal, México, 1999.

**2.3 DIEZ REGLAS PARA SER MEJOR Y MEJORAR EL SERVICIO DEL SERVICIO DE TRANSPORTES ELÉCTRICOS DEL DISTRITO FEDERAL (S. T. E. del D. F.).**

1. Servir con orgullo a los demás.
2. Atender al usuario con la mejor calidad sin importar la edad o apariencia.
3. Conservar una actitud positiva en todo momento.
4. Ofrecer la calidad y cortesía necesaria.
5. Trabajar con entusiasmo.
6. Conservar la tolerancia ante situaciones difíciles.
7. Proporcionar un servicio de excelencia.
8. Prepararse permanentemente para tratar con mucha gente.
9. Sentirse orgulloso del reconocimiento por el servicio que prestamos a la ciudad.
10. Desempeñar correctamente nuestro trabajo.

**2.4 ATRIBUCIONES DEL SERVICIO DE TRANSPORTES ELÉCTRICOS DEL DISTRITO FEDERAL (S. T. E. del D. F.).**

Ley de la Institución Descentralizada de Servicio Público "Servicio de Transportes Eléctricos del Distrito Federal".

Artículo 2.- Servicio de Transportes Eléctricos del Distrito Federal tendrá los siguientes objetivos:

- a) La administración y la operación de los sistemas de transportes eléctricos que fueron adquiridos por el Departamento del Distrito Federal.
- b) El estudio, proyección, construcción y en su caso operación de nuevas línea de transportes eléctricos en el Distrito Federal.

## 2.5 OBJETIVOS DE LA SUBGERENCIA DE CAJA GENERAL

Los objetivos de la Subgerencia de Caja General son:

- Coordinar y controlar diariamente las operaciones del ingreso y egresos, así como el de las inversiones efectuadas por los excedentes en Caja para su registro en la contabilidad de la entidad.
- Realizar las concentraciones diarias de los ingresos de cada uno de los depósitos por el concepto de la venta de servicios en trolebús y tren ligero, proporcionados por el organismo, así como controlar y vigilar los depósitos que se realizan en la cuenta de cheques a nombre de S. T. E. del D. F. a través de SERPAPROSA (Servicio Panamericano de Protección S. A.).
- Invertir diariamente los recursos financieros disponibles del organismo, previo monitoreo de las tasas de interés que ofrecen las distintas instituciones bancarias y llevar el reporte de estos para informar los productos financieros obtenidos.
- Aplicar y reportar el pago de sueldos anticipos de aguinaldos, fondo de ahorro y especial del 10 de mayo al personal del organismo, de conformidad con las políticas y procedimientos autorizados para tal fin.
- Elaborar el diario de caja por la operación financiera y contable efectuada en el día, el cual contiene las pólizas de ingresos, egresos, registrándose en estos afectaciones contables y corte de caja con la documentación respaldo para la Subgerencia de Contabilidad. A fin de que se registren los movimientos contables correspondientes.
- Supervisar el pago en efectivo de las cuentas por pagar (diferencias, anticipos de sueldo y préstamos), sueldos no reclamados, pensiones de jubilados no reclamados, pensión alimenticia no reclamada, aguinaldos no reclamados, subsidios y cuentas de gastos, así como entregar los cheques a los interesados, derivados de los compromisos contraídos por el organismo, tales como reposición de fondos revolventes, proveedores, honorarios, liquidaciones de personal, etc.
- Supervisar e informar las aportaciones e intereses que devenga en forma mensual el Fideicomiso Fondo de Ahorro de los Trabajadores del organismo, para llevar a cabo los trabajos preparatorios de liquidación y entregar a los socios según el Contrato Colectivo de Trabajo.

- Recibir y registrar las aportaciones de los socios de la caja de previsión y ahorro de los trabajadores del S. T. E. del D. F. ; así como determinar los intereses ganados por las aportaciones y préstamos para la liquidación anual de la caja.
- Elaborar los informes diarios de recaudación por venta de servicios en trolebús y tren ligero para su entrega a las direcciones de finanzas, trolebús y tren ligero así como a la gerencia de finanzas.
- Elaborar el informe general (base) y quincenal (confianza) por el reintegro de sueldos no reclamados que forman parte del diario de caja para su registro contable.<sup>3</sup>

La Subgerencia de Caja General depende directamente de la Dirección de Finanzas (ver organigrama en anexos).

---

<sup>3</sup> ibidem (2).

### 3. APORTACIONES DE DIFERENTES AUTORES SOBRE CALIDAD TOTAL.

Entre los autores que aportaron ideas fundamentales se encuentran Phillip B. Crosby, Edwards W. Deming, Joseph M. Juran, Armand V. Feigenbaum, Kauru Ishikawua, Shigeru Mizuno, John S. Oakland, Thomas Peters, Shigeo Shingo y Genichi Taguchi.<sup>4</sup>

#### Philip B. Crosby.

Afirma que la calidad está basada en cuatro puntos absolutos:

1. Calidad es cumplir los requisitos.
2. El sistema de calidad es la prevención.
3. El estándar de realización es cero defectos.
4. La medida de la calidad es el precio del incumplimiento.

Derivado de esta clasificación propone un programa de 14 pasos para el mejoramiento de la calidad.

1. Establecer el compromiso de la administración de participar en el programa de calidad y así asegurar la cooperación de todos y cada uno de los miembros de la organización.
2. Formar un equipo de mejora de calidad con representantes de cada departamento.
3. Definir indicadores de calidad de cada actividad de la compañía con el objeto de medir donde se encuentran problemas reales y potenciales de calidad.
4. Evaluar el costo de la falta de calidad como un indicador que proporcione evidencia de donde es más conveniente para la compañía, desde el punto de vista económico, tomar acciones correctivas.
5. Desarrollar una conciencia de calidad y preocupación de todos los empleados por la mejora continua de la organización.
6. Realizar acciones formales para corregir los problemas identificados a través de pasos previos.
7. Establecer un comité para poner en práctica un programa de cero defectos.
8. Capacitar a los supervisores y empleados en la forma de llevar a cabo su parte en el programa de mejoramiento de calidad.
9. Realizar un día cero defectos que simbolice y ayude a que todos los empleados comprendan que ha habido un cambio en la compañía en lo que se refiere a calidad.
10. Alentar a las personas para que establezcan objetivos de mejora para sí mismos y sus grupos, generalmente sobre una base de 30 a 90 días.
11. Identificar los problemas que impiden que el trabajo se realice libre de errores, eliminando las causas de estos.

---

<sup>4</sup> Cantú Delgado, Humberto. "Desarrollo de un cultura de calidad". Ed. Mc Graw Hill.

12. Establecer un programa de reconocimiento para aquellos que logran sus objetivos de calidad a través de la participación en el programa de mejoramiento de la calidad.
13. Crear consejos de calidad compuestos por personal del staff administrativo y líderes de los equipos de calidad, que realicen reuniones frecuentes con el objeto de comunicarse unos con otros y determinar las acciones requeridas para mejorar la calidad.
14. Realizar de nuevo los pasos anteriores, destacando que el programa de mejoramiento de la calidad nunca termina. El ciclo completo del programa puede variar, pero normalmente dura entre 12 y 18 meses, los cuales dependen de las circunstancias propias de cada empresa.

Adicionalmente, Crosby recomienda los siguientes puntos en lo que el llama su prescripción para la salud corporativa (1988):

1. Asegurarse de que toda la gente haga su trabajo correctamente en forma rutinaria.
2. Todas las acciones del programa de mejoramiento de la calidad deberán estar encaminadas a asegurar un crecimiento lucrativo y constante a la compañía.
3. Anticipar constantemente las necesidades de los clientes.
4. Planear la administración del cambio.
5. Crear un entorno laboral en el que el personal esté orgulloso de trabajar.

Por otro lado la vacuna de calidad de Crosby (1984) es una idea para representar la necesidad que tiene toda organización de prevenir la falta de conformidad con las especificaciones del producto. La vacuna debería tener los siguientes ingredientes:

- Integridad: Todos en la organización deberán dedicarse a encontrar cuales son los requisitos y necesidades de los clientes.
- Sistemas: La administración de calidad, la educación en calidad, y el énfasis en la prevención de los defectos deben abarcar toda la compañía.
- Comunicaciones: Se debe contar con un suministro continuo de información que ayude a identificar y eliminar errores y desperdicios. Y con un programa de reconocimientos.
- Operaciones: Deberán ser tareas de rutina proveer de educación y capacitación a los empleados, y contar con procedimientos formales para identificar oportunidades de mejoramiento.
- Políticas: Definir políticas de calidad claras.

#### **Edward W. Deming.**

Deming en su libro "Calidad, productividad y posición competitiva" (1992) presenta los catorce puntos de la alta administración para lograr la calidad, productividad y posición competitiva.

1. Crear conciencia del propósito de la mejora del producto y el servicio, con un plan para ser competitivo y permanecer en el negocio. Decidir cual integrante de la alta administración es el principal responsable de lograr estos objetivos.
2. Adoptar la nueva filosofía. En esta nueva edad económica no se puede vivir ya con los niveles comúnmente aceptados de demoras, errores, materiales y mano de obra defectuosos.
3. Terminar con la dependencia de la inspección masiva. En lugar de eso, se debe requerir evidencia estadística de que la calidad está incorporada a los procesos de los proveedores. Los administradores de la función de compras tienen un nuevo trabajo, y tienen que aprenderlo.
4. Terminar con la práctica de hacer negocios sobre la base únicamente del precio. Junto con ello se debe utilizar medidas significativas de calidad. Además, es necesario eliminar a los proveedores que no puedan calificar con evidencia estadística de calidad.
5. Descubrir el origen de los problemas. Es el trabajo de la administración trabajar continuamente en el mejoramiento del sistema (diseño, materias primas, composición de material, mantenimiento, mejoramiento de máquinas, capacitación, supervisión, readiestramiento).
6. Poner en práctica métodos modernos de capacitación para el trabajo.
7. Poner en práctica métodos modernos de supervisión de los trabajadores de producción. La responsabilidad de los supervisores tiene que cambiar de números a calidad. La administración tiene que prepararse para tomar acción inmediata sobre los reportes de los supervisores relacionados con barreras a la productividad y calidad.
8. Eliminar de la compañía todo temor que impida que los empleados puedan trabajar efectivamente para ella.
9. Eliminar las barreras que existen entre los departamentos. El personal de investigación, ventas, diseño y producción tienen que trabajar como un equipo y prever problemas de producción relacionados con los materiales y las especificaciones.
10. Destacar objetivos numéricos, carteles y lemas dirigidos a la fuerza de trabajo que soliciten nuevos niveles de productividad, sin ofrecer métodos para alcanzarlos.
11. Eliminar normas de trabajo que prescriban cuotas numéricas.
12. Retirar las barreras que enfrentan al trabajador de línea con su derecho a sentir orgullo por su trabajo.
13. Instituir un riguroso programa de educación y reentrenamiento.
14. Formar una estructura en la alta administración que asegure día con día que los 13 puntos anteriores se realicen.

Otro tema interesante relacionado con Deming es la estructura del premio Deming (Imai, 1983) el cual incluye los siguientes puntos:

1. Definición de la política de calidad de la compañía
2. Instrumentación de una organización funcional cruzada con una clara conciencia de responsabilidad de todo el mundo hacia la calidad.



3. Existencia de un efectivo y extenso programa de capacitación.
4. Organización de los siguientes subsistemas: administración de las utilidades, control de costo, control de compras e inventarios, control del proceso de producción, administración de las instalaciones, administración de personas de programas de capacitación, desarrollo de nuevos productos, administración de la investigación, canales de comunicación entre cliente y proveedor, incorporación de la retroalimentación del cliente en relación con la calidad, servicio al cliente y relaciones con clientes.
5. Evaluación de los resultados de calidad.
6. Planeación a largo plazo en relación con la calidad total.
7. Evaluación de los efectos tangibles relacionados con el programa de calidad.
8. Evaluación de los efectos intangibles relacionados con el programa de calidad.

### **Joseph M. Juran.**

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

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

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

**Planeación de la calidad.** Independientemente del tipo de organización, producto o proceso, el proceso de la planeación de la calidad se puede generalizar en una serie universal de pasos de entrada-salida llamada "mapa de planeación de la calidad", pretendiéndose lo siguiente:

- Identificar quienes son los cliente.
- Determinar las necesidades de estos clientes.
- Traducir las necesidades a nuestro lenguaje (el de la compañía).
- Desarrollar productos con características que respondan en forma óptima a las necesidades de los clientes.
- Desarrollar un proceso que sea capaz de producir las características del producto.
- Transferir el proceso a la operación.

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

- Establecer un lazo de retroalimentación en todos los niveles y para todos los procesos.
- Asegurarse de que cada empleado se encuentre en estado de autocontrol.
- Establecer objetivos de calidad y una unidad de medición para ellos.
- Proporcionar a las fuerzas operativas medios para ajustar el proceso de conformidad con los objetivos.
- Transferir responsabilidades de control a las fuerzas operativas para responsabilizarlas de mantener el proceso en su nivel planeado de capacidad.
- Evaluar el desempeño del proceso y la conformidad del producto mediante análisis estadísticos.
- Aplicar medidas correctivas para restaurar el estado de conformidad con objetivos de calidad.

**Mejoramiento de la calidad:** Este proceso, se basa en los siguientes conceptos fundamentales:

- Realizar todas las mejoras proyecto por proyecto.
- Establecer un consejo de calidad (o comité de calidad). La responsabilidad básica de este consejo es lanzar, coordinar e institucionalizar la mejor calidad anual.
- Definir un proceso de selección de proyectos que incluya: nominación, elección, declaración de emisión y publicación del proyecto.
- Designar para cada proyecto un equipo de 6 a 8 personas con la responsabilidad de complementar el proyecto.
- Otorgar reconocimiento y premios públicos para destacar los éxitos relacionados con mejoras a la calidad.
- Aumentar el peso del parámetro de calidad en la evaluación del desempeño en todos los niveles organizacionales.
- Participación de la alta administración en la revisión del progreso de mejoras de calidad.
- Proporcionar entrenamiento extensivo a todo el equipo administrativo en el proceso de mejora de calidad, sus métodos y sus herramientas para establecer el programa de mejora de calidad anual.

#### **Armand V. Feigenbaum.**

De acuerdo con Feigenbaum, para que el control de la calidad sea efectivo, e iniciarse con el diseño del producto y terminar sólo cuando se encuentre en manos de un consumidor satisfecho. Por consiguiente, el principio básico del que parte es que la calidad es el trabajo de todos y cada uno de los que intervienen en cada etapa del proceso. El efecto del control total de calidad en la competencia involucra la implementación técnica y administrativa de actividades orientadas hacia el cliente.

Todos los departamentos intervienen en la calidad según el grado de participación que tengan en el proceso. A fin de que el sistema funcione será necesario que la compañía desarrolle matrices que indiquen las responsabilidades de cada departamento en el proceso. De aquí surge la necesidad de crear equipos interdepartamentales que tengan como función analizar los diferentes puntos de vista de todos los departamentos y asegurar que estos se tomen en cuenta en la actividad de cada departamento. La alta administración es la responsable de la efectividad de todo sistema de calidad. Todos estos conceptos se incluyen en los siguientes puntos:

1. La calidad tiene que ser planeada completamente con base en un enfoque orientado hacia la excelencia en lugar del enfoque tradicional orientado hacia la falla.
2. Todos los miembros de la organización son responsables de la calidad de los productos o servicios.
3. La calidad total requiere compromiso de la organización de proporcionar motivación continua y actitudes de capacitación.
4. El control de calidad total (TQC) se define como un sistema efectivo para integrar los esfuerzos del desarrollo, mantenimiento y mejoramiento de la calidad de los diversos grupos de la organización a fin de comercializar, diseñar, producir, y ofrecer un servicio en niveles económicos que satisfagan completamente al cliente.
5. En la frase control de calidad, el término control representa una herramienta de administración de cuatro pasos: definición de estándares, evaluación del cumplimiento de los estándares, corrección cuando el estándar no se ha cumplido y planeación para mejorar los estándares.
6. El control de calidad requiere la integración, en una misma escritura, de actividades que frecuentemente no están coordinadas.
7. Los programas de TQC son altamente lucrativos, ya que los beneficios tangibles (reducción de costos operativos y de los costos de baja calidad, etc) y los intangibles (satisfacción de empleados y clientes, etc) exceden fácilmente sus costos de operación y puesta en práctica.
8. Las mejoras de calidad más importantes provienen de ideas del personal al realizar actividades de mejoras de procesos.
9. La calidad debe considerarse como un ciclo de vida total.
10. Existen cuatro procesos claves para controlar la calidad: control de nuevos diseños, control de materias primas, control de producto y control de procesos especiales.
11. Un sistema de calidad total se define como una estructura de trabajo a todo lo ancho de la organización, documentada efectivamente, integrada por procedimientos técnicos y administrativos para guiar y coordinar las acciones del personal, las máquinas y la información de la compañía con los mejores y más prácticos métodos para asegurar la satisfacción de los clientes mediante la calidad y un costo económico.
12. El TQC se aplica a todos los productos o servicios.
13. Cada componente organizacional tiene una responsabilidad relacionada con la calidad que deberá estar explícitamente documentada.

14. El departamento de control de calidad tradicional, antes un cuerpo de inspectores de calidad, deberá cambiar su función básica para convertirse en un facilitador del proceso de calidad.
15. Los programas de TQC requieren del compromiso continuo de la alta administración.
16. Para el control de la calidad y el mejoramiento de procesos se deben utilizar herramientas estadísticas, las cuales son una parte del programa de calidad.
17. La automatización no es la solución a los problemas de calidad; las actividades humanas son el fundamento de cualquier programa de calidad total.
18. Cada integrante de la organización tiene que poder controlar su propio proceso y ser completamente responsable de la calidad.

### **Kaoru Ishikawa.**

A algunos de los principios básicos del pensamiento de Ishikawa en relación a la calidad total son:

1. En cualquier industria controlar la calidad es hacer lo que se tiene que hacer.
2. El control de calidad que no puede mostrar resultados no es un control de calidad.
3. El control de calidad empieza y termina con la capacitación.
4. Para poner en práctica el TQC es necesario capacitar continuamente a todo el personal, desde el presidente hasta los trabajadores de línea.
5. El control de calidad revela lo mejor de cada empleado. Cuando se pone en práctica, la falsedad desaparece de la compañía.
6. Con el propósito para alentar el estudio de la calidad entre los trabajadores y los supervisores, se deberán formar círculos de control de calidad (CCC) como parte del TQC.
7. Existen muchas diferencias entre las actividades de control de calidad japonés y el de Estados Unidos y Europa occidental, debido en parte a los diversos antecedentes sociales y culturales entre las naciones. Las diferencias principales son: a) el profesionalismo; b) Japón es una sociedad vertical; c) los sindicatos; d) los métodos de trabajo propuestos por Taylor y su relación con el auserntismo; e) el elitismo y la conciencia de clase; f) el sistema de pagos; g) la rotación en los puestos de trabajo; h) la política de despido en el sistema de empleo vitalicio; i) la diferencia en los sistemas de escritura; j) la homogeneidad personal; k) los sistemas de educación; l) la religión; m) la relación con los subcontratistas; n) la democratización del capital; y o) el papel del gobierno en la eliminación de regulaciones.
8. Los primeros pasos del control de calidad deben estar orientados a conocer los requerimientos de los consumidores y los factores que lo impulsan a comprar.
9. Anticipar problemas potenciales y quejas.
10. Siempre se deben de tomar las acciones correctivas apropiadas. El control de calidad no acompañado de acción es simple diversión.
11. El estado ideal de control de calidad se logra cuando la función de controlar no necesita más de inspección.

12. La calidad tiene que ser construida en cada diseño y cada proceso. No puede ser creada por medio de inspección.
13. La noción básica detrás del control es prevenir la repetición de errores.
14. La esencia el TQC reside en el control de la calidad y el aseguramiento de la calidad de productos nuevos.
15. Eliminar la causa básica, no los síntomas. No confundir los objetivos con los medios para lograrlos.
16. El control de calidad es responsabilidad de todos los trabajadores y divisiones de la compañía.
17. El TQC es una actividad de grupo que no puede ser realizada por individuos aislados. Llama al trabajo de equipo. Tendrá éxito si todos los miembros cooperan, desde el presidente hasta los trabajadores de línea y el personal de ventas.
18. Cuando el TQC se pone en práctica en toda la compañía, constituyen al mejoramiento de la salud corporativa y financiera, e incrementa la satisfacción de los empleados al trabajo.
19. El control de la calidad es uno de los mayores objetivos de la compañía. Es una nueva filosofía de administración. Es necesario fijar las metas en los beneficios a largo plazo y poner la calidad primero en todas las decisiones.
20. El TQC es un concepto administrativo que se basa en estos principios básicos: eliminación de la división de funciones, administración basada en hechos y respeto por la condición de los individuos.
21. El control de calidad es una disciplina que combina el conocimiento con la acción.
22. Si no hay liderazgo desde la alta administración, se debe suspender la implantación del TQC.
23. El control de calidad no puede progresar si no existe una política clara. La organización requiere de una responsabilidad y autoridad clarificadas.
24. El control de calidad no puede progresar si no toma en cuenta la importancia de la administración media.
25. Es necesario establecer un sistema de administración matricial interfuncional.
26. El control de calidad sólo puede ser exitoso cuando los trabajadores de línea y los supervisores asumen su responsabilidad para con el proceso.
27. Las actividades de los círculos de control de calidad congruentes con la naturaleza humana pueden ser exitosas en cualquier parte del mundo.
28. Es necesario contar con políticas básicas eficientes para la subcontratación y los procedimientos de compra.
29. La responsabilidad del aseguramiento de la calidad descansa en la relación comprador-vendedor. En principio, las compras se deben aceptar sin inspección.
30. La comercialización es la entrada y salida del control de calidad. El departamento de mercadotecnia desempeña roles clave en este proceso.
31. Las auditorías de control de calidad se efectúan para auditar el proceso de puesta en práctica del programa de TQC, ya que proporcionan un diagnóstico apropiado y muestran la forma de corregir las desviaciones. Esta auditoría puede ser externa (Premio Deming y Medalla del Japón al Control de Calidad, o por consultores).

32. Los métodos estadísticos son el mejor modo de controlar el proceso. El TQC debe incluir métodos estadísticos para mejorar y controlar las operaciones.

**Shigeru Mizuno.**

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

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

- Métodos para el diseño y control del producto, y definición de cursos y acción en caso de reclamos legales por daños causados por el producto.
- Programas de capacitación en control de la calidad para cada tipo de trabajo.
- Formación de círculos de control de calidad para concientizar a los empleados sobre la importancia de la calidad.
- Medición de los costos y pérdidas relacionadas con la falta de calidad.
- Empleo de métodos estadísticos para controlar y mejorar los productos, y los procesos de producción.
- Establecer una política de auditoría de control de calidad y procedimientos para desempeñarla.

**John S. Oakland.**

En su libro TQM: The Route to Improving Performance (1993), este autor presenta un modelo práctico de la administración de la calidad total usado en muchas organizaciones europeas. Los elementos más importantes de este modelo son:

1. El liderazgo de la alta administración y su compromiso a largo plazo para con el programa son básicas para el éxito del mismo. El TQM puede ser puesto en práctica en toda la compañía, empezando por la presidencia.
2. Definir una política de calidad sólida, junto con la estructura y las facilidades para ponerla en práctica, son pilares fundamentales para el éxito del TQM.
3. Toda organización necesita un marco de referencia definido que incluye una filosofía guía, valores y creencias fundamentales y un propósito combinado con la declaración de misión.
4. Desarrollar estrategias claras y efectivas, con planes para lograr la misión y los objetivos.
5. Identificar los factores de éxito y procesos críticos.

6. Revisar la estructura administrativa para establecer equipos de mejora de la calidad de proceso en toda la compañía.
7. Empowerment: alentar la participación de los empleados en la toma de decisiones.
8. Adoptar la filosofía de cero defectos/errores para cambiar la cultura de calidad a la de hacerlo bien en la primera ocasión.
9. Capacitar al personal para que entienda el concepto de la relación cliente proveedor interno.
10. No comprar productos y servicios solamente por el precio. Observar el costo total del ciclo de vida de los mismos.
11. Reconocer que el mejoramiento del sistema requiere ser administrado.
12. Adoptar métodos modernos de supervisión y capacitación. Eliminar los rumores que puedan existir en el ambiente de trabajo.
13. Eliminar las barreras que existan entre los departamentos por medio de la administración de procesos que mejoren la comunicación entre los mismos y la creación de equipos de trabajo.
14. Eliminar los objetivos arbitrarios sin métodos apropiados, todo estándar basado solo en números y barreras al orgullo del trabajador por su trabajo. Asegurarse de usar la herramienta apropiada en cada caso.
15. Capacitar constantemente y re-entrenar para desarrollar los expertos de la compañía.
16. Desarrollar un enfoque sistemático para la administración del proceso de puesta en práctica del programa de calidad total.
17. Establecer un eficiente sistema de medición de la calidad del producto y de cada proceso interno. Medir y analizar los costos de falta de calidad.
18. Asignar un director del TQM, un administrador o coordinador y un consejero para la administración de la calidad.
19. Realizar el cambio cultural a través del trabajo en equipo para el mejoramiento de la calidad.
20. La esencia del cambio de actitudes hacia la calidad reside en ganar aceptación hacia la necesidad de cambiar. Para lograrlo, es básico proveer de información relevante, prácticas aceptables, y generar interés, ideas y concientización a través de procesos de comunicación excelentes.

#### **Thomas Peters.**

La principal aportación de este autor se encuentra en su primer publicación, "En busca de la excelencia", resultado de una exhaustiva publicación en exitosas empresas norteamericanas. Su objetivo era aportar a la teoría administrativa evidencias sobre las características comunes de las empresas exitosas, de tal forma que otras pudieran también serlo si adoptaban los mismos principios. Peters y Waterman descubrieron que las empresas exitosas tienen ocho características en común:

1. Las empresas de éxito tienen una gran capacidad para realizar acciones como resultado de análisis previos y de contar con la flexibilidad otorgada a sus integrantes para actuar por su propia iniciativa. Esta flexibilidad dimana de una

- estructura basada en un sistema de comunicación abierto que permite resolver rápidamente los obstáculos que se le presentan a la empresa.
2. Otra característica de las empresas exitosas es su cercanía con el cliente a través de esfuerzos intensos por conocer y satisfacer las necesidades de éste. Esta cercanía crea una obsesión por la calidad de los productos y servicios que son el fin de la empresa y su conexión con el cliente. La mayoría de las innovaciones en estas compañías proviene de saber escuchar al cliente a través de un diálogo en el que éste tiene oportunidad de expresar lo que necesita y la empresa de ofrecer innovaciones que permitan satisfacer esas necesidades.
  3. Se debe apoyar a todas aquellas personas que tienen pasión por la innovación, la creatividad y la energía para lograr los objetivos deseados. Esto implica la tolerancia ante el "fracaso" como parte del proceso de aprendizaje. Se requiere que los proyectos de innovación y mejoramiento sean apoyados por la alta administración y asesorados para limitar las posibilidades de fracaso y lograr una capacitación más rápida.
  4. Las empresas exitosas trabajan con las personas, tratándolas como adultos, como socios y con respeto. Si existe un respeto auténtico hacia el individuo, se le permite establecer expectativas claras y razonables y se le garantiza la autonomía necesaria (empowerment) para que pueda hacer aportaciones directas a su trabajo, las personas son la principal fuente de aumento de la productividad.
  5. Las organizaciones exitosas cuentan con un conjunto de convicciones en las que se basan todas sus normas y acciones. Es función del líder de la organización crear y precisar los sistemas de valores de la misma, los cuales deben ser inculcados a los individuos.
  6. La diversificación no es el objetivo de las empresas exitosas. Estas se concentran en un área donde son fuertes para competir y dedican todo su esfuerzo a ser mejores en lo que saben hacer. Por ello, es necesario dar a conocer las áreas de especialización en las que la compañía se interesa así como definir una misión y establecer una estrategia para lograrla.
  7. El hecho de que una empresa crezca y genere una mayor cantidad de productos y servicios no significa que tenga que contar con una estructura organizacional más compleja. Es necesario diseñar y operar una estructura simple, con fundamentos claros para todos los integrantes de la misma, que permita la comprensión de su funcionamiento y favorezca su operación. Ello, además, permite descentralizar la información y proveerla en tiempo real a aquellos que la necesitan para desempeñarse mejor.
  8. Buscar el punto de equilibrio entre la administración totalmente centralizada y la máxima autonomía individual. Liberar a los individuos y al mismo tiempo incrementar su sentido de pertenencia a la estructura de la empresa.

Adicionalmente, Peters en su libro "La administración liberadora" propone:

- "Desorganizar" las organizaciones, descomponiéndolas en centros de utilidad independientes, cada uno formado por desde una persona, hasta posiblemente



200 trabajando en equipo. Cada unidad debe tener un staff administrativo lo más pequeño posible.

- Integrar y diseminar horizontalmente el conocimiento desarrollado en los equipos o unidades, y apoyarse en él para dar autonomía y poder de decisión a cada uno.
- Aprender a moverse eficaz y rápidamente en las actividades de acercamiento al cliente y en la redefinición de la organización. Se desperdicia mucho tiempo haciendo cosas irrelevantes. Se puede manejar eficazmente el cambio agregando valor a la organización y realizando las modificaciones mayores que sean requeridas (reingeniería).
- Se debe utilizar la tecnología para lograr un elevado nivel de información y comunicación con todos los empleados con el objeto de formar "sociedades basadas en el conocimiento".
- La mayor parte del valor agregado de cualquier producto o servicio proviene de la generación y el uso del conocimiento desarrollado en el trabajo.
- Los procesos del negocio deberán ser horizontales e interrelacionados para formar un todo en las funciones requeridas para hacerlo exitoso. Se deben eliminar las tradicionales unidades staff por función.
- La administración media no agrega valor al producto en la mayoría de las organizaciones, por lo cual debe ser eliminada, supliéndola por "equipos de proyecto". Un equipo de proyecto no es un comité. La principal diferencia es la dependencia que tienen unos miembros con relación a los otros. En un comité los miembros representan posiciones y puntos de vista. No persiguen un objetivo común.
- El trabajo en equipos de un proyecto debe tener las siguientes características: A) confianza absoluta entre los miembros; b) permitir el desarrollo del talento de los miembros como algo más importante aún que cumplir con los objetivos; c) los proyectos pueden tener diferente duración – no establecer reglas al respecto -; d) en la mayoría de los casos, se requiere tener personal de otras divisiones en el equipo, y e) los equipos deben contar con retroalimentación rápida.
- Según el concepto de equipos de proyecto, el quién reporta a quien puede variar con el tiempo y las circunstancias.
- Es fundamental contar con nuevos esquemas de evaluación de desempeño. La evaluación de los colegas puede llegar a ser más importante que la del jefe. Un miembro promedio de un equipo debe ser evaluado mediante a) su actuación en el equipo; b) su manejo de aspectos externos; c) su habilidad para aplicar su experiencia; d) su compromiso con el aprendizaje y desarrollo de nuevas experiencias, y e) su rol como maestro dentro del equipo para propiciar la capacitación de los demás miembros.
- Se deben realizar reorganizaciones constantes de los equipos de proyecto de acuerdo con la dinámica de sus objetivos y recompensar generosamente el aprendizaje organizacional.
- La innovación en los mercados, por medio de la cercanía y comunicación con el cliente, es un imperativo en las organizaciones de los noventa.

### Shigeo Shingo.

Shigeo Shingo es posiblemente más conocido por sus contribuciones al área de la optimización de la producción que a la de la calidad total. Sin embargo, el principal argumento de su filosofía es que una de las principales barreras para la optimización de la producción es la existencia de problemas de calidad. Su método SMED (cambio rápido de instrumental) funciona óptimamente si se cuenta con un proceso de "ceros defectos", para lo cual propone la creación de sistemas pokayoke (a prueba de errores).

1. El sistema **poka-yoke** consiste en la creación de elementos que detecten los defectos de producción y lo informen de inmediato para ir a la causa del problema y evitar que vuelva a ocurrir.
2. Propone también el concepto de **inspección en la fuente** para detectar a tiempo los errores. Mediante este procedimiento se detiene y corrige el proceso en forma automática para evitar que luego el error se convierta en causa de producto defectuoso.
3. El proceso de dirección de una empresa se basa en acciones individualistas, la conjunción de éstas en actividades de grupo dentro de cada una de las categorías de dirección ejecutiva (tecnológica, financiera, de productos de mercado y de recursos humanos). Las fases de la acción individual, la voluntad de los individuos, políticas que rigen el comportamiento de la programación, ejecución y control de las acciones a través de la evaluación, y satisfacción de los estándares establecidos.
4. Para reducir defectos dentro de las actividades de producción el punto más importante es reconocer que los mismos se originan en el producto y que las inspecciones solo pueden descubrir esos defectos, jamás ven su ocurrencia. El "cero defectos" no puede alcanzarse si se olvida este concepto.
5. Debemos reconocer que los trabajadores o empleados son seres humanos como tales, en ciertas ocasiones olvidan cosas. Es necesario incluir poka-yoke (lista de chequeo o mecanismo) durante la fase operativa, de tal que si la persona olvida algo, el accesorio se lo señala y prevenga la ocurrencia de errores.
6. Un sistema de "chequeo sucesivos", en lugar de la inspección realizada de una persona dedicada a inspeccionar el producto, asegurar la calidad del producto en el origen y es más afectiva para lograr cero defectos. El chequeo sucesivo consiste en que el siguiente operario en el proceso para la calidad del producto del proceso anterior. Este sistema de inspección es incluso más rápido y efectivo que las inspecciones por muestreo dadas al final del proceso.
7. Existen diferencias socioculturales y de organización del trabajo importantes entre Japón y Occidente. Las áreas donde en donde estas diferencias son más marcadas son los sistemas de empleo y salario, el sindicalismo, trabajo en grupo, las políticas de comunicación de las empresas, el mal entendimiento de los inventarios y los métodos de programación y de la producción.
8. Los sistemas de control de calidad total consisten en el involucramiento de todo el personal de la organización en la prevención de errores, así como de los círculos de calidad y el control de la calidad cero (poka-yoke e inspección en la fuente).

9. Adicionalmente Shingo tiene entre sus muchas publicaciones una empresa proporciona amplias recomendaciones para el mejoramiento de la calidad de las operaciones en plantas manufactureras (1985). Entre otras cosas propone diversas técnicas de ingeniería industrial para el óptimo racionamiento del proceso productivo y una metodología para la solución de los problemas que típicamente se les presentan a un círculo de calidad.

### Genchi Taguchi.

El pensamiento de Taguchi se basa en dos conceptos fundamentales:

- **Productos atractivos al cliente.** Los clientes desean comprar productos que atraigan su atención y que realicen la función para lo que fueron diseñados.
- **Ofrecer mejores productos que la competencia.** Los productos deben de ser mejor que los de la competencia en cuanto al diseño y precio. Deben tener un mínimo de variación entre sí, y ser resistentes al deterioro y a factores externos a su operación.

Estos conceptos se concretan en los siete puntos de Taguchi, que son:

1. **Función de pérdida:** la calidad se debe definir en forma monetaria por medio de la función de pérdida, en donde a mayor variedad de una especificación con respecto al valor nominal, mayor (esponencialmente) es la pérdida monetaria transferida al consumidor.
2. **Mejora continua:** la mejora continua del proceso productivo y la reducción de la variabilidad son indispensables para subsistir en la actualidad.
3. **La mejora continua y la variabilidad:** la mejora continua del proceso está íntimamente ligada con la reducción de la variabilidad con respecto al valor objetivo.
4. **La variabilidad puede cuantificarse en términos monetarios:** la variabilidad del funcionamiento del producto provoca una pérdida al usuario, la cual puede medirse como el cuadrado de la diferencia entre el funcionamiento real y el valor objetivo.
5. **Diseño del producto:** es en esta fase donde se genera la calidad y se determina el costo final del producto.
6. **Optimización del diseño del producto:** se puede diseñar un producto basándose en la parte no lineal de su respuesta con el propósito de disminuir su variabilidad.
7. **Optimización del diseño del proceso:** se puede reducir la variabilidad por medio del diseño de expertos, al seleccionar los niveles óptimos de las variables involucradas en la manufactura del producto.

Además Taguchi desarrolla una metodología que denominó ingeniería de la calidad que divide en línea y fuera de línea, a continuación se describe:

- **Ingeniería de calidad en línea:** Son actividades de la ingeniería de la calidad en línea, el área de manufactura, el control y la corrección de procesos, así como el mantenimiento preventivo. Una de las técnicas utilizadas es la gráfica de control.
- **Ingeniería de calidad fuera de línea:** la ingeniería de calidad fuera de línea se encarga de la optimización del diseño de productos y procesos. Una de las técnicas utilizadas es el diseño de experimentos.

## ASPECTOS DE CALIDAD EN LOS QUE COINCIDEN LOS AUTORES

Con base a lo anterior, podemos darnos cuenta que los puntos en los cuales coinciden los autores son:

1. Compromiso de alta administración – liderazgo. Creación de una estructura con la participación de todos los empleados, dando atención continua a los principios de la calidad total y proporcionando motivación permanente y entrenamiento específico en donde sea necesario.
2. Equipo de mejoramiento de calidad. Formación de equipos para un cambio de cultura e incremento del nivel de conciencia de los empleados sobre la calidad.
3. Medición de la calidad. Los resultados de calidad deben ser evaluados mediante el establecimiento de indicadores y métodos de análisis estadísticos, para cada actividad y proceso.
4. Corrección de problemas. La administración debe detectar los problemas y dar soluciones a éstos, como pueden ser, materias primas, composición del material, mantenimiento, mejoras a la maquinaria, capacitación, supervisión y readiestramiento.
5. Comité de calidad. Formación de un equipo de mejora de la calidad (Comité Directivo de la Calidad) compuesto por el personal administrativo y líderes de los equipos de calidad de cada departamento. Este comité debe sostener reuniones regulares para comunicarse unos con otros y para coordinar e institucionalizar el proceso de mejora de la calidad.
6. Educación y capacitación. Es necesario aplicar un programa educacional continua y elaborar programas de capacitación que sean efectivos y extensivos a todo el personal, considerando a los directivos y empleados.
7. Objetivos de mejoramiento. Las personas y departamentos deben establecer objetivos de mejora y una unidad de medición de los mismos.

8. **Prevención de defectos.** Debe cesar la dependencia de la inspección masiva. En lugar de ello, se debe conseguir evidencia estadística de que la calidad está incorporada al producto. La noción básica que subyace al control es la prevención de la recurrencia de errores.
9. **Recompensas y reconocimiento.** Debe otorgarse reconocimiento a aquellos que logren sus objetivos de calidad a través de la participación en el programa de mejoramiento de la calidad. El reconocimiento debe ser público y premiar los éxitos relacionados con las mejoras a la calidad.
10. **Procedimiento del programa de calidad.** Se requiere contar con un enfoque sistemático para lograr la ejecución de un programa de mejoramiento de la calidad total.
11. **Crecimiento con rentabilidad económica.** Programas de calidad a largo plazo que constituyen una inversión para la empresa.
12. **Necesidades del consumidor.** El primer paso de la calidad total es conocer las necesidades del consumidor, conocido como cliente. Todos los integrantes de la organización deben anticipar las necesidades del cliente, estas deben ser traducidas al lenguaje interno de la compañía para desarrollar características distintivas del producto y un proceso óptimo que responda a ellas.
13. **Planeación estratégica.** El cambio tiene que ser planeado y administrado. Se deben desarrollar ideas claras y efectivas, así como planes para lograr la misión y los objetivos a través de la identificación de los factores de éxito.
14. **Cultura de calidad.** Es necesario que todos los empleados tengan conciencia de la importancia de la calidad para asegurarse de que se desempeñen correctamente en forma rutinaria y generen un entorno laboral en el cual estén orgullosos de su trabajo eliminando los temores que puedan existir en la organización de modo que cada uno pueda trabajar eficientemente. Cada empleado debe estar en estado de autocontrol.
15. **Enfoque total de sistemas.** Un sistema de calidad total se define como estructura de trabajo a todo lo ancho de la organización, documentada efectivamente, integrada por procedimientos técnicos y administrativos para guiar y coordinar las acciones del personal, las máquinas y la información con los mejores y más prácticos métodos para asegurar la satisfacción de los clientes mediante la calidad y un costo económico.

16. Información/ comunicación. Se necesita un suministro continuo de información para identificar y eliminar errores y desperdicios.
17. Políticas de calidad. Se deben de establecer políticas claras para mejorar la calidad. Es trabajo de la administración promover la calidad como política administrativa, asegurándose de que las políticas sean aplicadas.
18. Constancia y planeación para la competitividad. Se requiere constancia en el propósito para mejorar el producto y el servicio, con un plan a largo plazo basado en la calidad total para ser competitivos y permanecer en el negocio.
19. Métodos de supervisión. La responsabilidad de los supervisores tiene que cambiar de presionar por cantidad de producción a nivel de calidad. La administración tiene que prepararse para tomar acciones inmediatas con base a los informes de los supervisores que reporten la existencia de barreras a la productividad y la calidad.
20. Interacción entre departamentos. Se deben eliminar las barreras interdepartamentales, con lo cual se logra mejorar los procesos de comunicación y trabajo en equipo.
21. Planeación del proceso. Se debe contar con un proceso óptimo capaz de producir las características distintivas del producto.
22. Control de proveedores. La responsabilidad para el aseguramiento de la calidad se basa en la relación vendedor-productor. Es necesario elaborar políticas básicas para los subcontratistas y las compras, también es necesario evaluar costo total y las medidas significativas de calidad, los proveedores que no califiquen con base en evidencias estadísticas de calidad deben ser eliminados.
23. Auditorías al sistema de calidad. Debe ponerse en práctica una política de auditoría de calidad que cuente con procedimientos para realizar el sistema de la calidad total, dar un diagnóstico apropiado y mostrar el modo de corregir las fallas.
24. Diseño del producto. Se requiere de métodos para diseñar y controlar el producto, así como para definir los cursos de acción en caso de reclamos por daño.
25. Misión y visión. Toda organización necesita un marco de referencia definiendo su visión en la cual incluya una filosofía guía, valores y creencias fundamentales y un propósito fundamentado con la declaración de la misión.

26. Control del proceso. La alta administración debe utilizar un proceso universal para el control de la operación. El control se realiza mediante una herramienta administrativa de cuatro pasos: definición de estándares, evaluación de cumplimiento de los estándares, desempeño cuando los estándares no se han cumplido y planeación para la mejora de los estándares.

Después de conocer algunos de los fundamentos que los autores nos aportan, podemos entender que la calidad "es la forma de administrar a la organización, basada en diferentes procesos y sistemas que permiten que una organización brinde un mejor producto o servicio, dependiendo de las exigencias del cliente ya que este es el que determina la calidad del mismo".

Para hablar de calidad total, es necesario conocer el estado actual (necesidades) de la organización, debido a que si se pretende brindar un servicio de calidad se tendrá que identificar cuales son los problemas a superar o cambiar, ya que la administración de la calidad total es un proceso dirigido, que involucra a personas, sistemas, herramientas y técnicas de apoyo, considerándose como un agente de cambio que pretende proporcionar una organización de calidad dirigida hacia los clientes.

#### 4. CALIDAD TOTAL

Calidad es el conjunto de características de un producto que satisfacen las necesidades de los clientes y, en consecuencia, hacen satisfactorio al producto. A este significado, se le puede añadir un matiz complementario importante: la Calidad también consiste en no tener deficiencias.

Si la **Calidad** consiste en facilitar productos satisfactorios para el cliente, habrá que implicar en ella a todas las actividades mediante las cuales se alcanza esta satisfacción, independientemente del lugar de la organización en que ocurren. Esto significa obtener:

- La Calidad de los productos.
- La Calidad de los suministros.
- La Calidad de los procesos.
- La Calidad de los recursos, tanto técnicos y humanos, como materiales.
- La Calidad de las actividades de gestión.

A esta filosofía, que pretende abarcar a toda la organización y a todas sus actividades, es a lo que llamamos Calidad Total. Pero la Calidad Total (CT) no es, únicamente, un modo de pensar. Es, sobretodo, un conjunto de principios y métodos que procuran la meta de la satisfacción del cliente. Y al menor costo.

Para comprender la CT en toda su amplitud, hay que citar un conjunto de fundamentos básicos. Calidad Total implica:

- **Orientar la organización hacia el cliente.** Satisfacer los requerimientos del cliente es lo principal. Con este objetivo, la organización debe girar en torno a los procesos que son importantes para este fin y que aportan valor añadido. Esto implica superar la visión clásica de que la responsabilidad sobre la Calidad es exclusiva de los departamentos encargados del producto o servicio. La acción de otros tendrá efecto, en más o menos grado, sobre el resultado final.
- **Ampliar el concepto de Cliente.** Podemos concebir a la organización como un sistema integrado por proveedores y clientes internos. Aplicar la Calidad, significa que hay que satisfacer, también, las necesidades del cliente interno.
- **Poseer liderazgo en costes.** La calidad cuesta, pero es más cara la no - calidad. Si se trata de centrar la atención en las necesidades y expectativas del



cliente, éstas serán mejor atendidas si el coste trasladado al cliente es más bajo. Esta reducción de costes permite competir en el mercado con posibilidades reales de éxito. Se hace necesario, por tanto, reducir los costes de no - calidad.

- **Gestionar basándose en la prevención.** La idea subyacente es la de hacer las cosas bien a la primera. Es mejor que las acciones clásicas de detectar y corregir. Se reduce la necesidad de aplicar acciones de control, minimizando los costos.
- **Potenciar el factor humano.** La calidad no se controla, se hace. Y es realizada por las personas que conforman la organización. Todas, sin excepción. Por lo tanto es imprescindible establecer una gestión de los recursos humanos desde la motivación para la Calidad y la participación.
- **Mejora permanente.** La Calidad ha de ser concebida como un horizonte, no como una meta. No se llega a la Calidad Total, se persigue un horizonte que se amplía a medida que se avanza. Aquí está implícita esta idea de mejora continua. Siempre es posible hacer las cosas mejor y adaptarse más precisamente a las necesidades y expectativas del cliente que, por otra parte, son dinámicas.<sup>5</sup>

#### 4.1 LA CALIDAD EN MÉXICO.

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

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

5 [www.aitecoconsultores.com](http://www.aitecoconsultores.com) "La Calidad Total"

No podemos hablar de un solo modelo de calidad, son varios, y todos utilizan los mismos principios de la administración clásica, pero modificándolos en el momento de aplicarlos: tal es el caso de las funciones de la supervisión, la evaluación de méritos y los aumentos salariales personalizados; también reforman algunos aspectos organizacionales como la pirámide del poder y llaman la atención sobre temas poco atendidos por otros modelos administrativos como la satisfacción de los clientes y el desarrollo de los proveedores.<sup>6</sup>

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

La filosofía administrativa que busca la productividad por la estrategia de la calidad se introduce en México en la década de los 80's y son ya varias empresas las que llevan a cabo programas de calidad.<sup>7</sup>

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

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

---

<sup>6</sup> Colunga, Carlos "Los modelos administrativos que enfatizan la calidad y modelos que enfatizan la productividad" en: *Management today en español* Sep. 1992.

<sup>7</sup> Gutiérrez, Mario. "Administrar para la calidad". Ed. Limusa. 1989.

A partir del 1ro. de enero de 1994, México forma parte del bloque económico de Norteamérica, a través de la entrada en vigencia del Tratado de Libre Comercio (TLC) entre nuestro país, Estados Unidos y Canadá. Para las empresas mexicanas este tratado es una oportunidad pero es también un reto.

En la década de los 40's los mecanismos de fomento industrial seguidos por el Estado fueron los siguientes:

- México vendió a muy bajos precios las mercancías y los servicios que generó.
- Mantuvo bajos los niveles impositivos.
- Ejerció un control político sindical.
- Obstaculizó las alzas salariales.
- Canalizó los créditos internos a través del control de la asignación de recursos de la banca privada y los créditos externos a través de Nacional Financiera.
- Otorgó exenciones fiscales sobre la renta, las importaciones, los ingresos y las exportaciones.
- El sistema de impuestos aduanales se orientó a la protección industrial y se crearon las licencias para la importación, entre otras cosas.

Con tal política de industrialización, donde el Estado jugaba un papel protector, impulsor y dinámico, la industria floreció acostumbrada a: mercados seguros, no tener competidores agresivos y a estar siempre abrigada bajo el manto seguro del Estado.

Durante muchos años la política industrial fomentó la existencia de empresas ineficientes y poco competitivas. Pero los recientes cambios estructurales de la economía internacional, que obviamente repercuten en la economía mexicana, han forzado a las organizaciones a ser eficientes y competitivas.

Es necesario que las organizaciones mexicanas avancen en sus conocimientos y experiencias sobre calidad. La preocupación está presente ya que la apertura de los mercados ha metido en grandes aprietos a nuestras empresas, acostumbradas al proteccionismo.

Francisco González Prado, Director General del Instituto Mexicano de Control de Calidad (IMECCA), expresó que las empresas mexicanas no podrán competir en los mercados internacionales si no mejoran en áreas como: calidad, productividad y distribución. Además el acceso de los productos y servicios mexicanos a los mercados mundiales sólo estará disponible para aquellas empresas que certifiquen la calidad; debido a que en los últimos años la certificación de la calidad se ha convertido en la carta de presentación de las empresas para ingresar a nuevos mercados. Por cierto que a nivel nacional no existen más de 200 empresas certificadas internacionalmente <sup>8</sup>

La oportunidad-reto a la que se enfrentan las empresas mexicanas las obliga a:

- Ser más competitivas en calidad, costo y servicios;
- Dejar atrás la forma tradicional de administración y adoptar una nueva que les permita hacer frente a las presiones competitivas; y
- Mejorar la calidad de todo el negocio, no sólo en las áreas de producción.<sup>9</sup>

No se puede negar que se están dando pasos en la búsqueda de la calidad, y que se está intentando generar un movimiento de calidad total en el país, pero los esfuerzos son aún aislados, y responden a políticas sexenales, lo que se traduce en falta de continuidad. Entre las instituciones que, con mayores o menores logros, promovieron o continúan promoviendo la calidad se encuentran: El Centro Nacional de la Productividad (CENAPRO); el Instituto de Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra (ARMO); NAFINSA, con su programa de apoyo a la productividad industrial; el Instituto Mexicano de Control de Calidad (IMECCA); la Fundación Mexicana para la Calidad Total, A.C. (FUNDAMECA), entre otros.<sup>10</sup>

Hoy la calidad es buscada por unas cuantas empresas mexicanas; la gran mayoría aún no se han decidido a involucrarse en un compromiso de esta naturaleza.

Además, es interesante reconocer que las empresas que llevan a cabo programas de calidad son transnacionales como: General Motors<sup>11</sup>, Ford, Chrysler, Celanese, Condumex, Kodak, Nestlé, Roche,<sup>12</sup> etc.; mientras que las organizaciones mexicanas con programas de este tipo son pocas; por ejemplo: Bimbo-Marinela, Seguros la Comercial, Petrocel, etc. También podemos incluir los casos de organizaciones dedicadas al comercio o a los servicios, como son el caso de Gigante y Banamex; y dentro del sector público podemos mencionar a Petróleos Mexicanos (Pemex), Comisión Federal de Electricidad (CFE), Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), y el Sistema Metro que han reportado ciertos avances en sus intentos de transitar hacia un programa de calidad.

Pero una cultura de calidad en México está aún en proceso. La adopción de la nueva filosofía de calidad total requiere una transformación cultural, una nueva forma de administrar el negocio, donde el énfasis cambia de las utilidades, a la satisfacción del cliente; en donde en lugar de administrar resultados se administran y mejoran continuamente los sistemas y procesos que los producen.

---

8 "El Financiero", 16 de mayo de 1994. Pág. 28

9 Villalobos, Bueno M. "Calidad total: Una necesidad para la empresa mexicana" en: Revista Excelencia.

10 De la Cárdua, Gastélum J. "Breve panorama crítico de la productividad y calidad en México" en: Management today en español, octubre, 1990.

11 "El Financiero", 2 de Mayo de 1994.

12 "El Financiero", 8 de Junio de 1992.

#### 4.2 CALIDAD EN EL SERVICIO.

Los bienes capaces de satisfacer las necesidades del cliente son, de acuerdo con su contenido, de dos clases: tangibles e intangibles. Los bienes tangibles suelen conocerse con el nombre de productos. Tienen una consistencia material. Se trata de objetos físicos cuya utilización por el cliente resuelve una necesidad sentida.

Los bienes intangibles se denominan, generalmente, servicios. Su estructura es inmaterial. Se trata de actos que recibe el cliente y a través de los cuales soluciona sus problemas o carencias. En general, se puede entender por producto tanto un tangible como un intangible, siempre que esté referido a la prestación principal de la organización.

El cliente percibe como valioso, además de la prestación principal, una serie de elementos adicionales:

- Las prestaciones añadidas a la principal.
- El modo de entrega de la prestación principal.
- La combinación de ambas.

Con las prestaciones añadidas al producto/servicio básico, se obtiene un enriquecimiento cuantitativo del mismo. Por la segunda vía (modo de entrega de la prestación), gana en superioridad la forma en que se facilita la prestación principal (el poco tiempo de espera en una cola, la amabilidad del empleado que atiende, la exactitud y puntualidad del envío de los extractos bancarios).

En definitiva, los aspectos accesorios a la prestación principal son vitales para la consecución de un servicio adecuado, y suponen lo que se denomina calidad de servicio. Con las prestaciones añadidas al producto/servicio básico, se obtiene un enriquecimiento cuantitativo del mismo.

Por la segunda vía, gana en superioridad la forma de entrega de la prestación principal (el poco tiempo de espera en una cola, la amabilidad del empleado de un comercio, la exactitud y puntualidad de un envío postal).

En definitiva, los aspectos accesorios a la prestación principal (el contacto personal, la comunicación, los elementos tangibles) son vitales para la consecución de un servicio de calidad.<sup>13</sup>

### 4.3 CLIENTE INTERNO.

El cliente interno es aquel miembro de la organización, que recibe el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma organización, a la que podemos concebir como integrada por una red interna de proveedores y clientes. Yo soy proveedor de quien recibe el producto de mi trabajo, y cliente de quien me hace llegar el producto del suyo.

Toda persona interviene en un proceso generador de resultados (productos o servicios), que son entregados a un cliente. Si éste se encuentra en la misma organización (cliente interno), utilizará los productos resultantes del proceso anterior como entrada (recursos) para su propio proceso. A su vez, éste último elaborará las salidas oportunas (productos) que serán utilizadas por otro cliente interno, o que llegarán hasta el mercado, dirigidas a clientes externos.

La idea de Calidad, expresada anteriormente, es de aplicación en este esquema proveedor - cliente interno (también llamado cadena de Deming). Por ello, el proveedor interno deberá satisfacer las necesidades de su cliente, de igual modo que la organización deberá satisfacer a sus clientes externos.

En buena medida esta visión ayuda a explicar qué es la Calidad Total ya que, como puede apreciarse, ésta sería la Calidad (aptitud de uso) aplicada a todas las actividades de la organización y, por consiguiente, a todas las cadenas proveedor - cliente existentes en ella.

Evidentemente, es necesario que la calidad a lo largo de una cadena sea uniforme y máxima al mismo tiempo ya que, de otro modo, se producirán fluctuaciones y rupturas en la calidad del resultado. Basta con que falle un eslabón, para que la cadena se "quiebre" y no se alcancen los objetivos.

Se tiene, entonces, un poderoso argumento para defender el planeamiento y desarrollo de un diseño organizacional que permita la reducción de la longitud de los distintos procesos que se llevan a cabo, es decir de las distintas cadenas proveedor - cliente.

La identificación de quiénes son proveedores y clientes, qué deben aportar y recibir (material, información, documentos, instrucciones) y cómo, respectivamente, son elementos básicos para alcanzar la calidad. Es preciso instrumentar las medidas oportunas que permitan al cliente interno expresar sus necesidades, de modo que queden bien definidas las características que debe tener el producto entregado por el proveedor. Requisitos de salida y entrada, de los procesos proveedor y cliente, deben coincidir para que la cadena funcione adecuadamente. De otro lado, habrá que obtener la retroalimentación oportuna desde el proceso cliente para efectuar las modificaciones pertinentes.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Ibidem (13)

#### **4.4 REDISEÑO Y MEJORA DE PROCESOS EN EL SECTOR PÚBLICO.**

La existencia de estructuras burocráticas jerarquizadas conlleva una orientación interna, hacia la propia organización, con la multiplicación de actividades que, a veces, poco o nada tienen que ver con el ciudadano.

En la Administración Pública la jerarquización de la estructura organizativa alcanza un grado más que notable. En ella, el coeficiente de encuadramiento suele ser muy elevado, lo que compromete la proliferación de actividades sin valor añadido, y la reducción de la eficiencia.

Orientar la gestión hacia los procesos, lleva implícita la idea de que el proceso es la forma natural de organización del trabajo. Igualmente, debería significar la posibilidad de centrar las actividades de la organización en el cliente que, en definitiva, es quien recibe el resultado final del conjunto de los procesos.

Este enfoque, en el que la empresa privada posee ya una cierta experiencia, está comenzando a ser utilizado por algunas administraciones públicas como un valioso instrumento para gestionar recursos cada vez más escasos, y para afrontar la presión de una sociedad que demanda acciones, procedimientos y resultados más eficaces. Al mismo tiempo, permite ofrecer respuestas más ágiles para procurar la satisfacción de los ciudadanos.

Las estrategias desde las que se pueden abordar los procesos, van desde la mejora continua de los mismos, hasta su rediseño o reingeniería, esta última vista como una respuesta radical, de ruptura.

La aplicación de unas u otras, dependerá de la realidad organizativa actual, así como del ajuste real entre los resultados de la organización y las demandas del entorno, sin olvidar la voluntad de decisión de políticos y gestores de alto nivel para asumir cambios más o menos radicales.

En definitiva, prestar atención a los procesos y gestionarlos decididamente, constituye en la actualidad una alternativa consistente para la mejora de la eficiencia de las administraciones y servicios públicos, su eficacia y calidad.

#### **4.5 SATISFACCIÓN DEL PERSONAL.**

Una buena gestión sobre las personas mejorará la Calidad de los procesos clave y, en general, de las actividades de la organización, lo que se proyectará en los resultados de la empresa, en la satisfacción de los clientes y en el impacto en la comunidad. De hecho las investigaciones demuestran que existe correlación positiva entre satisfacción de empleados y satisfacción del cliente.

Con la evaluación de la satisfacción de los empleados se pretende conocer qué logros está alcanzando la organización en relación con las personas que la integran.

Este conocimiento ha de aportar las claves para actuar de manera que los resultados sobre las personas mejoren permanentemente. La información recogida permitirá plantear objetivos concretos, relativos al grado de satisfacción laboral del personal, y desplegar las acciones necesarias para alcanzarlos.

Mediante entrevistas individuales, técnica de grupo nominal, grupos localizados y encuestas, se evalúa el grado de satisfacción del personal en las áreas siguientes:

- Comunicación.
- Condiciones de empleo.
- Clima en el trabajo.
- Desarrollo de carreras.
- Dirección y supervisión.
- Formación y desarrollo.
- Igualdad.
- Impacto en la sociedad.
- Misión, visión, valores y políticas.
- Objetivos y evaluación del desempeño.
- Participación.
- Reconocimiento.
- Relaciones laborales. Salario y beneficios.
- Seguridad e higiene en el trabajo.
- Satisfacción intrínseca.

Asimismo se pueden analizar indicadores de rendimiento que pudieran afectar al grado de satisfacción y de motivación.

Con la información obtenida se diseñan planes de acción y se contribuye a su implementación.

De otro lado, se analiza la cultura existente y se identifican los factores motivacionales así como las barreras que se oponen a un alto rendimiento en el personal de la organización.<sup>15</sup>



#### **4.6 MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA VIDA LABORAL MEDIANTE LA PARTICIPACION DEL EMPLEADO.**

La manera en que el personal juzga su propia actividad en la organización determina la calidad del entorno laboral. Aunque los seres humanos procuran objetivos variantes cuando deciden prestar sus servicios a una organización, las investigaciones sobre el particular realizadas durante las dos últimas décadas revelan dos aspectos importantes. En primer lugar para lograr la mejoría a largo plazo en la productividad es indispensable mejorar la calidad del entorno laboral.

La administración autocrática puede conducir a mejores niveles de productividad a corto plazo , incluso si lo hace a costa de las condiciones generales de trabajo.

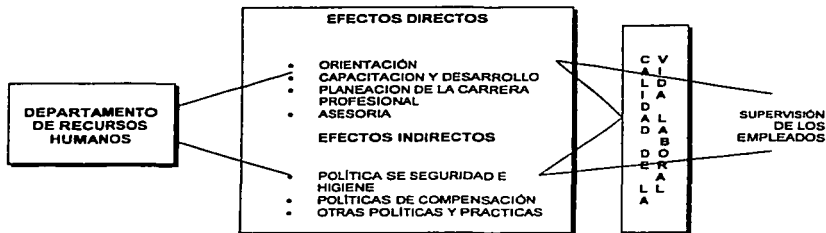
Sin embargo, a largo plazo los dirigentes autocráticos no pueden mantener progresos significativos en los niveles de productividad porque el deterioro en el entorno laboral lleva al personal a perder entusiasmo por su trabajo. Esa pérdida de entusiasmo se refleja no solo en mayores niveles de ausentismo y tasa de rotación , sino también en la lentitud, el desgano y la indiferencia que caracterizan a las instituciones. El personal se retira psicológicamente de sus labores; predomina la actitud de nada mas con el mínimo requerido.

La segunda conclusión a la que llegaron las investigaciones recientes es que la mayor parte de las personas consideran que disfrutan de un entorno laboral de alto nivel cuando contribuyen al éxito de la organización en alguna forma significativa. El mero hecho de cumplir con su trabajo a menudo es insuficiente, si la labor que lleva a cabo el personal no le permite influir en las decisiones que le afectan.

Con base en estos hallazgos, tanto los dirigentes de la organización como los profesionales de la administración de los recursos humanos se unen en la necesidad de crear en su organización un clima en el que se trate a las personas como verdaderos expertos responsables en sus puestos.

Ocurre un notable fenómeno psicológico cuando se confía una tarea determinada a un ser humano: los individuos mezquinos y apocados suelen generar una respuesta similar en quienes los rodean. Los individuos grandes, generosos, con metas elevadas, por lo general llevan a su altura a las personas que tienen bajo su liderazgo.

El departamento de recursos humanos ejerce efectos tanto directos como indirectos en los niveles de motivación y satisfacción del empleado. El departamento establece contacto directo con los empleados y supervisores mediante la orientación, la capacitación, el desarrollo, la planeación de la carrera profesional y la asesoría que brinda. Al mismo tiempo, estas actividades pueden ayudar a que el supervisor obtenga mayor éxito en la tarea de motivar a su personal.



Quando los dirigentes de una organización descubren que sus integrantes desean contribuir al éxito común y se empeñan en buscar y utilizar métodos que permitan esa contribución, lo más probable es que se obtengan mejores decisiones, más alta productividad y calidad muy superior al entorno laboral.

Un punto de interés fundamental es determinar si la satisfacción laboral conduce a mejorar el desempeño o si por el contrario el mejor desempeño es lo que conduce a mejores niveles de satisfacción. La razón que dificulta determinar cual de estos dos factores se origina primero radica en que la relación entre el desempeño y la satisfacción es de naturaleza circular. La posibilidad de elevar el nivel de satisfacción depende de que las compensaciones y los estímulos se ajusten a las expectativas, y si un desempeño mejor conduce a compensaciones y estímulos más altos, y si en la opinión de los empleados la compensación y los estímulos son justos y racionales, el nivel de satisfacción subirá. Por otra parte, una política inadecuada de estímulos puede conducir a insatisfacción. En cualquiera de los dos casos, la satisfacción se puede convertir en retroalimentación que afecta la imagen propia y la motivación de continuar desempeñándose mejor. La relación total entre desempeño y satisfacción es un sistema continuo, circular que dificulta la evaluación del efecto de un elemento sobre otro.

Uno de los métodos que más se utilizan para crear un mejor entorno laboral es la participación de los empleados. Esto puede lograrse a través de la utilización de ciertos métodos sistemáticos que permiten a los empleados desempeñar un papel activo en las decisiones que afectan, siendo estos métodos los círculos de calidad, sistemas sociotécnicos, codeterminación y grupos autónomos de trabajo.<sup>16</sup>

<sup>16</sup> Werther, William B. "Administración de personal y recursos humanos". Quinta edición, Ed. Mc Graw Hill, p. p. 582.

#### 4.7 CULTURA.

Mucho se ha escrito sobre los factores determinantes del éxito de las empresas. Al parecer, lo que distingue a las empresas exitosas de las mediocres es la cultura de calidad, o más bien, la combinación racional de estrategia y cultura, es decir, una cultura "ganadora" dirigida por la estrategia capaz de enfrentar los cambios actuales con moral de victoria.

Mediante la cultura se trata de llevar a realización o cumplimiento valores que tienen una validez ideal. Por otra parte, la cultura constituye una función de la vida humana.

Lo que parece normal a las personas de una sociedad puede parecerles extravagante a las de otra. Un acto puede tener distintos significados en distintas sociedades.

Por las experiencias de su vida, las personas desarrollan un conjunto de reglas y procedimientos para hacer frente a sus necesidades; a ese conjunto de reglas y procedimientos, junto con una serie de ideas y valores que los apoyan es a lo que llamamos cultura.<sup>17</sup>

Cultura tiene un significado popular y otro sociológico.

Populamente suele llamarse culta a una persona que posee muchos conocimientos en general o en una rama especial de conocimientos. Si consultamos los diccionarios encontraremos definiciones como las siguientes:

- a) Resultado o efecto de **cultivar** los conocimientos humanos y de **afinarse por medio del ejercicio** las facultades intelectuales del hombre
- b) Conjunto de los valores y formas de vida materiales y espirituales de un grupo.
- c) Conjunto **organizado** de respuestas adquiridas y valores asimilados
- d) Acervo de actividades humanas, no hereditarias o ingénitas, que comparten los miembros de un grupo

---

<sup>17</sup> Abravanel, Harry. Et al. "Aspectos teóricos prácticos y metodológicos de la cultura organizacional". Fondo editorial Legis. Bogotá 1992. p.p. 208.

- Podemos profundizar un poco más en este concepto si consideramos los puntos de vista de la antropología y de la sociología acerca del tema:

a) Para la antropología la cultura es el conjunto de las características no biológicas del hombre y las consecuencias de ellas en sus logros. Genera modos de vida, formas de pensamiento, maneras de conducta, rituales y sistemas de comunicación simbólica. En la antropología se encuentran las raíces teóricas y los métodos básicos del estudio de las culturas, incluida la organizacional.

- Las herramientas de la antropología permiten determinar los mecanismos que rigen las formas de vida de ciertos grupos, su modo de actuar, sus relaciones con la comunidad

b) Para la Sociología cultura es:

"Un conjunto trabado de maneras de pensar, de sentir y de obrar mas o menos formalizadas, que, aprendidas y compartidas por una pluralidad de personas, sirven, de un modo objetivo y simbólico a la vez, para constituir a esas personas en una colectividad particular distinta " (guy rocher).<sup>18</sup>

#### 4.7.1 CULTURA DE CALIDAD.

La cultura es el patrón por el cual todos los individuos que pertenecen a un grupo o sociedad son educados e incorporados a la actividad del mismo. La cultura es móvil y dinámica, ya que cambia en función de los retos a los que responden los grupos. En la actualidad las empresas que compiten en mercados globales sufren un cambio de paradigmas. Este cambio es el que motiva a que las empresas introduzcan las teorías de calidad, además de buscar nuevas formas de trabajo que les permitan sobrevivir en esta época.<sup>19</sup>

---

18 Orhon, Paul B. y Hunt Chester L. "Sociología". Ed. Mc Graw Hill, México 1989. Sexta edición. p.p. 606.

19 Davis Keith y Newstrom John W. "Comportamiento humano en el trabajo". Ed. Mc Graw Hill. Décima edición. p.p. 641.

#### 4.7.2 CULTURA SOCIAL.

Cuando los individuos se comportan de acuerdo con las expectativas de los demás, su conducta es de carácter social, la cual son los patrones de comportamiento, creencias, costumbres, conocimientos y hábitos prácticos. La cultura es el comportamiento convencional de una sociedad, el cual influye en todas las acciones, aunque rara vez hace acto de presencia en sus ideas concientes.

Se describe frecuentemente a las culturas sociales como congruentes con una nación, de donde surge la llamada cultura nacional. En su nivel más sencillo, las culturas nacionales pueden compararse entre sí con base en la manera en que sus miembros se relacionan unos con otros, realizan su trabajo y responden al cambio. No obstante, también dentro de una nación pueden existir subculturas.

Las culturas sociales pueden tener efectos muy intensos en el comportamiento en el trabajo, algunas de las diferencias de las culturas entre sí son los patrones de toma de decisiones, el respeto por la autoridad, el trato que se le da a las mujeres y los estilos aceptados de liderazgo. El conocimiento de las culturas sociales es

especialmente importante porque los administradores deben de apreciar y comprender los antecedentes y convicciones de todos los miembros de una unidad de trabajo.

La gente aprende a depender de su cultura. Esta le ofrece estabilidad y seguridad, dado que le permita entender que ocurre en su comunidad cultural y saber como reaccionar hallándose en ella. Sin embargo, esta dependencia de una sola cultura también puede cegar intelectualmente a los empleados, pues podría impedirles obtener los beneficios del contacto con personas con otros antecedentes culturales. La dependencia cultural ofrece problemas aún más graves en condiciones que implica la integración de dos o más culturas en el centro de trabajo. Los empleados deben aprender a adaptarse a los demás a fin de capitalizar las aportaciones que estos les ofrecen y evitar al mismo tiempo posibles consecuencias negativas.<sup>20</sup>

#### 4.8 DECÁLOGO DE DESARROLLO.

Para el desarrollo de una cultura de calidad podemos apoyarnos en el Decálogo de Desarrollo que propone Octavio Mavila, ya que éste presenta un código de valores fundamentales, basándose en los siguientes principios:

- ❖ **ORDEN.** Dar importancia al orden de las cosas en el lugar de trabajo, en hogar, etcétera, teniendo siempre en mente la importancia de la ubicación de cada una de ellas.

---

20 *ibidem* (19)

- ❖ **LIMPIEZA.** La ausencia de suciedad, polvo y materiales ajenos que en un momento dado pueden causar una mala imagen o impedir el correcto uso de una instalación, es un valor importante que afecta profundamente la imagen de un lugar, una oficina o un hogar.
- ❖ **PUNTUALIDAD.** La posibilidad de optimizar el tiempo de las actividades cotidianas, de forma que la productividad se pueda elevar así como aprovechar el tiempo libre, requiere que se cumplan ciertos acuerdos previos entre individuos. En este punto se involucra la puntualidad del individuo, el respeto por el tiempo de los demás, así como la estima por el propio, lleva a la puntualidad.
- ❖ **RESPONSABILIDAD.** El hecho de que todas las tareas sean ejecutadas por alguien significa que existe quien realiza la acción que dio lugar a ella, la responsabilidad de un acto reside en quien lo ejecuta y que es a la vez fuente de orgullo y de su superación.
- ❖ **DESEO DE SUPERACION.** El aprendizaje, poder enfrentarse los retos que se presentan en la vida personal, el deseo de salir adelante en la vida, son todos factores de primera importancia que se deben tener en cuenta en el momento de introducir la idea de que el futuro de todo individuo está en sus manos, de forma que su aprendizaje esté en función de lo que él desee. El anhelo de ser mejor, de ser mañana un poco más de lo que fue ayer, cuando llega transforma a las personas en creadoras del futuro, en vez de recuperadores del pasado.
- ❖ **HONRADEZ.** El bien y el mal como elemento a decidir continuamente en el estilo de vida propio, causa que el comportamiento ético resida en la decisión personal del individuo, el respeto por el bien ajeno, por la verdad y por el testimonio y compromiso propios, implica un comportamiento de respeto que a la larga permite que los individuos de una organización y una comunidad puedan convivir de forma ordenada y pacífica persiguiendo los objetivos propios y comunes.
- ❖ **RESPECTO AL DERECHO DE LOS DEMAS.** La convivencia entre personas implica que en ciertos momentos el deseo de alguien pueda interferir con los deseos de otra persona, y aún más que estos deseos estén basados en las cualidades fundamentales que todo individuo posee, independientemente de la sociedad a la que pertenece. Por esta razón, y para lograr una convivencia ordenada, es requisito comprender la diversidad de las personas que puebla un país, para así construir una convivencia pacífica y benéfica para todos.
- ❖ **RESPECTO A LA LEY Y LOS REGLAMENTOS.** En toda comunidad existen acuerdos sobre ciertas formas de actuar y de proceder en diversos ámbitos, los cuales buscan el bien común.
- ❖ **GASTO POR EL TRABAJO.** El gusto y el significado sobre la razón de ser del trabajo y el oficio personal es la gran diferencia entre una persona que enfrenta su trabajo como una carga continua y otra que lo percibe como un oficio personal, el cual realiza para vivir pero por gusto y por lo mismo es su propia recompensa. Mientras mayor aprecio se tenga por la profesión personal, mejor se desempeñará esta.

- ❖ **AFAN POR EL AHORRO Y LA INVERSIÓN.** La posibilidad de que los gastos superen a los ingresos siempre será mayor en estos tiempos. Es por ello que el ahorro como forma personal de control y medida siempre tendrán mayores recompensas que el desenfreno en los gastos personales.<sup>21</sup>

Podemos observar que los diferentes valores considerados por Mavila, contribuyen al desempeño de un trabajo con calidad, ya que realmente son hábitos y/o valores que hasta en la vida personal se deben de implementar, lo más difícil de esta tarea es cuando hay que fomentarlos en los empleados, ya que se tendrá que empezar a trabajar arduamente hasta lograr un cambio positivo en ellos.

Para que una organización logre implementar un sistema de calidad es necesario que previamente adopte una cultura de calidad referente a los hábitos, costumbres, valores, etcétera ya que ésta, estructura las actitudes de cada individuo para enfrentar las exigencias de un medio social, en donde se transmiten por generaciones dando paso a la socialización, la cual permite que el individuo pueda colaborar tanto en una organización como en la sociedad, para enfrentar los retos de competitividad; debido a que se vive en una época de cambios donde las reglas de competencia, el trabajo y la vida social están en una etapa de transición hacia un nuevo orden de las cosas, por lo que se debe de considerar que el ser humano (empleado) tiene su propia cultura por lo cual es un reto el poder modificarla para su bienestar personal, laboral y social. Sin embargo el quehacer profesional de la licenciatura en Trabajo Social permite y tiene las

herramientas para poder abordar tales circunstancias mediante la sensibilización y concientización dirigidas al personal de la organización sobre los beneficios que pueden otorgarles los cambios con una nueva cultura cimentada en un proceso de calidad total.

La cultura de la empresa es la consecuencia de la actitud global de todos los individuos, en la que es importante el Estilo de Dirección, la habilidad y aptitud de este para comprometerse e involucrar a los gerentes, jefes, supervisores y personal en general para que consideren a los productos y servicios como propios. Hay que crear una Conciencia de Calidad para satisfacer las necesidades del cliente, ello presupone que todo trabajo debe ser hecho con Calidad. Para trabajar con Calidad debemos ser personas con Calidad.

Tenemos que crear las condiciones para que se dé una Cultura de Calidad en la empresa, a pesar de las crisis, de la adversidad, de la inseguridad para lograr el éxito. Porque tener una Cultura de Calidad es responsabilidad de todos y cada uno de nosotros. Hay que atrevemos a empezar el futuro hoy para sobrevivir a través de la Calidad, ya que esta puede y debe darse a través de todos los que conforman las empresas e instituciones de un país. Es compromiso social de todos los directivos, profesionales, técnicos, mandos medios, trabajadores, operarios, etc. elevar la Calidad de los productos y servicios privados y públicos para lograr un País de Calidad.

---

21 *ibidem* (4)

Para lograr una Cultura de Calidad en la Empresa u Organización, hay que cambiar los valores que hay en ésta: la puntualidad, el uso del tiempo, la limpieza (no sólo física, sino también la limpieza en nuestras relaciones con los demás, la actitud limpia hacia el trabajo, la empresa o institución en que se trabaja, etc.), el orden, la responsabilidad, la lealtad, la cooperación (trabajo en equipo) y la humildad para aprender todos los días, tenemos que estar abiertos a nuevas tecnologías, nuevos métodos de trabajo u operación, nuevos sistemas organizacionales. Ello nos permitirá tener más facilidad para sobrevivir en un entorno globalizado, de alta competitividad y turbulencia característicos del tercer milenio que empezamos a vivir a nivel mundial.

#### 4.9 LIDERAZGO.

El liderazgo es un proceso de influir en y apoyar a los demás para que trabaje entusiastamente a favor del cumplimiento de objetivos, es el factor decisivo que contribuye a que individuos o grupos identifiquen sus metas y que después los motiva, y así sin el cumplimiento de las metas establecidas.

El liderazgo es una de las partes más importantes de la administración pero de ninguna manera la agota. La principal función de un líder es influir en los demás para que persigan voluntariamente objetivos definidos. Los administradores también planean actividades, organizan las estructuras adecuadas y controlan recursos. Ocupan puestos formales, mientras que cualquiera puede recurrir a su influencia informal al actuar como líder. Los administradores obtienen resultados dirigiendo las

actividades de los demás, en tanto que los líderes crean una visión e inspiran a los demás a hacerla realidad y a exceder sus capacidades normales. Puesto que existe

una diferencia entre administración y liderazgo, bien podría ocurrir que firmes líderes fueran malos administradores si una planeación deficiente provoca que su grupo siga direcciones equivocadas. Pueden lograr en todo caso la marcha de su grupo, pero que no este siga las direcciones más indicadas para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

También son posibles otras combinaciones. Una persona puede ser líder débil, pero al mismo tiempo un administrador eficaz, especialmente si se encarga de personas con un claro conocimiento de sus labores y un fuerte impulso a trabajar. Estas series de circunstancias es menos probable y por lo tanto es de esperar que los administradores excelentes posean entre otras habilidades, una capacidad de liderazgo razonablemente elevada. Afortunadamente, la capacidad de liderazgo pueda adquirirse mediante la observación de modelos a seguir, la capacitación administrativa y el aprendizaje a partir de experiencias de trabajo.<sup>22</sup>

---

22 *ibidem* (4)



Es importante mencionar que los cambios que se quieran realizar dentro de la organización deben ser implementados tomando en cuenta al liderazgo; siendo este el eje principal para poder llevar a cabo la toma de decisiones de acuerdo a las necesidades del organismo y la demanda de los clientes internos y externos de ésta. Si no se toma en cuenta el liderazgo en cualquier proceso de mejora continua que se quiera implementar este no se logrará en su totalidad y se interrumpe dicho proceso, ya que debemos considerar que el líder en cualquier grupo ejerce una influencia de dominio y dirección hacia la modificación de conducta, tiene además la facultad de tomar decisiones para mantener la integración de éste. Considerando que el liderazgo lo ejerce aquella persona capaz de influir en la toma de decisiones y conductas de un grupo, siempre y cuando los integrantes estén dispuestos a aceptarlo.

Asimismo toda administración dentro de una empresa debe comprometerse a ejercer un liderazgo efectivo para que esta, cumpla con su misión y visión mediante la ejecución de un programa de calidad, basado principalmente en los valores en los que ellos creen, sobre la base de tener constancia en la planeación para lograr la competitividad que ayude a lograr un crecimiento rentable.

#### **4.10 COMUNICACIÓN.**

El verbo comunicar proviene de la voz latina "comunicare", "puesta" o "poner en común". En su acepción más general, comunicación es acción y efecto de hacer a otro, participe de lo que uno tiene, descubrir, manifestar o hacer saber a uno alguna cosa, consultar, conferir con otros un asunto, tomando su parecer.

En Wriglet, "es el proceso mediante el cual se transmiten significados de una persona a otra, en tanto para Berelson y Steiner, es la transmisión de la información, ideas, emociones, habilidades, por medio del uso de símbolos, palabras, cuadros, figuras, gráficas...

El propósito de la comunicación es lograr un entendimiento mutuo. El significado de comunicación viene de la palabra latina communis que significa "común", el común del entendimiento, sin embargo para lograr una comunicación eficaz es necesario quitar los obstáculos que la impiden, como pueden ser:

- Diferencias culturales.
- Lenguaje.
- Poca o nula retroalimentación.

Para lograr una comunicación efectiva, es necesario que el proceso deba continuar hasta que se alcance el entendimiento mutuo en cualquier tema a discutir, para lograrlo es importante considerar los siguientes pasos:<sup>23</sup>

- 1.- Determinar el propósito real del mensaje
- 2.- Considerar la percepción de la audiencia
- 3.- Utilizar el canal adecuado para expresarse
- 4.- Obtener retroalimentación para cerciorarse de un mutuo entendimiento
- 5.- Ejercitar continuamente las habilidades comunicativas
- 6.- Aprovechar oportunidades de practicar
- 7.- Reforzar y recompensar la buena comunicación

Para que un programa de calidad funcione eficazmente, una organización debe tener un canal específico de comunicación que emita y reciba información acerca del proceso de la calidad. Por lo cual la comunicación que debe de existir en la organización tendrá que ser recíproca; es decir, no debe ser dirigida únicamente de los jefes a los empleados, ya que estos últimos la mayoría de las veces cuentan con información útil para la empresa, sin embargo no logran expresarse porque no existe la flexibilidad para ser escuchados.

#### 4. 11 REVISIÓN DE MISIÓN Y VISIÓN.

##### MISION.

La **misión** es un enunciado corto que establece el objetivo general de la dependencia, viene a ser la razón de existir del departamento. Se refiere al beneficio que se pretende dar, y sirve para definir las fronteras de responsabilidad y campo de especialización.

La **misión** debe dar idea a cualquier persona que trabaje en el departamento o dirección de "qué es lo que se pretende lograr", no importa que puesto o función desempeñe.

La **misión** puede ser expresada de dos formas, una de ellas es un enunciado específico sobre el valor agregado que se pretende dar, y debe estar redactada en forma clara y comprensible para todos, esta manera de redactar la misión es en forma de espíritu.

---

23 Flores de Gortari, Sergio, et hal. "Hacia una comunicación administrativa integral". Ed. Trillas. Julio 1986. p.p. 384.

La segunda manera es en forma descriptiva, en este caso, la misión puede especificar:

- ✓ **Quien soy**
- ✓ **Qué hago**
- ✓ **Para quién lo hago**
- ✓ **Para qué lo hago**
- ✓ **A través de qué lo hago**

La misión se crea con el líder de la función y su equipo de trabajo, revisando que cumpla con el marco legal de la Dependencia y no invada las responsabilidades de otras áreas.

Para formular el contenido de la misión contéstese a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la mayor necesidad por la cual existe la dependencia?
- ¿Cuál es el producto que satisface esta misión?
- ¿Qué se espera de la dependencia?
- ¿Cuáles son sus fronteras de responsabilidad?

La **misión** puede ser publicada para darle una trascendencia y siempre tenerla muy presente para desempeñar toda labor en base a ésta; se puede enmarcar y colgar en el área de trabajo, de manera que esté accesible a la vista de todos. Se debe leer para recordarse en las juntas o cursos internos del departamento, y sobre todo en las pláticas de inducción del personal de nuevo ingreso.<sup>24</sup>

## **VISION.**

La **visión** es el enunciado que expresa la dirección u orientación que se desea tomar en el futuro, el cambio deseado, si se quiere cambiar, hacia donde se quiere llegar y como quisiéramos ser. Si estamos convencidos de cambiar, que todo el personal en nuestro departamento se imagine cómo nos vamos a ver, cómo se van a expresar de nosotros los usuarios. Si tenemos una visión, entonces será más fácil llegar. La visión es una meta que nos ponemos a tres o cinco años.

---

<sup>24</sup> Manual de Implementación del Modelo de la Administración con Calidad (MAC) del Estado de Nuevo León.

La forma de establecer la **visión** es trabajando en equipo el Director o Jefe y su siguiente nivel además del personal clave, se reúnen a contestar las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Cómo me gustaría ser y cómo me gustaría que nos describieran en el futuro?
- ✓ ¿Cómo quiero que se expresen los usuarios de nosotros en el futuro?
- ✓ ¿Cuál es nuestra cualidad única, lo que quisiéramos que nos distinguiera?
- ✓ ¿Hacia dónde quiero cambiar?
- ✓ ¿Cuáles son nuestros valores verdaderamente prioritarios?
- ✓ ¿Qué es lo que realmente quiero que mi grupo sea y logre para que me sienta comprometido y orgulloso de pertenecer a él?
- ✓ ¿Qué es lo que me haría comprometer mi mente y corazón a esta visión en los siguientes cinco años?
- ✓ ¿Qué es lo que México necesita que nuestro departamento sea?

Analizando las respuestas, se redacta una descripción del departamento que contenga todas las características deseadas.

La **visión** también puede ser publicada, y utilizada como una base para definir los objetivos del departamento. Al igual que la misión, es conveniente tenerla siempre presente; así podemos enmarcarla y colgarla en el área de trabajo, recordarla en las juntas internas, en los lugares estratégicos en donde sabemos que la estaremos viendo constantemente, como un recordatorio de la dirección que debemos darle a nuestros esfuerzos.<sup>25</sup>

---

25 *ibidem* (24)

## **5. MEJORA CONTINUA.**

### **5.1 CONCEPTO.**

Para Ugo Fea (1993) la **Mejora Continua** es un proceso continuo de adaptación a prestaciones más avanzadas, constituidas por aportaciones incrementales (llamadas mejoras), combinadas con aportaciones radicales (cambios estructurales), que se integran y son sucesivas.

La mejora continua es uno de los principios que orientan a la calidad, por lo tanto, va encausada a:

- a) Responder a las expectativas del usuario y lograr su satisfacción.
- b) Mejorar constantemente y en forma gradual los productos y/o servicios.
- c) Transformar y mejorar los procesos de trabajo.
- d) El mejoramiento de cada trabajador en su propia actividad laboral

### **5.2 CICLO DE DEMING.**

La mejora continua se basa en la evaluación continua, a través de la aplicación del Ciclo de Deming (planear, hacer, verificar, actuar), de todos los aspectos que conforman el mismo: su diseño, ejecución, las medidas de control y su ajuste.

#### **PLANIFICAR.**

Es indispensable establecer un Plan de Mejora para introducir los cambios necesarios en el proceso previamente diseñado. Este Plan debe contemplar todos los aspectos que permitan conducir el proceso hacia la excelencia y, en este sentido, debe responder a las siguientes preguntas:

¿Quién lleva a cabo la mejora?:

Aspectos relacionados con las personas, como el grado de implicación de los profesionales (objetivos individuales, incentivos, etc.), la capacidad de introducir innovaciones y el grado de autonomía para hacerlas posible.

¿Cómo se lleva a cabo?:

Forma de organizar las estrategias de mejora, es decir, cuestiones tales como quién las lidera, con qué estructura organizativa (comisiones, grupos de trabajo, etc.).

¿Cuándo?:

Si se planifican las actividades de mejora con carácter puntual o están integradas en el trabajo diario, etc.

¿Qué se necesita?:

Recursos de formación, tiempo, personas, recursos materiales, etc.

### **EJECUTAR.**

Consiste en "hacer mejor las cosas", asegurando que se miden los resultados en cada paso, desde la entrada hasta el final del proceso (la cantidad y la entrega de servicios, la calidad de los mismos, etc.). Así, hay que medir el tiempo de realización de las tareas previstas y el lugar más idóneo donde éstas se ejecutan, es decir, se debe valorar la eficiencia del proceso y su efectividad, y no sólo desde el punto de vista de la calidad científico técnica (que siempre tienen en cuenta los proveedores), sino también de la percibida por los usuarios. Para llevar a cabo estas mediciones, es imprescindible contar con un Sistema de Información Integral en el que se contemplen las diferentes dimensiones de la calidad, se utilicen diferentes métodos para obtener la información, y estén diseñados los indicadores de evaluación precisos. Es decir, un sistema de evaluación y seguimiento de calidad de un proceso exige de un sistema de información que lo sustente, y que se constituye como la base fundamental para la valoración de la mejora a largo plazo. Éste ha de tener cobertura integral, con el fin de facilitar tanto la obtención de indicadores así como las fuentes de datos.

### **EVALUAR.**

Se trata de buscar continuamente las causas de los errores y desviaciones en los resultados, interrelacionando los flujos de salida del proceso con las expectativas previas de los usuarios, ya que la gestión de procesos, si bien consiste en mejorar las cosas que ya se vienen haciendo, pone especial énfasis en el "para quién" se hacen y en el "cómo" se deben hacer. Para la evaluación de los procesos se pueden plantear múltiples herramientas y mecanismos de actuación:

Repetición del Ciclo de Mejora.  
Realización de Auditorías de Calidad.  
Aplicación de Técnicas de Benchmarking.

### **ACTUAR.**

Esta fase del Ciclo de Deming consiste en intervenir en el proceso para solucionar los problemas de calidad, analizando las intervenciones factibles dentro del ámbito concreto de aplicación, y buscando el consenso entre los profesionales que lo lleven a cabo (Lic. en trabajo social) . Para ello, es necesario apoyarse en las fuerzas a favor y gestionar adecuadamente las posibles resistencias a las soluciones previstas.

Esto se puede lograr, por ejemplo, mediante la construcción del FODA (Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), en el que se visualicen tanto los factores externos al proceso como son las Oportunidades y Amenazas, al igual que los internos

siendo estas las Debilidades y Fuerzas, cuyo conocimiento ayudará a diseñar la estrategia de intervención.

La forma más operativa para actuar en el abordaje de la Mejora de los procesos, y uno de los puntos clave en la gestión de calidad de los mismos, es la constitución de **GRUPOS DE MEJORA**, implicando a las personas que los desarrollan y que, por tanto, los conocen bien.<sup>26</sup>

## 5. 2. 1 GRUPOS DE MEJORA.

Ofrecen un marco idóneo para que las personas de la organización puedan cambiar y mejorar las cosas, aprender y aplicar metodología de calidad, desarrollar la gestión participativa.

Se trata de formar grupos de trabajo que actúen como equipo, que lleven a cabo su labor no sólo utilizando el buen juicio sino sobre la base de una metodología, que les permita aprender y experimentar, compartiendo riesgos, conocimientos y la responsabilidad en función de unos resultados previstos.

Un grupo de mejora es un equipo reducido de profesionales que trabajan en una situación mejorable concreta, por un periodo limitado de tiempo, con un objetivo general: analizar los procesos "defectuosos" y rediseñarlos orientándolos hacia el usuario . Es decir, es una potente herramienta para la redefinición de los procesos.

Deben estar representados todos los profesionales implicados en cada una de las áreas que se vayan a evaluar y mejorar: personas conocedoras del problema, interesadas y motivadas por la mejora, e implicadas en los posibles cambios, con capacidad de diálogo, tolerancia, respeto y perseverancia, comprometidos con la participación y dinámica de las reuniones.

El grupo de mejora identifica y prioriza los problemas, analiza sus causas, plantea posibles soluciones y propone los cambios necesarios. También debe establecer un mecanismo sencillo de revisión periódica (es decir, implantar el Ciclo de Mejora Continua).<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> Guía de diseño y Mejora Continua de Procesos Asistenciales. Control y mejora continua de los procesos.

<sup>27</sup> *Ibidem* (26)

Para la formación de los Grupos de Mejora se deben de considerar lo siguiente:

- Su misión debe estar de acuerdo con la política y objetivos de calidad de la organización.
- Deben contar con el apoyo explícito de la Dirección o Gerencia de la institución.
- Los componentes del Grupo de Mejora deben tener y/o recibir formación conceptual y metodológica en
- Mejora Continua de la Calidad.
- Sus objetivos deben estar bien definidos, ser claros y ser concisos.
- Deben definir las fuentes de información que hay que utilizar y el circuito de las mismas.
- Es preciso analizar y gestionar sus necesidades de soporte, asesoramiento, logística, etc.
- Su tamaño recomendable es de 6-10 personas.

## **5. 2. 2 MECANISMOS PARA LA EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LOS PROCESOS ( Repetición del Ciclo de Mejora ).**

Es necesario dotar a los responsables del proceso de las técnicas básicas para evaluar la efectividad y eficiencia de los procesos y buscar permanentemente su mejora.

Para el desarrollo del ciclo de mejora existen diferentes técnicas difundidas en la literatura científica. La mayoría de ellas no son técnicas específicas de gestión de calidad, sino técnicas de consenso, de análisis cualitativo y de entrevista, que pueden ser empleadas indistintamente en cualquier momento del ciclo, si bien algunas son más útiles en fases específicas.<sup>28</sup>

A continuación se describen las diferentes fases del ciclo y las herramientas recomendadas en cada una de ellas:

### **PRIMERA FASE: Detección y Definición de problemas**

- Identificar y listar situaciones mejorables.
- Priorizarlas.
- Asignar responsabilidades y definir equipos de mejora.

---

28 ibidem (28)



Se debe especificar el problema u oportunidad de mejora detectado en términos cuantificables, que permitan distinguir entre el problema en cuestión y otros que presentan síntomas parecidos. Para ello, se debe recoger información adicional que ayude a responder a las siguientes cuestiones:

- Tipo de problema.
- Situación.
- Temporalidad.
- Actividades empleadas en su corrección.
- Impacto sobre el proceso.

En función de la gravedad del impacto que el problema está teniendo sobre los usuarios y la organización, los responsables del Grupo de Mejora habrán de plantearse

la conveniencia de poner en marcha actividades que minimicen o anulen a corto plazo el efecto del problema sobre el entorno.

Se deben especificar los objetivos a alcanzar en el proceso de resolución, procurando especialmente no incluir hipótesis causales, culpables, ni sugerir soluciones predeterminadas.

Identificación	Priorización
Monitorización de indicadores	Clasificación ordenada y simple
Diagrama de flujos	Comparación de pares
Tormenta de ideas	Parrilla de análisis
Grupo nominal	
Comunicación interna de situaciones mejorables	
Grupo focal	
Estudio de perfiles	

#### **Dificultades**

- Unificar la visión de los distintos miembros del equipo.
- Limitar la tendencia a obtener respuestas rápidas sobre causas y soluciones, sin completar el ciclo de resolución de problemas.

#### **SEGUNDA FASE. Análisis de las causas raíz del problema. Priorización**

- Analizar las causas.
- Considerar posibles soluciones.

- Escoger las soluciones factibles.
- Establecer mecanismos de control.
- Detectar y analizar las resistencias al cambio.

Se procede a identificar aquellas causas que tienen un efecto significativo sobre el problema, son controlables, y sobre las que se puede actuar para minimizar o eliminar su efecto. Para su identificación es conveniente:

1. Analizar los síntomas y el entorno del problema con la profundidad suficiente para aproximarse a las causas. Se cuantifican los síntomas y se estratifica la cuantificación sobre la base de las variables que pueden influir en el problema. Se analiza el proceso o subproceso donde aparecen los síntomas del mismo.
2. Formular las posibles causas identificadas. Es conveniente especificar la probabilidad de que sean causas reales y la facilidad de comprobación.
3. Evaluar el grado de contribución de cada causa al problema.

#### Herramientas útiles.

Análisis de síntomas	Formulación de posibles causas	Comprobación de teorías
Diagrama de flujo.	Tormenta de ideas.	Hojas de recogida y análisis de datos
Gráfico de Pareto.	Diagrama causa-efecto.	Histogramas
Diagrama de causa-efecto.		
Hojas de recogida y análisis de datos		
Estratificación		
Histogramas		

#### Dificultades:

- Alcanzar la suficiente profundidad en el análisis de los síntomas y el entorno del problema para obtener una relación adecuada de posibles causas susceptibles de comprobación.
- Controlar las causas preconcebidas que limitan la posibilidad de encontrar todas las causas reales.
- Evitar que la intuición sustituya al proceso de obtención y análisis de datos.
- Disponer de suficiente apoyo metodológico.

#### TERCERA FASE: Definir e implantar la solución al problema. Mejora

- Aplicar soluciones.

- Controlar el proceso de su aplicación.
- Detectar y paliar las resistencias al cambio.
- Considerar soluciones alternativas.

Para conseguir, entre varias posibilidades, la solución óptima se procede a:

1. Listar todas las posibles soluciones a la causa raíz detectada.
2. Evaluar las diferentes alternativas en función de criterios que permitan la optimización de la solución final adoptada, sobre la base de:
  - Impacto o eficacia en la resolución del problema.
  - Coste de la solución.
  - Relación coste /beneficio.
  - Resistencia al cambio de los impactos derivados de la solución.
  - Tiempo de implantación.
3. Diseñar la solución escogida con definición de:
  - Nuevos procedimientos.
  - Modificaciones de recursos materiales y humanos.
  - Adecuación o modificación de infraestructuras.
4. Diseñar el sistema de control de la nueva situación de manera que dispongamos de mediciones periódicas del nuevo proceso y de los resultados alcanzados. Se describirán:
  - Parámetros a controlar y estándares de funcionamiento.
  - Procedimientos de actuación para el control sistemático y ante desviaciones.
  - Recursos necesarios para garantizar el funcionamiento del sistema de control.

La fase de implantación de la solución se debe llevar a cabo de forma sistemática y con éxito. Ello dependerá de la participación de los profesionales implicados, de su grado de conocimiento sobre el objetivo que se pretende, y de la disponibilidad de recursos considerados necesarios. Se procederá a:

1. Tratar la resistencia al cambio. Supone un aspecto crítico en el éxito de la implantación. Para realizar esta tarea, se debe:
  - Identificar las fuentes de resistencia y de apoyo más probables.
  - Valorar y priorizar dichas fuentes en función de su impacto potencial.
  - Identificar acciones para vencer los obstáculos mediante información, participación, y contacto con líderes.

**2. Desarrollar el Plan de Implantación:**

- Actividades que hay que realizar para la implantación (formación, procedimientos, cambios de personal e instalaciones, etc.)
  - Nombrar responsables.
  - Determinar cronograma.
  - Seguimiento del Plan.
3. Cuando la implantación de la solución implique importantes cambios sobre la organización actual, se debe, previamente, verificar su eficacia mediante implantaciones controladas.

**Herramientas útiles.**

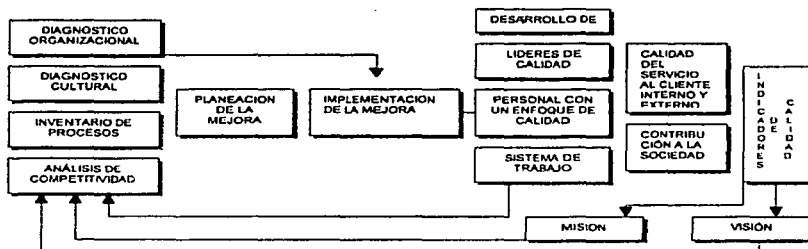
<b>Análisis de soluciones y evaluación de alternativas</b>	<b>Diseño de intervención</b>	<b>Desarrollo Plan de Implantación</b>
Tormenta de ideas	Diagramas de flujo	Diagrama de Gant
Grupo nominal	Diagramas de matriz	Diagrama de flechas (PERT)
Diagrama de afinidades		Diagrama de decisiones de acción
Hojas de análisis de soluciones		

**Dificultades:**

- Optimizar la elección frenando el impulso de adoptar la primera solución sin tener en cuenta todas las posibilidades analizadas.
- Establecer, con carácter previo, los criterios de evaluación de las posibles alternativas con el fin de evitar los conflictos de intereses entre los miembros del equipo.
- Profundizar en el diseño de la solución para evitar demoras posteriores en la implantación.
- Contemplar las resistencias al cambio cuando los responsables de la resolución de problemas son clara-mente partidarios de él.

#### CUARTA FASE: Monitorización

- Revisar los resultados.
- Monitorizar.
- Reiniciar el ciclo.



#### 5. 2. 3 BENCHMARKING.

El Benchmarking es un método de comparación de los procesos de una organización con los que realiza otra, escogida por ser representativa de las mejores de su clase. Sus objetivos y características principales son:

- Pretende mejoras rápidas en procesos ineficientes que precisan cambios mayores.
- Se centra en procesos y prácticas, no en productos.
- Requiere planificación y documentación precisa de los procesos que se van a abordar.
- Es un proceso sin fin puesto que ser "el mejor" es un concepto dinámico.
- Requiere de un compromiso explícito de la Dirección en su disposición al cambio y en el apoyo a la globalidad del proceso.

Los métodos de seguimiento y mejora pueden generarse desde la propia organización con un ámbito de aplicación circunscrito a la misma (benchmarking interno), o recurrir al exterior para buscar modelos de referencia (benchmarking externo).

**Benchmarking interno:** Comparaciones que se realizan dentro de la propia organización para identificar dónde ciertos procesos son más eficientes; constituye el paso previo para conocer los estándares iniciales; requiere procesos descentralizados y facilita la obtención de la información buscada.

**Benchmarking externo:** Proceso continuo de medición y comparación de las operaciones o procesos internos de una organización con otras organizaciones líderes del sector, para conocer qué acciones deben realizarse con el fin de emular su nivel de logro o excelencia. Es una herramienta para establecer dónde se deben asignar los recursos de Mejora. A partir del conocimiento de cómo y con qué prácticas efectúan sus procesos otras organizaciones, se pueden mejorar procesos claves y acelerar la capacidad de innovación y cambio. Aspectos determinantes en la apertura de la organización al exterior son el impulso de la Dirección, y la participación de los profesionales dispuestos a aprender de otros y a competir para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

#### **Niveles de benchmarking:**

**Estratégico:** cuando se pretende conocer las estrategias de éxito de las empresas líderes; afecta a la posición de la empresa en relación con sus competidores.

**Funcional:** compara prácticas y servicios; está en relación con procesos internos más próximos al cliente (tiempo de respuesta, servicios alternativos).

**Operativo:** identifica las prácticas más efectivas y mejora aspectos concretos (reducir tiempos, evitar duplicidades).

#### **Proceso de Benchmarking. Etapas**

**Identificar el área a analizar:** implica conocer los procesos de la organización, comprenderlos, documentarlos y entender lo que es más importante para su éxito y que ello figure entre las preocupaciones de la alta Dirección; la comparación de nuestros indicadores con los de nuestro competidor más directo permite conocer los aspectos involucrados (tiempo, producción, personal, proveedores).

**Selección del proceso:** a partir de los procesos deficientes, debemos centrarnos en los que aporten mayor valor añadido al cliente y estén en relación con su satisfacción; en esta etapa, se requiere la participación activa de las personas que mejor conozcan el proceso seleccionado, con el fin de valorar conjuntamente su eficiencia, flexibilidad, tendencias, y actitudes de los proveedores y clientes internos.

**Creación del equipo de trabajo:** se incluirá a personas con conocimientos globales sobre la organización y su entorno, capaces de recoger información de múltiples

sectores, de sintetizarla, y transformarla en decisiones que se difundan de acuerdo a un Plan de Comunicación externa e interna; es responsabilidad del equipo determinar qué aspectos se quiere medir, y desarrollar el indicador que permita la comparación con otros.

**Determinar las empresas a estudiar:** la elección acertada de las organizaciones con las mejores prácticas y procesos condiciona el éxito del benchmarking. La formalización de un acuerdo con los socios de benchmarking es necesaria para determinar la disposición real, conocer a los colaboradores, organizar visitas y explicitar el código de conducta, normas éticas y reglas de protocolo.

**Análisis de la información obtenida:** se determinan los factores críticos de éxito para alcanzar la satisfacción de las personas claves (clientes, empleados y líderes de opinión), en número razonable, válidos, cuantificables, disponibles y comparables; cuando se establecen las diferencias entre las empresas y se explican las razones de las diferencias tangibles, y los costes y ventajas asociados a las mismas, debe concluirse con la decisión de reemplazar nuestro proceso.

**Implantación:** no debe procederse a implantar una copia del proceso, ya que el esfuerzo de adaptación a nuestra organización debe intentar superar al mejor; ello requiere comunicación, entrenamiento y supervisión.

**Monitorización del cambio:** atender la evolución del proceso mediante un control estadístico y aplicar la mejora continua para superar al mejor.

**Garantizar la actualización periódica de los benchmarks:** al entenderse como un proceso continuo, precisa de actualizaciones periódicas que iniciarán nuevos ciclos de benchmarking.<sup>29</sup>

#### 5. 2. 4 AUDITORÍAS DE CALIDAD.

Una auditoría de calidad es un examen metódico e independiente que se realiza para determinar si las actividades y los resultados relativos a la calidad cumplen las disposiciones previamente establecidas, y si las mismas están implantadas de forma efectiva y son adecuadas para alcanzar los objetivos.

---

29 ibidem (26)

El concepto auditoría lleva implícito el de evaluación que, lejos de identificarse con un proceso de inspección, debe ser entendido como un instrumento de análisis y mejora con el objetivo de 'convertir los datos en información a través del análisis de los mismos'. Además, la auditoría debe ser la antesala de la Mejora Continua, al proporcionar un sistema de control permanente que permite identificar las áreas problemáticas e incorporar soluciones de mejora.

Debe ser metódica, es decir, seguir un procedimiento previamente establecido. De esta forma, se garantizará el logro de los objetivos previamente planificados y se podrán comparar los resultados, además de minimizar el sesgo de la subjetividad del auditor y las influencias del auditado.<sup>30</sup>

### **5.3 DATOS DE CALIDAD.**

La mejora continua del proceso requiere de recolectar y analizar datos, los equipos exitosos comprenden cuando y como usar las herramientas de calidad, cuando la ocasión exige su uso.

Los datos de calidad son verificables, precisos, significativos, oportunos, válidos y confiables.

Se recolectan mediante encuestas, indicadores de procesos, observaciones documentales, investigaciones y el uso de herramientas de administración total de la calidad, siendo estos datos los que determinan y evalúan el grado o nivel al que el producto o servicio enfoca su resultado total.

Los datos obtenidos se emplean de la siguiente manera: la recolección y análisis pueden tener múltiples aplicaciones, entre las que se incluyen los informes a fuentes de financiamiento (presupuestos, etcétera), siendo los resultados de gran importancia para mejorar los procesos.

Los datos de calidad se usan para:

- ❖ Identificar problemas en el proceso
- ❖ Medir las mejoras al proceso
- ❖ Establecer datos de base
- ❖ Retroalimentar a los asociados que trabajan en el proceso
- ❖ Prevenir problemas
- ❖ Establecer prioridades
- ❖ Comparar procesos.



30 *ibidem* (26)

Los datos deben presentarse en gráficas y en flujogramas los cuales se sugiere poner en un tablero a la vista de todos.<sup>31</sup>

#### 5. 4 HERRAMIENTAS UTILES PARA LA MEJORA CONTINUA.

Entre las herramientas que se proponen para la recolección de datos encaminados hacia la mejora continua se encuentran los siguientes:

- ❖ **BENCHMARKING.** Es una herramienta que permite comparar los procesos internos y los resultados finales de la agencia contra los mejores de la industria o de la organización.

Es una forma de comparar los procesos propios con los de un líder reconocido, a fin de identificar deficiencias. Realizándose de la siguiente manera:

- a) Identificar a los mejores líderes en el campo
- b) Comparar el desempeño de cada uno de estos contra el de los mejores
- c) Realizar mejoras; y
- d) Comparar de nuevo

- ❖ **TORMENTA DE IDEAS.** Es una manera de generar varias soluciones posibles a un problema. Su objetivo es obtener tantas ideas como sean posibles, sin importar la calidad, con tantos miembros del equipo como sean posible que contribuyan con sus pensamientos.

La tormenta de ideas asegura que las personas comienzan la solución de problemas con un criterio abierto y no se centran en las respuestas obvias o usuales de un problema.

- ❖ **DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTOS.** Se conoce también como **DIAGRAMA DE PESCADO** o de **ISHIKAWA**. El diagrama representa la relación entre un efecto (problema) y sus causas potenciales. Se utiliza para identificar, explorar y exhibir las causas posibles de un problema o condición específicos. Primero el equipo realiza una tormenta de ideas de todas las causas posibles, con frecuencia utiliza el tiempo entre reuniones para descubrir otras razones del problema, y luego construye el diagrama. Es posible realizar sesiones adicionales de tormenta de ideas para reducir al mínimo el riesgo de ignorar una o más causas.

---

31 Koehler, Jerry W. y Pankowsky, Joseph M. "Mejora Continua en el Gobierno". Ed. Panorama 1999

- ❖ **HOJAS DE VERIFICACIÓN.** Es una herramienta diseñada para garantizar que los datos se recolectan de una manera estandarizada. La hoja de verificación organiza la recolección de datos. Con este orden, es más sencillo para todos los miembros del equipo, comprender lo que se recolectó y que conclusión podría extraerse de un análisis de los datos.

Los principales usos de la hoja de verificación, son ayudar a los equipos a comenzar a encontrar patrones en los datos y así poder encontrar áreas en las que tal vez se concentran los problemas.

La principal tarea en el uso de la hoja de verificación, además de recolectar los datos, consiste en determinar los que se presentarán, así como el diseño de la hoja. Así mismo el equipo deberá decidir lo que consideran importante y lo que desean medir.

- ❖ **GRAFICAS DE CONTROL.** Es una gráfica de corridas que utiliza gráficas estadísticas para definir el límite superior de control y el límite inferior de control. La gráfica de control identifica cuando un proceso está fuera de control a fin de poder analizar las causas. Los límites de control (superior e inferior) se determinan al examinar los resultados del proceso mediante la toma de muestras y el uso de fórmulas estadísticas.

Las gráficas de control demuestran que existen variabilidad en todos los procesos. Aproximadamente la mitad de los puntos de datos tenderán a estar encima de la media, en tanto que la otra mitad estará por debajo. El Dr. W. Edwards Deming sostiene que siempre es posible tratar de reducir al mínimo la variación al reducir de manera constante y para siempre el sistema de planeación y servicio.

- ❖ **ENCUESTAS DE CLIENTES.** Joseph Juran define al cliente como alguien a quien impacta el producto. En el gobierno los productos son servicios que se ofrecen. Los clientes no siempre son las personas que entran a un oficina, las personas son clientes "internos", en la medida que influyen en ellos los servicios que otra persona les ofrece. El trabajo de esta consiste en elevar la satisfacción y hacer que las personas se sientan bien con la interacción.

Entre los factores importantes para los clientes se incluye la oportunidad, la conciencia y la integridad.

La encuesta de los clientes es una herramienta para elevar el conocimiento de quienes son los clientes, qué consideran importante, qué desea. Lo que la encuesta logra depende de lo que el equipo desea descubrir; como resultado de lo que se aprende es posible mejorar los procesos de modo que se eleve la satisfacción de los clientes.

- ❖ **CICLO DE DEMING.** Es una herramienta para ayudar al equipo a organizar sus pensamientos y acciones, con demasiada frecuencia es relativamente fácil que un equipo pierda el camino, esto es especialmente válido en las primeras etapas del trabajo en equipo, cuando los miembros de este están poco familiarizados con las técnicas de mejora de calidad, el ciclo de Deming es una herramienta útil cuando los equipos empiezan a vacilar.
- ❖ **FLUJOGRAMAS.** Es la representación gráfica del flujo de trabajo. El flujograma muestra el orden trabajo, lo que ocurre, e incluso quien lo realiza a veces. Es una referencia común que todos los miembros del equipo pueden examinar para comprender el proceso. Es una imagen en la que todos pueden convenir y que puede compartirse con las demás personas fuera del equipo. El flujograma es una herramienta notable para compartir con asociados nuevos en la organización, pues estos pueden ver de inmediato lo que en verdad ocurre en un proceso.<sup>32</sup>

Con lo anterior podemos decir que la mejora continua es el proceso mas destacado dentro de una administración para su competitividad y poder alcanzar mediante las técnicas y herramientas la solución de aquellos problemas que presenta un organismo y así poder satisfacer las exigencias del cliente, llegando con esto a la propia calidad.

Debemos tomar en cuenta que como su nombre lo dice Mejora Continua, es un proceso constante que permite el logro de la calidad total, por lo tanto si este se interrumpe no podemos llegar a su objetivo.

---

32 Ibidem (31)

## 6. TRABAJO SOCIAL EMPRESARIAL.

El Trabajo Social consta de actividades organizadas cuyo objeto es contribuir a una adaptación mutua entre los individuos y su medio social. Esta adaptación se logra mediante el empleo de técnicas y métodos destinados a que los individuos, grupos y comunidades puedan satisfacer sus necesidades y resolver sus problemas de adaptación en cualquier tipo de sociedad.<sup>33</sup>

A partir de 1945 ha surgido el interés de los profesionales por intervenir dentro del ámbito empresarial en donde Elton Mayo impulsa la llamada escuela de las relaciones humanas en la cual pone énfasis al ambiente social como son los grupos, actitudes, la influencia psicosocial, liderazgo, la comunicación, etc. pretendiendo "humanizar" a las empresas, creando la necesidad de la aplicación en este ámbito de la sociología y psicología.

Douglas Mc. Gregor (1960) y Liskert (1961) inician el movimiento denominado desarrollo de las organizaciones que proponen cambios no solo cuantitativos sino cualitativos de mayor libertad y apoyo en el desarrollo del trabajo. Pero en el caso del licenciado en Trabajo Social se le ha dado poca apertura a su desarrollo dentro de este rubro, debido al desconocimiento preciso de sus funciones por parte de los empresarios, al encasillamiento en determinadas actividades poco trascendentales y a la poca o nula información que tienen sobre la carrera.

La denominación del Trabajo Social en el área empresarial es aún motivo de confusión ya que también se le llama industrial o laboral. El concepto empresarial o empresa tiene una connotación más amplia que industria en cuanto a este último, se refiere a las operaciones materiales para la obtención o transformación de uno o varios productos naturales. Por consiguiente en la investigación publicada en la revista de trabajo social No. 44 coordinada por la Lic. Margarita Terán Trillo, propone que en esta área de intervención se denominará Trabajo Social Empresarial, aún así no es mucho lo escrito sobre el tema. Considerando que es la acepción más adecuada ya que engloba a toda la empresa, independientemente del área que se aborde.

Debido a tal problemática se considera que los conocimientos adquiridos en el transcurso de la carrera son viables para intervenir en las empresas, ya que se cuenta con los elementos para poder planear, ejecutar y evaluar diferentes programas y proyectos tendientes a humanizar a los empleados para su bienestar, promoviendo su desarrollo y colaborando a un mayor equilibrio de las relaciones jefe-subordinado. Cabe mencionar que para intervenir en este sector es necesario una preparación continua sobre aquellos temas que estén en boga, y sirvan para implementar propuestas viables encaminadas a elevar la calidad del servicio, tendientes a la resolución de diferentes problemáticas que se presenten en cualquier empresa.

En base a la experiencia adquirida en la participación dentro del ámbito empresarial como profesionales de la licenciatura en Trabajo Social se percato que el campo de intervención profesional se da específicamente en el

área de Recursos Humanos, ya que si existe un departamento de Trabajo Social dependerá directamente de esta; debido a que con su ayuda se puede promover la satisfacción de aquellas necesidades sociales, económicas y laborales de los empleados, elevando de esta manera su satisfacción en el trabajo y de igual forma su nivel de vida, para que el empleado pueda brindar un servicio de calidad.

Es así que el licenciado en Trabajo Social puede realizar las siguientes funciones dentro del área Empresarial:

**INVESTIGACIÓN.** En donde puede averiguar aquellas necesidades y problemáticas que presentan los empleados y la empresa. Tales como el ausentismo en el trabajo, manifestándose por faltas injustificadas, incapacidades médicas, licencias, permisos e incidencias. Otro de los aspectos en los cuales se puede participar es detectando la manera en que se desarrolla el clima laboral dentro de la empresa, la calidad en el trabajo, entre otros. Dentro de esta área se puede hacer uso de diversos instrumentos de evaluación para que posteriormente se planteen alternativas viables de solución.

**ADMINISTRACIÓN.** En esta área se pueden desarrollar funciones tales como el diseño de planes, programas y proyectos encaminados a dar solución a la detección de necesidades de la organización.

**RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.** En este rubro específicamente se pueden elaborar e implementar los perfiles de puesto, manuales de procedimientos, manuales de inducción, manual de bienvenida, realización de entrevistas a candidatos al puesto, diseño y aplicación de los estudios socioeconómicos para la selección de los mismos, así como plantear las diferentes opciones para captar a los candidatos de las vacantes.

**CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.** Dentro de las funciones que se pueden desarrollar en esta área es diseñar y organizar los programas de capacitación y adiestramiento encaminados al cumplimiento de los objetivos de la empresa, así como a la solución de sus necesidades. Organizar e impartir cursos de actualización al personal considerando como método educativo la andragogía (estudio y aplicación de la forma en que aprenden los adultos), encaminados al logro de la misión, visión y objetivos de la empresa, contemplando también el área en el cual se desempeñan los empleados. Crear nuevos sistemas de estímulos e incentivos para los empleados, con la finalidad de que se sientan parte importante de la empresa y adquieran el compromiso de brindar su trabajo con calidad. Llevar a cabo una coordinación con el INEA (Instituto Nacional de Educación para Adultos) e instituciones que avalen la

preparación en los niveles básico, medio superior y superior. Esto es con el fin de motivar y brindar apoyo a los empleados que quieran continuar con sus estudios.

**SEGURIDAD E HIGIENE.** En este ámbito el licenciado en Trabajo Social tendrá la tarea de concientizar a los empleados por medio de campañas de prevención de riesgos y accidentes de trabajo, con el fin de que cumplan con las normas de seguridad

e higiene que existen dentro de la empresa y las establecidas en la Ley a través de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (S. T. y P. S.), asimismo diseñará e implementará cursos para prevenir accidentes dentro del área de trabajo, participando en la comisión de seguridad e higiene, supervisando la conservación, verificación y buen funcionamiento de las instalaciones. Además puede participar en la regulación y control de los programas de emergencia, en caso de desastre o siniestro en la empresa.

**COORDINACIÓN.** Finalmente en esta área se pueden llevar a cabo diversas funciones y estrategias, con el objetivo de que la empresa y sus empleados obtengan beneficios personales y laborales, como pueden ser:

Establecer el enlace con instituciones, centros vacacionales, tiendas, centros de diversión, etc. para que otorguen promociones en las que el empleado obtenga descuentos que les permitan divertirse y descansar con su familia, economizando precios y cubriendo así esta necesidad.

- Participar en programas de bienestar social con las instituciones de Seguridad Social.
- Canalizar las ayudas de becas para los hijos de los empleados.
- Concluyendo que dentro del área empresarial se puede implementar el Trabajo Social, sin perder de vista su propio enfoque, desarrollando actividades y funciones acordes al perfil profesional y no invadiendo algún territorio correspondiente a otras profesiones.

Es necesario reconocer que se debe de trabajar interdisciplinariamente para que no exista una duplicidad de funciones.

## 7. INTERPRETACION DE LA INFORMACIÓN.

Al analizar cada una de las respuestas dadas en el instrumento aplicado (cuestionario) a los empleados de confianza de la Subgerencia de Caja General del Servicio de Transportes Eléctricos del Distrito Federal y a una muestra aleatoria de usuarios de dicha área, se obtuvo la siguiente información:

El personal de la Subgerencia de Caja General considera **buena** su relación laboral entre compañeros, al igual que con su jefe y con respecto a otras áreas.

La participación que tienen los empleados en la toma de decisiones es percibida como **buena**. Considerando también que la manera en que llevan a cabo la órdenes provenientes de su jefe es **muy buena**, al igual que la entrega del trabajo a tiempo.

La disponibilidad hacia un cambio dentro de su área la califican como **buena y muy buena**.

En relación a la puntualidad podemos observar un igual número de respuestas en las opciones de **excelente y regular**.

Se consideran **excelentes** en cuanto a la aptitud para realizar sus funciones y **muy buenos** en la habilidad para llevarlas a cabo.

Califican como **muy bueno** la capacidad que tienen para resolver problemas dentro de su área laboral, el trato que brindan a sus compañeros y la limpieza que presentan al entregar su trabajo.

La discreción sobre la información que manejan es calificada como **excelente**.

Creer que la disponibilidad que tienen para trabajar en equipo es **muy buena**, así como la satisfacción que tienen por desarrollar su trabajo, aunado a esto consideran que su esfuerzo por mejorar el mismo es **excelente**.

Finalmente piensan que la calidad con que llevan a cabo su trabajo es **muy buena**.

Por otra parte los resultados obtenidos en la aplicación del cuestionario a los usuarios internos de la Subgerencia de la Caja General son los siguientes:

Califican como **bueno** el trato recibido por el personal que los atiende, así como la calidad del servicio brindado y la rapidez de este. Sin embargo consideran que la eficiencia del servicio es **regular**.

El interés que tiene el personal por satisfacer las necesidades de sus usuarios, la puntualidad en sus servicios y la información que proporcionan son percibidos como

**buenos.** Pero califican como **regular** el cambio en el servicio conforme van cambiando sus necesidades.

Manifiestan los usuarios que el personal que les atiende es **bueno** en el conocimiento de su trabajo, al igual que en las soluciones que les dan respecto a algún problema que se les presente.

Conforme a comentarios expresados por los usuarios, manifestaron que es muy difícil calificar de manera general a la Subgerencia de Caja General, ya que existen personas con un alto nivel de calidad para desarrollar su trabajo. Sin embargo existen otras personas muy negativas que no saben como tratar a la gente y muestran mucha prepotencia escudándose en la relación que tienen con su jefe, manifestando con sus actitudes que lo único que les importa es resolver sus problemas y obtener beneficios propios. Debido a tal situación se inclinaron a calificar en un término medio ya que no podían evaluar como excelente a toda el área, por que no todos dan la misma calidad, tampoco lo podían señalar como malo porque el personal que sabe trabajar en toda la extensión de la palabra se verían afectados.

Perciben también que esta área es muy individualista ya que les falta aprender a trabajar en equipo y no ver solamente por intereses propios.

Sugieren que se respeten los horarios de trabajo y realmente se aprovechen, ya que muchas veces se la pasan comiendo o hablando por teléfono pero piden los sábados como tiempo extra, además de no tener la amabilidad que se requiere para tratar con la gente y por ser un área vital en la empresa es necesario que tengan el conocimiento de su trabajo adherido a este su ética y honestidad en sus puestos; ante todo mostrar humildad y mantener una comunicación abierta y sincera para con los demás.

Como percepción personal consideramos que el personal de la Subgerencia de Caja General no tiene cultura de servicio ya que son selectivos en el trato a los usuarios y se ven sujetos a que si lo conocen y les caen bien los tratan bien y les resuelven sus problemáticas, pero si es lo contrario lo toman de manera personal y no dan respuestas inmediatas al servicio que soliciten los usuarios, poniendo trabas para brindar la información que se les requiere. Por otra parte los empleados de confianza se perciben como que brindan lo mejor de sí en torno a toda su área laboral y se detecta que hay incongruencia entre la relación que sostienen con su jefe y la manera en que obedecen sus instrucciones, ya que si tienen verdaderamente una relación excelente con su jefe lo que se esperaría es que atendieran de igual manera sus ordenes y no es así.



## 8. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

El presente análisis es el resultado de la información obtenida a través de los cuestionarios aplicados al personal administrativo de la Subgerencia de Caja General, detectando por medio de esto que dicho personal sostiene una buena relación laboral entre compañeros, participando en la toma de decisiones y ejecutando las acciones que les señalen sus superiores; así mismo muestran disponibilidad respecto a cualquier cambio que se haga en su área con el fin de mejorarla.

En relación a la puntualidad en el trabajo, se detectó un alto índice de personas que tienen incidencias e incluso faltas, lo cual puede afectar la economía familiar de los mismos, ya que por cada retardo no se les otorga el premio de puntualidad y en el caso de que sean dos retardos pierde además el premio de calidad. Si el empleado acumula tres retardos es tomado como una falta, descontándole aún la parte proporcional en sus vales de despensa mensuales.

Por otra parte en cuanto a la eficiencia del servicio que prestan se considera como regular, debido a que los propios usuarios manifiestan que es difícil generalizar una evaluación en este rubro ya que dentro de la Subgerencia de Caja General existen personas con alto nivel de calidad para desarrollar su trabajo, así como también personal negativo que no sabe como tratar a la gente mostrando mucha prepotencia.

De manera general, a través de la observación y resultados obtenidos de ambos instrumentos se determina que no existe trabajo en equipo, ya que existe falta de comunicación para poder llevar a cabo las funciones y objetivos de la Subgerencia, debido a que están interrelacionadas las actividades de las tres áreas que la conforman (Tesorería, Recaudación y Pagaduría) y se ven directamente afectadas al momento de no cumplir con su trabajo en el tiempo requerido. Otro aspecto importante que se considera en la presente es la falta de cultura de servicio, por la selectividad en el trato de los usuarios.

## 9. CONCLUSIONES.

La presente investigación da la oportunidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos a través del diplomado de Planeación y Administración de Recursos Humanos, así como de la carrera de Licenciado en Trabajo Social, permitiendo conocer y entender los antecedentes, estructura y funcionamiento del Servicio de Transportes Eléctricos del Distrito Federal.

El desarrollo de la investigación requirió de la aprobación y/o colaboración de las autoridades encargadas de la Dirección de Finanzas, Recursos Humanos y principalmente de la Subgerencia de Caja General, así como del personal de confianza participante.

El trabajo realizado proporciona las herramientas para relacionar la teoría con la práctica, por medio de instrumentos y técnicas como son los cuestionarios, entrevistas y observación, lo cual da pauta para concluir en lo siguiente:

- Es importante que la propia organización a través de un departamento de Trabajo Social, sea capaz de detectar los problemas que se les presenten; de esa manera podrán atacar cada uno de ellos. Tales problemáticas pueden darse en cualquier rubro, como puede ser en la maquinaria, capacitación, mano de obra, etc. Ante esto es necesario que los equipos de trabajo (por medio de los líderes de cada área) tengan reuniones frecuentemente a fin de no perder la comunicación ni el objetivo para alcanzar la calidad total.
- Deben existir programas de capacitación efectivos y acordes a los objetivos, difundiéndolos en toda la organización e involucrando a todo el personal. Los objetivos deben establecerse tanto de manera individual como por áreas o departamentos y tienen que estar encaminados a una mejora continua teniendo a su vez los instrumentos que les permitan medir el desarrollo de los mismos.
- Los altos mandos o bien denominados los jefes, así como cada uno de los empleados, deben de comprometerse con el proceso de cambio encaminado hacia el logro de la calidad total. Así también se necesita formar equipos de líderes con representantes de cada área, los cuales puedan desarrollar una cultura respecto al trabajo con calidad y a su vez transmitirlo al personal que tengan a su cargo, con lo que se pretende establecer una cadena, hasta que todo el personal logre adquirir una cultura de calidad. Para esto se debe considerar la existencia de indicadores y datos estadísticos que permitan evaluar el avance o retroceso para cada proceso, dentro de cada área en la organización.
- No se debe perder de vista los objetivos principales ni los resultados que se desean alcanzar, por lo que se debe inducir al personal hacia una cultura de calidad, logrando que cada uno de los empleados se comprometan a realizar su

trabajo sin tener que repetirlo, o bien, utilizar menos recursos para la elaboración de un determinado producto. De esta manera se da paso a una cultura de la prevención además de disminuir en gran medida la supervisión.

- Es imprescindible hacer evidente la labor que realiza cada uno de los empleados, reconociéndolos de manera pública, con la finalidad de motivarlos a que participen aún más y valorarles sus esfuerzos.
- Todo proceso de mejora continua debe tener como finalidad lograr la satisfacción del cliente o usuario, teniendo previo conocimiento acerca de las necesidades de éste.
- La comunicación e información que debe de existir entre todas las áreas relacionadas, para poder detectar y eliminar a tiempo los posibles errores, así como también trabajar con cada área o departamento para lograr el cumplimiento de los objetivos principales de la empresa u organización teniendo en cuenta su misión y visión de ésta.
- Son importantes las relaciones humanas afectivas, ya que si el empleado se encuentra satisfecho tanto en su entorno laboral como social, desempeñará un trabajo de calidad y es aquí donde el licenciado en Trabajo Social puede realizar investigaciones sociales relacionadas con la problemática de los trabajadores, su familia y su entorno laboral, con el fin de proporcionar datos tangibles para la solución de problemas en los cuales se encuentra; y de esta forma se brinde información a aquellos grupos encargados del proceso de mejora continua.
- Para mejorar la calidad, se deben establecer políticas claras, asegurándose que estas no solo se establezcan sino se cumplan.

Cabe señalar que la calidad tiene como fin llegar a una Mejora Continua, estando ésta en constante cambio, dependiendo de los requisitos que el cliente solicite, así como también de la tecnología e innovaciones con las que se cuente.

Finalmente se puede decir que lo importante de los programas de calidad, es considerar que los resultados no se dan de manera inmediata, sino que es una inversión a largo plazo; ya que implica todo un proceso como es en el cambio cultural, la implementación y evaluación de estrategias de trabajo, etc. Por lo que el trabajo debe de ser constante para que exista una verdadera mejora continua y así poder tener una competitividad con las demás empresas líderes en el ramo.

#### **10. PROPUESTAS DE INTERVENCIÓN DEL LICENCIADO EN TRABAJO SOCIAL DENTRO DE LA SUBGERENCIA DE CAJA GENERAL DEL SERVICIO DE TRANSPORTES ELÉCTRICOS DEL DISTRITO FEDERAL.**

En base a los resultados obtenidos en la investigación se considera que los aspectos importantes que se deben atender para implementar un proceso de mejora continua son los siguientes:

- Establecer el hábito de la mejora continua en forma individual y organizacional para que todos los empleados se sientan comprometidos con la importancia del trabajo que desempeñan y la manera en que contribuyen en los resultados de la organización. Por medio de la sensibilización y motivación a través de la capacitación e inducción de puesto.
- Analizar y priorizar las problemáticas que se presenten en el área, a través de las diferentes técnicas para detectarlas en un tiempo oportuno y poder resolverlas o en su caso prevenirlas. Por medio de la observación, cuestionario y/o encuesta de opinión.
- Detectar líderes dentro de la empresa para inducirlos en el tema de la calidad y sean apoyo para llevar a cabo el proceso de mejora continua.
- Tener personal altamente motivado y capacitado, por medio de programas de capacitación que sean constantes y viables a las necesidades existentes.
- Establecer el hábito del trabajo en equipo, haciendo notar la importancia de desarrollar de esta manera sus funciones, dándoles a conocer las ventajas que esto ofrece, como puede ser: evitar la duplicidad de actividades, reducir tiempos, reducir costos y así poder brindar un trabajo con eficiencia.
- Sensibilizar al personal en la importancia de darle un servicio de calidad a los usuarios. A través de pláticas informativas y material visual como carteles y trípticos.
- Formar una cultura de calidad en la organización, con el fin de que los empleados se sientan parte importante dentro de la empresa y que cada acción que ellos tengan repercusión o beneficiará tanto su vida personal como laboral.
- Mejorar la productividad personal y organizacional, alcanzando logros tanto individuales como organizacionales. Estableciendo metas a corto, mediano y largo plazo y evaluando los resultados obtenidos periódicamente.
- Visualizar a la persona como un ser integral, con el fin de no perder de vista al empleado como un ser social que siente, piensa, actúa y que por lo tanto no se le puede tratar únicamente como un ser productivo. Por medio de la

implementación de programas de recreación, cursos de superación personal, motivación y auto estima.

- La implementación de un buzón de sugerencias ubicados en lugares estratégicos y dentro del área específica de la Subgerencia de Caja General, en donde los usuarios podrán expresar libremente su sentir hacia el servicio que están recibiendo, ayudando así a corregir errores y dando a conocer las deficiencias

que presenta el personal en su servicio para poder encaminarlos hacia la mejora continua.

- Se considera que para llegar a una mejora continua dentro de la empresa es importante tomar en cuenta al empleado y procurar su desarrollo integral para tal efecto proponemos el Ciclo de Deming.
- Por lo tanto se sugiere la apertura de un área de Trabajo Social en la empresa, en donde se puedan abordar aspectos como las relaciones humanas entre los empleados, estas son importantes ya que si existe una excelente comunicación y una buena relación interpersonal y laboral, difícilmente habrá inconformidades entre ellos y por ende, podrán realizar un trabajo integral, es decir, aprenderán a trabajar en equipo.

Se considera que esta área pueda ser importante para la Subgerencia de Caja General en donde se pueda llevar el seguimiento de las personas que no cobran su sueldo en el tiempo estipulado y conocer las causas por lo que no se realiza este trámite por medio de visitas domiciliarias y llamadas telefónicas., asimismo se podría intervenir en los pagos a los jubilados realizando visitas domiciliarias para conocer su situación actual; es decir, si existe fallecimiento o el jubilado se encuentra con problemas de salud, por lo cual no pueda acudir a cobrar su sueldo fungiendo como intermediario para facilitar el cobro de su pensión.

Asimismo se puede sensibilizar a los empleados de base por medio de pláticas informativas, publicidad sobre las ventajas de las cuales estarían beneficiados por contar con el servicio de pago vía electrónica.

# ANEXOS

El objetivo de la siguiente encuesta es evaluar el desempeño laboral en la Subgerencia de Caja General del Servicio de Transportes Eléctricos.

**INSTRUCCIONES:**

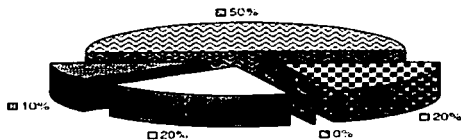
A continuación encontrará una serie de preguntas por favor califique cada una de ellas, utilizando la siguiente escala:

1. Malo            2. Regular            3. Bueno            4.- Muy Bueno            5. Excelente

1.- La relación laboral entre mis compañeros y yo es...	1	2	3	4	5
2.- La relación laboral entre mi jefe y yo es...	1	2	3	4	5
3.- La relación laboral de mi área de trabajo con respecto a otras considero que es...	1	2	3	4	5
4.- La participación de los empleados dentro de la empresa, en la toma de decisiones la considero...	1	2	3	4	5
5.- Las órdenes de mi jefe las llevo a cabo...	1	2	3	4	5
6.- Considero que mi trabajo lo entrego a tiempo...	1	2	3	4	5
7.- Creo conveniente un cambio en mi área laboral...	1	2	3	4	5
8.- Considero que mi puntualidad es...	1	2	3	4	5
9.- Me considero apto para las funciones que desempeño...	1	2	3	4	5
10.- La habilidad para realizar mi trabajo es...	1	2	3	4	5
11.- La capacidad que tengo para resolver problemas en mi área de trabajo es...	1	2	3	4	5
12.- El trato que brindo a mis compañeros es...	1	2	3	4	5
13.- La limpieza al entregar mi trabajo es...	1	2	3	4	5
14.- La discreción sobre la información que manejo es...	1	2	3	4	5
15.- La disponibilidad que tengo para trabajar en equipo es...	1	2	3	4	5
16.- La satisfacción en mi trabajo es...	1	2	3	4	5
17.- El esfuerzo por mejorar mi trabajo es...	1	2	3	4	5
18.- Creo que la calidad en mi trabajo es...	1	2	3	4	5

**COMENTARIOS:**

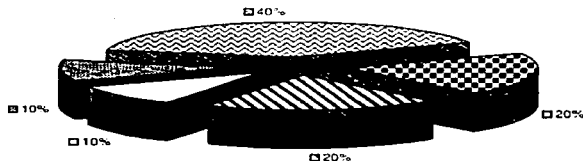
### RELACION LABORAL ENTRE COMPAÑEROS DE AREA



- MALO
- REGULAR
- ▨ BUENO
- ▩ MUY BUENO
- ▧ EXCELENTE

El 50% del personal encuestado opinó que su la relacion laboral entre sus compañeros del area es buena, el 20% lo considera malo, el 20% muy bueno y el 10% regular .

### RELACION LABORAL ENTRE JEFE Y EMPLEADOS

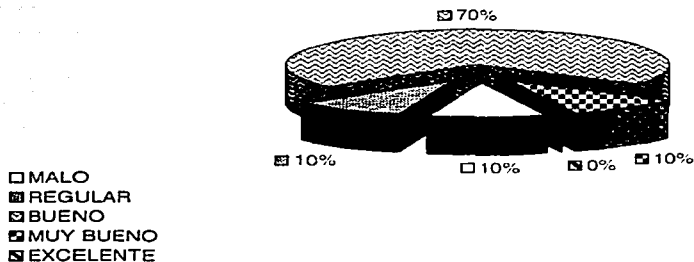


- MALO
- REGULAR
- ▨ BUENO
- ▩ MUY BUENO
- ▧ EXCELENTE

El 40% del personal encuestado opinó que la relacion laboral entre jefe y empleado es buena, el 20% lo considera excelente, el 20% muy bueno, el 10% regular y el 10% malo .

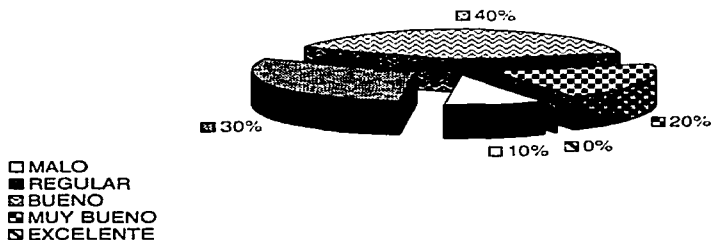


### RELACION LABORAL DEL AREA CON RESPECTO A OTRAS



El 70% del personal encuestado opinó que la relación laboral entre su área con respecto a otra es buena, el 10% lo considera malo, el 10% muy bueno y el 10% regular.

### PARTICIPACION EN LA TOMA DE DECISIONES



El 40% del personal encuestado opinó que su participación en la toma de decisiones es buena, el 30% lo considera regular, el 20% muy bueno y el 10% malo.

### LAS ORDENES DEL JEFE SE LLEVAN ACABO



- MALO
- REGULAR
- BUENO
- MUY BUENO
- EXCELENTE

El 50% del personal encuestado opinó que la manera en la que llevan a cabo las ordenes de su jefe es muy buena, el 40% lo considera buena y el 10% regular .

### ENTREGA DE TRABAJO A TIEMPO



- MALO
- REGULAR
- BUENO
- MUY BUENO
- EXCELENTE

El 40% del personal encuestado opinó que la entrega de su trabajo a tiempo es muy buena, el 30% lo considera buena, el 20% regular y el 10% excelente .

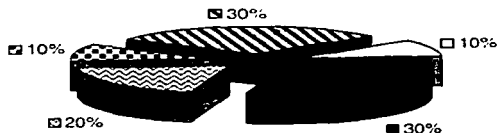
### DISPONIBILIDAD AL CAMBIO EN EL AREA LABORAL



- MALO
- REGULAR
- ▨ BUENO
- ▩ MUY BUENO
- ▧ EXCELENTE

El 40% del personal encuestado opinó que su disponibilidad al cambio en su area laboral es muy buena, el 40% lo considera buena, el 10% regular y el 10% malo .

### PUNTUALIDAD

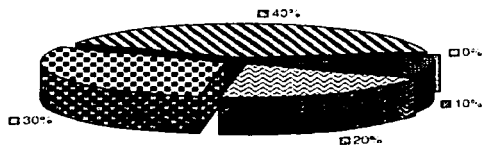


- MALO
- REGULAR
- ▨ BUENO
- ▩ MUY BUENO
- ▧ EXCELENTE

El 30% del personal encuestado opinó que su puntualidad en el lugar de trabajo es excelente, el 30% lo considera regular, el 20% bueno, el 10% muy bueno y el 10% malo .

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

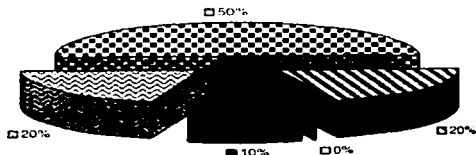
### APTITUD PARA REALIZAR SUS FUNCIONES



- MALO
- REGULAR
- ▨ BUENO
- ▩ MUY BUENO
- ▧ EXCELENTE

El 40% del personal encuestado opinó que las aptitudes para realizar las funciones son excelentes el 30% lo considera muy buenas, el 20% buenas y el 10% regular.

### HABILIDAD PARA REALIZAR EL TRABAJO

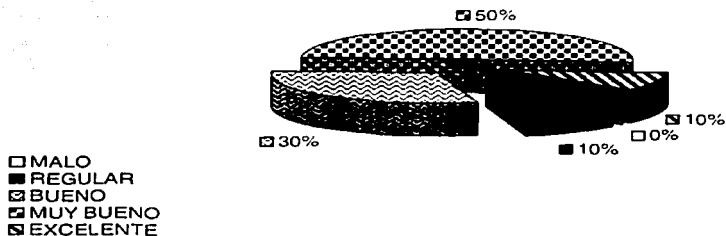


- MALO
- REGULAR
- ▨ BUENO
- ▩ MUY BUENO
- ▧ EXCELENTE

El 50% del personal encuestado opinó que la habilidad para realizar su trabajo es muy buena, el 20% lo considera buena, el 20% excelente y el 10% regular.

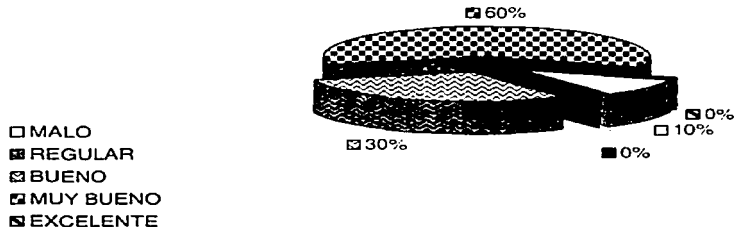
TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### CAPACIDAD DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS



El 50% del personal encuestado opinó que la capacidad para la resolución de problemas es muy buena, el 30% lo considera buena, el 10% regular y el 10% excelente .

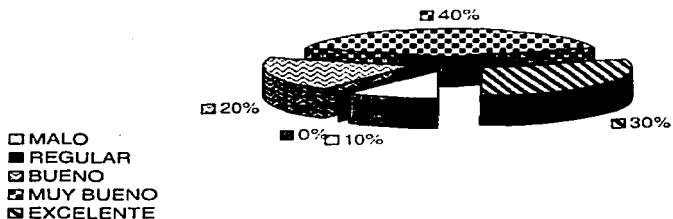
### TRATO A COMPAÑEROS DE TRABAJO



El 60% del personal encuestado opinó que el trato que brindan a sus compañeros de trabajo es muy bueno, el 30% lo considera bueno y el 10% malo .

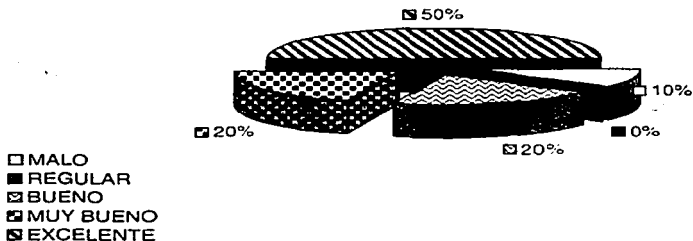
TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### LIMPIEZA PARA ENTREGAR TRABAJO



El 40% del personal encuestado opinó que la limpieza con la cual entregan su trabajo es muy buena, el 30% la considera excelente, 20% buena y el 10% malo .

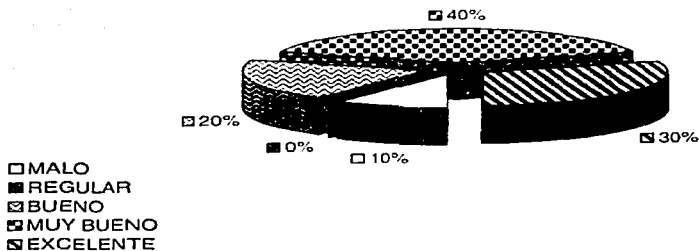
### DISCRECIÓN DE MANEJO DE INFORMACIÓN



El 50% del personal encuestado opinó que la discreción en la información que maneja es excelente el 20% la considera muy buena, el 20% buena y el 10% mala .

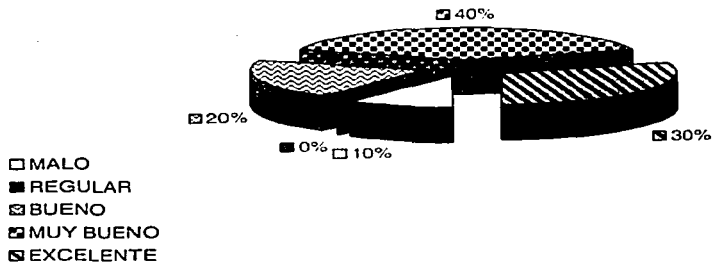
TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### DISPONIBILIDAD PARA TRABAJAR EN EQUIPO



El 40% del personal encuestado opinó que su disponibilidad para trabajar en equipo es muy buena, el 30% la considera excelente, el 20% buena y el 10% mala.

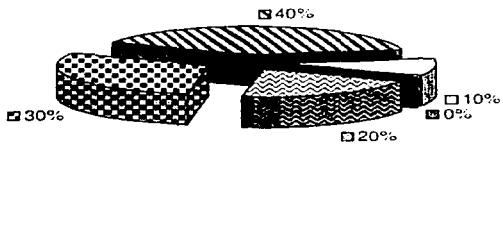
### SATISFACCION EN EL TRABAJO



El 40% del personal encuestado opinó que la satisfacción que tiene por su trabajo es muy buena, el 30% la consideran excelente, el 20% buena y el 10% mala.

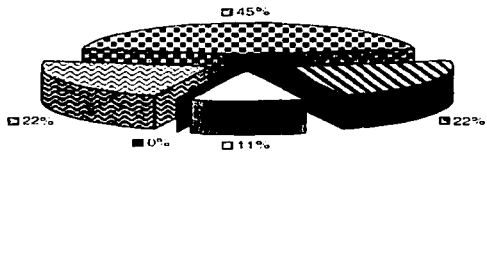
TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### ESFUERZO POR MEJORAR EL TRABAJO



El 40% del personal encuestado opinó que el esfuerzo por mejorar su trabajo es excelente, el 30% lo consideran muy bueno, el 20% bueno y el 10% malo .

### CALIDAD EN EL TRABAJO



El 45% del personal encuestado opinó que la calidad en su trabajo es muy buena, el 22% buena, el 22% la consideran excelente y el 11% malo .

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



**SUBGERENCIA DE CAJA GENERAL**

Necesitamos brindarle un buen servicio y poder satisfacer sus necesidades, por lo que le pedimos nos apoye contestando este cuestionario.

**INSTRUCCIONES:**

Marque con una X la respuesta que considere, utilizando la siguiente escala.

1. Malo

2. Regular

3. Bueno

4. Muy bueno

5. Excelente

1.- El trato que recibo por el personal que me atiende lo califico como...	1	2	3	4	5
2.- La calidad del servicio que me prestan es...	1	2	3	4	5
3.- La rapidez con que me atienden es...	1	2	3	4	5
4.- La eficiencia con la que recibo el servicio es...	1	2	3	4	5
5.- El interés por satisfacer mis necesidades es...	1	2	3	4	5
6.- La puntualidad en el servicio es...	1	2	3	4	5
7.- Considero que ha cambiado el servicio conforme han cambiado mis necesidades...	1	2	3	4	5
8.- La información que recibo por el personal que me atiende es...	1	2	3	4	5
9.- Considero que el personal que me atiende conoce como hacer su trabajo	1	2	3	4	5
10.- La solución que me da el personal en caso de presentarse algún problema es...	1	2	3	4	5

COMENTARIOS Y SUGERENCIAS: \_\_\_\_\_

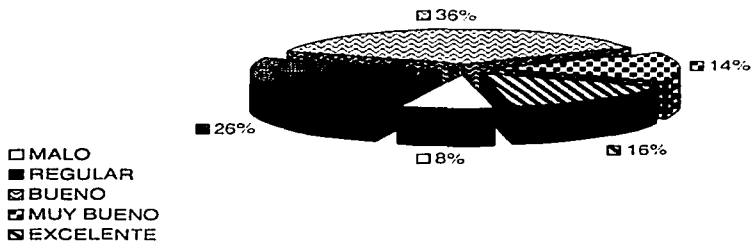
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

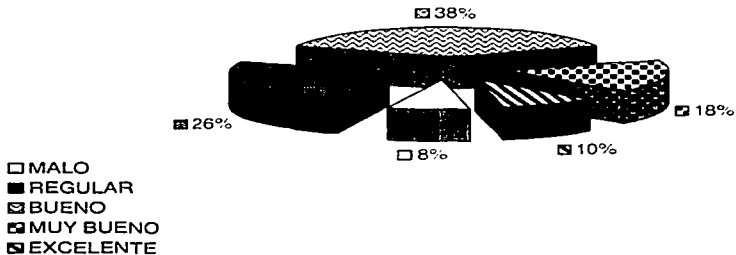
**GRACIAS POR SU COOPERACIÓN.**

## TRATO RECIBIDO POR EL PERSONAL



El 36% de los usuarios encuestados opinaron que el trato recibido por el personal es bueno, el 26% lo considera regular, el 16% excelente, el 14% muy bueno y el 8% restante malo.

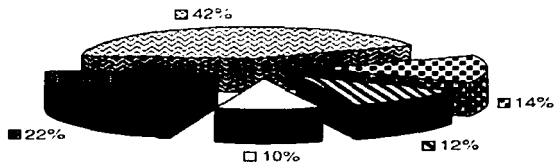
## CALIDAD DEL SERVICIO



El 38% de los usuarios encuestados opinaron que la calidad del servicio recibido es bueno, el 26% lo considera regular, el 18% muy bueno, el 10% excelente y el 8% restante malo.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

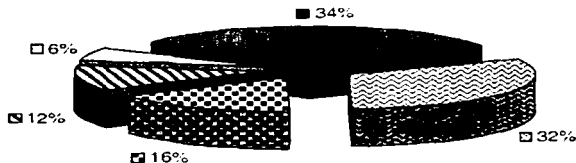
### RAPIDEZ DE ATENCION



- MALO
- REGULAR
- ▨ BUENO
- ▩ MUY BUENO
- ▧ EXCELENTE

El 42% de los usuarios encuestados opinaron que la rapidez en la atención que reciben es bueno, el 22% lo considera regular, el 14% muy bueno, el 12% excelente y el 10% restante malo.

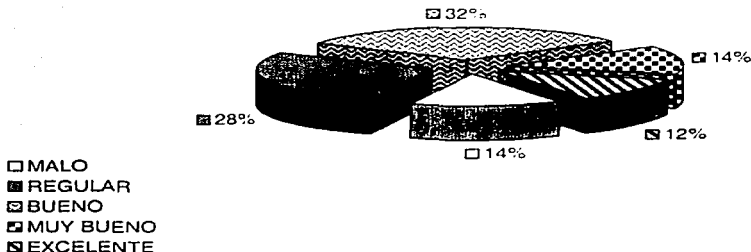
### EFICIENCIA EN EL SERVICIO



- MALO
- REGULAR
- ▨ BUENO
| ▩ MUY BUENO |
| ▧ EXCELENTE |

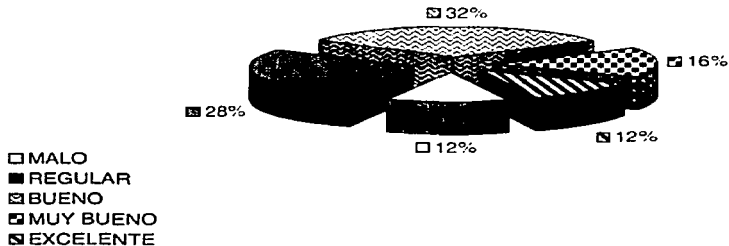
El 34% de los usuarios encuestados opinaron que la eficiencia en el servicio es regular, el 32% lo considera bueno, el 16% muy bueno, el 12% excelente y el 6% restante malo.

### SATISFACCION DE NECESIDADES



El 32% de los usuarios encuestados opinaron que la satisfacción de sus necesidades es bueno, el 28% lo considera regular, el 14% muy bueno, el 14% malo y el 12% restante excelente.

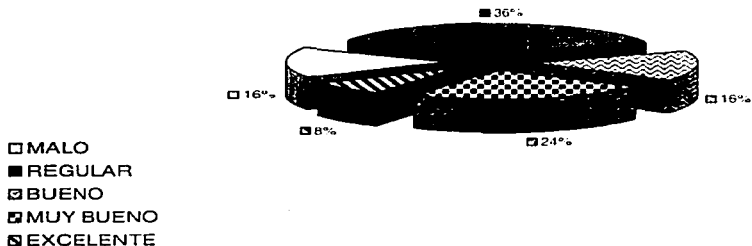
### PUNTUALIDAD



El 32% de los usuarios encuestados opinaron que la puntualidad en el servicio es bueno, el 28% lo considera regular, el 16% muy bueno, el 12% excelente y el 12% restante malo.

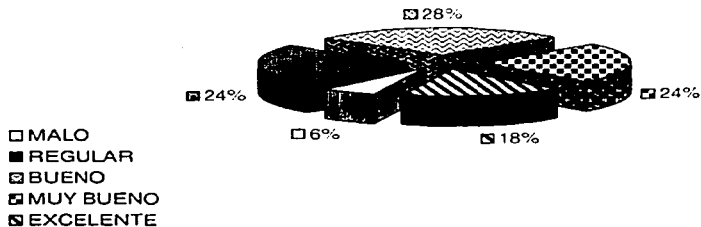
TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### CAMBIO DE SERVICIO CONFORME A LAS NECESIDADES



El 36% de los usuarios encuestados opinaron que el cambio de servicio conforme al cambio de sus necesidades ha sido regular, el 24% lo considera muy bueno, el 16% bueno, el 16% malo y el 8% excelente

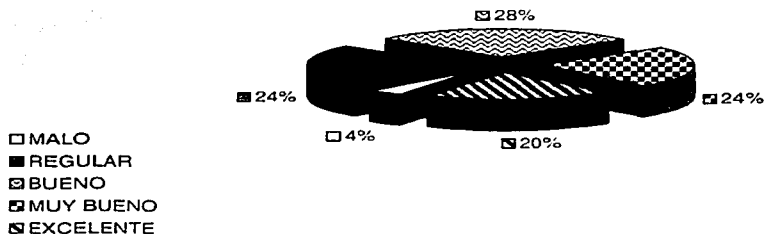
### INFORMACION RECIBIDA



El 28% de los usuarios encuestados opinaron que la información recibida ha sido buena, el 24% regular, el 24% lo considera muy bueno, el 18% excelente, el 6% malo.

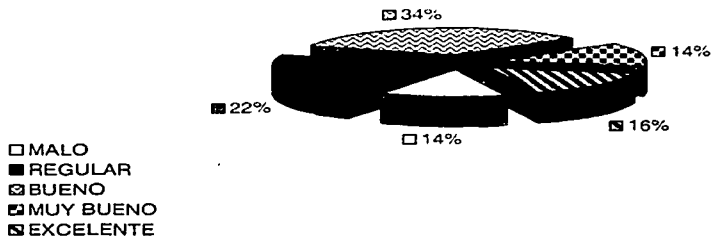
TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### EL PERSONAL CONOCE COMO HACER SU TRABAJO



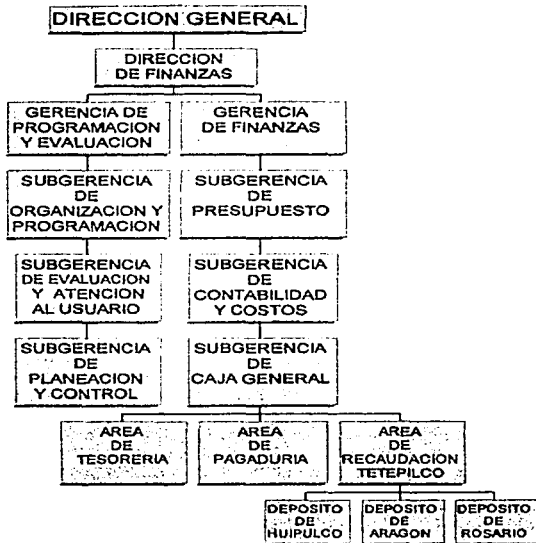
El 28% de los usuarios encuestados opinaron que es bueno el conocimiento que tiene el personal sobre la realización de su trabajo, el 24% lo considera muy bueno, el 24% regular, el 20% excelente, y el 4% malo

### SOLUCION A PROBLEMAS



El 34% de los usuarios encuestados opinaron que la solución que le dan a sus problemas es buena el 22% lo considera que es regular, el 16% excelente, el 14% muy buena y el 14% malo

**SERVICIO DE TRANSPORTES ELECTRICOS  
DEL DISTRITO FEDERAL  
ORGANIGRAMA DE LA DIRECCION DE FINANZAS**



FALTA DE ORIGEN  
SIS CON

## GLOSARIO

**CALIDAD.** Es la totalidad de características de un producto o servicio que le permiten satisfacer las necesidades declaradas o implícitas solicitadas por el cliente o usuario.

**CALIDAD TOTAL.** Es una forma de ser orientada a la mejora continua de los productos, bienes o servicios, sistemas y procesos de una organización, con el propósito de crear valor para sus clientes o usuarios.

**COMPETITIVIDAD.** Capacidad para competir o soportar la competencia de manera equiparable.

**CLIENTE.** Son todos los usuarios de los productos y servicios que genera una organización.

**CLIENTE INTERNO.** Son todos los usuarios del área u otras áreas que requieren de los servicios que proporciona la organización.

**CULTURA.** Conjunto de conocimientos científicos, literarios y artísticos de una persona, pueblo o época.

**CULTURA ORGANIZACIONAL.** Conjunto de valores, convicciones y normas compartidos por los miembros de una organización.

**CULTURA SOCIAL.** Entorno social de opiniones, costumbres, conocimientos y prácticas de creación humana que definen el comportamiento convencional en una sociedad.

**EFFECTIVIDAD.** Se refiere a la capacidad para solucionar un problema. La efectividad es la combinación de eficacia y eficiencia con la cual se busca decidir y hacer lo que es importante.

**EFICACIA.** Se entiende como la cualidad que permite alcanzar los objetivos fijados, siendo su máximo exponente en contenido de la estrategia corporativa. Dando por supuesto que el principal objetivo de una empresa que decide gestionar la calidad total es la satisfacción de sus clientes.

**EFICIENCIA.** Es más un concepto económico y se refiere a la cantidad de recursos contenidos por unidad de producto aceptable; es decir, alcanzar los objetivos fijados con menor cantidad de recursos.

**INDICADOR.** Es un índice importante que nos muestra como se comporta un proceso en un momento determinado. Es la relación cuantitativa entre dos cantidades relacionadas con un mismo fenómeno.



**LIDERAZGO.** Proceso de aliento y ayuda a los demás para que trabajen con entusiasmo a favor del cumplimiento de objetivos.

**PROCEDIMIENTOS.** Son conjuntos de operaciones o actividades relacionadas entre sí y necesarias para llevar a cabo una función, ordenadas en una secuencia cronológica, lógica y articulada, incluyendo en su caso la periodicidad; así como, el nombre de la unidad de trabajo a la que compete cada una de ellas, considerando su posición en relación al ordenamiento de las actividades en su conjunto y el número de veces de su participación, en interacción con otro puesto o áreas que participan.

**PROCESO.** Es la organización de personas, medios y materiales necesaria para producir un resultado específico.

**PRODUCTIVIDAD.** Es la obtención de resultados en gran cantidad y de gran calidad al tiempo que se controlan los insumos.

**SERVICIO.** Resultado generado por actividades de interfase entre un cliente y un proveedor, y por las actividades internas de un proveedor para cumplir las necesidades del cliente.

**SISTEMA.** Conjunto ordenado de normas y procedimientos acerca de determinada materia. Este se constituye para obtener una finalidad específica.

**SISTEMA SOCIAL.** Es una compleja serie de relaciones humanas que interactúan entre sí de muchas maneras. En una organización el sistema social incluye a toda las personas que participan en ella y sus relaciones entre sí y con el mundo exterior, ( un cambio en una parte del sistema afecta a las restantes).

**TRABAJO SOCIAL EMPRESARIAL.-** Es la profesión que tenderá a humanizar las relaciones entre el capital y el trabajo dentro de la justicia social y equidad, tendiente a colaborar para obtener un mayor rendimiento de la producción.

**USUARIO.** Persona o grupo de personas a los que se dirigen los servicios.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Sierra, Carlos J. "Historia de los transportes eléctricos". Ed. Servicio de Transportes Eléctricos del Distrito Federal. México, 1996.
2. Manual de Bienvenida del Servicio de Transportes Eléctricos del Distrito Federal. México, 1992.
3. Manual Administrativo del Servicio de Transportes Eléctricos del Distrito Federal. México, 1999.
4. Cantú Delgado, Humberto. "Desarrollo de un cultura de calidad". Ed. Mc Graw Hill.
5. [www.aitecoconsultores.com](http://www.aitecoconsultores.com) "La Calidad Total"
6. Colunga, Carlos "Los modelos administrativos que enfatizan la calidad y modelos que enfatizan la productividad" en: Management today en español. Sep. 1992.
7. Gutiérrez, Mario. "Administrar para la calidad". Ed. Limusa. 1989.
8. "El Financiero", 16 de mayo de 1994. Pág. 28
9. Villalobos, Bueno M. "Calidad total: Una necesidad para la empresa mexicana" en: Revista Excelencia.
10. De la Cerda, Gastélum J. "Breve panorama critico de la productividad y calidad en México" en: Management today en español, octubre, 1990.
11. "EL Financiero", 2 de Mayo de 1994.
12. "El Financiero", 8 de Junio de 1992.
13. [www.irsl.edu.mx](http://www.irsl.edu.mx)
14. [www.azco.uam/publicaciones/gestion/num 11 y 12](http://www.azco.uam/publicaciones/gestion/num%2011%20y%2012)
15. Werther, William B. "Administración de personal y recursos humanos". Quinta edición. Ed. Mc Graw Hill. p.p. 582.
16. Abravanel, Harry. Et hal. "Aspectos teóricos prácticos y metodológicos de la cultura organizacional". Fondo editorial Legis. Bogotá 1992. p.p. 208.
17. Orhon, Paul B. y Hunt Chester L. "Sociología". Ed. Mc Graw Hill. México 1989. Sexta edición. p.p. 606.

18. Davis Keith y Newstrom John W. "Comportamiento humano en el trabajo". Ed. Mc Graw Hill. Décima edición. p.p. 641.
19. Flores de Gortari, Sergio, et hal. "Hacia una comunicación administrativa integral". Ed. Trillas. Julio 1986. p.p. 384.
20. Manual de implementación del Modelo de la Administración con Calidad (MAC) del Estado de Nuevo León.
21. Guía de diseño y Mejora Continua de Procesos Asistenciales. Control y mejora continua de los procesos.
22. Koehler, Jerry W. y Pankowsky, Joseph M. "Mejora Continua en el Gobierno". Ed. Panorama. 1999.
23. Paraíso, Virginia. "El Trabajo Social en América Latina". Ed. Lumen. Argentina 1995.