

A/ 2ej.



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Contaduría y Administración

APLICACION DE UN MODELO DE CALIDAD  
TOTAL EN LA SECRETARIA DEL TRABAJO  
Y PREVISION SOCIAL

Seminario de Investigación Administrativa  
Que en Opción al Grado de  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
p r e s e n t a  
**JOSE MANUEL OJEDA ZEPEDA**



DIRECTOR DEL SEMINARIO EC. JOSE SILVESTRE MENDEZ MORALES



Ciudad Universitaria Noviembre 1994



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 está 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.

## ***DEDICATORIA***

***A mis padres con cariño, admiración y todo mi respeto***

## INDICE

### "APLICACION DE UN MODELO DE CALIDAD TOTAL EN LA SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL"

#### INDICE

INTRODUCCION	1
I.- METODOLOGIA	
1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
2.- RECOLECCION DE LOS DATOS	2
3.- PROCESAMIENTO DE LOS DATOS	4
4.- ANALISIS DE LOS DATOS	9
5.- PRESENTACION DE RESULTADOS	9
II.- PRINCIPALES TEORIAS Y MODELOS DE CALIDAD	10
1.- MODELO DEMING	10
A) PLANTEAMIENTOS TEORICOS	10
B) LAS SIETE ENFERMEDADES MORTALES	11
C) PROCEDIMIENTO O CIRCULO DEMING	12
2.- MODELO CROSBY	13
A) HERRAMIENTAS PARA LA CALIDAD	14
B) ADMINISTRACION DE LOS PROCESOS	14
C) DEFINICION DE LA ADMINISTRACION DE LOS PROCESOS	14

3.- MODELO JURAN	15
A) PLANTEAMIENTOS BASICOS	16
B) PUNTOS SUSTANTIVOS DEL MODELO	16
C) ADMINISTRACION ESTRATEGICA DE CALIDAD	17
4.- MODELO ISHIKAWA	19
A) REVOLUCION CONCEPTUAL EN LA GERENCIA	20
B) 10 HERRAMIENTAS PARA LA SOLUCION DE PROBLEMAS	20
III. ANTECEDENTES DE LA SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL	22
1.- PRIMERAS ORGANIZACIONES LABORALES EN MEXICO	22
2.- MARCO JURIDICO DE LA S.T.P.S.	22
A) CONVENIOS	22
B) LEYES	22
3.- ATRIBUCIONES DE LA S.T.P.S.	23
4.- ESTRUCTURA ORGANICA DE LA S.T.P.S.	24
5.- ORGANOS DESCONCENTRADOS	25
A) COMISION NACIONAL DE LOS SALARIOS MINIMOS	26
B) COMISION MIXTA DE ESCALAFON	26
C) COMITE MIXTO DE PROTECCION AL SALARIO	26
D) FONDO NACIONAL DE GARANTIA PARA EL CONSUMO DE LOS TRABAJADORES ( FONACOT )	26

<b>IV.- OPERACION DEL MODELO DE CALIDAD EN LA SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL</b>	<b>27</b>
1.- MISION Y SERVICIOS	27
2.- IDENTIFICACION DE LOS USUARIOS	27
3.- SELECCION DE PROBLEMAS	28
4.- IDENTIFICACION Y DIAGNOSTICO	28
5.- ANALISIS DE LOS PROCESOS	29
6.- MEJORA DE LOS PROCESOS	30
7.- EVALUACION DE LOS PROCESOS	31
8.- INSTRUMENTOS BASICOS PARA LA ADMINISTRACION DE LA CALIDAD	32
A) DEFINICION Y DESCRIPCION DE PUESTOS	32
B) FORMACION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS	32
C) EVALUACION DEL DESEMPEÑO	32
D) PROMOCION DE LA CARRERA LABORAL	33
E) MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE VIDA DE LOS TRABAJADORES	33
F) SISTEMA DE INFORMACION DE RECURSOS HUMANOS	33
9.-INSTALACION DE ORGANOS QUE DIRIJAN Y OPEREN EL PROCESO DE CAMBIO	34
A) ORGANO ESTRATEGICO	34
B) ORGANO DE EJECUCION	34

<b>V.- RESULTADOS EN LA SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL</b>	<b>36</b>
1.- MISION DE LA S.T.P.S.	36
2.- RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO SITUACIONAL	36
3.- OPERACION DE LA ESTRATEGIA GENERAL	37
A) CATALOGO DE PUESTOS	38
B) SISTEMA DE CAPACITACION ESPECIFICA	40
C) SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL	41
D) SISTEMA DE CARRERA INSTITUCIONAL	42
E) SISTEMA DE INFORMACION	42
4.- FUNCIONES DEL COMITE TECNICO DE CALIDAD DE LA Secretaría del Trabajo y Previsión Social.	42
5.- INSTALACION DE LOS COMITES OPERATIVOS DE CALIDAD	43
6.- DEFINICION E IDENTIFICACION DE PROCESOS EN LA S.T.P.S.	43
7. - ELECCION DE PROCESOS SUSTANTIVOS EN LA S.T.P.S.	45
8. - EVALUACION DE LOS PROCESOS SUSTANTIVOS EN LA S.T.P.S.	47
A) ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES DE CALIDAD EN CADA PROCESO	51
B) - INDICADORES ESPECIFICOS DE LOS PROCESOS SUSTANTIVOS DE LA S.T.P.S.	53
9.- MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE TRABAJO	58

<b>10.- MANTENIMIENTO CONTROL Y SEGUIMIENTO DE LOS PROCESOS SUSTANTIVOS DE LA S.T.P.S.</b>	<b>95</b>
<b>11.- RESULTADOS DE MEJORAMIENTO CONTINUO DE LOS PROCESOS SUSTANTIVOS DE LA S.T.P.S.</b>	<b>95</b>
A) DE PLANEACION	95
B) DE ORGANIZACION	95
C) DE DIRECCION	96
D) DE CONTROL	97
E) CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	97
<b>12.- BIBLIOGRAFIA</b>	<b>100</b>

## INTRODUCCION

La calidad total entendida como una filosofía de trabajo, se refiere a la administración de los procesos y su mejora continua, mediante un enfoque de sistemas y una clara orientación al usuario.

La Secretaría del Trabajo y Previsión social ha emprendido el camino hacia la calidad total y el mejoramiento continuo mediante la adopción de la filosofía de calidad entendiendo a la calidad como un medio, no como un fin y asumiendo el compromiso y la responsabilidad en forma decidida y permanente a todos los niveles de la organización.

El desarrollo de un modelo propio basado en las premisas teóricas de especialistas en la calidad total, en la administración pública federal, se constituye en un campo interesante de explorar debido a la trascendencia de la administración estatal de los países.

En efecto un modelo surgido en la iniciativa privada vertido en la organización del estado, como una alternativa para hacer más eficiente la tradicionalmente lenta administración pública.

La implantación de una nueva filosofía al interior y hacia el exterior de un organización requiere cambios profundos en todos los órdenes y que permitan administrar con base a los parámetros establecidos cuantificables y comparables.

Este es pues el inicio de posibles investigaciones, más específicas en el mismo sentido o reorientadas y que enriquezcan el conocimiento de este tema de estudio.

## **CAPITULO I.- METODOLOGIA**

**1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

**2.- RECOLECCION DE LOS DATOS**

**3.- PROCESAMIENTO DE LOS DATOS**

**4.- ANALISIS DE LOS DATOS**

**5.- PRESENTACION DE RESULTADOS**

## CAPITULO I. - METODOLOGIA

### 1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El primer paso en la investigación consistió en encontrar los nexos entre el fundamento técnico de la administración de procesos a través de la filosofía de la calidad total y la empresa pública

En efecto, abordar el problema de la creación de un modelo de calidad total, aplicable en el ámbito de la gestión pública en México tuvo que ser especificado con profundidad a fin de determinar el área de estudio y hacer al mismo tiempo una investigación útil y eficaz.

Replanteado en esos términos se eligió la posibilidad de enfocar la investigación en *"la aplicación de un modelo de calidad total en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social"*.

Las limitantes de la aplicación de un modelo de calidad total en la administración pública, de orden esencialmente político, son una variable que es muy importante considerar.

Se planteo como una investigación de campo, que utilizara al máximo la bibliografía existente, para facilitar la recolección de la información generada.

La realidad de la sociedad mexicana y sus marcadas diferencias, económicas, culturales, antropológicas e incluso psicológicas hacen necesario el desarrollo de un Modelo viable, aplicable y eminentemente práctico que responda a las necesidades del país.

### 2.- RECOLECCION DE DATOS

Por su caracter la investigación se llevó a cabo en dos vertientes ; la investigación de campo y la investigación bibliográfica o documental alternadamente y de acuerdo a la conveniencia de la propia investigación . Por lo que toca a la investigación de campo ; se envió un cuestionario a las áreas administrativas elaborado por el comité del premio nacional de calidad, que anualmente realiza la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial obteniendo la información resultante, en los ocho aspectos que conforman el cuerpo del documento mencionado y que a continuación se enuncian ;

- Satisfacción del Usuario

Sistema que examine la efectividad de los procesos de la organización para determinar y satisfacer las necesidades de nuestros usuarios externos e internos mediante diversos indicadores como base del programa de calidad total.

- Liderazgo

Examen del papel y la participación directa de los líderes en el proceso de mejora continua.

- Recursos Humanos

Examen del alcance y profundidad con que se desarrolla, compromete y estimula al personal para que participe.

- Información y Análisis

Diseño de los sistemas de información para la creación de bases de datos, fuentes y análisis como los instrumentos básicos para la administración de la calidad total.

- Planeación

Definición de los planes estratégico y operativo para mantener e incrementar el liderazgo de la organización en calidad e integrar el proceso de la calidad el resto de la planeación de toda la secretaría.

- Aseguramiento de la Calidad

Sistemas y procedimientos con orientación a la mejora continua.

- Efectos en el Entorno

Mecanismos para que nuestros procesos de calidad total impacten el desarrollo de los proveedores.

- Resultados

Desarrollo de indicadores numéricos de niveles y tendencias de mejoramiento continuo de la calidad, tanto de servicios externos como internos.

Por otra parte la investigación documental , se fundamento en bibliografía especializada del tema , procurando abarcar los diversos enfoques de los autores en la materia. Las consultas a los archivos y documentación oficial se orientó principalmente a reportes e informes como antecedente o medida de comparación .

Los datos históricos recopilados fueron extraídos del texto del informe anual de labores de la S.T.P.S.

Los antecedentes históricos de que se dispone sólo existen de los cinco años anteriores en archivo corriente.

Se consideró desde el periodo 1986-1989 debido a que la evaluación que se efectúa en la S.T.P.S. se lleva a cabo en forma mensual.

No se encontró antecedente comparable o utilizable del proceso de reclutamiento, selección y contratación de la Dirección General de Administración de Recursos Humanos y Servicios Sociales.

Posteriormente se acudió a las áreas administrativas para la recopilación de los datos que no se obtuvieron en el informe anual de actividades de la S.T.P.S.

### 3.- PROCESAMIENTO DE LOS DATOS

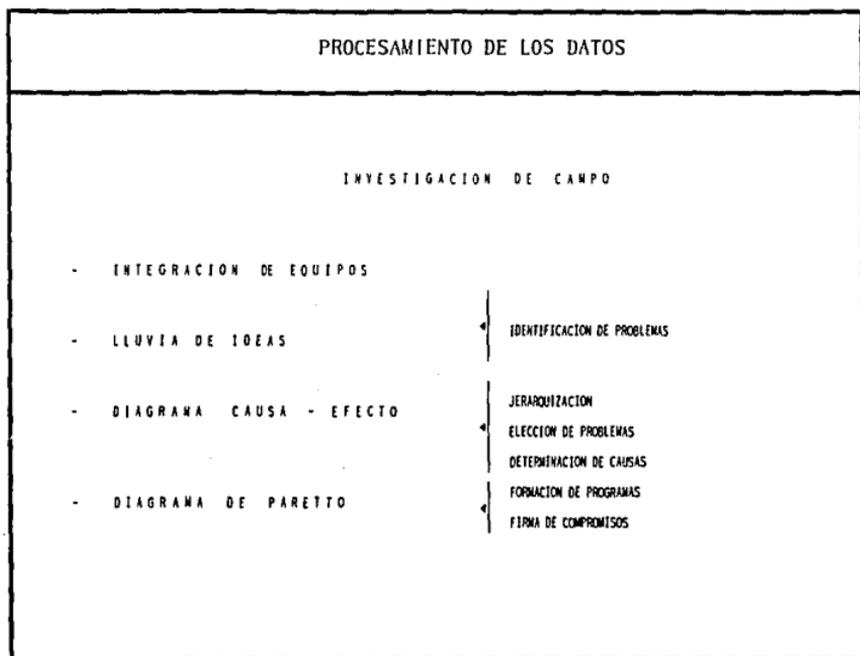
Seguido a la recolección de datos fue necesario homogeneizar la información obtenida para facilitar su proceso, los datos se agruparon en categorías a lo largo de tres años.

Los datos obtenidos de los informes anuales de labores se comprobaron remontándose a los informes mensuales de avance de metas.

Los datos recopilados de 36 periodos mensuales se presentan anualizados a fin de facilitar su manipulación y presentar las cifras de manera que contribuyan a hacer más concisa la investigación y al mismo tiempo sintetizar la interpretación de los datos para realizar inferencias.

Los datos recolectados en investigación de campo se levantaron en el seminario " la calidad total en la S.T.P.S. celebrado en junio de 1992 en las instalaciones del I.M.S.S.S.

Cuadro 1.1 1



Cuadro 1.1

Organizando grupos de trabajo aplicaron un enfoque de sistemas orientado a la mejora continua de los procesos sustantivos de sus respectivas áreas administrativas.

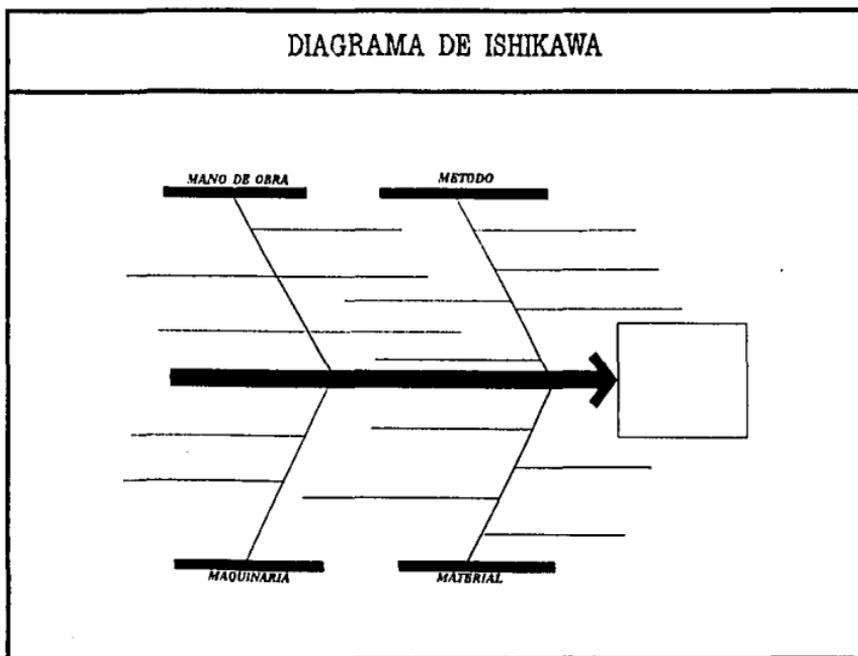
1 S.T.P.S. " La calidad total en la S.T.P.S. material del participante "

Se utilizaron las siguientes Herramientas básicas;

-Lluvia de ideas.

-Diagrama de Hishikawa. 2

Cuadro 1.2

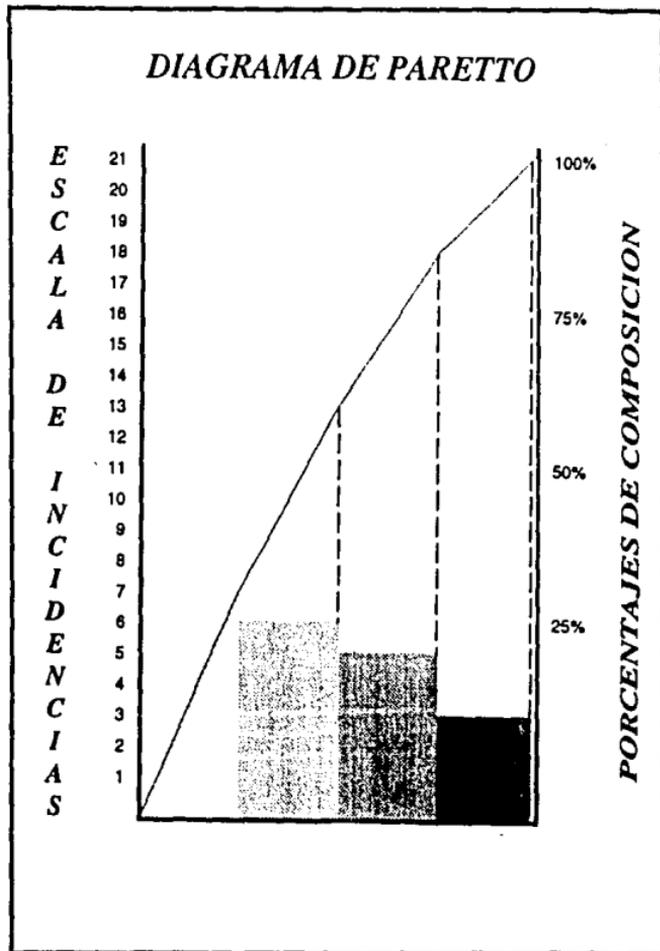


cuadro 1.2

2 Hisikawa K. "El control total de calidad"

-Diagrama de Pareto. 3

Cuadro 1.3



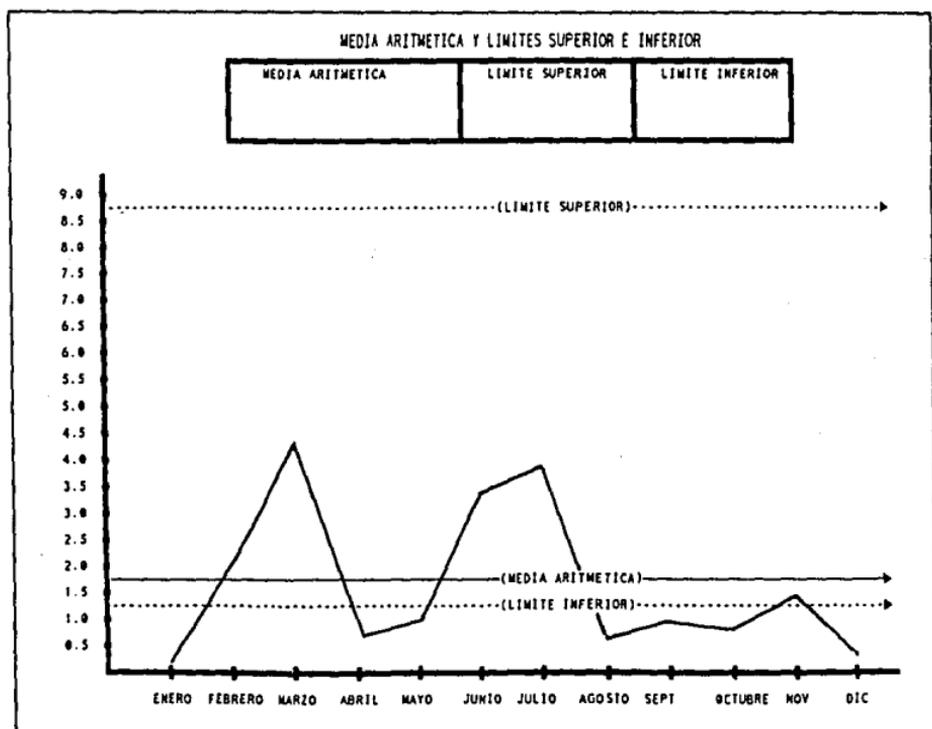
Cuadro 1.3

3 Hishikawa K. "El control total de calidad"

-Diagrama de control.

Cuadro 1.4

### GRAFICA DE CONTROL DEL INDICADOR



Cuadro 1.4

Los datos procesados se presentaron para su análisis e interpretación.

-Medidas de Tendencia Central

-Medidas de Dispersión

Los datos procesados se presentaron para su análisis e interpretación.

#### 4.- ANALISIS DE LOS DATOS

Del estudio profundo de los resultados del procesamiento de los datos se desprende el siguiente análisis :

Se estimaron las tendencias de los procesos estudiados por medio de cuadros estadísticos y su representación gráfica, los indicadores no presentan una tendencia muy significativa al incremento de los parámetros medidos debido a que los esfuerzos de mejora continua se han efectuado en todos los procesos y por ello reflejan variaciones leves e incluso disminuciones poco relevantes

Los niveles alcanzados en los aspectos de eficiencia, productividad, impacto y eficiencia desde el periodo de instauración del proceso de mejora continua a la fecha fueron comparados con los registros de los datos históricos para determinar el nivel de mejora obtenido en cada periodo anual de tiempo considerado.

#### 5.- PRESENTACION DE RESULTADOS

Los resultados se organizaron para su óptima presentación en forma de cuadros y gráficas adicionando un resumen escrito subdividido en sus aspectos más relevantes, desde el punto de vista del Proceso Administrativo.

La puesta en marcha de un proceso de administración de calidad total mediante los parámetros técnicos propuestos por modelo propio creado para y por la organización ,nos demuestra su viabilidad y la adaptación de la teoría a la realidad concreta y particular de una empresa en particular.

Por lo tanto habiendo considerado que su implantación es verificable.

"Se confirma la hipótesis de trabajo que dio origen a la presente investigación".

## CAPITULO II.- PRINCIPALES TEORIAS Y MODELOS DE CALIDAD

### 1.- MODELO DEMING

- A) PLANTEAMIENTOS TEORICOS
- B) LAS SIETE ENFERMEDADES MORTALES
- C) PROCEDIMIENTO O CIRCULO DEMING

### 2.- MODELO CROSBY

- A) HERRAMIENTAS PARA LA CALIDAD
- B) ADMINISTRACION DE LOS PROCESOS
- C) DEFINICION DE LA ADMINISTRACION DE LOS PROCESOS

### 3.- MODELO JURAN

- A) PLANTEAMIENTOS BASICOS
- B) PUNTOS SUSTANTIVOS DEL MODELO
- C) ADMINISTRACION ESTRATEGICA DE CALIDAD

### 4.- MODELO ISHIKAWA

- A) REVOLUCION CONCEPTUAL EN LA GERENCIA
- B) 10 HERRAMIENTAS PARA LA SOLUCION DE PROBLEMAS

## CAPITULO II.- TEORIAS Y MODELOS DE CALIDAD

La calidad total como enfoque administrativo moderno, surge en 1940 en Estados Unidos pasa a Japón y se extiende a todo el mundo convirtiéndose en el modelo de administración por excelencia en organizaciones líderes contemporáneas.

Dentro del grupo de los *modelos de calidad total*, destacan los planteamientos de cuatro autoridades en la materia: el Dr. E. W. Deming, Phillip Crosby, J.M. Juran y el Dr. Ishikawa.

### 1.- MODELO DEMING

#### W. E. DEMING

Nacido en Estados Unidos en 1900, trabajo como estadígrafo industrial de 1940 a 1950. Fue contratado en Japón en 1950. Enseñó productividad en Japón a 500 líderes industriales.

En su honor se estableció en Japón el Premio de Calidad W.E. Deming. Ascensor actualmente.

Su concepto de calidad se engloba en algunos de los siguientes postulados:

- "Calidad es el alto grado de uniformidad; en un *servicio*."
- "La productividad aumenta mientras la variabilidad descrezca."
- "La Calidad es hacer todo bien desde la primera vez"

#### A) PLANTEAMIENTOS TEORICOS

Resume su teoría en *14 Puntos Básicos*:

- Crear constancia de propósitos para la mejora continua de los servicios

Deming E " Como administrar con el método Deming" p. 73

- Adoptar una nueva Filosofía que rechace los defectos
- Contar con un control estadístico
- Solicitar a los proveedores evidencias estadísticas de Calidad
- Mejorar el sistema de generación de servicios permanentemente.
- Capacitar.
- Proporcionar herramientas adecuadas para el trabajo
- Fomentar la comunicación y productividad
- Impulsar el trabajo en equipo
- Diseñar métodos específicos de mejora
- Utilizar métodos estadísticos para la mejora continua
- Eliminar las barreras que impiden estar orgulloso de su trabajo
- Proveer de reentrenamiento sobre la marcha
- Definir claramente el compromiso permanente de la alta gerencia con la Calidad

Señala de igual forma algunos de los obstáculos más comunes en la implantación de los modelos de calidad en las Organizaciones.

#### **B) LAS SIETE ENFERMEDADES MORTALES**

- Falta de constancia en el propósito.
- Énfasis en las políticas estatales.
- Evaluación del desempeño, clasificación según el mérito.

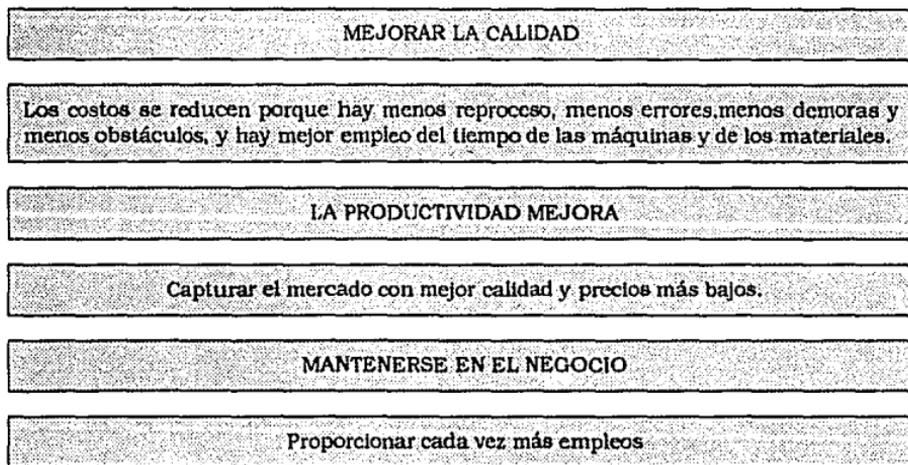
- La movilidad de la Gerencia.
- Manejar una Organización sólo con base en las cifras visibles.
- Costos excesivos.
- Altos honorarios en caso de imprevistos.

### C) PROCEDIMIENTO O CIRCULO DE DEMING

Consiste en el análisis, planeación realización y verificación de los procesos, lo cual nos provee de un enfoque sobre corrección de defectos, así como también la prevención de los mismos.

#### LA REACCION EN CADENA DEMING

Cuadro 2.1



Cuadro 2.1

## 2.- MODELO CROSBY

Plantea para la adopción de un proceso de calidad total y mejoramiento continuo , mediante los postulados que a continuación se enuncian;

- " Definición de Calidad, es decir cumplir con los requisitos establecidos a partir de las necesidades de los usuarios"
- " Consiste en la prevención de errores"
- " Estandar de ejecución, tener cero defectos"
- " Dimensión un costo de la calidad razonable"
- " Toda evidencia debe ser sustentada en forma medible a fin de evitar conclusiones equivocadas."
- " La eliminación de las causas más significativas en las desviaciones de los procesos, deben ser cambiadas por la alta gerencia."
- "Es más riesgoso fallar al proporcionar el servicio que prevenir las fallas o desviaciones en el proceso."
- " Calidad; desarrollo, de productos y servicios de bajo costo."
- " Considera que la Calidad la origina una correcta Administración."
- " La calidad debe darse con mejoras en todas las áreas."
- " La operación crea calidad en el sistema. La gerencia crea calidad sobre el sistema."
- " Propone métodos estadísticos."
- "La estadística ayuda a descubrir problemas." ;

## A) HERRAMIENTAS PARA LA CALIDAD

- Habilidades en relaciones humanas  
(Fomentando motivación y entrenamiento en todo el personal)
  - Sondeo y encuestas estadísticas para medir el progreso futuro
  - Técnicas estadísticas sencillas
  - Control estadístico de procesos
  - Ingenio -Imaginación  
(Visualización de los procesos y sus soluciones )
- Técnicas sencillas de simplificación del trabajo.

## B) ADMINISTRACION DE LOS PROCESOS

¿ Porque *Administración de los Procesos* ?  
Entre otras razones ;

- Mejoramiento de las comunicaciones
- Disminución de la administración por crisis
- Se establecen los responsables de los procesos
- Mejoramiento de la retroalimentación y procesamiento de la información.
- Se utilizan los conocimientos y experiencia de la gente en los procesos .
- Mejores resultados

## C) DEFINICION DE LA ADMINISTRACION DE LOS PROCESOS.

Un grupo de actividades interrelacionadas para convertir las entradas en un servicio.

Es una metodología para acentuar la satisfacción del cliente en una base continua a través de hacer lo siguiente sistemáticamente:

- Enfocar
- Definir
- Analizar y Mejorar

### 3.- MODELO JURAN

Nacido en Rumania en 1908. Ingeniero y abogado, Fue gerente de calidad en la western electric co. instituyó y asesoró en Japón sobre productividad en 1954. Asesor actualmente en Estados Unidos.

Considera que ;

••Calidad...es adecuación al uso; es también cumplimiento de las especificaciones.•

•• Considera que los principales aspectos de la calidad son:

- 1ª Técnicas
- 2ª Humanos•

•• Todo programa de Calidad debe tener:

- 1ª Educación masiva
- 2ª Programas anuales de mejora
- 3ª Liderazgo de la Dirección•

•• Los problemas de la calidad. provienen generalmente de una mala Administración.• 6

6 Juran J.M. "Liderazgo para la calidad"

## A) PLANTEAMIENTOS BASICOS

Este modelo lo describe en 11 pasos que se integran con herramienta directiva, y herramienta diagnóstico;

Los ocho primeros se encaminan a encontrar del síntoma a la causa;

Mientras que las últimas tres se encaminan a obtener el remedio a través de la causa.

Entre los pasos que se realizan se encuentran;

- El asignar prioridades a proyectos
- Realizar el diagrama de pareto.
- Exponer teorías sobre causas de síntomas.
- Probar teorías.
- Colección y análisis de datos.
- Lista condensada de teorías.
- Diseño de experimentos. (aprobar diseño)
- Conducir experimentos.
- Establecer pruebas de causa.
- Propósito de remedios.
- Acción para instituir remedio y el control al nuevo nivel.

## B) PUNTOS SUSTANTIVOS DEL MODELO

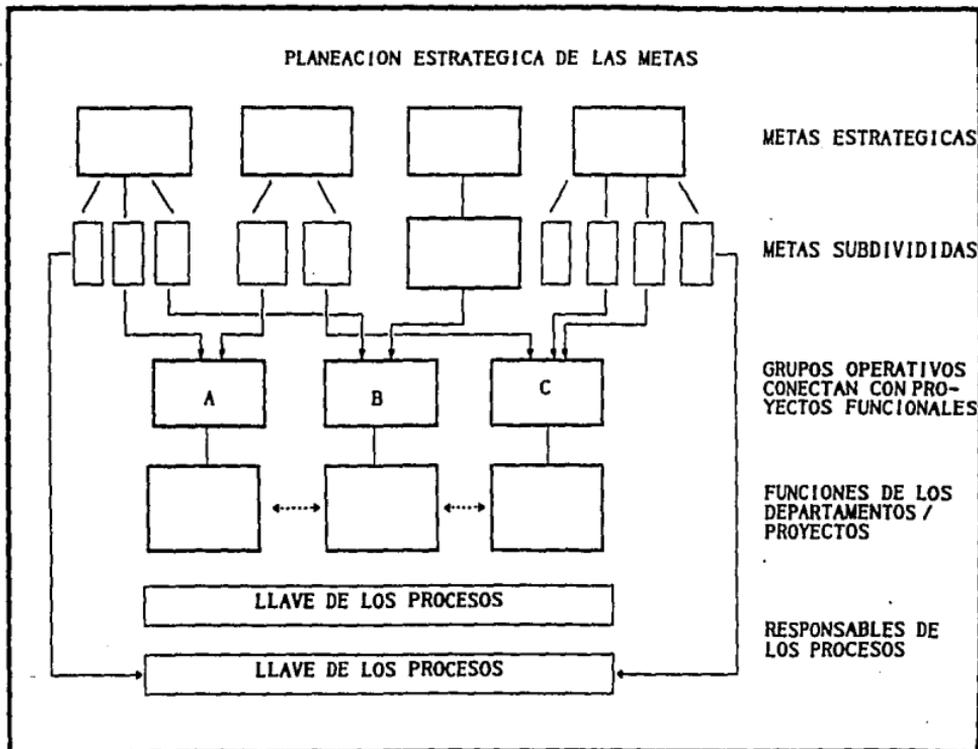
¿cómo cambian las organizaciones?

Las organizaciones y organismos no se mueven en forma simultanea, más bien se mueven parte a parte

### C) ADMINISTRACION ESTRATEGICA DE CALIDAD

Definición : Planeación de los procesos para alcanzar metas de calidad al interior de la compañía.

Cuadro 2.2



Cuadro 2.2

a) Premisas

- Se proporciona entrenamiento.  
Al interior de la organización.  
Permanentemente.  
A toda la organización.

b) El Precio a Pagar

- Incluir las metas de calidad en la estrategia de la organización.
- Cambios culturales orientados a la Alta Calidad.
- Revisión de las prioridades
- Nueva infraestructura
- Entrenamiento masivo.
- Mucho trabajo.

c) Especificación de las políticas

- Alta Calidad o baja Calidad
- Relación con la competencia.

d) Metas de Calidad

Conocimiento de la filosofía de calidad a los altos niveles de la gerencia.

- Metas de calidad en la planeación
- Metas definidas claramente.
- Metas planificadas.  
tiempos.  
objetivos alcanzables.  
La responsabilidad es establecida.
- Desarrollo de servicios
- Desarrollo competitivo
- Costo de la baja calidad.
- Desarrollo de macroprocesos

e) Consideraciones de la calidad.

- Calidad competitiva
- Producir eficientemente
- Fuentes de datos.
- Investigación de mercados  
pruebas de laboratorio
- Los clientes ayudan a evaluar
- Cambios rápidos ; poco arraigo
- Metas basadas en logros.
- Uso de la industria de la información
- Macroprocesos : Eficiencia rapidez en el servicio  
tiempos de retraso  
márgenes de error  
costo de los errores
- Organización de las áreas
- Administradores y Líderes
- Administración y liderazgo de recursos humanos.

f) Desarrollo : Conversión de proyectos en realidades

- Identificación de acciones específicas
- Asignación clara de las responsabilidades
- Determinar las fuentes necesarias
- Negociación para llegar al óptimo (como proceso no como finalidad)
- Control durante todo el proceso.

#### 4.- MODELO ISHIKAWA

Nacido en 1915, hijo de un destacado industrial, graduado en la Universidad de Tokio. En 1949 se enrola en el proyecto de Control de Calidad Nacional. Asesor actualmente en el sudeste asiático.

" Practicar control de calidad es desarrollar, diseñar implantar y mantener un servicio de calidad que sea el más económico, útil y satisfactorio para el usuario."

"El control de calidad empieza en el diseño."

"Para la calidad es necesario conocer los requisitos reales que maneja el cliente ."

**"Calidad Total es compromiso de todos en la organización."**

**"Crear humanismo en la empresa es obtener las cosas con voluntarismo y desarrollo de las personas mediante su inteligencia."**

**"Quien es incapaz de manejar gente no sirve como gerente."** 7

#### **A) REVOLUCION CONCEPTUAL EN LA GERENCIA**

- Primero la Calidad.
- Orientación hacia el consumidor. No hacia al generador, del servicio pensar desde el punto de vista del usuario
- El proceso siguiente es su cliente. Hay que derribar barreras del seccionalismo.
- Utilización del método estadístico.
- Respecto a la humanidad como filosofía administrativa, administración totalmente participante.
- Comunicación interfuncional (énfasis en lo horizontal)

#### **B) 10 HERRAMIENTAS PARA LA SOLUCION DE PROBLEMAS**

- Reflexión personal (Qué, cómo y qué hacemos para mejorar nuestro nivel de calidad).
- Detección de los problemas.
- Selección del problema a resolver.
- Análisis de las causas probables.
- Identificación de las causas del efecto del problema.
- Plan de trabajo para investigar las causas más problemas.
- Proposición de soluciones, a corto, mediano y largo plazo, mediante un plan acción.
- Comparación de los resultados, antes y después de la mejora.
- Estandarización de las medidas que probaron su efectividad.
- Presentación de los resultados obtenidos al resto de la organización.

7 Hishikawa "El Control Total de Calidad" p. 124

## **Beneficios**

**Ayuda a unificar y sistematizar los pensamientos del grupo de criterios y conceptos.**

**Identificación entre los integrantes del grupo.**

**Optimiza la toma de decisiones.**

**Se puede lograr el control sobre los procesos.**

## CAPITULO III. - ANTECEDENTES DE LA SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL

1.-PRIMERAS ORGANIZACIONES LABORALES EN MEXICO.

2.- MARCO JURIDICO DE LA S.T.P.S.

A) CONVENIOS

B) LEYES

3.- ATRIBUCIONES DE LA S.T.P.S.

4.- ESTRUCTURA ORGANICA DE LA S.T.P.S.

5.- ORGANOS DESCONCENTRADOS

A) COMISION NACIONAL DE LOS SALARIOS MINIMOS

B) COMISION MIXTA DE ESCALAFON

C) COMITE MIXTO DE PROTECCION AL SALARIO

D) FONDO NACIONAL DE GARANTIA PARA EL CONSUMO DE LOS TRABAJADORES ( FONACOT )

## CAPITULO III. - ANTECEDENTES DE LA SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL

### 1.- PRIMERAS ORGANIZACIONES LABORALES EN MEXICO

El primer antecedente de la administración del trabajo en este siglo, se encuentra en 1911 cuando se crea el Departamento del trabajo, dependiente de la Secretaría de fomento, colonización e industria. De esta manera, Don Francisco I. Madero institucionalizó las acciones oficiales en favor de los trabajadores.

Debido a la evolución del movimiento obrero y el desarrollo experimentado por el país, el 9 de Abril de 1941 se crea la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, cuya organización permitiría hacer frente a las nuevas circunstancias y el entorno del país.

### 2.- MARCO JURIDICO

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social tiene su justificación legal en primer término en la ;

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos  
Titulo Sexto  
Del Trabajo y la Previsión social

#### A) CONVENIOS

De igual manera ; todos los convenios relativos publicados en el D.O.F. a partir del 3 de Julio de 1935 a la fecha.

Convenio número 17 relativo a la indemnización por accidentes del trabajo, Diario Oficial de la Federación, 3 de julio de 1935.

#### B) LEYES

En el ámbito específico , las siguientes leyes particulares ;

Ley General de Sociedades Cooperativas, Diario Oficial de la Federación, 15 de febrero de 1938.

Ley Federal del Trabajo, Diario Oficial de la Federación, 1 de abril de 1970. Fe de erratas, Diario Oficial de la Federación, 30 de abril de 1970.

Ley del Seguro Social, Diario Oficial de la Federación, 12 de marzo de 1973. Fe de erratas, Diario Oficial de la Federación, 27 de marzo de 1973.

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, Diario Oficial de la Federación, 29 de diciembre de 1976. Fe de erratas, Diario Oficial de la Federación, 2 de febrero de 1977.

Todas las anteriores leyes, reglamentos y convenios en relación con las funciones sustantivas de la Organización .

Leyes todas y Convenios que al ser observadas confieren a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social las consecuentes atribuciones y la observancia de sus deberes

### 3.- ATRIBUCIONES

Fundamentadas en el marco jurídico se tienen las siguientes atribuciones;

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal:

Artículo 40 <sup>8</sup>

"A la Secretaría del Trabajo y Previsión Social corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

I. Vigilar la observancia y aplicación de las disposiciones relativas contenidas en el artículo 123 y demás de la Constitución Política de los Estados Unidos, en la Ley Federal del Trabajo y en reglamentos;

II. Procurar el equilibrio entre los factores de la producción, de conformidad con las disposiciones legales relativas;

III. Intervenir en los contratos de trabajo de los nacionales que vayan a prestar sus servicios en el extranjero, en cooperación con la Secretaría de Gobernación, de Comercio y Fomento Industrial y de Relaciones Exteriores;

IV. Coordinar la formulación y promulgación de los Contratos Ley de trabajo;

V. Promover el incremento de la productividad del trabajo;

VI. Promover el desarrollo de la capacitación y el adiestramiento en y para el trabajo, así como realizar investigaciones, prestar servicios de asesoría e impartir cursos de capacitación que para incrementar la productividad en el trabajo requieran los sectores productivos del país en coordinación con la Secretaría de Educación Pública;

VII. Establecer y dirigir el servicio nacional de empleo y vigilar su funcionamiento;

XIX. Los demás que le fijen expresamente las leyes y reglamentos."

<sup>8</sup> Ley Orgánica de La Administración Pública Federal Art 40

#### **4.- ESTRUCTURA ORGANICA ( Sector Central )**

A continuación se presenta la estructura orgánica de la S.T.P.S. en función de las atribuciones y responsabilidades propias de cada area de la propia organización.

##### **Secretario del Ramo**

**Junta Federal de Conciliación y Arbitraje**  
**Unidad de Comunicación Social**  
**Dirección General de Delegaciones Federales del Trabajo**  
**Delegaciones, Subdelegaciones y Oficinas Federales del Trabajo**  
**Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo**

##### **Subsecretaría "A"**

**Dirección General del Cuerpo de Funcionarios Conciliadores**  
**Dirección General de Convenciones**  
**Dirección General de Inspección Federal del Trabajo**  
**Dirección General de Asuntos Jurídicos**

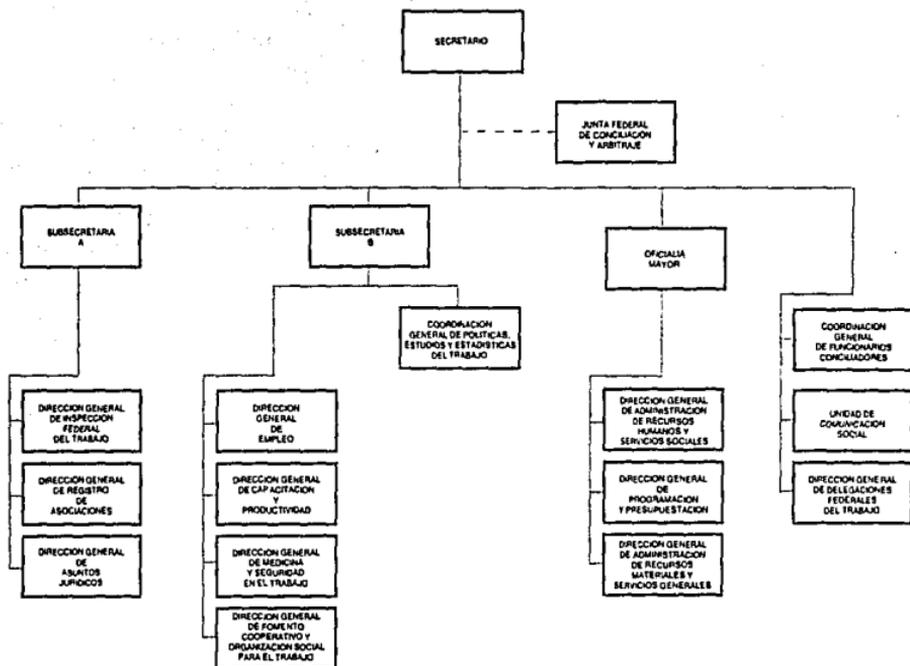
##### **Subsecretaría B**

**Coordinación General de Políticas, Estudios y Estadísticas del Trabajo**  
**Dirección General de Empleo**  
**Dirección General de Capacitación y Productividad**  
**Dirección General de Medicina y Seguridad en el Trabajo**  
**Dirección General de Fomento Cooperativo y Organización Social para el Trabajo**

##### **Oficialía Mayor**

**Dirección General de Administración de Recursos Humanos y Servicios Sociales**  
**Dirección General de Programación y Presupuestación**  
**Dirección General de Administración de Recursos Materiales y Servicios Generales**  
**Unidad de Contraloría Interna.**

Cuadro 3.1 9



Cuadro 3.1 9

## 5.- Órganos Desconcentrados

### A) Comisión Nacional de los salarios Mínimos

Creada en 1963 conformada por 111 Comisiones Regionales de Salarios Mínimos resultado de la ejecución de la fracción VI del Artículo 123 Constitucional. Encargada de establecer en base a estudios técnicos la distribución geográfica los niveles de salarios mínimos en el territorio nacional.

### B) Comisión Mixta de escalafón

Creada en 1977 brinda apoyo a la industria a través de las áreas de Ingeniería, Administración y legal en forma individual por empresa en forma expresa en los aspectos de elaboración aplicación y cumplimiento de la normatividad al respecto.

c) Comité Nacional Mixto de Protección al Salario (CONAMPROS)

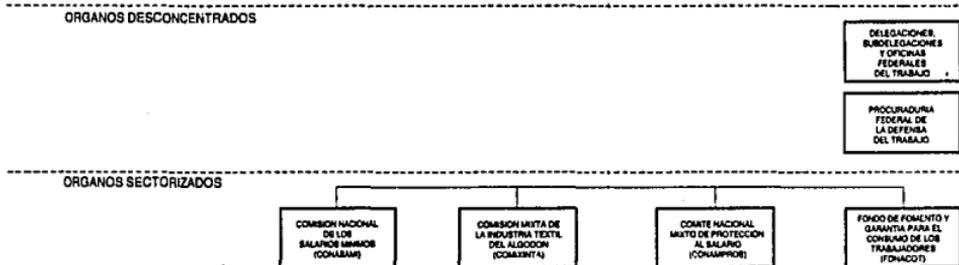
Una de las respuestas del gobierno federal a las demandas de los trabajadores fue la creación del CONAMPROS, con el caracter de órgano de colaboración social y de apoyo técnico al congreso del trabajo bajo la coordinación del sector laboral.

D) Fondo de Garantía para el Consumo de los Trabajadores del Estado. ( FONACOT. )

Es un organismo encargado de apoyar la economía de los trabajadores otorgando créditos para la adquisición de bienes de uso doméstico a tasas preferenciales de interés.

La Cámara de Diputados aprobó las reformas que entraron en vigor en 1974 para la creación del FONACOT.

Cuadro 3.2 9



Cuadro 3.2 9

**CAPITULO IV. - OPERACION DEL MODELO DE CALIDAD EN LA  
SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL**

- 1.- MISION Y SERVICIOS
- 2.- IDENTIFICACION DE LOS USUARIOS
- 3.- SELECCION DE PROBLEMAS
- 4.- IDENTIFICACION Y DIAGNOSTICO
- 5.- ANALISIS DE LOS PROCESOS
- 6.- MEJORA DE LOS PROCESOS
- 7.- EVALUACION DE LOS PROCESOS
- 8.- INSTRUMENTOS BASICOS PARA LA ADMINISTRACION DE LA CALIDAD
  - A) DEFINICION Y DESCRIPCION DE PUESTOS
  - B) FORMACION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS
  - C) EVALUACION DEL DESEMPEÑO
  - D) PROMOCION DE LA CARRERA LABORAL
  - E) MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE VIDA DE LOS TRABAJADORES
  - F) SISTEMA DE INFORMACION DE RECURSOS HUMANOS
- 9.-INSTALACION DE ORGANOS QUE DIRIJAN Y OPEREN EL PROCESO DE CAMBIO
  - A) ORGANO ESTRATEGICO
  - B) ORGANO DE EJECUCION

## CAPITULO IV. - OPERACION DEL MODELO DE CALIDAD EN LA SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL

El modelo resume y aplica conceptos generales de calidad, no obstante adiciona y complementa la teoría generando un modelo propio apegado a las necesidades de la Organización.

En este orden de ideas, la administración de los recursos humanos dentro de este marco, debe ser el, inicio para la implantación de los procesos de mejora continua.

La definición de las estrategias de cambio, debe fundamentarse en un diagnóstico situacional.

Dicho diagnóstico ,debe centrarse en la búsqueda de aquellos elementos que, brinden un adecuado marco de operación a la función de los recursos humanos para hacer coincidir los objetivos y las metas de los trabajadores con los de la organización.

La selección de personal desempeña un papel importante ,como medio para asegurar que la dotación de los Recursos Humanos Corresponda a las necesidades de la Organización.

La capacitación en la organización deberá asegurarse que los planes y objetivos y la planeación de los cursos mantengan una permanente correlación con sus estrategias, metas y filosofía, a través de la integración el desarrollo y la profesionalización de los recursos humanos abarcando todos los niveles desde directivos hasta operativos.

Los mandos medios deben fungir como un medio a través del cual los trabajadores encuentren satisfacción en su trabajo y por su trabajo y con ello reforzar el sentimiento de integración el pago o remuneración al personal debe brindarse en términos de seguridad en tiempo, cantidad, previamente establecidas.

### 1.- MISION Y SERVICIOS

El punto de partida de la implantación del proceso hacia la calidad total de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, es la definición de su misión como organización, es decir su razón de ser y los servicios sustantivos que deberá cubrir para cumplir con ella.

La Misión brinda un sentido de ubicación, de responsabilidad y marca el inicio de una serie de acciones encaminadas a lograr el mejoramiento continuo en os procesos de trabajo.

## 2.- IDENTIFICACION DE LOS USUARIOS

La identificación de los usuarios externos e internos, constituye un paso fundamental en el proceso de cambio, saber sus necesidades y expectativas es lo que da un sentido a esta organización .

Los *usuarios* son todas aquellas personas, empresas y organizaciones que hacen uso del resultado del trabajo generado en la S.T.P.S. ya sea para llevar a cabo sus procesos de trabajo o para cumplir con una obligación o ejercer un derecho.

Se clasifican en dos tipos;

*Usuarios internos* ; Son las personas u áreas y / o áreas administrativas pertenecientes a la organización que requieren de servicios para llevar a cabo sus procesos de trabajo y actividades.

*Usuario externo* ; Son aquellas organizaciones, empresas y personas que no laboran dentro de la Secretaría y que hacen uso de los servicios para ejercer un derecho o cumplir una obligación.

## 3.- SELECCION DE PROBLEMAS

Con base en análisis de la información recabada de nuestros usuarios se procede a identificar, seleccionar y establecer prioridades para considerar y resolver aquellos problemas que tengan mayor impacto en los servicios que proporciona el área administrativa.

Asignar importancia a los problemas puede ser un tanto subjetivo y basado en criterios que carecen de un sustento técnico administrativo, por eso es importante jerarquizar los problemas sobre bases precisas;

- Se consideran primero aquellos problemas que afectan a los usuarios externos, antes que a los internos

- Se califica a los problemas de acuerdo al grado de urgencia que requiere la solución

## 4.- IDENTIFICACION Y DIAGNOSTICO

Una vez que se han jerarquizado los problemas en la prestación de servicios, deberemos conocer él o los procesos que se realizan para genera los servicios.

*Se entiende como proceso*; la combinación de recursos, maquinaria, materiales, personas sistemas, métodos y funciones interrelacionadas entre sí para convertir los insumos en un servicio o complementar otro. A partir de la selección de problemas se busca el flujo que siguen, procedimientos, recursos, personas y otros elementos que intervienen en la transformación de uno o varios insumos, hasta la prestación de un servicio.

Es evidente que no es posible en el corto plazo, mejorar todos los procesos, de una organización como esta sino sólo aquellos considerados prioritarios. Lo que resulta importante es señalar es que debe cubrir invariablemente la satisfacción de las expectativas y necesidades de los usuarios.

Se determinan como procesos prioritarios aquellos que tienen que ver con la satisfacción del usuario externo e interno, así como la prestación de servicios sustantivos, y los que por su naturaleza e interrelación con las demás áreas administrativas involucren y afecten a la mayor parte de las actividades de la de la Organización.

La identificación de los procesos prioritarios cobra singular importancia a partir de la definición y entendimiento de la parte del proceso que a cada quien corresponde ejecutar. Conocer cuándo, cómo y con qué características debemos prestar el servicio, pero sobre todo, conocer el impacto del incumplimiento de nuestra misión y a la repercusión de este en las actividades de nuestros usuarios, constituyen la base del diagnóstico de los procesos.

## 5.- ANALISIS DE LOS PROCESOS

La condición para brindar calidad en los servicios que presta la Organización, radica en asegurar que las necesidades y expectativas de los usuarios se incorporen a los procesos de trabajo.

La definición de áreas en los que se debe dar inicio al proceso de calidad, es el punto de arranque para que cada área analice con base en la administración de procesos, los procedimientos en los que interviene, para incorporarlos al mejoramiento continuo. A partir de este momento, toda actividad debe visualizarse como parte de un proceso.

El análisis de los procesos se realiza centrandose el conocimiento de las partes que integran el mismo, es decir, por un lado, identificar los insumos necesarios, los proveedores de éstos así como las operaciones y procedimientos necesarios para llevar a cabo los procesos de trabajo, y por otro lado diseñar y establecer indicadores que permitan medir su comportamiento.

Los insumos considerados en los procesos fueron ;

- Materiales
- Información
- Programación

- Presupuestos
- Personal
- Procedimientos
- Estándares de realización

Es necesario definir la *calidad en los insumos*, es decir describir cuales son los requerimientos y expectativas de los insumos.

- Cantidad
- Periodicidad
- Uniformidad
- Puntualidad
- Precisión

Se identificarán los proveedores atendiendo a la siguiente clasificación :

- a) *Proveedores internos*, son las áreas administrativas que suministran los insumos.
- b) *Proveedores externos*, son las organizaciones, organizaciones, trabajadores y público en general que suministran insumos para realizar procesos internos.

## 6.- MEJORA DE LOS PROCESOS

La Mejora de los procesos de trabajo inicia con la fase de diseño de medidas que garanticen el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los usuarios.

Dispuestos los elementos requeridos por la organización, con base en su diagnóstico, se requiere implantar acciones concretas tendientes a su operación sistemática. Esto permite iniciar proplamente el proceso de mejoramiento continuo hacia la calidad total.

La reorganización de funciones y/o instrumentos para una administración de recursos humanos, dirigida a la satisfacción integral de necesidades organizacionales, permite definir estrategias de cambio y su operacionalización.

Para lograr calidad en el proceso es necesario garantizar que los proveedores del proceso brinden insumos de calidad, para ello se sigue el procedimiento enunciado a continuación;

- Establecer canales de comunicación permanentes para que los proveedores conozcan las necesidades y expectativas de la Organización.
- Definir las características de los insumos requeridos
- Evaluar la calidad de los insumos.

- Fomentar en los proveedores de los insumos la filosofía de calidad.

- A partir del conocimiento de las necesidades del usuario se aplican las siguientes acciones;

Actualizar o simplificar procedimientos

Eliminar y/o modificar el orden de las operaciones

- Con los resultados de los indicadores aplicados a los procesos de trabajo, se determino aquellos que serán sujetos de mejoramiento continuo.

- A partir de las necesidades y expectativas de los usuarios, es importante implantar estándares de calidad a los procesos de trabajo, ya que ello garantiza un rango aceptable de operación y el cabal cumplimiento de dichas necesidades y expectativas es decir el aseguramiento de la calidad

- El aseguramiento de la calidad en los procesos requiere de un sistema de información que integre a todas las áreas de la organización, y sea capaz de precisar efectiva y confiablemente la información precisa en la que sustenten las decisiones y las estrategias del cambio

- El liderazgo juega un papel importante en esta fase del cambio, ya que su involucramiento en las diferentes acciones que se llevan a cabo en las áreas administrativas.

## 7.- EVALUACION DE LOS PROCESOS

La evaluación de los procesos se debe basar en indicadores confiables que alcancen un mayor grado de objetividad en los resultados y permitan además de la medición del proceso, la comparación con normas y estándares establecidos, así como medir la eficiencia, productividad, eficacia e impacto de los servicios prestados a los usuarios. De ahí la necesidad de enfatizar en la definición y construcción de indicadores.

El Proceso hacia la calidad total En la S.T.P.S. deberá estar fundamentado en la información objetiva y oportuna de los efectos que genera cada área. Para asegurar que las acciones de calidad iniciadas en cada una sean pasos constantes hacia la mejora se han considerado como actividades esenciales dentro del proceso las siguientes;

- Implantación del sistema de reconocimientos a las aportaciones de los trabajadores al procesos de calidad total.

- Acceso de las áreas de trabajo , inmediato y permanente al programa de consultoría en mejoramiento continuo, para asesorar y en un caso reorientar las acciones de calidad-productividad emprendidas.

- Difusión interna de los logros, problemas y vivencias de los trabajadores y de las áreas participantes en el proceso.

## 8.- INSTRUMENTOS BASICOS PARA LA ADMINISTRACION DE LA CALIDAD

Los instrumentos básicos aquí señalados ,abarcan especialmente aspectos de los recursos humanos, enfocados a los requerimientos de cada puesto.

### A) DEFINICION Y DESCRIPCION DE PUESTOS

El diseño y la formación del documento, analítico de puestos garantiza que la selección y dotación de personal a las áreas, la administración de salarios e incentivos y la capacitación ,respondan a los principios de calidad, como satisfacción de las necesidades de la Organización, respondiendo al mismo tiempo al criterio de integralidad.

### B) FORMACION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

Estas acciones se constituyen en el instrumento básico que proporciona, combina y complementa el empleo racional de los elementos institucionales útiles en la capacitación , así como en la cultura de la calidad.

La capacitación juega un papel de promotor y adecuador de la fuerza de trabajo a la filosofía de la calidad total .

A través de este programa de capacitación en calidad se consolidarán e integrarán ambas, en un modelo tal, que siendo aplicable a las diferentes áreas de trabajo, propiciará la generación dinámica y constante de acciones y medidas orientadas al incremento de la calidad de los servicios.

### C) EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Considerando el perfil propio del mexicano y la realidad económica del país y en complemento a los modelos de " primer mundo " el modelo de la S.T.P.S. a implementado estímulos por y para la elevación de la productividad.

La administración de incentivos permite otorgar reconocimientos a los trabajadores, que en los diferentes ámbitos de acción cotidiana , sean elementos de cambio para cumplir con la misión de la Organización.

Dicho instrumento debe presentar bases conceptuales descripción de incentivos, políticas procedimientos de operación e impacto financiero de su aplicación .

#### D) PROMOCION DE LA CARRERA LABORAL

La sistematización de los datos laborales, académicos y administrativos de los integrantes de la institución, debe proporcionar la información que permita administrar la fuerza de trabajo con certidumbre, para que las estructuras, dispongan de los recursos humanos adecuados, en cualquier tiempo. El proceso para planear la carrera laboral de los trabajadores debe considerar no sólo las circunstancias actuales de cada quien, sino los pronósticos de su desarrollo potencial lo cual proporciona soporte sustantivo a la toma de decisiones y permite a la Organización, disponer de una reserva de personal para las nuevas necesidades institucionales.

#### E) MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE VIDA DE LOS TRABAJADORES

La permanencia y arraigo en la organización por una adecuada promoción de la carrera laboral propiciará la elevación de los niveles de vida de los miembros de la misma.

Un aspecto medular de las estrategias para el mejoramiento continuo hacia la calidad total, es la atención a las necesidades afectivas y sociales de los trabajadores. A través de planes, programas se debe buscar satisfacerlas en relación con las condiciones de vida, tanto en el ámbito laboral como en el familiar y en su sentido más general, el humano. Mediante la integración de elementos sistemáticos, la organización debe contribuir al fortalecimiento de la cultura de la calidad y el mejoramiento en forma progresiva y permanente de la relación existente entre trabajador institución.

Entre los aspectos a considerar en los programas para el Mejoramiento de la Calidad de vida de los trabajadores se encuentran : las actividades educativas, físicas, culturales recreativas, las prestaciones sociales, así como la protección al salario y el derecho a la salud.

#### F) SISTEMA DE INFORMACION DE RECURSOS HUMANOS

El papel primordial de este sistema, es la implantación y el control de canales de comunicación que faciliten y precisen el contenido de la información, la cual es para cualquier proceso, el insumo principal; sobre todo en el enfoque del mejoramiento continuo, es considerada como uno de los pilares sobre los que recaen las bases de la calidad total en la S.T.P.S.

##### a) Comunicación e Información

El proceso hacia la calidad total presupone la existencia de una serie de mecanismos que faciliten la comunicación. La implantación de un programa de comunicación :

La implantación de un programa de comunicación deberá mantener estrecha y permanente interacción con toda la Organización a efecto de difundir los conceptos y principios en que se basa el proyecto hacia la calidad total en la dependencia.

El programa deberá abarcar por lo menos tres etapas:

- Instalar un procesos de interlocución , basado en el conocimiento profundo de lo que hace y para quien lo hace la Organización.
- Lograr que los conceptos y principios de la calidad total se integren a las tareas habituales de la institución lo cual implica una labor de convencimiento y compromiso con el proyecto global.
- Posibilidad de que las áreas de las dependencias participen activamente en la formulación de las normas administrativas, mecanismos y elementos adecuados a la naturaleza de sus funciones y con ello contribuyan a la aplicación de los mismos.

## 9.- INSTALACIONES DE ORGANOS QUE DIRIJAN Y OPEREN EL PROCESO DE CAMBIO

La consolidación del cambio cultural de la organización hacia la calidad total, requiere de un órgano que dirija el proceso de transformación; que defina las estrategias y establezca lineamientos sobre la administración de los procesos. En las áreas de la dependencia se deberá proceder a instalar dichos órganos planificadores y reguladores de la calidad.

### A) Organó Estratéxico

Es el encargado de definir los cambios estratégicos necesarios para lograr el mejoramiento continuo en los procedimientos de atención a los usuarios internos y externos de la organización así como de los procesos sustantivos y de apoyo.

En el seno del órgano estratégico se deberán proponer y aprobar los instrumentos técnicos y metodológicos, para el análisis de procesos, construcción y utilización de Indicadores y programas operativos de mejora de las Unidades seleccionadas.

La evaluación de procesos de mejoramiento continuo y sus resultados , serán comparados con base en las metas por los miembros de este órgano quienes deberán proponer alternativas de solución y/o medidas correctivas a las desviaciones que se presenten en los programas institucionales de mejora.

Los resultados obtenidos de la aplicación de las estrategias, serán considerados como la parte medular y en la cual deberá hacerse especial énfasis.

- Revisar el planteamiento y finalidad de la estrategia
- Medición de los procesos con la aplicación de la estrategia
- Comparar la situación actual con la anterior
- Con base en los resultados obtenidos, realizar las adecuaciones necesarias o preventivas para evitar posibles desviaciones.

#### B) Organos De Ejecución

En las áreas de la Organización, se deberá proceder a instalar los órganos operativos correspondientes, los cuales estarán integrados por los titulares y el cuerpo de gobierno de cada una.

Los órganos operativos serán los responsables de la definición de los cambios tácticos y programas de trabajo necesarios para el mejoramiento continuo en los procedimientos de atención a usuarios internos y externos. A través de ellos se deberán determinar necesidades de capacitación y desarrollo específicas de recursos humanos para fortalecer la calidad de los servicios, la aplicación de las herramientas y metodología del proceso.

Los resultados obtenidos de la aplicación de las estrategias serán considerados como la parte medular y en la cual deberá hacerse especial énfasis.

- Revisar el planteamiento y finalidad de la estrategia
- Medición de los procesos con la aplicación de la estrategia
- Comparar la situación actual con la anterior
- Con base en los resultados obtenidos, realizar las adecuaciones necesarias o preventivas para evitar posibles desviaciones.

## **CAPITULO V.- RESULTADOS EN LA SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL**

### **INDICE**

- 1.- MISION DE LA S.T.P.S.**
- 2.- RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO SITUACIONAL**
- 3.- OPERACION DE LA ESTRATEGIA GENERAL**
  - A) CATALOGO DE PUESTOS**
  - B) SISTEMA DE CAPACITACION ESPECIFICA**
  - C) SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL**
  - D) SISTEMA DE CARRERA INSTITUCIONAL**
  - E) SISTEMA DE INFORMACION**
- 4.- FUNCIONES DEL COMITE TECNICO DE CALIDAD DE LA S.T.P.S.**
- 5.- INSTALACION DE LOS COMITES OPERATIVOS DE CALIDAD**
- 6.- DEFINICION E IDENTIFICACION DE PROCESOS EN LA S.T.P.S.**
- 7. - ELECCION DE PROCESOS SUSTANTIVOS EN LA S.T.P.S.**
- 8. - EVALUACION DE LOS PROCESOS SUSTANTIVOS EN LA S.T.P.S.**
  - A) ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES DE CALIDAD EN CADA PROCESO**
  - B) INDICADORES ESPECIFICOS DE LOS PROCESOS SUSTANTIVOS DE LA S.T.P.S.**
- 9.- MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE TRABAJO**
- 10 - MANTENIMIENTO CONTROL Y SEGUIMIENTO DE LOS PROCESOS SUSTANTIVOS DE LA S.T.P.S.**

**11.- RESULTADOS DE MEJORAMIENTO CONTINUO DE LOS PROCESOS SUSTANTIVOS DE LA S.T.P.S.**

- A) DE PLANEACION
- B) DE ORGANIZACION
- C) DE DIRECCION
- D) DE CONTROL
- E) CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

**12.- BIBLIOGRAFIA**

## CAPITULO V.- RESULTADOS EN LA SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL

En 1990 la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por iniciativa de su titular, inició el análisis y diagnóstico de las funciones de administración de recursos humanos en la organización, a partir del planteamiento del modelo descrito.

Esta decisión, marcó el rumbo para la adopción de un programa integral que permitiera definir instrumentos y procesos articulados para mejorar la atención de las necesidades de las áreas administrativas, para la dotación, integración, capacitación, desarrollo y evaluación del personal y garantizar mediante esto, una operación institucional respaldada con recursos humanos que actúen comprometidos con la misión de la organización.

### 1.- MISION DE LA S.T.P.S.

La misión de la Secretaría del Trabajo y Previsión social es la conciliación de los intereses de los trabajadores de y de las organizaciones patronales y sindicales de México.

### 2.-RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO SITUACIONAL

Como paso fundamental en la implantación del modelo se efectuó el diagnóstico situacional sus resultados generales fueron los siguientes ;

- Enfoque de las funciones de organización dirigido más a la atención de necesidades emergentes, lo que imposibilitaba una acción permanente de consultoría para el desarrollo organizacional.
- Desconocimiento de las necesidades reales de fuerza de trabajo y de la situación real de la estructura ocupacional de la organización.
- Elementos insuficientes para la selección y dotación de recursos humanos.
- Resultados de la evaluación selectiva sin referencia de perfiles de puestos específicos.

- Control manual de movimientos administrativos de personal y del control de expedientes.
- Carencia de criterios adecuados para la definición, planeación y programación de eventos para la formación y actualización del personal.
- Operación de cursos, desvinculada de las necesidades organizacionales.
- Evaluación del proceso enseñanza aprendizaje limitada al aula, sin seguimiento en la operación
- Dependencia de los apoyos externos para la capacitación
- Carencia de lineamientos normativos y de bases conceptuales integradas, para dar coherencia a los servicios sociales para el mejoramiento continuo de la calidad de vida de los trabajadores
- Nula interacción entre directivos y trabajadores operativos.
- Centralización de autoridad.
- Estilo autocrático de liderazgo.
- Carencia de equipos y sistemas de cómputo, capaces de interrelacionar las acciones administrativas de recursos humanos, para la operación eficiente.
- Ausencia de cultura informática

### **3.-OPERACION DE LA ESTRATEGIA GENERAL ( Acciones específicas)**

A partir del diagnóstico situacional se definieron las prioridades estratégicas y se planteó un programa de trabajo, que concretó tales acciones.

#### **A) CATALOGO DE PUESTOS**

- Un catálogo de puestos que integra elementos de información para:
- Redefinir instrumentos para la selección del personal de acuerdo a las características específicas de cada puesto.

- Establecer una clara división del trabajo.
- Incorporación de criterios objetivos de eficiencia, calidad y productividad en el trabajo.
- Apoyo a la política institucional de remuneraciones.
- Diseñar contenidos para el proceso de capacitación.
- Apoyo un sistema de administración de incentivos.

## B) SISTEMA DE CAPACITACION ESPECIFICA

-Un sistema de capacitación requerimientos de las áreas administrativas y de los puestos que integran la plantilla de cada una.

El sistema de capacitación y desarrollo está constituido por dos subsistemas de aplicación permanente, el que se destina a resolver las necesidades individuales y grupales de capacitación, en y para el trabajo, y que responde adicionalmente al propósito de la organización de actualización tecnológica.

El segundo está constituido por diversos subprogramas que se ocupan de resolver las deficiencias motivacionales, de participación y estímulo al trabajador. Con estas acciones se atienden también factores relacionados con la seguridad laboral, la carrera institucional y las condiciones de trabajo.

El programa busca mediante la participación organizada de toda la organización, crear y consolidar una cultura de calidad para que el trabajador y el directivo en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, optimicen el nivel de su participación profesional para el logro de los objetivos institucionales.

- Formación de instructores en calidad para capacitar trabajadores a nivel operativo.
- Seleccionar instructores externos actualizados para apoyar en la impartición de cursos.
- Establecer coordinación con instituciones educativas para contar con catedráticos reconocidos, acorde al nivel para actualización a mandos medios y superiores.

De esta manera se crearon las condiciones para iniciar la capacitación en calidad a través de cadenas de cursos para personal directivo y operativo, que son cursos de calidad seriados y con correspondencia entre el personal operativo y directivo interrelacionados de tal forma que a través de este proceso, las áreas administrativas de manera práctica, determinen e inicien el análisis de sus procesos de trabajo, que dé como resultado el establecimiento de indicadores, que les permita su medición y evaluación, para incorporarlos a su plan de mejoramiento continuo.

Los cursos que integran las cadenas son:

#### Nivel Directivo

##### "Introducción a la calidad administrativa"

En este curso se identifican las principales herramientas administrativas existentes que permiten optimizar la utilización racional de los recursos materiales y humanos, describiendo las principales corrientes administrativas existentes, que dan su sentido práctico al trabajo dentro de un marco de calidad.

##### "Calidad y Productividad"

Se describen los conceptos elementos de calidad y productividad para su aplicación en la estructura de un programa de mejoramiento continuo en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

##### "Determinación de Indicadores de Calidad-Productividad"

En este curso se elaboran los programas de mejora continua a partir de la construcción de indicadores de calidad-productividad y se imparte a grupos mixtos que se comprometen con los procesos de mejora continua.

##### "Dirección participativa hacia la calidad total"

En este curso se pretende que la función directiva esté acorde a los principios fundamentales de la filosofía de calidad adoptada en la organización, adecuando el estilo de liderazgo a las diferentes situaciones, que propicien una mejor integración de los equipos de trabajo para la solución de problemas y toma de decisiones.

##### "Calidad de Vida"

En este curso el objetivo es comprender los efectos personales en los directivos del estrés positivo y negativo, así como su relación con los cambios en los niveles de calidad de vida; a partir del conocimiento de sus fuerzas principales en el ambiente laboral y familiar.

## Nivel Operativo

### "Calidad, Servicio y Profesionalismo"

En este curso, se sientan las bases para el establecimiento de una cultura organizacional, sustentada en los valores de calidad, en congruencia con la estrategia de calidad total y mejoramiento continuo.

### "Planeación, Supervisión y Control de Procesos de Mejoramiento Continuo."

El propósito principal es aplicar las herramientas básicas de calidad para la planeación, supervisión y control del proceso de mejora continua.

### "Determinación de Indicadores de Calidad-Productividad"

En este curso se elaboran los programas de mejora continua a partir de la construcción de indicadores de calidad-productividad y se imparte a grupos mixtos que se comprometen con los procesos de mejora continua.

### "Organización y Productividad en Equipo"

En este curso se actualizan los conocimientos, habilidades y actitudes para mejorar los procesos de comunicación e integración de equipos de trabajo, aplicando los principios de la administración del tiempo.

### "Calidad de Vida"

En este curso se elabora un diagnóstico personal para generar alternativas propias de crecimiento con base en la identificación y optimización de sus recursos.

Cada uno de los cursos tiene una duración de 15 horas con excepción del tercero que dura 24 horas.

Consolidados estos instrumentos, se inició la implantación de dos procesos complementarios y de apoyo definitivo a la toma de decisiones, para la administración de la calidad: el sistema de evaluación del desempeño individual y el de carrera institucional. Cabe destacar que paralelamente se definió la sistematización de estos procesos para el manejo electrónico de datos.

### C) SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL

El objetivo fue, implementar un sistema técnico-administrativo, para la evaluar a los trabajadores operativos de base y confianza, mediante el cual la organización conociera la trayectoria laboral y la eficiencia mostrada en la realización de las actividades, y de manera simultánea, obtener una apreciación objetiva de la conducta laboral, tendiente a apoyar la toma de decisiones, en función de una valoración real de su desempeño dentro de la organización.

Al disponer de bases para la adecuada integración del personal (catálogo institucional de puestos) y para el reforzamiento de las actitudes y aptitudes necesarias para el mejoramiento continuo (sistema nacional de capacitación y desarrollo), se implantó el proceso para evaluar de forma objetiva, a través de la relación ponderada de indicadores, la actuación de los recursos humanos. Este sistema incluye la medición de la eficiencia, puntualidad y asistencia; pondera la permanencia en la institución y el interés y participación por la capacitación.

### D) SISTEMA DE CARRERA INSTITUCIONAL

Los resultados de la evaluación del personal, sustentan la operación del sistema de carrera institucional.

El desempeño y la actuación en el trabajo, deben ser las bases esenciales para la promoción del desarrollo laboral de los trabajadores. Por esto, se ha diseñado e instrumentado este mecanismo institucional, para impulsar al personal a la superación individual y profesional.

La acción de los recursos humanos debe ser planificada, controlada y evaluada a partir de instrumentos de organización y operación congruentes con las necesidades institucionales y con esto, reconocer las capacidades, habilidades y compromiso de quienes, en cualquier nivel operativo, aportan a la organización actitudes y aptitudes para la superación de la institución.

Para la operación del sistema de carrera institucional, se integraron diversos instrumentos de administración de personal, para evaluar la eficiencia y compromiso institucional de los trabajadores. Mediante la correlación de resultados y factores ponderados de información relevante para la toma de decisiones para:

- Generar movimientos promocionales
- Asignación de tiempo extraordinario
- Complementar el esquema de incentivos al personal

## E) SISTEMA DE INFORMACION

La implantación y desarrollo de la nueva cultura de la calidad requirió de un sistema de información preciso que permita planear el desarrollo integral y diera seguimiento a la trayectoria académica, laboral y profesional de los trabajadores , con el objeto de promover su carrera y profesionalización en el trabajo , con base a los resultados de la aptitud profesional y requerimientos del puesto, contenidos en el catalogo institucional de la organización.

### 4.- FUNCIONES DEL COMITE TECNICO DE CALIDAD DE LA SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL.

Basandose en los resultados del diagnóstico situacional y de acuerdo a los requerimientos de la organización para la consolidación del cambio cultural de la organización hacia la calidad total se crea un órgano rector de las acciones de calidad denominado comité técnico de calidad y que tiene las siguientes funciones básicas:

- Definir los cambios estratégicos necesarios, para lograr el mejoramiento continuo en los procedimientos de atención a los usuarios internos y externos de la organización, en los procesos sustantivos y de apoyo.
- Aprobar la selección de los procesos sustantivos y de apoyo, prioridades para la implantación de la filosofía de calidad al interior de la organización.
- Instalar comités operativos de calidad en las áreas administrativas a cargo de los procesos sustantivos y de apoyo, para la implantación de la mejora continua; dichos comités estarán integrados por los titulares de las áreas
- Determinar necesidades de capacitación y desarrollo de recursos humanos, del plan de entrenamiento para la calidad, en las áreas para la aplicación de las herramientas y metodologías del proceso.
- Discutir y aprobar los instrumentos técnicos y metodológicos, para el análisis de procesos, construcción y utilización de indicadores y programas operativos de mejora de las áreas seleccionadas.
- Evaluación de resultados de las fases de análisis de procesos, medición y acciones de mejoramiento de acuerdo a los programas autorizados para las áreas administrativas seleccionadas.
- Proponer alternativas de selección y/o medidas correctivas a las desviaciones que se presenten en los programas operativos de mejora de las áreas seleccionadas.

## 5.- INSTALACION DE COMITES OPERATIVOS DE CALIDAD

En las áreas administrativas, se procedió a instalar los Comités Operativos correspondientes, estos comités están integrados por los titulares y el cuerpo de gobierno de cada una y tienen como principales funciones, definir los cambios tácticos y programas de trabajo necesarios para lograr el mejoramiento continuo en los procedimientos de atención a usuarios internos y externos de la organización.

Determinan necesidades de capacitación y desarrollo, específicas de recursos humanos, para fortalecer la calidad de los servicios, para la aplicación de las herramientas y metodología del proceso.

Aplican, supervisan y evalúan las estrategias aprobadas por el comité técnico de calidad , para el mejoramiento de los procesos sustantivos y de apoyo en el área administrativa correspondiente

Someten a consideración del comité técnico de calidad las propuestas de mejora que requiera ese nivel de división.

## 6.- DEFINICION E IDENTIFICACION DE PROCESOS EN LA SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL.

Los comités auxiliares de calidad en cada área administrativa, con base en los diagnósticos de proceso, definen aquellos susceptible de mejora, tomando como criterios principales para la selección:

- El impacto en la prestación del servicio a los usuarios externos.
- Preferencia a procesos sustantivos de servicio y aquellos de apoyo estratégico para la mejora, que sean continuos.
- La relación del proceso seleccionado con otros servicios en los que impactara el programa de mejora.

Se enumera a continuación la totalidad de los procesos.

**CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD**

PROCESO : Fomento a la elevación de la calidad y la productividad.

**UNIDAD DE CONTRALORIA**

PROCESO : Auditoría interna del sector trabajo y previsión social.

**ADMINISTRACION DE RECURSOS MATERIALES Y SERVICIOS GENERALES**

PROCESO : Dotación de recursos materiales a la organización.

**SECRETARIA PARTICULAR**

PROCESO : Información al público solicitante.

**MEDICINA Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO**

PROCESO : Aseguramiento de La seguridad en los centros de trabajo.

**DELEGACIONES FEDERALES DEL TRABAJO**

PROCESO : Descentralización de las funciones del sector.

**UNIDAD COORDINADORA DE ESTUDIOS DE POLITICAS, ESTUDIOS Y ESTADISTICAS DEL TRABAJO**

PROCESO : Sistematización y análisis de estadísticas laborales.

**ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS Y SERVICIOS SOCIALES**

PROCESO : Dotación De Recursos Humanos a La Organización.

**PROGRAMACION Y PRESUPUESTACION SECTORIAL**

PROCESO : Presupuestación sectorial

**INSPECCION FEDERAL DEL TRABAJO**

PROCESO : Vigilancia del cumplimiento de la normatividad laboral.

**ASUNTOS JURIDICOS**

PROCESO : Sanción por infracciones a la normatividad al respecto.

## **CONCILIACION**

**PROCESO :** Conciliación de conflictos laborales.

## **EMPLEO**

**PROCESO :** Fomento e impulso del empleo.

## **7.- ELECCION DE PROCESOS SUSTANTIVOS EN LA S.T.P.S.**

Después de su plena identificación se procede a la selección de los procesos de mejora en las funciones sustantivas de apoyo a la impartición de justicia, conciliación y arbitraje, inspección federal y vigilancia de la aplicación de la normatividad en materia de empleo, capacitación, productividad, medicina, seguridad en el trabajo, fomento a la organización social para el trabajo.

Habiendo considerado; La misión encomendada la Secretaría del Trabajo y previsión Social y al mismo tiempo con una clara orientación al usuario, haciendo énfasis en los procesos que involucrarán a los usuarios externos se determinó elegir los siguientes procesos ;

### **- RECURSOS HUMANOS Y SERVICIOS SOCIALES**

**PROCESO :** Dotación de recursos humanos a la organización.

### **- CONCILIACION**

**PROCESO :** Conciliación de conflictos laborales.

### **- INSPECCION FEDERAL DEL TRABAJO**

**PROCESO :** Vigilancia del cumplimiento de la normatividad laboral.

### **- EMPLEO**

**PROCESO :** Fomento e impulso del empleo.

**- MEDICINA Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO**

**PROCESO :** Aseguramiento de la seguridad en los centros de trabajo.

**- CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD**

**PROCESO :** Fomento a la elevación de la calidad y La productividad.

**- ASUNTOS JURIDICOS**

**PROCESO :** Sanción por infracciones a la normatividad al respecto.

## 8.- EVALUACION DE LOS PROCESOS SUSTANTIVOS EN LA S.T.P.S.

El control de los procesos mencionados hasta antes de la implantación de la filosofía de calidad total se efectuó por medio de registros mensuales denominados; control de avance de metas, contenidas en un concentrado anual de metas que se comprobaban contra los Programas anualizados de metas.

A continuación se muestran los datos históricos recopilados en estos particulares por el periodo que abarca de 1986 a 1989.

Cuadro 5.1 al 5.4

UNIDAD PESO E.	TOTAL P.	CONCENTRADO ANUAL DE METAS T R I M E S T R E				ANUALIZADO
		1	2	3	4	
CONCILIACION		100	50	50	100	300
		76	23	25	48	172
EMPLEO						
MEDICINA		500	1500	1500	500	4000
		300	1440	1200	360	3300
CAPACITACION		2500	2500	2500	2500	10000
		1800	1500	1380	2300	6980
A. JURIDICOS		750	750	750	1250	3500
		690	400	1000	293	2383
INSPECCION		6000	6000	6000	6000	24000
		5236	3000	943	1871	11050

Cuadro 5.1

\* No existe registro alguno equivalente o comparable del Proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal

Cuadro 5.2

UNIDAD PESO E.	TOTAL P.	CONCENTRADO ANUAL DE METAS 1987 T R I M E S T R E				ANUALIZADO
		1	2	3	4	
CONCILIACION		110	50	50	110	320
		50	23	17	57	147
EMPLEO		10000	50000	15000	25000	100000
		15000	30000	5000	25000	38000
MEDICINA		850	1500	1500	850	4700
		430	1700	1000	890	4020
CAPACITACION		3000	3000	3000	3000	12000
		3016	2345	2936	1220	9517
A. JURIDICOS		750	750	750	1250	3500
		1100	420	780	932	3232
INSPECCION		6750	6750	6750	6750	27000
		3600	2894	4328	1894	12716

Cuadro 5.2

Cuadro 5.3

CONCENTRADO ANUAL DE METAS 1988						
UNIDAD PESO E.	TOTAL P.	TRIMESTRE				ANUALIZADO
		1	2	3	4	
CONCILIACION		120	55	50	120	345
		70	23	59	35	187
EMPLEO		10000	70000	40000	10000	130000
		4000	50000	32000	3000	89000
MEDICINA		500	2000	2000	500	5000
		320	1023	753	710	2806
CAPACITACION		3500	3500	3500	3500	140000
		2800	2014	2432	1828	9074
A. JURIDICOS		950	950	950	950	3800
		165	340	829	1221	2555
INSPECCION		7500	7500	7500	7500	30000
		4300	4843	5432	428	15003

Cuadro 5.3

Cuadro 5.4

UNIDAD	PESO E.	TOTAL P.	CONCENTRADO ANUAL DE METAS				1989
			T R I M E S T R E				ANUALIZADO
			1	2	3	4	
CONCILIACION			130	55	65	130	380
			80	36	90	32	238
EMPLEO			15000	70000	40000	15000	140000
			17000	50000	30000	16000	113000
MEDICINA			700	2500	2500	700	6400
			400	2000	1386	420	4206
CAPACITACION			3500	3500	3500	3500	140000
			3000	2500	3000	2846	11346
A. JURIDICOS			1000	1000	1000	1000	4000
			786	1284	1320	478	3868
INSPECCION			7500	7500	7500	7500	30000
			4010	3600	3221	7016	17847

Cuadro 5.4

## A) ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES DE CALIDAD EN CADA PROCESO

Habiendo considerado los registros existentes se procede a la creación de parámetros confiables de medición de los procesos.

Los comités internos de calidad, definen los indicadores para evaluar el comportamiento de los procesos seleccionados en cada área administrativa .

El comité técnico de calidad a través de su Secretaría técnica, provee de la consultoría, capacitación y el apoyo técnico necesario para tal efecto.

Con el propósito de obtener una línea base con la cual compara la evolución de cada proceso, las áreas involucradas en el proyecto de cambio deben analizar, utilizando sus indicadores naturales, el comportamiento histórico de cada proceso.

Los indicadores deben mostrar en forma objetiva comprobable y demostrable los niveles de calidad y/o productividad alcanzados en cada proceso. Existen 4 tipos básicos de indicadores que a continuación se mencionan.

### a) De Eficacia

Con este indicador se obtiene en forma cuantitativa el grado en que se cumplen las metas en un periodo determinado, es decir, muestra la relación entre lo programado y lo realizado en un tiempo establecido.

$$\text{EFICACIA} = \frac{\text{METAS ALCANZADAS / UNIDAD DE TIEMPO}}{\text{METAS PROGRAMADAS / UNIDAD DE TIEMPO}}$$

La eficacia es la capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles en un tiempo establecido.

**b) De Productividad**

La Productividad es la relación entre los bienes o servicios que se producen y los insumos utilizados en un periodo determinado . Para estimar la productividad en una tarea ,actividad o meta se deben identificar los recursos que intervinieron en su realización y dividir entre éstos las áreas obtenidas como producto final.

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{BIENES O SERVICIOS PRESTADOS / AÑO}}{\text{RECURSOS EMPLEADOS}}$$

**c) De Impacto**

Este indicador dimensiona valores de tipo cualitativo; nos permite medir la cobertura que tiene la prestación de un servicio, la repercusión y beneficios en la organización que se dirige, así como la incidencia o efecto que produce en el entorno.

$$\text{IMPACTO} = \frac{\text{POBLACION BENEFICIADA}}{\text{TOTAL DE LA POBLACION}}$$

**d) De Eficiencia**

Este indicador se aplica para medir el cumplimiento de los objetivos y metas programadas utilizando el mínimo de recursos disponibles.

$$\text{EFICIENCIA} = \frac{\text{METAS ALCANZADAS}}{\text{TOTAL DE RECURSOS MINIMOS EJERCIDOS}}$$

## B) INDICADORES ESPECIFICOS DE LOS PROCESOS SUSTANTIVOS DE LA S.T.P.S.

A continuación se presentan los indicadores desarrollados para los procesos sustantivos de la organización.

### Recursos Humanos

$$E = \frac{\text{ASPIRANTES SELECCIONADOS}}{\text{ASPIRANTES RECLUTADOS}}$$

$$P = \frac{\text{ASPIRANTES SELECCIONADOS}}{\text{PERSONAL EMPLEADO}}$$

$$I = \frac{\text{POBLACION AFECTADA}}{\text{TOTAL DE POBLACION}}$$

$$EF = \frac{\text{ASPIRANTES SELECCIONADOS}}{\text{TOTAL DE RECURSOS MINIMOS EJERCIDOS}}$$

### Conciliación Y Arbitraje

$$E = \frac{\text{CONCILIACIONES REALIZADAS / AÑO}}{\text{CONCILIACIONES PROGRAMADAS / AÑO}}$$

$$P = \frac{\text{CONCILIACIONES REALIZADAS / AÑO}}{\text{PERSONAL EMPLEADO}}$$

$$I = \frac{\text{CONFLICTOS CONCILIADOS}}{\text{TOTAL DE CONFLICTOS A CONCILIAR}}$$

$$EF = \frac{\text{CONFLICTOS SANCIONADOS}}{\text{TOTAL DE RECURSOS MINIMOS EJERCIDOS}}$$

Inspección Federal Del Trabajo

$$E = \frac{\text{INSPECCIONES REALIZADAS / AÑO}}{\text{INSPECCIONES PROGRAMADAS / AÑO}}$$

$$P = \frac{\text{INSPECCIONES REALIZADAS / UN AÑO}}{\text{PERSONAL EMPLEADO}}$$

$$I = \frac{\text{POBLACION INSPECCIONADA}}{\text{TOTAL DE LA POBLACION}}$$

$$EF = \frac{\text{POBLACION INSPECCIONADA}}{\text{TOTAL DE RECURSOS MINIMOS EJERCIDOS}}$$

Empleo

$$E = \frac{\text{PERSONAS COLOCADAS}}{\text{PERSONAS PROGRAMADAS}}$$

$$P = \frac{\text{PERSONAS COLOCADAS / AÑO}}{\text{PERSONAL EMPLEADO}}$$

$$I = \frac{\text{POBLACION COLOCADA}}{\text{TOTAL DE POBLACION}}$$

$$EF = \frac{\text{POBLACION COLOCADA}}{\text{TOTAL DE RECURSOS MINIMOS EJERCIDOS}}$$

## Medicina Y Seguridad En El Trabajo

$$E = \frac{\text{COMISIONES CREADAS / AÑO}}{\text{COMISIONES PROGRAMADAS / AÑO}}$$

$$P = \frac{\text{COMISIONES CREADAS / AÑO}}{\text{PERSONAL EMPLEADO}}$$

$$I = \frac{\text{COMISIONES CREADAS}}{\text{TOTAL DE LA POBLACION}}$$

$$EF = \frac{\text{COMISIONES CREADAS}}{\text{TOTAL DE RECURSOS MINIMOS EJERCIDOS}}$$

## Capacitación Y Productividad

$$E = \frac{\text{COMISIONES CREADAS / AÑO}}{\text{COMISIONES PROGRAMADAS / AÑO}}$$

$$P = \frac{\text{COMISIONES CREADAS / AÑO}}{\text{PERSONAL EMPLEADO}}$$

$$I = \frac{\text{DE POBLACION AFECTADA}}{\text{TOTAL DE LA POBLACION}}$$

$$EF = \frac{\text{POBLACION AFECTADA}}{\text{TOTAL DE RECURSOS MINIMOS EJERCIDOS}}$$

Asuntos Jurídicos

$$E = \frac{\text{EMPRESAS SANCIONADAS / AÑO}}{\text{EMPRESAS PROGRAMADAS / AÑO}}$$

$$P = \frac{\text{SANCIONES EFECTUADAS / AÑO}}{\text{PERSONAL EMPLEADO}}$$

$$EF = \frac{\text{TOTAL DE EMPRESAS SANCIONADAS}}{\text{TOTAL DE RECURSOS MINIMOS EJERCIDOS}}$$

## 9.- MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE TRABAJO

Los resultados de la aplicación de indicadores y sus registros se mencionan a continuación ;

Las gráficas muestran en el título el concepto fundamental que evalúan y en el subtítulo el tipo de indicador que reflejan afín de señalar el nivel alcanzado y las variaciones de la medición.

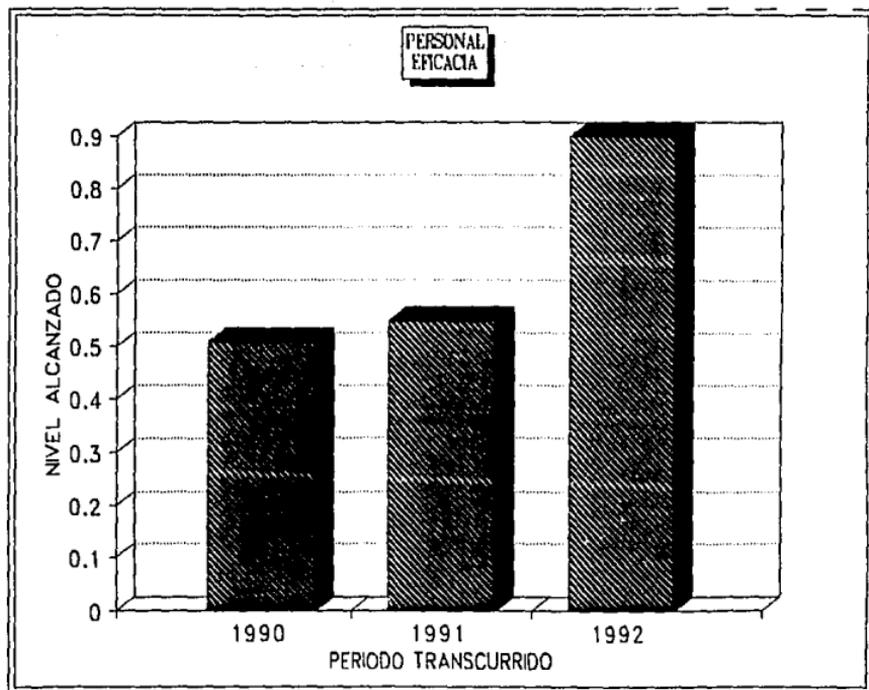
### - RECURSOS HUMANOS Y SERVICIOS SOCIALES

PROCESO : Dotación de recursos humanos a la organización.

5.5 Cuadros 5.5 a 5.9

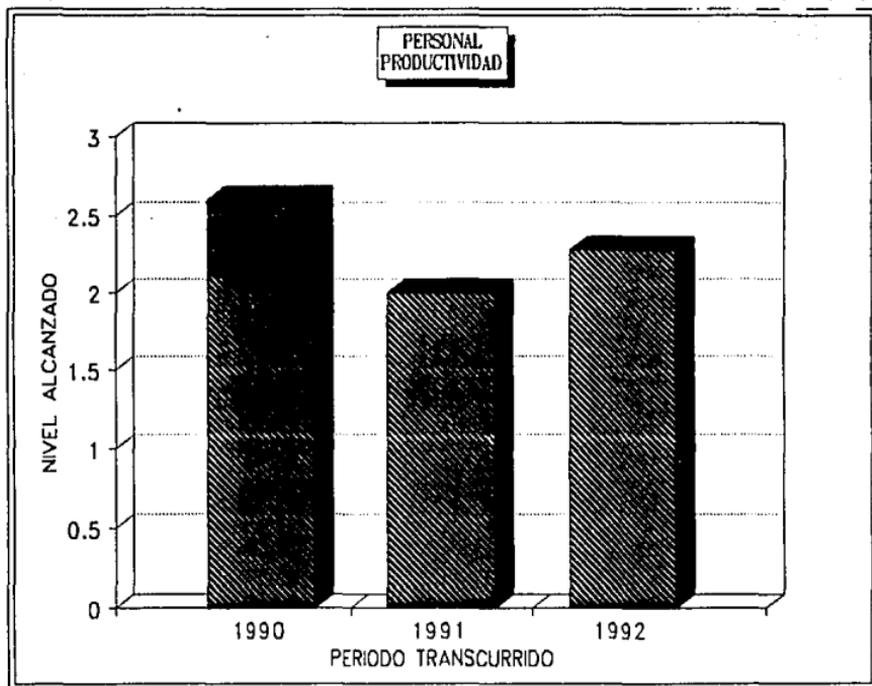
RECURSOS HUMANOS			
ASPIRANTES		SELECCIONADOS	
1990	1991	1992	
320	250	286	
ASPIRANTES PROGRAMADOS			
1990	1991	1992	
623	453	317	
PERSONAL EMPLEADO			
1990	1991	1992	
123	125	125	
PRESUPUESTO		MINIMO EJERCIDO	
1990	1991	1992	
2485241	2789210	3000227	
POBLACION TOTAL			
1990	1991	1992	
5345	5349	5354	
RECURSOS		HUMANOS	
ASPIRANTES		SELECCIONADOS	
1990	1991	1992	
320	250	286	
ASPIRANTES PROGRAMADOS			
1990	1991	1992	
623	453	317	

Cuadro 5.6



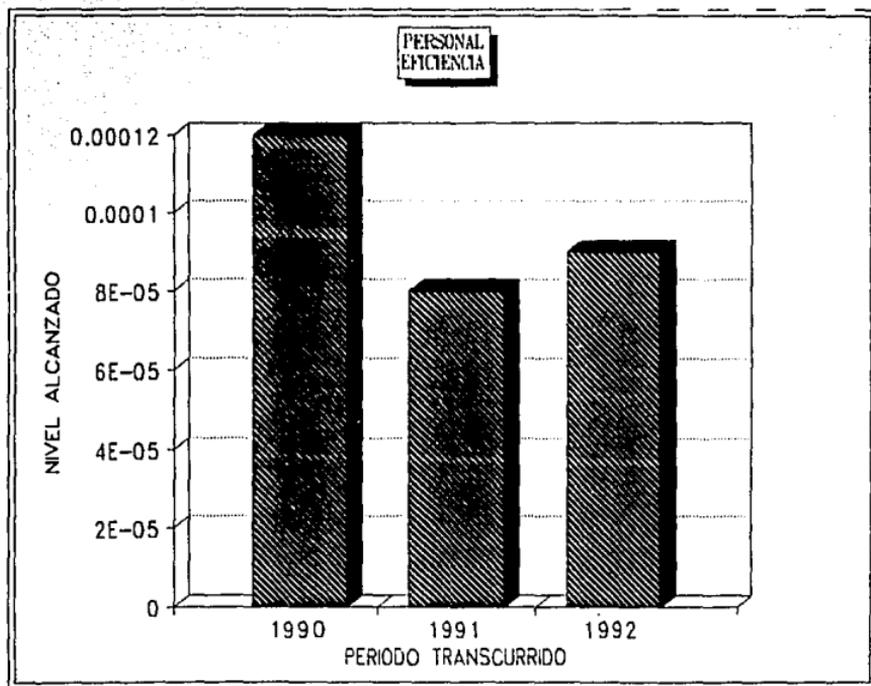
Cuadro 5.6

Cuadro 5.7



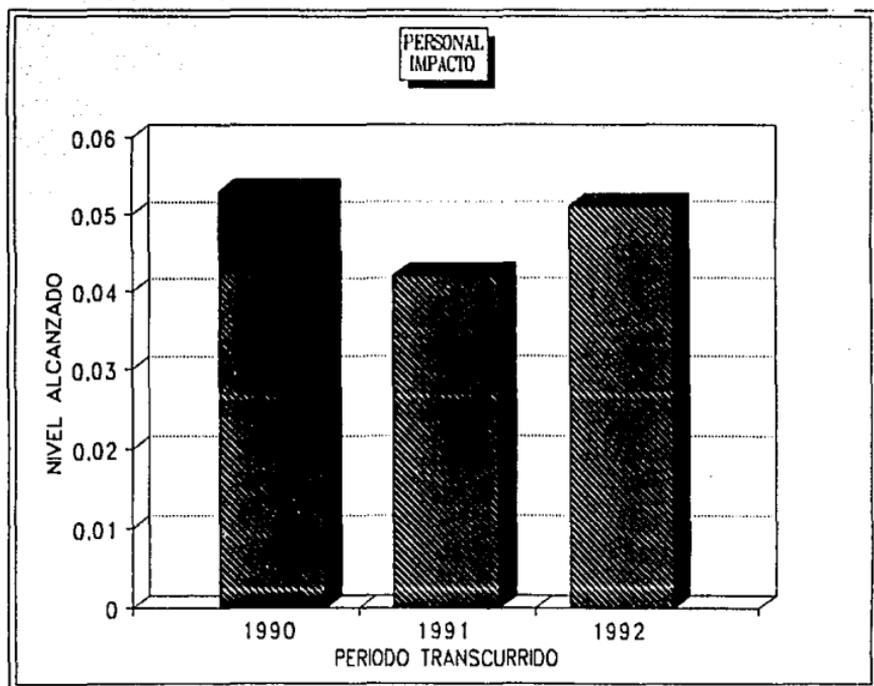
Cuadro 5.7

Cuadro 5.8



Cuadro 5.8

Cuadro 5.9



Cuadro 5.9

- CONCILIACION

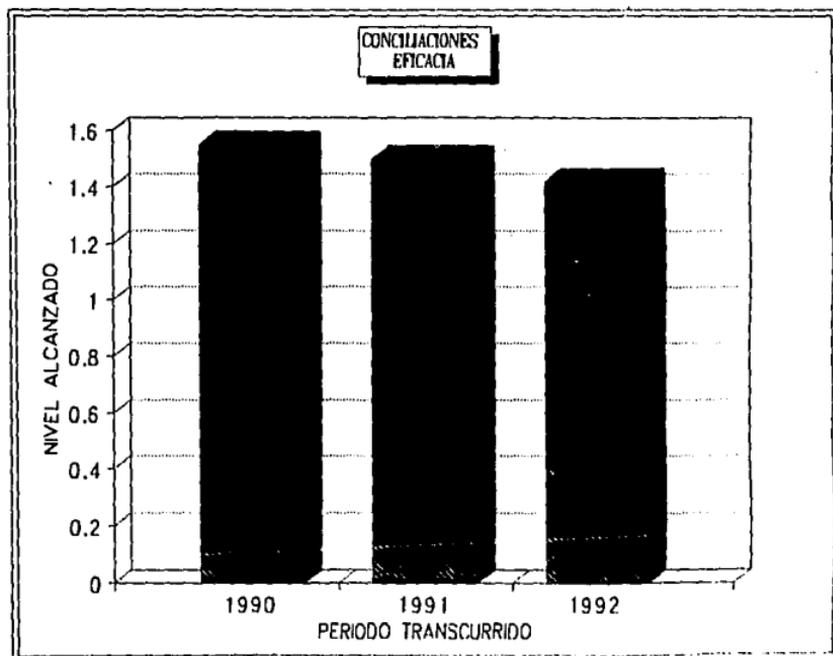
PROCESO : Conciliación de conflictos laborales.

Cuadros 5.10 al 5.14

CONCILIACION		
CONCILIACIONES REALIZADAS		
1990	1991	1992
544	527	641
CONCILIACIONES PROGRAMADAS		
1990	1991	1992
386	440	500
PERSONAL EMPLEADO		
1990	1991	1992
964	964	964
PRESUPUESTO EJERCIDO		
1990	1991	1992
2.29E+08	2.49E+08	2.6E+08
POBLACION TOTAL		
1990	1991	1992
16732	27257	28618

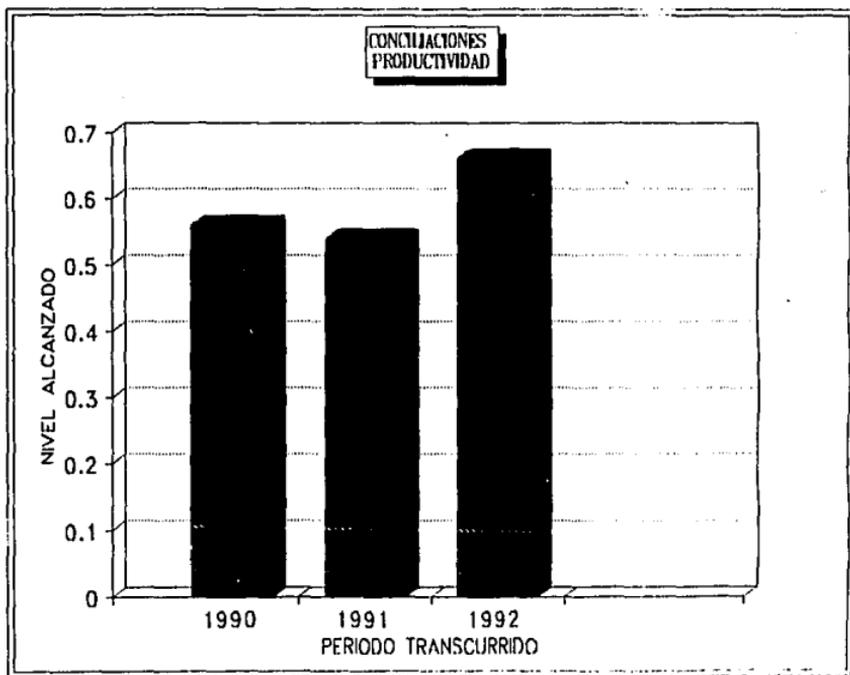
Cuadro 5.10

Cuadro 5.11



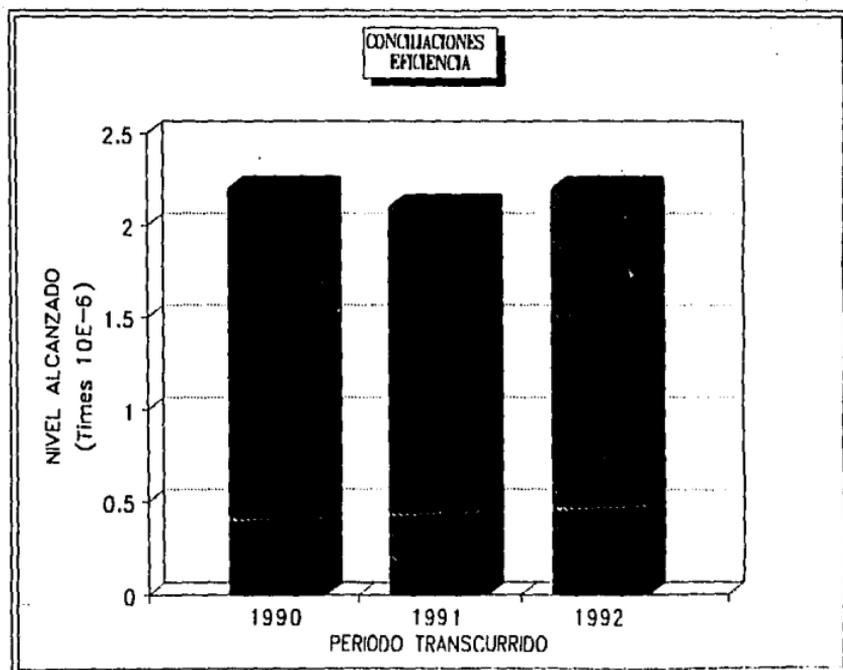
Cuadro 5.11

Cuadro 5.12



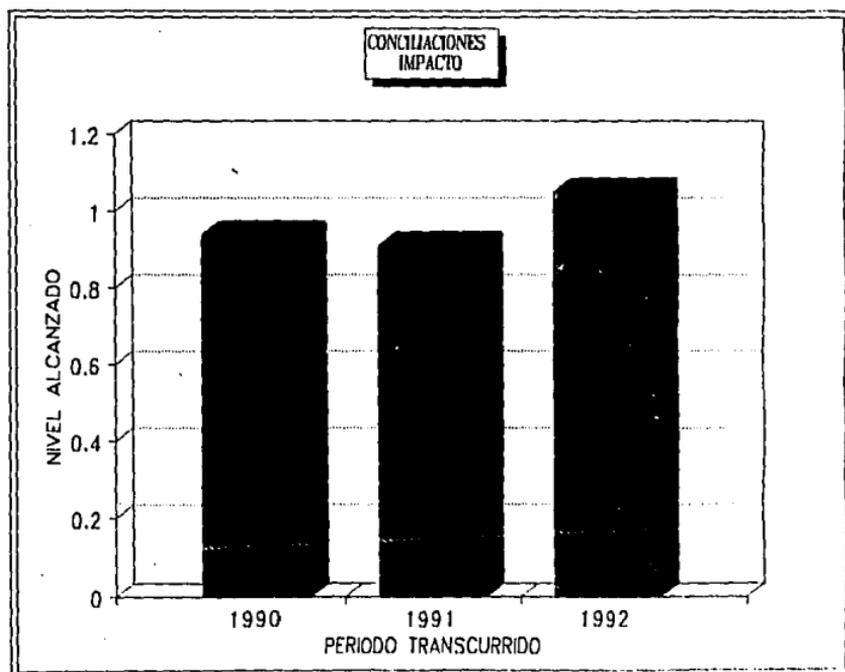
Cuadro 5.12

Cuadro 5.13



Cuadro 5.13

Cuadro 5.14



Cuadro 5.14

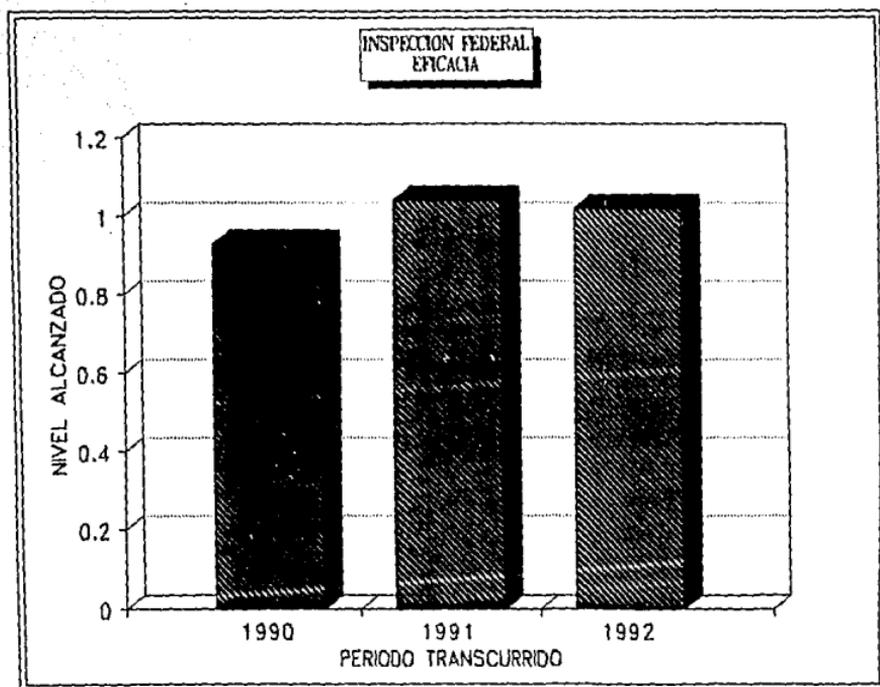
- INSPECCION FEDERAL DEL TRABAJO  
 PROCESO : Vigilancia del cumplimiento de la normatividad laboral.

Cuadro 5.15 al 5.19

INSPECCION			
INSPECCIONES REALIZADAS			
1990	1991	1992	
40000	44856	48000	
INSPECCIONES PROGRAMADAS			
1990	1991	1992	
43000	43000	47000	
PERSONAL EMPLEADO			
1990	1991	1992	
241	241	253	
PRESUPUESTO EJERCIDO			
1990	1991	1992	
2116654	2550060	2724000	
POBLACION TOTAL			
1990	1991	1992	

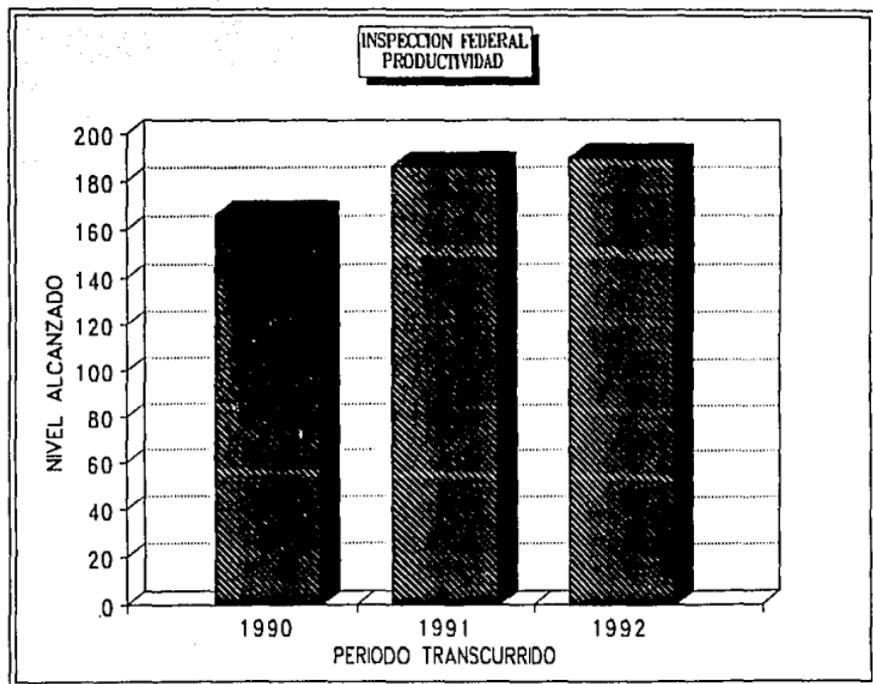
Cuadro 5.15

Cuadro 5.16



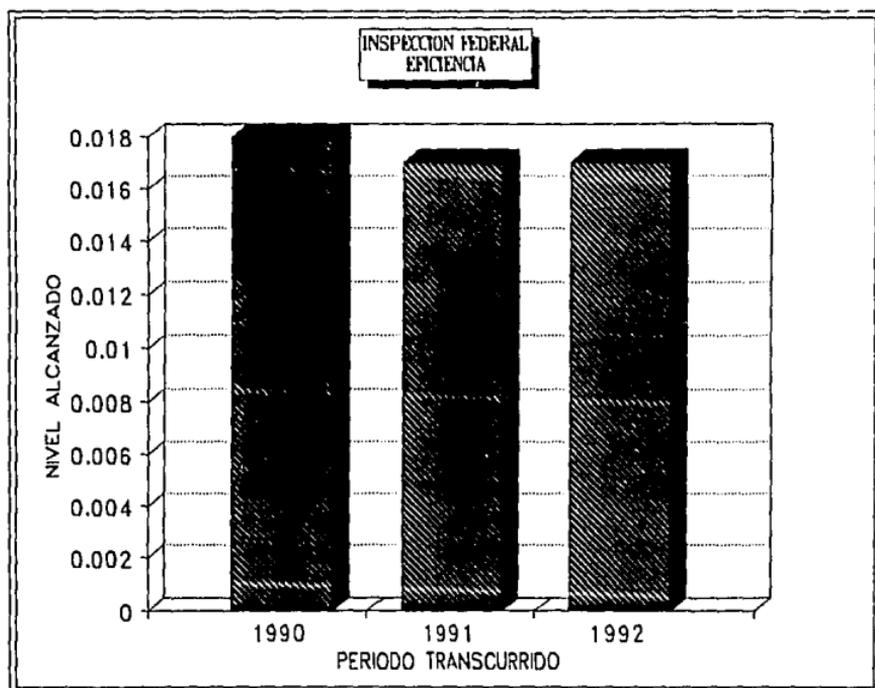
Cuadro 5.16

Cuadro 5.17



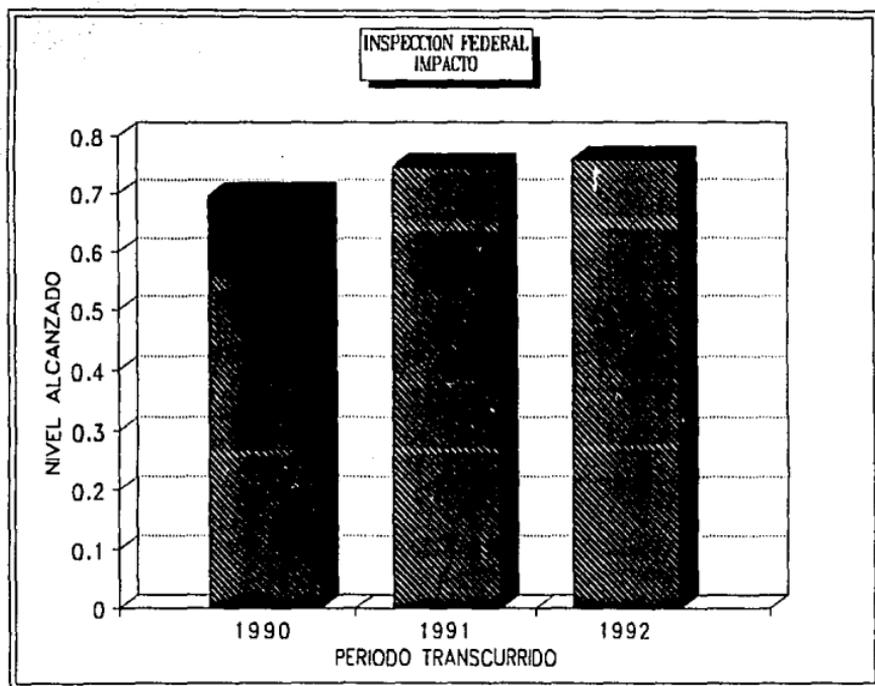
Cuadro 5.17

Cuadro 5.18



Cuadro 5.18

Cuadro 5.19



Cuadro 5.19

- EMPLEO

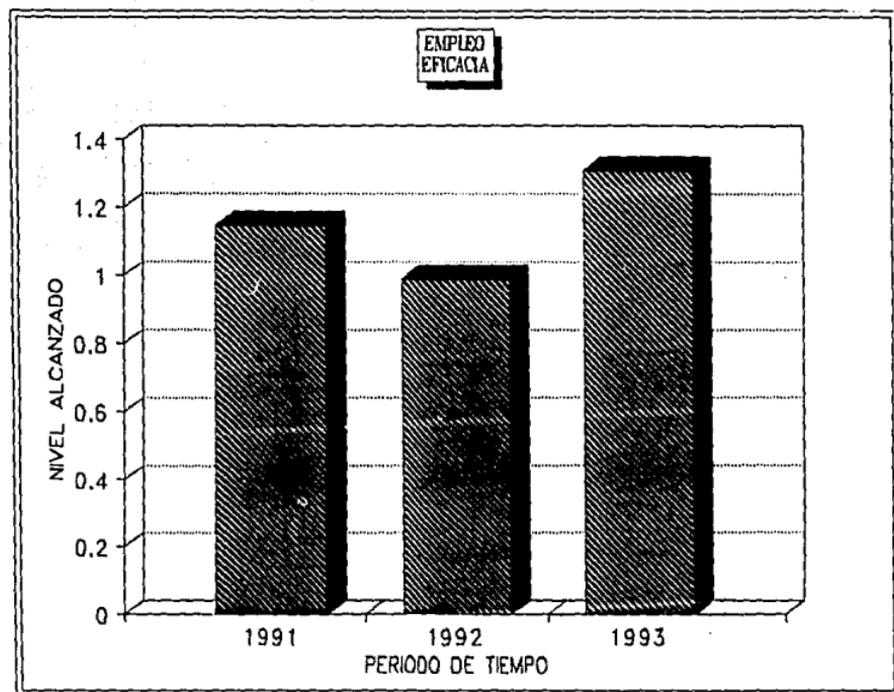
PROCESO : Fomento e impulso del empleo.

Cuadros 5.20 al 5.24

EMPLEO		
PERSONAS COLOCADAS		
1990	1991	1992
212889	183425	263180
PERSONAS PROGRAMADAS		
1990	1991	1992
185000	185000	200000
PERSONAL EMPLEADO		
1990	1991	1992
197	199	200
PRESUPUESTO EJERCIDO		
1990	1991	1992
1438994	1616847	1738546
POBLACION TOTAL		
1990	1991	1992

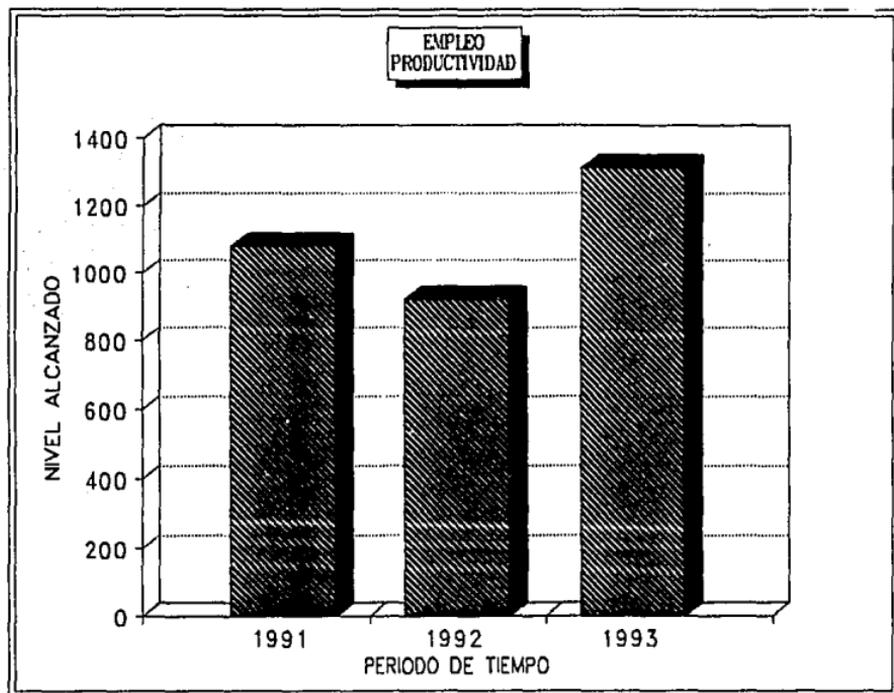
Cuadro 5.20

Cuadro 5.21



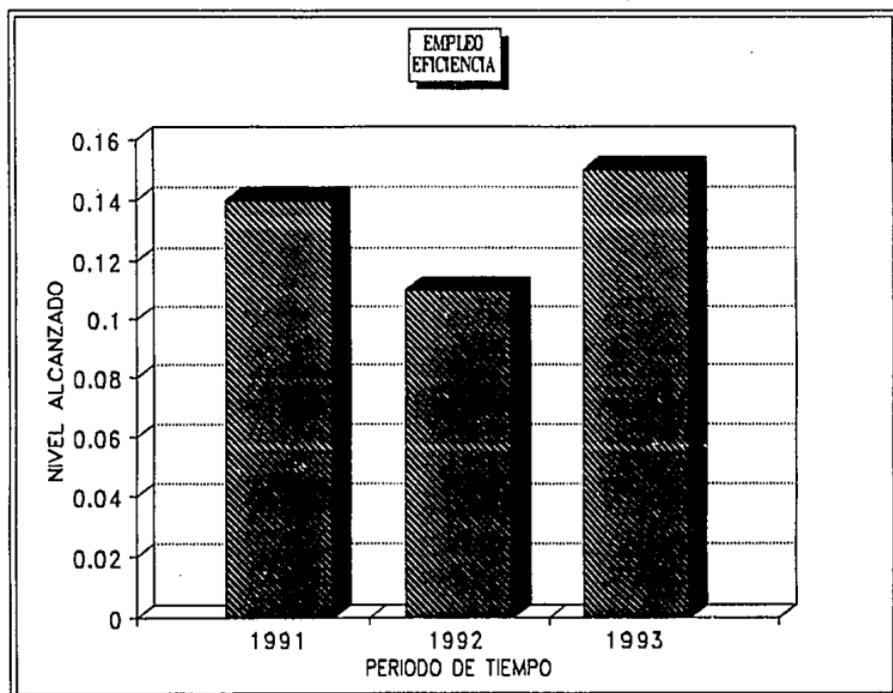
Cuadro 5.21

Cuadro 5.22



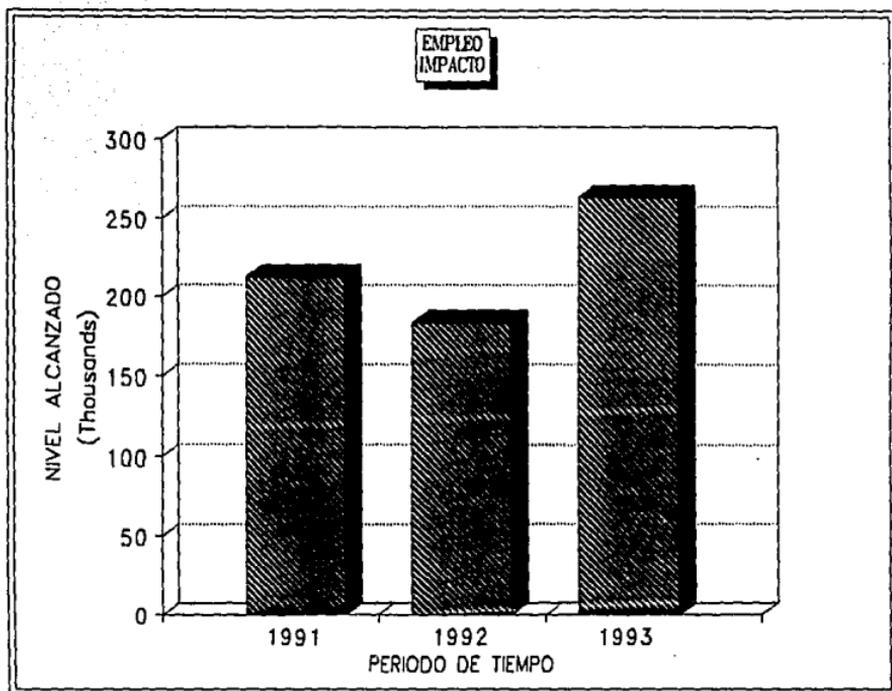
Cuadro 5.22

Cuadro 5.23



Cuadro 5.23

Cuadro 5.24



Cuadro 5.24

- MEDICINA Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO

PROCESO : Aseguramiento de la seguridad en los centros de trabajo.

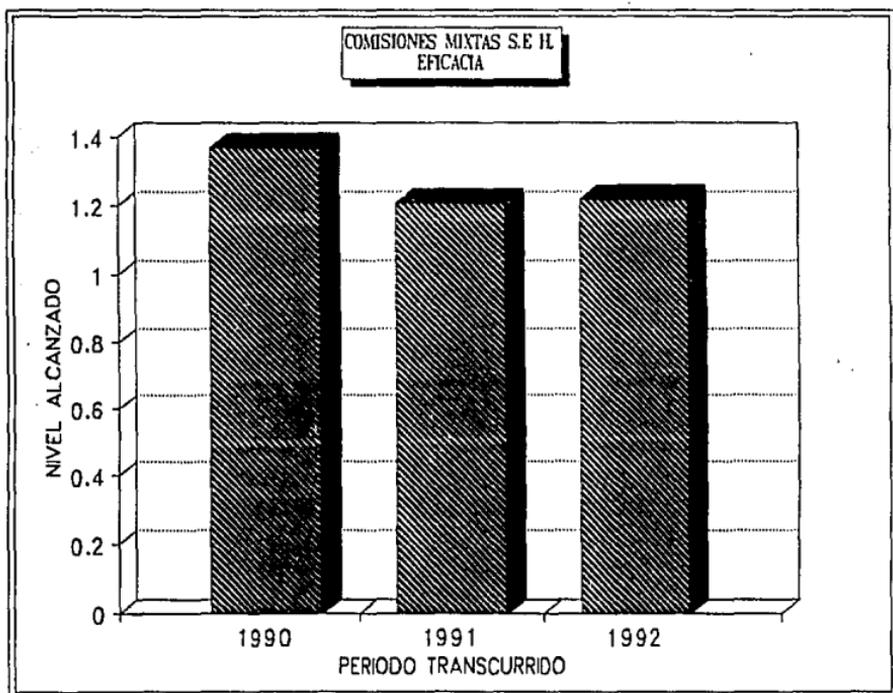
Cuadros 5.25 al 5.29

MEDICINA Y S.			
COMISIONES CREADAS			
1990	1991	1992	
9601	8472	8600	
COMISIONES PROGRAMADAS			
1990	1991	1992	
7000	7000	7000	
PERSONAL EMPLEADO			
1990	1991	1992	
167	167	169	
PRESUPUESTO EJERCIDO			
1990	1991	1992	
1728006	1941580	2087721	
POBLACION TOTAL			
1990	1991	1992	

Cuadro 5.25

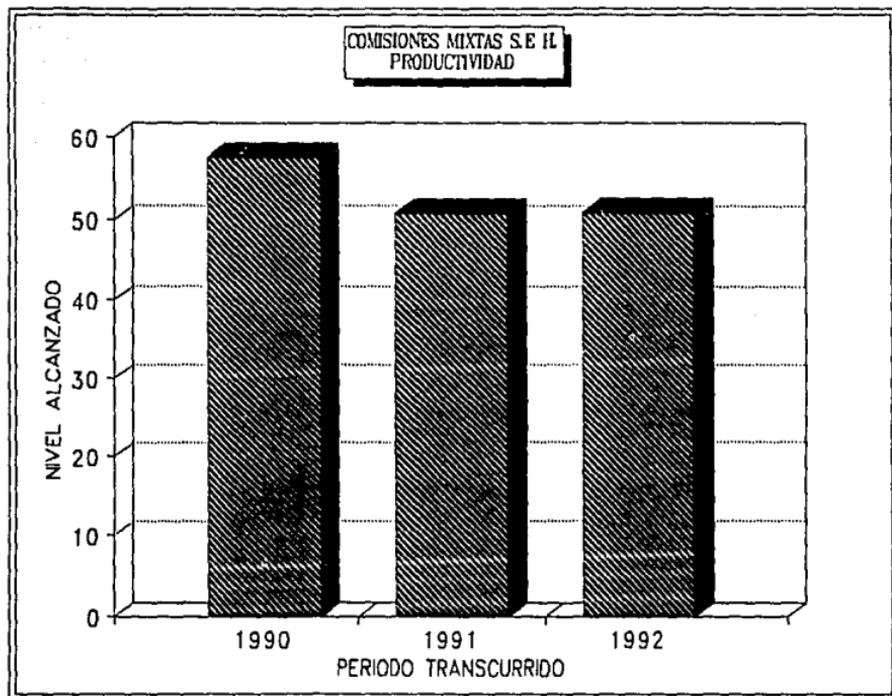
Cuadro 5.26

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA



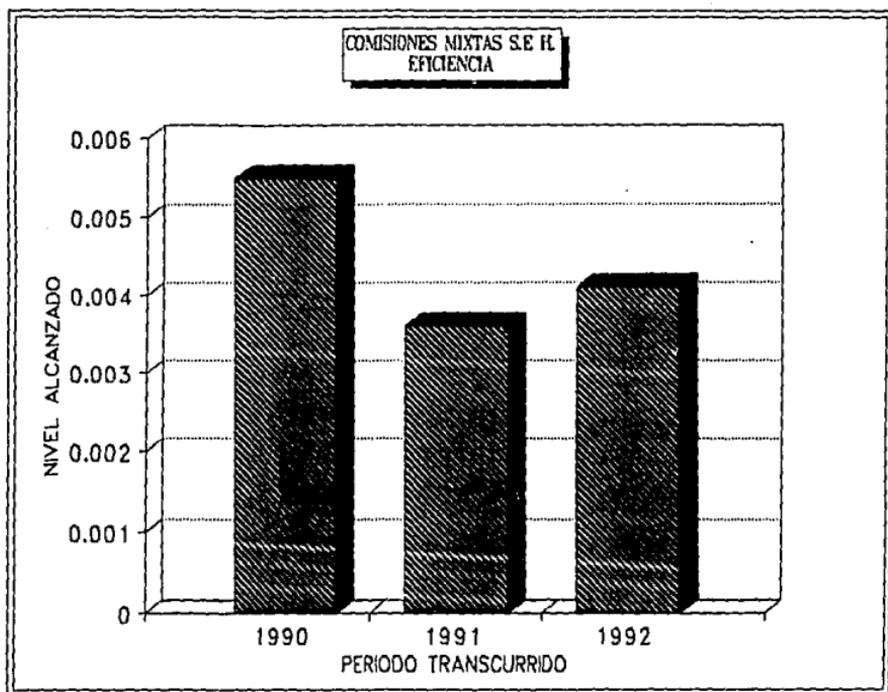
Cuadro 5.26

Cuadro 5.27



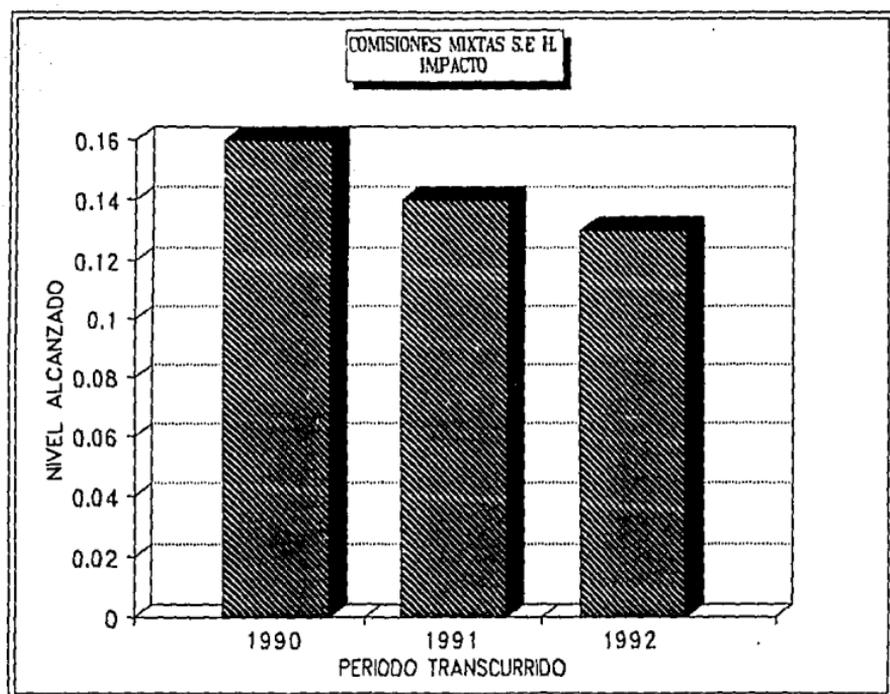
Cuadro 5.27

Cuadro 5.28



Cuadro 5.28

Cuadro 5.29



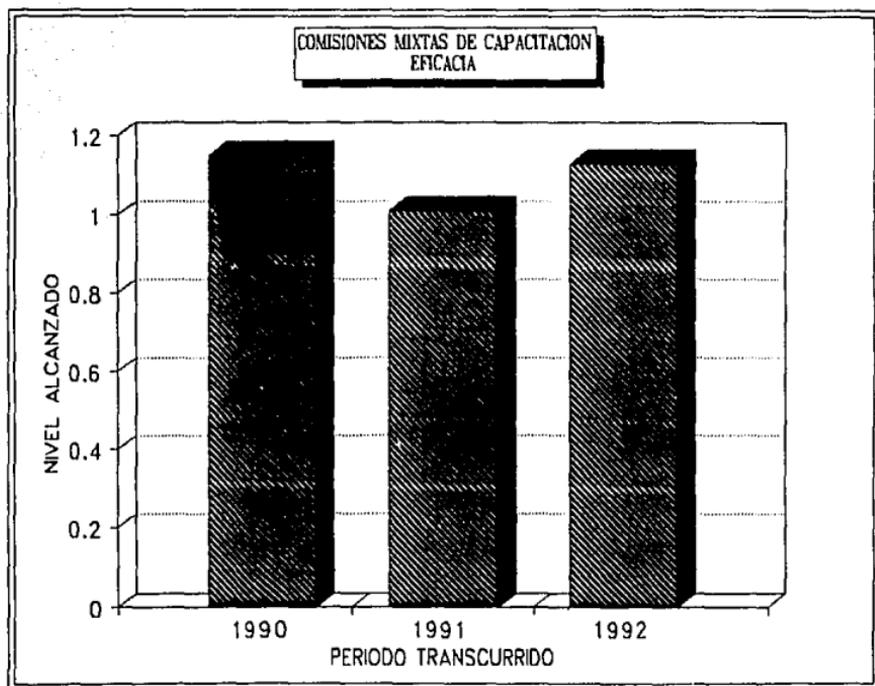
Cuadro 5.29

- CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD  
 PROCESO : Fomento a la elevación de la calidad y la  
 productividad.

Cuadro 5.30 al 5.34

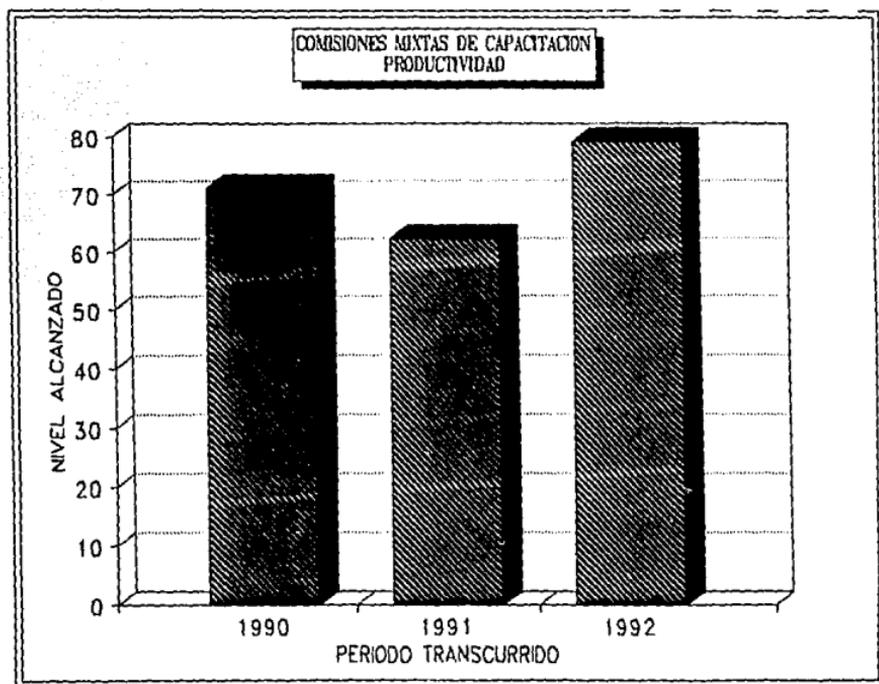
CAPACITACION			
COMISIONES CREADAS			
1990	1991	1992	
17365	15189	19300	
COMISIONES PROGRAMADAS			
1990	1991	1992	
15000	15000	17000	
PERSONAL EMPLEADO			
1990	1991	1992	
244	244	244	
PRESUPUESTO EJERCIDO			
1990	1991	1992	
248287	2790211	3000227	
POBLACION TOTAL			
1990	1991	1992	
1000000	875783	1213000	

Cuadro 5.31



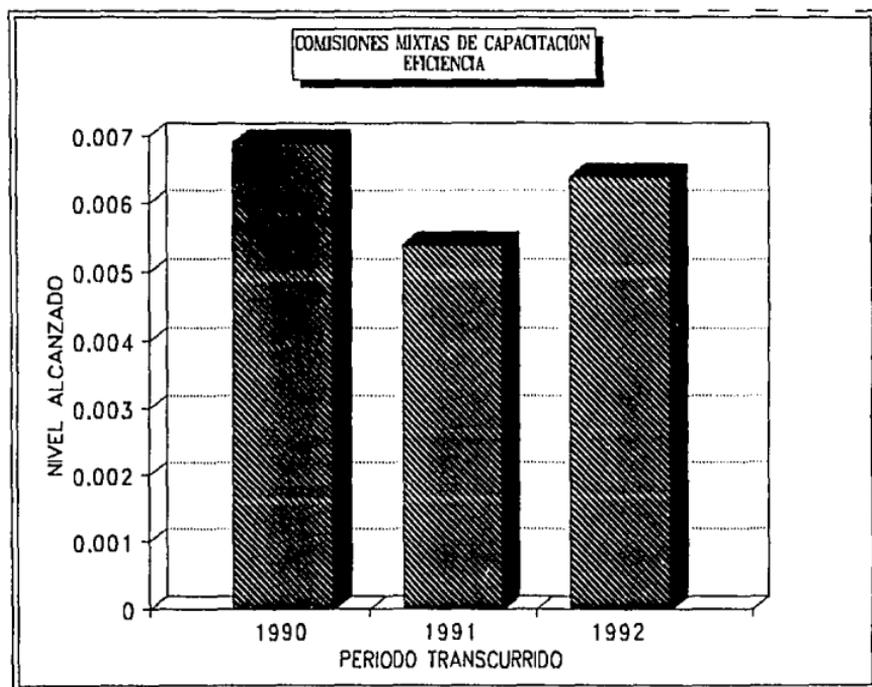
Cuadro 5.31

Cuadro 5.32



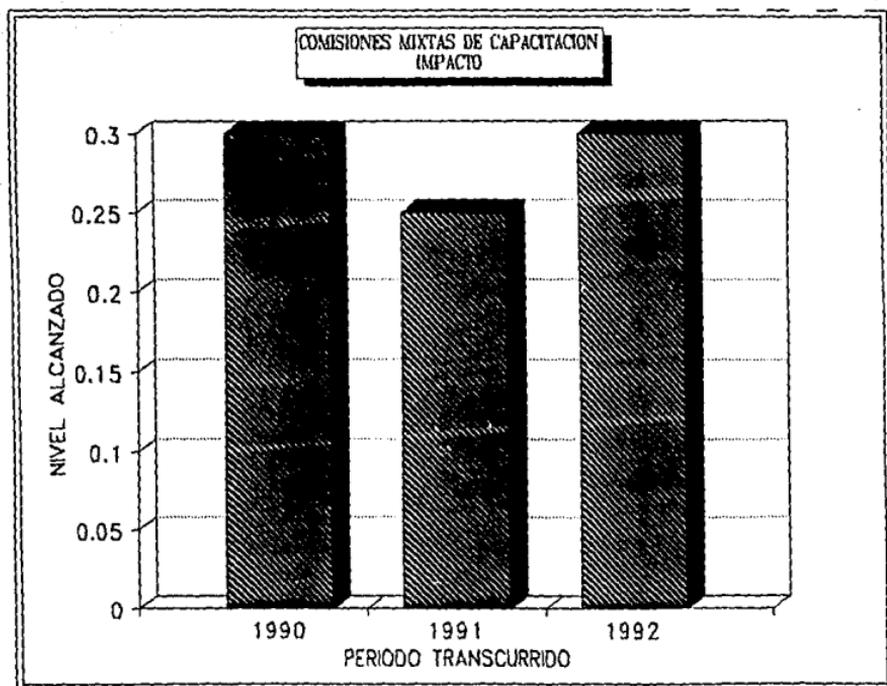
Cuadro 5.32

Cuadro 5.33



Cuadro 5.33

Cuadro 5.34



Cuadro 5.34

- ASUNTOS JURIDICOS

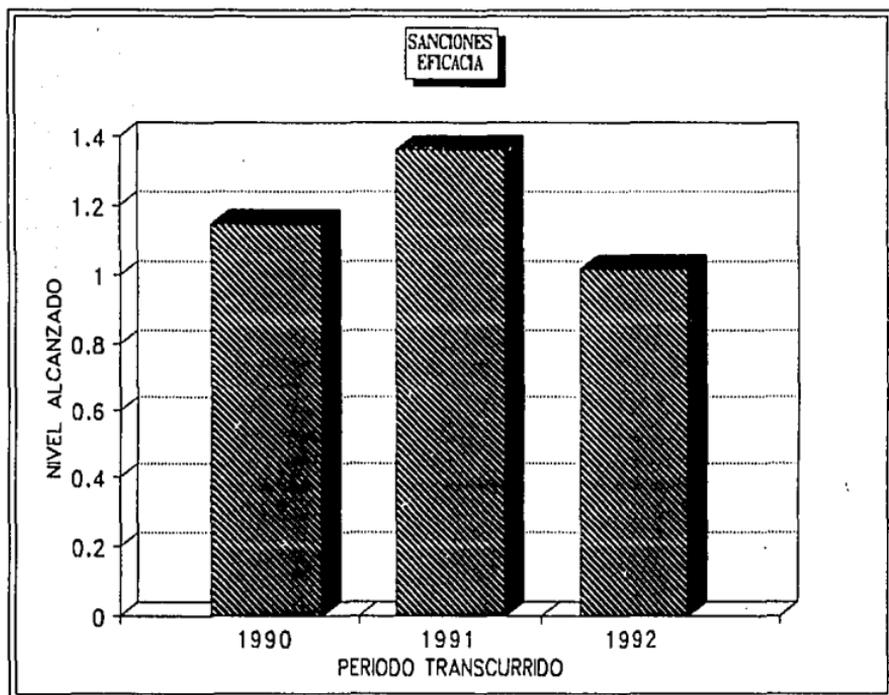
PROCESO : Sanción por infracciones a la normatividad al respecto.

Cuadros 5.35 al 5.39

ASUNTOS JURIDICOS		
EMPRESAS SANCIONADAS		
1990	1991	1992
5187	12266	12306
EMPRESAS PROGRAMADAS		
1990	1991	1992
4500	9000	12000
PERSONAL EMPLEADO		
1990	1991	1992
160	160	163
PRESUPUESTO EJERCIDO		
1990	1991	1992
1464531	1645541	1769399
POBLACION TOTAL		
1990	1991	1992

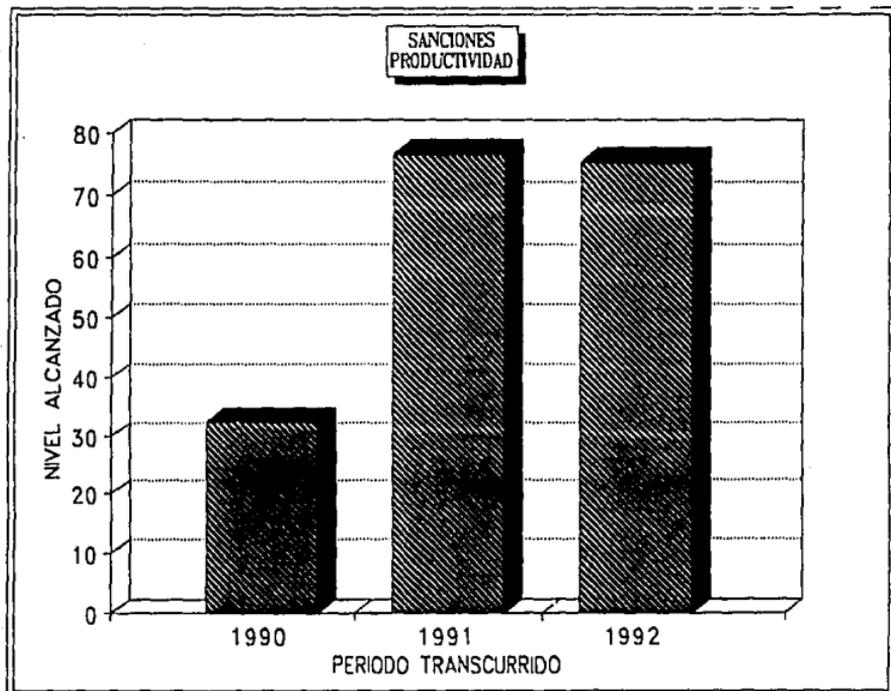
Cuadro 5.35

Cuadro 5.36



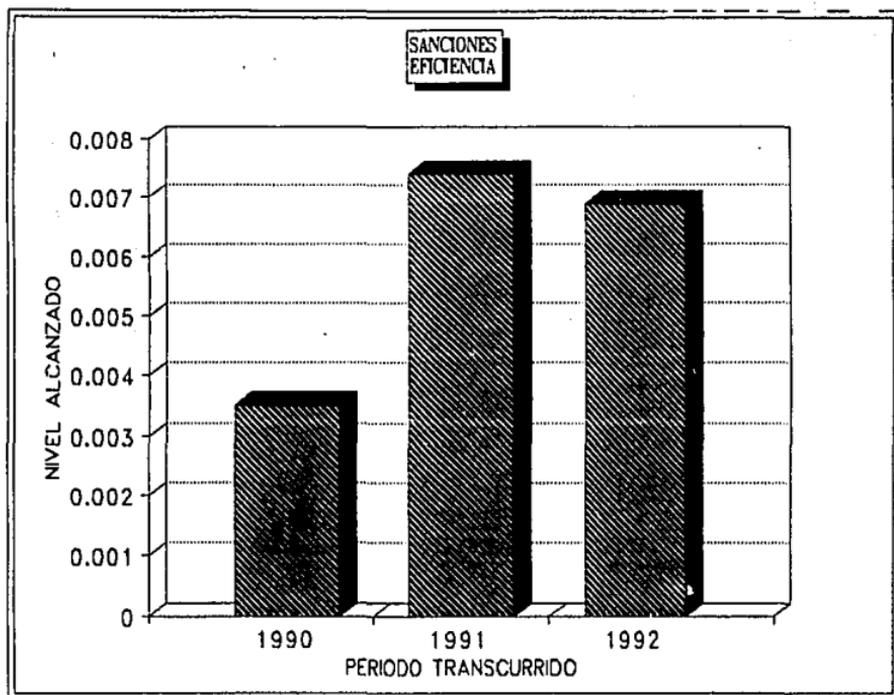
Cuadro 5.36

Cuadro 5.37



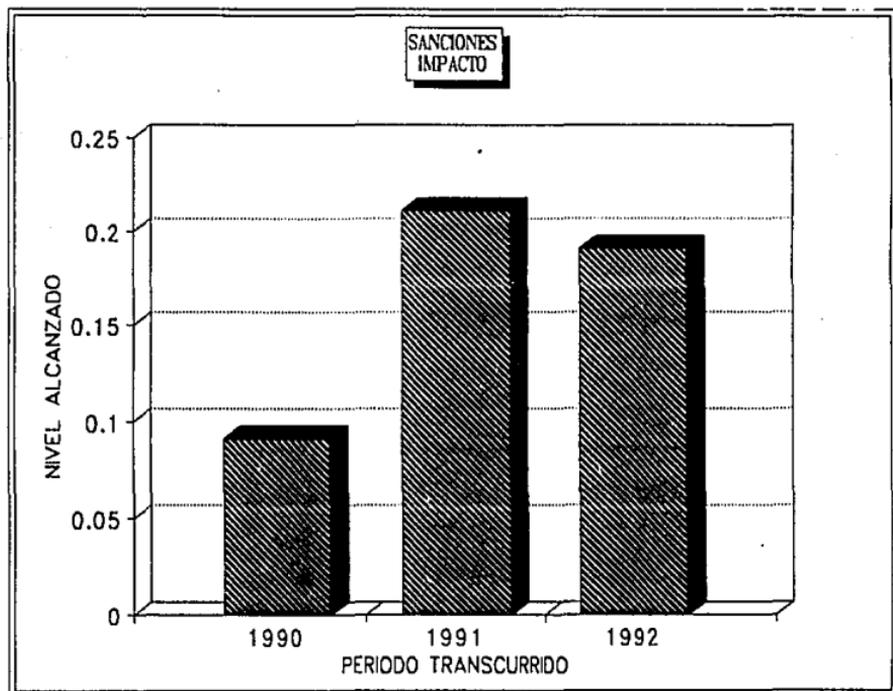
Cuadro 5.37

Cuadro 5.38



Cuadro 5.38

Cuadro 5.39



Cuadro 5.39

## 10 - MANTENIMIENTO, CONTROL Y SEGUIMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA S.T.P.S.

La puesta en marcha del programa de calidad total en la organización, nos conduce a dar el debido mantenimiento, control y seguimiento a la evolución de los procesos hacia la calidad total en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social se fundamenta en la información objetiva y oportuna de los efectos que genera cada área para asegurar que las acciones de calidad iniciales en cada unidad administrativa sean pasos constantes hacia la mejora.

El proceso hacia la calidad total en la organización se fundamenta en la información objetiva y oportuna de los efectos que genera cada área. Para asegurar que las acciones de calidad iniciales en cada área administrativa sean pasos constantes hacia la mejora.

Los sistemas de información proveen de los elementos necesarios para controlar y mejorar constantemente los procesos de trabajo.

## 11.- RESULTADOS DEL PROCESO DE MEJORAMIENTO CONTINUO DE LOS PROCESOS SUSTANTIVOS DE LA S.T.P.S.

Hasta enero de 1993 se han obtenido los siguientes resultados:

### A) DE PLANEACION

- Definición preliminar de la misión y objetivos del programa hacia la calidad total en la organización.
- Diseño del catálogo institucional de puestos.
- Diseño del sistema de evaluación del desempeño individual.

### B) DE ORGANIZACION

- Revisión de las estructuras ocupacionales para la determinación de desviaciones en la asignación de funciones, responsabilidades y remuneraciones.

- Instalación del comité técnico de calidad de la organización y de los comités auxiliares de calidad en cada área administrativa.

- Diseño de planes y programas de capacitación y adiestramiento , actualización y desarrollo de recursos humanos ( personal directivo) y operativo con contenidos adecuados a las descripciones de puestos y a la conceptualización de la de calidad total en la organización.

- Diseño de sistema de cómputo, para la organización y operación de programas para el procesamiento de datos de los procesos de conciliación y arbitraje ,Inspección federal de trabajo, servicio nacional de empleo ,capacitación y productividad, medicina del trabajo , enlace del sistema delegacional , control presupuestal y selección de personal , evaluación de desempeño , premios estímulos y recompensas y control de gestión.

- Diseño de herramientas técnicas para la administración y diagnóstico de proceso y para la construcción y aplicación de indicadores de calidad, eficiencia productividad, eficacia e impacto de éstos.

### C) DE DIRECCION

- Implantación de eventos de sensibilización y capacitación para la Calidad a los comités auxiliares de las Areas Administrativas

- Implantación del sistema de evaluación del desempeño individual

- Implantación de los recursos humanos de la organización con la participación del personal que los requiere, de acuerdo a la determinación de las necesidades tanto de la áreas administrativas, como del personal, con base en los requerimientos de usuario externo.

- Implantación del nuevo procedimiento de reclutamiento y selección de personal de acuerdo con catalogo institucional de puestos.

- Implantación de los programas de fomento a la salud , orientación vocacional ; administración de consultorios ; apoyo a actividades escolares; bienestar social y protección al salario ; actividades deportivas ; actividades culturales ; supervisión de comedores y calidad de los servicios de Centro de Desarrollo Infantil (C.E.N.D.I.) al personal de la Secretaría.

- Identificación de los procesos en base a la misión y objetivos de la S.T.P.S. y la área administrativa ( considerando los catálogos institucionales ).

- Elección de procesos, considerando la importancia y trascendencia de los procesos electos.

- Evaluación de los procesos, recopilando los datos históricos en los casos en los que se cuente con esta información e instrumentando la construcción e implantación de indicadores de calidad en los procesos.

- Mejoramiento continuo

Realizando un programa de mejora continua para los procesos midiendo en forma estadística y comparativa el desempeño en los procesos.

#### D) DE CONTROL

- Revisando el desempeño de los procesos recibiendo retroalimentación y replantear las mejoras a los procesos en forma constante y permanente a fin de reiniciar al ciclo hacia la calidad total

-Se elimina la inspección y a cambio se pretende la concientización del personal y los directivos para depender sólo de la autoinspección.

#### E) CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

##### a) Conclusiones

La tendencia al incremento de la eficiencia en los procesos sustantivos de la organización, aunado a la superación constante de los niveles de productividad y a un mayor rango de cobertura e impacto entre la población usuaria de los servicios fundamentales que proporciona la organización como finalidad y cumplimiento del encargo que le ha hecho la sociedad. Además de los crecientes niveles de eficiencia obtenidos, en tiempos en los que el óptimo aprovechamiento de los recursos financieros, técnicos, humanos y de organización, es una necesidad y una obligación para las instituciones contemporáneas, funcionales y competitivas que aspiren a la modernidad.

Se enumeran a continuación en forma de enunciado las conclusiones :

Los procesos muestran una tendencia a la superación, a la estabilidad y se encamina a consolidar la mejora continua de los procesos

Sistemátiza cada vez más los procesos.

Se sondean constantemente las necesidades de los usuarios mediante la retroalimentación de información a fin de reorientar esfuerzos o reafirmar líneas de acción.

Se ha creado conciencia sobre la necesidad de una cultura de calidad en la organización y hacia el exterior.

El modelo de calidad total y mejoramiento continuo esta en uso.

Requiere aún de mejores sistemas de información afín de aglizar su capacidad de respuesta.

El proceso de mejora continua debe mejorarse así mismo.

Se acepta que un modelo de calidad total es aplicable en la secretaría del trabajo y previsión social comprobándose de esta manera la hipótesis de trabajo planteada al inicio de la investigación.

#### b) Recomendaciones

Se recomienda efectuar el análisis de procesos cíclicos y su medición en forma específica para aplicar o perfeccionar el enfoque de mejoramiento continuo para este particular.

## BIBLIOGRAFIA

- "Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad"  
Poder Ejecutivo Federal  
México 1992
- "Catalogo Institucional de Puestos"  
Secretaría del Trabajo y Previsión Social  
México 1987  
745 p.
- "Concentrado Anual de Metas"  
Secretaría del Trabajo y Previsión Social  
México 1986  
25 p.
- "Concentrado Anual de Metas"  
Secretaría del Trabajo y Previsión social  
México 1987  
25 p.
- "Concentrado Anual de Metas"  
Secretaría del Trabajo y Previsión Social  
Mexico 1988  
25 p.
- "Concentrado Anual de Metas"  
Secretaría del Trabajo y Previsión Social  
México 1989  
25 p.
- "Congreso Internacional de Calidad ( Memorias )  
C.I.N.T.E.R.M.E.X.  
México 1991

- "Control de Avance de Metas"  
Secretaría del Trabajo y Previsión social  
México 1984  
70 p.
- "Control de Avance de Metas"  
Secretaría del Trabajo y Previsión social  
México 1985  
70 p.
- "Control de Avance de Metas"  
Secretaría del Trabajo y Previsión social  
México 1986  
75 p.
- "Control de Avance de Metas"  
Secretaría del Trabajo y Previsión social  
México 1987  
80 p.
- "Control de Avance de Metas"  
Secretaría del Trabajo y Previsión social  
México 1988  
75 p.
- "Control de Avance de Metas"  
Secretaría del Trabajo y Previsión social  
México 1989  
65 p.
- CROSBY, Phillip "Hablemos de Calidad"  
México 1989  
Mc Graw Hill  
450 p.
- HISHIKAWA K. "El Control Total de Calidad"  
México 1989  
Interamericana  
321 p.

"Informe Anual de Labores"  
Secretaría del Trabajo y Previsión social  
México 1989  
170 p.

"Informe Anual de Labores"  
Secretaría del Trabajo y Previsión social  
México 1990  
150 p.

"Informe Anual de Labores"  
Secretaría del Trabajo y Previsión social  
México 1991  
145 p.

"Informe Anual de Labores"  
Secretaría del Trabajo y Previsión social  
México 1992  
145 p.

JURAN J.M. "Liderazgo para la Calidad"  
México 1990  
Diana  
352 p.

"La Calidad Total en la Secretaría del Trabajo y Previsión social"( Material del Participante )  
México 1992  
354 p.

LEY FEDERAL DEL TRABAJO  
México 1993  
784 p.

LEY ORGANICA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL  
México 1993  
981 p.

MANUAL GENERAL DE ORGANIZACION  
Secretaría del Trabajo y Previsión social  
México 1989  
232 p.

**PLAN NACIONAL DE DESARROLLO**

D.O.F.

México Mayo 1989

72 p.

**REGLAMENTO INTERIOR DE LA SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL**

México 1991

67 p.

**WALTON mary " Como Administrar con el Método Deming "**

México 1991

Interamericana

340 p.