

70  
zej



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES

**LA CALIDAD TOTAL COMO UN MEDIO PARA OBTENER LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE LA FUNCION NORMATIVA EN LA SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA (EL CASO DE LA DIRECCION DE NORMATIVIDAD DEPENDIENTE DE LA DIRECCION GENERAL DE PERSONAL).**

## T E S I S

PARA OBTENER EL TITULO DE:  
**LICENCIADO EN CIENCIAS POLITICAS Y ADMINISTRACION PUBLICA (ESPECIALIDAD EN ADMINISTRACION PUBLICA)**

P R E S E N T A :  
**GERMAN LUNA ROJAS**

DIRECTOR DE TESIS:  
**LIC. ENRIQUE VARAS GOMEZ**

MEXICO, D. F.

1997.

**TESIS CON FALLA DE ORIGEN**





Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

## DEDICATORIAS

### A MIS PADRES: FRANCISCO Y AURELIA

Por haberme dado la vida, el amor  
y el ejemplo a seguir.

### A MI ESPOSA: ADRIANA

Por su apoyo, amor y comprensión, así  
como por ser la compañera ideal que  
siempre esperé.

### A MIS HIJAS:

#### ANA CRISTINA Y JAQUELINE ADRIANA

Por que son el más valioso tesoro  
que me ha dado la vida.

### A MIS HERMANOS:

#### ALEJANDRO Y MA. DEL ROSARIO

Por el recuerdo de los gratos momentos  
que hemos pasado juntos desde la  
infancia.

A EL PROFESOR ENRIQUE VARAS GOMEZ

Por haber confiado en mí y por su  
acertada participación como asesor  
de este trabajo de tesis.

A LOS PROFESORES:

RAMIRO ALVAREZ RETANA

GABRIEL CAMPUZANO PANIAGUA

CARLOS DOMINGUEZ TREJO

JOSE LUIS GUTIERREZ FRAGOSO

Por sus valiosas aportaciones para  
llevar a buen término este trabajo  
de tesis.

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO, ASI COMO A LA SECRETARIA  
DE EDUCACION PUBLICA

Por que con su importante labor  
educativa contribuyen a formar un  
pais de calidad.

# INDICE

	Pág.
Introducción	1
Capítulo I. La Calidad Total	
1.1 Calidad Total y Administración Pública	9
1.1.1 Necesidad de implantar la Calidad Total en la Administración Pública Mexicana	9
1.2 ¿ Que es la Calidad Total ?	13
1.2.1 El origen de la Calidad Total	13
1.2.2 El significado de la Calidad Total	29
1.2.3 La importancia de la Calidad Total	38
Capítulo II. Estrategias, Técnicas y Procesos de la Calidad Total	
2.1 Las estrategias de la Calidad Total	42
2.1.1 La estrategia de la Satisfacción del Cliente	42
2.1.2 La nueva estrategia de la Gestión de los Recursos Humanos	43
2.1.3 La estrategia de la Asociación con los Proveedores	45
2.1.4 La estrategia del Proceso	47
2.1.5 La estrategia del Control de Calidad en la Gestión	48
2.1.6 La estrategia de la Mejora Continua	49

2.1.7	La estrategia de la Fábrica de los Nuevos Productos	51
2.1.8	La estrategia de la Promoción Interna de la Calidad	52
2.1.9	La estrategia de la Participación Total	53
2.2	Técnicas y Enfoques de la Calidad Total	55
2.2.1	Los Siete Instrumentos Estadísticos del Control de Calidad	55
2.2.2	El Método PDCA o Rueda de Deming	57
2.2.3	Los Siete Instrumentos de Gestión: el enfoque cualitativo de los problemas	59
2.3	Los Procesos de la Calidad Total y la Función de la Dirección	62
2.3.1	La Dirección por Políticas	62
2.3.2	La Mejora del Trabajo Diario	65
2.3.3	Los Círculos de Calidad	67
2.3.4	La Formación Intensiva	71
2.3.5	El Diagnóstico del Presidente	73
2.3.6	El Liderazgo del Máximo Dirigente de la Calidad Total	75
 Capítulo III. Función normativa que desempeña la Secretaría de Educación Pública a través de la Dirección de Normatividad dependiente de la Dirección General de Personal		
3.1	Aspectos generales de la Secretaría de Educación Pública	78
3.2	Función normativa en materia de Administración de Personal que desempeña la Dirección de Normatividad dependiente de la Dirección General de Personal	81

3.2.1	Principales normas jurídicas que regulan la función normativa en materia de administración de personal	81
3.2.2	¿ Qué es la Dirección de Normatividad y qué funciones desempeña ?	95
3.2.3	Estructura orgánica de la Dirección de Normatividad	100
3.2.4	Funciones que desempeñan los órganos que conforman la Dirección de Normatividad	101
3.2.5	Organogramas	111

Capítulo IV.

	La Calidad Total como un medio para obtener la eficiencia y eficacia de la función normativa en materia de administración de personal que le es encomendada a la Dirección de Normatividad dependiente de la Dirección General de Personal de la Secretaría de Educación Pública	
4.1	Diagnostico General de la Dirección de Normatividad	114
4.2	Propuesta de mejora organizacional a través de la implementación de las estrategias, técnicas y procesos de la Calidad Total	125
4.3	Recomendaciones para la implantación y mantenimiento del Sistema de Calidad Total en la Dirección de Normatividad, así como en las demás áreas que conforman la Dirección General de Personal	140

Conclusiones	160
--------------	-----

Bibliografía	172
--------------	-----

## I N T R O D U C C I O N

Hablar de calidad es hablar del origen del hombre mismo. El hombre primitivo determinaba la aptitud del alimento para comérselo o la adecuación de las armas para defenderse, desde entonces ya le preocupaba la calidad.

Sin embargo, a lo largo de los siglos, las estrategias de la gestión para la calidad han sufrido modificaciones en respuesta a un proceso continuo de cambios en las fuerzas políticas, sociales y económicas.

Es así, que la Calidad Total es resultado de un proceso largo y continuo que ha requerido tiempo y esfuerzo. El término Calidad Total se creó en Estados Unidos, pero hasta hace pocos años no tenía un significado preciso. Los japoneses por el contrario, después de la Segunda Guerra Mundial con el apoyo militar y los conocimientos de quienes les vencieron se ocuparon en modernizar sus plantas y eficientar sus organizaciones. De esta manera, desarrollaron la Calidad Total como un moderno sistema de gestión empresarial e hicieron de este sistema uno de los pilares de su renacimiento. En 1968, los japoneses decidieron dar a este sistema de gestión la denominación de Company-Wide Quality Control para reafirmar la profunda diferencia con el sistema del estilo americano. Dicha denominación indica que los conceptos y las técnicas de control de calidad se aplican a todos los sectores de la empresa.

La Calidad Total como sistema de gestión empresarial ha

introducido innovaciones en la práctica de la administración. Con este sistema de gestión la prioridad de las prioridades de la organización ha pasado de ser el beneficio a ser la satisfacción del cliente.

Japón ha mostrado al mundo que para apoderarse de las riquezas de otra nación ya no es necesario mandar ejércitos invasores, sino enviarles lo que les gusta, es decir productos de Calidad Total que generen alto grado de satisfacción.

A partir de 1980, la Calidad Total empezó a difundirse en los ámbitos industriales de Estados Unidos y Europa y hoy podemos decir que las empresas líderes en los mayores países industrializados han desarrollado este sistema de gestión empresarial. Asimismo, desde hace algunos años este sistema empieza a aplicarse en Estados Unidos y Europa también en la Administración Pública.

En los últimos años se han presentado cambios en todo el mundo en los aspectos económicos, tecnológicos, sociales y políticos, ante los cuales México no puede mantenerse al margen y con mayor razón ahora que enfrenta nuevos retos como lo es el Tratado de Libre Comercio, por lo que es necesario obtener la máxima calidad de los productos mexicanos.

Pero no únicamente se debe trabajar con calidad en el sector privado, sino que el sector público debe sumarse a este esfuerzo en beneficio de nuestro país. El Estado mexicano a través de la Administración Pública, debe proporcionar de manera honesta y eficiente los bienes y servicios que respondan a las

necesidades y expectativas de la sociedad.

Los servidores públicos debemos realizar un esfuerzo por cambiar la imagen que se tiene de la burocracia, ya que la opinión que se tiene de los burocratas es que somos irresponsables, mediocres, ineficientes, flojos, corruptos, etc., lo cual en muchos casos es una gran verdad. Es por esto, que es necesario hacer a un lado actitudes negativas y preocuparnos por entregar a nuestro trabajo lo mejor de nosotros, debido a que los servicios que proporcionamos son tambien un producto que debe satisfacer las necesidades de los ciudadanos.

En este sentido, la Calidad Total puede ser un instrumento de gran importancia que permita obtener en las organizaciones la máxima eficiencia y eficacia, así como reflexionar acerca de la mala situación en que nos encontramos y de que con esfuerzo y dedicación podemos mejorar en beneficio de nosotros y de nuestro país en general.

Reflexionando en torno a esta problemática, me avoqué en este trabajo al estudio de la Calidad Total, así como a su implantación en la Secretaría de Educación Pública, siendo objeto de estudio de esta investigación el caso de la Dirección de Normatividad dependiente de la Dirección General de Personal, la cual realiza funciones de gran importancia, debido a que elabora la normatividad en materia de administración de personal que es observada por las diferentes Unidades Administrativas de dicha Secretaría.

Los objetivos que se pretenden alcanzar con el presente trabajo de tesis son los siguientes:

- Conocer el origen, significado e importancia de la Calidad Total, así como sus estrategias, técnicas y procesos, con la finalidad de comprender los beneficios potenciales de una mejor calidad en la realización del trabajo.

- Conocer la estructura orgánica y funciones de la Dirección de Normatividad, a efecto de comprender la importancia que representa el buen funcionamiento de esta organización para el personal de la Secretaría de Educación Pública.

- Detectar los problemas de organización y de gestión que enfrenta la Dirección de Normatividad en el cumplimiento de la función normativa en materia de administración de personal que le es encomendada.

- Presentar una propuesta de mejora organizacional a través de la implementación de las estrategias, técnicas y procesos de la Calidad Total, que permitan a la Dirección de Normatividad superar los problemas de organización y gestión de los cuales adolece, con el propósito de que dicha área adopte una nueva filosofía que rompa con la tradición y acepte nuevas y mejores actuaciones, acabe con los errores crónicos y piense en la calidad, productividad y competitividad, y de esta manera cumpla de manera exitosa con las funciones que le son encomendadas.

- Proporcionar los elementos teórico prácticos que permitan

que la implantación de un Sistema de Calidad Total en la Dirección de Normatividad desarrolle y mantenga un ambiente de trabajo óptimo que propicie la superación integral de los empleados, el arraigo y el amor a su trabajo y el respeto a su institución, aprovechando al máximo las capacidades físicas e intelectuales del personal, así como los recursos materiales y técnicos con que cuenta dicha Dirección, en beneficio del trabajador, la organización y el usuario final del servicio (personal de la Secretaría de Educación Pública).

- Presentar la propuesta de mejora organizacional en la Dirección de Normatividad a través de la implantación de la Calidad Total, como una prueba piloto y punto de partida para su posterior implantación en las demás áreas que conforman la Dirección General de Personal, y de esta manera extender el concepto de calidad en todos los rincones de la organización.

Asimismo, el presente trabajo de investigación parte de las siguientes hipótesis:

#### HIPOTESIS PRINCIPAL

"La Dirección de Normatividad dependiente de la Dirección General de Personal, como parte del aparato burocrático que conforma la Secretaría de Educación Pública, padece de ciertos vicios tales como: tortuguismo, mala calidad en los servicios, ineficiencia e ineficacia; que pueden ser corregidos con la implementación de las estrategias, técnicas y procesos del sistema de gestión empresarial denominado -Calidad Total-, cuya

aplicación permite implementar la calidad en todos los sectores de la organización".

#### HIPOTESIS SECUNDARIAS

"La Dirección de Normatividad presenta deficiencias en su funcionamiento, así como en la administración de sus recursos humanos, materiales y técnicos que no le permiten cumplir eficientemente con las funciones que le son encomendadas".

"La Dirección de Normatividad no cuenta con parámetros de desempeño que le permitan evaluar su gestión en función de la satisfacción de las necesidades del usuario final del servicio, es decir, del personal de la Secretaría de Educación Pública".

"La Calidad Total puede ser el motor fundamental que mueva hacia el cumplimiento exitoso de la función normativa que desempeña la Dirección de Normatividad, aprovechando al máximo sus recursos a efecto de satisfacer las necesidades del usuario final del servicio, es decir, del personal de la Secretaría de Educación Pública".

Partiendo de las hipótesis mencionadas anteriormente se realiza en este trabajo un intento por concentrar los elementos que nos permitan comprender qué es la Calidad Total, así como implementar las estrategias, técnicas y procesos de dicho sistema de gestión empresarial en la Dirección de Normatividad, a fin de que este sistema sirva como motor fundamental que mueva hacia el cumplimiento exitoso de la función normativa en materia de administración de personal que le es encomendada a dicha

Dirección, y asimismo que sirva como prueba piloto y punto de partida para que posteriormente este sistema sea implantado en las demás áreas que conforman la Dirección General de Personal de la Secretaría de Educación Pública, ya que la Dirección de Normatividad sólo es un subsistema de esta Dirección General.

Para abordar el presente trabajo de investigación se utilizó el método deductivo, es decir, se partió de lo general a lo particular estudiando primeramente lo que es la Calidad Total y posteriormente enfocando este estudio a su aplicación en la Dirección de Normatividad de la Secretaría de Educación Pública.

Asimismo, se llevó a cabo esta investigación a través de la consulta de los fundamentos teórico prácticos de los diversos autores expertos en la Calidad Total, así como por la experiencia acumulada durante seis años en que he prestado mis servicios en la Dirección de Normatividad, la observación directa y los comentarios realizados por miembros de esta organización.

Este trabajo de tesis comienza estudiando el origen, significado e importancia de la Calidad Total, tomando en consideración las diversas teorías y concepciones de los expertos en la materia, tales como Edwards Deming, Joseph M. Juran, Kaoru Ishikawa, etc., lo cual nos permitiera comprender qué es y en qué consiste este sistema de gestión empresarial.

En el segundo capítulo se analizan las principales estrategias, técnicas y procesos de la Calidad Total que han permitido obtener éxitos sorprendentes a organizaciones de diversas partes del mundo.

En el tercer capítulo se estudia la función normativa en materia de administración de personal que desempeña la Secretaría de Educación Pública, a través de la Dirección de Normatividad dependiente de la Dirección General de Personal. Se estudian las principales normas jurídicas que regulan la función normativa en materia de administración de personal que desempeña la Dirección de Normatividad, así como las funciones encomendadas a esta Dirección y a los órganos que la conforman.

Por último, en el cuarto capítulo se analiza la situación actual de la Dirección de Normatividad para detectar los problemas de gestión y organización que enfrenta dicha Dirección, asimismo se presenta una propuesta de mejora organizacional a través de la implementación de las estrategias, técnicas y procesos de la Calidad Total, que permitan a esta Dirección cumplir con eficiencia y eficacia las funciones que le son encomendadas, y de esta manera satisfacer las necesidades y expectativas del usuario final del servicio, es decir, del personal de la Secretaría de Educación Pública.

## CAPITULO I. LA CALIDAD TOTAL

### 1.1 CALIDAD TOTAL Y ADMINISTRACION PUBLICA

#### 1.1.1 NECESIDAD DE IMPLANTAR LA CALIDAD TOTAL EN LA ADMINISTRACION PUBLICA MEXICANA

La administración pública federal desempeña un papel esencial en el desarrollo de nuestro país por la diversidad e importancia de las funciones y responsabilidades que le competen, tales como proveer de servicios básicos a la población; suministrar de insumos energéticos e industriales a la planta productiva; intervenir en el diseño, la construcción, la operación y el mantenimiento de infraestructura; regular y promover numerosas actividades económicas realizadas por los particulares, así como ejercer actos de autoridad (otorgamiento de permisos, autorizaciones, cobro de contribuciones, aplicación de sanciones, etc).

Sin embargo, la administración pública mexicana padece de ciertos males que no le permiten responder de manera eficaz y eficiente a las necesidades y expectativas de la sociedad. Habitualmente nos encontramos con prácticas de corrupción, lentitud en los servicios, prepotencia, etc; lo cual ha generado en la población molestia, desconfianza y un deterioro de la imagen de las instituciones públicas y más aún de los empleados que trabajan en ellas.

La falta de verdaderos mecanismos que en favor de los

particulares propicie respuestas y atención eficaz e inmediata a demandas o quejas de los ciudadanos, así como la carencia de definición y amplia difusión de los estándares mínimos de calidad de los servicios al público, o la ausencia de criterios claros y específicos en la aplicación de las normas, dan cabida al abuso, a la discrecionalidad y a la corrupción.

Tampoco ha existido una política generalizada y obligatoria de desregulación y simplificación administrativa para las dependencias y entidades, con objeto de hacer más accesible y fácil la interacción entre autoridad y particulares. Es práctica común la obligatoriedad para que los usuarios de los servicios públicos acudan personalmente a las oficinas gubernamentales desaprovechando medios como el teléfono, el correo, fax, instituciones bancarias, oficinas postales, etc.

Es también frecuente que actúen como mensajeros entre oficinas de gobierno llevando información oficial, que como requisito, se les solicita para el desahogo de los trámites. Por último es recurrente que ciudadanos y empresas tengan que realizar trámites innecesarios que ya no corresponden a las necesidades regulatorias actuales.

Por otro lado, la mayoría de los servidores públicos que llevan a cabo funciones técnicas y operativas, sean de base o de confianza, no son ni regular ni sistemáticamente consultados para proponer mejoras que beneficien a los usuarios internos o externos de los servicios que proporcionan, tal circunstancia desaprovecha el potencial y el conocimiento del personal que está

directamente ligado a la operación de los servicios públicos y de los programas sociales.

Es así, que destaca la ausencia de un acuerdo o consenso respecto a las obligaciones y compromisos de las instituciones gubernamentales en cuanto a los estándares de calidad de los servicios que deben ofrecer a sus usuarios. Tampoco se usan de forma sistemática o generalizada parámetros de desempeño o rendimiento relevantes para evaluar su gestión, o la eficacia de las acciones que deben realizar atendiendo a la naturaleza de sus actividades, lo cual dificulta una administración orientada hacia los objetivos y la evaluación de resultados.

Asimismo, el proceso de rendición de cuentas ha sido incapaz de satisfacer a plenitud las expectativas de información que necesita la opinión pública, para formular juicios objetivos, ya que se realiza en los más de los casos por medio de documentos que se presentan a órganos de gobierno, o a las unidades administrativas de jerarquía superior, o son de circulación relativamente restringida, sin que exista una interacción directa entre el gobierno y los ciudadanos para evaluar y discutir abiertamente el cumplimiento de los objetivos y las tareas encomendadas a las instituciones públicas.

Considerando esta problemática se propone que la Calidad Total sea el motor fundamental que mueva hacia el cumplimiento exitoso de las funciones que llevan a cabo nuestras instituciones públicas, debido a que esta como veremos más adelante, es un moderno sistema de gestión empresarial cuyo fin último es el

mantenimiento y la superación de la calidad de productos y servicios que satisfagan plenamente las necesidades y expectativas del consumidor, y ha demostrado ser un útil instrumento a nivel mundial para obtener el éxito deseado en las organizaciones, ya sean públicas o privadas.

Es necesario modernizar la administración pública mexicana ya que en el ámbito nacional actualmente nos encontramos con una sociedad más participativa y crítica que reclama con vehemencia la mejora permanente de los servicios gubernamentales, mayor transparencia y honestidad en las acciones de gobierno y el uso de los recursos públicos, y un proceso de rendición de cuentas más completo, desagregado y con amplia difusión. Este reclamo exige un replanteamiento continuo de la actuación gubernamental para atender de manera eficiente, efectiva y oportuna las diversas necesidades de la población, en reconocimiento de su primordial importancia, al ser ésta la beneficiaria de los bienes y servicios públicos y quien los sufraga en forma directa o a través del pago de impuestos u otros conceptos.

Por otra parte, en el ámbito internacional se aprecia un permanente proceso de evolución y mejoramiento de los mecanismos para administrar y promover el desarrollo de diversos países, mediante la utilización de sus aparatos administrativos públicos como instrumento estratégico para otorgar mayor competitividad a sus respectivas economías, impulsar sus sectores productivos y promover la participación social en las decisiones y en la evaluación de la gestión gubernamental.

Es por esto, que es necesario modernizar nuestras instituciones públicas con la finalidad de que respondan realmente a las necesidades y expectativas de la sociedad, y asimismo fortalecer su capacidad de adaptación a las transformaciones que se gestan a nivel internacional.

## 1.2 ¿ QUE ES LA CALIDAD TOTAL ?

### 1.2.1 EL ORIGEN DE LA CALIDAD TOTAL

Las necesidades humanas de calidad han existido desde el alba de la historia. El hombre primitivo determinaba la aptitud del alimento para comérselo o la adecuación de las armas para defenderse, desde entonces ya le preocupaba la calidad.

Sin embargo los medios para satisfacer las necesidades de calidad -los procesos de gestión para la calidad- han sufrido cambios a través de los años.

Antes del siglo XX, la gestión para la calidad se basaba en unos principios antiguos:

- Inspección del producto por los consumidores, que todavía se utiliza mucho en los mercados actuales de los pueblos;
- El concepto de artesanía, según el cual los compradores confían en la habilidad y reputación de artesanos formados y con amplia experiencia.

Al expandirse el comercio mas allá de los límites del pueblo, y con el desarrollo de la tecnología, se inventaron

nuevos conceptos y herramientas para ayudar en la gestión para la calidad:

- Especificaciones por muestra;
- Garantías de calidad en los contratos de venta.

En las grandes ciudades, los artesanos se organizaron en gremios monopolísticos. Estos gremios eran por lo general, estrictos en el cumplimiento de la calidad del producto. Sus estrategias incluían:

- Especificaciones impuestas para los materiales de entrada, procesos y artículos terminados;
- Auditorias del comportamiento de los miembros del gremio;
- Controles de exportación sobre los artículos terminados.

La revolución industrial que se originó en Europa creó un sistema de factorías que pronto sobrepasó a los pequeños talleres independientes haciendo que se quedaran muy obsoletos. Los artesanos se convirtieron en trabajadores de la factoría y los maestros se convirtieron en capataces. La calidad se gestionaba como antes, por medio de las habilidades de los artesanos, complementadas con la inspección departamental o las auditorias de supervisión. La revolución industrial también aceleró el desarrollo de estrategias nuevas, entre las que estaban:

- Especificaciones escritas para los materiales, procesos, artículos terminados y ensayos;
- Mediciones y los correspondientes instrumentos de medida y laboratorios de ensayo;

- Muchas formas de normalización.

A finales del siglo XIX, los Estados Unidos rompieron bruscamente con la tradición europea, adoptando el sistema Taylor de -gestión científica-. Frederick W. Taylor desarrolló una variedad de métodos destinados a mejorar la eficacia de la producción, en los que consideraba a los trabajadores poco más que máquinas capaces de pensar. La idea central del sistema Taylor era la separación entre la planificación y la ejecución, lo cual hizo posible un crecimiento considerable de la productividad y propinó un golpe mortal al concepto de artesanía. Sin embargo, el nuevo énfasis puesto en la productividad tuvo un efecto negativo sobre la calidad.

Para restablecer el equilibrio, los directores de fábrica adoptaron una estrategia nueva: un departamento central de inspección, encabezado por un inspector jefe. Los diversos inspectores departamentales se transfirieron al nuevo departamento de inspección, por encima de la fuerte oposición de los supervisores de producción.

El Dr. Joseph M. Juran señala que: "...durante esta progresión de los acontecimientos la prioridad dada a la calidad declinó significativamente. Además la responsabilidad para liderar la función de calidad se hizo ambigua y confusa. En los días de los talleres artesanos el maestro (entonces también el director ejecutivo) participaba personalmente en el proceso de la gestión para la calidad. Lo que resultó fue una idea mediante la cual la alta dirección se desatendió del proceso de la gestión

para la calidad". 1

El siglo XX ha traído un crecimiento explosivo de los bienes y servicios, tanto en volumen como en complejidad y, por tanto, más exigentes con respecto a la calidad.

En 1931, el Dr. Walter A. Shewart (1891-1967), de la Bell Telephone Laboratories, que había publicado una serie de escritos sobre la aplicación de la estadística a la calidad de los productos industriales, saca a la luz su famoso trabajo "Economic Control of Quality of Manufactured Products", que constituye un hito en la historia de la calidad mundial.

De esta manera, el control de calidad moderno o control de calidad estadístico, comenzó en los años 30 con la aplicación industrial del cuadro de control ideado por Walter A. Shewart.

La Segunda Guerra Mundial fue el catalizador que permitió aplicar el cuadro de control de Shewart a diversas industrias en los Estados Unidos, cuando la simple reorganización de los sistemas productivos resultó inadecuada para cumplir las exigencias del estado de guerra y semiguerra. Pero al utilizar el control de calidad, los Estados Unidos pudieron producir artículos militares de bajo costo y en gran cantidad. Las normas para tiempos de guerra que se publicaron entonces se denominaron Z-1.

-----  
1 Joseph M. Juran. Juran y el Liderazgo para la Calidad. Un Manual para Directivos. Madrid. Ed. Díaz de Santos. 1990. P. 4.

Inglaterra también desarrolló el control de calidad muy pronto. Había sido hogar de la estadística moderna, cuya aplicación se hizo evidente en la adopción de las Normas Británicas 600 en 1935 basadas en el trabajo estadístico de E. S. Pearson. Más tarde se adoptó la totalidad de las normas Z-1 norteamericanas como Normas Británicas 1008. Durante los años de la guerra, Inglaterra también formuló y aplicó otras normas.

La producción norteamericana durante la guerra fue muy satisfactoria en términos cuantitativos, cualitativos y económicos, debido en parte a la introducción del control de calidad estadístico, que también estimuló los avances tecnológicos. Podría llegar a especularse que la Segunda Guerra Mundial la ganaron el control de calidad y la utilización de la estadística moderna. Ciertos métodos estadísticos investigados y empleados por las potencias aliadas resultaron tan eficaces que estuvieron clasificados como secretos militares hasta la derrota de la Alemania nazi.

Al terminar la Segunda Guerra Mundial los países vencedores se preocuparon por lograr el poder a través de la carrera armamentista; mientras que los vencidos se dedicaron a menguar sus heridas, se ocuparon en modernizar sus plantas y eficientar sus organizaciones apoyándose en la protección militar que les brindaban quienes los vencieron. Fue así como surgió un titán "Japón", con un armamento que se llama "productos de calidad".

El Japón se había enterado de las primeras Normas Británicas 600 en la preguerra y las había traducido al japonés durante la

misma. Algunos academicos japoneses se dedicaron seriamente al estudio de la estadística moderna pero su trabajo se expresaba en un lenguaje matemático difícil de entender y la estadística no logró una acogida popular.

En el campo de la administración el Japón también iba a la zaga, pues utilizaba el llamado método Taylor en ciertas áreas (el método Taylor exigía que los obreros siguieran las especificaciones fijadas por los especialistas y en esa época ese enfoque se consideraba muy moderno). El control de calidad dependía enteramente de la inspección, pero esta no era cabal para todos los productos. En aquellos días el Japón seguía compitiendo en costos y precios pero no en calidad. Seguía siendo la época de los productos "baratos y malos".

Derrotado en la Segunda Guerra Mundial, el Japón quedó en ruinas. Se habían destruido prácticamente todas sus industrias y el país carecía de alimentos, vestuario y vivienda. El pueblo se asomaba a la inanición.

Cuando las fuerzas de ocupación norteamericanas desembarcaron en el Japón, tuvieron que afrontar de inmediato un obstáculo grande: las fallas frecuentes en el servicio telefónico. El teléfono japonés no era un medio de comunicación confiable. El problema no se debía únicamente a la guerra que acababa de terminar sino que la calidad del equipo era desigual y deficiente.

Ante esta situación, las fuerzas norteamericanas ordenaron a la industria japonesa de comunicaciones que empezara a aplicar el control de calidad moderno, además tomaron medidas para educar a

la industria. Mayo de 1946 fue el comienzo del control de calidad estadístico en el Japón.

El control de calidad estadístico al principio fue un trasplante del sistema americano, pero gradualmente empezó a adquirir características específicamente japonesas.

Al respecto Hajme Karatsu señala que: "Incluso en los viejos tiempos, los japoneses eran conocidos por su gran capacidad de absorber conocimientos de otros países. Los caracteres pictográficos chinos (Kanji) se importaron de China y se utilizaron para crear una serie de símbolos fonéticos específicamente japoneses llamados Kana. Actualmente tanto los caracteres Kanji como los Kana se utilizan en el sistema de escritura japonés. Del mismo modo, los japoneses han sido capaces de adaptar el control de calidad para responder a las necesidades de sus industrias y crear un sistema exclusivo de Japón". 2

Los japoneses se embarcaron en un programa para alcanzar los objetivos nacionales por medio del comercio en vez de por medios militares. Los fabricantes más importantes que habían estado muy ocupados en la producción militar, se enfrentaron a la conversión a productos civiles. Un obstáculo primordial para vender estos productos en los mercados internacionales era la reputación de hacer malos productos, ganada por la exportación de artículos de mala calidad antes de la Segunda Guerra Mundial.

-----  
2 Hajme Karatsu, CTC: La Sabiduría Japonesa. Control Total de la Calidad. Barcelona. Ed. Gestión 2000. 1991. P. 94.

Para resolver sus problemas de calidad, los japoneses se pusieron a aprender cómo otros países gestionaban para la calidad. Con este fin, los japoneses enviaron equipos a visitar empresas extranjeras, a estudiar sus enfoques y tradujeron al japonés una selecta bibliografía extranjera. También invitaron a expertos en calidad extranjeros para que visitaran Japón y dirigieran cursos de formación para los directivos.

Las etapas principales del desarrollo de la calidad total en Japón son las siguientes:

En 1946 nació la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (JUSE), que con sus actividades promueve el desarrollo y la difusión del control de calidad en Japón.

En 1949, el JUSE crea el Quality Control Research Group (QCRG). Entre sus miembros destacan los profesores K. Ishikawa, S. Mizuno, T. Asaka y M. Kogure. Estos profesores, junto con muchos otros colegas y distintas universidades, dieron un gran impulso a la calidad total en Japón durante algunas décadas. Ofrecieron una ayuda inestimable a los directivos de empresas de gran sensibilidad que entendieron pronto la potencia del programa de -control de calidad- y se empeñaron en un campo totalmente desconocido y por tanto incierto. Una de las primeras iniciativas del QC Research Group fue la puesta a punto del QC Basic Course.

En 1950 se publica la revista Hinshitsu Kanri sobre el control de calidad estadístico, que se convertirá en el instrumento básico para la difusión de las técnicas de control de calidad en Japón.

Una importantísima contribución a la difusión del control de calidad procede del Dr. W. Edwards Deming, quien en 1950 visitó Japón por invitación del JUSE y dirigió dos seminarios. El primero de ellos, denominado Statistical Quality Control for Managers and Engineers, duró ocho días. El otro seminario, de un solo día de duración, se llevó a cabo en Hakone entre presidentes y altos directivos, para que estos últimos apreciaran la importancia de la aplicación del control de calidad de sus empresas. Los japoneses comprendieron que en la calidad estaba el secreto del éxito de su país.

En 1951, el JUSE tomó la decisión de crear el premio Deming, que se concede a las empresas que han mejorado notablemente su sistema de calidad y alcanzado niveles de excelencia. Años más tarde, el premio reconoce a las empresas que han introducido con éxito el nuevo programa de calidad total.

Las primeras empresas a las que se les otorgó el premio Deming fueron: Nippon Electric Corp. (NEC), Fuji Photo Film, Toshiba, Matsushita Electric Corp. y Nissan Motor.

El periodo 1950-1954 se puede considerar como el de introducción del control de calidad estadístico. Con los siete instrumentos estadísticos (hoja de recogida de datos, histograma, diagrama de causa-efecto, diagrama de Pareto, análisis por estratificación, diagrama de correlación y hoja de control) llega al Japón la era de la estadística.

En 1954, el Dr. Joseph M. Juran visita Japón y en un seminario dedicado a la -gestión del control de calidad-

introduce la idea de que el control de calidad debería ser considerado un instrumento para la acción de gestión. El concepto de control de calidad debía entrar desde lo alto de la organización. Los japoneses comprenden que la calidad no es solamente un problema técnico, sino un problema de gestión.

En 1956 se inicia la transmisión radiofónica de la Japan Short-wave Radio -Quality Control Course-. En 1967 se realizan otros cursos sobre el control de calidad en la NHK Radio Broadcasting.

El JUSE realiza durante toda la década de los años cincuenta una intensa obra de promoción del control de calidad y, con este fin, se desarrollan los siguientes cursos:

- 1955 CC Middle Management Basic Course. Design of Experiment Course
- 1957 CC Introductory Course. CC for Top Management Course. Sensory Test Course

En 1960 se inaugura la primera campaña nacional para la calidad, durante la que se elige el mes de noviembre como -mes de la calidad-. Durante dicho mes se desarrollan actividades y manifestaciones promocionales para el control de calidad. A partir de 1960 y durante dos años, se desarrollan cursos en la televisión para el control de calidad (NHK Television).

Asimismo, se ponen a punto los siete instrumentos estadísticos para la aplicación extensiva, a todos los niveles, de la aproximación estadística a los problemas empresariales.

En 1962 surgen los primeros círculos de calidad promovidos por el JUSE. cuyas actividades alcanzan cada vez mayor consenso entre los jefes intermedios y los operarios. Se inicia la publicación cuatrimestral de la revista -Gamba-to-Quality Control-, la revista de los Círculos de Calidad. que desde 1964 se publica mensualmente.

En 1965, la Bridgestone formaliza los procedimientos que caracterizan la dirección por políticas con el despliegue de las políticas y las distintas fases del ciclo anual.

En 1968 los japoneses decidieron dar a su sistema de gestión la denominación de Company-Wide Quality Control para reafirmar la profunda diferencia con el sistema del estilo americano. La expresión Company-Wide Quality Control indica que los conceptos y los términos de control de calidad se aplican a todos los sectores de la empresa.

En 1969 Japón organiza la primera -conferencia internacional sobre el control de calidad- que tiene lugar en Tokio en 1969 y en la que participan delegaciones de numerosas naciones occidentales.

En esta década se amplía y consolida a varias empresas lo que podemos considerar quizá como el punto de ruptura operativo mayor de la calidad total, la aplicación del control de calidad en fases de desarrollo y proyecto de los nuevos productos, es decir, el aseguramiento de calidad aplicado en esta fase vital de las actividades empresariales.

Los cursos iniciados por el JUSE en la década de los sesenta en el área de la calidad son:

- 1960 Reliability Basic Course
- 1962 QC Executive Course
- 1965 Reliability Introductory Course
- 1966 Reliability Management Course
- 1967 QC Basic Course for Foremen

En 1971 nace la Japanese Society for Quality Control (JSQC), cuya intervención en la promoción de los estudios sobre control de calidad es indiscutible.

Al principio, la JSQC tiene menos de 200 miembros, entre los que se cuentan las principales industrias y los máximos dirigentes de Japón. A finales de los años ochenta, el número de miembros supera los 2.500.

En este mismo año, se realiza la primera convención nacional de Círculos de Calidad.

En 1972 se inicia, por mediación del JUSE, el curso promotor de Círculos de Calidad y al año siguiente se empieza el QC Circle Top Management Course.

En 1974 y 1975 el JUSE publica dos importantes manuales: el Quality Assurance Handbook (1974) y el Reliability Handbook (1975).

En este período un comité del JUSE pone a punto los siete instrumentos de gestión (diagrama de afinidad, diagrama de relación, diagrama de árbol, diagrama de matriz, diagrama de

análisis de matriz-datos, diagrama PDPC y diagrama de flechas) con el fin de estandarizar el enfoque cualitativo a los problemas.

Durante esta década, cambia rápidamente el ambiente en el que actuaban las empresas sin conseguir el veloz crecimiento de los años sesenta. La crisis petrolífera de 1973 indujo una notable disminución de las tasas de desarrollo de las empresas. Frente a esta compleja situación, la calidad total desarrolla el papel de -ancla de salvamento- para la industria japonesa.

Al final de los años setenta y el principio de los ochenta, Japón sufre el shock de la revalorización del yen con todas las consecuencias consiguientes en el plano de las exportaciones.

En los últimos años, la calidad total ha desarrollado el papel de instrumento estratégico, contribuyendo notablemente a la revitalización y al crecimiento económico del país. Estos resultados favorecen sin duda la cada vez mayor difusión de la calidad total, tanto en Japón como en el extranjero.

Como vemos, el milagro japonés comenzó con una conmoción en 1950, hasta entonces, los bienes de consumo japoneses se habían ganado, por todo el mundo, la reputación de estar mal hechos y ser baratos, sin embargo los japoneses sabían lo que es la calidad, simplemente no habían dedicado sus esfuerzos a la calidad para el comercio internacional.

De repente la calidad y la fiabilidad dieron un giro hacia

arriba en 1950, y en 1954 habian captado los mercados de todo el mundo.

El Dr. W. Edwards Deming señala que: "...la alta dirección se convenció de que la calidad es vital para la exportación, y que en ella podia conseguir el cambio. Aprendieron algo conferencia tras conferencia, sobre sus responsabilidades para lograr este objetivo, y que tenian que tomar el mando para conseguirlo. La dirección y los operarios aunaron sus esfuerzos en el trabajo y en la calidad". 3

La calidad total en Japon comporta una serie de innovaciones en el área de la gestión empresarial, que comenzaron con la gestión de la calidad del producto. La parte más significativa, como ya se ha observado, se puso a punto en Japon entre 1950 y 1965 y representa realmente uno de los principales factores de desarrollo económico de este país.

El Dr. Kaoru Ishikawa señala que en diciembre de 1967 el séptimo Simposio sobre Control de Calidad, determino que las seis características siguientes eran las que distinguían el control de calidad japonés respecto del occidental:

- "1. Control de calidad en toda la empresa: participación de todos los miembros de la organización;
2. Educación y capacitación en control de calidad;
3. Actividades de Círculos de Control de Calidad;

-----  
3 W. Edwards Deming. Calidad, Productividad y Competitividad. Madrid. Ed. Diaz de Santos. 1989. P. 377.

4. Auditoria de CC (premio de aplicacion Deming y auditoria presidencial);
5. Utilizacion de métodos estadísticos;
6. Actividades de promoción del control de calidad a escala nacional". 4

Hasta finales de los años setenta, la calidad total representó para los japoneses un instrumento para la supervivencia. Nació precisamente para superar las enormes dificultades de la industria de la posguerra y esta función se ve reforzada en las dos crisis petrolíferas de 1973 y 1979. A partir de 1980 con el gran reforzamiento de la constitución empresarial a raíz de la aplicación de este programa, los empresarios japoneses se dieron cuenta de que este enfoque podía convertirse en un moderno instrumento para realizar las estrategias empresariales.

Miguel Udaondo Duran en su libro Gestión de Calidad recoge las palabras del famoso desafío que lanzó el presidente Matsushita fundador de Matsushita Electric (National y Panasonic) en el Congreso de Calidad en Japon de 1985: "...nosotros vamos a ganar y el occidente industrial va a perder. Ustedes no podran evitarlo porque son portadores de una enfermedad mortal: sus empresas son tayloristas. Pero lo peor es que sus mentes también lo son. Ustedes estan satisfechos de como hacer funcionar sus empresas, distinguiendo de un lado a los que piensan y del otro

-----  
4 Kaoru Ishikawa. ¿Que es el Control Total de Calidad? La Modalidad Japonesa. Colombia. Ed. Norma. 1991. P. 33.

a los que aprietan tornillos.." 5 ...palabras de una sorprendente dureza que conmocionaron al mundo empresarial de Occidente.

Las empresas americanas fueron las primeras en descubrir la importancia de la calidad, y ello se debe a que la industria japonesa comenzó su invasión de los mercados occidentales por Estados Unidos. En la segunda mitad de los años setenta ya se habían asentado, gracias a su competitividad, numerosos productos japoneses. Baste citar el acero, la radio y televisiones, los semiconductores y los automóviles.

Al respecto, el Lic. Miguel Angel Cornejo y Rosado señala que: "El despertar norteamericano fue un suceso trágico: aquellos que creían ser los dueños del mundo de pronto vieron que sus balanzas comerciales les eran desfavorables y que su riqueza les era absorbida por su humilde "vasallo", lo cual les llevó a reflexionar cuánto habían gastado en la guerra de armamentos y cuántos recursos habían desperdiciado en esta desenfadada y paranoica competencia". 6

En los años ochenta, este sistema de gestión empezó a difundirse en los ámbitos industriales de Estados Unidos y Europa y hoy podemos decir que las empresas líderes en los mayores países industrializados han desarrollado programas de Calidad Total.

-----  
5 Miguel Udaondo Durán. Gestión de Calidad. Madrid. Ed. Diaz de Santos. 1992. P. 15.  
6 Miguel Angel Cornejo y Rosado. Excelencia la Nueva Competencia. México. Ed. Grad. 1993. P. 3.

El cambio propuesto con la calidad total es de gran magnitud: "Desde la calidad como aspecto puramente técnico a la calidad como prioridad absoluta de la empresa, compenetrada de tal manera con la misma que determine un nuevo sistema de gestión".

La década de los 90 se ha convertido en la época de los grandes desafíos y las confrontaciones comerciales a nivel mundial. Fenómenos como la internacionalización de la economía y el establecimiento de una nueva competencia basada en la cooperación entre el Estado y las empresas, el beneficio social de las utilidades, el empresario innovador, el gerente participativo y la economía del mercado cimentada en la calidad y la productividad, cambiarán los derroteros del desarrollo empresarial. Esto nos plantea la necesidad de emplear el concepto sobre la "Calidad Total", si queremos estar en el intrincado mundo de la nueva competencia.

### 1.2.2 EL SIGNIFICADO DE LA CALIDAD TOTAL

En español el término calidad señala un conjunto de características de una persona o de una cosa, importancia, calificación, carácter, indole, superioridad, condición social, civil o jurídica, nobleza, prendas morales, propiedad, clase, cualidad, casta, excelencia, ralea, calaña, linaje, lustre, nobleza, importancia, condición.

El sustantivo inglés quality indica una persona de un alto nivel social, algo excepcionalmente bueno en su clase, un

nivel de superioridad, un elemento distintivo, una medida de excelencia, atributo, carácter, característica, peculiaridad, propiedad.

Ambos terminos derivan de la palabra latina qualitas, atis que indica cualidad, manera de ser, propiedad de las cosas y que a su vez deriva del adjetivo también latino qualis, e. que significa cuál, de qué genero, de qué clase, de qué calidad, de qué especie.

Sin embargo, los sistemas administrativos actuales han utilizado tanto el concepto "calidad" que lo han evolucionado, hasta llegar a significar mucho más que las definiciones originales de los diccionarios. El concepto de calidad ha tenido una profunda evolución en los últimos años, va desde la simple selección de la naturaleza, al permitir la supervivencia de los seres y de las obras de estos, hasta la estructuración de una teoría de la calidad como modelo de desarrollo empresarial y gerencial.

Para conocer y comprender el significado e importancia de la Calidad Total, citaremos algunas definiciones de diversos autores estudiosos en esta materia:

El Dr. Kaoru Ishikawa señala que: "Practicar el control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor. Para alcanzar esta meta, es preciso que en la empresa todos promuevan y participen en el control de calidad, incluyendo en esto a los ejecutivos así

como a todas las divisiones de la empresa y a todos los empleados". 7

Este mismo autor, afirma que: "El control total de calidad o control de calidad en toda la empresa significa sencillamente que todo individuo en cada división de la empresa deberá estudiar, practicar y participar en el control de calidad". 8

Por su parte, el Dr. Joseph M. Juran nos dice que la calidad tiene múltiples significados:

"Un significado de calidad es el comportamiento del producto. El comportamiento del producto es el resultado de las características del producto que crean satisfacción con el mismo y hacen que los clientes compren el producto.

Otro significado de la calidad es la ausencia de deficiencias, las deficiencias del producto crean insatisfacción con el producto...". 9

Armand V. Feingenbaum define el control total de la calidad como: "Un conjunto de esfuerzos efectivos de los diferentes grupos de una organización para la integración del desarrollo, del mantenimiento y de la superación de la calidad de un producto, con el fin de hacer posibles fabricación y servicio a satisfacción completa del consumidor y al nivel más económico". 10

---

7 Kaoru Ishikawa. Op. cit., p. 40.

8 Ibidem, p. 83.

9 Joseph M. Juran. Juran y la Planificación para la Calidad. Madrid. Ed. Diaz de Santos, 1990. P. 9.

10 Armand V. Feingenbaum. El Control Total de Calidad. México. Ed. Continental, 1971. P. 13.

Dennis Lock y David J. Smith señalan que:

"Calidad es: dar al cliente lo que desea hoy:  
a un precio que le agrade pagar;  
a un costo que podamos soportar;  
una y otra y otra vez  
y darle algo aún mejor mañana.

Calidad es: el grado de armonía entre expectativa  
y realidad... ". 11

En este sentido, el Lic. Miguel Angel Cornejo y Rosado nos dice que: "La Calidad Total, un compromiso de excelencia, es la capacidad para satisfacer al cliente dándole:

1. Compromiso de calidad
2. Servicio de calidad
3. Costo razonable
4. Entrega puntual ". 12

Este autor aporta una serie de reflexiones que en la práctica, aseguran el éxito de un producto o servicio y garantizan la continuidad y prosperidad de las empresas, conceptos que son de aplicación universal para todo tipo de empresas no importando su giro: ya sea comercial, industrial o de servicios, con fines lucrativos o filantropicos y que también son de aplicación a la vida personal del líder que aspire a lograr la excelencia :

" - Calidad es satisfacer plenamente las necesidades del cliente

-----

- 11 Dennis Lock y David J. Smith. Como Gerenciar la Calidad Total: Estrategias y Técnicas. Colombia. Ed. Legis. 1991. P. 4.  
12 Miguel Angel Cornejo y Rosado. Op. cit., p. 100.

- Calidad es cumplir las expectativas del cliente y algo más
- Calidad es despertar nuevas necesidades del cliente
- Calidad es lograr productos y servicios con cero defectos
- Calidad es hacer bien las cosas desde la primera vez
- Calidad es diseñar, producir y entregar un producto o servicio de satisfacción total
- Calidad no es un problema es una solución
- Calidad es producir un artículo o servicio de acuerdo a las normas establecidas
- Calidad es dar respuesta inmediata a las solicitudes de nuestros clientes
- Calidad es sonreír a pesar de las adversidades
- Calidad es una sublime expresión humana que rebela la auténtica naturaleza del hombre, cualidad que define a los líderes que trascienden a su tiempo." 13

Al respecto, Angel Pola Maseda indica que: "Un producto o servicio es de calidad cuando satisface las necesidades y expectativas del cliente o usuario, en función de parámetros como:

- Seguridad que el producto o servicio confieren al cliente
- Fiabilidad o capacidad que tiene el producto o servicio para cumplir las funciones especificadas, sin fallo y por un periodo determinado de tiempo.
- Servicio o medida en que el fabricante y distribuidor responden en caso de fallo del producto o servicio." 14

---

13 Ibidem. p. 97.

14 Angel Pola Maseda. Gestión de Calidad. Barcelona. Ed. Marcombo. 1988. P. 9.

Asimismo, Eduardo Gómez Saavedra nos dice que: "La calidad se puede definir como la satisfacción de un consumidor utilizando para ello adecuadamente los factores humanos, económicos, administrativos y técnicos, de tal forma que se logre un desarrollo integral y armónico del hombre, de la empresa y de la comunidad". 15

Por último, Alberto Galgano afirma que no hay nada más sencillo y concreto acerca del concepto de calidad, que los distintos significados de calidad empleados en el Company-Wide Quality Control (CWQC):

"Ante todo se da a la palabra calidad un significado global y unificador, que se proyecta sobre todo hacia el interior de la empresa. También existe un significado operativo que se proyecta hacia el exterior y que representa uno de los pilares fundamentales de todo el edificio del Company-Wide Quality Control (CWQC), un significado de calidad positiva o negativa, y por último el de la calidad latente, que indica la dirección hacia la que debe tender la actividad fundamental de la empresa: la puesta a punto de nuevos productos. Hay además dos puntos fundamentales para el significado de calidad:

- La calidad es una función del tiempo
- La tasa de variabilidad de dicha función aumenta continuamente." 16

-----  
15 Eduardo Gómez Saavedra. El Control Total de la Calidad. Colombia. Ed. Legis. 1991. P. 92  
16 Alberto Galgano. Calidad Total. Madrid. Ed. Díaz de Santos. 1993. P. 31

Con respecto a los significados que menciona Alberto Galgano se puede destacar lo siguiente:

Significado Global.- "la palabra calidad debe expresar un concepto global y unificador que englobe todo lo referente al objetivo de excelencia al que debe tender toda la empresa: (competitividad, entregas, servicio, calidad del producto, etc.)".

El cliente (tanto externo como interno) pretende un resultado global (un conjunto de precio, calidad, entregas, servicio y seguridad), de manera que no es posible cuidar un solo factor sin tener en cuenta los restantes.

Significado Operativo.- "es la médula del significado de calidad y constituye una auténtica revolución con respecto al pasado. Este concepto tiene dos caras:

- Calidad como satisfacción del cliente.- este es el concepto innovador que supera y enriquece los significados más tradicionales (conformidad con especificaciones, idoneidad práctica). La palabra calidad se proyecta hacia el exterior y no es resultado de visiones internas parciales y subjetivas.

- Calidad como output.- output equivale a calidad, y viceversa; ambos son por tanto sinónimos. Así todas las personas tienen a su cargo una determinada parte de la calidad y, también desde este punto de vista, se registra una gran unificación".

Calidad Negativa y Calidad Positiva.- "la calidad negativa es la desviación entre lo que se obtiene y lo que se debería

obtener para alcanzar las expectativas: tiempos de entrega no respetados, demasiados defectos en los productos o servicios, etc. Identificar las desviaciones que hay que reducir, o al menos tener la tendencia a reducir, significa operar para eliminar los problemas ligados a la calidad negativa".

Con calidad positiva se pone de manifiesto, que siempre hay que tratar de dar a los clientes algo que aumente su nivel de satisfacción. Es un área que requiere una acción mucho más activa.

Calidad latente.- "es aquella que va más allá de la calidad requerida y de la esperada. Se tiene la calidad requerida cuando el cliente nos da las características y las especificaciones del producto/servicio requeridos. La calidad esperada caracteriza los aspectos de la calidad en los que el cliente ni siquiera piensa, pues los da por descontados.

Se tiene calidad latente cuando se le da al cliente algo que no esperaba, aunque existiera la necesidad potencial. La calidad latente se denomina también calidad excitante, porque cuando la probamos vemos que es algo nuevo que nos entusiasma".

De las definiciones citadas anteriormente, podemos concluir que la calidad total es un moderno sistema de gestión empresarial, cuyo fin último es el mantenimiento y la superación de la calidad de productos y servicios que satisfagan plenamente las necesidades y expectativas del consumidor.

El concepto de calidad, tradicionalmente relacionado con la

calidad del producto, se identifica como aplicable a toda la actividad empresarial, pasando a convertirse en un instrumento utilizado por todo el personal de la empresa y no reservado por tanto, a los especialistas del control de calidad.

Las actividades de calidad deben ser dirigidas por la alta dirección y en ellas participar todo el personal y todos los departamentos.

Siendo la calidad el factor predominante se debe conseguir que todas las personas se interesen por ella, la calidad debe impregnar toda la empresa. La empresa debe estructurarse en función de la calidad, es decir el cliente debe ser quien establezca las bases. Asimismo, para garantizar la calidad de cada proceso empresarial, cada persona de la empresa deberá responsabilizarse de la calidad de su propio trabajo.

La introducción del nuevo enfoque de calidad requiere una renovación total de la mentalidad de las personas y por tanto una nueva cultura empresarial. Para realizar un cambio de mentalidad es indispensable que la dirección asuma el control de la calidad de la empresa y proporcione educación sobre este sistema de gestión a todos los empleados de la organización.

La calidad conduce fundamentalmente a producir efectos de satisfacción sobre el trabajador, el consumidor y el empresario, así a nivel del trabajador se crea la confianza, la cual va a permitir que participe efectivamente en las decisiones y que mejore sustancialmente la productividad.

La calidad así entendida y relacionada con el ser humano, es decir el cliente, el trabajador y el accionista, debe trabajar en tres frentes prioritarios: la calidad, la cantidad y el costo, sin olvidar que todo proceso debe producir determinados beneficios, los cuales inciden en el bienestar de la comunidad y retroalimentan al sistema total.

Asimismo, la calidad debe entenderse como un sistema dinámico y en evolución, el cual debe revisar permanentemente las características, especificaciones y estándares para acomodarlos al mundo cambiante de las necesidades de los clientes.

### 1.2.3 LA IMPORTANCIA DE LA CALIDAD TOTAL

Si nos preguntamos qué problemas afectan con mayor énfasis a la humanidad, encontraremos que uno que tiene que ver con nuestra vida diaria es la calidad de los productos y servicios que consumimos, por lo que el éxito de las diferentes organizaciones ya sean públicas o privadas dependerá primordialmente de ofrecer productos o servicios de calidad total que satisfagan las expectativas del cliente y sean objeto de una mejora continua.

Dennis Lock y David J. Smith señalan que: "En una economía de mercado libre no se permite que exista una escasez de bienes de consumo durante muy largo tiempo; las fuerzas del mercado, en la forma de capitalismo empresarial, responden al desequilibrio de mucho circulante para adquirir pocos bienes. El desequilibrio se compensa. Pronto surge una abundancia de bienes disponibles que absorbe el circulante en la economía. Los desequilibrios del

sistema en la otra dirección y un exceso de bienes infla el mercado, y las marcas rivales compiten por captar el gasto de los consumidores. Ahora la calidad, que no importó nada cuando las cosas escaseaban, importa más que cualquier cosa cuando hay abundancia...". 17

Hoy en día, en todas las naciones se está descubriendo que la calidad incorporada a la gestión es el único camino, no ya para triunfar comercialmente, sino para conseguir que sus economías puedan al menos sobrevivir en la feroz contienda de un mercado mundial cada vez más exigente y selectivo.

La Calidad Total es un importante elemento de motivación, integración y satisfacción para los trabajadores que les permite sentirse más parte de la organización y de sus objetivos. Su aplicación facilita la comunicación a todos los niveles, con todo lo que ello implica de ventajas para la resolución de problemas en el interior de la organización, así como la elevación del nivel cultural de todos los individuos que la constituyen.

Miguel Udaondo Durán nos dice que las ventajas más importantes de implantar un modelo de gestión de calidad son: "A mi modo de ver las ventajas más importantes a obtener de su aplicación tiene su raíz en el aspecto humano de la gestión y están relacionadas con todo lo que implica de mentalización, dinamización de las estructuras, satisfacción del personal.

-----  
17 Dennis Lock y David J. Smith. Op. cit., pp. 5 y 6.

coherencia. educación (más que formación): comunicación y lo que Ruth Benedict bautizó en 1941 como sinergia. término que alude al efecto multiplicador que se consigue cuando las personas trabajan verdaderamente unidas, escuchándose y ayudándose en la búsqueda de unos objetivos comunes". 18

De esta manera, la calidad como una de las funciones modernas y dinámicas contribuye al desarrollo económico y social de los pueblos, mediante la armonización de las políticas encaminadas a elevar el nivel de vida y el bienestar de las personas. Su fin último es el mantenimiento y la superación de la calidad de los productos y servicios, que llegan al consumidor para satisfacer sus necesidades, por lo tanto, la calidad se convierte en la estrategia fundamental del desarrollo integral, entendido este como el desarrollo social, económico y político, el cual se proyecta hacia el hombre en la dimensión de sus necesidades.

La calidad constituye una responsabilidad de todos los miembros de una organización o de un país, por ello se habla de crear una conciencia nacional o integracionista sobre la necesidad y la importancia de la calidad en todos los niveles, ya sea para consumo interno o para la exportación.

Al hablar de desarrollo y calidad, es necesario analizarlos desde dos ángulos fundamentales: el interno o modelo cerrado de economía, que parte del concepto de nacionalismo y pretende

---

18 Miguel Udaondo Durán. Op. cit., p. 11.

buscar las soluciones dentro del país; y el externo o modelo de economía abierta que basándose en los preceptos de supranacionalidad, averigua cuidadosamente las soluciones en el proceso de integración y sistemas de economía internacional. Estos conceptos son complementarios y deben convertirse en objeto de estudio e investigación, con el fin de solucionar los desequilibrios existentes que permitan el bienestar de la humanidad.

Las empresas modernas y especialmente las denominadas excelentes en los países desarrollados, han demostrado que la causa principal del éxito consiste en haber colocado a la calidad como uno de los fundamentos esenciales y sustantivos de actividades como: proveedores, insumos, procesos, productos, comercialización, servicios y clientela. Así el término de calidad se ha convertido en la base sobre la cual puede construirse la gerencia de calidad.

El concepto de calidad total se ha convertido en verdadera obsesión para las empresas de excelencia a nivel mundial. Durante las épocas de crisis el mercado no puede tolerar errores que produzcan más pérdidas y que obliguen a reprocesos de corrección. Así la calidad cobra una importancia vital en virtud de que el precio se olvida pero la calidad jamás.

## CAPITULO II. ESTRATEGIAS, TECNICAS Y PROCESOS DE LA CALIDAD TOTAL

### 2.1 LAS ESTRATEGIAS DE LA CALIDAD TOTAL

#### 2.1.1 LA ESTRATEGIA DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE

Con esta estrategia, el cliente se convierte en la prioridad absoluta de la empresa, por tanto, la calidad de los productos y servicios que ofrece la empresa ocupa el primer lugar para satisfacer al cliente.

Al respecto, el Lic. Miguel Angel Cornejo y Rosado nos dice que: "La mejor garantía de éxito de cualquier organización es la satisfacción plena del cliente. En la medida en que lo logremos, nuestro producto se convierte en necesario y muchas veces en indispensable. Piense en la cantidad de productos aparentemente innecesarios pero que tienen una demanda extraordinaria y que son fuente creciente de riqueza; papas fritas, refrescos de cola, etc. Un cliente satisfecho atraerá en forma geométrica muchos mas: la fuerza real de una organización radica en la calidad de su producto. Si usted como líder produce la satisfacción plena de sus seguidores, se convertirá en inolvidable, ya que la satisfacción cautiva y atrapa al seguidor". 19

La satisfacción del cliente requiere una gran valoración del mismo, que es siempre un ser humano. Este valor se pone en práctica a través del cuidado de la satisfacción del cliente, cuidado que debe ser aplicado por todo el personal para que cada

-----  
19 Miguel Angel Cornejo y Rosado. Op. cit., p. 87.

uno trabajo con empeño y dé lo mejor de sí mismo, de lo contrario la empresa no funciona en la dirección adecuada.

Sentirse al servicio de nuestros clientes nos enriquece en el plano humano al hacernos mejores, más atentos y más creativos para encontrar soluciones cada vez más brillantes que satisfagan sus necesidades. Cada uno de nosotros es un cliente, de forma que podemos comprender lo importante que es ser servidos con humanidad y recibir productos o servicios que incluyan los factores que satisfagan nuestras necesidades: calidad, precio, entregas y servicio.

#### 2.1.2 LA NUEVA ESTRATEGIA DE LA GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS

Esta estrategia asume una nueva visión del colaborador, considerado como un gran recurso de la empresa que no tiene límites.

Con la aplicación de esta estrategia, Japon, prácticamente sin recursos materiales y subdesarrollado desde el punto de vista tecnológico, se ha convertido en uno de los países más ricos de la Tierra.

Yashuiro Monden afirma que: "El empleado japonés se identifica fuertemente con la sociedad que le emplea. Tanto los trabajadores como los ejecutivos, se identifican firmemente con la empresa y se consideran sus representantes. En Japon todo empleado está convencido de ser una persona importante y

necesaria para su compañía...". 20

Con esta estrategia se afirma que el éxito de la empresa a largo plazo depende en gran medida de la gestión de los recursos humanos, ningún otro factor es más importante; la calidad de los productos o servicios depende sobre todo de las capacidades y motivaciones del personal.

Los recursos humanos pueden alcanzar grandes logros si se les trata como a seres humanos inteligentes, se les educa y se les permite involucrarse en el logro de los objetivos de la empresa.

Miguel Udaondo Durán señala que: "Las empresas excelentes se distinguen de las demás en su capacidad de crear significado para las personas. Permiten e incluso favorecen que las personas sobresalgan. Acentúan lo positivo y tratan a sus trabajadores como adultos, como socios: con confianza, dignidad y respeto. De esta manera integran en ellas a su personal y lo magnifican haciendo que esta sea la principal razón de su aumento de productividad y eficacia". 21

Para desarrollar los recursos humanos, es necesario reforzar las dotes positivas de las personas. Esto quiere decir que el jefe debe dejar a un lado los aspectos negativos de los colaboradores y, con su acción, tratar de disminuir los efectos y ayudarles a mejorar para sacar lo mejor de las habilidades que posean.

-----  
20 Yashuiro Monden. El Estilo Japonés de Dirección de Empresas. Madrid. Tecnologías de Gestión y Producción. 1989. P. 65.  
21 Miguel Udaondo Durán. Op. cit., p. 285.

El jefe debe dar prioridad al proceso y a los esfuerzos para obtener lo que después es útil para la empresa: la consecución de objetivos y la obtención de resultados.

El colaborador debe sentir que tiene todo el apoyo del jefe. de esta forma se hará cada vez más eficaz, transformando los esfuerzos en resultados cada vez mayores.

El hecho de sentir más satisfacción por el trabajo realizado y observar que se reconocen los esfuerzos realizados y los resultados obtenidos, logran que una persona sea capaz de reaccionar autónomamente ante una dificultad o situación, así como desarrollar espontáneamente una energía mental capaz de dar una mayor contribución a la empresa.

### 2.1.3 LA ESTRATEGIA DE LA ASOCIACION CON LOS PROVEEDORES

Con esta estrategia se ve al proveedor como un gran recurso para alcanzar altos niveles de calidad y para colaborar en la puesta a punto de nuevos productos cada vez más innovadores.

Oportunamente estimulado y ayudado, el proveedor puede dar una contribución insustituible de creatividad e innovación tecnológica en materiales, componentes y partes de su competencia y puede trabajar activamente para una continuada reducción de costes. Esta visión requiere una gran confianza en las capacidades de los proveedores para permitirles desarrollar este papel.

La estrategia que el comprador debe utilizar hacia los

proveedores debe ser de máxima colaboración en una relación a largo plazo, sobre la base de una completa confianza recíproca, para asegurar la plena satisfacción de los clientes.

Maasaki Imai señala que: "Las relaciones con el proveedor también son vitales como parte del Sistema Justo a Tiempo, puesto que este sistema exige no sólo una calidad permanente sino también la precisión en la entrega. Son esenciales tanto una estrecha comunicación como una dedicación conjunta". 22

La esencia del Justo a Tiempo es que el fabricante no mantiene mucho inventario en existencia, en virtud de que confía en sus proveedores para entregar las partes justo a tiempo con la reducción y posible eliminación de desperdicios o pérdidas. A Taiichi Ohno se le reconoce como el padre del Sistema Justo a Tiempo.

Con la estrategia de la asociación con los proveedores, éstos se convierten para el comprador en una extensión de sus propios procesos empresariales. Proveedores y compradores deben mantener una relación muy estrecha que les permita ponerse de acuerdo sobre nuevos productos, tecnología, costes, logística, etc: de esta manera los dos socios colaboran para la puesta a punto de planes a largo plazo, estableciendo estrategias en común y objetivos de mejora.

---

22 Maasaki Imai. Kaizen: La Clave de la Ventaja Competitiva Japonesa. México, Ed. CECSA, 1991. P. 262.

#### 2.1.4 LA ESTRATEGIA DEL PROCESO

El proceso además de ser la esencia de la unidad organizativa es también el aspecto prioritario y, por tanto, lo más importante. La elección prioritaria -proceso- equivale por importancia a la elección prioritaria -calidad-.

Con esta estrategia, la prioridad de la gestión se desplaza a las causas y no a los efectos. El estudio de la relación causa/efecto en cualquier sector se convierte en la base de todas las actividades. La auténtica dirección es la prevención y la eliminación de las causas del problema.

La nueva estrategia del proceso lleva a involucrar a todo el personal en el control y la mejora de los procesos.

Alberto Galgano señala que para comprender el éxito de esta estrategia debemos establecer tres niveles distintos de tecnología:

- " - Tecnología del proceso;
- Tecnología del control del proceso;
- Tecnología de la mejora del proceso.

Con la tecnología del proceso se definen los procesos, sus parámetros, las condiciones de funcionamiento, las máquinas, las instalaciones necesarias; pero no se asegura la calidad.

Con la tecnología del control del proceso se asegura la calidad, la cual requiere una tecnología totalmente distinta y que introduce al hombre como elemento de control.

Asimismo, es necesario aplicar la tecnología de la mejora del proceso para mejorar nuestros procesos y, por tanto, la calidad, por lo que en este campo es aún más importante la contribución del personal." 23

Para llevar a cabo la estrategia del proceso, se debe involucrar e insertar en las cadenas de retroalimentación de la empresa tanto a los jefes como a los operarios, como inteligencias pensantes para el control y la mejora de los procesos.

#### 2.1.5 LA ESTRATEGIA DEL CONTROL DE CALIDAD EN LA GESTION

Es la estrategia de aplicar los conceptos de control de calidad a la gestión empresarial.

Con esta estrategia se reconoce que no puede haber una buena gestión sin relacionar todos los aspectos de gestión con las técnicas y programas del control de calidad. Comprender el significado de control de calidad es esencial para poderlo aplicar de forma extensiva a todas las actividades de gestión, siendo esta responsabilidad de todos los departamentos de la empresa y de todo el personal de los mismos.

Los puntos fundamentales que componen el concepto de control de calidad son:

- El control de calidad es fundamentalmente prevención (acción frente a las causas):

-----  
23 Alberto Galgano. Op. cit., p. 147.

- El control de calidad es la aplicación continua y repetida del ciclo PDCA o Rueda de Deming, el cual como veremos más adelante, es el método que proporciona el camino seguro para cualquier acción de control de calidad;

- El control de calidad es la aplicación del pensamiento estadístico;

- El control de calidad implica atención continua a los demás factores de satisfacción del cliente (costes, servicio y fiabilidad);

- El control de calidad es una revolución mental y un instrumento para reforzar la constitución de la empresa;

Como vemos, al aplicar el concepto de control de calidad, la constitución de la empresa se refuerza notablemente y está en mejores condiciones para competir en el mercado;

Con el nuevo sistema de gestión denominado -calidad total-, la aplicación del concepto de control de calidad es verdaderamente extensiva y total.

#### 2.1.6 LA ESTRATEGIA DE LA MEJORA CONTINUA

La estrategia del Kaizen es el concepto de mas importancia en la administración japonesa -la clave del éxito competitivo japonés-. Kaizen significa el mejoramiento en marcha que involucra a todos -alta administración, gerentes y trabajadores-. Es una dimensión de la mejora que permite involucrar a todo el personal, con una visión optimista de las capacidades humanas en cuanto que son consideradas capaces de alcanzar niveles de

calidad cada vez mayores.

Al respecto, Masaaki Imai nos dice que: "KAIZEN es una estrategia dirigida al consumidor para el mejoramiento. En KAIZEN se supone que todas las actividades deben conducir a la larga a una mayor satisfacción del cliente". 24

Este mismo autor señala que: "La esencia de KAIZEN es sencilla y directa: KAIZEN significa mejoramiento. Más aún KAIZEN significa mejoramiento progresivo que involucra a todos, incluyendo tanto a gerentes como a trabajadores. La filosofía de KAIZEN supone que nuestra forma de vida -sea nuestra vida de trabajo, vida social o vida familiar- merece ser mejorada de manera constante". 25

En la lengua japonesa, esta dimensión de la mejora se denomina Kaizen, mientras que la mejora obtenida con las innovaciones se conoce como Kairyo. Este segundo tipo de mejora es el que verdaderamente va unido a la cultura empresarial occidental. Tanto la innovación como el Kaizen son necesarios para que una empresa crezca y sobreviva.

Para que se pueda decir que la empresa ha introducido la calidad total, el Kaizen debe entrar en la sangre de las personas y convertirse en una actividad diaria. La revolución mental que se debe alcanzar con la calidad total se mide sobre todo al observar hasta dónde se ha convertido el Kaizen en una costumbre o una rutina.

---

24 Masaaki Imai, Op. cit., p. 32.

25 Ibidem, p. 39.

## 2.1.7 LA ESTRATEGIA DE LA FABRICA DE LOS NUEVOS PRODUCTOS

Con esta estrategia, debemos crear una fábrica de la que los nuevos productos salgan cada vez más rápido, con elevados niveles de fiabilidad, en virtud de que nuestros clientes requieren niveles de satisfacción cada vez más elevados y es necesario que la empresa saque continuamente nuevos productos al mercado.

Al respecto, el Dr. W. Edwards Deming señala que: "El consumidor apenas puede decir hoy qué nuevo producto o servicio le apetecerá y le será útil dentro de tres años, o dentro de una década. Los productos nuevos y los nuevos tipos de servicios se generan, no preguntando al cliente, sino por el conocimiento, la imaginación, el riesgo, los talentos por parte del productor, respaldados con suficiente capital para desarrollar el producto o servicio y permanecer en el negocio durante los duros meses de la introducción". 26

El elemento clave para el desarrollo de nuevos productos es la tecnología. Considerando las nuevas exigencias del mercado, el control de calidad desempeña un papel fundamental tanto para la estandarización y la mejora de la tecnología de la empresa como para favorecer los procesos de integración en los conocimientos tecnológicos entre los distintos sectores empresariales.

El Lic. Miguel Angel Cornejo y Rosado, indica que: "Un hecho verdaderamente revelador que justifica en buena medida el éxito de muchas empresas es fomentar sistemáticamente la investigación

-----  
26 W. Edwards Deming. Op. cit.. p. 142.

e innovación tecnológica: podemos constatar que invariablemente invierten de un seis a un diez por ciento de su presupuesto anual a este renglón. buscando permanentemente abatir costos de producción y estimular las altas tasas de producción y calidad...". 27

Es importante señalar que la percepción de las exigencias de los clientes no es una tarea/problema de un grupo restringido de personas, sino de todo el sistema empresarial, por tanto, debe existir una integración interfuncional de todas las áreas que conforman la empresa y una completa participación de sus colaboradores.

#### 2.1.8 LA ESTRATEGIA DE LA PROMOCION INTERNA DE LA CALIDAD

Para que cada persona de la empresa esté continuamente ocupada en la calidad y, por tanto, para que la calidad total sea verdaderamente operativa, es necesaria una continua acción promocional por parte de la dirección para conseguir que cada persona mantenga una actividad centrada en la calidad. Con la calidad total encontramos que los directivos empresariales deben desarrollar otra función muy importante: la de promotores de la calidad.

Alberto Galgano indica que las bases de la estrategia de la promoción interna de la calidad son las siguientes:

"1. Difundir los valores, la misión, el credo y las  
-----

27 Miguel Angel Cornejo y Rosado. Excelencia Directiva para lograr la Productividad. México. Ed. Grad. 1993. P. 67.

políticas generales de la empresa, de manera que sean la referencia continua para todo el personal;

2. Transferir los contenidos de la nueva mentalidad característica de la calidad total a todo el personal, de manera que se realice la revolución mental necesaria;

3. Mantener activa la atención del personal respecto a la importancia de la calidad en el propio trabajo y sobre la necesidad de cuidar continuamente la mejora de la calidad sobre la base de las políticas anuales de la dirección". 28

La atención a la calidad y la búsqueda continua de su mejora requieren un gran compromiso por parte de todos, y sólo es posible garantizar un buen nivel de atención con inteligentes acciones promocionales, tales como la difusión del credo y de las políticas de la calidad empresarial, las comunicaciones periódicas (periódicos internos, videos, publicaciones internas o externas sobre calidad, etc.), las campañas para la calidad, el sistema de sugerencias individuales y los momentos de Encuentro/Confrontación/Comprobación (convenciones, exposiciones y muestras, reuniones/encuentros, competiciones, visitas al extranjero, etc.).

## 2.1.9 LA ESTRATEGIA DE LA PARTICIPACION TOTAL

Es la estrategia de la participación total y, por lo tanto, de la implicación del personal en las actividades de mejora y al

-----  
28 Alberto Galgano. Op. cit., p. 196.

servicio de los procesos; es ante todo, el reconocimiento del valor del personal como recurso estratégico de la empresa.

Miguel Udaondo Durán afirma que "...esta nueva calidad es un importantísimo elemento movilizador, al actuar como elemento de motivación, integración y satisfacción para los trabajadores que, gracias a ella, son y se sienten más parte de la empresa y de sus objetivos. Al mismo tiempo; su aplicación correcta facilitará la comunicación a todos los niveles, con todo lo que ello implica de ventajas para la reducción de problemas técnicos y humanos en el seno de la empresa, así como la elevación del nivel cultural de todos los individuos que la constituyen, desde el último peón hasta llegar a su cúspide jerárquica; sabiendo todos ellos que su labor es importante y merece atención y reconocimiento". 29

En los últimos años se viene hablando sobre la necesidad de poner en práctica un sistema administrativo, que lleve hacia la participación de todos los miembros de la empresa. Sin embargo, para que esto suceda es indispensable definir una filosofía gerencial que tienda a cimentar las bases de la participación, a fin de establecer las políticas, los objetivos, las metas y estrategias conducentes a hacer efectiva la verdadera participación de las personas. Una de las formas más efectivas de participación es la de los operarios, mediante los denominados Círculos de Calidad.

La implantación de un programa de calidad total debe asumirse como una responsabilidad conjunta de todos los miembros

---

29 Miguel Udaondo Durán, Op. cit., pp. 4 y 5.

de la organización, lo cual permitirá entregar al consumidor productos o servicios que satisfagan plenamente sus necesidades.

## 2.2 TECNICAS Y ENFOQUES DE LA CALIDAD TOTAL

### 2.2.1 LOS SIETE INSTRUMENTOS ESTADISTICOS DEL CONTROL DE CALIDAD

#### - LA HOJA DE RECOGIDA DE DATOS

La hoja de recogida de datos nos permite obtener una gran cantidad de información de manera ordenada y clara. Son hojas fáciles de diseñar, en las que mediante columnas verticales y horizontales clasificamos los datos (diferentes tipos de errores, cantidad de piezas por proceso, tipos de reclamaciones de los clientes, etc.).

#### - EL HISTOGRAMA

Este instrumento se utiliza para presentar rápidamente la frecuencia con que algo sucede, conjuntando y presentando los datos de acuerdo a su ocurrencia, con lo cual se puede apreciar el conjunto y su variabilidad. Se le conoce también como diagrama de distribución de frecuencia.

#### - EL DIAGRAMA DE CAUSA-EFECTO

Este instrumento permite graficar las causas que influyen en el resultado de un proceso. Se usa para examinar los factores que pueden afectar una determinada situación, colocando el efecto en

la parte derecha y las posibles causas en las partes de arriba y de abajo del diagrama. Entre los grandes apartados o categorías de las causas que se analizan están las siguientes: personal, maquinaria, medio ambiente, materiales y procedimientos.

#### - EL DIAGRAMA DE PARETO

Este instrumento se utiliza para separar a los pocos vitales de los muchos útiles, principio atribuido al economista y sociólogo italiano Vilfredo Pareto (1848-1923). Con este instrumento se visualizan rápidamente los factores más importantes de una determinada situación y, por tanto, las prioridades de las causas a atacar, es decir, facilita el identificar los problemas más importantes en cuanto a la frecuencia, el tiempo y el costo.

#### - EL ANALISIS POR ESTRATIFICACION

El análisis por estratificación parte del principio de "divide y vencerás". En muchas ocasiones el total de los problemas no nos permite encontrar la -raíz- del mismo, por lo que -estratificamos-, es decir, tomamos por partes seccionadas, y las comparamos entre ellas: haciendo gráficas de cada fracción en especial, resulta que en alguna está la clave. Estratificar no nos proporciona la solución pero si nos ayuda a objetivizar la investigación, después de esto podríamos realizar un análisis de causa-efecto para detectar la causa del problema.

## - EL DIAGRAMA DE CORRELACION

Este instrumento nos permite verificar si existe correlación entre dos características, o entre dos factores, es decir, podemos determinar si una está ligada a la otra de una manera sencilla, aunque aproximada.

## - LA HOJA DE CONTROL

Este instrumento se maneja a través de una gráfica lineal, en la que se han anotado dos líneas que determinan los máximos y los mínimos. Mientras los reportes aparezcan con datos dentro del margen de tolerancia no hay problema, pero si la línea de la gráfica empieza a ascender o descender, es necesario verificar que es lo que está pasando, debido a que no se puede mejorar un proceso que está fuera de control. Esto permitirá combatir nuestros errores, reduciendo nuestros márgenes de tolerancia, así como acercarnos a la calidad total.

### 2.2.2 EL METODO PDCA O RUEDA DE DEMING

Los siete instrumentos que hemos visto anteriormente son de gran utilidad, pero por sí solos no son suficientes para resolver los problemas a los que nos enfrentamos, por lo que es necesario un método de búsqueda muy potente: el método PDCA o Rueda de Deming.

El método PDCA o Rueda de Deming se desarrolla con una serie

de fases que son las siguientes:

**FASE "PLAN" (Planificación, preparación)**

En esta fase debemos individualizar el problema, es decir, recoger datos para conocerlo mejor, para definir objetivos, para individualizar los contornos precisos de dicho problema y después de esto pensar en una hipótesis de solución que implica estudiar las relaciones causa/efecto, definir las causas prioritarias y las acciones correctivas.

Como vemos, en esta fase se elabora un diseño de la solución del problema, todavía teórico, que vamos a enfrentar a los hechos.

**FASE "DO" (Ejecución)**

En esta fase se deben aportar pruebas que confirmen que su diseño, sus hipótesis, son correctos; se deberán poner a punto algunas pruebas, indicar la manera en que deben ser desarrolladas y explicarlas a las personas que tendrán que llevarlas a cabo para que en este momento se pueda realizar la prueba.

**FASE "CHECK" (Comprobación)**

En esta fase debemos comparar con mucho cuidado el diseño con el resultado de las pruebas. Al verificar lo realizado en la fase Do, si se ha obtenido éxito, debemos pasar a la siguiente fase, debido a que el éxito obtenido ha sido sólo experimental y debemos hacerlo más estable.

**FASE "ACT" (Acciones correctivas y estandarización)**

En esta fase debemos estandarizar la solución y establecer las condiciones que permitan mantenerla. Para evitar la

repetición del problema, es necesario estandarizar las acciones correctivas y procurar que todas las personas involucradas consideren los estándares como parte integrante de sus acciones y costumbres.

Sin embargo, en caso de que la prueba no haya confirmado las hipótesis, se deberá empezar otro ciclo PDCA o Rueda de Deming, el cual será más preciso en virtud de que se usarán las experiencias del primer ciclo y así sucesivamente tendrá que repetirse el ciclo PDCA hasta que se llegue a la solución del problema.

### 2.2.3 LOS SIETE INSTRUMENTOS DE GESTION: EL ENFOQUE CUALITATIVO DE LOS PROBLEMAS

#### - DIAGRAMA DE AFINIDAD

El Diagrama de Afinidad es un instrumento que nos permite reunir un gran número de expresiones verbales (ideas, opiniones, observaciones, etc.) y organizarlos en grupos basados en relaciones naturales que existen en cada voz. Se utiliza esencialmente un proceso creativo en vez de lógico. Algunos beneficios de este diagrama son: identificar problemas a partir de la síntesis de datos, obtener nuevas ideas mediante una forma de pensar innovadora, etc.

#### - DIAGRAMA DE RELACION

El Diagrama de Relación es un instrumento que nos permite tomar una idea, un problema o un punto considerados centrales y

construir un mapa entre las relaciones lógicas consecutivas existentes entre las voces que están unidas entre sí. Este diagrama se puede utilizar para facilitar la solución de problemas en los que las causas interactúan entre sí y se basa en la descomposición del problema en sus componentes fundamentales y en la identificación de las relaciones entre las causas y los efectos.

- **DIAGRAMA DE ARBOL**

El Diagrama de Arbol nos permite diseñar sistemáticamente el espectro completo de recorridos y tareas que se deben realizar para alcanzar un objetivo primario y todos los objetivos de orden inferior que se derivan. Algunas aplicaciones de este instrumento son: representación y estructuración de las políticas de la empresa, detalle de las actividades de cualquier función empresarial, análisis de los deseos de los clientes sobre nuevos productos, etc.

- **DIAGRAMA DE MATRIZ**

El Diagrama de Matriz nos permite organizar un gran grupo de características, funciones y tareas de forma que los puntos que están lógicamente relacionados entre sí se representan gráficamente, mostrando además la importancia de cada punto de unión en relación con cada correlación. Este instrumento es útil para establecer y poner eficazmente de manifiesto las relaciones existentes entre las distintas variables expresadas de forma verbal.

- **DIAGRAMA DE ANALISIS DE MATRIZ-DATOS**

El Diagrama de Análisis de Matriz-Datos es el instrumento que nos permite analizar los datos presentados en el diagrama de matriz, de tal forma que cada uno de los datos pueda ser considerado con mayor facilidad y que se revele la verdadera fuerza de las relaciones entre las variables. Este instrumento se basa en elaboraciones complejas de datos numéricos que permiten interpretar claramente grandes cantidades de datos numéricos, diferenciando las variables principales.

- **DIAGRAMA PDPC (Process Decision Program Chart)**

El diagrama PDPC es un instrumento que caracteriza un método para diseñar cualquier acontecimiento concebible y la contingencia que puede darse cuando nos movemos de la definición de un problema hacia las grandes soluciones.

Es un instrumento de apoyo para establecer procedimientos y acciones más oportunos para el desarrollo de un proyecto (desarrollo de un nuevo producto, construcción de una instalación, etc.). Se propone prever, desde la etapa de planificación, todos los imprevistos que se pueden encontrar en el curso del proyecto e indicar los correspondientes métodos de prevención o las medidas que se deben adoptar, evaluando distintas alternativas.

- **DIAGRAMA DE FLECHAS (PERT)**

El diagrama de flechas es el instrumento que nos permite

definir el esquema mas apropiado para cualquier tarea y para controlar que la tarea o las acciones evolucionen del modo más eficaz. Es un instrumento que se utiliza para representar un programa de trabajo mediante una red de actividades y acontecimientos que permite visualizar de forma completa la interdependencia entre las actividades elementales que los constituyen. De esta manera, permite diferenciar el recorrido crítico, es decir, la sucesión de operaciones que condiciona la duración total de ejecución.

## 2.3 LOS PROCESOS DE LA CALIDAD TOTAL Y LA FUNCION DE LA DIRECCION

### 2.3.1 LA DIRECCION POR POLITICAS

Antes de enfocar nuestra atención en el proceso de la Dirección por Políticas, debemos saber que una política representa la referencia en toda la empresa a las grandes acciones de mejora que deben emprenderse en un año y está constituida por tres elementos: un área de acción que permite saber hacia donde vamos, un objetivo que determine lo que debemos alcanzar en el área de acción y la elección del curso de acción que nos permita alcanzar nuestro objetivo.

Por lo que respecta al proceso de la Dirección por Políticas, Alberto Galgano nos dice que "...es un proceso de gestión que se propone dar una traducción operativa a la estrategia de la empresa, transformando en resultados los objetivos estrategicos prefijados. Como tal la DPP es un proceso

con el que:

- Se definen las políticas operativas anuales sobre la base de las políticas a medio y a largo plazo:

- Se llevan a cabo estas políticas con acciones concretas en las que participa toda la estructura organizativa de la empresa". 30

La Dirección por Políticas se lleva a cabo a través de una serie de fases operativas que veremos a continuación:

- Actividades preparatorias para la definición de la política del año.- esta fase contempla el análisis crítico de los resultados del año anterior, el análisis del ambiente exterior (competencia, tecnología, etc.) y la comprobación de las políticas y planes a mediano y largo plazo.

- Definición de la política del año por parte del presidente.- la política del presidente se dirige a actividades de mejora y a innovaciones de relativa complejidad. Se trata de una actividad conjunta del presidente y los máximos dirigentes de la empresa, desarrollada en paralelo a la estructuración del presupuesto y los planes de inversión, y que desemboca en la formulación por escrito de algunos puntos prioritarios.

Philip B. Crosby señala que: "Los gerentes hacen que las cosas sucedan. Los ejecutivos dirigen esas acciones. Si los gerentes delegan sus responsabilidades en sus subordinados, entonces los acontecimientos se basaran en las necesidades

-----  
30 Alberto Galgano. Op. cit., p. 310.

locales y no en los objetivos corporativos. Esto implica que los gerentes deben intervenir personalmente en la fijación de las políticas (...). Una política es lo que la organización lleva a cabo todo el tiempo. Si nada se establece formalmente, todo el mundo actuará por su cuenta, basándose en la experiencia del personal involucrado". 31

- Despliegue de la Política.- es el proceso de difusión de las políticas del presidente a todos los sectores de la empresa. Se trata de un proceso en cascada mediante el cual las políticas de máximo nivel son traducidas por los directores, que las reciben en términos más explícitos y concretos para el uso de los colaboradores, los cuales las traducen para el nivel subyacente.

- Ejecución de la política.- en esta fase cada persona o entidad debe ejecutar la política que se le ha asignado. La ejecución se realiza a través de las acciones previstas por los planes ejecutivos, según las líneas acordadas y respetando los tiempos establecidos.

- Comprobaciones periódicas de la consecución de los resultados.- las comprobaciones periódicas permiten examinar la aplicación de las políticas; su periodicidad (mensual, trimestral, etc.) es variable en función de los objetivos y valores planificados. Las comprobaciones corren a cargo de los responsables de la aplicación de una política y se discuten en encuentros periódicos.

-----  
31 Philip B. Crosby. Liderazgo. Mexico. Ed. Mc Graw-Hill. 1991.  
P. 14.

- Diagnóstico del Presidente.- esta fase consiste en la comprobación periódica (anual o semestral) del desarrollo de la calidad total en la empresa. El diagnóstico se establece a través de un contacto directo y oficial del máximo dirigente con un determinado sector de la empresa, que le permite comprobar personalmente la coherencia y evolución de la aplicación de la calidad total.

### 2.3.2 LA MEJORA DEL TRABAJO DIARIO

Alberto Galgano define la Mejora del Trabajo Diario de la siguiente manera:

- "- Es un proceso de gestión (qué):
- desarrollado por cada entidad de la empresa (quién);
  - que persigue el objetivo de la plena satisfacción de los clientes (por qué);
  - a través del control sistemático y la mejora continua (cómo);
  - de cada actividad o proceso al que se aplica (donde);
  - a diario y de forma permanente (cuando)."
- 32

El objetivo fundamental de la Mejora del Trabajo Diario es el control de los propios procesos, lo cual requiere una tecnología de las actividades de control de proceso, a efecto de que el control sistemático se extienda a todos los procesos o actividades importantes de la empresa de manera continua y diaria.

La Mejora del Trabajo Diario asocia a las capacidades de mantenimiento una continua actividad de mejora que se concentra en los procesos y los resultados correspondientes que fueron seleccionados como prioritarios.

Las fases del proceso de la Mejora del Trabajo Diario son las siguientes:

- Identificar el proceso prioritario sobre el que vamos a concentrar los esfuerzos de la unidad organizativa;

- Identificar las finalidades, para comprender qué es lo que debe asegurar la unidad organizativa en el ámbito de la organización y los procesos empresariales;

- Identificar a los clientes y sus necesidades y expectativas, a efecto de que la unidad organizativa pueda orientar sus esfuerzos a satisfacer las necesidades reales de los clientes;

- Identificar los indicadores de calidad, para disponer de indicadores concretos y coherentes que permitan medir a la unidad organizativa su propia eficacia, en la consecución de las necesidades y expectativas de los clientes;

- Establecer objetivos y límites de control, con el fin de disponer de referencias cuantitativas para diferenciar cuándo el rendimiento es insatisfactorio y requiere la implantación de medidas;

- Definir el sistema de control, para establecer el propio sistema de puntos y modalidades de control internos del proceso y actividad de la unidad organizativa, así como asegurar el correcto desarrollo del proceso;

- Instaurar el sistema de control, para traducir a la práctica las acciones de control definidas:

- Verificar los resultados para conocer el grado de satisfacción de las necesidades de los clientes, la necesidad de adoptar acciones y su eficacia:

- Adoptar acciones correctivas a través de los ciclos PDCA, para identificar, en los casos de prestación insuficiente, acciones eficaces:

- Estandarizar para conseguir que el desarrollo del proceso se convierta en una práctica estándar por parte de la unidad organizativa cuando el resultado es satisfactorio para el cliente.

### 2.3.3 LOS CIRCULOS DE CALIDAD

Con el proceso de Círculos de Calidad se materializa la participación del personal operativo en las actividades de mejora de la calidad.

Los Círculos de Calidad son considerados como pequeños grupos que desarrollan voluntariamente actividades de control de calidad en una unidad organizativa. Con una filosofía de total participación, estos grupos llevan a cabo una promoción continua de autodesarrollo y apoyo recíproco como partes de la calidad total y promueven una mejor gestión, así como otras mejoras en la unidad organizativa a través de la utilización de las técnicas de control de calidad.

Hermelinda Kasuga de Yamazaki nos dice que: "Un Círculo de Calidad es un pequeño grupo de personas que se reúnen

voluntariamente y en forma periódica, para detectar, analizar y buscar soluciones a los problemas que se suscitan en su área de trabajo". 33

Por su parte, el Lic. Miguel Angel Cornejo y Rosado afirma que: "Los Círculos de Calidad no son otra cosa que un sistema de alta participación en el que los propios trabajadores identifican sus problemas y buscan por sí mismos las soluciones más viables, pues el sistema parte del principio de que quien mejor conoce el trabajo es quien lo realiza y, por lo tanto, es quien lo puede optimizar". 34

Los Círculos de Calidad se circunscriben a temas relacionados solamente con calidad y mejoramiento del área de trabajo, quedando prohibidos temas como: políticas, sueldos, castigos, sindicato, permisos, etc.

Los miembros de un Círculo de Calidad son entre siete u ocho personas, los cuales deberán ser entrenados en las técnicas de análisis de problemas y toma de decisiones, así como en la tormenta de ideas y análisis ilimitado, además de técnicas que cada círculo deberá implementar para hacer sus presentaciones ante la gerencia.

Ralph Barra señala que: "Los círculos de calidad se basan en un conjunto de técnicas que involucran a los individuos que

-----  
33 Hermelinda Kasuga de Yamazaki. Círculos de Calidad. México. Ed. Grad. 1992. P. 25.

34 Miguel Angel Cornejo y Rosado. Excelencia Directiva... Op. cit., p. 172.

trabajan juntos en el proceso de solución de problemas. Puesto que ningún ambiente de trabajo es perfecto, las personas que se enfrentan a problemas específicos se reúnen para identificar, investigar y encontrar soluciones a los mismos. (...). La tarea consiste en investigar exactamente qué causó el problema, determinar la mejor forma de solucionarlo, recomendar la solución a la gerencia y poner en práctica esa solución si es aprobada". 35

Entre las ventajas de implantar los Círculos de Calidad en la empresa, tenemos las siguientes: reducen los errores y aumentan la calidad, promueven el involucramiento en el trabajo, incrementan la motivación, crean una actitud de prevenir problemas, crean la capacidad de resolver problemas, mejoran la comunicación, desarrollan relaciones más armoniosas entre jefes y subordinados, promueven el desarrollo personal, etc.

El proceso para lograr los resultados en los Círculos de Calidad se lleva a cabo de la manera siguiente:

- Localización de Problemas.- en esta fase del proceso los miembros del círculo se reúnen para exponer todos los problemas que tienen en su área de trabajo y los enlistan sin tomar en cuenta su importancia;

- Selección del Problema No. 1.- en esta fase del proceso los miembros del círculo discuten los diferentes problemas

-----  
35 Ralph Barra. Círculos de Calidad en Operación. México. Ed. Mc Graw-Hill. 1987. P. 71.

enlistados en la fase anterior. los analizan por su grado de importancia y por votación se escoge el problema No. 1 en importancia, y se dejan los demás apuntados para proseguir con ellos posteriormente:

- Análisis y Toma de Datos.- en esta fase del proceso, una vez que tenemos todos los posibles datos que nos orienten a la detección del problema, nos reunimos para discutirlos y analizarlos. Al trabajar en Círculos de Calidad, repartimos entre los miembros del grupo la tarea de investigar las posibles causas del problema y la toma de datos (tipos de errores detectados, quejas de los clientes, etc.):

- Buscar la Mejor Solución.- en esta fase del proceso, sabiendo la verdadera causa del problema, debemos buscar soluciones y por votación decidir la mejor solución del problema. Una vez elegida la mejor solución o en su caso, la primera y la segunda opción, se debe elaborar un plan de acción;

- Presentación a la Gerencia.- en esta fase el Círculo de Calidad se prepara para explicar en qué consiste el problema, cuáles fueron los datos obtenidos y cuál es su propuesta para solucionarlo:

Por su parte, la gerencia escucha y estudia la propuesta; si está de acuerdo autoriza la implementación, pero si por alguna causa no considera buena la solución explica al grupo su punto de vista y los motiva a buscar otra solución:

- La Implementación de la Solución.- esta última fase del

proceso es la más importante, ya que es la implementación de la solución al problema, en donde vamos a ver si acertamos en lo que hicimos.

Posteriormente, debemos volver a tomar datos ya sea por días, semanas o meses a efecto de registrar el comparativo del antes y después para conocer que porcentaje de mejora obtuvimos.

#### 2.3.4 LA FORMACION INTENSIVA

La Formación Intensiva tiene como función fundamental la de poner a todo el personal en condiciones de utilizar al máximo sus propias capacidades intelectuales. En el mismo momento en que se comprende la potencialidad ilimitada del uso del cerebro, la formación no puede ser más que intensiva, ya que se toma conciencia de que es el verdadero factor que permite a una empresa alcanzar el éxito.

R. Buckley y Jim Caple definen la formación como: "Un esfuerzo sistemático y planificado para modificar o desarrollar el conocimiento, las técnicas y las actitudes a través de la experiencia de aprendizaje y conseguir la actuación adecuada en una actividad o rango de actividades. Su propósito en el mundo del trabajo, es capacitar a un individuo para que pueda realizar convenientemente una tarea o trabajo dados". 36

La formación debe servir sobre todo para cambiar la

-----

36 R. Buckley y Jim Caple. La Formación -Teoría y Práctica-. Madrid. Ed. Díaz de Santos. 1991. PP. 1 y 2.

mentalidad de las personas; uno de los principales aspectos de la nueva mentalidad es el de desarrollar el deseo y la voluntad de mejorar.

Con la Formación Intensiva se pretende tener confianza en las personas y en su capacidad de utilizar su propio cerebro para el éxito de la empresa.

La preparación y el desarrollo del hombre constituyen una responsabilidad fundamental de la empresa. Las empresas promocionan ciclos de formación, con el fin de construir colaboradores versátiles, en este sentido, se puede decir que la formación es continua.

La Formación Intensiva en relación con las exigencias y los continuos cambios dentro de la empresa, presenta una multiplicidad de objetivos a alcanzar, tales como: la calidad del producto/servicio, buenas relaciones humanas en el trabajo, innovación tecnológica, etc.

Existen cinco áreas distintas que tienen gran importancia en la Formación Intensiva y que se deben contemplar:

- La Mejora de los Conocimientos (libros de texto, diapositivas, visitas, etc.);
- Desarrollo de las capacidades (aprendizaje: instrucciones, ejercicios, práctica, etc.);
- Mejora de la moral (dinámica de grupo, sensibilización del personal, identificación del papel de trabajo, etc.);
- Mejora de la Creatividad (tormenta de ideas, simulación,

etc.):

- Configuración del Personal (círculos de calidad, dinámica de grupo, los siete instrumentos de gestión, etc.).

La importancia de las actividades de formación es evidente, ya que permite desarrollar las capacidades de comunicación, participación y creatividad del personal.

Con la calidad total la empresa proporciona a su personal una continua oportunidad de aprendizaje.

### 2.3.5 EL DIAGNOSTICO DEL PRESIDENTE

Este proceso asegura a largo plazo la mayor capacidad de la empresa para alcanzar los objetivos establecidos en las políticas. En este proceso, el presidente evalúa los problemas de fondo de su empresa y toma la responsabilidad de dar sugerencias a sus colaboradores para la solución de estos problemas. El diagnóstico es útil para el propio presidente, ya que además de profundizar en los conceptos de calidad total, tiene la posibilidad de ampliar sus conocimientos sobre la empresa al ver de cerca las operaciones que se desarrollan en las distintas áreas.

El Lic. Miguel Angel Cornejo y Rosado afirma que: "El directivo actual debe ser un investigador permanente pues debe estar convencido de que gran parte de su trabajo consiste en capitalizar la gran sabiduría de su gente y así como Sócrates y Platón inventaron la dialéctica en el pasado, hoy el líder la debe aplicar para saber dirigir, es más un asunto de hacer la

pregunta adecuada que dar la respuesta correcta, un método de preguntar para llegar a la verdad". 37

Los objetivos fundamentales del Diagnóstico del Presidente son: verificar la coherencia entre las actividades diarias de cada unidad organizativa y las políticas de la empresa, comprobar la correcta y completa concreción y aplicación de las políticas del presidente, identificar problemas internos y de situaciones externas importantes para la empresa, identificar problemas organizativos que afectan a la empresa, y promover la aplicación de la calidad total a través de la interacción directa con los colaboradores.

El proceso del Diagnóstico del Presidente se desarrolla en las cinco fases siguientes:

En la primera fase, se realiza un examen del plan de acción surgido del último diagnóstico y se compara con un informe de todas las actuaciones desarrolladas desde entonces:

En la segunda fase, el área que va a ser sometida al diagnóstico presenta sus propias actividades prioritarias y especifica las nuevas exigencias, internas o externas, que a su vez podrían convertirse en actividades prioritarias:

En la tercera fase, se desarrolla un debate con preguntas y respuestas basadas en el examen de determinados puntos de control (compromiso de los colaboradores, mejora del trabajo diario,

-----  
37 Miguel Angel Cornejo y Rosado. Dirección de Excelencia. Mexico. Ed. Grad. 1993. P. 4.

formación, etc.), asimismo, se evalúa la calidad de las respuestas a las diferentes cuestiones, según la documentación y los datos facilitados;

En la cuarta fase, se realiza el comentario de lo surgido hasta el momento, durante la que se destacan los resultados positivos alcanzados, se identifican las áreas de mejora y se asignan las acciones que se deben desarrollar.

Por último, en la quinta fase se comprueba la lista de acciones que se han decidido durante el día, para incluirlas en un documento de resumen.

#### 2.3.6 EL LIDERAZGO DEL MÁXIMO DIRIGENTE DE LA CALIDAD TOTAL

El liderazgo del máximo dirigente es considerado como la fuerza fundamental que mantiene el movimiento de la calidad total. El éxito de la introducción de la calidad total depende totalmente del esfuerzo y entusiasmo del máximo dirigente de la empresa en el área de la calidad.

Para desarrollar esta acción de dirección, el máximo dirigente debe tomar conciencia de que la calidad es tan importante como los problemas económicos de la empresa u otros aspectos prioritarios. No podemos pensar que el personal de la empresa se esfuerce por lograr la calidad si el máximo dirigente no da el ejemplo proporcionando su mejor esfuerzo. La clave del éxito de las empresas denominadas excelentes ha sido la preocupación de la alta dirección por obtener la calidad total.

Al respecto, el Lic. Miguel Angel Cornejo y Rosado nos dice que: "Ningún cambio se puede gestar sin el involucramiento y compromiso del máximo líder de la organización; en el proceso de implantación de una cultura de excelencia es en él en quien recae la máxima responsabilidad, y su participación activa asegurará su éxito y éste deberá involucrar y comprometer a sus ejecutivos de nivel inmediato inferior y éstos a su vez deberán involucrar a los líderes de cuadros inferiores, hasta llegar a los niveles operativos....". 38

Este mismo autor señala que: "...el líder de excelencia hace sentir a su gente el orgullo y la satisfacción de su trabajo, inspira a sus seguidores a altos niveles de realización, mostrándoles cómo contribuye su trabajo a la realización de las metas. (...). El líder logra el desarrollo permanente de la potencialidad humana, la cual es infinita". 39

El máximo dirigente de la calidad total en la empresa al asumir la dirección de este sistema, debe realizar un gran esfuerzo incluso como orientador y movilizador de las áreas de la organización, buscando siempre un cambio sustancial que permita obtener la satisfacción del cliente en beneficio de la empresa y de los miembros que la componen.

Philip B. Crosby afirma que: "Los líderes auténticos son personas dispuestas a aprender, éticas, disponibles, decididas.

-----  
38 Miguel Angel Cornejo y Rosado. Excelencia Directiva... Op. cit., p. 79.  
39 Miguel Angel Cornejo y Rosado. Liderazgo de Excelencia. México. Ed. Grad. 1994. P. 7.

enérgicas. confiables. sensatas. modestas. apasionadas y agradables". 40

En su estricto sentido, el mejor líder es aquél que logra coordinar los esfuerzos numerosos y diversos de los demás; porque es en los demás donde radica el auténtico poder. La dirección se puede sintetizar en lograr que los demás hagan lo que se quiere que se haga, de buena manera y en forma eficiente.

---

40 Philip B. Crosby. Op. cit., pp. 7 y 8.

CAPITULO III. FUNCION NORMATIVA QUE DESEMPEÑA LA SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA, A TRAVES DE LA DIRECCION DE NORMATIVIDAD DEPENDIENTE DE LA DIRECCION GENERAL DE PERSONAL.

3.1 ASPECTOS GENERALES DE LA SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA

Una de las más importantes responsabilidades que tiene a su cargo el Gobierno de la República, a partir de la Revolución de 1910, es procurar el constante mejoramiento económico, social y cultural del pueblo; la continuidad de los esfuerzos realizados en este sentido a lo largo de los años, así como el acelerado crecimiento demográfico, han generado una demanda cada vez mayor de servicios públicos.

Es así, que la Administración Pública Federal se convierte en el instrumento mediante el cual el Estado se aboca a dar respuesta a las demandas de la sociedad mexicana.

Al respecto, Ernestina Vidal nos dice que: "La administración pública es el instrumento que sirve para alcanzar la finalidad misma del Estado: es decir, mantenimiento del orden y la paz, instrucción pública, igualdad de oportunidades, protección contra la insalubridad y la inseguridad, ajuste y solución de los conflictos de grupos o de intereses. En suma, lograr hasta donde sea posible, una mejor vida para todos". 41

-----

41 Ernestina Vidal, Administración Pública, en Aportaciones al Conocimiento de la Administración Pública Federal, México, Secretaría de la Presidencia, Dirección General de Estudios Administrativos, Colección Fuentes para el Estudio de la Administración Pública Mexicana, Serie B, Bibliográfica, Número 5, 1976, PP. 537 y 538.

Por su parte, Omar Guerrero señala que: "La administración pública es la acción del Estado en el seno de la sociedad civil, es decir, es la relación que hace que el Estado y la sociedad entren en comunicación, a fin de establecer sus tratos". 42

Una preocupación permanente y prioritaria para la administración pública mexicana, ha sido la función educativa por su papel decisivo en el desarrollo integral del país. Dicha función es encomendada a la Secretaría de Educación Pública, la cual desde su creación en 1921 asume la importante responsabilidad de proporcionar el servicio educativo a la sociedad mexicana con la finalidad de:

- Asegurar el acceso a la educación a toda la población;
- Vincular la educación terminal con el sistema productivo de bienes y servicios sociales y nacionalmente necesarios;
- Promover una creciente igualdad de oportunidades;
- Elevar la calidad de la educación;
- Aumentar la eficiencia del sistema educativo;
- Obtener el desarrollo integral de los individuos;
- Mejorar la atmósfera cultural del país.

El artículo 10. del Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública señala que: "La Secretaría de Educación Pública, como dependencia del Poder Ejecutivo Federal, tiene a su cargo el desempeño de las atribuciones y facultades que le

---

42 Omar Guerrero. El Estado y su Administración. México. CIAP. Cuaderno 1. Serie: Ensayos. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. UNAM. 1980. P. 35.

encomiendan la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, la Ley General de Educación y demás leyes, así como también los reglamentos, decretos, acuerdos y órdenes del Presidente de la República". 43

La Secretaría de Educación Pública con la finalidad de dar respuesta a la importante función educativa que le es encomendada, se ha visto en la necesidad de generar la infraestructura necesaria en materia de políticas, servicios y estructuras organizacionales que, luego de décadas de esfuerzo, han permitido obtener una educación de alcances nacionales.

De esta manera, la Secretaría de Educación Pública para cumplir con las funciones que le son encomendadas, se encuentra conformada por diversos órganos normativos y operativos que le permiten, por una parte, regular las acciones a seguir, y por la otra, llevar a cabo las actividades necesarias para cumplir con los objetivos planeados.

En materia de administración de personal es la Dirección General de Personal, a través de la Dirección de Normatividad, la encargada de elaborar y difundir las normas, lineamientos y procedimientos que habrán de observarse en esta materia, por parte de las Unidades Administrativas de la Secretaría de Educación Pública.

---

43 Secretaría de Educación Pública. Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública. México. 1994. P. 2.

**3.2 FUNCION NORMATIVA EN MATERIA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL  
QUE DESEMPEÑA LA DIRECCION DE NORMATIVIDAD DEPENDIENTE DE  
LA DIRECCION GENERAL DE PERSONAL.**

**3.2.1 PRINCIPALES NORMAS JURIDICAS QUE REGULAN LA FUNCION  
NORMATIVA EN MATERIA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL**

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Artículos 3, 5 y 123.

(D.O.F. del 05-II-1917)

**LEYES**

Ley General de Educación.

(D.O.F. del 13-VII-93)

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

(D.O.F. del 29-XII-76)

Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado.

(D.O.F. del 28-XII-63)

Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal.

(D.O.F. del 31-XII-76)

Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los  
Trabajadores del Estado.

(D.O.F. del 27-XII-83)

Ley de Planeación.

(D.O.F. del 05-I-83)

Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos.  
(D.O.F. del 31-XII-82)

Ley de Ingresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal de  
1996.

Ley del Servicio de Tesorería de la Federación.  
(D.O.F. del 31-XII-85)

Ley de Impuesto Sobre la Renta  
(D.O.F. del 30-XII-1980)

Ley Federal de Entidades Paraestatales.  
(D.O.F. del 14-V-86)

Ley de Premios, Estímulos y Recompensas Civiles.  
(D.O.F. del 31-XII-75)

#### REGLAMENTOS

Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública  
Artículos 1 al 4, 5 fracc. IX y XII, 6 fracc. XII, 7 fraccs. XI  
al XIV, 8, 9 fracc. V, 10 fracc. II, V, VI, VII, XI, XII: 38  
fracc. VIII, 39 fracc. I, 40 de la fracc. I a la XVII.  
(D.O.F. del 26-III-94)

Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo del Personal  
de la Secretaría de Educación Pública.  
(04-I-46)

Reglamento de Escalafón de los Trabajadores al Servicio de la

Secretaría de Educación Pública. Artículos 1 al 127  
(14-XII-73).

Reglamento de la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal.  
(D.O.F. del 18-XI-81)

Reglamento Interior de la Comisión Intersecretarial del Servicio Civil.  
(19-VI-84)

Reglamento de la Ley del Servicio de Tesorería de la Federación  
(D.O.F. del 25-III-94)

Reglamento de las Prestaciones Económicas y Vivienda del ISSSTE.  
(28-VI-88)

Reglamento del Capítulo IX de las Escuelas Primarias Artículo 123  
Constitucional de la Ley Orgánica de la Educación Pública.  
Artículos 1 al 10.  
(05-XII-57)

Reglamento Interno de Trabajo del Personal No Docente de los  
Institutos Tecnológicos. Artículos 1 al 167.  
(19-XI-82)

Reglamento Interior de Trabajo del Personal Académico del  
Subsistema de Educación Normal de la Secretaría de Educación  
Pública.  
(26-XI-84)

Reglamento Interior de Trabajo del Personal Docente de los

Institutos Tecnológicos.

(14-III-84)

**DECRETOS, ACUERDOS, CONVENIOS Y BASES**

Decreto por el cual se constituye una Sociedad Mutualista, que llevará el nombre de "El Seguro del Maestro".

(D.O.F. del 12-XII-28)

Decreto por el que la Secretaría de Programación y Presupuesto formulará el programa conforme al cual las Dependencias de la Administración Pública Centralizada, se responsabilizarán directamente de las funciones relacionadas con el pago por concepto de Remuneraciones de los Trabajadores adscritos a cada una de ellas.

(D.O.F. del 23-I-81)

Decreto por el que el Ejecutivo Federal por conducto de la Secretaría de Educación Pública propondrá a los Gobiernos Estatales la celebración de Acuerdos en Coordinación en el marco de los Convenios Unicos de Desarrollo, establecer un comité consultivo para la descentralización educativa.

(D.O.F. del 08-VIII-83)

Decreto que establece los lineamientos a que se sujetarán las acciones de descentralización de los Servicios Federales de Educación Basica y Normal.

(D.O.F. del 20-III-84)

Acuerdo Presidencial 754: "Maestros Inhabilitados".  
(D.O.F. del 27-III-47)

Acuerdo Presidencial S29: "Licencias a Enfermos del Pulmón".  
(D.O.F. del 28-VIII-53)

Acuerdo Presidencial por el que se establece la semana laboral de 5 días de duración para los trabajadores de la Secretaría y Departamentos de Estado, Dependencias del Ejecutivo Federal y demás organismos que se rijan por la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado.  
(D.O.F. del 28-XII-72)

Acuerdo por el que se establecerán sistemas de trabajo en las Entidades de la Administración Pública Federal, que permitan realizar coordinadamente sus actividades durante la semana laboral de cinco días entre las 7:00 y las 19:00 hrs.  
(D.O.F. del 31-I-77)

Acuerdo por el que se faculta a la Secretaría de Programación y Presupuesto y al Departamento del Distrito Federal, para realizar las gestiones necesarias a fin de contratar un Seguro Colectivo de Retiro, a la Aseguradora Hidalgo, S.A., Institución Nacional de Seguros en beneficio de los trabajadores al servicio del Estado.  
(D.O.F. del 02-I-81)

Acuerdo por el que las Entidades de la Administración Pública Paraestatal se agruparán por sectores a efecto de que sus relaciones con el Ejecutivo Federal se relacionen a través de las

Secretarías de Estado o Departamento Administrativo.

(D.O.F. del 03-IX-82)

Acuerdo por el que se reestructuran los sueldos base presupuestales consignados en el Catálogo de Empleos de la Federación del Personal Administrativo del Ejecutivo Federal y del D.D.F.

(D.O.F. del 15-IX-82)

Acuerdo entre la Secretaría de Educación Pública y el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación sobre el personal con doble plaza administrativa.

(09-X-84)

Acuerdo por el que se establece la Homologación Académica, la Reestructuración Administrativa y Nivelación Salarial del Personal Docente de la Dirección General de Educación Tecnológica Agropecuaria, con el Modelo de Educación Superior.

(1984)

Acuerdo por el que se establece la Homologación Académica, la Reestructuración Administrativa y Nivelación Salarial del Personal Docente de la Dirección General de Ciencia y Tecnología del Mar, con el Modelo de Educación Superior.

(1984)

Acuerdo por el que se establece la Homologación Académica, la Reestructuración Administrativa y la Nivelación Salarial del Personal Docente de la Dirección General de Capacitación y Mejoramiento Profesional del Magisterio, con el Modelo de

Educación Superior.

(1984)

Acuerdo por el que se establece la Reestructuración Administrativa y Nivelación Salarial del Personal No Docente de los Planteles que forman parte de la Dirección General de Educación Normal.

(1984)

Acuerdo de PEMEX y el SNTE, sobre la aportación complementaria para determinadas categorías.

(01-I-85)

Acuerdo No. 121 por el que se aprueba el sistema integrado de Control y Evaluación de la Secretaría de Educación Pública.

(07-VII-86)

Acuerdo No. 122 por el que se dispone la realización de acciones en materia de Coordinación Sectorial.

(D.O.F. del 21-VII-86)

Acuerdo de la Comisión SEP-SNTE encargada de establecer algunas precisiones para la ejecución del programa de regularización en puestos de base y confianza al personal No Docente de la Secretaría de Educación Pública.

(20-VI-88)

Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica.

(18-V-92)

Acuerdo por el que se faculta a la Secretaría de Hacienda y

Credito Público y al Departamento del Distrito Federal, para celebrar convenios con Aseguradora Hidalgo, S.A., a fin de establecer nuevas condiciones de aseguramiento de los servidores públicos.

(D.O.F. del 11-I-93)

Convenio entre la SEP y SNTE sobre horarios de labores.

(23-IV-77)

Proyecto del Convenio que presenta la Comisión Bipartita SEP-SNTE en relación con el establecimiento del Acuerdo que deberán suscribir las autoridades correspondientes para la Nivelación de Salarios del Personal Docente del Subsistema Nacional de Institutos Tecnológicos.

(13-XI-79)

Convenio que celebran las autoridades de la Secretaría de Educación Pública y de los Institutos Tecnológicos con el Sindicato Nacional de los Trabajadores de la Educación, en relación con el establecimiento de una nueva Estructura Salarial para el personal No Docente de los Institutos Tecnológicos.

(15-V-82)

Convenio para establecer la Homologación Académica y Nivelación Salarial del Personal Académico del Subsistema de Educación Normal con el IPN, celebrado por la SEP y el SNTE.

(26-XI-82)

Convenio de la SEP y PEMEX sobre las Escuelas Artículo 123 y la

remuneración del personal.

(25-II-85)

Convenio que celebran la Secretaría de Educación Pública y el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación, para establecer la Operación del Escalafón por Puestos de los Trabajadores de Base No Docentes.

(21-VII-87)

Bases conforme a las cuales se establecen los criterios entre la Secretaría de Educación Pública y el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación para llevar a cabo la Reestructuración Administrativa, Homologación Académica y Nivelación Salarial del Personal Docente de la Dirección General de Educación Tecnológica Agropecuaria, de acuerdo al Modelo de Educación Superior.

(28-VIII-84)

Bases conforme a las cuales se establecen los criterios entre la Secretaría de Educación Pública y el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación para llevar a cabo la Reestructuración Administrativa, Homologación Académica y Nivelación Salarial del Personal Docente de la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial, de acuerdo al Modelo de Educación Superior.

(28-VIII-84)

Bases conforme a las cuales se establecen los criterios entre la Secretaría de Educación Pública y el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación para llevar a cabo la

reestructuración Administrativa, Homologación Académica y Nivelación Salarial del Personal Docente de la Dirección General de Ciencia y Tecnología del Mar, de acuerdo al Modelo de Educación Superior.

(28-VIII-84)

Bases conforme a las cuales se establecen los criterios entre la Secretaría de Educación Pública y el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación para llevar a cabo la Reestructuración Administrativa, Homologación Académica y Nivelación Salarial del Personal Académico de la Dirección General de Capacitación y Mejoramiento Profesional del Magisterio, de acuerdo al Modelo de Educación Superior.

(28-VIII-84)

Bases conforme a las cuales acuerdan por una parte la Secretaría de Educación Pública y por la otra el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación, lo relativo a la Reestructuración Administrativa y Nivelación Salarial del Personal No Docente de las Escuelas del Subsistema de Educación Normal, con el Modelo de Educación Superior.

(28-VIII-84)

Bases conforme a las cuales acuerdan por una parte la Secretaría de Educación Pública y por otra parte el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación, lo relativo a la Reestructuración Administrativa y Nivelación Salarial del Personal No Docente de la Dirección General de Educación Tecnológica Agropecuaria, con

el Modelo de Educación Superior.  
(1985)

Bases conforme a las cuales acuerdan por una parte la Secretaría de Educación Pública y por otra el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación, lo relativo a la Reestructuración Administrativa y Nivelación Salarial del Personal No Docente de la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial, con el Modelo de Educación Superior.  
(1985)

Bases conforme a las cuales acuerdan por una parte la Secretaría de Educación Pública y por otra el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación, lo relativo a la Reestructuración Administrativa y Nivelación Salarial del Personal No Docente de la Dirección General de Ciencia y Tecnología del Mar, con el Modelo de Educación Superior.  
(1985)

Bases conforme a las cuales acuerdan por una parte la Secretaría de Educación Pública y por otra parte el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación, lo relativo a la Reestructuración Administrativa y Nivelación Salarial del Personal No Docente de la Dirección General de Capacitación y Mejoramiento Profesional del Magisterio, con el Modelo de Educación Superior.  
(1985)

Bases conforme a las cuales acuerdan por una parte la Secretaría de Educación Pública y por la otra el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación, lo relativo a la Reestructuración

Administrativa y Nivelación Salarial del Personal No Docente de la Escuela Superior de Educación Física, con el Modelo de Educación Superior.

(1985)

Bases conforme a las cuales se establecen los criterios entre la Secretaría de Educación Pública y el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación para llevar a cabo la Homologación Académica, Reestructuración Administrativa y Nivelación Salarial del Personal Docente de la Escuela Superior de Educación Física, de acuerdo al Modelo de Educación Superior.

(01-VI-85)

Bases conforme a las cuales se establecen los criterios entre la Secretaría de Educación Pública y el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación para llevar a cabo la Homologación Académica, Reestructuración Administrativa y Nivelación Salarial del Personal Docente de la Escuela Preparatoria Federal "Lázaro Cárdenas" de Tijuana, B.C., de acuerdo al Modelo de Educación Superior.

(01-VI-85)

Bases conforme a las cuales acuerdan por una parte la Secretaría de Educación Pública y por la otra el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación, lo relativo a la Reestructuración Administrativa y Nivelación Salarial del Personal No Docente de la Escuela Preparatoria Federal "Lázaro Cardenas" de Tijuana B.C., con el Modelo de Educación Superior.

(01-VI-85)

Bases conforme a las cuales acuerdan por una parte la Secretaría de Educación Pública y por la otra el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación, lo relativo a la Homologación Académica, Reestructuración Administrativa y Nivelación Salarial del Personal Docente de la Escuela Nacional de Biblioteconomía y Archivonomía, de acuerdo al Modelo de Educación Superior.  
(1987)

Bases conforme a las cuales acuerdan por una parte la Secretaría de Educación Pública y por la otra el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación, lo relativo a la Reestructuración Administrativa y Nivelación Salarial del Personal No Docente de la Escuela Nacional de Biblioteconomía y Archivonomía con el Modelo de Educación Superior.  
(01-VI-87)

Bases conforme a las cuales acuerdan por una parte la Secretaría de Educación Pública y por la otra el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación, lo relativo a la Reestructuración Administrativa y Nivelación Salarial del Personal No Docente de la Escuela Nacional de Entrenadores Deportivos, con el Modelo de Educación Superior.  
(01-IX-88)

Bases conforme a las cuales acuerdan por una parte la Secretaría de Educación Pública y por la otra el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación, lo relativo a la Homologación Académica, Reestructuración Administrativa y Nivelación Salarial del Personal Docente de la Escuela Nacional de Entrenadores

Deportivos, de acuerdo al Modelo de Educación Superior.  
(01-IX-88)

#### **NORMAS**

Normas que regulan las Condiciones Especificas de Trabajo del Personal No Docente del Subsistema de Educación Normal.

Articulos 1 al 110  
(IX-84)

Normas que regulan las Condiciones Especificas de Trabajo del Personal Docente de la Dirección General de Educación Tecnológica Agropecuaria.

Articulos 1 al 135.  
(1984)

Normas que regulan las condiciones especificas de Trabajo del Personal Docente de la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial.

Articulos 1 al 97.  
(II-85)

Normas que regulan las Condiciones Especificas de Trabajo del Personal Docente de la Dirección General de Ciencia y Tecnología del Mar.

Articulos 1 al 128.  
(1985)

Normas que regulan las Condiciones Especificas de Trabajo del Personal Académico de Base de la Dirección General de

Capacitación y Mejoramiento Profesional del Magisterio.  
Artículos 1 al 73.  
(28-VIII-84)

#### LEGISLACION SUPLETORIA

Ley Federal del Trabajo  
Artículos 6,17,18,19,27,31,39,304 y 305.  
(D.O.F. del 18-VIII-31)

Código Civil para el Distrito Federal  
Artículos 2606 al 2615.  
(D.O.F. del 30-VIII-28)

#### OTRAS DISPOSICIONES

Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000.  
Programa para la Modernización Educativa 1989-1994.  
Clasificador por Objeto del Gasto.  
(V-1987)

### 3.2.2 ¿ QUE ES LA DIRECCION DE NORMATIVIDAD Y QUE FUNCIONES DESEMPEÑA ?

La Dirección de Normatividad es una de las seis Direcciones que conforman la Dirección General de Personal de la Secretaría de Educación Pública. Como su nombre lo indica la Dirección de

Normatividad es un órgano que lleva a cabo una función normativa que resulta de gran trascendencia, en virtud de que es responsabilidad de esta área elaborar y difundir la normatividad en materia de administración de personal que deberá ser observada por las diferentes Unidades Administrativas de la Secretaría de Educación Pública.

El Manual de Organización de la Dirección General de Personal, especifica que las funciones encomendadas a la Dirección de Normatividad son las siguientes:

- "Coordinar el diseño de las normas, lineamientos y procedimientos que regulen la operación del sistema de administración de personal.
- Apoyar y vigilar la instrumentación de las normas, lineamientos y procedimientos relacionados con el sistema de administración de personal.
- Difundir a las unidades administrativas de la Secretaría de Educación Pública, los lineamientos, normas y procedimientos en materia de administración de personal.
- Participar y coadyuvar a través de estudios, en la modernización del sistema de administración de personal.
- Participar en las reuniones de trabajo que se realicen con las diferentes instancias involucradas en el Sistema de Administración de Personal.

- Desarrollar los proyectos especiales que en materia de administración de personal le sean encomendados.
- Establecer los vínculos de comunicación adecuados con las diferentes instancias, áreas y dependencias del sector público, con el propósito de coadyuvar a la adecuada consecución de los objetivos encomendados.
- Mantener permanentemente actualizado el marco normativo aplicable al sistema de administración de personal en las unidades administrativas de la Secretaría.
- Mantener un sistema de información ágil y dinámico sobre administración de personal que apoye la toma de decisiones de la Dirección General.
- Otorgar asesoría y apoyo a las áreas de la Secretaría, para la aplicación de las normas y lineamientos que en materia de administración de personal se soliciten.
- Coordinar la elaboración de los informes relativos al avance de los programas y proyectos encomendados, y someterlos a la consideración de las autoridades superiores.
- Realizar las demás funciones que dentro de su ámbito de competencia, le sean encomendadas por las autoridades superiores". 44

Dentro de la función normativa que en materia de

---

44 Secretaría de Educación Pública. Manual de Organización de la Dirección General de Personal. Octubre de 1994. PP. 34 y 35.

administración de personal realiza la Dirección de Normatividad, se encuentra la atención de las disposiciones de carácter salarial, tributaria o de bienestar social, emitidas por las Autoridades Superiores de la Secretaría de Educación Pública o las Dependencias Globalizadoras ( ISSSTE, SHCP, etc.) y que repercuten en el Sistema de Administración de Personal, a efecto de analizarlas y elaborar la normatividad que será aplicada por las diferentes Unidades Administrativas de la Secretaría de Educación Pública.

En el ámbito de la Secretaría de Educación Pública el apoyo normativo y la asesoría son de vital importancia para la correcta aplicación de los aspectos que inciden en la administración de personal, es por esto, que la Dirección de Normatividad en coordinación con sus áreas subalternas elaboran la normatividad para dar trámite a las solicitudes que reciba de las áreas interesadas, y con ello, dar una respuesta correcta y oportuna a las interrogantes presentadas y que estén comprendidas dentro del ámbito de su competencia.

Asimismo, en cumplimiento a las acciones de Modernización Administrativa y de acuerdo a las características peculiares del Sistema de Administración de Personal en la Secretaría de Educación Pública, surge la necesidad de que la Dirección de Normatividad mantenga permanentemente actualizadas las políticas y normas en materia de administración de personal, así como su plena difusión a las Unidades Administrativas de la Secretaría con la finalidad de que estas cuenten con una fuente oficial de consulta actualizada para adecuar y llevar a cabo las acciones

respectivas, y de esta manera lograr el mejor desempeño de las actividades encomendadas en lo referente a la administración de personal.

Las disposiciones administrativas aplicables al Sistema de Administración de Personal se han caracterizado por su constante cambio, motivo por el cual su conocimiento y aplicación requieren de instrumentos adecuados para su difusión. Es por esto, que la Oficialía Mayor y la Dirección General de Personal de la Secretaría de Educación Pública, constantemente emiten de manera directa o a través de la Dirección de Normatividad, oficios o circulares que modifican, anulan o crean nuevos lineamientos de carácter administrativo y normativo.

En la Secretaría de Educación Pública el Sistema de Administración de Personal, tiene características particulares que lo hacen diferente al de los demás sistemas de las otras Dependencias del Gobierno Federal, principalmente porque en esta Dependencia se cuenta con cinco Modelos de Administración de Recursos Humanos; aunado a esto, habrá también que considerar de manera especial las remuneraciones y prestaciones específicas que tiene asignado el personal, razones que hacen que su conocimiento y su adecuada aplicación requieran de personal especializado.

Los cinco modelos que integran el Sistema de Administración de Personal de la Secretaría de Educación Pública son:

- I. Docente de Educación Básica
- II. Docente de Educación Media Superior y Superior
- III. Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación del

### Modelo Institucional de Puestos

- IV. Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación de los Subsistemas de Educación Media Superior y Superior
- V. Personal de Mandos Medios, Servidores Públicos Superiores y Homólogos a Ambos.

En virtud de lo anterior, la Dirección de Normatividad se aboca a la tarea de elaborar y llevar a cabo la difusión de documentos normativos que contemplan los diferentes Modelos de Administración de Recursos Humanos en la Secretaría de Educación Pública, y permiten a las diferentes Unidades Administrativas de esta Secretaría contar con un marco jurídico-normativo actualizado que coadyuve a la aplicación adecuada y oportuna de la normatividad en materia de administración de personal.

### 3.2.3 ESTRUCTURA ORGANICA DE LA DIRECCION DE NORMATIVIDAD

- 1. Dirección de Normatividad
  - 1.1 Subdirección de Normatividad de Educación Básica
    - 1.1.1 Departamento de Normatividad de Personal Directivo y Docente de Educación Básica
    - 1.1.2 Departamento de Normatividad de Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación
  - 1.2 Subdirección de Normatividad de Educación Media Superior y Superior
    - 1.2.1 Departamento de Normatividad de Personal Directivo y

**Docente de Educación Media Superior y Superior**

**1.2.2 Departamento de Normatividad de Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación Media Superior y Superior**

**3.2.4 FUNCIONES QUE DESEMPEÑAN LOS ORGANOS QUE CONFORMAN LA DIRECCION DE NORMATIVIDAD**

El Manual de Organización de la Dirección General de Personal, señala que las funciones que desempeñan los órganos que conforman la Dirección de Normatividad son las siguientes:

**SUBDIRECCION DE NORMATIVIDAD DE EDUCACION BASICA**

- Participar en el diseño de las normas, lineamientos y procedimientos en materia de administración de personal docente del Modelo de Educación Básica y de Apoyo y Asistencia a la Educación del Modelo Institucional de Puestos.
- Supervisar las actividades de análisis y actualización permanente de las normas, lineamientos y procedimientos en materia de administración de personal, de los Modelos de Educación Básica e Institucional de Puestos.
- Atender y coordinar las acciones que se deriven de programas institucionales que incidan en el sistema de administración de personal de los Modelos de Educación Básica e Institucional de Puestos.
- Diseñar la normatividad derivada de la respuesta

institucional al pliego de peticiones de la organización sindical, en los puntos que se refieren a los Modelos de Educación Básica e Institucional de Puestos.

- Participar en la elaboración de los criterios normativos procedimentales que regulan la función del pago de remuneraciones al personal de los Modelos de Educación Básica e Institucional de Puestos.
- Supervisar la definición de criterios específicos para el análisis, desarrollo, verificación y liberación de los apoyos técnicos de informática que soporta el pago de remuneraciones del personal de los Modelos de Educación Básica e Institucional de Puestos.
- Actualizar en forma permanente las disposiciones legales que regulan el sistema de administración de personal en los Modelos de Educación Básica e Institucional de Puestos.
- Proponer los mecanismos de difusión para dar a conocer a las unidades administrativas las normas y procedimientos en materia de administración de personal en los Modelos de Educación Básica e Institucional de Puestos.
- Otorgar orientación y asesoría técnica a las unidades administrativas de la Secretaría en el desarrollo de sus programas, funciones y actividades vinculados con el sistema de administración de personal en los Modelos de Educación Básica e Institucional de Puestos.
- Supervisar las actividades de validación del padrón de

inscripción del Servicio de Estancias de Bienestar y Desarrollo Infantil del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, de los hijos de trabajadores de la Secretaría de Educación Pública.

- Realizar las demás funciones que dentro de su ámbito de competencia, le sean encomendadas por las autoridades superiores.

DEPARTAMENTO DE NORMATIVIDAD DE PERSONAL DIRECTIVO Y  
DOCENTE DE EDUCACION BASICA

- Elaborar las normas, lineamientos y procedimientos en materia de administración de personal directivo y docente de los niveles educativos del Modelo de Educación Básica de la Secretaría de Educación Pública.
- Elaborar la normatividad derivada de la respuesta institucional al pliego de peticiones que la organización sindical presenta anualmente, en los puntos que se refieren al personal directivo y docente del Modelo de Educación Básica.
- Analizar la normatividad vigente en materia de administración de personal directivo y docente del Modelo de Educación Básica y proponer en su caso, las modificaciones necesarias.
- Actualizar y difundir a las unidades administrativas de la Secretaría de Educación Pública, las normas, lineamientos y

procedimientos en materia de administración de personal atribuibles al personal directivo y docente del Modelo de Educación Básica.

- Instrumentar los criterios específicos para el análisis, desarrollo, verificación y liberación de los apoyos técnicos de informática que soportan la administración de personal directivo y docente del Modelo de Educación Básica.
- Proporcionar apoyo y asesoría a las unidades administrativas de la Secretaría de Educación Pública, para el desarrollo de sus programas, funciones y actividades vinculadas con la administración de personal directivo y docente del Modelo de Educación Básica.
- Realizar las demás funciones que dentro de su ámbito de competencia, le sean encomendadas por las autoridades superiores.

**DEPARTAMENTO DE NORMATIVIDAD DE PERSONAL DE APOYO Y ASISTENCIA A LA EDUCACION**

- Elaborar las normas, lineamientos y procedimientos en materia de administración de personal, aplicables al personal de apoyo y asistencia a la educación del Modelo Institucional de Puestos.
- Analizar y actualizar las disposiciones relacionadas con el sistema de administración de personal, atribuidas al personal de apoyo y asistencia a la educación del Catálogo

Institucional de Puestos y darlas a conocer a las diferentes unidades administrativas, para su aplicación y observancia.

- Analizar la normatividad vigente y proponer los cambios necesarios en materia de administración de personal atribuibles al personal de apoyo y asistencia a la educación del Modelo Institucional de Puestos.
- Instrumentar los criterios específicos de los apoyos técnicos de informática para soportar el pago de remuneraciones del personal de apoyo y asistencia a la educación del Modelo Institucional de Puestos.
- Proporcionar apoyo y asesoría en la materia de su competencia a las unidades administrativas centrales de la Secretaría de Educación Pública que así lo soliciten.
- Analizar y clasificar el padrón de inscripción al Servicio de Estancias de Bienestar y Desarrollo Infantil del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, de los hijos de los trabajadores de la Secretaría de Educación Pública.
- Realizar las demás funciones que dentro de su ámbito de competencia, le sean encomendadas por las autoridades superiores.

SUBDIRECCION DE NORMATIVIDAD DE EDUCACION MEDIA SUPERIOR Y  
SUPERIOR

- Diseñar las normas, lineamientos y procedimientos

relacionados con el sistema de administración de personal, aplicables al personal docente y de apoyo y asistencia a la educación del Modelo de Educación Media Superior y Superior de la Secretaría de Educación Pública.

- Participar en el diseño, elaboración e implantación de manuales e instructivos relativos al sistema de administración de personal, aplicables al personal docente y de apoyo y asistencia a la educación del Modelo de Educación Media Superior y Superior de la Secretaría.
- Instrumentar programas en materia de administración de personal aplicables al Modelo de Educación Media Superior y Superior de la Secretaría, que le sean encomendados por las autoridades superiores.
- Supervisar la definición de criterios específicos para el análisis, desarrollo, verificación y liberación de los apoyos técnicos de informática que soportan la administración de personal y pago de remuneraciones del personal docente y de apoyo y asistencia a la educación del Modelo de Educación Media Superior y Superior de la Secretaría.
- Proponer la instrumentación de mecanismos para la difusión de las normas, lineamientos y procedimientos, y demás instrumentos en materia de administración de personal, atribuibles al personal docente y de apoyo y asistencia a la educación del Modelo de Educación Media Superior y Superior de la Secretaría.

- Brindar apoyo y asesoría técnica a las unidades administrativas de los Subsistemas del Modelo de Educación Media Superior y Superior de la Secretaría, en lo referente a la implantación de normas, criterios, procedimientos y lineamientos inherentes al sistema de administración de personal.
- Coordinar la elaboración de los informes relacionados con el grado de avance de los programas y proyectos que tengan encomendados, conforme al "Programa Anual de Actividades".
- Realizar las demás funciones que dentro de su ámbito de competencia, le sean encomendadas por las autoridades superiores.

DEPARTAMENTO DE NORMATIVIDAD DE PERSONAL DIRECTIVO Y DOCENTE DE EDUCACION MEDIA SUPERIOR Y SUPERIOR

- Elaborar las normas, lineamientos y procedimientos relacionados con la administración del personal directivo y docente del Modelo de Educación Media Superior y Superior de la Secretaría de Educación Pública.
- Participar en la elaboración e implantación de manuales e instructivos relativos al sistema de administración de personal directivo y docente, del Modelo de Educación Media Superior y Superior de la Secretaría.
- Instrumentar aquellos programas que en materia de administración de personal, le sean encomendados por las

autoridades superiores.

- Instrumentar los criterios específicos para el análisis, desarrollo, verificación y liberación de los apoyos técnicos de informática, que soportan la administración y pago de remuneraciones del personal directivo y docente del Modelo de Educación Media Superior y Superior.
- Establecer mecanismos para la difusión de las normas, lineamientos y procedimientos y demás instrumentos en materia de administración de personal directivo y docente del Modelo de Educación Media Superior y Superior.
- Brindar apoyo y asesoría técnica a las áreas encargadas de la administración del personal directivo y docente del Modelo de Educación Media Superior y Superior de la Secretaría, en lo referente a la implantación de normas, lineamientos y procedimientos inherentes al sistema de administración de personal.
- Realizar las demás funciones que dentro de su ámbito de competencia, le sean encomendadas por las autoridades superiores.

DEPARTAMENTO DE NORMATIVIDAD DE PERSONAL DE APOYO Y ASISTENCIA A  
LA EDUCACION MEDIA SUPERIOR Y SUPERIOR

- Elaborar las normas, lineamientos y procedimientos relacionados con la administración del personal de apoyo y asistencia a la educación del Modelo de Educación Media

Superior y Superior de la Secretaría de Educación Pública.

- Participar en la elaboración e implantación de manuales e instructivos, relativos al sistema de administración de personal de apoyo y asistencia a la educación del Modelo de Educación Media Superior y Superior de la Secretaría.
- Instrumentar aquellos programas que en materia de administración de personal, le sean encomendados por las autoridades superiores.
- instrumentar la definición de criterios específicos para el análisis, desarrollo, verificación y liberación de los apoyos técnicos de informática que soportan la administración de personal y pago de remuneraciones del personal de apoyo y asistencia a la educación del Modelo de Educación Media Superior y Superior de la Secretaría.
- Establecer mecanismos para la difusión de normas, lineamientos y procedimientos y demás instrumentos en materia de administración de personal de apoyo y asistencia a la educación del Modelo de Educación Media Superior y Superior de la Secretaría.
- Brindar apoyo y asesoría técnica a las unidades administrativas del Modelo de Educación Media Superior y Superior de la Secretaría, en lo referente al estudio e implantación de normas, lineamientos y procedimientos inherentes al sistema de administración de personal.
- Realizar las demás funciones que dentro de su ámbito de

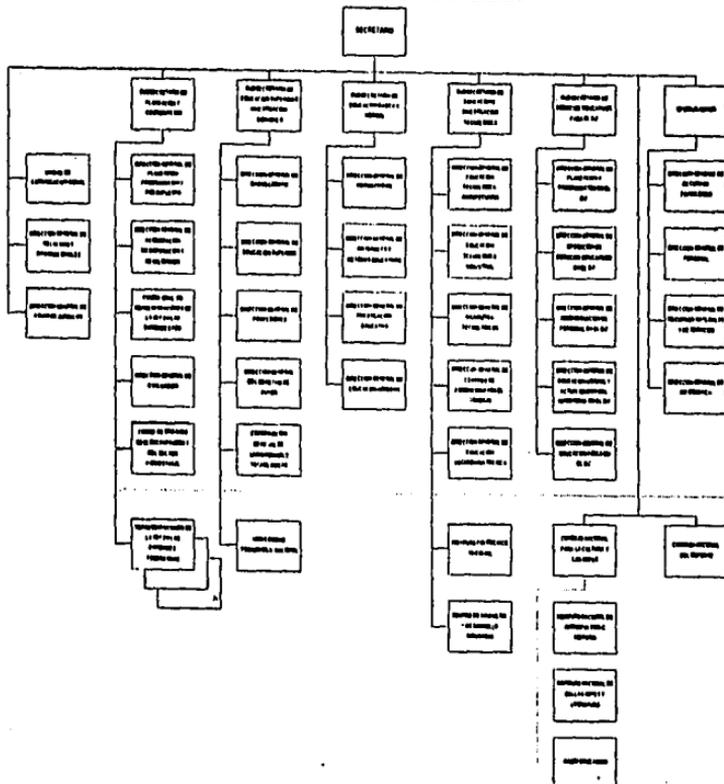
competencia, le sean encomendadas por las autoridades superiores. 45

---

45 Ibidem, pp. 36-43.

### **3.2.5 ORGANOGRAMAS**

# SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA







CAPITULO IV. LA CALIDAD TOTAL COMO UN MEDIO PARA OBTENER LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE LA FUNCION NORMATIVA EN MATERIA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL QUE LE ES ENCOMENDADA A LA DIRECCION DE NORMATIVIDAD DEPENDIENTE DE LA DIRECCION GENERAL DE PERSONAL DE LA SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA.

#### 4.1 DIAGNOSTICO GENERAL DE LA DIRECCION DE NORMATIVIDAD

La Dirección de Normatividad lleva a cabo una función de gran trascendencia, en virtud de que es el órgano normativo de la Dirección General de Personal que elabora la normatividad en materia de administración de personal que es observada por las diferentes Unidades Administrativas de la Secretaría de Educación Pública, a efecto de que los usuarios, es decir, el personal de dicha Secretaría tengan acceso a los servicios que se derivan de la función normativa que desempeña dicha Dirección.

Sin embargo, en la Dirección de Normatividad existen limitaciones y deficiencias administrativas que no permiten que dicha área satisfaga plenamente las necesidades y expectativas de los usuarios del servicio.

Los principales problemas y obstáculos de la función normativa en materia de administración de personal que desempeña la Dirección de Normatividad podemos agruparlos en cinco temas que constituyen áreas de oportunidad a mejorar, a efecto de ofrecer un servicio que responda a las necesidades de los usuarios:

## ORGANIZACION Y FUNCIONAMIENTO

Para llevar a cabo las funciones que le son encomendadas la Dirección de Normatividad se encuentra conformada por una Dirección, dos Subdirecciones y cuatro Departamentos, asimismo esta Dirección cuenta con 50 personas aproximadamente que se abocan a dar respuesta a las necesidades que se derivan de la importante función normativa en materia de administración de personal encomendada, y de esta manera atender los cinco modelos que integran el Sistema de Administración de Personal de la Secretaría de Educación Pública: Docente de Educación Básica, Docente de Educación Media Superior y Superior, Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación del Modelo Institucional de Puestos, Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación de los Subsistemas de Educación Media Superior y Superior y Personal de Mandos Medios, Servidores Públicos Superiores y Homólogos a ambos.

La principal problemática en cuanto a la organización y funcionamiento de la Dirección de Normatividad es que la estructuración de la relaciones que existen entre las funciones, niveles y actividades de los elementos que conforman dicha Dirección para cumplir con los objetivos institucionales, se determina únicamente en función del cumplimiento y apego al marco jurídico vigente para que las Unidades Administrativas apliquen la normatividad emitida, sin tomar en consideración que dicha normatividad satisfaga realmente las necesidades y expectativas del usuario final del servicio, es decir, del personal de los diferentes modelos que integran el Sistema de Administración de

Personal de la Secretaría de Educación Pública.

Lo anterior trae como consecuencia que la Dirección de Normatividad no cuente con verdaderos mecanismos que en favor del personal de la Secretaría de Educación Pública, propicie respuestas y atención eficaz e inmediata que permita proporcionar un servicio con la calidad y oportunidad requeridas por los usuarios. asimismo se carece de definición y amplia difusión de los estándares mínimos de calidad en los servicios que se proporcionan a los usuarios, así como de criterios claros y específicos en la aplicación de las normas que beneficien directamente al personal de esta Secretaría.

Conforme al funcionamiento actual de la Dirección de Normatividad parecería que el apego a la normatividad jurídica es condición no solo necesaria, sino suficiente para alcanzar un desempeño satisfactorio en el servicio, sin embargo, con esto se deja a un lado el cumplimiento eficaz y eficiente de los objetivos institucionales y resultados que permitan proporcionar un servicio de calidad al usuario, que a su vez coadyuve a obtener objetivos de orden superior a la Secretaría de Educación Pública.

#### DIRECCION

La principal problemática en la ejecución de las actividades y proyectos encomendados a la Dirección de Normatividad, es que no se tienen definidos los objetivos y resultados que deben obtenerse en función de la satisfacción del usuario final del

servicio. es decir. del personal de la Secretaria de Educación Pública. La ejecución de planes y programas al no considerar los resultados en cuanto al impacto que deben tener en los usuarios. impide que se proporcione a los usuarios los diferentes servicios y prestaciones a que tienen derecho con la calidad y oportunidad requeridas. y asimismo que la Dirección de Normatividad no aproveche al máximo los recursos humanos. materiales y técnicos con los que cuenta.

La indefinición de objetivos claros y resultados esperados provoca que los miembros de la Dirección de Normatividad. al no comprender la importancia de su trabajo. laboren sin motivación y. que a su vez. no exista la comunicación y coordinación adecuada entre jefes y colaboradores para cumplir eficientemente con las actividades y proyectos encomendados.

Por otra parte. esta situación no permite que se cuente con verdaderos criterios de eficiencia y eficacia que permitan evaluar la función normativa en materia de administración de personal que desempeña la Dirección de Normatividad. y conocer si realmente su desempeño contribuye al buen funcionamiento del Sistema de Administración de Personal de la Secretaria de Educación Pública.

#### PROCESOS DE TRABAJO

Para la elaboración de la normatividad en materia de administración de personal la Dirección de Normatividad lleva a

cabo el siguiente proceso:

En una primera etapa, se analizan las disposiciones que dan origen a la elaboración de algún documento de carácter normativo; estas disposiciones pueden derivarse de una reforma a la legislación, en materia de administración de personal o de relaciones laborales, asimismo de disposiciones de carácter salarial, tributaria o de seguridad social que emitan las autoridades competentes o el mismo Ejecutivo Federal.

En una segunda etapa, se procede a elaborar el marco normativo que regule procesos específicos dentro del Sistema de Administración de Personal y pago de remuneraciones.

Por último, posterior a su elaboración se procede a la difusión del marco normativo, que en términos generales se realiza a través de oficios y circulares dirigidos a los titulares de las áreas responsables de la operación de los recursos humanos y pago de remuneraciones.

Los principales problemas y obstáculos que podemos detectar en los procesos de trabajo que se llevan a cabo en la Dirección de Normatividad, y que impiden la obtención de resultados satisfactorios en la prestación del servicio son los siguientes:

- Se realiza la elaboración de la Normatividad en función del cumplimiento y apego al marco jurídico vigente y de manera que las áreas responsables de la operación de los recursos humanos y pago de remuneraciones puedan coordinarse con las demás áreas involucradas en el proceso, sin considerar el impacto

que deberá tener en términos de eficiencia y eficacia la aplicación de dicha normatividad en los usuarios finales del servicio, es decir, en la satisfacción plena de las necesidades y expectativas del personal de la Secretaría de Educación Pública, lo cual trae como consecuencia que no se cuente con verdaderos mecanismos que permitan conocer los resultados de la aplicación de la normatividad en la satisfacción del usuario a fin de corregir errores y, por tanto, mejorar el servicio.

- Se mantiene poca comunicación entre la Dirección de Normatividad y las Unidades Administrativas o Autoridades Superiores de la Secretaría de Educación Pública, así como con las Dependencias Globalizadoras (SHCP, ISSSTE, etc.), lo cual provoca que no se cuente con verdaderos mecanismos que permitan obtener información confiable acerca de las necesidades que se deben satisfacer a los usuarios del servicio y de la correcta aplicación de las diferentes disposiciones que regulan la operación del Sistema de Administración de Personal.

- Los miembros de la Dirección de Normatividad trabajan de manera individual, no se tiene el hábito de trabajar en equipo, por lo que el personal no mantiene una estrecha relación de trabajo con sus compañeros, además de que esto no permite que aporte sus ideas, conocimientos y creatividad en bien de la organización y de los usuarios finales del servicio.

- Existe poca comunicación entre jefes y colaboradores, lo cual provoca que se capten instrucciones imprecisas y que no se comprenda realmente cual es el objetivo y la importancia de las

actividades y proyectos encomendados.

- Se actúa sobre la corrección en vez de actuar sobre la prevención. La falta de planeación en las acciones a desarrollar y la ausencia de objetivos bien definidos, provoca que al trabajar sobre la marcha sin saber muchas veces hacia donde vamos, se actúe sobre correcciones y correcciones que provocan desperdicio de recursos, así como que la elaboración de los documentos normativos se lleve un tiempo mayor del esperado, y por consiguiente un atraso en la aplicación de la normatividad por parte de las Unidades Administrativas de la Secretaría de Educación Pública, en detrimento de los usuarios ya que tardan más tiempo en hacer uso del servicio para disfrutar de las prestaciones a que tienen derecho, percibir sus remuneraciones, realizar trámites de servicios al personal (credenciales, constancias de servicios, etc.), etc.

- Por último, cabe mencionar que la Dirección de Normatividad no realiza ninguna evaluación de su propio trabajo, por lo que no tiene bases para saber si realmente se obtuvieron resultados positivos, en cuanto a la satisfacción de las necesidades de los usuarios finales, así como para mejorar la calidad del servicio con la creación de nuevos proyectos.

## **ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, MATERIALES Y TECNICOS**

### **RECURSOS HUMANOS**

Los recursos humanos es el mayor potencial con el que cuenta

la Dirección de Normatividad para cumplir con las funciones que le son encomendadas, sin embargo, la administración de los recursos humanos en esta Dirección padece de ciertos problemas que no permiten su máximo aprovechamiento, tales como:

- Falta de mecanismos efectivos de reconocimientos e incentivos al buen desempeño, a la honestidad, lealtad, esfuerzo y creatividad; lo cual trae como consecuencia una falta de motivación hacia el trabajo por parte de los servidores públicos que conforman la Dirección de Normatividad, y que impide el desarrollo pleno de las potencialidades de los individuos en detrimento de la calidad del servicio.

- Se carece de un esquema de desarrollo y crecimiento en el empleo; además los favoritismos, influyentismo, etc., no permiten el ascenso en la escala organizacional, lo cual provoca que el personal no dé su máximo esfuerzo y se limite únicamente a cumplir órdenes para mantenerse en su puesto.

- La capacitación del personal no es sistemática, ni se programa por procesos o unidades integrales, además no es acumulativa y personal, por lo que es frecuente que se capacite al personal en cursos que no tienen relación directa con la función determinada que se realiza, o se desaprovecha en tanto que no existe un método de evaluación subsecuente de los conocimientos y habilidades que se requieren en el desempeño de los puestos específicos. Asimismo, la carencia de un sistema de capacitación integral genera retrabajos, duplicación de tareas, etc; lo cual provoca la prestación de un servicio lento y

deficiente por falta de conocimientos o habilidades.

- Los trabajadores no son ni regular ni sistemáticamente consultados para proponer mejoras que beneficien a los usuarios de los servicios que proporcionan, tal circunstancia trae como consecuencia que se desaproveche el potencial y el conocimiento del personal, ya que ellos son los que mejor conocen el trabajo que realizan cotidianamente.

### RECURSOS MATERIALES

En la Dirección de Normatividad los recursos materiales son comúnmente considerados como de menor importancia que el resto de los recursos, ya que representan lo estático, lo constante y lo no dinámico de la acción administrativa, sin embargo, esto ha provocado que no haya una verdadera preocupación para llevar a cabo una adecuada administración de estos recursos que permita su máximo aprovechamiento, y asimismo obtener y conservar los recursos materiales (mobiliario, papelería, equipo de oficina, etc.) que sean necesarios para que el personal cumpla debidamente con sus actividades y se lleve a cabo el proceso normativo de manera ininterrumpida y eficientemente.

La Dirección de Normatividad cuenta con una área específica, la cual no aparece en la estructura orgánica de esta Dirección, pero que funciona como una pequeña coordinación administrativa, y como tal, recibe y distribuye los recursos materiales que le proporciona la Coordinación Administrativa de la Dirección General de Personal, los cuales a su vez son suministrados por la

Dirección General de Recursos Materiales.

Sin embargo, no se le da la debida importancia al área de la Dirección de Normatividad encargada de suministrar los recursos materiales, lo cual impide su óptimo funcionamiento y es muy frecuente que no se cuente con los recursos materiales necesarios cuando son requeridos.

### RECURSOS TECNOLOGICOS

Por lo que respecta a los recursos tecnológicos. la Dirección de Normatividad cuenta con 10 computadoras personales y 11 impresoras aproximadamente.

Los recursos tecnológicos mencionados anteriormente tienen las características necesarias para responder adecuadamente a las necesidades del servicio, sin embargo, son insuficientes; en muchas ocasiones el personal debe esperar a que el equipo de cómputo se desocupe para tener acceso a éste, lo cual provoca un atraso en la prestación del servicio.

Por otra parte, en cuanto al manejo del equipo de cómputo existen deficiencias, debido a que la mayoría del personal que lo utiliza ha aprendido su funcionamiento "sobre la marcha", sin que haya sido capacitado para utilizarlo adecuadamente, además no todas la personas que deben conocer su manejo por las funciones que realizan lo saben utilizar, lo cual trae como consecuencia: errores frecuentes que implican retrabajos por falta de conocimientos y habilidades, lentitud en el servicio, etc., en

detrimento de la calidad y oportunidad en la prestación del servicio al personal de la Secretaría de Educación Pública.

Es así, que surge la necesidad de que los mandos de la Dirección de Normatividad y sus colaboradores se aboquen a la tarea de remediar los males que se padecen, a efecto de llevar a cabo sus actividades o proyectos encomendados de manera exitosa.

En el siguiente punto de este capítulo se presenta una propuesta de mejora organizacional, a través de la implantación de las estrategias, técnicas y procesos de la Calidad Total. Dicha propuesta tiene como objetivo fundamental sugerir la introducción de algunas innovaciones que permitan a la Dirección de Normatividad mejorar su funcionamiento y aprovechar al máximo los recursos con los que cuenta, con la finalidad de ofrecer un servicio eficaz y eficiente que satisfaga plenamente las necesidades y expectativas del personal de la Secretaría de Educación Pública, y de esta manera encauzar a dicha Dirección hacia el cumplimiento exitoso de la función normativa en materia de administración de personal que le es encomendada. Asimismo, la implantación del Sistema de Calidad Total en la Dirección de Normatividad, servirá como una prueba piloto y punto de partida, para que posteriormente la Calidad Total sea implantada (1 año aproximadamente) en las demás áreas que conforman la Dirección General de Personal, con la finalidad de extender el concepto de calidad en todos los rincones de la organización.

Cabe mencionar, que la Dirección General de Personal esta

integrada por una Dirección General, dos Coordinaciones Sectoriales, seis Direcciones de Área, una Coordinación Administrativa, catorce Subdirecciones y treinta y cuatro Departamentos.

#### 4.2 PROPUESTA DE MEJORA ORGANIZACIONAL A TRAVES DE LA IMPLEMENTACION DE LAS ESTRATEGIAS, TECNICAS Y PROCESOS DE LA CALIDAD TOTAL.

En el punto anterior abordamos cinco temas que constituyen áreas de oportunidad a mejorar, a efecto de que la Dirección de Normatividad ofrezca un servicio que responda a las necesidades de los usuarios, es decir, del personal de la Secretaría de Educación Pública. En este apartado intentaremos aplicar las estrategias, técnicas y procesos de la Calidad Total a los problemas que presenta la Dirección de Normatividad, con la finalidad de conocer si realmente este sistema de gestión empresarial pudiera encauzar a dicha Dirección hacia el cumplimiento exitoso de las funciones que le son encomendadas.

#### ORGANIZACION Y FUNCIONAMIENTO

Para solucionar los problemas de organización y funcionamiento que presenta la Dirección de Normatividad, se considera que podemos aplicar tres estrategias fundamentales de la Calidad Total:

#### La estrategia de la Satisfacción del Cliente.-

Con esta estrategia el usuario final del servicio que proporciona la Dirección de Normatividad, se convierte en la prioridad absoluta de la organización, por tanto, el servicio normativo en materia de administración de personal que proporciona dicha Dirección deberá satisfacer plenamente las necesidades y expectativas del personal de la Secretaría de Educación Pública.

#### La estrategia de la Participación Total.-

Esta estrategia permitirá que todos los miembros de la Dirección de Normatividad colaboren aportando sus ideas, conocimientos y creatividad, a fin de ofrecer un servicio con la calidad y oportunidad requeridas por los usuarios.

#### Estrategia de la Mejora Continua.-

Con esta estrategia se buscará no sólo mantener la calidad en el servicio al usuario, sino que se deberá mejorar dicho servicio en beneficio del personal de la Secretaría de Educación Pública. Este mejoramiento en marcha debe involucrar a mandos y colaboradores de dicha Dirección, con una visión optimista de las capacidades humanas en cuanto que son considerados capaces de alcanzar niveles de calidad cada vez mayores que conduzcan a crear nuevos proyectos que satisfagan en mayor medida al usuario final del servicio.

Con la aplicación de estas estrategias, la Dirección de

Normatividad logrará que los documentos normativos que se elaboren no sólo se apeguen al marco jurídico vigente en materia de administración de personal, sino que satisfagan realmente las necesidades del personal de la Secretaría de Educación Pública.

#### **DIRECCION**

Para solucionar los problemas de dirección que presenta la Dirección de Normatividad podemos utilizar las siguientes estrategias, técnicas y procesos de la Calidad Total:

##### **La estrategia de la Satisfacción del Cliente.-**

Con la estrategia de la satisfacción del cliente la ejecución de las actividades y proyectos tendrá un rumbo determinado, el cual será satisfacer las necesidades del usuario final del servicio, es decir del personal de la Secretaría de Educación Pública, por lo que se podrán definir claramente los objetivos y resultados que deberán obtenerse.

##### **La estrategia del Control de Calidad en la Gestión.-**

Con la estrategia del Control de Calidad en la Gestión, la dirección buscará aplicar los conceptos de control de calidad (prevención, aplicación del pensamiento estadístico, atención de factores de satisfacción del cliente, etc.) en todas las actividades de gestión y, por ende, en cada una de las áreas que conforman la organización. De esta manera, se reforzará la constitución de la organización y podrá estar en mejores

condiciones de ofrecer un servicio que satisfaga las necesidades del personal de la Secretaría de Educación Pública.

**La estrategia de la Promoción Interna de la Calidad.-**

Con la estrategia de la Promoción Interna de la Calidad, la dirección desarrollará una función muy importante: la de promotores de la calidad. Los mandos de la Dirección de Normatividad tendrán que realizar una continua acción promocional para conseguir que cada persona mantenga una actividad centrada en la calidad, a efecto de que la calidad total sea verdaderamente operativa. De esta manera, la dirección podrá transferir los contenidos de la nueva mentalidad característica de la calidad total a todo el personal, con la finalidad de que se realice la revolución mental necesaria para que la organización trabaje en función de la satisfacción del cliente y se aprovechen al máximo los recursos humanos, materiales y tecnológicos disponibles.

Los siete instrumentos de gestión (enfoque cualitativo de los problemas).-

Con los siete instrumentos de gestión (diagrama de afinidad, diagrama de relación, diagrama de árbol, diagrama de matriz, diagrama de análisis de matriz-datos, diagrama PDPC y diagrama de flechas) la dirección podrá contar con elementos que permitan identificar problemas y desarrollar ideas creativas para la solución de los mismos.

#### Proceso de la Dirección por Políticas.-

Con el proceso de la Dirección por Políticas, la Dirección de Normatividad podrá determinar el rumbo que seguirá la organización con base en políticas operativas anuales que permitan transformar en resultados los objetivos estratégicos prefijados por la organización.

Así, los miembros de la organización al conocer objetivos bien definidos y los resultados que deben alcanzarse trabajarán con una mayor motivación, y se fomentará una mejor comunicación y coordinación para cumplir con las actividades encomendadas que permitan ofrecer un servicio de calidad a los usuarios.

#### El Diagnóstico del Presidente.-

Con el Diagnóstico del Presidente la dirección podrá asegurar a largo plazo la capacidad de la organización para alcanzar los objetivos establecidos en las políticas. El Director de Normatividad pondrá en evidencia y comentará los procesos que han llevado a los resultados obtenidos por los colaboradores, con la finalidad de evaluarlos y detectar los problemas de fondo de la organización, y dar sugerencias para la solución de estos problemas, asimismo esto permitirá establecer relaciones más estrechas entre la dirección y sus colaboradores.

#### El Liderazgo del Máximo Dirigente de la organización.-

El liderazgo del Director de Normatividad es de vital importancia, ya que el éxito en la introducción de la calidad

total en la organización depende totalmente del esfuerzo y entusiasmo del máximo dirigente. No se puede pensar que los miembros de la Dirección de Normatividad den su mejor esfuerzo por lograr un servicio de calidad si el máximo dirigente no da el ejemplo proporcionando todo su esfuerzo.

La preocupación del Director de Normatividad por implantar una cultura de calidad y su apoyo y colaboración, le permitirá convertirse en un auténtico líder que haga sentir a su gente el orgullo y la satisfacción de su trabajo, mostrándoles como contribuye a la realización de las metas. Asimismo, la dirección podrá coordinar los esfuerzos de sus colaboradores y desarrollar la potencialidad infinita de estos, buscando siempre un cambio sustancial que permita obtener la satisfacción del usuario final del servicio, es decir, del personal de la Secretaría de Educación Pública.

#### PROCESOS DE TRABAJO

Para solucionar los problemas detectados en los procesos de trabajo que se llevan a cabo en la Dirección de Normatividad, y que impiden la obtención de resultados satisfactorios en la prestación del servicio a los usuarios, podemos aplicar las siguientes estrategias, técnicas y procesos de la calidad total:

##### La estrategia de la Satisfacción del Cliente.-

Con la estrategia de la satisfacción del cliente la Dirección de Normatividad enfocará sus procesos de trabajo hacia

la satisfacción del usuario final del servicio. es decir, del personal de la Secretaría de Educación Pública, a efecto de ofrecer un servicio de calidad que satisfaga sus necesidades y expectativas.

#### **La estrategia del Proceso.-**

Con la estrategia del proceso la dirección y sus colaboradores se abocarán a estudiar sus procesos de trabajo a fin de conocer los problemas que se presentan y detectar cuales son las causas que los originan, así como los efectos que traen como consecuencia. De esta manera, se podrá actuar sobre la prevención y la eliminación de las causas de los problemas que no permiten ofrecer un servicio con la calidad y oportunidad requeridas por los usuarios.

La aplicación de la estrategia del proceso deberá involucrar a jefes y colaboradores como inteligencias pensantes a efecto de:

- Definir procesos de trabajo, condiciones de funcionamiento, así como recursos humanos, materiales y tecnológicos;
- Controlar los procesos de trabajo; y
- Mejorar los procesos de trabajo para ofrecer un servicio de calidad a los usuarios.

#### **La estrategia de la Asociación con los Proveedores.-**

Con la estrategia de la asociación con los proveedores podemos estrechar la comunicación entre la Dirección de

Normatividad y las Unidades Administrativas o Autoridades Superiores de la Secretaría de Educación Pública, así como con las Dependencias Globalizadoras (ISSSTE, SHCP, etc.), ya que de alguna manera dichas instancias funcionan como proveedores de información para la elaboración de normatividad.

Las Autoridades Superiores de la Secretaría de Educación Pública y las Dependencias Globalizadoras funcionan como proveedores al emitir alguna disposición en materia tributaria, salarial o de seguridad social que repercute en el Sistema de Administración de Personal.

Por otra parte, las Unidades Administrativas de la Secretaría de Educación Pública, nos pueden proporcionar una valiosa información acerca de los problemas que se presentan al proporcionar los servicios que se derivan de la normatividad en materia de administración de personal a los usuarios finales del servicio.

Al contemplar a las instancias mencionadas anteriormente como valiosos proveedores de información y reforzar la comunicación entre las mismas y la Dirección de Normatividad, se podrá contar con bases sólidas que permitan ofrecer un mejor servicio a los usuarios.

#### **La estrategia de la Fábrica de los Nuevos Productos.-**

Con la estrategia de la fábrica de los nuevos productos los miembros de la Dirección de Normatividad deberán abocarse a crear nuevos proyectos y mecanismos que permitan ofrecer a los usuarios

un servicio más ágil y con elevados niveles de calidad y fiabilidad. por tanto, deberá existir una verdadera integración interfuncional de las áreas que conforman dicha Dirección y una completa participación de jefes y colaboradores.

#### **La estrategia de la Participación Total.-**

Con la estrategia de la participación total la Dirección de Normatividad buscará la implicación de todos los miembros de la organización en las actividades de mejora, ya que la implantación de la calidad total debe asumirse como una responsabilidad conjunta de todos los miembros de dicha Dirección, lo cual permitirá entregar a los usuarios un servicio que satisfaga plenamente sus necesidades.

#### **Proceso de la Mejora del Trabajo Diario.-**

Con el proceso de la mejora del trabajo diario cada una de las áreas que conforman la Dirección de Normatividad tendrá como objetivo la plena satisfacción de las necesidades de los usuarios, a través del control sistemático y la mejora continua de cada actividad o proceso al que se aplica, a diario y de forma permanente.

De esta manera, la Dirección de Normatividad asociará a las capacidades de mantenimiento del proceso normativo una continua actividad de mejora, que se concentra en los procesos y los resultados correspondientes que fueron seleccionados como prioritarios.

Con la mejora del trabajo diario se podrán identificar procesos prioritarios, clientes y sus necesidades y expectativas, indicadores de calidad que permitan a la Dirección de Normatividad medir su propia eficacia, instaurar sistemas de control, verificar resultados para conocer el grado de satisfacción de los clientes, adoptar acciones correctivas, así como estandarizar para convertir en una práctica estándar el desarrollo del proceso cuando el resultado es satisfactorio para el usuario final del servicio, la organización y el personal.

#### Los Círculos de Calidad.-

Con la implantación de los círculos de calidad la Dirección de Normatividad podrá materializar la participación del personal en las actividades de mejora de la calidad del servicio. Al formar pequeños grupos que desarrollen voluntariamente actividades de control de calidad se podrán detectar, analizar y buscar soluciones a los problemas que se suscitan en el área de trabajo, ya que quien mejor conoce el trabajo es quien lo realiza y, por lo tanto, es quien lo puede optimizar, asimismo el personal podrá desarrollar su potencial intelectual y su creatividad.

Con los círculos de calidad se creará en el personal el hábito de trabajar en equipo, se estrechará su relación con sus compañeros y se fortalecerá la comunicación entre jefes y colaboradores.

Se sugiere que en la Dirección de Normatividad se forme un

círculo de calidad por departamento, debido a que son pocas las personas que los conforman (promedio de siete a ocho personas por departamento). Asimismo, se sugiere que sea el jefe de departamento la persona que asuma el cargo de líder de grupo, quien a través de un adecuado entrenamiento en el cual su estilo de liderazgo no sea autocrata, sino eminentemente participativo, estimule la creatividad e inspire la confianza en los miembros del grupo.

Dentro de la metodología de trabajo para los círculos de calidad existen diferentes técnicas como la espina de pescado de Ishikawa, así como otras técnicas para el análisis de problemas que deberán ser incluidas en los programas de entrenamiento, además claro, del manejo de bitácoras, ordenes de trabajo, manejo de rotafolios, técnicas de presentación, etc. El tiempo de duración de una junta normal en los círculos de calidad es de una a dos horas a la semana.

#### **Los Siete Instrumentos Estadísticos del Control de Calidad.-**

Con la aplicación de los siete instrumentos estadísticos de control de calidad (hoja de recogida de datos, histograma, diagrama de causa-efecto, diagrama de Pareto, análisis por estratificación, diagrama de correlación y hoja de control) el personal de la Dirección de Normatividad podrá obtener información valiosa que sirva de base para actuar sobre la prevención y solución de problemas, y asimismo mejorar los procesos de trabajo realizado en beneficio del usuario final del servicio.

## ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, MATERIALES Y TECNOLOGICOS

### RECURSOS HUMANOS

Para solucionar los problemas que presenta la Dirección de Normatividad en la administración de sus recursos humanos, pueden ser aplicadas la Nueva Estrategia de la Gestión de los Recursos Humanos y el Proceso de la Formación Intensiva.

#### La Nueva Estrategia de la Gestión de los Recursos Humanos.-

La nueva estrategia de la gestión de los recursos humanos permitirá a la Dirección de Normatividad considerar al elemento humano como un gran recurso que no tiene límites y comprender que el éxito de la organización se debe a su gente, ya que la calidad del servicio depende, sobre todo, de las capacidades y motivaciones de su personal. Con la aplicación de esta estrategia el personal será tratado con confianza, dignidad y respeto permitiendo que sobresalga y desarrolle toda su potencialidad a a fin de transformar sus esfuerzos en resultados cada vez mayores.

Comprender la importancia que tiene el elemento humano para obtener el éxito deseado en la organización, permitirá que la Dirección de Normatividad se preocupe por crear verdaderos mecanismos de capacitación, reconocimiento e incentivos al buen desempeño del personal, así como crear espacios potenciales de promoción para puestos más importantes y con mejora de la retribución.

### Proceso de la Formación Intensiva.-

Con el proceso de la formación intensiva la Dirección de Normatividad buscará poner a todo el personal en condiciones de utilizar al máximo sus propias capacidades intelectuales, a través de una adecuada capacitación y desarrollo que mejore los conocimientos, la moral, la creatividad, la comunicación y la participación del personal.

Algunos temas que pueden ser contemplados en la formación del personal pueden ser: análisis de problemas y toma de decisiones, computación, manejo de herramientas estadísticas, calidad de vida, motivación, etc.

La preparación y el desarrollo del hombre debe constituir una responsabilidad fundamental de la organización con la finalidad de que el elemento humano de su mejor esfuerzo en beneficio de la calidad del servicio que recibe el usuario final, es decir, el personal de la Secretaría de Educación Pública.

### RECURSOS MATERIALES

Los problemas que presenta la Dirección de Normatividad en la administración de sus recursos materiales, pueden ser corregidos con la aplicación de las siguientes estrategias:

#### La Estrategia del Proceso.-

Con la estrategia del proceso se podrán determinar los recursos materiales que son necesarios para que los procesos de

trabajo de la Dirección de Normatividad no se detengan y se cumpla eficientemente con las actividades encomendadas.

#### **La estrategia de la Asociación con los Proveedores.-**

Con la estrategia de la asociación con los proveedores la Dirección de Normatividad podrá establecer una mayor comunicación con el área de la Dirección General de Personal (Coordinación Administrativa) encargada de proveer los recursos materiales (papelería, equipo de oficina, etc.), a efecto de contar con estos recursos en el momento deseado y en la cantidad y calidad requeridas.

#### **La Estrategia del Control de Calidad en la Gestión.-**

Con la estrategia del control de calidad en la gestión se aplicarán los conceptos de control de calidad en la administración de los recursos materiales, a efecto de que la Dirección de Normatividad cuente con los recursos materiales necesarios en el momento oportuno y se aprovechen al máximo éstos recursos evitando desperdicios.

#### **RECURSOS TECNOLOGICOS**

Se considera que podemos mejorar la administración de los recursos tecnológicos con la aplicación de las siguientes estrategias:

#### **La Estrategia del Proceso.-**

Con la estrategia del proceso podemos definir los recursos tecnológicos necesarios para que se lleven a cabo los procesos de trabajo en la Dirección de Normatividad y determinar las características que deben tener, así como detectar las necesidades de capacitación que deberán cubrirse para que el personal esté en condiciones de manejar adecuadamente dichos recursos, evitando la improvisación, errores frecuentes por falta de conocimientos y habilidades y, por tanto, la lentitud en la prestación del servicio a los usuarios.

#### **La Estrategia de la Asociación con los Proveedores.-**

Con la estrategia de la asociación con los proveedores podemos estrechar la comunicación con las áreas encargadas de suministrar los recursos tecnológicos y dar mantenimiento a los mismos, con la finalidad de prever que en la medida de lo posible se cubran las necesidades del servicio.

#### **La Estrategia del Control de Calidad en la Gestión.-**

Con la estrategia del control de calidad en la gestión se aplicaran los conceptos de control de calidad en la administración de los recursos tecnológicos, con el propósito de que la Dirección de Normatividad cuente con estos recursos en el momento oportuno y los aproveche al máximo, a fin de estar en condiciones de prestar un servicio ágil y oportuno.

4.3 RECOMENDACIONES PARA LA IMPLANTACION Y MANTENIMIENTO DEL SISTEMA DE CALIDAD TOTAL EN LA DIRECCION DE NORMATIVIDAD, ASI COMO EN LAS DEMAS AREAS QUE CONFORMAN LA DIRECCION GENERAL DE PERSONAL.

A) INTEGRACION DE UN COMITE DIRECTIVO DE CALIDAD Y DEFINICION DE SUS FUNCIONES, ASI COMO DE LA MISION Y FILOSOFIA DE LA ORGANIZACION

La Calidad Total como sistema de gestión empresarial requiere de dirección, apoyo y seguimiento para su implantación y desarrollo en una organización. Se sugiere que el Comité Directivo que lleve a cabo la dirección en la implantación de la Calidad Total en la Dirección de Normatividad, sea integrado por el Director General de Personal, el Coordinador Sectorial en Materia de Administración de Personal (responsable de coordinar las funciones que realiza la Dirección de Normatividad), el Director de Normatividad, el Director de Capacitación y Desarrollo de Personal y el representante de la Sección Sindical en la Dirección General de Personal.

Asimismo, cuando posteriormente se lleve a cabo la implantación del Sistema de Calidad Total en las demás áreas que conforman la Dirección General de Personal, se deberán integrar al Comité los dirigentes de dichas áreas.

Las funciones del Comité Directivo se propone que sean entre otras las siguientes:

- Establecer la misión y filosofía de la organización con

respecto a la calidad.

- Escoger estrategias y emitir lineamientos generales de operación para la implantación, apoyo y seguimiento del Sistema de Calidad Total.
- Aprobar acciones referentes a capacitación, evaluación, información, promoción y reconocimiento para el desarrollo del Sistema de Calidad Total en la organización, así como los recursos necesarios.
- Demostrar con el ejemplo, su convencimiento y apoyo total a la implantación del Sistema de Calidad Total en la organización, así como un estilo directivo de compromiso hacia el sistema.
- Aprobar y apoyar todo esfuerzo de cambio planeado que coloque a la Dirección de Normatividad, y más aún, a la Dirección General de Personal en posiciones más competitivas, y que logre la satisfacción plena de las necesidades y expectativas del usuario final del servicio, es decir del personal de la Secretaría de Educación Pública.

El Comité Directivo deberá reunirse con regularidad para revisar avances, comportamiento y evaluación del sistema, determinar estrategias, capacitarse, etc. Este Comité sesionará al principio por lo menos una vez a la semana y posteriormente se podrán espaciar las reuniones una vez cada quince días o cada mes.

Una de las fases más relevantes al inicio del sistema es la

de revisar o determinar la misión de la organización; esto es lo que marcará el rumbo de la organización y explicará su razón de ser, asimismo el Comité Directivo también deberá definir la filosofía de la organización que refleje los valores y normas generales de acción.

La filosofía de la Dirección de Normatividad deberá derivarse de la misión de la misma y estar basada en postulados tales como:

- El concepto de calidad es un concepto de calidad total, es decir, requiere la participación y colaboración de todo el personal de la organización, de tal manera que el servicio prestado se apegue a los requerimientos y expectativas del usuario final del servicio, es decir, del personal de la Secretaría de Educación Pública.
- La calidad y productividad es el resultado directo del trabajo de todas las personas: la capacitación y el desarrollo son medios para ese fin.
- El sistema "Calidad Total" no es un programa, es decir, tiene un inicio pero no deberá terminar; es una forma de vida dentro y fuera de la organización.
- Deberán fijarse y revisarse de manera continua objetivos, estrategias, parámetros e indicadores internos y externos, así como establecerse sistemas de comunicación a todos los niveles en forma oral y escrita, para que el personal sepa hacia dónde dirigir sus esfuerzos.

- Se deberá otorgar el reconocimiento necesario al personal de cualquier nivel que participe, aporte y obtenga resultados concretos en los diversos proyectos de calidad/productividad y en general en todas las actividades encomendadas.
- Es indispensable el apoyo y ejemplo de la Dirección, así como de los otros niveles de mando para alcanzar el éxito del Sistema de Calidad Total; el apoyo y ejemplo al sistema deberán demostrarse a través de acciones concretas de liderazgo efectivo, comunicación total y capacitación de cada uno de los miembros de la organización.
- Las acciones y proyectos de calidad deberán quedar plasmados en los planes anuales de calidad de la organización.
- Se deberá desarrollar y mantener un ambiente de trabajo óptimo que propicie la superación integral de los empleados, el arraigo y el amor a su trabajo, así como el respeto a su institución, mediante una dirección participativa.

**B) ELECCION DEL AREA ENCARGADA DE COORDINAR Y PROMOCIONAR LA IMPLANTACION DEL SISTEMA DE CALIDAD TOTAL, ASI COMO DE CAPACITAR AL PERSONAL.**

Se sugiere que la Dirección de Capacitación y Desarrollo de Personal sea la instancia responsable de coordinar y promocionar la implantación del Sistema de Calidad Total, así como de capacitar al personal de la Dirección de Normatividad y posteriormente realizar las mismas actividades en las demás áreas

que conforman la Dirección General de Personal, en virtud de que las funciones que realiza dicha Dirección le han permitido conocer las necesidades de la organización y ha tenido la experiencia de impartir cursos de calidad y excelencia al personal de la Dirección General de Personal, lo cual le permite abordar con mayor facilidad este proceso de implantación y mantener la comunicación necesaria con instancias externas que aporten conocimientos y experiencias para el desarrollo del sistema.

Las funciones básicas de la Dirección de Capacitación y Desarrollo de Personal deberán ser las siguientes:

- Diseñar el plan estratégico general para la implantación del Sistema de Calidad Total y obtener su aprobación por el Comité Directivo.
- Generar la estructura operativa del sistema, que describa funciones y responsabilidades del personal involucrado, así como los procedimientos respectivos.
- Capacitarse y mantenerse al día en cuanto a los conceptos básicos, técnicas y operación del sistema.
- Capacitar y asesorar al personal que se requiera para llevar a cabo las fases operativas del sistema.
- Sensibilizar y capacitar a los mandos de la Dirección de Normatividad, así como a sus colaboradores, con la finalidad de que comprendan la importancia de implantar un Sistema de Calidad Total en la organización.

- Dar apoyo y capacitación a los equipos de trabajo (Círculos de Calidad) que se integren en la Dirección de Normatividad.
- Diseñar y operar el sistema de reconocimiento, a través del Comité Directivo.
- Dirigir y controlar la operación del sistema, evaluando los proyectos y sus resultados e informando al Comité Directivo sobre los avances y modificaciones pertinentes.
- Seleccionar proyectos para mejorar el sistema, evaluando duración, costo, factibilidad y beneficios esperados.

La Dirección General de Personal, a través de la Dirección de Capacitación y Desarrollo de Personal, ha llevado a cabo algunos esfuerzos por implantar una cultura de calidad, tales como la impartición de cursos de calidad y excelencia para el personal de la organización, sin embargo, no se han obtenido resultados satisfactorios debido a que estos cursos han sido tomados solamente por unas cuantas personas y debemos recordar que la calidad es total, porque abarca a todos y cada uno de los miembros de la organización.

Asimismo, se han llevado a cabo conferencias sobre calidad de vida (salud, integración familiar, etc.), así como algunas técnicas como la "Pausa para la Salud", que resultan de gran importancia, pero la falta de apoyo e interés de los mandos de la organización y de motivación por parte del personal no permiten que se obtengan resultados positivos.

C) DISEÑO DE ESTRATEGIAS Y LINEAMIENTOS QUE MANTENGAN EL SISTEMA DE CALIDAD TOTAL EN LA DIRECCION FIJADA.

Debemos establecer un marco de acciones y reglas que mantengan el Sistema de Calidad Total de la Dirección de Normatividad (y posteriormente de toda la Dirección General de Personal) en la dirección fijada, para lo cual resulta conveniente poner por escrito hacia dónde va el sistema y por qué, comunicándolo a todos los miembros de la organización.

Algunos ejemplos de estrategias de operación y lineamientos generales que deberán observarse para mantener el Sistema de Calidad Total de la Dirección de Normatividad en el rumbo fijado son los siguientes:

- Informar por escrito cualquier esfuerzo de aseguramiento de calidad, confiabilidad, círculos de calidad, estándares y normas, con las respectivas herramientas de control estadístico; encaminado a conseguir que el servicio proporcionado satisfaga plenamente las necesidades y expectativas del personal de la Secretaría de Educación Pública (usuarios).
- Formar equipos de detección y corrección de problemas en la implantación del Sistema de Calidad Total, de manera permanente o temporal, según lo requiera el caso.
- Dar capacitación por niveles con una programación conveniente en tres áreas principales:
  1. Filosofía y motivación hacia la calidad.

II. Herramientas y estadísticas de calidad total.

III. Formación y operación de grupos de trabajo.

- Mantenerse al día en cuanto a desarrollos y programas similares en este cambio, así como mantener comunicación y participar en grupos y asociaciones que operen con sistemas similares.
- Diseñar un sistema de evaluación y control de los proyectos y acciones de calidad total de la organización que sea confiable y sencillo.
- Diseñar un sistema de información, promoción y reconocimiento para los participantes en el Sistema de Calidad Total.
- Establecer claramente los parámetros de medición de los respectivos proyectos y emitir informes sobre los avances y resultados.
- En toda comunicación a instancias externas (Unidades Administrativas, Dependencias Globalizadoras o Autoridades Superiores de la Secretaría de Educación Pública) se deberá enfatizar la calidad del servicio a los usuarios, a efecto de fortalecer la imagen de la organización y el Sistema de Calidad Total.

D) PROCESO PERMANENTE DE SENSIBILIZACIÓN, CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL

Concientizar a los miembros que integran la Dirección de

Normatividad, acerca de los beneficios que se obtienen con la implantación de un Sistema de Calidad Total y de que en estos tiempos y circunstancias es indispensable ser mejores y realizar nuestras acciones de manera diferente, será el motor fundamental que moverá a la organización hacia un cambio positivo.

Este proceso de sensibilización debe iniciarse desde la cumbre. la concientización y capacitación debe empezar en el grupo directivo para que este sirva de ejemplo, de esta manera al demostrar con hechos y actitudes su confianza y apoyo al sistema podrán ser los promotores más entusiastas del mismo entre los miembros de la organización y esto motivará al personal para dar su mejor esfuerzo.

Se debe desarrollar una campaña de concientización a todos los miembros de la organización acerca de los beneficios que aporta el Sistema de Calidad Total, para lo cual la organización deberá prepararse simultánea y paralelamente para mejorar el estilo de liderazgo de todos los cuadros de mando, así como realizar un levantamiento de las situaciones más importantes de la organización como es el ausentismo, la calidad del servicio, la moral del personal, la posición de la organización en la Secretaría; además de estar desarrollando la instauración de un lenguaje estadístico.

El programa de capacitación directiva y del personal deberá proporcionar una cultura de calidad que contemple aspectos fundamentales, tales como comprender que es la Calidad Total y en que consiste, resistencia al cambio y motivación, filosofía y

principios de la organización, liderazgo, etc.

La capacitación permanente en todos los niveles es una estrategia indispensable si nuestra intención es sostener y mejorar la calidad del servicio que damos. El personal de la Dirección de Normatividad debe comprender los fundamentos del sistema, el uso de herramientas estadísticas, y tener muy claro que el usuario final del servicio, es decir, el personal de la Secretaría de Educación Pública es lo más importante, por lo que debemos satisfacer sus necesidades y expectativas. En la Dirección de Normatividad se debe llegar a eliminar la inspección, esto es, trabajar con autocontrol, con cero defectos, bien siempre a la primera para llegar a ser competitivos.

Es importante comprender que la calidad empieza por las personas y ellas son las que, finalmente, constituyen la calidad en el servicio que presta la Dirección de Normatividad, por lo que toda inversión en su formación y educación redundará en efectividad, cero errores y satisfacción en el trabajo, así como en diversos aspectos tales como el personal y el familiar.

#### **E) FORTALECIMIENTO DE LOS CANALES DE COMUNICACION.**

Es indispensable que todos los miembros de la organización sean comunicados acerca de los cambios que se pretenden realizar, a efecto de que se sientan motivados y colaboren en la implantación del Sistema de Calidad Total. Además de la comunicación verbal que los jefes deben tener con los empleados, de manera formal e informal, una buena ayuda para la implantación

es la comunicación por escrito que transmita la organización, por ejemplo, una revista o periódico interno que permita informar en que consiste el sistema, así como los avances del mismo. Se puede publicar un comunicado para los diversos niveles de mando que al mismo tiempo sirva para reforzar los conceptos de formación gerencial y culturice en calidad a estos grupos, y asimismo publicar una revista dedicada a tópicos de calidad total dirigida a todo el personal e instalar un buzón de sugerencias que permita conocer la opinión de los miembros de la organización.

Por otra parte, se pueden llevar a cabo eventos que tengan como tema básico la "Calidad Total", tales como conferencias, intercambios de círculos de calidad, eventos como la semana de la calidad, así como elegir el día de la calidad y preparar cada año en este día un evento para premiar a los participantes en el Sistema de Calidad Total.

Cuando la organización emprende el camino hacia la Calidad Total, movilizándolo e involucrando al personal en una serie de actividades encaminadas al logro de la calidad, es muy importante realizar una retroalimentación sobre los resultados y las acciones emprendidas con las personas involucradas, de esta manera los miembros de la organización sabrán como se está procediendo y encontrarán nuevos estímulos y motivaciones en esta información.

Mantener informado al personal y promocionar el Sistema de Calidad Total crea entusiasmo y espíritu de grupo en los miembros de la organización, además de que les permite conocer resultados

y ser reconocidos por ello, lo cual incrementa la credibilidad en el sistema y promueve la lealtad a la organización.

#### F) EVALUACION Y RECONOCIMIENTO A GRUPOS DE TRABAJO

La implantación del Sistema de Calidad Total en la Dirección de Normatividad, debe contemplar la evaluación y reconocimiento de las aportaciones de los diferentes grupos de trabajo y/o de los proyectos que se encuentran en proceso.

El Sistema de Evaluación y las bases del mismo, deberán ser determinadas por la Dirección de Capacitación y Desarrollo de Personal y aprobadas por el Comité Directivo de Calidad.

Manuel Aburto Jiménez en su libro "Administración por Calidad", propone un método de evaluación que fue fruto de experiencias, opiniones de participantes y un profundo análisis de la idiosincracia mexicana, utilizando también la experiencia del Dr. Ishikawa, quien es autor de los primeros métodos diseñados para este propósito.

Este autor sugiere que el método de evaluación que propone se utilice de la siguiente manera:

- a) Hacer una evaluación, por parte del promotor o coordinador de los grupos de trabajo o círculos de calidad.
- b) Que el propio círculo o grupo de trabajo lleve a cabo una autoevaluación de su proyecto de trabajo.
- c) Que el Comité Directivo o el divisional realice la

evaluación definitiva, en caso de que se jerarquicen por lugares los grupos o proyectos premiados". 46

En seguida se detalla el método propuesto por este autor:

"La forma de evaluación contiene nueve factores del proceso del grupo. Cada renglón de cada factor debe evaluarse de 0 a 10 y hacer un subtotal. Después deben sumarse los nueve subtotales y obtener el total, que no podrá ser superior a 390 puntos. La valuación del décimo factor se hará de acuerdo con el cuadro No. 2.

Cuadro No. 1

Evaluación

Factor de Evaluación	Incisos a Evaluar	Puntos
Motivación (1)	<ul style="list-style-type: none"><li>- Los miembros están motivados para realizar las actividades del grupo.</li><li>- Conocen y comprenden su responsabilidad con respecto del grupo de trabajo.</li><li>- Tratan de desarrollarse por sí mismos.</li><li>- Han sido suficientemente capacitados.</li></ul>	
	Subtotal	

46 Manuel Aburto Jiménez. Administración por Calidad. México. Ed. Continental. 1992. P. 65.

Cuadro No. 1 (Continuación)

Consistencia (2)

- Los miembros no llegan tarde ni faltan a las reuniones de trabajo.
- Todo el grupo participa en la selección y análisis del problema.
- Se realiza trabajo de grupo.

Subtotal

Administración (3)

- El grupo es independiente y voluntario.
- Existe un buen liderazgo compartido.
- Es buena la coordinación y cooperación entre los miembros.
- El grupo cuenta con el apoyo de supervisores, jefes, gerentes, etc.
- El coordinador proporciona lo necesario para desarrollar sus actividades.
- El grupo tiene acceso a la información que requiere.

Subtotal

Selección de Problemas (4)

- El problema se seleccionó voluntariamente.
- Se tomaron en cuenta problemas relevantes.
- Se estableció un objetivo retador, pero alcanzable.
- Los resultados son medibles.
- Se involucró a los niveles superiores (supervisores, jefes, etc.).

Cuadro No. 1 (Continuación)

	<ul style="list-style-type: none"><li>- El grupo tiene los conocimientos y habilidades necesarias para solucionarlo.</li></ul>
	Subtotal
Análisis del Problema (5)	<ul style="list-style-type: none"><li>- Se reunió la información necesaria.</li><li>- Se aplicaron las herramientas adecuadas para cada fase de análisis.</li><li>- El análisis se realizó a fondo.</li></ul>
	Subtotal
Procedimiento de trabajo (6)	<ul style="list-style-type: none"><li>- Se elaboró plan de trabajo.</li><li>- Se dividió el trabajo equitativamente.</li><li>- Se cumplió con las fechas fijadas en el plan.</li><li>- Se reunieron suficientes datos para lograr la solución.</li></ul>
	Subtotal
Influencia en el lugar de trabajo (7)	<ul style="list-style-type: none"><li>- Se ha mejorado el aspecto del lugar de trabajo.</li><li>- Ha mejorado el porcentaje de efectividad, productividad y eficiencia.</li><li>- Se ha reducido el ausentismo.</li><li>- Se ha mejorado la seguridad en las operaciones.</li></ul>
	Subtotal
Confirmación de resultados (8)	<ul style="list-style-type: none"><li>- Se respeta el plan de trabajo.</li><li>- Se evaluó adecuadamente el resultado.</li></ul>

Cuadro No. 1 (Continuación)

- Las propuestas de mejora fueron entendidas y aceptadas por las personas afectadas o interesadas en el problema.
- Se estandarizó el resultado.
- Los miembros están informados acerca de la realización de cambios y mejoras como resultado de su trabajo.

Subtotal

Presentación de Resultados (9)

- Se informo de los resultados a supervisores, jefes y gerentes involucrados.
- El resultado fue evaluado correctamente.
- En el informe final del trabajo éste aparece como un caso completo, e incluye conclusiones, estandarización, etc.
- Todos los miembros participaron en su presentación.

Subtotal

Total

Beneficios Obtenidos (10)

- |                                      |       |   |
|--------------------------------------|-------|---|
| - Disminución del desperdicio.       | ----- | % |
| - Aumento en productividad.          | ----- | % |
| - Reducción índices de accidentes.   | ----- | % |
| - Disminución de retrabajos.         | ----- | % |
| - Disminución índice de ausentismos. | ----- | % |

Cuadro No. 1 (Continuación)

- Ahorro de tiempo en operación.	-----	%
- Ahorro en el consumo de componentes.	-----	%
- Otros	-----	%
- Valor del resultado en \$	-----	
- El ahorro es por		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Una sola vez.</li> <li>▪ Continuo.</li> </ul>
	Subtotal	
	Gran Total	

Cuadro No. 2

## Evaluación del factor "Beneficios Obtenidos"

Valor del ahorro en millones de pesos	Puntos	
	Una vez	Continuo
1-3	1.0	10
4-7	1.5	15
8-10	2.0	20
11-15	2.5	25
16-20	3.0	30
20 o mas	4.0	40

(47)

Por otra parte, así como es necesario evaluar y controlar el Sistema de Calidad Total, de la misma manera es muy importante otorgar reconocimientos a los grupos de trabajo (Círculos de Calidad), lo cual ayudará a incrementar la credibilidad en el sistema y a promover la lealtad del personal hacia la organización.

Los factores de reconocimiento a Grupos de Trabajo (Círculos de Calidad) que deben tomarse en consideración pueden ser: mejoras a los procesos de trabajo, mejoras a sistemas o procedimientos administrativos, mejoras en el medio ambiente físico del trabajo, mejoras en relaciones interpersonales, etc.

Las recompensas y reconocimientos a la labor de los grupos de trabajo (Círculos de Calidad) normalmente será mediante estímulos que vienen a satisfacer la necesidad que tenemos todos los seres humanos de reconocimiento, a través de medallas, diplomas, trofeos, etc., pero por ningún motivo deberá dejarse de reconocer a ningún grupo por mínima que sea su aportación; para ello es importante establecer una serie de elementos que permitan exhibir con orgullo los logros obtenidos, tales como tableros, publicaciones internas, eventos anuales en los que cada grupo exponga sus logros y por supuesto el reconocimiento del Comité Directivo de Calidad deberá ser hecho en forma abundante y efusiva.

La Dirección de Capacitación y Desarrollo de Personal, deberá proponer los grupos de trabajo (Círculos de Calidad) que

por alguna aportación de gran trascendencia sean candidatos a un reconocimiento mayor, y el Comité Directivo será la instancia que decidirá que grupo de trabajo es merecedor de dicho reconocimiento.

En las mejoras del medio ambiente de trabajo y relaciones interpersonales, también podrá hacer propuestas la representación sindical.

Los reconocimientos pueden realizarse en forma trimestral, semestral o anual y consistir en:

- Reconocimiento por escrito o placa (diplomas, medallas, etc.);
- Obsequio en especie (despensas, plumas, etc.);
- Estimulo económico por productividad;
- Desayuno para los grupos participantes con el Comité Directivo de Calidad.
- Etc.

#### H) ESTRATEGIAS DE APOYO

Debemos prever estrategias de apoyo y actualización de nuestro Sistema de Calidad Total, a efecto de mantener su existencia y continuidad. Algunas de estas estrategias pueden ser:

- Estar en constante comunicación con Asociaciones Profesionales, formales e informales, y si es posible pertenecer a ellas: esto permitirá un importante intercambio

de información y de experiencias valiosas para nuestro sistema. en virtud de que el trabajo en equipo es más productivo.

- Hacer del conocimiento de las Unidades Administrativas o Autoridades Superiores de la Secretaría de Educación Pública, así como del usuario final del servicio los propósitos que se persiguen con la implantación del Sistema de Calidad Total, a efecto de recibir su ayuda y apoyo en este esfuerzo.
- Mantener comunicación con Instituciones de Educación Superior o Colegios, con la finalidad de tener información actualizada y facilidades para la investigación en esta materia.

Cabe mencionar, que las Instituciones de Educación Superior han desarrollado programas a nivel de posgrado que permiten la capacitación de manera profesional y sostienen relaciones con instituciones similares en el extranjero, lo cual hace de estas instituciones una fuente de apoyo muy importante.

## CONCLUSIONES

### 1. DE LA IMPLANTACION DE LA CALIDAD TOTAL EN LA DIRECCION DE NORMATIVIDAD

Después de analizar, a lo largo de los capítulos precedentes, el sistema de gestión empresarial denominado "Calidad Total", así como la aplicación de sus estrategias, técnicas y procesos a la Dirección de Normatividad, contamos con argumentos suficientes para afirmar que este sistema de gestión puede ser un potente instrumento, a través del cual podemos dar respuesta a los problemas de organización y funcionamiento, dirección, procesos de trabajo, así como en la administración de los recursos humanos, materiales y tecnológicos que enfrenta la Dirección de Normatividad, y así poder cumplir con eficiencia y eficacia las funciones que le son encomendadas.

Con la implementación de las estrategias, técnicas y procesos de la Calidad Total, la Dirección de Normatividad no solamente trabajará en función y apego al marco jurídico existente que rige la administración de personal público, sino también podrá vincular sus actividades con los objetivos institucionales y resultados que deben alcanzarse, en función de la satisfacción de las necesidades y expectativas del usuario final del servicio, es decir, del personal de la Secretaría de Educación Pública.

De esta manera, la Dirección de Normatividad podrá definir el rumbo a seguir y aprovechar al máximo las capacidades físicas

e intelectuales de los miembros que la conforman, así como los recursos materiales y tecnológicos con los que cuenta, a efecto de proporcionar un servicio con la calidad y oportunidad requeridas por los usuarios, y asimismo definir y difundir los estándares mínimos de calidad de los servicios y criterios específicos en la aplicación de las normas, que permitan establecer verdaderos mecanismos que en favor de los usuarios del servicio, propicie respuestas y atención eficaz e inmediata a sus necesidades.

Asimismo, se podrán establecer mecanismos para que los usuarios emitan su opinión acerca del servicio que reciben, ya que sus observaciones constituyen la manera más directa y efectiva para conocer el grado de satisfacción sobre el servicio recibido, a fin de formular opciones con el fin de mejorarlo, así como para la solución o prevención de problemas.

Por otra parte, con la implantación de la Calidad Total la Dirección de Normatividad contará de manera sistemática o generalizada con parámetros de desempeño o rendimiento relevantes para evaluar su gestión, o la eficacia de las acciones que realiza atendiendo a la naturaleza de sus actividades.

Por otro lado, la posterior implantación de la Calidad Total en las demás áreas que conforman la Dirección General de Personal, permitirá que la calidad llegue a todos los rincones de la organización, logrando con esto alcanzar objetivos de orden superior y coadyuvar a la función educativa que lleva a cabo la Secretaría de Educación Pública, en beneficio de la sociedad en

general.

La introducción del nuevo enfoque de calidad requiere una renovación total de la mentalidad de las personas y, por tanto, una nueva cultura organizacional. Cabe mencionar, que desde el momento en que la dirección decide introducir la Calidad Total, hasta el momento en que se observe un cambio sustancial en toda la organización son necesarios por lo menos de cinco a diez años, por lo que se debe tener paciencia y perseverancia.

## 2. DE LAS BONDADES Y LIMITACIONES EN LA APLICACION DE LA CALIDAD TOTAL A LA DIRECCION DE NORMATIVIDAD, ASI COMO A LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL.

El haber realizado un estudio de la Calidad Total, así como su implantación en la Dirección de Normatividad de la Secretaría de Educación Pública, ha permitido reflexionar en torno a los beneficios que puede ofrecer este sistema de gestión a dicha organización, así como a la administración pública, y asimismo detectar ciertas limitaciones a las que tendremos que enfrentarnos para implementar las estrategias, técnicas y procesos de este sistema.

Algunos de los beneficios que podemos obtener con la implantación de la Calidad Total son los siguientes:

- Con la implantación de este sistema de gestión la alta dirección y cuadros de mando de la organización se ocupan personalmente en liderar las actividades de calidad, y asimismo participa todo el personal y todas las áreas de la

organización a efecto de proporcionar un servicio con la calidad y oportunidad requeridas por los usuarios.

- La dirección se preocupa por que todos los miembros de la organización reciban educación y capacitación, con el propósito de aprovechar al máximo el potencial físico e intelectual del elemento humano, en beneficio del trabajador, la organización y el usuario final del servicio. Asimismo, existe la preocupación por crear mecanismos de reconocimiento e incentivos al buen desempeño, a la honestidad, lealtad, esfuerzo y creatividad del trabajador.
- Los pilares fundamentales de la Calidad Total, es decir, la satisfacción del cliente, el estudio de los procesos de trabajo y el trabajo en equipo, permiten a las organizaciones conocer las deficiencias en la prestación del servicio y aprovechar al máximo el potencial de sus colaboradores y demás recursos con los que se cuenta (materiales, tecnológicos, financieros y de información), a efecto de no sólo obtener y mantener la calidad en el servicio, sino mejorarlo y así satisfacer las necesidades y expectativas del usuario final del servicio atendiendo a la naturaleza de las funciones encomendadas a la organización.
- La Calidad Total actúa como un importante elemento de motivación, integración y satisfacción para los trabajadores que les permite sentirse más parte de su organización y de sus objetivos. asimismo su aplicación correcta facilita la comunicación a todos los niveles con todo lo que ello

implica para la resolución de problemas técnicos, materiales y humanos.

- La implantación de la Calidad Total permite definir obligaciones y compromisos de las organizaciones en cuanto a los estándares de calidad de los servicios que deben ofrecer a sus usuarios y utilizar parametros de desempeño o rendimiento relevantes para evaluar su gestión, o la eficacia de las acciones que deben realizar atendiendo a la naturaleza de sus actividades.
- Con la implantación de la Calidad Total las organizaciones pueden crear verdaderos mecanismos que en favor de los usuarios propicie respuestas y atención eficaz e inmediata a sus demandas o quejas, y asimismo crear mecanismos para que los usuarios puedan manifestar su opinión, a fin de disponer de elementos insustituibles para evaluar y superar las deficiencias en la prestación de los servicios.

Por otra parte, la implantación de la Calidad Total en las organizaciones públicas se enfrenta a ciertas limitaciones tales como:

- La implantación de la Calidad Total implica un choque cultural muy fuerte y se requiere de mucho tiempo y esfuerzo para lograr un cambio en la mentalidad de las personas. Se produce el fenómeno típico de resistencia al cambio, dado que esta filosofía va a modificar completamente muchas teorías comúnmente implantadas y los esquemas culturales de las instituciones públicas.

- No existe credibilidad y confianza por parte de los usuarios en las políticas establecidas por el gobierno, ya que habitualmente se encuentran con prácticas de corrupción, lentitud en los servicios, prepotencia, etc., y esto ha deteriorado la imagen de nuestras instituciones públicas y más aún de los empleados que trabajan en ellas.
- La compleja integración de atribuciones y estructuras de las instituciones públicas, así como un acentuado centralismo en la toma de decisiones dificultan implantar de manera general la Calidad Total en la Administración Pública.
- Existen instituciones públicas que por la naturaleza de sus funciones dificultan la implantación de la Calidad Total para satisfacer a los usuarios del servicio, por ejemplo, aquellas que llevan a cabo acciones de ejercicio de autoridad (otorgamiento de permisos, autorizaciones, cobro de contribuciones, aplicación de sanciones, etc.).
- La uniformidad del conjunto de reglas relativas a la administración de recursos humanos (remuneraciones, horas de trabajo, escalafones, etc.), materiales y financieros parecen razonables en lo general, sin embargo, impiden adaptarse a la diversidad de circunstancias a las que se enfrenta la administración pública para otorgar una gran variedad de servicios y cumplir con una multiplicidad de tareas económicas, sociales y culturales, tan distintas entre sí.
- Limitaciones en la legislación vigente que impiden una

administración adecuada para la dignificación y profesionalización de los servidores públicos. por ejemplo, la Ley de Premios, Estímulos y Recompensas Civiles, si bien constituye una modalidad para incentivar a los servidores públicos, su aplicación se limita prácticamente a los de base, y a quienes laboran en las dependencias y entidades que se rigen por el Apartado "B" del Artículo 123 Constitucional. A los trabajadores de base prácticamente se les garantiza la permanencia laboral, pero al mismo tiempo ven fuertemente restringido su ascenso en la escala organizativa y salarial; en contraste los trabajadores de confianza, que componen básicamente los grupos de mando de las instituciones, si bien gozan de mejores niveles de ingreso, carecen de esquemas de desarrollo y crecimiento en el empleo y de una indemnización al perderlo.

- Elevada rotación de funcionarios públicos que impide la continuidad de programas y proyectos de mejora organizacional y, que a su vez, origina la discontinuidad en el desarrollo de una memoria institucional que preserve las experiencias positivas y negativas ganadas en el trabajo cotidiano, lentitud en el avance de los programas públicos, y burocratización de los recursos humanos.

Como vemos, la Calidad Total ofrece beneficios no solo a la Dirección de Normatividad, sino en general a la administración pública federal, sin embargo, también existen limitaciones que dificultan su implantación y que debemos enfrentar si queremos que nuestras instituciones públicas satisfagan realmente las

necesidades y expectativas de los ciudadanos.

Los cambios que la sociedad demanda a la administración pública requieren iniciar una profunda renovación orientada a promover nuevas actitudes, vencer inercias y atender rezagos históricos que reclaman atención urgente.

Se requiere un cambio radical en la manera misma de administrar y prestar los servicios públicos. Es necesario replantear como mejorar la cobertura, calidad y efectividad de nuestras instituciones públicas, específicamente en términos del costo social que supone la deficiencia de su funcionamiento, con el fin de fortalecerlas y que de esta manera respondan a los problemas que enfrenta nuestro país, y asimismo logren adaptarse a las grandes transformaciones que se gestan a nivel mundial.

### 3. DE LA IMPORTANCIA DE LA CALIDAD TOTAL PARA CONSTRUIR UN PAIS DE CALIDAD

La Calidad Total como sistema de gestión empresarial puede ser un instrumento de gran ayuda para superar la crisis económica, política y social por la que atraviesa nuestro país. Nos enfrentamos a graves problemas como son una deuda externa agobiante, letargo industrial por el proteccionismo gubernamental durante más de 40 años, corrupción, desempleo, delincuencia, inseguridad social, contaminación, etc., por lo que ahora más que nunca se requiere que los mexicanos sumemos nuestro esfuerzo para construir un México mejor.

México no puede mantenerse al margen de todos los cambios

que se están suscitando a nivel mundial y necesita prepararse para competir si se quiere salir del subdesarrollo. Sin embargo, para sobresalir en el exterior debemos también preocuparnos por mantener una estabilidad en el interior del país. Nuestro país requiere de una conducta honesta y eficiente por parte de nuestros gobernantes, que permita satisfacer las demandas de la sociedad, ya que nuestros actuales políticos han prometido mucho pero han logrado muy poco. Prometieron erradicar la corrupción, lo cual evidentemente no han logrado; a pesar de haber creado estructuras complejas y costosas para tal fin, no han podido infundir el valor de la honestidad en los servidores públicos, menos aún han podido instaurar una mística de servicio en beneficio de la sociedad, la cual demanda servicios eficientes.

Asimismo, las promesas de nuestros gobernantes de superar la crisis económica, abatir la inflación, crear un ambiente de confianza, lograr una auténtica democracia, elevar el nivel de vida de los mexicanos, dar mayor seguridad ante la creciente delincuencia, fomentar la participación ciudadana, garantizar elecciones limpias, hacer productivo al campo, erradicar la marginación y la miseria, etc., son todas ellas rotundos fracasos que hablan de la ineptitud de nuestro gobierno para dar respuesta a las demandas de nuestra sociedad.

Las grandes aportaciones hechas por los japoneses a la calidad han permitido que la Calidad Total pase a convertirse en un instrumento que puede ser utilizado tanto en el sector privado como en el sector público, siempre y cuando no copiemos indiscriminadamente este modelo sin tener en cuenta la mentalidad

e idiosincrasia del mexicano.

Mucho se ha hablado acerca de que fue lo que provocó el milagro japonés. sin embargo. se puede decir que la clave del éxito japonés ha sido la educación. Todas las empresas de excelencia están apoyadas fundamentalmente en un sólido sistema educativo y dirigen sus esfuerzos en desarrollar el capital mas importante en la empresa: el hombre.

Nuestro país ha fincado su desarrollo futuro en sus vastos recursos naturales. Japón por el contrario, en su único recurso: el hombre. A la vista están los resultados: Japón es ya una potencia mundial y México se encuentra sumido en el subdesarrollo.

Es por esto, que México debe preocuparse por generar calidad humana; formar hombres y mujeres de calidad, que den su mejor esfuerzo para ser mejores y para construir un país de calidad.

#### 4. DEL PAPEL QUE DEBE DESEMPEÑAR EL ADMINISTRADOR PUBLICO EN LA FORMACION DE UNA ADMINISTRACION PUBLICA EFICIENTE Y DE UN PAIS DE CALIDAD

Los administradores públicos debemos desempeñar de una manera honesta y eficiente el importante papel que nos tocó como responsables de alcanzar la finalidad misma del Estado (mantenimiento del orden, educación, salud, igualdad de oportunidades, etc.), es decir, de llevar a cabo las acciones encaminadas a satisfacer las demandas de la sociedad mexicana. El administrador público es el profesional que tiene la

responsabilidad de entrar en comunicación con la sociedad civil para satisfacer sus necesidades, con base a las políticas encaminadas a proporcionar bienestar a la sociedad en general, y como tal debe actuar en un marco de:

- Legalidad.- debe actuar como ejecutor de las disposiciones comprendidas en leyes, normas, reglamentos, etc., y no por instinto ni bajo los dictados de su capricho personal..

- Honestidad.- de todo servidor público se espera una actuación libre de desviaciones o irregularidades que afecten los valores éticos exigibles en el desempeño de sus funciones..

- Eficacia.- con su trabajo debe alcanzar los objetivos expresados en planes y programas, cuyas metas habrán de cumplirse en lo cuantitativo y en lo cualitativo..

- Eficiencia.- la vocación de servicio del servidor público debe conducirlo a realizar las tareas que le han sido encomendadas de manera diligente, aplicada y atenta a las prioridades que marcan políticas y normas, prestando siempre un servicio oportuno, y con la calidad y cantidad previstas, logrando un óptimo aprovechamiento de los recursos disponibles:

- Imparcialidad.- ni el puesto ni la función desempeñados pueden utilizarse en provecho propio o de un tercero involucrado en prácticas de favoritismo nepotico o franca corrupción..

- Lealtad.- el desarrollo de una nación exige un decidido compromiso del servidor público con la institucionalidad y las formas adoptadas a fin de mantener un orden disciplinario

adecuado.

El administrador público debe ser un profesional comprometido, capaz y activo en la transformación y modernización de la administración pública, con elevada vocación del deber y de servicio a la comunidad y que cumpla con su labor por la satisfacción misma de servir a sus conciudadanos porque con ello le sirve a su país.

Si somos realistas, sabemos que el camino para salir del subdesarrollo y construir un país de calidad está lleno de obstáculos, sin embargo, no tenemos otra alternativa, es tiempo de hacer a un lado actitudes negativas y preocuparnos por entregar a nuestros productos y servicios lo mejor de nosotros. Es necesario aprender a pensar, actuar y trabajar de una forma diferente: abandonar definitivamente la mediocridad y el conformismo, estar dispuestos al cambio y a mejorar nuestro desempeño personal, laboral y familiar.

## B I B L I O G R A F I A

1. Aburto Jiménez, Manuel. Administración por Calidad. México. Ed. Continental. 1992.
2. Albrech, Karl. La Revolución del Servicio. Colombia. Fondo Editorial Legis. 1990.
3. Barra, Ralph. Círculos de Calidad en Operación. México. Ed. Mc Graw Hill. 1987.
4. Biasca E., Rodolfo. Competitividad. Buenos Aires. Ed. Atlántida. 1991.
5. Buckley R. y Caple Jim. La Formación -Teoría y Práctica-. Madrid. Ed. Diaz de Santos. 1991.
6. Colunga Dávila, Carlos. La Calidad en el Servicio. México. Ed. Panorama. 1995.
7. Cornejo y Rosado, Miguel Angel. Dirección de Excelencia. México. Ed. Grad. 1993.
8. Cornejo y Rosado, Miguel Angel. Excelencia la Nueva Competencia. México. Ed. Grad. 1993.
9. Cornejo y Rosado, Miguel Angel. Excelencia Directiva para lograr la Productividad. México. Ed. Grad. 1993.
10. Cornejo y Rosado, Miguel Angel. Liderazgo de Excelencia. México. Ed. Grad. 1994.
11. Crosby Philip, B. Calidad sin Lágrimas: El Arte de Dirigir sin Problemas. México. Ed. CECSA. 1988.
12. Crosby Philip, B. Hablemos de Calidad. México. Ed. Mc Graw Hill. 1990.
13. Crosby Philip, B. Liderazgo. México. Ed. Mc Graw Hill. 1991.
14. Crosby Philip, B. La Organización Permanente Exitosa. México. Ed. Mc Graw Hill. 1988.
15. Crosby Philip, B. Calidad Total para el Siglo XXI. México. Ed. Mc Graw Hill. 1994.
16. Deming W., Edwards. Calidad, Productividad y Competitividad. Madrid. Ed. Diaz de Santos. 1989.
17. Deming W., Edwards. Como Administrar con el Método Deming. México. Ed. Norma. 1988.

18. Deming W., Edwards. El Método Deming en la Práctica. Mexico. Ed. Norma. 1992.
19. Denton D., Keith. Calidad en el Servicio a los Clientes. Madrid. Ed. Diaz de Santos. 1991.
20. Drucker F., Peter. Dirección de Instituciones Sin Fines de Lucro. Mexico. Ed. Ateneo. 1991.
21. Duhalt Krauss, Miguel. Aspectos de la Administración Pública y el Desarrollo en México. Mexico. Ed. ANAP. 1970.
22. Feingenbaum V., Armand. El Control Total de Calidad. Mexico. Ed. Continental. 1971.
23. Galgano, Alberto. Calidad Total. Madrid. Ed. Diaz de Santos. 1993.
24. García Pelayo, Manuel. Burocracia y Tecnocracia. Madrid. Ed. Alianza. 1982.
25. Ginebra Joan y Arana de la Garza Rafael. Dirección por Servicio = La Otra Calidad. México. Ed. Mc Graw Hill. 1991.
26. Gomez Saavedra, Eduardo. El Control Total de la Calidad. Colombia. Ed. Legis. 1991.
27. Guerrero, Omar. El Estado y su Administración. Mexico. CIAP. Cuaderno 1. Serie: Ensayos. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. UNAM. 1980.
28. Guerrero, Omar. La Teoría de la Administración Pública. México. Ed. Harla. 1986.
29. Guzmán Valdivia, Isaac. Problemas de la Administración. México. Ed. Limusa-Wiley. 1966.
30. Heskett L., James. La Gestión en las Empresas de Servicios. España. Ed. Plaza Janes. 1988.
31. Horowitz, Jacques. La Calidad del Servicio a la Conquista del Cliente. Madrid. Ed. Mc Graw Hill. 1990.
32. Imai Maasaki. KAIZEN: La Clave de la Ventaja Competitiva Japonesa. México. Ed. CECSA. 1991.
33. Ishikawa, Kaoru. ¿Qué es el Control Total de Calidad? La Modalidad Japonesa. Colombia. Ed. Norma. 1991.
34. Ishikawa, Kaoru. Guía de Control de Calidad. Nueva York: UNIPUB. 1985.
35. Ishikawa, Kaoru. Práctica de los Círculos de Control de Calidad. Madrid: Tecnologías de Gerencia y Producción. 1990.

36. Jiménez Castro, Wilburg. Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa. Mexico. Ed. Fondo de Cultura Económica. 1974.
37. Jiménez Castro, Wilburg. Administración Pública para el Desarrollo Integral. Mexico. Ed. Limusa. 1987.
38. Juran M., Joseph. Juran y el Liderazgo para la Calidad -Un Manual para Directivos-. Madrid. Ed. Diaz de Santos. 1990.
39. Juran M., Joseph. Juran y la Planificación para la Calidad. Madrid. Ed. Diaz de Santos. 1990.
40. Karatsu, Hajme. CTC: La Sabiduría Japonesa -Control Total de la Calidad-. Barcelona. Ed. Gestión 2000. 1991.
41. Kasuga de Yamasaki, Hermelinda. Círculos de Calidad. Mexico. Ed. Grad. 1992.
42. Lapalombara, Joseph. Burocracia y Desarrollo Político. Buenos Aires. Editorial Paidós. 1970.
43. Larrea, Pedro. Calidad de Servicio: del Marketing a la Estrategia. Madrid. Ed. Diaz de Santos. 1991.
44. Lessem, Ronnie. Gestión de Cultura Corporativa. Madrid. Ed. Diaz de Santos. 1990.
45. Lock Dennis y Smith J. David. Como Gerenciar la Calidad Total. Colombia. Fondo Editorial Legis. 1991.
46. March M., Robert. El Negociador Japonés. Mexico. Ed. Panorama. 1992.
47. Martínez Silva, M. Administración Pública. México. UNAM. 1979.
48. Morrison M. Ana. Gerencia Exitosa. Colombia. Ed. Legis. 1991.
49. Murata Kazuo. Como Implantar en Occidente los Metodos Japoneses de Gerencia. Colombia. Ed. Legis. 1991.
50. Osizlak, Oscar. Teoría de la Burocracia Estatal. Buenos Aires. Ed. Paidós. 1984.
51. Perel, Vicente. Calidad y Productividad Total. Argentina. Ed. Norma. 1991.
52. Richardo Pagaza, Ignacio. Introducción a la Administración Pública de México. Tomos I y II. Mexico. INAP. Conacyt. 1984.
53. Pola Maseda, Angel. Gestión de Calidad. Barcelona. Ed. Marcombo. 1988.
54. Robson, Mike. Círculos de Calidad en Acción. Mexico. Ed. Ventura. 1992.

55. Rodríguez Rivas, Manuel. La Solución a la Productividad en Oficinas. Madrid. Ed. Díaz de Santos. 1993.
56. Senlle, Andrés. Calidad y Liderazgo. Barcelona. Ed. Gestión 2000. 1992.
57. Shaw C., John. Gestión de Servicios. Madrid. Ed. Díaz de Santos. 1991.
58. Udaondo Durán, Miguel. Gestión de Calidad. Madrid. Ed. Díaz de Santos. 1992.
59. Uvalle Berrones, Ricardo. La Formación de la Administración Pública Capitalista. Diferencias entre la Administración Pública y la Administración Privada. Mexico. Departamento de Administración Pública. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. UNAM. Cuaderno 5. 1982.
60. Varios Autores. El Estilo Japonés de Dirección de Empresas. Madrid. Tecnologías de Gestión y Producción. 1989.
61. Vidal Ernestina. Administración Pública, en Aportaciones al Conocimiento de la Administración Pública Federal. Mexico. Secretaría de la Presidencia. Dirección General de Estudios Administrativos. Colección Fuentes para el Estudio de la Administración Pública Mexicana. Serie B. Bibliográfica. Núm. 5. 1976.

#### LEYES Y REGLAMENTOS

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.  
Mexico. D.O. 29-XII-1976

Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública.  
Mexico. D.O. 26-III-1994.

Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo del Personal de la Secretaría de Educación Pública.  
Mexico. D.O. 04-I-46.

#### MANUALES

Manual General de Organización de la Secretaría de Educación Pública.  
Mexico. D.O. 16-XII-1994.

Manual de Organización de la Dirección General de Personal.  
Secretaría de Educación Pública. 1994.

Manual de Procedimientos de la Dirección de Normatividad.  
Secretaría de Educación Pública. 1996. (Proyecto).