

879308



UNIVERSIDAD LASALLISTA BENAVENTE



ESCUELA EN CONTADURIA PUBLICA
Con estudios incorporados a la
Universidad Nacional Autónoma de México

CLAVE 8793-08

2

**“EL RENDIMIENTO HUMANO DENTRO DE
UN SISTEMA DE CALIDAD: ¿ES IGUAL
AL AHORRO DE RECURSOS?”**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN CONTADURÍA

PRESENTA:

MA. DEL CARMEN MUÑOZ MÚJICA

253538

Asesora: L. A. ARACELI F. LUPERCIO RAMOS

Celaya, Gto.

Junio de 2000.



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.

A MI DIOS

Por haberme premiado con una existencia feliz y haberme rodeado de elementos que ha propiciado el logro de mis metas y trazar nuevos y armoniosos caminos.

GRACIAS.

A MIS PADRES

**ALICIA MUJICA SANTOYO
J. CARMEN MUÑOZ GARCIA**

Porque han sido un ejemplo puro de amor y armonía, y.... Porque ¡ Si he llegado tan alto es porque me he apoyado en hombros de gigantes.

Los amo.

UNA MIRADA DE APRECIO Y GRATITUD

A MIS MAESTROS BRILLANTES Y A LA UNIVERSIDAD LASALLISTA BENAVENTE

Porque dejaron huella en mis sentimientos humanos la ciencia y tecnología que comparten en el aula es muy valiosa y lo es también su calor como elemento vital para el crecimiento intelectual y espiritual que también nos legaron.

*Gracias en especial a la **L.A. ARACELI LUPERCIO RAMOS**, por ser quien estuvo siempre a nuestro lado durante estos cinco años, impulsándonos, motivándonos y apoyándonos para concluir este proyecto.*

Gracias amiga.

A MIS HERMANOS:

RODOLFO, ROBERTO Y PAULINA

Porque son el perfecto complemento de mi educación, Dios los bendiga por lo que hemos compartido, ellos han vertido en mí el amor y la energía para continuar y continuar feliz.

LOS AMO.

INDICE

Introducción

CAPITULO PRIMERO PRODUCTIVIDAD Y CONTROL TOTAL DE CALIDAD

1.1 La estrategia creativa del futuro.....	2
1.1.1 Fases de la calidad.....	4
1.1.2 Los procesos de calidad total.....	5
1.2 Calidad total: Concepto dinámico.....	6
1.2.1 Definición de control de calidad total.....	6
1.2.2 Generaciones de la calidad.....	7
1.2.3 La relación del contador público con el hecho de conocer la introducción al pensamiento de control total de calidad.....	13

CAPITULO SEGUNDO LIDERAZGO Y MOTIVACION EN EL PROCESO DE CONTROL TOTAL DE CALIDAD

2.1 Liderazgo hacia el siglo XXI.....	15
2.1.1 Necesidades y tendencias de transformación.....	15
2.1.2 ¿Qué es el liderazgo?.....	18
2.1.3 Perfil del líder innovador.....	20
2.1.4 Estilo de liderazgo para las nuevas organizaciones.....	22
2.2 Importancia del liderazgo en el proceso de control total de calidad.....	23
2.2.1 Esencia del liderazgo.....	23
2.2.2 Saber dirigir.....	25
2.2.3 Autoridad, diferente a poder.....	26
2.2.4 Se necesitan líderes, no jefes.....	27
2.2.5 Cómo lograr los resultados.....	30

2.2.6	Aptitudes de líderes empresariales.....	31
2.2.7	El líder y el cambio.....	33
2.3	Motivación y eficacia.....	34
2.3.1	Las raíces de las motivaciones.....	35
2.3.2	Claves de la motivación.....	36
2.3.3	Factor de la motivación.....	38
2.3.4	El grupo como fuerza dinámica de la motivación.....	39
2.3.5	La capacitación como motivador.....	39
2.3.6	Cuestionario de liderazgo.....	44
2.3.7	Liderazgo y motivación en el proceso de control total de calidad. Su importancia para el contador público.....	52

CAPITULO TERCERO

PENSAMIENTO Y ACTITUD DE CALIDAD

3.1	Proceso de pensamiento y actitud de calidad.....	54
3.2	Pensamiento de control.....	59
3.2.1	Elementos del pensamiento de control: enfoque de estabilización o "KANRI".....	60
3.2.2	Elementos del pensamiento de control: "KAIZEN".....	65
3.2.3	Niveles de mejoramiento.....	67
3.3	Pensamiento de totalidad.....	68
3.3.1	Elementos del pensamiento de totalidad.....	68
3.4	Actitud de calidad.....	71
3.4.1	El ausentismo del personal: daño para las estrategias de calidad total.....	71
3.4.2	Integración de los equipos de trabajo.....	72
3.4.3	El beneficio de la retroalimentación positiva.....	73
3.4.4	Apertura hacia los cambios. Su importancia para la persona y las organizaciones.....	74
3.4.5	La calidad es un valor.....	74
3.4.6	Importancia de las herramientas estadísticas para el aseguramiento de calidad y la solución de problemas.....	75
3.4.7	Investigación de accidentes e incidentes. Su importancia.....	76
3.4.8	Contar con una mente sana en un cuerpo también sano, es	

igualmente cuestión de calidad.....	76
3.4.9 Necesidad de aprender a vivir y actuar con calidad.....	77
3.4.10 Importancia que tiene para el contador público el conocimiento y manejo de los términos de pensamiento y actitud de calidad.....	78

CAPITULO CUARTO SISTEMA DE CALIDAD

4.1 Estructura.....	80
4.2 Política y proceso de calidad.....	89
4.3 Recursos.....	93
4.4 Subsistema de información y toma de decisiones.....	94
4.5 La importancia que tiene el contador público al implantar un sistema de calidad.....	97

CAPITULO QUINTO CASO PRACTICO

5.1 Generalidades.....	98
5.2 Planteamiento.....	105
5.3 Costos de prevención, de evaluación y de falla al implantar un sistema de calidad.....	124
5.3.1 Costos de prevención.....	124
5.3.2 Costos de evaluación.....	125
5.3.3 Costos de falla.....	125

CAPITULO SEXTO

PROCESO DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD

6.1	Círculos de control de calidad.....	128
6.1.1	Nacimiento.....	128
6.1.2	Concepto y objetivo de los círculos de calidad.....	130
6.1.3	Ideas básicas de las actividades de los círculos de control de calidad total de la organización.....	130
6.2	Promoción de las actividades de equipos de trabajo.....	132
6.2.1	Etapas para la promoción de las actividades de los círculos de control de calidad.....	132
6.2.2	Oportunidades para introducir los equipos.....	133
6.2.3	Procedimiento general.....	133
6.2.4	Inicio de los equipos. Puntos importantes a considerar.....	137
6.2.5	Funciones dentro del círculos de calidad o grupo de trabajo.....	139
6.2.6	Ejemplo de un círculo de calidad en acción.....	142
6.2.7	Contador público: Los círculos de calidad motivan mediante la participación.....	145

Conclusiones

Bibliografía

INTRODUCCION

Debido a que en nuestro país, y en el mundo entero, la calidad (la alta ejecución en las funciones) es un factor de suma importancia para poder competir, exportar, internacionalizar los productos, certificar las normas, incrementar la participación de los recursos en el aumento de la productividad de la empresa, etcétera, es que se realiza este estudio, cuyo objetivo es facilitar la planeación y establecimiento de un sistema de calidad que permita a la empresa incrementar su productividad y competitividad, con el aporte sustantivo del factor humano en la optimización y racionalización de los recursos de la misma.

El contador público, en el ámbito de la calidad, ocupa un lugar muy importante, debido a que en su área se manejan todos los recursos de la empresa, y es el más indicado para informar a los directivos sobre la situación financiera de la misma, sobre los reprocesos, daños, averías, destajos, gastos de materias primas, gastos de nóminas, pago de impuestos, pago de capacitación de personal, etcétera. En síntesis, **el contador público ayuda en gran medida a los directivos con respecto a la toma de decisiones, pues él es quien puede brindar un panorama de la empresa: en dónde está en el presente y cómo se ve proyectada para el futuro.**

En el capítulo primero se determina si el control total de calidad se basa, dentro de una organización, en la generación de tecnología a través de la solución jerárquica de problemas, teniendo como resultado el pasar de una situación actual a una mejor. Con el fin de comprender la importancia que tienen la motivación y el liderazgo en el proceso de control total de calidad, en el capítulo segundo se tratan estos aspectos, los cuales son el preámbulo para conocer qué es el pensamiento de control total de calidad y saber si puede ser la estrategia creativa del futuro, tema éste del capítulo

tercero. Por su parte, en el capítulo cuarto se enfatiza la conveniencia de implantar un proceso de mejoramiento de la calidad que permita a los departamentos de una empresa (y por ende, a sus recursos humanos) estar en mejora continua. En el capítulo quinto se determina si el invertir en calidad es costoso con los beneficios que consigo trae el implantar un control de calidad y si el costo de calidad cumple con la finalidad única de ser utilizada como herramienta administrativa, destinada a la atención sobre la dirección por calidad y usándola como medida de contabilidad. Por último, en el capítulo sexto, se tratan los círculos de calidad, su importancia dentro de una empresa para lograr el control total de calidad.

A través de los temas tratados en este estudio, el lector percibirá que al trabajar con calidad se ahorran recursos en la empresa y se comienza a tener resultados en corto plazo; esto, siempre y cuando los directivos y trabajadores sean capaces de comprometerse y llevar a cabo la implantación de un sistema de calidad que les permita definir políticas y establecer estándares para mejorar los procesos, ahorrar recursos, trabajar en equipo, crear un ambiente de trabajo agradable, tener lealtad con la organización, mejorar su nivel de vida (su desarrollo personal), incrementar sus ingresos y, sobretodo, estar produciendo artículos de clase mundial que les permita ser competitivos, pues *la calidad no es una moda, sino una necesidad*.

I

CAPITULO PRIMERO

PRODUCTIVIDAD Y CONTROL TOTAL

DE CALIDAD

*Hacer lo que se debe hacer...
hacerlo bien y cada vez mejor.*

1.1 LA ESTRATEGIA CREATIVA DEL FUTURO

La calidad y la productividad ya no se pueden lograr a través de un pacto rígido entre las personas, sino como una consecuencia de la implantación consistente, constante y congruente de sistemas que benefician a quien depende de la existencia de dicha organización.

El objetivo primordial de una empresa es la generación y distribución de riqueza que se obtiene a través de la **satisfacción a los clientes** y el **desarrollo de una capacidad de respuesta**, como consecuencia de la participación de todos los colaboradores de la empresa.

La competencia es responsabilidad de todos los que participan y colaboran en una organización y no de un departamento o grupo de personas, es decir, **todos somos parte de un sistema llamado empresa**.

Pero la cuestión es:

1° ¿Cómo entender y lograr la calidad?

2° ¿En qué direcciones debe encaminarse la organización y sus colaboradores para ser de calidad?

En primer lugar, la calidad y la productividad son consecuencia del trabajo del ser humano, una vez que se ha desarrollado y entiende que cada mejora es una oportunidad para crecer y ser parte de un sistema mayor...

“Todos queremos estar continuamente”

En segundo lugar, la productividad debe entenderse como la consecuencia de la calidad...

***“Hacer lo que se debe de hacer, hacerlo bien
y cada vez mejor”***

Debe entenderse que ser productivo no implica producir más, sino producir lo que un mercado necesita (calidad de diseño), hacerlo bien (calidad de producción) y mejorar constantemente...

***“La calidad habla de prevenir hechos no deseados,
más que corregidos”***

En tercer lugar, la calidad es un concepto dinámico, ya que depende de las necesidades reales de los clientes...

“La calidad habla de cumplir con lo que el cliente quiere o espera”

En el pasado, el productor definía la calidad de su producto y suponía que las necesidades y expectativas del mercado eran homogéneas e invariables (concepto estático); pero ahora la calidad la define el cliente. Lo que hoy satisface a un cliente no necesariamente lo satisfará mañana...

“La calidad es una percepción del cliente”

En cuarto lugar, la calidad es sistémica...

“Una empresa de calidad no es aquella que produce más, sino aquella que es capaz de responder, en el menor tiempo posible y a un costo racionalmente económico, a una expectativa cambiante del mercado, de manera consistente en el corto y medio plazo”

1.1.1 Fases de la calidad ¹

- CALIDAD TOTAL
- CALIDAD DE PRODUCCION
- CALIDAD DE SERVICIO

La **calidad de diseño** se refiere a la capacidad que se tiene de “crear” un verdadero satisfactor, a través de un buen conocimiento de las necesidades y expectativas, presentes y futuras, de los clientes (internos y externos).

La **calidad de producción** se determina al momento de materializar el diseño, es decir, es la fabricación misma del bien u otorgamiento del servicio, y depende de la capacidad de los procesos para apegarse a la calidad de diseño.

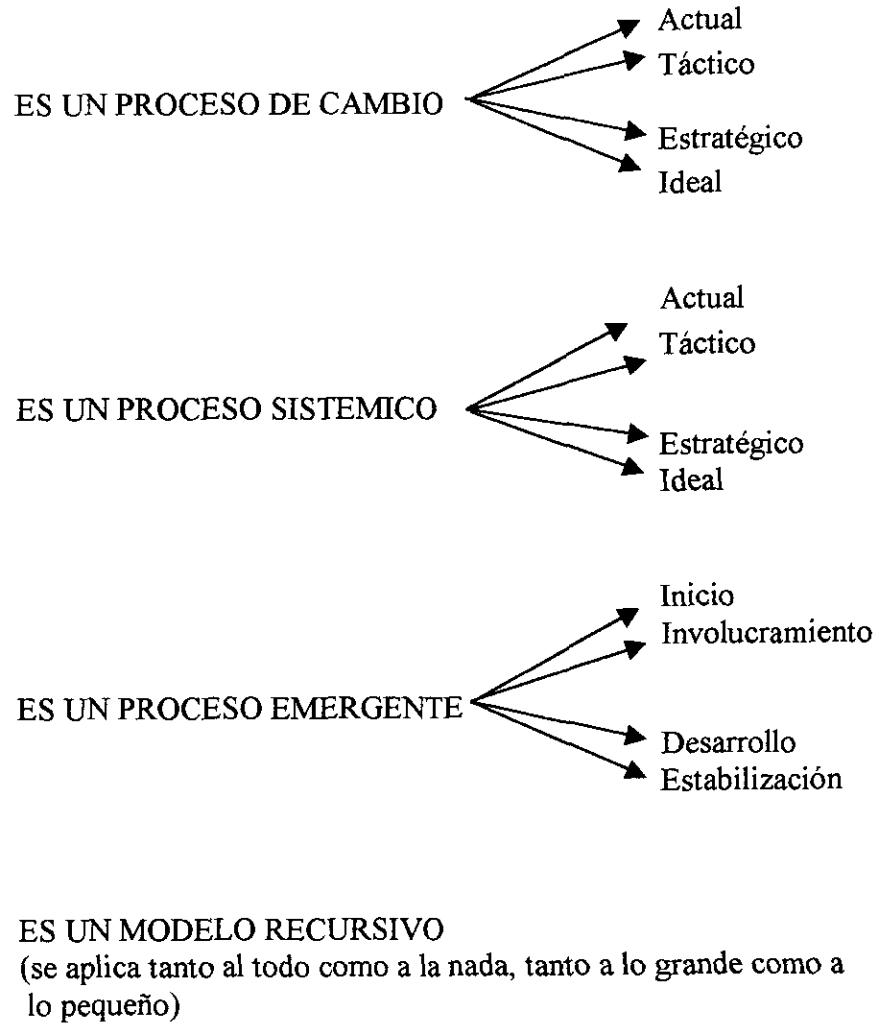
La **calidad de servicio** se refiere a todo trabajo realizado en beneficio de otros, el cual debe ser perfectamente planeado.

¹ CARVAJAL, Raúl, *Calidad total y reingeniería* (libro en vías de publicarse) (derechos reservados por el autor).

1.1.2 Los procesos de calidad total

C
A
L
I
D
A
D

T
O
T
A
L



1.2 CALIDAD TOTAL: CONCEPTO DINAMICO

1.2.1 Definición de control de calidad total

Las definiciones del control de calidad total,² han ido evolucionando rápidamente en los últimos cuarenta años, en función de los cambios requeridos por las necesidades de los sistemas productivos y empresariales para poder competir, crecer, adaptarse y satisfacer a un mercado y sus miembros, los clientes.

Cada organización tiene su propia definición de calidad total

El común denominador a lo largo de los años ha sido necesidad de ser competitivos y permanecer en el mercado; es por eso que una **característica de la calidad total** aplicable a cualquier momento y organización es aquella que la sitúa como estrategia de negocios para ser competitivos. Por ello, dicha estrategia, o mejor dicho, los procesos de calidad total, serán diferentes en cada fase de desarrollo en la que se encuentra la empresa, y la capacidad de competir y la habilidad para salir vencedores estarán dadas con base en la forma en la que la empresa entiende, controla, se adapta y responde a los distintos cambios presentes y futuros del entorno.³

CALIDAD = SER COMPETITIVO = DEPENDE DE LA FASE DE DESARROLLO

CALIDAD = CAPACIDAD DE RESPUESTA

² Comúnmente conocido como CALIDAD TOTAL.

³ HIRATA O., Ricardo, "Calidad total y diseño", en *Comercio Exterior*, especial, México, noviembre de 1994.

1.2.2 Generaciones de la calidad ⁴

ENFOQUE TRADICIONAL

- ⇒ El control de calidad moderno inició su desarrollo alrededor de 1920, en los Estados Unidos de Norteamérica.
- ⇒ La responsabilidad del control de calidad estaba reservada a áreas y personal técnico específico.
- ⇒ Uno de los precursores del concepto de calidad moderno fue el doctor Walter A. Shewhart (1891-1967), de los laboratorios de Teléfonos Bell.
- ⇒ El doctor Shewhart introduce el “Gráfico del control” como una herramienta efectiva en el control de la variación en un proceso de manufactura, marcando así el inicio formal del control de calidad moderno en 1931.
- ⇒ La medición de la calidad estaba basada en el producto en sí; el control de calidad tenía un enfoque correctivo, una vez detectados los errores y fallas en los productos.

CALIDAD EN EL ENFOQUE = CENTRADA EN LA INSPECCION
TRADICIONAL DEL PRODUCTO

⁴ SHOWART, W.A., *Economic Control of Quality of Manufactured Product*, New York, N.Y., 1931; CARVAJAL, Raúl, “Hacia la Quinta Generación en calidad total”, en *Calidad Total/Perspectivas*, núm. 1, México, 1994; DEMING, Edward W., *Elementary Principles of the Statistical Control of Quality*, Juse, Tokyo, 1980.

PRIMERA GENERACION DE LA CALIDAD TOTAL

- ⇒ El reto del control de la calidad era la generación masiva de productos que consistentemente cumplieran con normas y especificaciones.

“Más importante la cantidad que la calidad”

- ⇒ La orientación cambia de acciones correctivas centradas en los productos (como la inspección) a la prevención a través del control de las variables de los procesos que generan los productos.

Calidad centrada en los procesos que generan los productos

- ⇒ En 1950, el doctor Edward Deming dicta un seminario en materia de control de calidad en Japón.
- ⇒ El doctor Joseph M. Juran visita Japón en 1954, y habla de cómo administrar la calidad.

CALIDAD EN LA PRIMERA GENERACION = INSPECCION EN PROCESOS

SEGUNDA GENERAL DE LA CALIDAD TOTAL

- ⇒ Situada entre 1960 y 1970, se cambia la orientación a la satisfacción del cliente.
- ⇒ La cultura empresarial se enfoca al desarrollo de nuevos productos, calidad en el diseño y mejores sistemas de distribución y ventas.

Calidad centrada en el cliente y su satisfacción

- ⇒ Se incrementan los costos de producción y, por lo tanto, el precio de venta.
- ⇒ El cliente está dispuesto a pagar por las cosas nuevas que lo satisfacen.
- ⇒ En ámbito del control de calidad crece y, además de los procesos, se incluyen las áreas y actividades que inciden en los clientes.

CALIDAD EN LA SEGUNDA GENERACION = SATISFACCION AL CLIENTE

TERCERA GENERACION DE LA CALIDAD TOTAL

- ⇒ La década de los setenta, caracterizada por la crisis de petróleo e incremento en el precio de las materias primas y mano de obra, se denomina la “Tercera Generación de la Calidad Total”. asiáticos.
- ⇒ La competitividad se basa en estrategias que buscan menores costos y precios, ofreciendo igual o mayor satisfacción a los clientes.

La reducción de costos atañen a todas las actividades de la organización; por lo tanto, la filosofía de calidad se traduce en una responsabilidad de todos los que participan en la empresa, es decir, que la calidad ahora sí es total.

- ⇒ El enfoque preventivo llega al diseño (productos, procesos y servicios).
- ⇒ Se evoluciona del simple diseño de productos al diseño de toda una cadena productiva.

Todas las áreas ahora funcionan por procesos y en calidad total

CALIDAD EN LA TERCERA GENERACION = REDUCCION DE COSTOS

CUARTA GENERACION DE LA CALIDAD TOTAL

- ⇒ En la década de los ochenta se inicia la “Cuarta Generación del Control de Calidad Total”.
- ⇒ Los clientes requieren de una mayor variedad de productos, lo que constituye una “segunda revolución del consumidor”, en donde el eje de movimiento es nuevamente el cliente.

*Calidad centrada en la adecuación de los requerimientos latentes
(personalización de productos)*

- ⇒ La tarea de las empresas es ahora la flexibilidad de sus procesos, la autorización, reducción de personal, mayor capacidad de aprendizaje y mejores relaciones con proveedores.
- ⇒ Es la década en donde se magnifica el impacto de los modelos avanzados de inventarios y planeación de la producción como “Justo a tiempo” y “Kanban, por la comprensión en tiempo de los ciclos de desarrollo y el aumento en número de los productos.

Se involucra ahora a los proveedores

- ⇒ En consecuencia, la planeación estratégica y la visión a largo plazo incrementan su importancia dentro de las organizaciones y surgen técnicas nuevas para las necesidades empresariales de administración, como las “7 Herramientas Administrativas o Generales”, así como un mayor desarrollo e implantación del control y despliegue de las políticas.

CALIDAD EN LA CUARTA GENERACION = FLEXIBILIDAD Y ADAPTABILIDAD

QUINTA GENERACION DE LA CALIDAD TOTAL

- ⇒ Durante la década de los noventa, el tema principal es el enfoque estratégico y normativo de la planeación y el diseño de la administración de la propia organización y la red con quienes interactúa.
- ⇒ Las estrategias de calidad total para ser competitivos abarcan todos los procesos y sistemas de la organización y su red. La responsabilidad de la calidad es ahora necesariamente total e integral.

La calidad total como un sistema

- ⇒ Se busca fortalecer la capacidad para adaptarse a los rápidos y bruscos cambios en el ambiente.

Hay que identificar e involucrar adecuadamente al cliente del cliente y al proveedor del proveedor

- ⇒ Se busca asegurar la lealtad del personal de la empresa, otorgando mayor motivación, conocimiento, autoridad y poder de decisión.
- ⇒ Crece la tendencia de la cooperación entre las organizaciones.
- ⇒ Mayor conciencia por la preservación del medio ambiente.

CALIDAD EN LA QUINTA GENERACION = VISION Y ENFOQUES ESTRATEGICOS
Y NORMATIVOS DE LA PLANEACION

1.2.3 La relación del contador público con el hecho de conocer la introducción al pensamiento de control total de calidad

El objetivo primordial de este capítulo es dar a la profesión contable conocimientos relacionados con la calidad, historia, etapas, generalidades y conceptos básicos que pueden introducirse a la empresa u organización a través del contador público, ya que éste ocupa un puesto clave en la organización, con lo que se espera logre la excelencia en su gestión o en el trayecto para alcanzar la productividad requerida.

Asimismo, al tener tales conocimientos, el contador público puede motivar a su personal a tener una actitud participativa, creativa, responsable, positiva, dispuesta al cambio, con lo que se logra que se tengan bien identificados los objetivos para lograr las metas de la organización.

No debe olvidarse que el puesto del contador público es el “corazón de la empresa”, por lo que debe ser multidisciplinario y cambiar ante los retos que surgen día a día, sobretodo en una economía donde hay constantes cambios.

CAPITULO SEGUNDO

LIDERAZGO Y MOTIVACION EN EL PROCESO DE CONTROL TOTAL DE CALIDAD

*“Basta un instante para producir un héroe...
pero es preciso toda una vida para hacer a un líder.”*

Miguel Angel Cornejo

2.1 LIDERAZGO HACIA EL SIGLO XXI

2.1.1 Necesidades y tendencias de transformación ⁵

Actualmente, estamos viviendo una de las mayores revoluciones de México, en la historia del mundo, por lo que más necesitamos son líderes y empresarios que afronten la nueva situación.

No es suficiente contar con empresarios que generen riqueza para sí mismos, sino que hagan crecer a sus empresas, evolucionando moral y éticamente a la sociedad.

EL MUNDO DE LAS INSTITUCIONES Y ORGANIZACIONES HA CAMBIADO	
ANTES	AHORA
* ERA INDUSTRIAL	* ES DE LA INFORMACION Y DEL CONOCIMIENTO
* EDUCACION LIMITADA	* EDUCACION GENERALIZADA
* DEMOCRACIA REPRESENTATIVA	* DEMOCRACIA PARTICIPATIVA
* RELACIONES AUTORITARIAS	* RELACIONES PARTICIPATIVAS

⁵ CASARES, David, *Liderazgo para generar el cambio*, México, Praxis Asesores Corporativos, S.C., 1999, pp. 6-7.

LA EDUCACION Y LA ESPECIALIZACION HAN CAMBIADO EL BALANCE DE PODER EN LAS INSTITUCIONES Y ORGANIZACIONES

ANTES	AHORA
<ul style="list-style-type: none"> * PODER CENTRALIZADO EN EL VERTICE DE LAS PIRAMIDES * DECISIONES DE UNOS CUANTOS * CONOCIMIENTOS E INFORMACIÓN EN LOS ALTOS MANDOS * ALTAS DEMANDAS DE LOS NIVELES SUPERIORES DE MANDO * POCAS OPCIONES LABORALES PARA LAS MAYORIAS 	<ul style="list-style-type: none"> * PODER DESCENTRALIZADO HACIA LOS NIVELES DE ESPECIALIDAD * DECISIONES DE MUCHOS * CONOCIMIENTOS E INFORMACION GENERALIZADA * ALTAS DEMANDAS DE LOS NIVELES DE MANDO * MULTIPLES OPCIONES PARA LAS MAYORIAS ESPECIALIZADAS

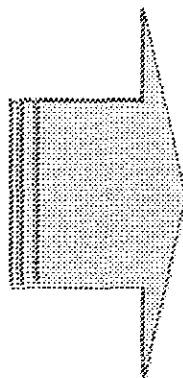
EL RETORNO HA CAMBIADO A LAS EMPRESAS E INSTITUCIONES

ANTES	AHORA
<ul style="list-style-type: none"> * ENFASES EN EL TRABAJO * ORIENTADAS AL PRODUCTO O SERVICIO * ENFASIS EN EL TRABAJO DIVIDIDO * POCA RESPONSABILIDAD HACIA EL MEDIO AMBIENTE Y LA COMUNIDAD 	<ul style="list-style-type: none"> * ENFASIS EN EL TRABAJO EN EQUIPO * ORIENTADAS AL ENTORNO Y AL MERCADO * ENFASIS EN LOS PROCESOS * ALTA EXIGENCIA HACIA EL MEDIO AMBIENTE Y LA COMUNIDAD

LA EDUCACION Y LA ESPECIALIZACION HAN CAMBIADO EL BALANCE DE PODER EN LAS INSTITUCIONES Y ORGANIZACIONES

ANTES	AHORA
<ul style="list-style-type: none"> * ALTA VALORACION DEL CAPITAL Y LA TECNOLOGIA * ALTA DEMANDA DE MANO DE OBRA POCO CALIFICADA * DEMANDA DE OPORTUNIDADES DE TRABAJO SIN MAYORES REQUERIMIENTOS * PASIVIDAD Y DOCILIDAD EN LA FUERZA LABORAL Y EN LA CIUDADANIA 	<ul style="list-style-type: none"> * ALTA VALORACION DE LAS PERSONAS CAPACITADAS EN ADICION AL CAPITAL Y LA TECNOLOGIA * ALTA DEMANDA DE MANO DE OBRA CALIFICAD (CAPACITADA) * DEMANDA DE CALIDAD DE VIDA LABORAL Y SENTIDO EN EL TRABAJO * DEMANDA DE PARTICIPACION EN LA FUERZA LABORAL Y EN LA CIUDADANIA

TENDENCIAS DE LA ORGANIZACION



APRENDE
INTELIGENTE
FLEXIBLE
PROACTIVA
MOLECULAR
DE ALIANZAS
VIRTUAL

2.1.2 ¿Qué es el liderazgo?

Es la acción de influir en los demás. Son las actitudes, conductas y habilidades de dirigir, orientar, motivar, vincular, integrar y optimizar el trabajo de las personas y grupos para lograr los objetivos deseados, en virtud de su posición en la estructura de poder y promover el desarrollo de sus integrantes.⁶

Pero, ¿qué es influir?

La palabra “influir” tiene diversas connotaciones; sin embargo, se puede decir que para efectos de este estudio, significa:⁷

Amar	Respetar	Delegar y dejar hacer
Inspirar	Valorar	Escuchar
Educar	Vitalizar	Ser firme
Motivar	Modificar y construir	Enfatizar
Visualizar	Extraer	Negociar y buscar acuerdos
Comprometerse	Sembrar	Tener fe
Dirigir	Generar vida, futuro	Dar
Compartir	Cuidar la naturaleza	Recibir
Encauzar	Reconocer y premiar	Unir
Persuadir	Estar presente, visible	Cambiar y transformar
Interactuar	Modelar, servir de ejemplo	Lograr que se haga
Exigir	Comunicar e informar	Buscar y encontrar

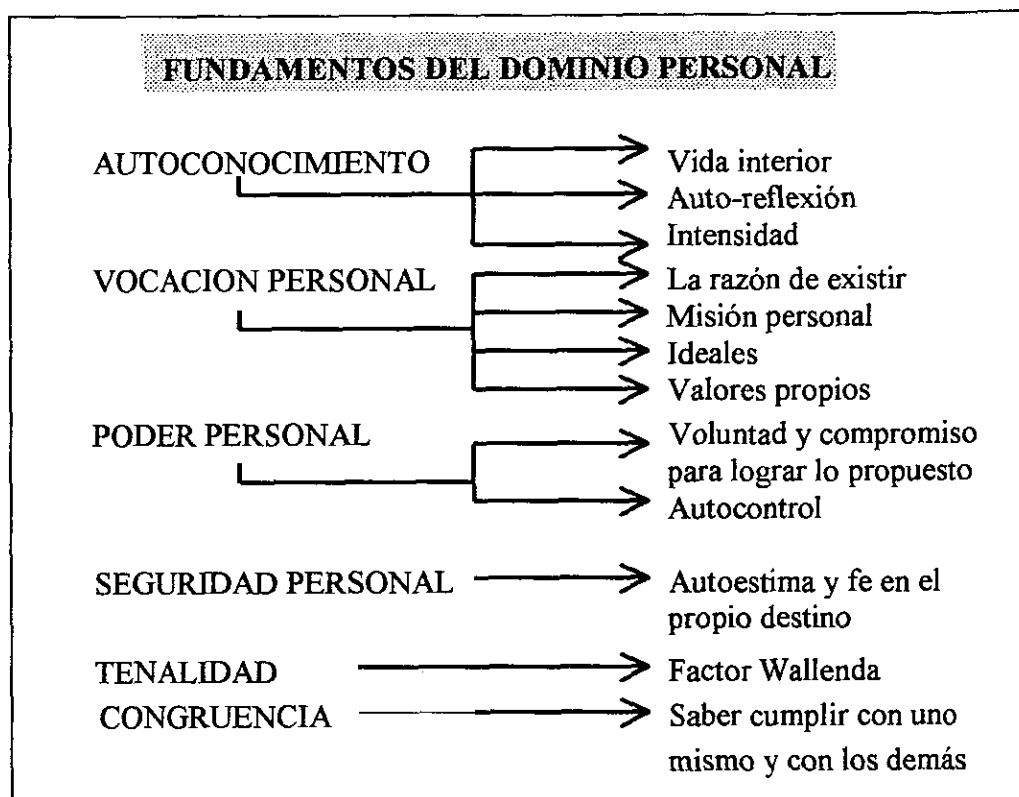
Se dice que el liderazgo es la **capacidad de influencia**; por lo tanto, y conforme a lo expuesto por Sócrates, *“Para saber gobernar, es necesario saberse gobernar a sí mismo.”*⁸

Para lograr esa capacidad de liderazgo es primordial tomar en cuenta los siguientes:

⁶ Idem.

⁷ WARREN, Barniz, citado en *Liderazgo para generar el cambio*, México, Praxis Asesores Corporativos, S.C., 1999, p. 14.

⁸ SÓCRATES, citado en op. cit., supra nota 7, p. 21.



Asimismo, se señala que liderazgo es la **capacidad de generar visiones de futuro y saber comunicarlas**; por ello:

Necesitamos hombres y mujeres con visiones poderosas, que nos permitan encontrar los puentes entre el presente y el futuro, entre el ser y el deber ser, para posibilidades que los demás no ven, o tienen fe de realización.

También se dice que el liderazgo es la **capacidad de guiar, evaluar y desarrollar a sus colaboradores**. Para lograr esto, el líder debe tener ciertas características, las cuales se mencionan en el siguiente apartado.⁹

⁹ KRIS HWAMURTI, citado en *Liderazgo...*, *op. cit.* en la nota 7.

2.1.3 Perfil de líder innovador

Líder es ser maestro: forma a sus “apóstoles” y les sirve a ellos mismos de entretenimiento y prueba de sus ideales y métodos; establece retroalimentación continua y es un transformador de personas que a su vez se convierten en líderes. Construye sobre las fuerzas propias y ajenas, y tiene alta confianza en el éxito, el fracaso no existe.

- Es visionario
- Agente de cambio
- Educador
- Con capacidad de servir

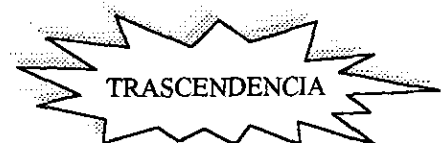
Con el fin de generar riqueza material, social, cultural y espiritual al servir a los demás, a la comunidad, el líder es un administrador de energía y recursos que se dirige a los procesos humanos superiores, como son:



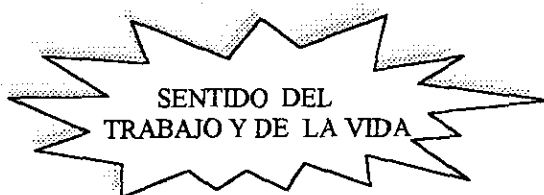
ENTREGA



LEALTAD



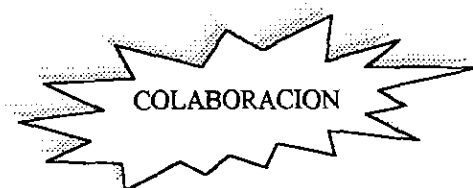
TRASCENDENCIA



SENTIDO DEL
TRABAJO Y DE LA VIDA



PASION POR LO
QUE SE HACE



COLABORACION



DESARROLLO PERSONAL
Y COMUNITARIO

Ser líder es tener la enorme fortuna de haber tenido una idea clara, de haberse enamorado de ella y determinado entregarle la vida.

Una idea que trasciende para luchar por el bien de los demás, para el servicio de otros, para su crecimiento, para la mejora del grupo y de la comunidad.

Cuando uno se enamora y se entrega a un ideal, no es uno quien determina ser líder, sino que contagia a otros, y cuando contagia, resulta que ellos también contagian de su propia concepción; ellos enriquecen esa idea central, que ya no es aquella, sino que viene a ser un ideal del grupo.

El líder es sintetizador del pensamiento positivo, futuro del grupo humano; es el receptáculo aglutinador de los deseos y fines más profundos de su grupo; es...

- La esperanza y la confianza.
- La seguridad y la fuerza de voluntad.
- Quien entiende y ayuda a superar las contradicciones.
- Quien salvaguarda los valores tradicionales fundamentales.
- Quien mantiene o ayuda a incrementar el autoaprecio.
- Quien propone nuevos valores trascendentales.

El líder tiene que tener **visión**, que es un ideal motriz, una conceptualización integral y tangible de un futuro superior.

La visión tiene sus raíces en la historia de las personas, de los grupos y de las naciones. Da sentido y significado al líder y a sus seguidores; da poder interior y voluntad de entrega. Integra y orienta los valores, se modifica y enriquece en el

camino, y se expresa de forma gráfica, sintética, sencilla, entendible por todos y dramatizada.

El líder es constructor de la cultura organizacional¹⁰ de su equipo.

El mal líder es aquel a quien todos desprecian.

El buen líder es aquel a quien todos alaban.

El gran líder es el que logra que el pueblo diga:

“¡LO HICIMOS NOSOTROS!”

2.1.4 Estilo de liderazgo para las nuevas organizaciones¹¹

- ⇒ Más democrático y concentrador.
- ⇒ Basado en el poder de convencimiento
- ⇒ Multiplicado a todos los niveles de la organización.
- ⇒ Mayor preparación para promover el talento, la creatividad y la corresponsabilidad.
- ⇒ Orientado a responder a las demandas crecientes de productividad y adecuación a los requisitos cambiantes del mercado.
- ⇒ Comprometido con grupos de trabajadores más educados y demandantes de calidad de vida.
- ⇒ Mayor conciencia ética hacia el medio ambiente y la comunidad

¹⁰ Cultura organizacional es el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan identidad, personalidad y destino a una organización para el logro de sus objetivos económicos y sociales.

¹¹ GARCIA ZÚÑIGA, Gabriela, “Liderazgo directivo de la imposición al convencimiento”, en *Alto Nivel*, México, diciembre de 1993.

2.2 IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO EN EL PROCESO DE CONTROL TOTAL DE CALIDAD

El factor humano en una organización es el aspecto más importante, ya que una empresa sin gente no es nada. Por ello, hay que adecuar la persona al puesto y no el puesto a la persona.

El tema a tratar en este apartado es el concepto de liderazgo basado en investigaciones en artículos de revistas y libros, exponiendo la importancia de su definición y todo lo que encierra para lograr ser líder de excelencia.

La palabra liderazgo se ha confundido con autoridad y poder, por lo que es necesario explicarlas y relacionarlas entre sí para entender su aplicación en las empresas.

La **empresa de éxito** es aquella que tiene un buen líder, y él está a cargo tanto de la empresa como de su personal. Este líder requiere características especiales (de acuerdo con las necesidades de la organización) que haya que tomar en cuenta al seleccionarlo; asimismo, debe presentársele al personal que dirigirá y, si es necesario, capacitarlo en su área de trabajo para obtener excelentes resultados.

La situación actual demanda empresas más competitivas que ofrezcan productos o servicios de calidad. Conseguir esto no es fácil, requiere tiempo y, algunas veces, aprender de los errores.

2.2.1 Esencia de liderazgo

Los seres humanos nos “encerramos”, es decir, aceptamos lo que nos dicen de nosotros, limitamos nuestras acciones y ponemos barreras porque siempre habrá una persona que nos recuerde en qué no somos buenos.

Cada uno de nosotros debemos reconocer tanto nuestras debilidades como nuestras capacidades o habilidades, para manejarlas y dirigir las al logro de resultados positivos. Nunca debemos decir "No puedo", vale más intentarlo, en lugar de no haber hecho nada por alcanzar un objetivo; cualquier persona puede realizar lo que se proponga, incluso ser LIDER.

La acción de líder se define como *"cualquier intento expresado de influenciar e impactar la conducta de otras personas"*.¹²

En la historia siempre han existido líderes que han trascendido y modificado al mundo, ya sea para bien o para mal. A continuación se citan algunas frases de liderazgo a través de la historia:

*"Reyes o dirigentes no son los que llevan cetro,
sino los que saben mandar."*

Sócrates

*"No es la forma de gobierno lo que constituye la felicidad de una nación,
sino las virtudes de los jefes y de los magistrados."*

Aristóteles

"Cualquier poder, si no se basa en la unión, es débil."

La Fontaine

*"Ningún hombre es demasiado bueno para dirigir a otros
sin su consentimiento."*

Lincoln

*"La historia universal es la síntesis biográfica de los líderes
de todos los tiempos."*

Miguel A. Cornejo

¹² *Idem.*

“Allí donde el mando es codiciado y disputado, no puede haber buen gobierno ni reinará la concordia.”

Platón

“El mando de muchos no es bueno, basta un solo jefe.”

Aristóteles

“No le tengáis miedo a la grandeza, algunos nacen grandes, otros adquieren grandeza y a algunos se les confía esta virtud.”

Shakespeare

2.2.2 Saber dirigir

Algunos líderes han fallado y las consecuencias involucran a diversos sectores (público, privado, social). Un ejemplo actual es el conflicto en Chiapas, encabezado por el EZLN (Ejército Zapatista de Liberación Nacional), debido al abandono en que se encontraba el sector campesino.

El sector empresarial se enfrenta a un mercado más amplio, competitivo, exigente en cuanto a calidad se refiere y buenos precios, con la firma del TLC (Tratado de Libre Comercio).

El sector educativo ha sido poco atendido, su nivel es bajo (4° año de primaria) y la PEA (Población Económicamente Activa) es 13 millones, teniendo como población 83 millones.¹³

En conclusión, los líderes han controlado, administrado, provocado el establecimiento de sus seguidores; es decir, han administrado en vez de dirigir.

¹³ BISOGNO, Jorge, “Demanda empresarial: ejecutivos de alto nivel”, en *Alto Nivel*, México, septiembre de 1994.

Para entender esta situación, hay que aclarar la diferencia entre administrar y dirigir:¹⁴

<u>ADMINISTRAR EL CAMBIO</u>	<u>DIRIGIR EL CAMBIO</u>
1. Cumplir, asumir o tomar responsabilidades.	1. Influenciar, guiar, hacer a través de otros.
2. Hacer las cosas bien.	2. Hacer lo que está bien.
3. Es eficiente.	3. Es eficaz.
4. Dirigir procedimientos.	4. Dirigir cambios.
5. Operan recursos físicos.	5. Operan recursos emocionales y espirituales.
6. Los trabajadores sólo se ganan la vida.	6. Los trabajadores sienten satisfacción por su actividad.

2.2.3 Autoridad, diferente a poder

La autoridad puede ser obtenida sólo por el puesto que ocupa; el poder, se gana (un ejemplo de esto puede presentarse en una familia, donde el padre tiene autoridad, pero la madre tiene el poder).

El poder se divide en cinco tipos:

- **COERCITIVO:** Psicológico, por amenaza, venganza; usa la violencia, el engaño, etcétera.
- **RECOMPENSA:** Se basa en: "Si no lo quieres hacer por miedo, hazlo por interés." Generalmente, obtenida la recompensa, el desempeño del

¹⁴ RODRÍGUEZ ESTRADA, Mauro, *Liderazgo (desarrollo de habilidades directivas)*, México, Manual Moderno, 1989.

subordinado disminuye, a menos que se le dé otra recompensa a cambio de su trabajo.

- **PREFERENCIA:** Donde existe preferencia por alguna persona en particular, que tenga influencia, sea pariente de alguien poderoso, etcétera.
- **ESPECIALIZACION:** Se tiene por méritos propios, conocimientos, capacidad obtenida para resolver problemas y experiencia. Las personas con este poder lo respetan y cuidan, ya que sin él, la empresa podría decaer debido a que hay otra persona lo suficientemente capaz (la empresa depende de la persona).
- **TRANSFORMACION:** Obtiene la aceptación de sus subordinados y crea seguidores, quienes le son fieles. Enseña y enamora al personal. Es el poder deseado por todo líder.

Cada uno de los poderes debe aplicarse en forma positiva, siendo el más importante el poder transformador, y el menos utilizado el poder coercitivo.¹⁵

2.2.4 Se necesitan líderes, no jefes

Un líder es diferente a un jefe, y hay que distinguirlos. Existen tres tipos:¹⁶

- 1) **CIRCUNSTANCIAL:** Se obtiene por la jerarquía que ocupa en el organigrama; obtiene automáticamente poder.
- 2) **NATURAL:** Propio de la persona; generalmente se hereda.
- 3) **COGNOSCITIVO:** Aquel que se hace a través del enfrentamiento, conocimientos adquiridos, herramientas, etcétera.

¹⁵ Idem.

¹⁶ Idem.

CARACTERÍSTICAS ¹⁷

JEFE	LIDER
- Manda al grupo.	- Sirve al grupo.
- Su autoridad impone.	- Actúa de buena voluntad, enamora.
- Inspira temor.	- Inspira confianza.
- Busca al culpable y lo reprende.	- Corrige, comprende y enseña.
- Asigna tareas y deja que trabajen solos.	- Trabaja en equipo, pero va al frente
- Trabajo = carga.	- Trabajo = privilegio.
- Sabe cómo se hacen las cosas, guarda el secreto.	- Enseña cómo hacer las cosas.
- Maneja a la gente (esclaviza).	- Los prepara (personas).

Se han establecido cinco mitos con relación al líder:

1. El líder nace, no se hace. (*Realidad: cualquier persona puede aspirar a ser un líder.*)
2. Los líderes son por naturaleza. (*Realidad: todo ser humano es un líder por naturaleza.*)
3. Los líderes son carismáticos. (*Realidad: es bueno, siempre y cuando no humille a los demás.*)
4. Los líderes sólo existen en las cúspides organizacionales. (*Realidad: es totalmente falso, existe a cualquier nivel siempre que exista alguien de quien dependa.*)
5. El líder controla, manipula. (*Realidad: el líder lleva al grupo y no busca obtener beneficio a través del manejo de otras personas interfiriendo en el objetivo personal.*)

¹⁷ Véase en "El líder ante el cambio", en *Excellentia*, México, 1992.

*“Los líderes como los esclavos, pierden su utilidad
cuando pierden dirección y empiezan a doblarse”*

W. Savage

La parte más importante de los líderes es la educación, cuya base se encuentra en la familia, ya que ésta determina su comportamiento mediante el establecimiento de valores.

Sin embargo, depende de uno mismo el tipo de vida que desea llevar, y la mejor manera es teniendo siempre presente los valores morales, espirituales, materiales e intelectuales, cuidarlos e incrementarlos continuamente.

Si el líder tiene tales características, se debe apreciar si tiene tal aptitud o puede aspirar a esa preparación si no se cuenta con ella.

Se necesita tiempo para llegar a ser líder; se debe ser paciente y no apresurar las cosas, y, sobretodo, ser firme en sus decisiones, no dejarse influencias por otras personas.

El ser líder también depende de las personas que trabajen con él, la personalidad, el carácter y la madurez del equipo y del líder mismo, para lograr cohesión entre ambos.

Tanto la organización, como el líder y equipo, deberán tener fijadas sus metas (planeación), designar quién la va a llevar a cabo y con qué recursos (organización), destinar a una o varias personas que supervisen y orienten el trabajo (dirección), evaluar el desempeño de los trabajadores, corregir errores y premiar los resultados buenos (control).

2.2.5 Cómo lograr los resultados

Los líderes se enfocan hacia resultados, saben lo que quieren y se mantienen en una sola dirección. Para llegar al objetivo trabaja con el grupo, lo coordina y enseña para que se lleve a cabo la actividad en el momento exacto.

El principal **objetivo de un líder** es lograr lo que se ha propuesto obtener, considerando al personal y la realidad de la organización. Asimismo, genera entusiasmo por un esfuerzo compartido con su gente y sentido de compromiso para cumplir con los objetivos de la organización. Estos objetivos son de varios tipos, como:¹⁸

- **DE RUTINA.** Normas establecidas (objetivos rutinarios).
- **DE SOLUCION DE PROBLEMAS.** Los problemas suceden en cualquier momento, por lo que se prevén soluciones o emergencias. Las decisiones diferentes para resolverlos son las siguientes:
 - a) **Correctivas:** Eliminan la causa.
 - b) **De adaptación:** Ajustadas para sobrellevar los efectos.
 - c) **Internas:** Analizan la causa.
 - d) **Preventivas:** Eliminan anticipadamente las cosas.
 - e) **Contingentes:** Planes alternativos para combatir los efectos.
- **DE CAMBIO.** Buscan la mejor manera para que los resultados, crecimiento e innovación tecnológica se logren con eficacia.
- **DE DESARROLLO DE PERSONAL:** Aumentan las capacidades del personal para un mejor desempeño en sus actividades.

¹⁸ Idem.

El líder, para lograr sus deseos y hacer bien las cosas, no enseña con la palabra, sino con actos; para ello, aplica las siguientes técnicas:

- ✓ Hacer bien las cosas desde el principio.
- ✓ Tratar los problemas personalmente, no enfrente de la gente, es decir, en privado.
- ✓ No culpar a alguien si algo sabe mal; reconocer errores y aprender de éstos. Thomas A. Edison dijo: *“No fallé mil veces, sino aprendí mil maneras que no servían.”*¹⁹
- ✓ Ser abierto, escuchar sugerencias.
- ✓ Supervisar la actividad.
- ✓ Coordinar.
- ✓ Retroalimentación al personal.
- ✓ Capacitar constantemente y motivar.

2.2.6 Aptitudes de líderes empresariales

Theodore Schultz, premio nobel de economía, afirma que *“invertir en la formación de líderes en una empresa equivale a hacer una investigación en toda la organización”*.²⁰

En México, hay ejecutivos de alto nivel, pero son pocos; abundan gerencias medias (por la desaceleración económica se recortaron para ser empresas eficientes y competitivas). Estos ejecutivos son mejor pagados que los extranjeros, se contratan porque ya conocen el mercado, por lo que se les ayuda a abrir puertas; son ingeniosos, se superan y luchan por ocupar altos puestos en las empresas.

¹⁹ Véase en “Pocos y caros”, en *Alto Nivel*, México, enero de 1994.

²⁰ BISOGNO, Jorge, “Demanda empresarial: ejecutivos de alto nivel”, en *Alto Nivel*, México, septiembre de 1990.

Con la firma del TLC, las empresas solicitan personal sumamente capacitado, con maestrías, amplio conocimiento de culturas, idioma (inglés o francés), aptos para negociar con clientes y proveedores de otros países.

Las universidades participan, junto con las empresas, para ofrecer programas de capacitación para ejecutivos de alto nivel, y programas para que los recién graduados tengan los conocimientos requeridos para ingresar a las empresas.

APTITUDES QUE DEBEN DESARROLLAR LOS LIDERES

- 👉 **CONOCIMIENTOS ESPECIALIZADOS:** Conocer los procesos y productos de la empresa para tener clara su misión.
- 👉 **CONOCIMIENTOS GENERALES:** Tener cultura general e informarse continuamente.
- 👉 **ENTUSIASMO:** Espíritu de lucha y superación.
- 👉 **SENTIDO COMUN:** Saber razonar cuando una cosa debe hacerse o no volver a hacerse.
- 👉 **TRABAJO EN EQUIPO:** Para motivar a sus subordinados, apoyar y no causar conflictos.
- 👉 **IMPARCIALIDAD:** Tratar a sus subordinados con justicia, considerándolos como personas singulares.
- 👉 **SABER ESCUCHAR:** Comunicación abierta.
- 👉 **PODER DE SUPERVISION:** Convencer a los subordinados de un objetivo o plan que se llevará a cabo y lograr los resultados esperados.
- 👉 **ESTABILIDAD:** Confianza en sí mismo.
- 👉 **INTREPIDEZ:** Ser audaz y tener coraje para hacerle frente a los problemas.
- 👉 **RESPONSABILIDAD:** Asumir el fracaso, no buscar un culpable.
- 👉 **BUENA SALUD:** Física y mental para transmitir energía.
- 👉 **SENSIBILIDAD:** Mostrar empatía para lograr buenas relaciones

2.2.7 El líder y el cambio

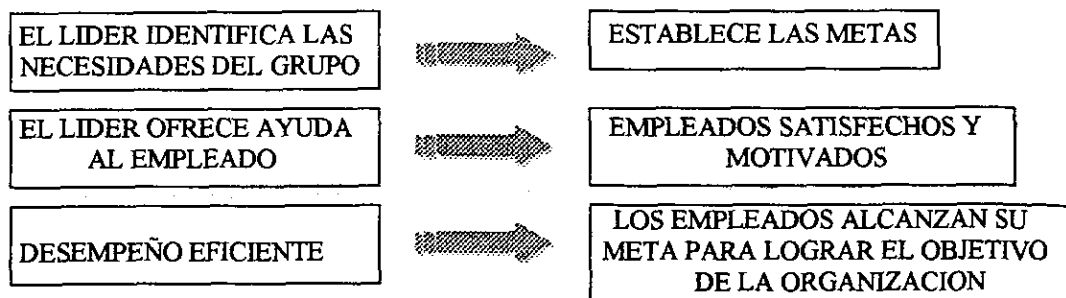
Todos los seres humanos nos estresamos, y el líder no es la excepción, ya que tiene diversas actividades a su cargo y puede llegar a “explotar”.

Se han efectuado diversos estudios de la conducta humana con el fin de efectuar cambios (en su caso), para lo cual se utilizan terapias cuyos resultados pueden ser exitosos, ya que a través de las mismas se conocen problemas relacionados con el comportamiento de las personas (su pasado, sus relaciones familiares, su cuerpo, etcétera).

Un aspecto muy importante y positivo en las personas es que deben perdonar y asumir por sí solos las responsabilidades. Con relación a esto se debe enfatizar el **autocontrol**, que es la clave en nuestro comportamiento para efectuar cambios uno a uno y no muchos a la vez. La práctica de ejercicio y hobbies ayudan bastante a tener autocontrol, pues relajan y quitan el estrés a las personas para seguir realizando sus actividades diarias.

Se debe tener una conducta positiva, no lamentarse del pasado ni adelantarse al futuro: hay que vivir el presente, evitar exaltarse si algo no sale como se esperaba, si fue un mal día, etcétera; se debe actuar con paciencia y sobrellevar los aspectos negativos transformándolos en positivos.

El líder, para lograr cambios positivos, debe seguir el siguiente esquema de liderazgo:



A manera de conclusión de este apartado, se puede afirmar que existen seres especiales que provocan el cambio, son creativos y soñadores, cooperativos, motivadores, comunicadores, optimistas, tienen valores o **dejan huella en el tiempo**.

Asimismo, están informándose continuamente, enseñan, corrigen pero no castigan, son justos, triunfadores y capaces de inyectar entusiasmos a sus seguidores.

El espíritu de líder se encuentra en todas las personas, algunos lo externalizan más que otras; se adquiere a través de técnicas y capacitación, o se hereda.

Todo esto encierra la palabra líder, quien es la base importante para sobresalir como persona tanto en la empresa como en el ambiente en que vive.

2.3 MOTIVACION Y EFICACIA

En los últimos años se ha hecho evidente que, a pesar de contar con la más moderna tecnología y una inversión mayor de capital, la tasa de rendimiento del personal en las empresas disminuye si no se toma en cuenta el aspecto de motivación.

Con frecuencia los esfuerzos por aumentar la producción se han concentrado en métodos de fabricación más eficaces, un caudal más regular de trabajo y la gestión de los procesos manufactureros u oficinistas, olvidando que, acorde a varios especialistas en conducta (incluyendo ejecutivos, dirigentes sindicales y muchos trabajadores), la gestión de los recursos humanos brinda enormes posibilidades de mejorar la producción. El concepto clave para la mejor utilización de los recursos humanos es la **motivación interna**.

2.3.1 Las raíces de las motivaciones

Las motivaciones tienen, como parte de sus más profundas raíces, las emociones; éstas siempre están provistas de una pesada carga efectiva que impulsa a actuar a las personas y que las obliga a tener un comportamiento en determinado sentido, a hacer algo que no haría si no estuviera bajo el influjo de la infección.²¹

Por ser resultado de una situación efectiva, las emociones son agradables, las cuales siempre producen en nosotros un clima de bienestar que hace sentirnos necesitados de comunicarnos con los demás. Nuestras reacciones, tanto en el ámbito social como en el orden de los negocios, son de alegría que tratamos de extender a todos y siempre van acompañadas de la franca risa o cuando menos de una agradable sonrisa.

Por el contrario, las emociones desagradables, por ser consecuencia del dolor, del miedo o de la ira, llega a causarnos situaciones de ansiedad, y tanto más profundas, mayor es su intensidad.

La tensión emocional es turbadora y persistente; promueve, dirige y sostiene la conducta, a pesar de que comienza a desarrollarse con la sociabilidad, lleva en sí misma una fuerza interior tan poderosa como la que poseen los impulsos biológicos. La conducta emocional se caracteriza por intentos de alejamiento, acercamiento, ataque, etcétera.

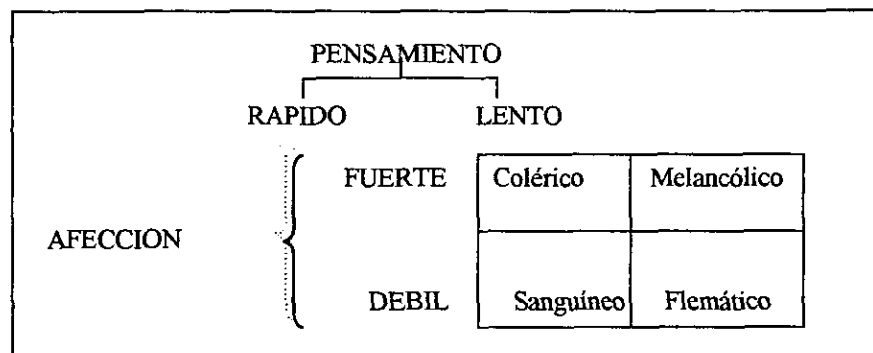
Las relaciones determinadas por las emociones que nos embarguen en un momento dado, serán coincidentes con el tipo de constitución mental efectiva que poseemos.

Se acostumbra distinguir cuatro tipos de constitución mental efectiva, cuatro temperamentos que caracterizan al individuo y que se manifiestan ajustándose a dos particularidades distintivas:

²¹ ALVAREZ ROMAN, Jesús Antonio, *Las relaciones humanas*, México, Editorial Jus, pp. 69-75.

- a) La rapidez con que el pensamiento sigue al pensamiento en la sucesión de las ideas.
- b) La fuerza de la afección que matiza los pensamientos.

La forma en que ambas se combinan produce cuatro tipos, según se observa en el siguiente cuadro:



2.3.2 Claves de la motivación²²

Se necesitan tres claves sencillas para abrir las puertas al progreso humano en el lugar de trabajo: **consideración, retroinformación continua y el convencimiento de la necesidad mutua.** Y precisamente esto es lo que no debe dejar de lado el líder para lograr sus objetivos propios y los del grupo.

La consideración es un espejo en el que la imagen refleja exactamente el modelo. Los líderes que muestren consideración eliminarán la tensión, promoverán la confianza y mejorarán la actitud y la moral.

²² ALEXANDER HAMILTON INSTITUTE, INC., *Métodos probados de motivación del personal*, Broadway, New York, 1997, p. 1.

Lo que quiere y debe conocer el líder es la posición competitiva con los clientes de la organización, de dónde procede el producto y/o servicio, qué le ocurre una vez que sale de la empresa, el uso futuro que se le ha programado y los problemas de actualidad vinculados a su producción (los cuales influyen sobre la vida laboral de uno u otro modo). En esto consiste justamente la retroinformación continua, la cual es una forma eficaz para el control de calidad.

Con respecto al convencimiento de la mutua necesidad, los líderes deben reconocer que todo trabajador está ahí porque quiere trabajar y porque se necesita para el puesto, para lo cual siempre se requiere de una clara supervisión.

La inquietud por motivar a los trabajadores es un fenómeno continuo y, por lo mismo, los científicos especialistas no han dejado de buscar formas alternativas para lograr mejores y mayores resultados. Ellos han demostrado que **la motivación interna es más eficaz que la coacción.**

La motivación es autosostenedora y no produce los resentimientos y frustraciones que conlleva la coacción. No debe olvidarse que la gente tiene una necesidad psicológica de trabajar, que quiere hacer y responsabilizarse, siempre que el trabajo dé satisfacciones y ofrezca cierta libertad para ejercer la iniciativa.

Entre los **factores que deben ser considerados para mejorar la motivación** están los deseos y necesidades de los distintos trabajadores. Actualmente, los trabajadores dependen menos de recompensas económicas y se interesan más por el trabajo como parte de su autorrealización. La satisfacción en el empleo es una necesidad que anhelan satisfacer muchos trabajadores; quien obtenga satisfacción de sus tareas, acusará normalmente un rendimiento de alta calidad, aunque le decepcione su retribución.

2.3.3 Factores de la motivación

Las relaciones entre jefes y subordinados, y entre iguales, pueden contribuir al clima de motivación dentro de una organización.

Las relaciones obran positiva o negativamente según su carácter. Muchas relaciones se basan en precedentes históricos, como el que implica la frase: "*Así hemos hecho siempre las cosas en esta empresa.*"²³ Esto da como resultado que el trabajador sienta que la administración no muestra consideración por él como ser humano; no es más que otro eslabón en la cadena de producción, o una extensión de ella.

La motivación puede resultar de la eliminación de obstáculos al trabajo productivo. Un obstáculo radica en las políticas desatinadas de una empresa que persisten cuando la administración carece de la decisión de suprimirlas. Otra traba a la motivación está en la mala supervisión (formada por una atmósfera autoritaria, donde se dan órdenes sin dar explicaciones y donde se impacientan con personas que plantean cuestiones). Otro obstáculo está constituido por la estructura burocrática de muchas empresas, lo que inhibe los intentos de cambio y destruye la comunicación (porque la burocracia habla pero raramente escucha).

Por otro lado, en relación con las recompensas y los incentivos como factores de la motivación, muchos especialistas en conducta acuerdan muy poco valor a estos factores. Herzberg, por ejemplo, señala que al aliviarse la necesidad de recompensa económica, ésta deja de actuar como incentivo; luego se vuelve lo que él denomina "factor higiénico", y cree que cuando los trabajadores se muestran descontentos o insatisfechos por tales recompensas, éstas se vuelven desmotivadores.

Tal efecto parece confirmar la "jerarquía de las necesidades" de Maslow. Las necesidades humanas ascienden a partir del primer plano de la necesidad de alimentos, vivienda y ropa; una vez colmada ésta, a la de seguridad; luego, esta

²³ Ibidem, p. 8

última satisfecha, al deseo de ubicación, de ser aceptado; la necesidad de estima y reputación, y en el tope de la jerarquía (o pirámide de Maslow) está la culminación, la autorrealización.

Pueden concebirse recompensas que motiven a las personas para llenar cada nivel de la jerarquía de necesidades; pero una vez satisfecho un plano, las recompensas acordadas para colmarlo ya no proporcionan motivación continua.

2.3.4 El grupo como fuerza dinámica de la motivación

Los líderes deben concentrarse en organizar al grupo como instrumento de cooperación, ya que éste es la fuerza más poderosa que se conoce para influir. Para que esta influencia sea positiva, los líderes deben aprender a usar al grupo eficazmente.

La mayoría de los problemas relacionados con la productividad y la motivación se deben a que el propio grupo se organiza y dirige de manera descuidada porque la administración no llega a aclarar metas, precisar la misión del grupo y escuchar con atención los problemas cotidianos que se presentan.

2.3.5 La capacitación como motivador

La capacitación es parte importante de toda relación en una organización y, no obstante, con frecuencia se descuida su carácter de poderoso motivador.

Peter Drucker²⁴ señaló que el recurso ideado por los japoneses para que los trabajadores asuman responsabilidad por el trabajo y las herramientas, consiste en la

²⁴ En su obra *La administración: tareas, responsabilidades y prácticas*, New York, N.Y., Harper & Row, 1974.

capacitación continua, la cual consiste en que todos los empleados, en todos los niveles, deben seguir capacitándose hasta que se retiren, ya que brinda a las personas el conocimiento de su propio desempeño, de sus propias normas, y al mismo tiempo de otros compañeros en su nivel.

La capacitación forma el hábito de contemplar “nuestro trabajo”; crea una comunidad de trabajo y trabajadores. Cada empleado tiende a ver más allá de las fronteras de su propia especialización y de su departamento; sabe lo que pasa y qué trabajo hacen los demás. Ve el todo auténtico y de él se espera que le preocupe el desempeño de cada una de las tareas que componen este todo auténtico. Por lo tanto, puede advertir cuál es su propio lugar dentro de la estructura y su propia contribución.

Con todo lo expuesto en este apartado se puede concluir que **la mejor gestión de los recursos humanos ha dado a las organizaciones un medio importante de forjar el futuro a través de un método muy efectivo: la MOTIVACIÓN**, la cual deriva de toda una serie de factores, sobresaliendo el de la consideración y el establecimiento de un clima de confianza entre líderes y los miembros del grupo.

El concepto de autocontrol contribuye a la motivación, ya que brinda mayor discrecionalidad sobre cómo realizar sus tareas, es decir, elimina restricciones innecesarias en cuanto al modo de realizar las funciones.

¡DIOS CREO EL LIDER!

"Estaba Dios, en compañía de un ángel, trabajando en su laboratorio de la creación; en aquel momento se divertía jugando a inventar humanos. Una tarde, estaba inmerso en su magia, no pudo contener un tremendo estornudo, el cual ocasionó que todos sus polvos e ingredientes salieran volando.

Serenamente, Dios se dispuso a revisar lo sucedido:

- Veamos, en este mortero cayó todo el sulfato de energía, también el bicarbonato del amor, muchísima soledad oxigenada y todo mi extractor de a palabra; se vació por completo el fracaso de credeinato en este ser humano hasta media botella de tinta negra, mezclada con otros colores.

Otro ángel, que se había sumado, le hizo una observación;

- Señor, ¿ya notaste? Ha quedado imantado y traerá a toda clase de seres.

El primer ángel tomó un lienzo húmedo y dijo:

- Déjame limpiar este embarrón bromuro de bohemia.

De inmediato Dios lo contuvo:

- ¡No, no! Mis queridos ángeles, hace mucho tiempo que no me divertía tanto, nunca se nos había ocurrido hacer una combinación tan loca, será algo excepcional.

El segundo ángel le preguntó:

-¡Por qué no le agregamos unas gotitas de paz, para que su vida no sea tan agitada?

Sonriendo, Dios contestó:

- No mi querido ángel, tanta energía no puede tener paz, no esta vez, dejémoslo tal como está.

Y el Señor sopló y le dio la vida."²⁵

²⁵ CORNEJO, Miguel Angel, "Liderazgo transformador y la vocación por los resultados", en *Excellentia*, México, De Abeja, diciembre de 1991.

SEIS MANERAS DE AGRADAR A LOS DEMAS

- ✓ El individuo que no se interesa por sus semejantes es quien tiene las mayores dificultades en la vida, por lo que causa las mayores heridas a los demás. De estos individuos surgen todos los fracasos humanos.

“Nos interesan los demás cuando se interesan por nosotros.”

Si usted quiere gustar a los otros; si quiere tener amigos de verdad; si quiere ayudar a los otros al mismo tiempo que se ayuda a usted mismo, NO OLVIDE ESTO:

REGLA 1: “Interésese sinceramente por los demás”

- ✓ Las acciones dicen más que las palabras, y una sonrisa expresa:

“Me gusta usted, me causa felicidad, me alegro tanto de verlo...”

Tiene usted que disfrutar cuando se encuentre con la gente y esperar que los demás la pasen bien cuando se encuentren con usted. Porque nadie necesita tanto una sonrisa como aquel a quien no le queda ninguna que dar.

Regla 2: “Sonría”

- ✓ Debe tenerse presente la magia que hay en un nombre y comprender que es algo propio, exclusivamente, de esa persona y nadie más.

Regla 3: “Recuerde que para toda persona, su nombre es el sonido más dulce e importante en cualquier idioma”

- ✓ Si se aspira a ser un buen conversador, hay que ser un oyente atento. Para ser interesante hay que interesarse. La persona con quien se habla está cien veces más interesada en sí misma y en sus necesidades y problemas que en usted y sus problemas.

Regla 4: “Sea un buen oyente, anime a los demás a que hablen de sí mismos”

Regla 5: “Hable siempre de lo que interesa a los demás”

- ✓ Trate siempre de que la otra persona se sienta importante. El profesor William James²⁶ dice que el principio más profundo en el carácter humano es el anhelo de ser apreciado. Jesús lo resumió en un pensamiento que es probablemente la regla más importante del mundo:

Regla 6: “Haga que la otra persona se sienta importante, y hágalo sinceramente”

²⁶ Citado en GARNEGIE, Dale, *Cómo ganar amigos e influir sobre las personas*

2.3.6 Cuestionario de liderazgo

INTRODUCCIÓN

Este cuestionario está orientado a evaluar las cualidades personales y conductas de liderazgo, así como las áreas de mejora de la persona evaluada.

Dichas cualidades y conductas son muestras esenciales para un liderazgo eficaz en puestos directivos y ejecutivos.

Entienda cada pregunta en relación a usted mismo, aunque esté redactada en tercera persona.

Trate de contestar todas las preguntas lo más precisa y honestamente posible para que verdaderamente sirvan al desarrollo de su liderazgo.

Conteste cada pregunta con lo primero que le venga a la mente. No invierta mucho tiempo en cada pregunta.

El cuestionario consta de cuatro secciones. Al inicio de cada una se encuentra la escala de calificación a ser utilizada.

Si alguna pregunta no puede ser contestada por falta de información o porque no se aplica a su persona, entonces déjela en blanco y siga con la siguiente. Es importante que las preguntas no contestadas sean una excepción.

NOMBRE DE LA PERSONA EVALUADA: _____

NOMBRE DE LA PERSONA QUE CONTESTA: _____

SECCION I

FAVOR DE MARCAR CON UNA (X) LA CLAVE DE RESPUESTA QUE CORRESPONDA

CLAVE DE
RESPUESTA:

1. Siempre
2. Muchas veces
3. Pocas veces
4. Nunca

PREGUNTAS

RESPUESTAS

	RESPUESTAS			
	1	2	3	4
1. ADMITE CUANDO SE EQUIVOCA, APRENDE Y MEJORA SU ACTUACIÓN.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. ES UNA PERSONA ORIENTADA A LOGRAR RESULTADOS Y SABE TOMAR DECISIONES RAPIDAS Y OPORTUNAS.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. PREDICA CON EL EJEMPLO, ES CONGRUENTE CON LO QUE PROFESA.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. MANTIENE LA MORAL Y EL ESPIRITU EN ALTO, A PESAR DE LOS PROBLEMAS.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. SE MANTIENE ACTUALIZADO EN LOS CONOCIMIENTOS TÉCNICOS DE SU PUESTO.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. CLARAMENTE VIVE EL LEMA DE QUE "LA MEJOR MANERA DE SER JEFE ES LOGRANDO LAS METAS A TRAVES DE OTROS".	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. TOMA BUENAS DECISIONES, INCLUSO BAJO PRESION.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. DE MANERA NATURAL Y METODICA DA RETROALIMENTACIÓN A LOS COLABORADORES, SOBRE ACIERTOS Y AREAS DE MEJORA.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. RECONOCE Y PREMIA DE DIVERSAS FORMAS A LOS QUE LOGRAN LOS RESULTADOS Y CONTRIBUYEN A LA UNIDAD ORGANIZACIONAL.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. PROMUEVE Y FOMENTA EL ANÁLISIS DE LOS PROBLEMAS PARA DESCUBRIR LAS CAUSAS Y RESOLVER DE RAIZ.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 11. DESARROLLA SISTEMAS DE TRABAJO PARA OPTIMIZAR LOS RECURSOS, LOS IMPLANTA Y LES DA SEGUIMIENTO. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. GENERA CONTINUAMENTE NUEVOS RETOS Y METAS EN FORMA CREATIVA. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. MUESTRA UN VERDADERO APRECIO, RESPETO Y CALIDEZ HACIA SUS COLABORADORES. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. SABE CREAR Y MANTENER EN ALTO EL ESPIRITU O LA MORAL DEL EQUIPO. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15. ENFRENTA ABIERTAMENTE LOS PROBLEMAS QUE SURGEN ENTRE LOS MIEMBROS DEL GRUPO, CON FRANQUEZA, DIPLOMACIA Y TACTO. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16. PARTICIPA Y SE SIETE SU PRESENCIA EN EVENTOS INSTITUCIONALES, TANTO FORMALES COMO INFORMALES. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17. LOS VALORES QUE PREDICA CON EL EJEMPLO SE RELACIONAN CON LOS VALORES DE TODOS LOS SISTEMAS DE CALIDAD: ORIENTACIÓN TOTAL AL CLIENTE, PARTICIPACIÓN DE TODOS, MEDICION, INNOVACIÓN, ETCÉTERA. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

SECCION II

FAVOR DE MARCAR CON UNA (X) LA CLAVE DE RESPUESTA QUE CORRESPONDA

CLAVE DE RESPUESTA	1. Siempre 2. Muchas veces 3. Pocas veces 4. Nunca
-------------------------------	---

PREGUNTAS	RESPUESTAS			
	1	2	3	4
1. CONOCE CLARAMENTE SUS FUERZAS Y LIMITACIONES.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. MUESTRA TENACIDAD Y PERSISTENCIA ANTE LOS VALORES Y METAS TRAZADOS.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. MUESTRA ENERGIA O AGRESIVIDAD POSITIVA ANTE LAS METAS.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. TIENE CRITERIOS PROPIOS Y NO ES DE LOS QUE SIGUEN LA CORRIENTE.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. TIENE UNA PERSONALIDAD CERCANA QUE DA CONFIANZA A LA GENTE.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. TIENE LOS CONOCIMIENTOS TÉCNICOS NECESARIOS .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. SABE UTILIZAR LOS RECURSOS DE SU PUESTO Y OPTIMIZARLOS.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. RECONOCE Y SE DEDICA PRINCIPALMENTE A LAS PRIORIDADES, ADMINISTRANDO ADECUADAMENTE SU TIEMPO.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. LE ENCANTA TRABAJAR DURO Y TIENE PASIÓN POR LO QUE HACE.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. ABIERTO A LA CRITICA, SABE RECIBIRLA Y APRENDER DE ELLA.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. FACILITA Y PROMUEVE LAS EVALUACIONES DE LA UNIDAD, INCLUYENDO RESULTADOS, INTEGRACIÓN, RECURSOS, ETCÉTERA.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. UTILIZA SISTEMÁTICAMENTE MEDICIONES QUE INDICAN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS Y METAS PROPUESTAS.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. TIENE LA CAPACIDAD DE APRENDER DE LOS ERRORES Y CAPITALIZARLOS.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. SE MANTIENE ACTUALIZADO EN RELACION A LOS CAMBIOS DE MERCADO, TECNOLÓGICOS, DE CONSUMO, DE SISTEMAS DE ADMINISTRACION.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 15. TIENE FE EN SUS COLABORADORES. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16. ES EL PRINCIPAL DEFENSOR Y PROMOTOR DE SU GENTE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17. ES JUSTO AL DELEGAR, EVALUAR Y RECOMPENSAR A SU GENTE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18. SABE RECLUTAR GENTE VALIOSA E INTEGRARLA ADECUADAMENTE. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 19. TIENE LA HABILIDAD PARA CREAR E INCREMENTAR EL RESPETO Y CONFIANZA ENTRE LA GENTE DE SU EQUIPO. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20. TIENE LA HABILIDAD PARA MOTIVAR Y DIRIGIR LA ENERGIA HACIA LAS METAS DEL GRUPO. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 21. SABE GANARSE EL RECONOCIMIENTO, APOYO Y RESPETO DEL GRUPO. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 22. TIENDE A ESTAR ABIERTO Y COLABORAR CON OTRAS UNIDADES DE LA INSTITUCIÓN. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 23. MUESTRA CONOCIMIENTO Y COMPRENSIÓN DE LAS DIFERENCIAS QUE EXISTEN ENTRE DISTINTAS UNIDADES DE LA ORGANIZACIÓN. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 24. ENTIENDE LOS VALORES DE LA ALTA DIRECCIÓN Y EL POR QUE TOMA LAS DECISIONES QUE TOMA. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 25. POSEE EXCELENTES RELACIONES CON LOS DIRECTIVOS O EJECUTIVOS DE MAYOR NIVEL, SABE TRATARLOS Y PERSUADIRLOS. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 26. MANTIENE BUENAS RELACIONES CON LOS EJECUTIVOS DE SU MISMO NIVEL, SABE INVOLUCRARLOS Y COMPROMETERLOS EN TAREAS COMUNES. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 27. SABE TRATAR E INFLUIR EN LAS PERSONAS DE LOS NIVELES MAS BAJOS DE LA ORGANIZACIÓN. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 28. POSEE UNA ORIENTACIÓN CLARA A ESCUCHAR Y CONOCER LAS NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE O USUARIO (INTERNO O EXTERNO). | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 29. ESTA COMPROMETIDO Y PROMUEVE SISTEMÁTICAMENTE EL MEJORAMIENTO CONTINUO DE PRODUCTOS, SERVICIOS, PROCEDIMIENTOS, ETCÉTERA. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 30. TIENE IMPLANTADO UN SISTEMA DE CALIDAD O MEJORA CONTINUA. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

SECCION III

FAVOR DE MARCAR CON UNA (X) LA CLAVE DE RESPUESTA QUE CORRESPONDA

CLAVE DE RESPUESTA:	1. Siempre 2. Muchas veces 3. Pocas veces 4. Nunca
--------------------------------	---

PREGUNTAS	RESPUESTAS			
	1	2	3	4
1. SABE CONOCER Y DEFINIR LAS CAPACIDADES Y LIMITACIONES DE LOS COLABORADORES.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. EVALUA A LOS COLABORADORES CON OBJETIVIDAD, EN BASE A LOS RESULTADOS Y LOS VALORES ESPERADOS.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. GENERA NUEVAS IDEAS Y LAS LLEVA A LA PRACTICA RAPIDAMENTE CUANDO ES NECESARIO.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. GENERA O ACEPTA NUEVAS IDEAS QUE SABE IMPLANTAR.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. SABE ESCUCHAR Y PROMUEVE EL QUE SUS COLABORADORES PARTICIPEN CON IDEAS.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. SABE MANEJAR LA RESISTENCIA AL CAMBIO Y LOGRAR COLABORACIÓN.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. ANTE PROBLEMAS DE RELACION HUMANA, SABE ENFRENTARLOS ABIERTAMENTE, SIN CAUSAR MAYOR ANIMADVERSIÓN.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. FACILITA EL INTERCAMBIO LIBRE DE IDEAS, SENTIMIENTOS Y EXPERIENCIAS ENTRE LOS MIEMBROS DEL GRUPO.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. FOMENTA LA COOPERACIÓN ENTRE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO, EN VEZ DEL RESENTIMIENTO O LA COMPETENCIA.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. TIENE LA HABILIDAD DE EVALUAR Y DAR SEGUIMIENTO PRECISO A LOS COMPROMISOS Y RESULTADOS GRUPALES.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. MUESTRA AMPLIOS CONOCIMIENTOS DE LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 12. SABE NEGOCIAR Y OBTENER LAS MEJORES CONDICIONES PARA LOS INTERESES DE SU UNIDAD SIN LASTIMAR LOS DERECHOS DE OTROS. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. LOGRA ALIANZAS CON UN GRAN NUMERO DE PERSONAS QUE SE SIENTEN RESPALDADAS Y APOYADAS POR EL (O ELLA). | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. HACE PRESENCIA EN EVENTOS RELACIONADOS CON LA CALIDAD O MODERNIZACION ADMINISTRATIVA, COMO SON: CONFERENCIAS, CONGRESOS, ETCÉTERA, MANTENIÉNDOSE ACTUALIZADO. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

SECCION IV

FAVOR DE MARCAR CON UNA (X) LA CLAVE DE RESPUESTA QUE CORRESPONDA

CLAVE DE RESPUESTA:	1. Siempre 2. Muchas veces 3. Pocas veces 4. Nunca
--------------------------------	---

	RESPUESTAS			
	1	2	3	4
1. CONFIA MAS EN LA PERSUASIÓN Y EN LOS CONOCIMIENTOS QUE EN EL PODER QUE LE CONFIERE EL PUESTO.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. LOS CRITERIOS PARA EVALUAR A LOS COLABORADORES LOS HA DEFINIDO PREVIAMENTE, LOS COMUNICA Y LOS UTILIZA CON CONSISTENCIA.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. POSEE UNA VISION DE FUTURO POSITIVA Y DEFINIDA DE LA UNIDAD QUE DIRIGE.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. AFRONTA LAS CRISIS COMO NUEVOS RETOS PARA CREAR, EN VEZ DE VERLAS COMO LIMITACIONES PARA ACTUAR.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. NO SE ENCASILLA PASIVAMENTE EN SU PUESTO, SINO QUE LO ENRIQUECE EN FORMA CREATIVA.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. ES UNA PERSONA EXIGENTE QUE PROMUEVE UN DESEMPEÑO DE ALTA CALIDAD.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. SABE ENSEÑAR A SUS COLABORADORES, ES UN VERDADERO MAESTRO.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. CONOCE Y SE INTERESA POR LOS IDEALES, METAS, NECESIDADES Y PROBLEMAS DE SUS COLABORADORES.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. POSEE LA CAPACIDAD DE FORMAR UN EQUIPO DE PERSONAS VALIOSAS Y LOGRAR UNA ARMONIA.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. ESTA CONVENCIDO DE QUE LAS MEJORES IDEAS LAS RECIBIRA DE SUS CLIENTES INTERNOS Y/O EXTERNOS.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. TIENE ESTABLECIDOS LOS ESTANDARES DE CALIDAD REQUERIDOS POR CADA PROCESO Y SU FORMA DE MEDIRLO.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.3.7 Liderazgo y motivación en el proceso de control total de calidad. Su importancia para el contador público

El papel que desempeña el contador público en una empresa es de suma importancia, ya que tiene autoridad y poder, lo que lo convierte en líder y motivador. Esto no es una tarea fácil, pues la tarea de tomar decisiones implica mucha responsabilidad, sobretodo al aportar información financiera con seguridad y veracidad.

El contador público debe estar consciente de que el liderazgo y la motivación tienen un carácter fundamental en cuanto a su desempeño, pues si no es un buen líder no podría interactuar con las otras áreas de la organización para la ejecución eficaz de las tareas.

Con respecto a la motivación, el contador público moderno, multidisciplinario, debe considerar que cada tarea, proceso, estructura, cambio, etcétera, por muy sencillos o complicados que sean, se llevan a cabo por personas que muchas veces dependen del director de alguna área. Debe motivar al personal que depende directa o indirectamente de él, ya que está comprobado que motivando y tomando en cuenta a los trabajadores se logra que sean fieles e incondicionales y su rendimiento laboral es más alto. Si esto no es considerado, se tienen repercusiones conflictivas en cuanto a la autoridad y a la economía de la empresa.

De manera que el contador público que no analice dicha posibilidad, a la larga tendrá como resultado trabajadores desmotivados, incremento de recursos, ausentismo, posibles accidentes, etcétera. Se deben tomar en cuenta estos aspectos y darlos a conocer a otras áreas de la empresa, con el fin de llevar un control y conocimiento de las causas que la afectan.



CAPITULO TERCERO
PENSAMIENTO Y ACTITUD DE CALIDAD

*No condene ni se queje...
mejor controle.*

3.1 PROCESO DE PENSAMIENTO Y ACTITUD DE CALIDAD

Considerando la filosofía de calidad y sus principios, una persona comprometida con la calidad debe de tener actitud y conciencia de la misma. Es por ello que el proceso de pensamiento y actitud de calidad debe considerar los siguientes puntos:²⁷

1) **Calidad primero**

- ✓ La calidad debe ser la prioridad número uno.
- ✓ De nada sirve producir más, eliminar el desperdicio, reducir el inventario, reducir costos, si no hay calidad.
- ✓ Todos los que participan en una empresa deben tener muy claro que la responsabilidad de la calidad es de todos.

2) **Estar ubicado adecuadamente**

- ✓ Todos somos parte de un proceso y de una cadena.

3) **Calidad es el balance de QCDSMSMM (Dimensiones)**

- ✓ En la actualidad, la calidad del producto (bien o servicio) no se define exclusivamente a través de sus características y funciones, sino es el

²⁷ NEW SEVEN TOOLS-RESEACH GROUP, *New Seven Tools for & C*, Juse Tokyo, 1984; HIRATA, R., *op. cit.*, *supra* nota 3.

resultado de un balance adecuado entre las siguientes variables, a lo largo de toda la cadena productiva:

Q	Calidad o características propias del producto
QN	Cantidad o volumen de producción
C	Costos del mismo. El balance entre el valor y previo
D	Disponibilidad. Tiempos de entrega
S	Seguridad en todo
M	Moral y actitud. Ambiente de trabajo
S	Servicio y acciones hacia el cliente bien planeados
M	Mantenimiento y seguimiento
M	Medio ambiente, tanto ecológico como socioeconómico

4) Concepto de cliente

- ✓ Aceptar que el cliente es lo más importante para la empresa y que de la percepción que él tiene de nuestros productos y servicios depende nuestro futuro.
- ✓ El cliente define la calidad que desea.
- ✓ El cliente no puede sufrir con el producto (bien o servicio) que le damos.
- ✓ La responsabilidad de una insatisfacción por parte del cliente es siempre del proveedor o proceso anterior.
- ✓ Se puede diferenciar a los clientes por su posición dentro de las siguientes cadenas:
 - **CLIENTE EXTREMO:** El que compra, usa o recibe el producto (bien o servicio). Es el cliente tradicional.

- **CLIENTE INTERNO:** El que está dentro de la empresa. Es aquella persona que depende de mi trabajo y cuya satisfacción está en función de las acciones y actitudes propias.

Por su tipo:

- Cliente tomador de decisiones.
- Cliente usuario o consumidor.
- Cliente beneficiario.
- Cliente directo.

Por su estructura:

- Persona.
- Empresa.
- Red.

5) Concepto de "*Market in*" vs. "*Product out*"

- ✓ En un mercado cerrado, las empresas empujan su producto al cliente (*Product out*) y lo más importante es el diseño y las estrategias de ventas.
- ✓ La calidad la define el producto. El cliente es obligado a aceptar el producto, debe conformarse con satisfacer únicamente sus necesidades básicas y nunca sus expectativas.
- ✓ Hoy, las empresas deben generar productos atractivos a los clientes (*Market in*).

- ✓ Lo importante ahora es ganar mercado, con lo que la calidad la define el cliente.
- ✓ No existe la lealtad del cliente.
- ✓ Destacan ahora aquellas empresas que no sólo ofrecen funciones básicas, sino también funciones que satisfacen expectativas de los clientes.

6) Otorgar el producto y servicio precisos

7) Orientación hacia el consumidor vs. orientación hacia el producto

- ✓ Todo producto (bien o servicio) que la empresa genera y otorga debe satisfacer una necesidad o expectativa de mercado.
- ✓ El pensar de esta forma nos permite visualizar de manera distinta a la empresa, su diversificación y flexibilidad ante los cambios del mercado y percepciones del cliente.
- ✓ Es un factor clave en la planeación de la empresa, ya que le permite enfocar sus esfuerzos al mediano y largo plazos.

8) Reconocer la experiencia. La existencia del azar

- ✓ Al momento de realizar algún tipo de medición, existe siempre una variación o dispersión en los resultados; por lo tanto, la conformidad o no de un producto depende del grado en que satisface un intervalo o rango de valores (tolerancia) y no un solo valor.
- ✓ Resulta fácil entender que no se obtendrán dos productos exactamente iguales, aunque sean hechos por la misma persona, máquina, materia prima y métodos, y ambos pueden ser de alta calidad.
- ✓ Es muy importante garantizar procesos predecibles y pocos dispersos.

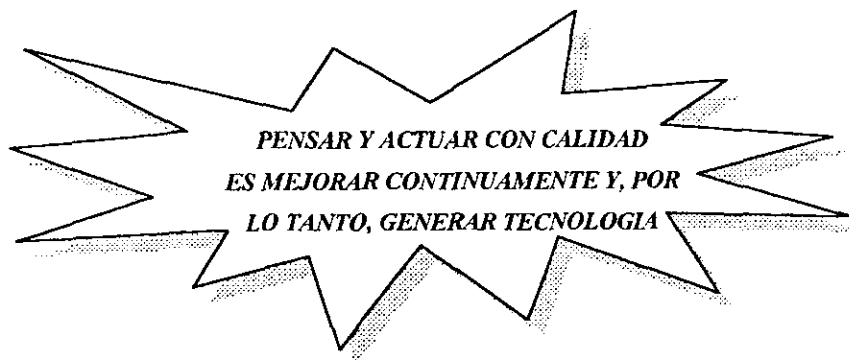
- ✓ Las causas de variación pueden ser **de azar** o **de anormalidad**. Las causas de azar son inherentes al proceso; su eliminación no es fácil, ya que depende de los niveles de tecnología o de la empresa. Las causas de anormalidad son asignables a uno o varios factores del proceso; su eliminación depende de un buen análisis del proceso.

9) **Habilidad de estratificar**

- ✓ Una persona de calidad busca particularizar todo tipo de situaciones con el fin de tomar acciones concretas; llega hasta las causas últimas de los problemas, solucionando así el problema y su efecto.
- ✓ La habilidad de estratificar trae como consecuencia una mejor delegación de autoridad, ya que desarrolla una capacidad que permite descubrir variables que afectan los procesos, en lugar de culpar a las personas que laboran en éstos.

10) **Crear tecnología. Pasar de usuarios a creadores e innovadores**

- ✓ Es necesario solucionar problemas y/o mejorar áreas de oportunidad para que el pensamiento de calidad se demuestre con hechos.
- ✓ El pensar con calidad implica una constante actividad de mejorar y, por tanto, de generación de tecnología, pues todo problema solucionado o situación mejorada le da ventajas competitivas a la empresa y a las personas (sin importar el tamaño de dicha solución).



3.2 PENSAMIENTO DE CONTROL

Para tener continua y eficientemente una determinada calidad, de manera económica, es necesario tener un sistema de organizado de control (planeación, implantación, evaluación, seguimiento y mejora).

El sistema que permite alcanzar racional y económicamente los objetivos y metas, y por tanto la satisfacción del mercado y sociedad, se denomina **CONTROL DE CALIDAD**.

Cuando el control de calidad se lleva a cabo de manera eficiente a lo largo de toda la empresa (de todas sus actividades),²⁸ se involucra a todos los que participan en la misma, a los proveedores y clientes; a esto, precisamente, se le denomina **CONTROL TOTAL DE CALIDAD (TQC) o CONTROL DE CALIDAD EN TODA LA EMPRESA (CWQC)**.

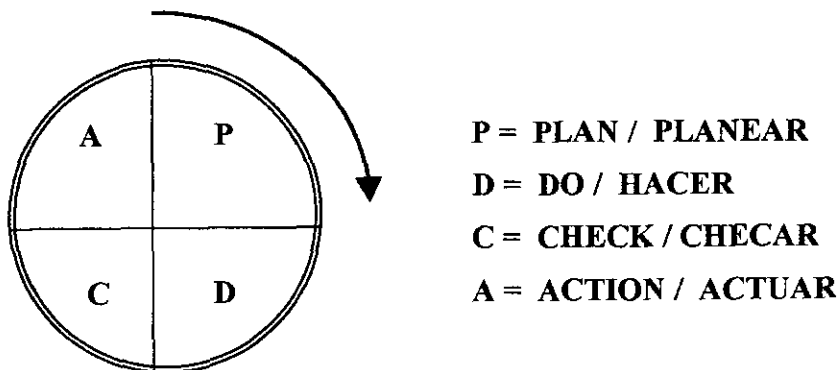
²⁸ Desde el mercadeo hasta el servicio de posventa. Véase HIRATA, R., *T.Q.C.: Estrategia creativa*.

3.2.1 Elementos del pensamiento de control: enfoque de estabilización o "KANRI"²⁹

1. Ciclo de control: PDCA

- El control como tal, se refiere a mantener una situación deseada. Se verifica que la operación se lleve a cabo según lo planeado y se toman las acciones necesarias para corregir la operación si ésta se desvía de lo esperado.

CICLO DE CONTROL³⁰



- Para controlar una situación es necesario planear lo que se va a hacer (qué quiero, cuánto quiero, quién lo va a hacer, dónde se va a hacer, cómo se va a hacer y cuánto nos va a costar).

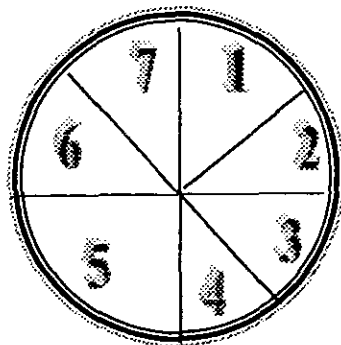
²⁹ Idem.

³⁰ Es importante señalar que, para terminar un ciclo, hay que llegar a la estandarización.

5 W 1 H

WHAT?	¿QUÉ?
WHO?	¿QUIÉN?
WHEN?	¿CUÁNDO?
WHERE?	¿DÓNDE?
WHY?	¿POR QUÉ?
HOW?	¿CÓMO?
HOW MUCH?	¿CUÁNTO?

- Hay que llevar a cabo lo planeado, es decir, realizar la fase de implantación (capacitar y educar en caso necesario e implantar lo planeado).
- Después de lo anterior, es necesario verificar lo realizado y determinar las desviaciones de la realidad contra el plan.
- Después, con base en las desviaciones y todas las observaciones realizadas a lo largo del proceso de planeación, implantación y acción, se deben tomar las acciones correspondientes:
 - Acción correctiva
 - Acción preventiva
 - Estandarización
- El CICLO DE CONTROL (PDCA) es la esencia del control total de calidad. Se puede decir que la definición de control de calidad, en una palabra, es PDCA.

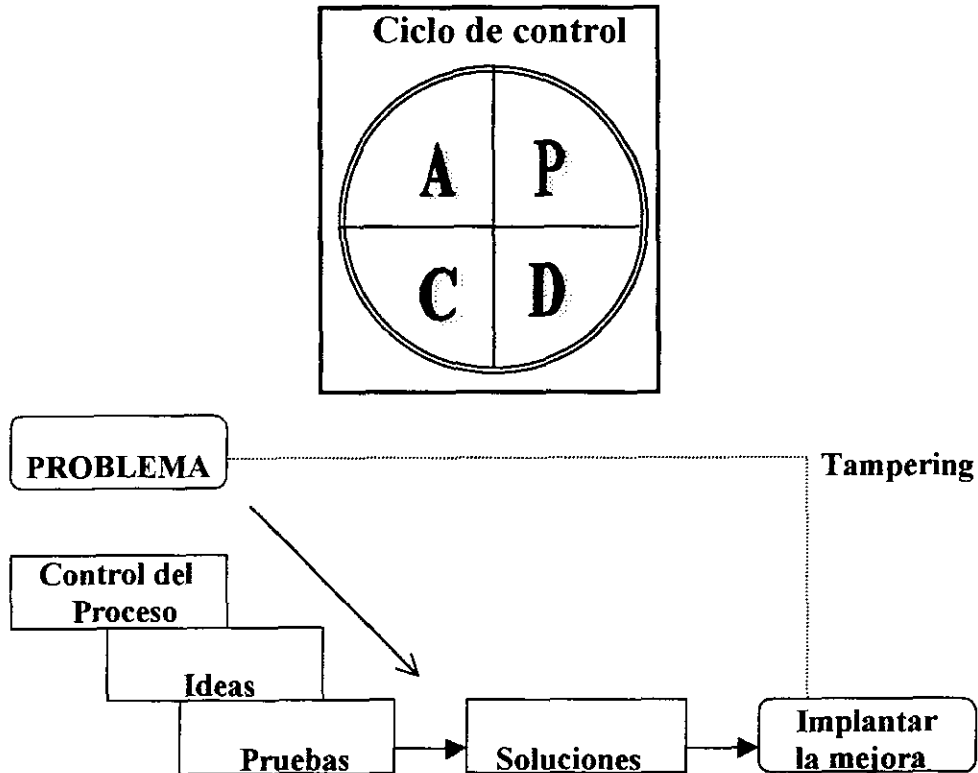


1. Definir objetivos y metas.
2. Definir métodos y técnicas.
3. Educación y entrenamiento.
4. Hacer, implantar, producir.
5. Verificar, evaluar, checar.
6. Acción correctiva.
7. Acción preventiva y estandarización.

- En el momento en que cada uno de los miembros de una empresa apliquen correctamente el CICLO DE CONTROL, es decir, que planeen, actúen, verifiquen su trabajo y tomen las medidas necesarias, la empresa habrá logrado el CONTROL TOTAL DE CALIDAD.
- Será una empresa en donde los errores sólo se cometen una vez, se toman medidas preventivas más que correctivas y se tiene un nivel de capacitación y entrenamiento elevados.

2. Basarse en hechos y controlarlos. No tomar decisiones de “escritorio”

- Para poder controlar una situación es necesario basarnos en hechos y medirlos.
- Surge la necesidad e importancia de la cuantificación (medición)
- Nunca pasar del problema a las soluciones



3. Especificar las medidas del desempeño

- Para poder medir, se necesita saber: ¿QUÉ VAMOS A MEDIR?
- Es de suma importancia la habilidad de estratificar en este punto.

4. Determinar el objetivo de tomar datos e información

- Lo importante no es tener datos, sino saber para qué los queremos.
- Toda información que no se usa, no sirve.
- Se debe tener la seguridad de que fueron obtenidos adecuadamente y son confiables.
- Luego, saberlos organizar para interpretarlos.

5. No basarse en el sentido común, la experiencia o la audacia

- Si el objetivo es delegar autoridad, se debe fomentar el hábito de tomar decisiones.
- Es sumamente peligroso y se contrapone al concepto de estandarización y aseguramiento de la calidad.

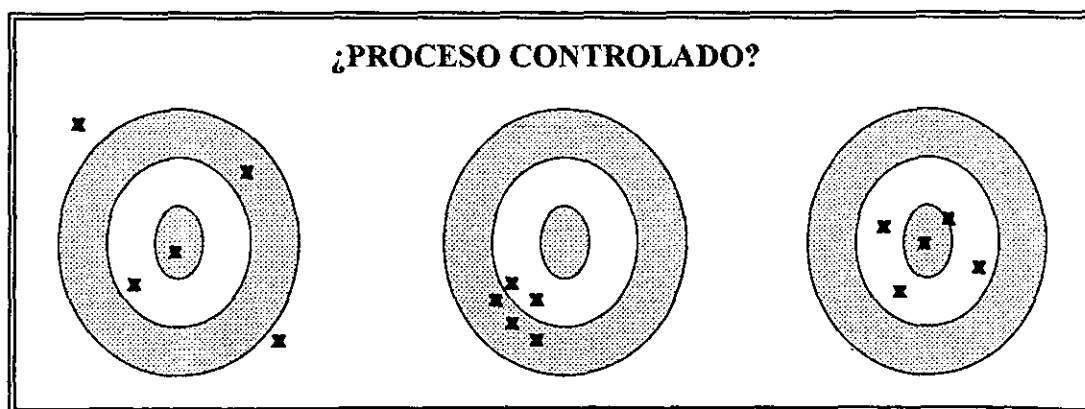
6. Aplicar métodos estadísticos y gráficos

- Para controlar una situación, se deben interpretar, analizar y utilizar los datos e información recopilados.
- Utilizar principalmente las SIETE HERRAMIENTAS BASICAS DEL CONTROL DE LA CALIDAD:

- Hojas de cotejo (*Checksheet/checklist*)
- Diagrama de causa y efecto
- Gráfico de Pareto
- Estratificación
- Histograma
- Gráficos en general y gráfico de control
- Gráfico de dispersión

7. Control de proceso

- Una vez que se conocen las variables del proceso, se miden y analizan; con esto se pueden encontrar y determinar los puntos óptimos de funcionamiento, los puntos críticos de operación, el estándar de operación, los rangos de aceptación, la persona responsable de cada actividad, los métodos de medición, los formatos para el control, etcétera.
- Se controla el proceso analíticamente.



8. Crear y modificar estándares, sistemas de control y administración.

- Si el control del proceso es eficiente y se desea mantenerlo, es necesario definirlo a través de estándares de operación, manuales de procedimiento, normas, reglas, políticas, etcétera).
- Hay que diseñar sistema que le aseguren, al cliente, la calidad de las operaciones a lo largo del tiempo.

9. Sistema jerárquico de solución de problemas

- Controlar una situación problemática no significa la solución total de la misma, sino su estabilización.
- Controlar una situación implica la generación de un plan y criterios que nos permitan implantar y dar seguimiento a una serie de soluciones en forma ordenada.

*Pensar con "Control" significa solucionar problemas
Importantes en orden.*

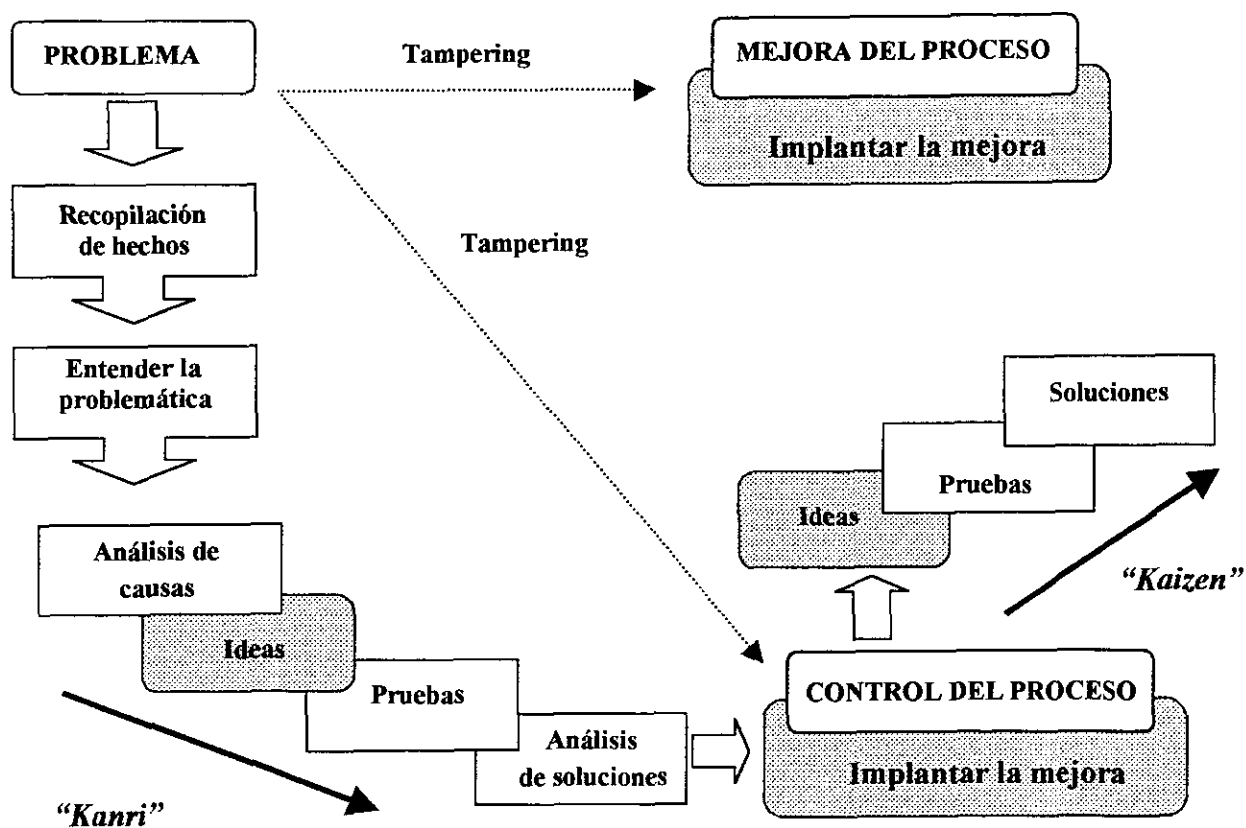
*Control de calidad es la generación de tecnología
a través de la solución jerárquica de problemas*

3.2.2 Elementos del pensamiento de control "KAIZEN"

De nada sirve tener controlada una situación si ésta no se mejora, pues se estaría en un estado de estancamiento más que de control.

No se puede mejorar una situación que no ha sido controlada y estabilizada con anterioridad, debido a que la mejora carece de bases sólidas y regresa al punto original en poco tiempo.

Por lo anteriormente expuesto, no es suficiente conformarse con una situación estable, sino que hay que aprovechar esa estabilidad para pasar a situaciones cada vez mejores. Cada mejora es una ventaja competitiva y una nueva tecnología propia.



Todo intento de pasar de la situación actual a una mejor, se llama MEJORA. Complementando esto, con respecto al control, se puede afirmar que:

Control es todo esfuerzo para prevenir un retroceso, una vez alcanzada la situación mejorada.

Por lo tanto, *CONTROL DE CALIDAD es la MEJORA CONTINUA a través de la solución jerárquica de problemas, para pasar de la situación actual a una mejor, previniendo un retroceso, una vez alcanzada la mejora.*

3.2.3 Niveles de mejoramiento

Los diversos tipos de mejoras y su respectivo impacto en los resultados (a corto y largo plazos) se pueden agrupar en tres niveles, los cuales se mencionan a continuación:

PRIMER NIVEL

Enfatiza en los cambios de actitud y motivación del personal, complementado en las mejoras de subprocesos locales. Este tipo de mejoras mantienen la estructura del proceso en general y los sistemas básicamente sin cambios. Las mejoras son modificaciones menores y una concientización del personal a través de cursos y entrenamiento sobre calidad. En general, el efecto es local y tiene una duración de corto plazo, por lo que la mejora es vulnerable y el sistema tiende a regresar a las formas tradicionales de acción.

SEGUNDO NIVEL

Se orienta al cambio de los procesos y las cadenas proveedor-cliente, junto con una mejora en la motivación y actitudes del personal (primer nivel). Este tipo de cambios se asocia con los procesos de reingeniería. Hay modificaciones substanciales en los procesos y sistemas, pero sin cambiar la estructura, la estrategia de

segmentación de clientes y los servicios. El efecto se da a lo largo de un proceso y permanece hasta el mediano plazo.

TERCER NIVEL

Tiene como propósito el cambio de las estructuras de servicio, con segmentaciones efectivas del mercado, reestructuración de los procesos (segundo nivel) y una motivación y cambios de actitud en el personal (primer nivel). Este cambio requiere de una *reinvención* y *reingeniería* de los procesos. El efecto se da a lo largo de toda la estructura de la empresa y es a permanente a largo plazo.

3.3 PENSAMIENTO DE TOTALIDAD

El control de calidad es de vital importancia para la empresa, pero debe llevarse a cabo en todas y cada una de las áreas de la misma; de lo contrario, se comete el error de responsabilizar de todo lo relacionado con la calidad, a un grupo de personas, un departamento de aseguramiento de calidad o de control de calidad.

3.3.1 Elementos del pensamiento de totalidad

➤ CONSOLIDAR LA CONSTITUCIÓN Y ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

Un sistema de calidad debe cumplir las condiciones de cualquier sistema:

- Cada parte del sistema tiene un efecto en el todo.

- El efecto de la actividad de cada parte no es independiente.
- Todas las partes deben interactuar para el todo.

Una empresa no es el resultado de la suma de sus partes, sino de la interacción de las mismas.

➤ **ADMINISTRACIÓN QUE FOMENTA LA PARTICIPACION DE TODOS SUS MIEMBROS**

La empresa es un sistema social en donde las personas son a su vez sistemas con propósitos propios, y no únicamente funciones para el propósito general de dicha empresa.

➤ **CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO PARA EL DESARROLLO DE SUS MIEMBROS**

Para que los resultados sean realmente **TOTALES**, es indispensable que el recurso humano esté correctamente capacitado y formado. Lo importante es tener muy claro el objetivo de dichos procesos de educación y capacitación: el desarrollo del hombre.

➤ **AUDITORIA EN SISTEMAS DE CALIDAD**

El **PENSAMIENTO DE TOTALIDAD** asume que la alta dirección es la responsable y protagonista de los sistemas de calidad y, por lo tanto, debe llevar a cabo una supervisión periódica de los hechos y tendencias de su empresa. **No con el afán de buscar culpables en caso de errores**, sino para hacer ajustes a sus estilos de dirección, a los objetivos a corto y mediano plazos, a la visión a largo plazo y a todas las estrategias trazadas para alcanzar dichos objetivos.

➤ **RESPECTO AL SER HUMANO**

El hecho de tener sistemas participativos o de hacer de la calidad una responsabilidad colectiva, no significa que se busca el control mecánico de las personas, o su adaptación absoluta a los procesos, sino todo lo contrario.

➤ **CALIDAD EN EL SERVICIO**

EL PENSAMIENTO DE TOTALIDAD implica que todos debemos servir a nuestros clientes (internos y externos) y, definitivamente, dejar de creer que el servicio es un asunto de “ventas”.

➤ **BÚSQUEDA DE SISTEMAS ROBUSTOS**

Un sistema robusto es aquel sistema sólido que invierte sus recursos en el fortalecimiento de sus ventajas competitivas y la transformación de los mismos en satisfactores del mercado, sistemas preventivos y esquemas que flexibilizan la empresa. Un sistema no robusto es aquel que invierte tiempo, dinero y esfuerzo en corregir sus errores y su estructura interna, y particulariza los procesos.

a = Energía que se transforma en lo que S

b Energía que se transforma en lo que No

Solucionando lo que no queremos, no nos lleva a donde queremos estar.
No existen los problemas aislados, sino sistemas de problemas.

“EL PENSAMIENTO DE TOTALIDAD busca sistemas robustos”

Por lo tanto, el CONTROL TOTAL DE CALIDAD es la **generación y desarrollo de sistemas robustos a lo largo y ancho de toda la organización, basados en la generación de tecnología a través de la solución jerárquica de problemas; para**

pasar de la situación actual a una mejor, previniendo un retroceso, una vez alcanzada la mejora.

3.4 ACTITUD DE CALIDAD³¹

La razón por la que hoy en día se habla tanto de calidad en todos los sectores del país, no es una situación de “moda”, sino que, definitivamente, representa para México el pasaporte que permitirá enfrentarnos con éxito al futuro, mejorando con ello nuestra calidad de vida.

A partir de los años ochenta, nuestro país comenzó a vivir las consecuencias de una economía basada en la venta de petróleo y materias primas, ya que, al independizarse de nosotros los países consumidores de ellas, se pudo constatar lo vulnerable que nos encontrábamos al no ser capaces de fabricar productos buenos y baratos para vender al exterior.

Actualmente, el reto que tenemos por delante es aprender a competir con nuestros productos a nivel mundial; de otra forma, la empresa mexicana sucumbirá ante la penetración de las importaciones, las cuales, simplemente, nos harán de lado, adueñándose de los mercados. Por ende, para competir, se requiere calidad.

3.4.1 El ausentismo del personal: daño para las estrategias de calidad total

El ausentismo, por desgracia, es una práctica muy común en la cultura mexicana. Todos hemos sufrido las consecuencias del “San lunes” o simplemente de la ausencia

³¹ DIAZ MERIGO, Angel, *Por qué calidad*, México, núm. 1, Dime Editores, 1996, p. 1.

injustificada, o por enfermedad, los que repercute en costos, mala calidad e, inclusive, accidentes, además de generar un mal ambiente de trabajo.

El ausentismo causa un gran impacto en el trabajo programado, debido a que, al ser todos miembros de un gran equipo, cuando alguien falta intempestivamente, se tiene que dejar de hacer ese trabajo, o sustituir a esa persona por alguien que no lo sabe hacer correctamente.³²

El ausentismo es algo que debe ser erradicado si se habla de CALIDAD TOTAL. Para ello, se debe conocer su impacto y las maneras de evitarlo.

3.4.2 Integración de los equipos de trabajo

Es imprescindible hacer hincapié en la importancia que tiene tal integración en pro de los esfuerzos de calidad. Al respecto, vale preguntarse: “¿Por qué es difícil lograr la integración de los equipos de trabajo?”

Es muy común observar que las cosas no se hacen bien o, sencillamente, no se hacen, porque existen rivalidades entre las personas, lo que provoca inútiles y desgastantes luchas internas.³³

Los equipos humanos tienen dificultades para integrarse porque los hombres que los forman no aceptan que pueden estar equivocados y que necesitan escuchar las apreciaciones de otros para desarrollar acciones de mejora personal.

Por otra parte, otra limitante es el hecho de no aceptar a los diferentes miembros del equipo tal y como son, es decir, pretender que su comportamiento sea como nosotros queremos que sea.

³² *Ibidem*, núm. 5, p. 1.

³³ DIAZ MERIGO, Angel, *Integración y calidad*, primera parte, México, núm. 8, Editores DIME, 1996, p. 1.

Estas situaciones traen conflictos entre el personal, mismos que irremediablemente redundan en un desempeño de conjunto inadecuado y en un mal ambiente laboral.

Entre otras, existe una herramienta de integración de grupos: la **ventana de Johri**, la cual sirve para entender la manera como nos relacionamos con los demás, en cuanto a nuestro grado de apertura.³⁴

Las personas con dificultades para comunicarse con los demás, o son normalmente herméticas (esto es, que nadie los logra conocer bien), o sencillamente no tienen el menor interés por saber lo que los demás opinan de su desempeño.

Por el contrario, los individuos con buenos niveles de comunicación son personas abiertas, quienes además de dar información sobre sí mismos, están constantemente interesados en conocer sus fuerzas y debilidades con la finalidad de mejorar. Las personas que actúan de esta manera logran, además de buenos niveles de comunicación, la confianza de quienes trabajan y conviven con ellos.

3.4.3 El beneficio de la retroalimentación positiva

Cuando a una persona le ofrecemos nuestra retroalimentación, es indispensable que al expresarle lo que nos gustaría que modificara también le expliquemos cuáles son, a nuestro juicio, sus áreas fuertes.³⁵ Esto no es nada fácil, ya que tenemos la tendencia a hacer mucho hincapié en lo malo, porque es lo que primeramente notamos.

Debemos estar conscientes de que, aunque una persona cometa errores o tenga comportamientos que no nos satisfacen, ello no implica que sea alguien despreciable. Todos poseemos áreas fuertes y áreas a mejorar; con el apoyo de las primeras podemos abatir las segundas.

³⁴ *Ibidem*, parte 2, núm. 9, p. 1.

El conocer nuestras áreas fuertes nos brinda seguridad, por lo que nuestra autoestima se incrementa.

3.4.4 Apertura hacia los cambios. Su importancia para la persona y las organizaciones

No obstante vivir una época de grandes cambios, muchas personas son resistentes a dejar la comodidad y les falta seguridad para enfrentarse a lo desconocido; asimismo, permanecen estáticas y, por ende, pierden un sinnúmero de importantes oportunidades.³⁶

Es relevante mencionar que muchas actitudes obedecen a problemas ligados con la personalidad, con el sistema social y con la manera misma de implantar los cambios.

3.4.5 La calidad es un valor

Hoy en día, ante la enorme competencia internacional, la calidad propiamente dicha, es decir, el cumplimiento de requisitos para satisfacer las necesidades del cliente, es solamente el boleto de entrada al mundo competitivo. Hoy, quien no proporcione productos o servicios de calidad a su cliente, no tiene ni la más remota posibilidad de permanecer en el mercado; sin embargo, el ofrecer calidad tampoco le va a garantizar a adueñarse del mismo.

Para lograr la lealtad de los clientes y/o trabajadores, para permanecer en el mercado y/o empresa, ante la competencia creciente, debemos considerar a la calidad

³⁵ *Ibidem*, parte 3, núm. 10, p. 1.

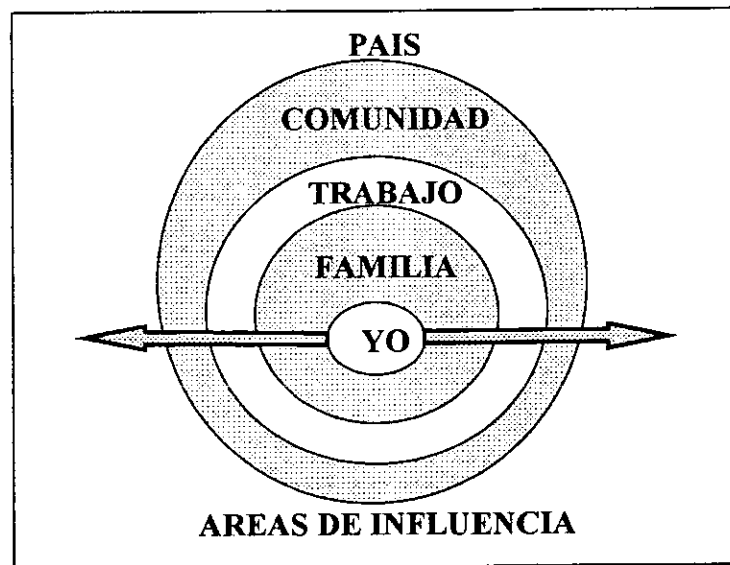
³⁶ DIAZ MERIGO, Angel, *La resistencia al cambio*, parte 1, núm. 16, México, DIME Editores, 1996, p. 1.

como un valor al cliente y/o trabajador, lo cual involucra el cumplimiento de requisitos del producto o servicio (calidad), así como comprender las emociones del cliente (servicio), a un precio competitivo y en el mínimo tiempo.

3.4.6 Importancia de las herramientas estadísticas para el aseguramiento de calidad y la solución de problemas³⁷

En nuestra vida diaria es frecuente tomar decisiones importantes, y también es común que conozcamos perfectamente el problema que tratamos de solucionar; sin embargo, no es hasta que utilizamos herramientas estadísticas que descubrimos, por ejemplo, problemas relacionados con el desperdicio de recursos humanos y económicos.³⁸

Al llegar a este punto, se considera importante recordar que: ***“Antes de querer cambiar al mundo, debemos iniciar por nosotros mismos”***, esto es, es necesario que antes de tomar una decisión, debemos analizar todos los aspectos relacionados con el problema, y quizá, entonces, hasta encontremos que su origen está en uno mismo.



³⁷ DIAZ MERIGO, Angel, *Hombres de calidad del siglo XXI*, México, DIME Editores, 1996, p. 1.

³⁸ *Idem.*

3.4.7 Investigación de accidentes e incidentes. Su importancia

Es muy común que toda persona que se accidenta, o que vive un incidente potencialmente peligroso, tenga el deseo de ocultar los hechos para evitar algún castigo, la burla de sus compañeros o, sencillamente, la imagen de irresponsable.

Un accidente cuya causa pasa desapercibida, probablemente se repetirá porque no se le conoce en toda su magnitud.

Un incidente riesgoso que por una ocasión “no pasó a mayores”, tal vez genere un accidente serio o hasta una muerte, pudiéndose haber evitado si se hubiese estudiado para determinar sus causas y tomar acciones preventivas.

3.4.8 Contar con una mente sana en un cuerpo también sano, es igualmente cuestión de calidad

La importancia que tiene el cuidar nuestra integridad física es vital. ¿Alguna vez se pone uno a pensar lo que sucedería si hoy no llegáramos a nuestra casa por haber sufrido un accidente?

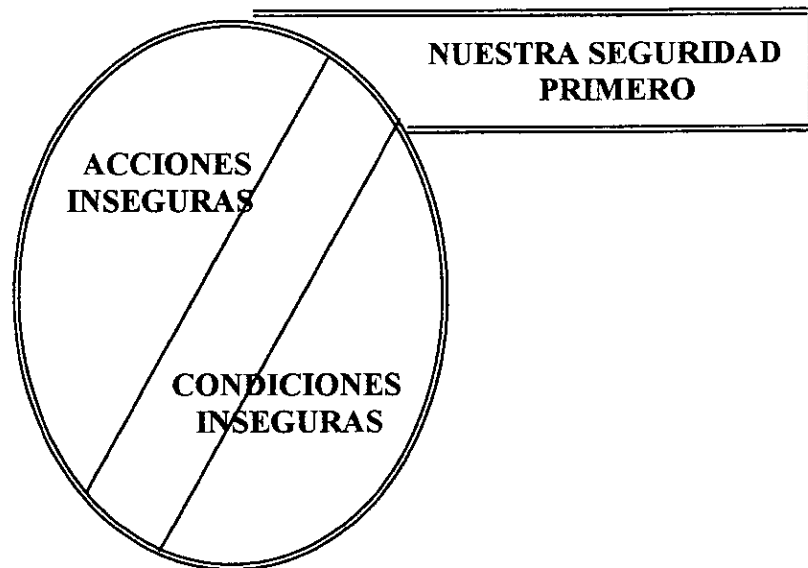
En un momento pensamos en lo que sería de nuestra familia, ¿consideraríamos que su futuro sería el mismo con nuestra presencia que sin ella?

Aunque el accidente es algo desagradable de lo que no nos gusta hablar, por desgracia se presenta con mucho mayor frecuencia de la que no nos gustaría. Mientras usted lee esto, mucha gente, a lo largo y ancho de nuestro mundo, está accidentándose y cambiándole la vida a su familia.

Para evitar accidentes es vital que sepamos por qué ocurre, así como formarnos una “conciencia de seguridad” que nos mantenga alertas.

Debemos entender la enorme importancia que tiene el cuidar nuestra integridad física:

¡SOMOS MUY VALIOSOS!



3.4.9 Necesidad de aprender a vivir y actuar con calidad

Los mexicanos, por el hecho de vivir en un país que ya se abrió al mundo, necesitamos actuar mejor que nuestros socios comerciales, para fabricar productos mejores, más baratos y con excelente calidad en el servicio. Esto quiere decir que es necesario que aprendamos a vivir y actuar con calidad, con el fin de amoldarnos a las exigencias del mundo moderno.

Lograr los estándares de trabajo implica nuevas actitudes y formas de trabajar de todos los que formamos parte de las empresas mexicanas, ya sea públicas y/o privadas. En suma, tenemos que transformarnos en hombres y mujeres de calidad,

para el bien de nosotros mismos, de nuestra familia, de nuestra empresa y de nuestro país.

3.4.10 Importancia que tiene para el contador público el conocimiento y manejo de los términos de pensamiento y actitud de calidad

Al realizar este capítulo se tuvo como objetivo concientizar al contador público, en forma de carácter informativo, sobre el esquema del pensamiento de control, así como la actitud de calidad, con el fin de lograr el mejoramiento, buen cuidado y manejo de los recursos, bienes y servicios que se generan en la empresa, teniendo como resultado la productividad requerida.

Si la empresa tiene como propósito fundamental un pensamiento de control y actitud de calidad al atender a sus clientes, recursos, bienes y/o servicios, se tendrán óptimos resultados.

El contador público no debe olvidar que al tener una actitud de calidad, satisface las necesidades de sus clientes y contribuye al desarrollo social y económico del país.

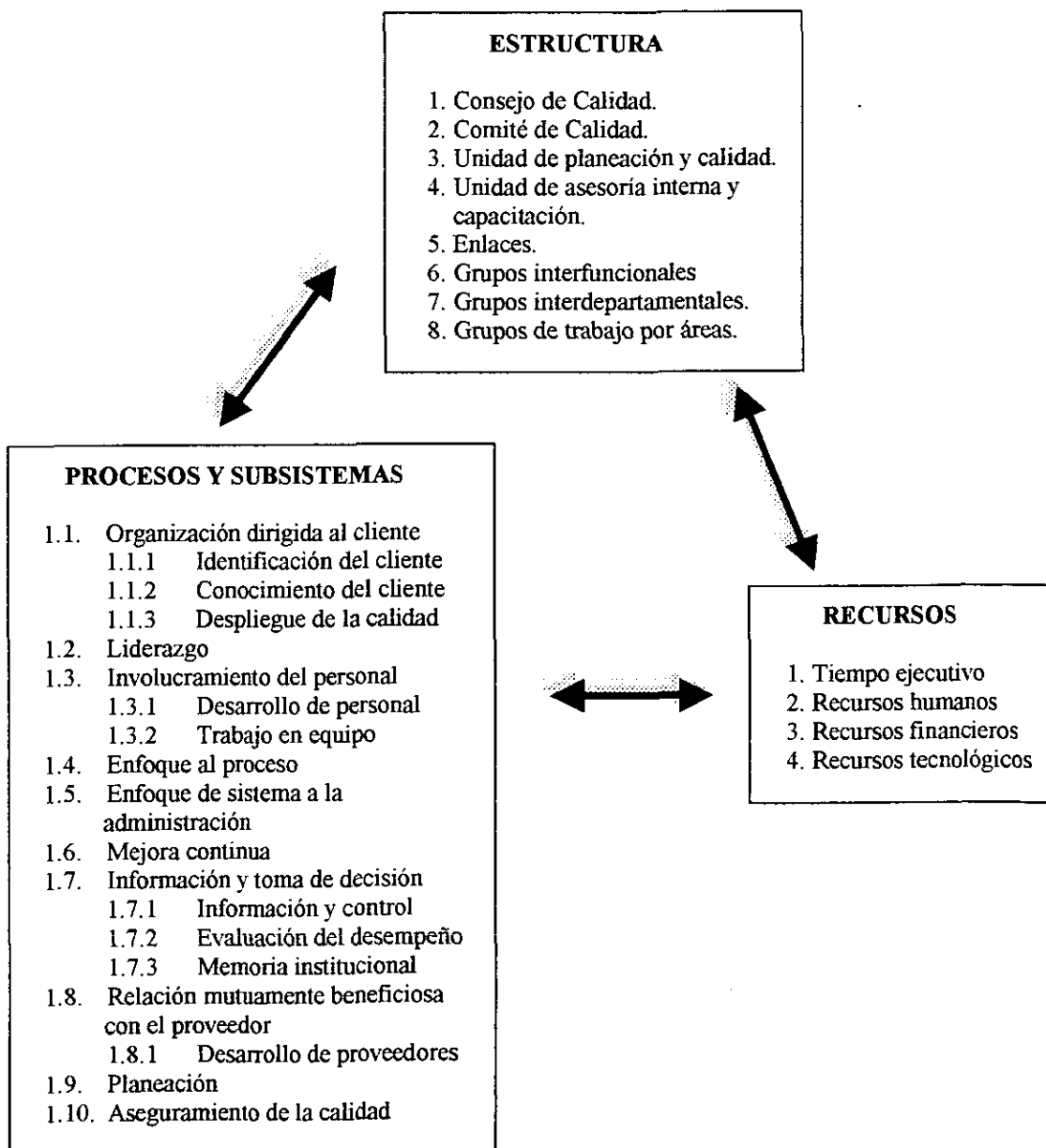
**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

**CAPITULO CUARTO
SISTEMA DE CALIDAD**

*El mañana...un desafío
del presente.*

4.1 ESTRUCTURA

La estructura de un sistema de calidad está integrada por los siguientes componentes:



a) Consejo de calidad

- Organismo rector para las decisiones relacionadas con el sistema de calidad en toda la organización.
- Es el encargado de la generación de directrices y responsable de alto nivel para la implantación y seguimiento del sistema de calidad y del plan de calidad para toda la organización.
- Debe aprobar a las personas sugeridas por el comité de calidad para los diversos puestos en la estructura de soporte.
- Se debe nombrar a un presidente y un secretario técnico.

b) El comité de calidad

- Tiene como función coordinarse con el consejo de calidad para la generación de directrices corporativas, por divisiones, unidades de negocio o áreas generales.
- Debe desplegar las directrices del consejo de calidad para definir y aprobar los planes de calidad y los proyectos particulares a implantar.
- Es el responsable directo de la implantación y seguimiento del sistema y plan de calidad a nivel corporativo, en las divisiones, unidades de negocio o áreas generales y sus procesos clave.
- Es el responsable de identificar a las personas idóneas para conformar un equipo de trabajo altamente comprometido con el proceso de calidad, así como sugerir a los miembros del resto de la estructura.
- Se debe nombrar a un presidente o coordinador y a un secretario técnico.
- Se recomienda que el presidente del comité sea el secretario técnico del consejo de calidad (en caso de existir).

c) La unidad de calidad y planeación (UCP)

- Es la encargada de apoyar al comité de calidad en la estructuración del sistema y del plan de calidad.
- Es la responsable del seguimiento, evaluación, control y registro de todo el proceso de calidad.

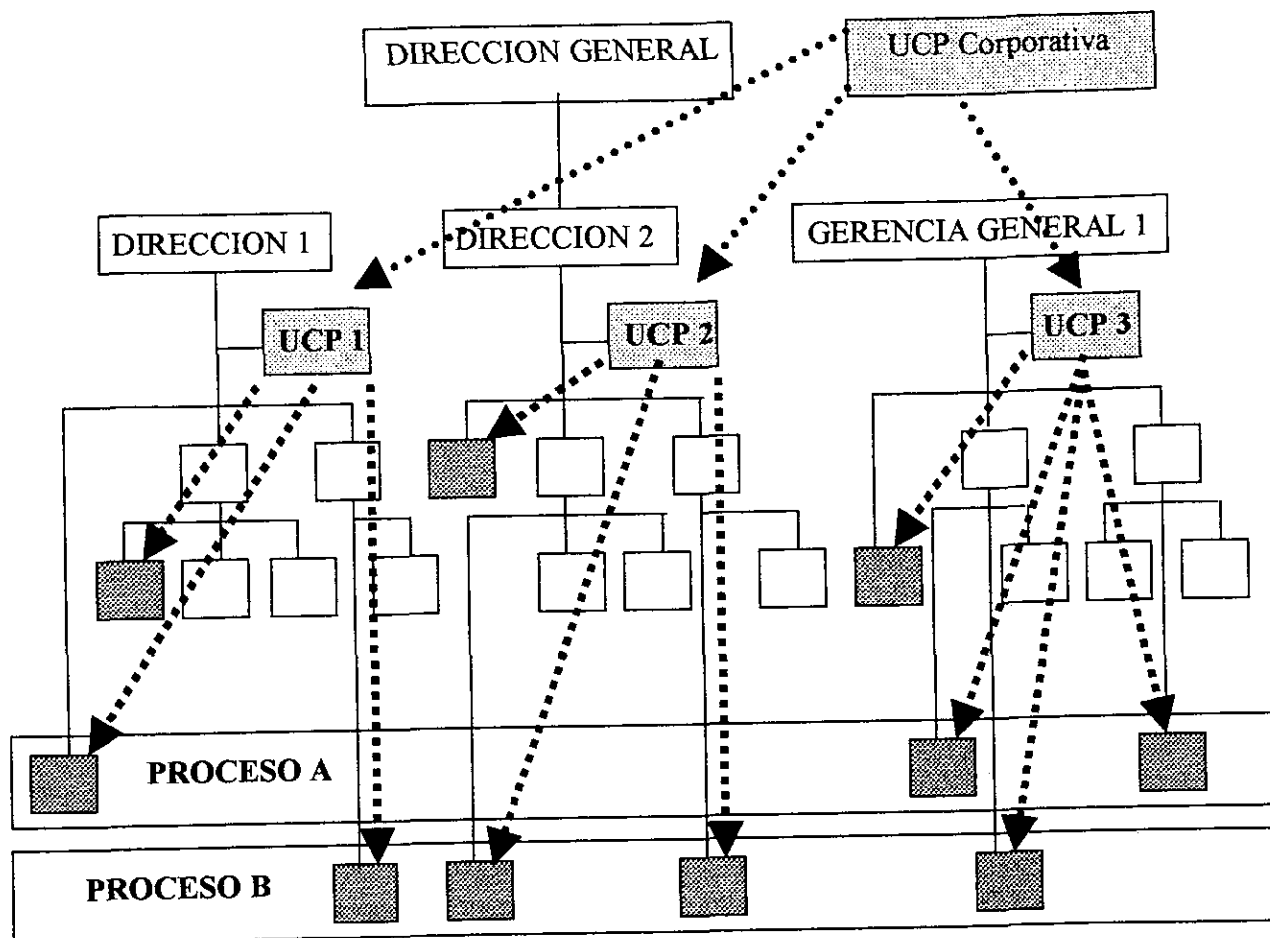
- Se responsabiliza de identificar a las personas idóneas y entusiastas para conformar una red de enlaces a los largo y ancho de la organización que estén altamente comprometidas con el proceso de calidad.
- Se debe nombrar a un coordinador de la unidad.
- Se recomienda que el coordinador de la unidad sea el secretario técnico del comité de calidad.
- Es el grupo encargado de la capacitación, entrenamiento y asesoría directa a los grupos interfuncionales, grupos interdepartamentales y grupos por áreas que se generen para el cumplimiento del plan, así como cualquier entusiasta que por motivación propia desee cooperar con el proceso de cambio.

d) Unidad de asesoría interna y capacitación (UAIC)

- Son el soporte técnico del proceso y actúan como facilitadores de los grupos durante el periodo de entrenamiento, pruebas, implantación y operación.
- Es común que al inicio, estas funciones sean responsabilidad de la UCP en coordinación con recursos humanos en materia de capacitación.

e) Enlaces

- En cada unidad funcional o proceso clave podrán existir enlaces de la UCP.
- Son personas cuya función es apoyar en el diseño, implantación y seguimiento del plan de calidad en cada división, unidad de negocio o área específica, así como de la mejora de un proceso en particular o implantación de un proyecto en particular.
- Representan “mini unidades de calidad y planeación” a lo largo de la estructura funcional de la organización.
- Los enlaces deben tener un perfil similar a los integrantes de la unidad de calidad y planeación.
- Adicionalmente, deben ser personas de la confianza en la división, área específica o proceso al que apoyarán.



f) **Los equipos interfuncionales o interdepartamentales de mejora de procesos clave**

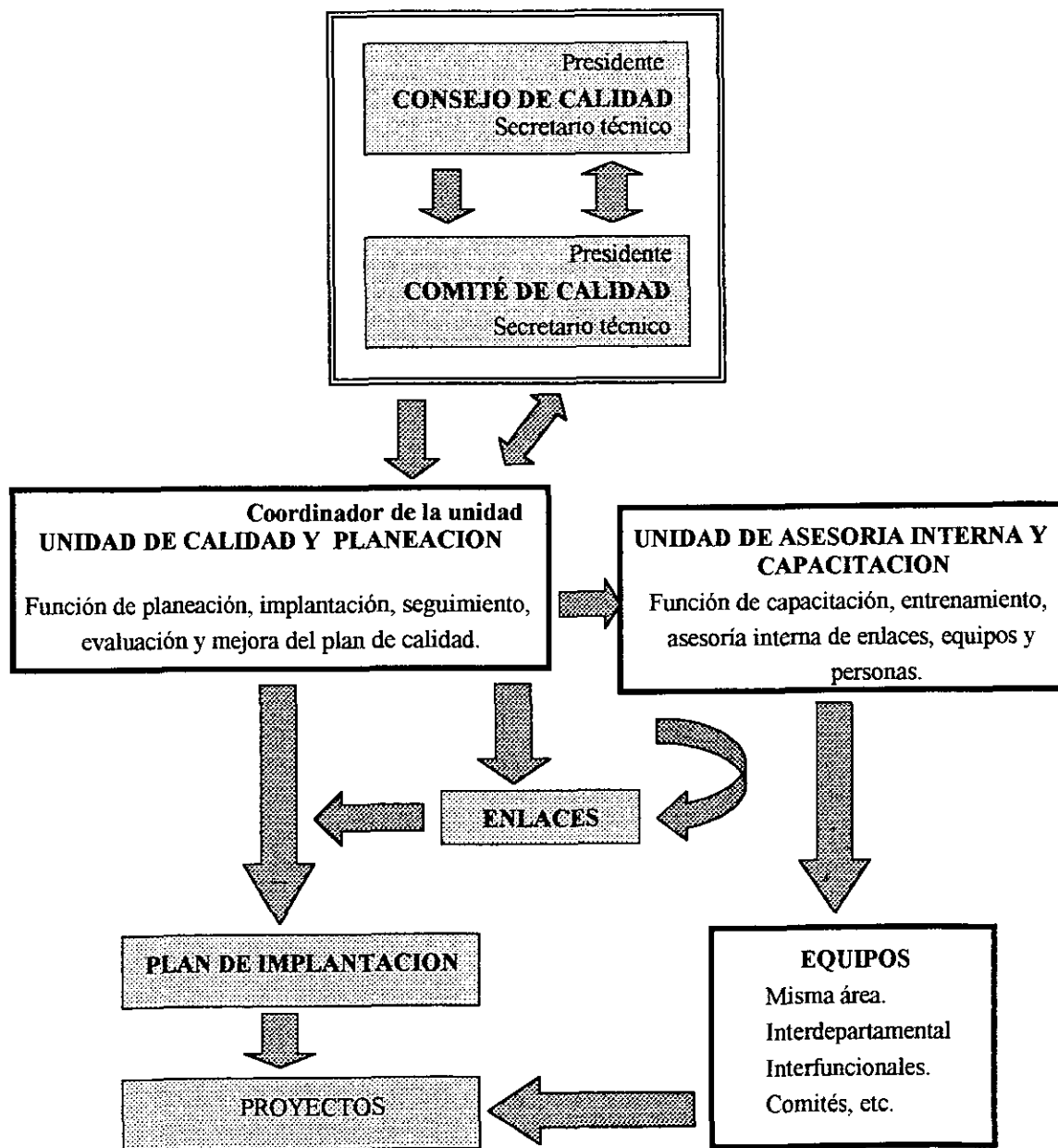
- Tienen como responsabilidad básica, al inicio, el examen de las cadenas clave proveedor-proceso-cliente, su rediseño, control y mejora continua.

g) **Los grupos de las mismas áreas y específicos de trabajo.**

- Su función es el examen y mejora de las unidades y procesos que forman parte de las cadenas clave. Estos grupos surgen a iniciativa de los participantes y su actividad primaria es el conocimiento del enfoque de calidad y aplicación a la

unidad donde se ubican. Los grupos específicos son instrumentados para resolver problemas particulares y mejorar subprocesos definidos.

Sintetizando, la ESTRUCTURA PROPUESTA es la siguiente:



Para complementar este apartado, en las siguientes líneas se incluye las entrevistas que se realizaron a los directivos (Ing. Jesús García Pérez, director general, y C.P. José Larrea Gómez, director del área de recursos) del Instituto de Capacitación para el Trabajo del Estado de Guanajuato (ICATEG).³⁹

Con el fin de que con base en su experiencia en la implantación del sistema de calidad en la institución, así como en los planteles, cabe mencionar que ICATEG (plantel Celaya) se certificó en ISO 9002. En las entrevistas dan sus puntos de vista, el antes y después en la implantación del sistema de calidad.

IMPLANTACION VS RECURSOS DE LA EMPRESA

- Hubo gastos de alimentación, hospedaje, honorarios, para obtener la capacitación.
- Para lograr la certificación en calidad tuvieron que contratar un auditor externo para las asesorías.
- Gasto intelectual en horas hombre, pues dedican más de las ocho horas de jornada para sacar al máximo los procesos.

ESTANDARES CONTRA RECURSOS DE LA EMPRESA

- Para definir un estándar es importante, primero, analizar, diseñar, para poder implantar el sistema de calidad; de aquí se define cuál es el estándar adecuado que pueda dar mayor o menor resultados, para lo cual es necesario tener varios estándares para poder tener un marco de comparación y no tener errores en la implantación del sistema de calidad.

EVALUACION VS. RECURSOS DE LA EMPRESA

- Una vez que se implantó el sistema de calidad en la institución, se dieron resultados inmediatos en cuanto al ahorro de los recursos, ya que disminuyó el gasto, por ejemplo: el papel de baño, jabón, implementos de limpieza, toallas,

³⁹ Entrevistas mencionadas en rhirata @ internet.com.mx

luz, agua, teléfono, entre otros, pues el personal tenía cuidado, conciencia y algo muy importante: aprendieron a hacer buen uso de las instalaciones.

¿QUÉ BENEFICIOS CONSIDERA QUE SE TUVIERON CON EL PREMIO ISO 9002 Y LA IMPLANTACION DEL SISTEMA DE CALIDAD EN LOS PLANTES?

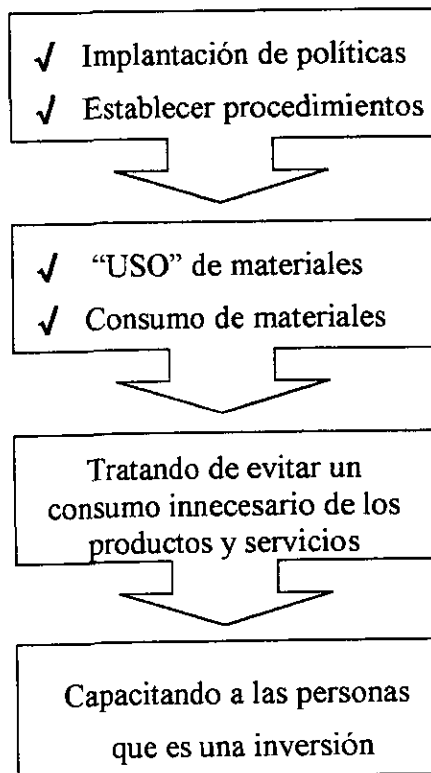
Contesta el ingeniero Jesús García Pérez (director general del ICATEG):

- ✓ La seguridad de que las personas que se capacitan con nosotros tiene la seguridad de recibir un servicio de clase mundial.
- ✓ Hay un mayor control de procesos que se llevan a cabo.
- ✓ La seguridad de que las cosas, sistemas, procesos, que se llevan a cabo caminan bien.
- ✓ Hay que darle seguimiento, no por el hecho de obtener certificación, sino todo lo contrario, seguir buscando la mejora en el servicio que ofrecemos.
- ✓ Las empresas a nivel internacional que nos solicitan el servicio de calidad tienen la confianza en nosotros, así como respeto y la seguridad de que el servicio que se presta en nuestros planteles es de máxima calidad.
- ✓ Se puede medir el trabajo que se desempeña mediante los estándares de calidad que se implantaron.
- ✓ Se lleva un mejor control de las actividades.
- ✓ Hay un ahorro de recursos por las políticas específicas para cada actividad del instituto.
- ✓ La implantación de un sistema total de calidad no es fácil, ya que lleva tiempo en el análisis y diseño del mismo; además, se necesita que todo el personal esté "comprometido". A la larga son insumables los beneficios que se alcanzan. La prueba está palpable en nuestros planteles.

En cuanto a la implantación vs recursos de la empresa:

- ✓ Desde el momento que las personas hacen lo que tienen que hacer hay un ahorro en todos los recursos (hacer lo que tienen que hacer y cómo lo van a hacer).
- ✓ El cotizar antes de comprar como política, ya que no solamente es ahorro, sino se hacen las compras buscando los mejores precios y servicios, así como la calidad de los mismos.

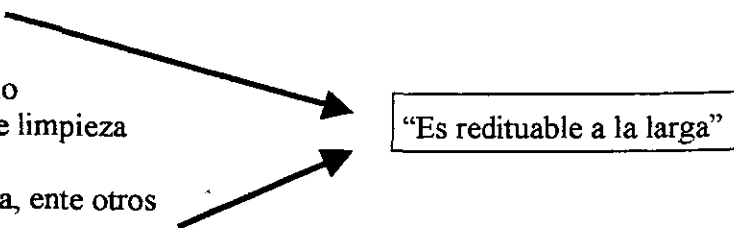
En cuanto a los estándares vs recursos de la empresa:



En cuanto a evaluación vs recursos de la empresa:

- ✓ Se obtiene un ahorro de recursos, consumos, es decir, se tiene una economía más de lo previsto, como:

1. Luz.
2. Pago de teléfono
3. Implementos de limpieza
4. Papelería.
5. Utiles de oficina, ente otros



“Es redituable a la larga”

¿QUÉ BENEFICIOS CONSIDERA QUE SE TUVIERON CON EL PREMIO ISO 9002 Y LA IMPLANTACION DEL SISTEMA DE CALIDAD EN LOS PLANTELES?

Contesta el CP José Larrea Gómez (director del área de recursos del ICATEG)

- ✓ Es una tarjeta de presentación.
- ✓ Se tiene una conciencia y cultura de comportamiento y actitud de trabajo.
- ✓ Se tiene clase mundial.
- ✓ Se tienen gastos de auditores externos, pero a éstos se les considera como inversión.
- ✓ Hay economías a largo plazo.
- ✓ A mediano y largo plazos fueron mejorando los trabajadores, las relaciones entre ellos, el desahogo de las cargas de trabajo, así como el servicio.
- ✓ Cambia de una manera extraordinaria y positiva la actitud de los trabajadores hacia su trabajo y hacia los compañeros mismos, teniendo un comportamiento de compañerismo y actitud positiva.
- ✓ Hay compromiso y lealtad con la dependencia.

4.2 POLÍTICA Y PROCESO DE CALIDAD⁴⁰

Como punto de partida de un proceso de calidad se debe considerar el compromiso de la dirección y las gerencias, con el fin de que manifiesten claramente su posición con respecto a la calidad. Esto incluye la necesidad de producir regularmente productos y servicios que cumplan con los requisitos, al precio óptimo, para lo cual es necesario el uso de técnicas para la prevención de defectos en los diversos departamentos operativos: ingeniería, producción, control de calidad, compras, ventas, etcétera; sin exceptuar a nadie, ya que resulta mucho más barato prevenir errores que corregirlos, desecharlos o darles servicio.

Para evitar o prevenir errores es importante que la dirección de la empresa entienda lo que se necesita y decida que desea mejorar. Esto es cuestión de **política de calidad**, que es la idea que tiene el personal de la empresa en lo que respecta a qué tan bien deberán ejecutar sus funciones, es decir, es la que determina de antemano qué tan exitosamente se ejecutará el próximo trabajo.

Dicha política debe ser formulada y establecida por los altos ejecutivos, en forma muy similar a como se establece la política financiera; es peligroso delegar esta función al gerente de calidad o a otros ejecutivos con puestos ascendentes en el escalafón.

Para determinar cuál debe ser esta política, se debe considerar lo siguiente:

1. **No deberá ser un tratado de “economías de calidad”.** Calidad significa cumplir con los requisitos; no hay tal cosa como las economías del cumplimiento, siempre es más barato hacer el trabajo apropiadamente.
2. **La política de la calidad no deberá incluir números.** Formular niveles permitidos de incumplimiento en los requerimientos no es forma de obtener

⁴⁰ Idem.





lo que se quiere, porque nadie se fija en el número por lo que es. Los empleados saben que está allí y permiten que ocurra.

3. **No habrá de indicar ningún método para desviarse de la política.** Si lo hace, deberá haber inmediatamente un procedimiento escrito acerca de este método, y se convocarán reuniones para entrenar bien a la gente en este procedimiento.
4. **No deberá delegarle a la política la responsabilidad de evaluar el desempeño.** Esta debe ser prerrogativa del directivo, aun cuando dicho ejecutivo haga que otros reúnan la información.
5. **La política no deberá estar encerrada en un libro reservado sólo al personal ejecutivo.** Deberá ser formulada, reformulada y divulgada hasta que todos la conozcan, la entiendan y crean en ella.

El enunciado que se recomienda para la política de calidad es:

“Haz de manera exacta lo que piden los requisitos...o haz que los requisitos sean cambiados oficialmente a lo que nosotros y nuestros cliente en realidad necesitamos.”

PROCESO O SUBSISTEMAS ESPECÍFICOS DE CALIDAD

1. Organización dirigida al cliente  Identificación del cliente
Conocimiento del cliente.
Despliegue de la calidad.
2. Liderazgo
3. Involucramiento del personal  Desarrollo de personal
Trabajo en equipo
4. Enfoque al proceso
5. Enfoque de sistema a la administración
6. Mejora continua
7. Información y toma de decisión  Información y control
Valuación de desempeño
Memoria institucional
8. Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor  Desarrollo de proveedores
9. Planeación
10. Aseguramiento de la calidad

4.3 RECURSOS

Personal

Los principales recursos son los requeridos para el grupo de planeación, el grupo de apoyo técnico y los subsistemas de calidad.

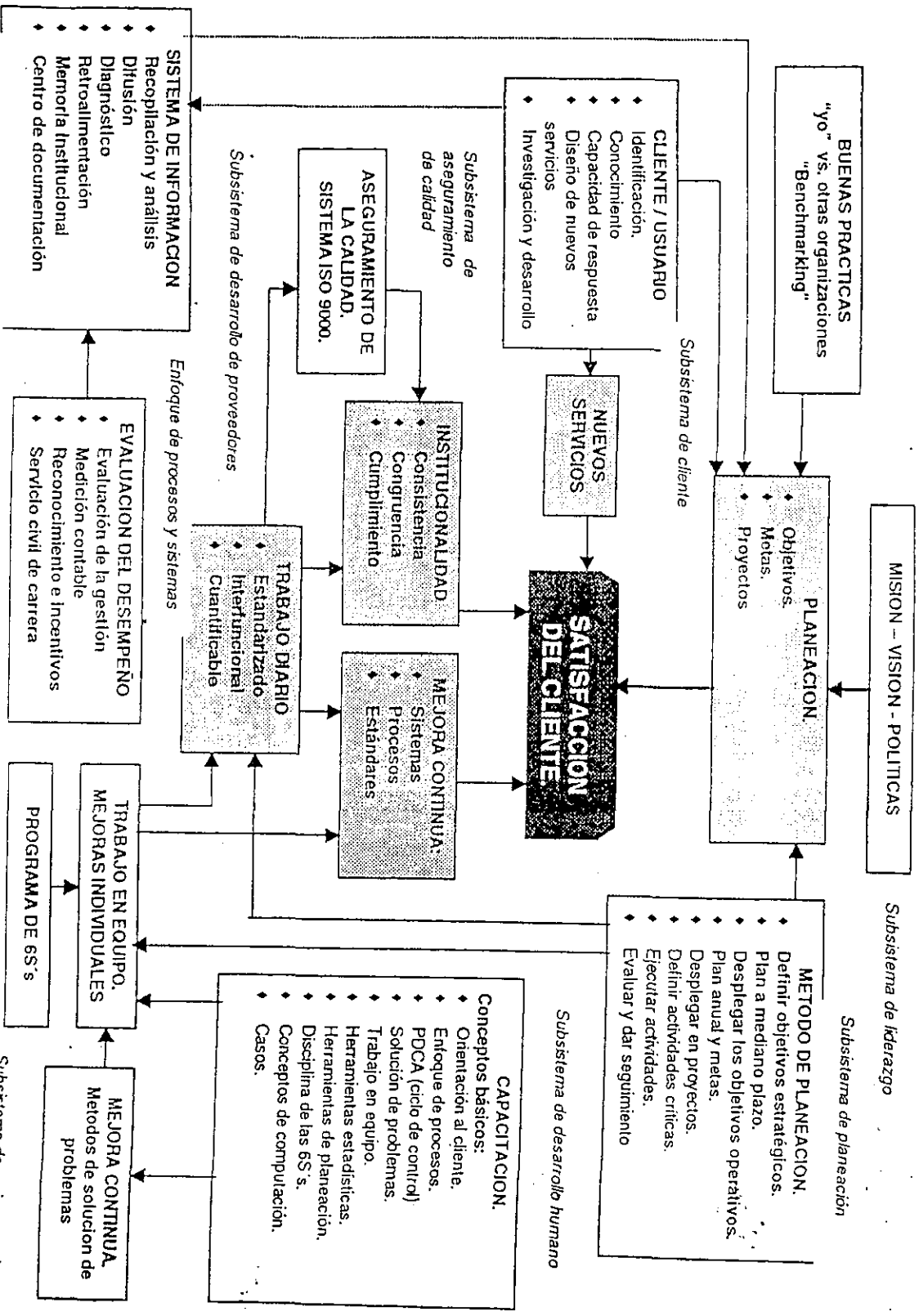
Tiempo

Uno de los recursos clave del proceso de calidad es el tiempo de la alta dirección, ejecutivos y empleados de la institución. En la etapa de capacitación y entrenamiento, las labores de calidad pueden ser adicionales a las cargas normales de trabajo, lo que exige un esfuerzo extra a la organización.

Instalaciones, equipo y materiales

Son las requeridas para el grupo de planeación, el grupo de apoyo técnico y los procesos de calidad. Es recomendable la estructuración de un centro de capacitación y documentación, dentro de la unidad de asesoría interna y capacitación, para el soporte de todo el proceso, que cuente con los principales documentos y libros sobre calidad y temas relacionados.

4.4 SUBSISTEMA DE INFORMACION Y TOMA DE DECISIONES



Subsistema de información y toma de decisiones

Subsistema de involucramiento de personal

Subsistema de mejora continua

MISSION:

Es la esencia o razón de ser de la organización.

- ¿En qué negocio deberíamos estar?
- ¿El alcance de nuestro negocio?
- ¿Qué direcciones de crecimiento debemos buscar?

Su declaración integra los siguientes elementos:

1. ¿En qué negocio estamos?
 - Necesidades genéricas a satisfacer.
 - Definición de productos y servicios.
 - Definición del mercado y clientes.
 - Tecnología y recursos actuales.
 - Alcance de la actividad (Integración).
 - Capacidades distintivas.
 - Direcciones de crecimiento.
2. ¿Quiénes se beneficiarán?
 - Actuales.
 - Potenciales.
3. ¿Cuál es nuestra estrategia?
 - Son los cómo.
 - Negocio en el que se quiere competir.
 - Posición competitiva actual.
 - Ventaja competitiva que se tiene.
 - Ventaja competitiva y posición que se debe desarrollar para permanecer.

4. La cultura corporativa o institucional actual.

- Valores y sentimientos.
 - ¿En qué creemos?
 - Principios morales que sustentan la cultura de la organización.
 - Normas de comportamiento.
 - Símbolos y actividades simbólicas.
5. Estándares y comportamientos actuales
 - Políticas y patrones de comportamiento que sostienen la estrategia.
 - Y que sostienen también el sistema de valores.

Un sentido de misión es un compromiso emocional de la gente con una organización.

Enunciado de la Misión:

- Todo aquello que tiene sentido comunicar a la organización, a partir de la definición de los 5 puntos anteriores.

VISION:

Es la definición de la imagen mental de un posible y deseable estado futuro.

- Es una proyección de la organización a más de 5 años realista y ambiciosa.
- No es la definición utópica del negocio, es la reflexión y exploración de una visión deseable en un tiempo dado.
- Debe haber un compromiso de la Alta Dirección en la definición de la visión.

Taller de Idealización.

- ¿Si tuviera todos los recursos disponibles (materiales, tecnológicos, financieros y humanos) como debería o me gustaría estar hoy?

Su declaración integra los 5 elementos:

1. ¿En qué negocio deberíamos estar?
 - Necesidades genéricas a satisfacer.
 - Definición de productos y servicios.
 - Definición del mercado y clientes.
 - Tecnología y recursos.
 - Alcance de la actividad (integración).
 - Capacidades distintivas.
 - Direcciones de crecimiento.

2. ¿Quiénes se deberían beneficiar?.

- Potenciales.
- Ideales.

3. ¿Cual debería ser nuestra estrategia?.

- Negocio en el que se debería competir.
- Posición competitiva deseada.
- Ventajas competitivas deseadas.
- Sistema que permite a la estrategia ideal "vivir" y desarrollarse.

4. La cultura corporativa o institucional ideal.

- Valores y sentimientos.
- ¿En qué debemos creer?
- Principios morales que deben sustentar la cultura de la organización.
- Normas de comportamiento.
- Símbolos y actividades simbólicas.

5. Estándares y comportamientos.

- Políticas y patrones de comportamiento que sostienen la estrategia ideal.
- Y que sostienen también el sistema de valores ideal.

Enunciado de la Visión:

- Todo aquello que tiene sentido comunicar a la organización, a partir de la definición de los 5 puntos anteriores.

4.5 LA IMPORTANCIA QUE TIENE EL CONTADOR PUBLICO AL IMPLANTAR UN SISTEMA DE CALIDAD

Es recomendable que toda empresa inicie un proceso de implantación de un sistema de calidad, determinando sus objetivos de trabajo, pues sólo así podrá decidir qué actividades son necesarias y en qué orden deben llevarse a cabo para poder alcanzar su propósito, empleando un menor tiempo, costo y esfuerzo.

El contador público es una de las personas, dentro de la empresa, que tiene mayor movimiento, intereses, flujo de información, control, auditorías, etcétera, por lo que debe comprender los objetivos, procesos, decisiones, etcétera, es decir, debe entender la importancia que tiene la comunicación formal de estos aspectos a los funcionarios y demás personal de la empresa, para facilitar su cabal cumplimiento y que inclusive estén en aptitud de proponer alternativas para lograr mayor eficiencia.

En síntesis, el contador público debe de cooperar, opinar, proponer, ayudar en la implantación de un sistema de calidad, con la consecuencia lógica de su propio beneficio.

CAPITULO QUINTO
CASO PRACTICO

*Un mal método y procedimientos
defectuosos... conducen a los
más grandes errores.*

5.1 GENERALIDADES

INFORMACION SOBRE EL PLANTEL ICATEG COMONFORT

Debido a que el municipio de Comonfort, Guanajuato, está rodeado de nuevas industrias y no se contaba con personal capacitado para ocupar los puestos de trabajo, solicitaron a la Dirección General del Instituto de Capacitación para el Trabajo del Estado de Guanajuato un plantel para satisfacer esta necesidad tan apremiante.

La apertura de actividades fue el 2 de octubre de 1995; la localización de las instalaciones provisionales del ICATEG fue Soria, en el Antiguo Jardín de Niños "Federico Frobel", ubicado en la calle de San Fernando s/n.

La localización actual del plantel es en Prolongación Francisco I. Madero s/n, en Empalme Escobedo.

Nuestra misión...

Ofrecer capacitación para y en el trabajo, en las áreas industrial y de servicios, a todos los guanajuatenses que así lo soliciten y requieran para desempeñarse competentemente en un puesto de trabajo, contribuyendo con ello a lograr una mayor productividad y competitividad en base a calidad, que les permita encontrar en el trabajo la dignidad, el orgullo y la pertenencia a la comunidad municipal, estatal y nacional, así como una mayor calidad de vida con un sentido humano y trascendente para seguir construyendo una sociedad más libre, más justa y más democrática.

Nuestra filosofía...

*“La vida empieza con educación y
capacitación y termina con educación
y capacitación.”*

*“Nunca olvidamos que el que termina
de aprender, empieza a morir.”*

Nuestros valores...



HONOR



HABITOS

(ORDEN Y LIMPIEZA)



HONRADEZ

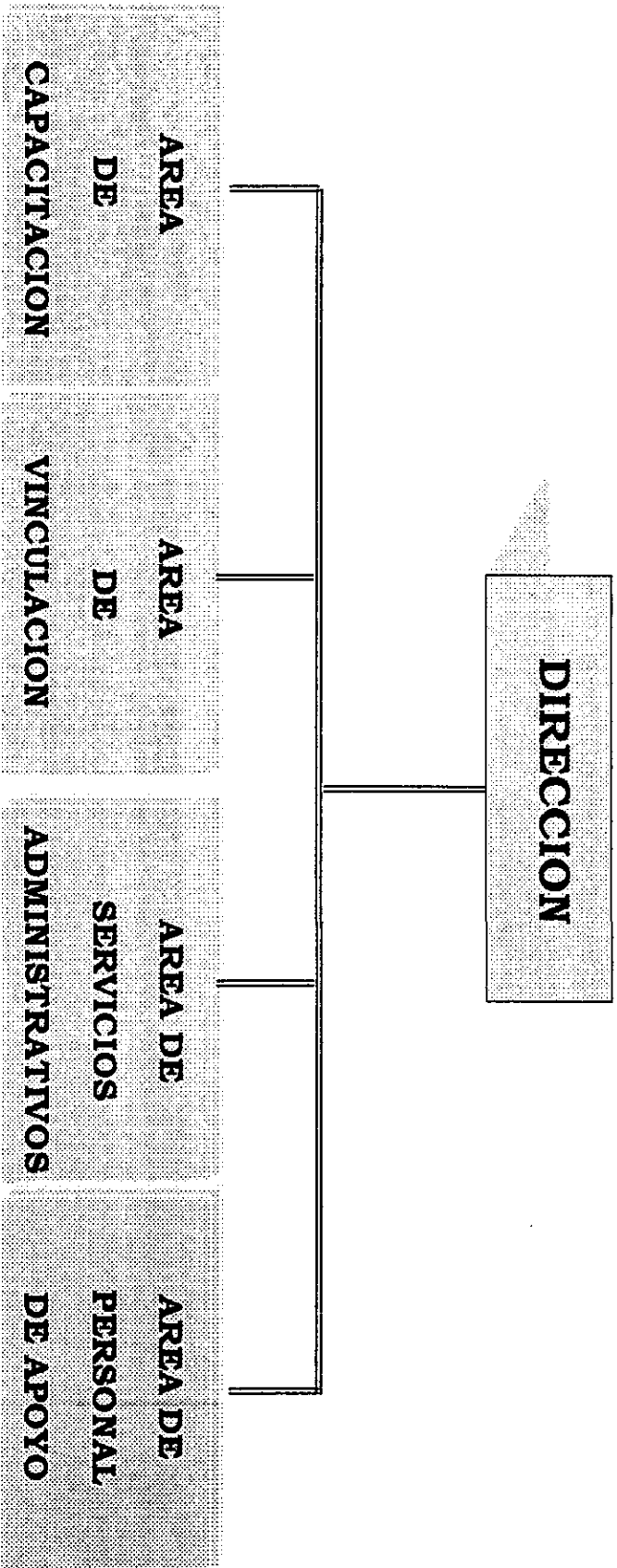


HUMILDAD

Nuestra visión...

Un estado de Guanajuato con menores niveles de cantidad y calidad de vida para todos los ciudadanos con base en un proceso de capacitación permanente.

Organigrama



5.2 PLANTEAMIENTO

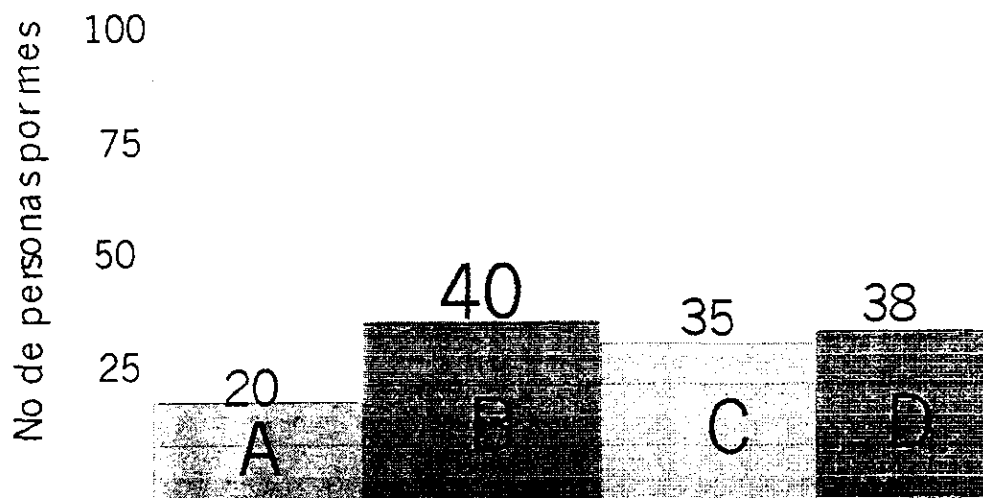
SISTEMA DE CALIDAD DEL PLANTEL COMONFORT

IMPLANTACIÓN

Determinación de las necesidades de nuestros clientes

Estrategias

1. *Recopilar la información de las encuestas de valoración al curso y al instructor de meses anteriores. (Formatos 1 y 2, gráfica 1.)*



- A) Orden y limpieza
- B) Mantenimiento del mobiliario y equipo
- c) Actualización del equipo de computo
- D) Contar con los elementos necesarios de capacitación

Muestra de 133

De aquí se obtiene la información de las situaciones reales en los procesos dentro del plantel, es decir, lo que está ocurriendo verdaderamente.

Estas es una de las partes más importantes, ya que de aquí se determina el rumbo y el sentido de las acciones a implantarse en cada una de las áreas.

2. *Recopilar la información de las reuniones académicas con los instructores del plantel. (Actas.)*

Reunión del mes: 8 instructores (de planta y fuera de planta).

Líder de la junta: Jefe de Capacitación-

Puntajes: 5 Alto, 2.5 Medio, 1 Bajo.

INSTRUCTOR	1	2	3	4	5	6	7	8	Total
Orden y limpieza	5	2.5	5	5	2.5	2.5	2.5	5	3.5
Mantenimiento del mobiliario y equipo	2.5	1	2.5	5	2.5	1	5	5	24.5
Actualización del equipo de cómputo	1	5	2.5	1	5	5	5	5	29.5
Elementos necesarios de capacitación	2.5	2.5	2.5	1	5	2.5	5	5	26

3. Determinación de la situación local del ICATEG en cuanto a fortalezas y debilidades con otras instituciones.

PUNTUACION:

3 Excelente, 2 Bien, 1 Regular, 0 Pésimo

INSTITUCION	CECYTEG	VIBA	PREPARATORIA	ICATEG
Orden y limpieza	2	1	2	2
Mantenimiento del mobiliario y equipo	2	1	2	2
Actualización del equipo de cómputo	3	3	1	1
Elementos necesarios de capacitación	1	1	1	1
TOTAL	8	6	4	4

Acciones a implantar

1. Orden y limpieza.
2. Mantener en buenas condiciones el equipo y mobiliario.
3. Actualización de equipo de cómputo.
4. Contar con los elementos principales para la capacitación, con el fin de cumplir con los tiempos programados.
 - a) Materiales didácticos básicos (pintarrón, plumón para pintarrón, borrador).
 - b) Presentación del programa del curso, apuntes y prácticas a realizarse, así como el material que se requiere.

Estrategia primordial: *Formar un equipo de trabajo para cumplir dichos puntos.*

PLANEACION DE LAS ACCIONES A IMPLANTAR

Orden y limpieza

Equipo: Personal de apoyo coordinado por Dirección y Capacitación.

Estrategia: *El equipo diseñará un plan de operación para mantenimiento del plantel, así como la designación de actividades para dicho plan.*

Plan

1. Elaboración de un manual de los procesos de las actividades de limpieza.
2. Llevar un control de inventario de los materiales de limpieza.

Buena condición para el equipo y mobiliario

Equipo: Personal de apoyo coordinados por Dirección y Capacitación.

Estrategia: *El equipo diseñará un programa de mantenimiento del plantel, mobiliario y equipo.*

Plan

- Plan de mantenimiento anual del inmueble del plantel.
- Plan de mantenimiento de jardinería.
- Plan de mantenimiento del mobiliario.
- Plan de mantenimiento del equipo.

Actualización del equipo de cómputo

Equipo: Equipo de administrativos coordinados por Dirección.

Estrategia: *Estandarización a Win 95 y 98, así como de Office 97, de los equipos de cómputo con los que cuenta el plantel*

Plan

- Actualización de los procesadores de cómputo.
- Reacomodo de la distribución de dicho equipo.

Contar con los elementos principales para la capacitación, con el fin de cumplir con los tiempos programados

Equipo: Instructores, coordinados con Capacitación.

Estrategia: *Se llevará un control de dicho material, estableciendo un "stol" para que nunca falte.*

Plan

- Realización de un formato de verificación.

ASEGURAMIENTO DE CALIDAD

Equipos involucrados: Instructores, personal de apoyo, administrativos.

Estrategia: Determinación de instrumentos de medición que nos permitan obtener información de las acciones implantadas.

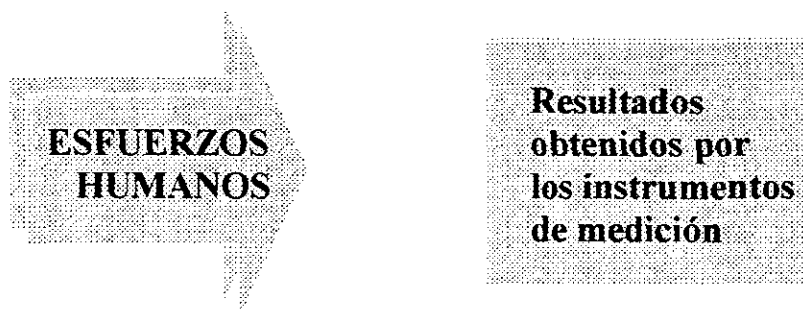
Plan

- Instrumentos de medición.
- Reuniones donde se analice dicha información y se establezcan las correcciones necesarias.

RESULTADOS OBTENIDOS DE DICHAS ACCIONES

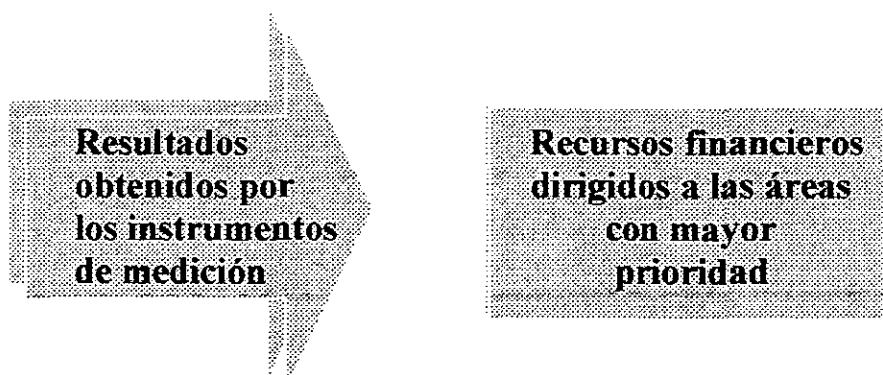
- **Mayor rendimiento humano**

Dado que los objetivos del sistema se definieron, la dirección de los esfuerzos humanos se dirigen de acuerdo a los indicadores de los instrumentos de medición, logrando así una mejor eficiencia de este recurso.



- **Ahorro de recursos**

Los instrumentos de medición nos arrojan resultados muy confiables y además nos dan la pauta para dirigir dichos recursos y cumplir con las necesidades primordiales.



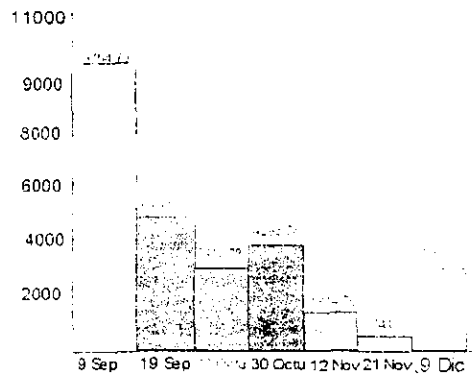
Reemblosos	
9 Septiembre 1997	\$ 9754.79
19 Septiembre 1997	5397.10
13 Octubre 1997	3412.78
30 Octubre 1997	4293.78
12 Noviembre 1997	1814.76
21 Noviembre 1997	741.00
9 Diciembre 1997	3015.71
23 Enero 1998	1745.10
03 Febrero 1998	973.50
26 Febrero 1998	2818.12
12 Marzo 1998	9751.93
12 Marzo 1998	2616.35
24 Marzo 1998	5179.01
1 Abril 1998	1964.85
29 Abril 1998	3262.70
25 Mayo 1998	5371.74
25 Mayo 1998	441.50
22 Junio 1998	7315.89
10 Julio 1998	3725.84
21 Agosto 1998	3172.95
10 Septiembre 1998	2828.76
12 Octubre 1998	3659.20
27 Noviembre 1998	4047.05
15 Diciembre 1998	2715.80
28 Enero 1999	3506.77
25 Febrero 1999	3102.42
22 Marzo 1999	3176.66
28 Abril 1999	2898.76
28 Mayo 1999	3085.73
22 Junio 1999	2931.27
28 Julio 1999	3460.22
18 Agosto 1999	3871.41
29 Septiembre 1999	3638.47
28 Octubre 1999	3131.55
29 Noviembre 1999	3314.25
16 Diciembre 1999	2721.20

Arriba del
presupuesto

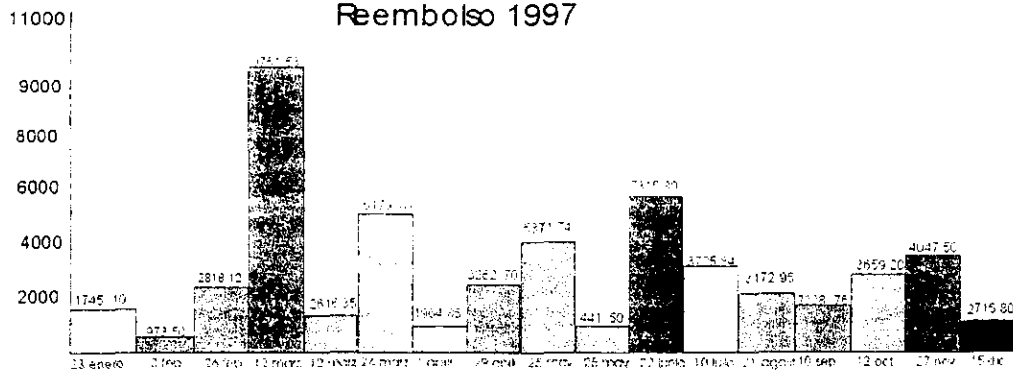
Presupuesto
Asignado



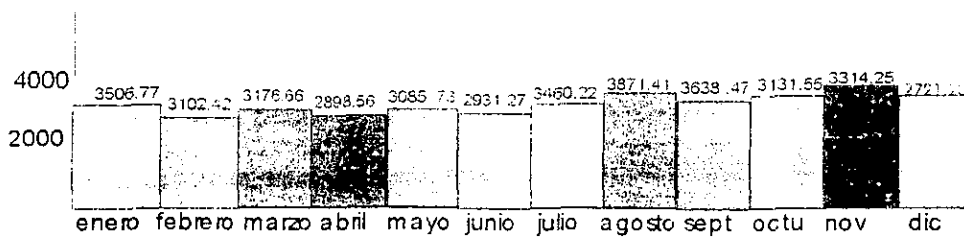
Antes de implementar un sistema integral de calidad Despues de implementar un sistema integral de calidad



Reembolso 1997



Reembolso 1998

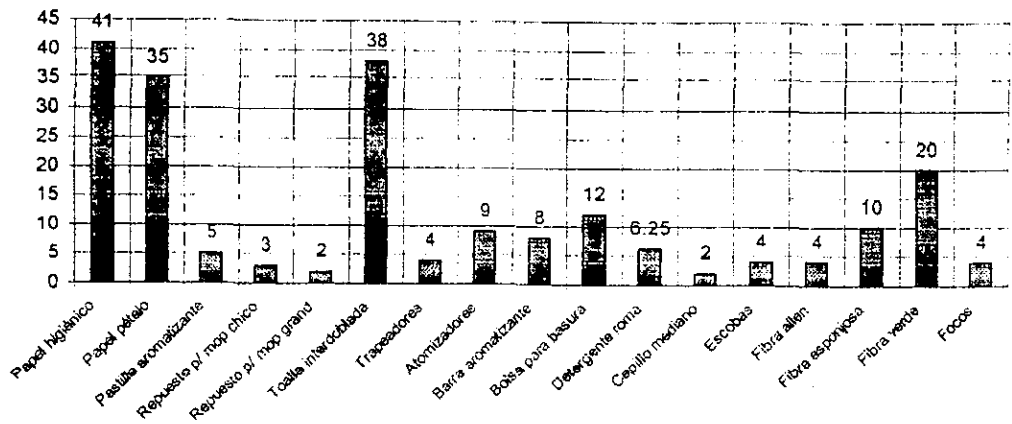


Reembolso 1999

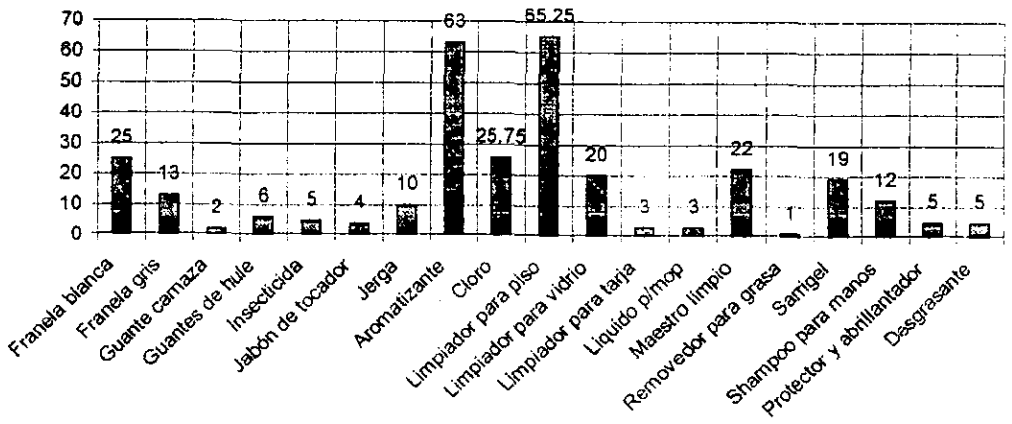
Productos de limpieza (antes)

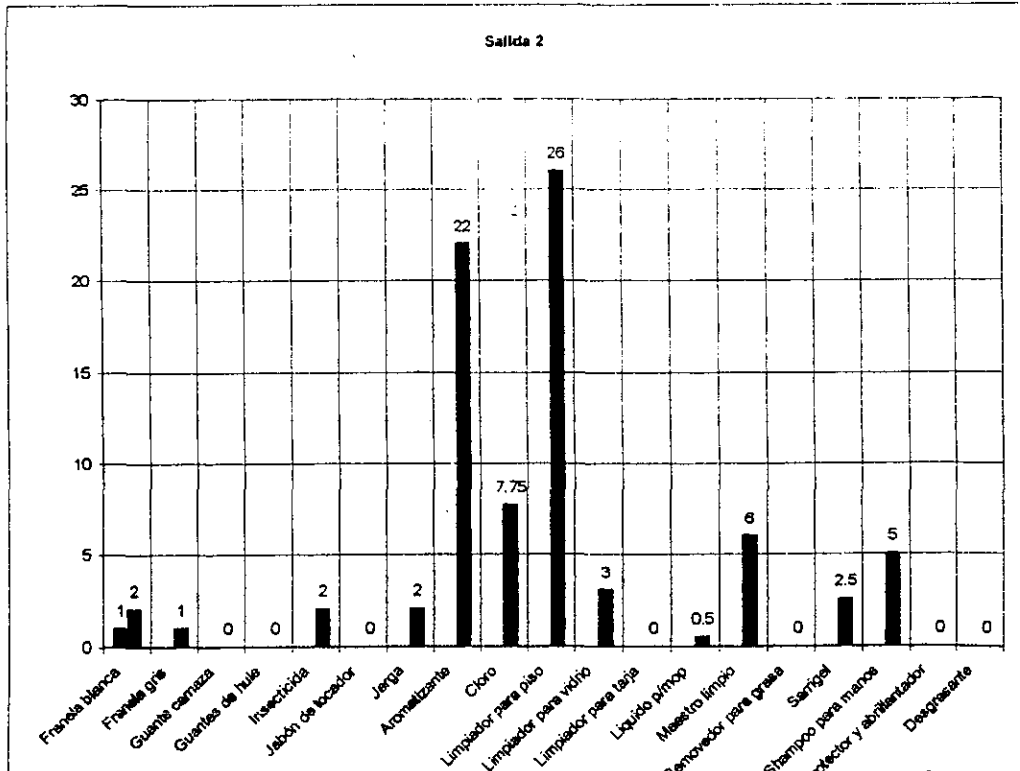
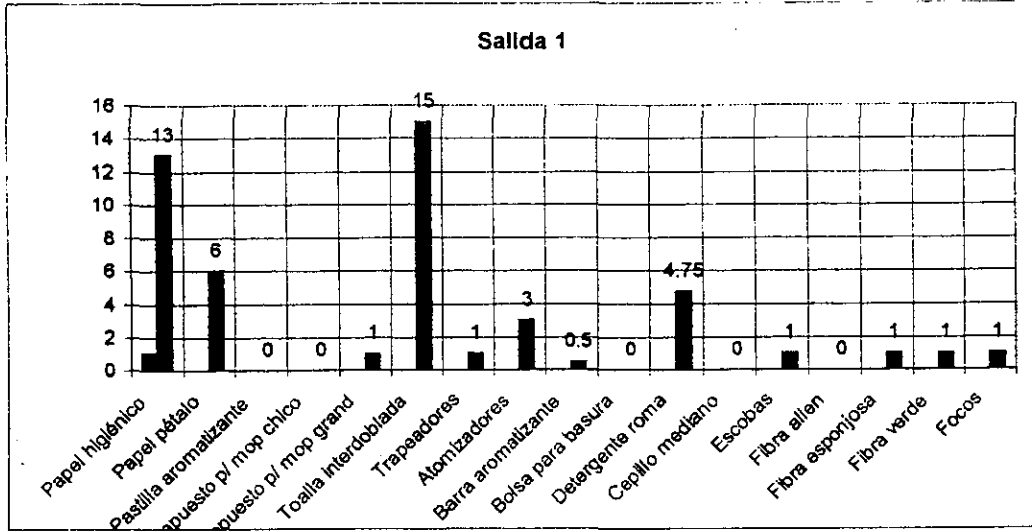
No	Articulo	Entrada (Existencia)	Salida (Consumo)	Existencia
1	Papel higiénico	41	13	28
2	Papel pétalo	35	6	29
3	Pastilla aromatizante	5	-	5
4	Repuesto p/ mop chico	3	-	3
5	Repuesto p/ mop grand	2	1	1
6	Toalla interdoblada	38	15	23
7	Trapeadores	4	1	3
8	Atomizadores	9	3	6
9	Barra aromatizante	8	.5	7.5
10	Bolsa para basura	12	-	12
11	Detergente roma	6.25	4.75	1.5
12	Cepillo mediano	2	-	2
13	Escobas	4	1	3
14	Fibra allen	4	-	4
15	Fibra esponjosa	10	1	9
16	Fibra verde	20	1	19
17	Focos	4	1	3
No	Articulo	Entrada (Existencia)	Salida (Consumo)	Existencia
18	Franela blanca	25	2	23
19	Franela gris	13	1	12
20	Guante carnaza	2	-	2
21	Guantes de hule	6	-	6
22	Insecticida	5	2	3
23	Jabón de tocador	4	-	4
24	Jerga	10	2	8
25	Aromatizante	63	22	41
26	Cloro	25 $\frac{3}{4}$	7 $\frac{3}{4}$	18
27	Limpiador para piso	65 $\frac{1}{4}$	26	19 $\frac{1}{4}$
28	Limpiador para vidrio	20	3	17
29	Limpiador para tarja	3	-	3
30	Liquido p/mop	3	.5	2.5
31	Maestro limpio	22	6	16
32	Removedor para grasa	1	-	1
33	Sarrigel	19	2.5	16.5
34	Shampoo para manos	12	5	7
35	Protector y abrillantador	5	-	5
36	Desgrasante	5	-	5

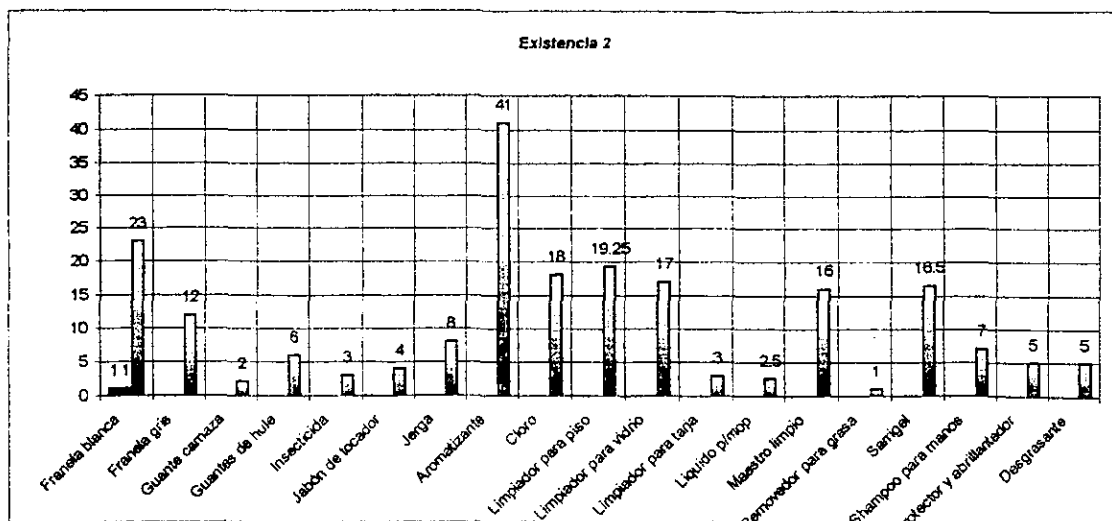
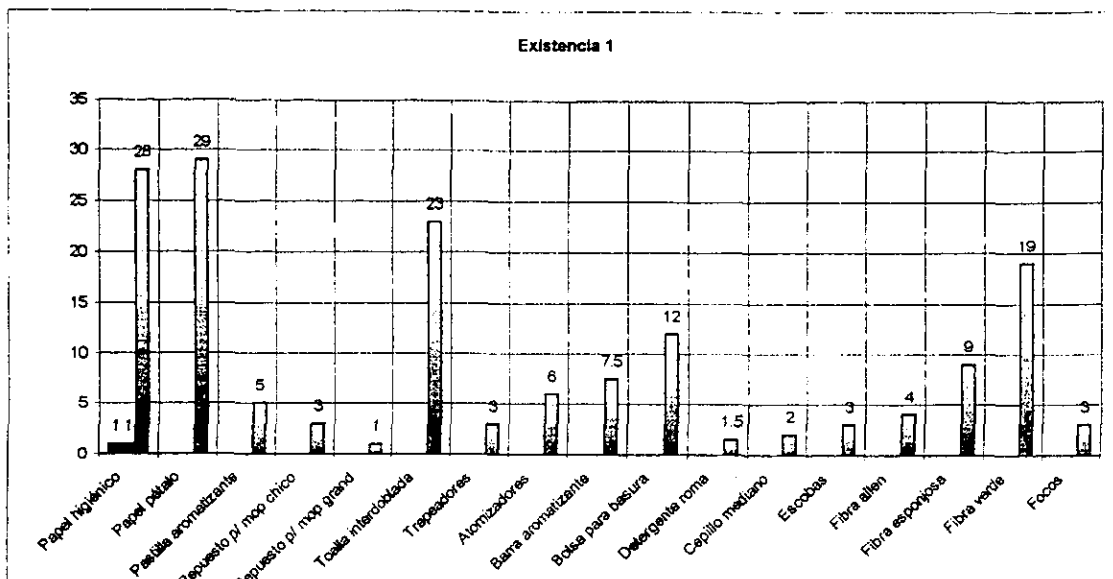
Entrada



Entrada 2

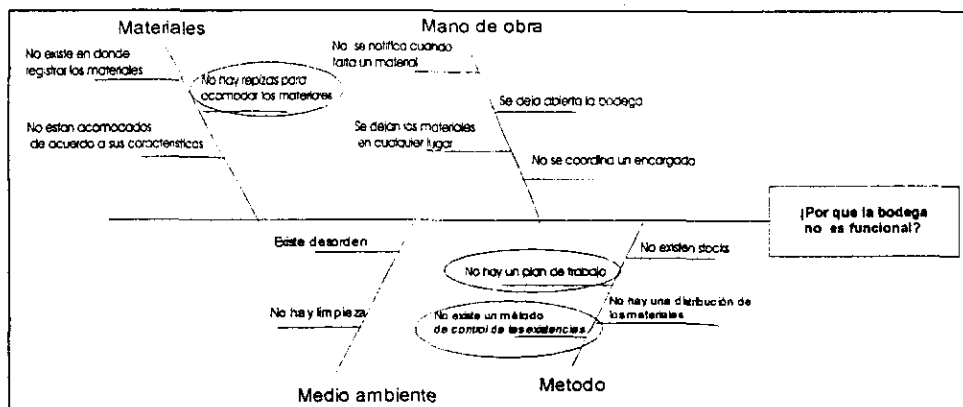




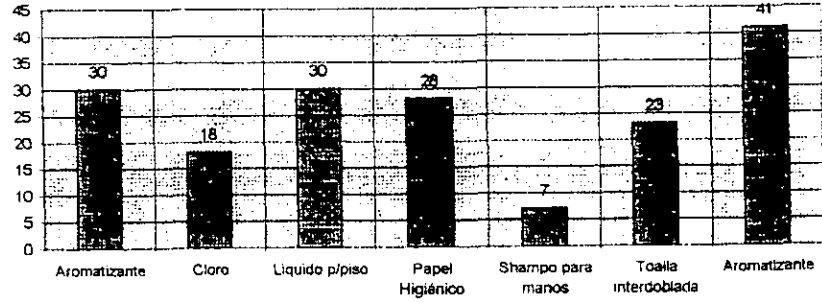


Productos de limpieza(Después)

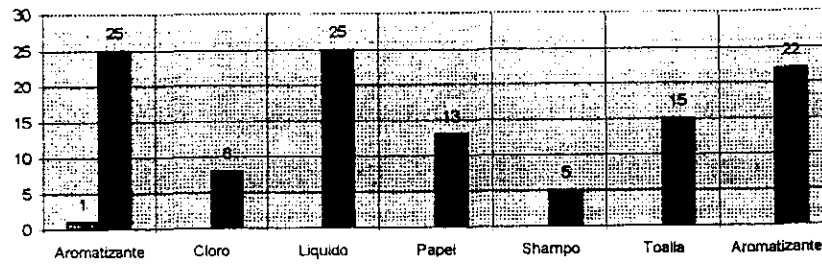
No	Articulo	Entrada (Existencia)	Salida (Consumo)	Existencia
1	Aromatizante	30	25	5
2	Cloro	18	8	10
3	Liquido p/piso	30	25	5
4	Papel Higiénico	28	13	15
5	Shampo para manos	7	5	2
6	Toalla interdoblada	23	15	8
7	Aromatizante	41	22	19



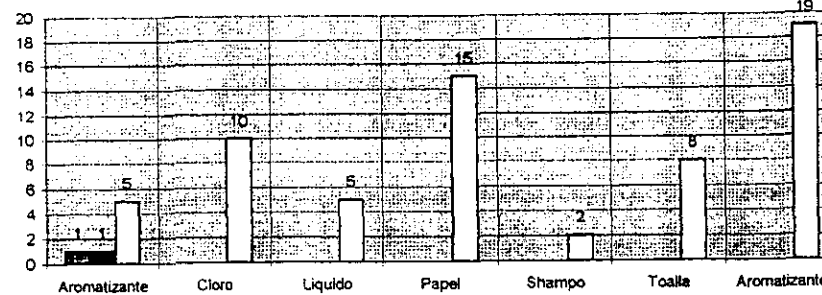
Entrada (Después)



Salida (Después)



Existencia (Después)



LISTA DE ACTIVIDADES DE LIMPIEZA

Nº	ACTIVIDAD	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO
1	LIMPIEZA DE TUBOS EN SERVO							
2	LIMPIEZA DE VIDRIOS EN SERVO							
3	LIMPIEZA DE PANTALLAS							
4	LIMPIEZA DE MANGUERA DE SERVO							
5	LIMPIEZA DE COMPRESORES							
6	LIMPIEZA DE ALIMENTACIÓN / SERVO							
7	LIMPIEZA DE SUCUBIA							
8	Servicio técnico							
9	Servicio técnico							
10	Salida y supervisión							
11	LIMPIEZA DE SERVO							
12	LIMPIEZA DE TUBOS							
13	LAVAR SERVO Y SERVO							
14	LAVAR SERVO DE SERVO							
15	Control de calidad							

5.3 COSTOS DE PREVENCIÓN, DE EVALUACIÓN Y DE FALLA AL IMPLANTAR UN SISTEMA DE CALIDAD

5.3.1 Costos de prevención

Estos representan el costo de todas las actividades llevadas a cabo para prevenir defectos en diseño y desarrollo, compras, mano de obra y otros aspectos del inicio y creación de un producto o servicio. También se incluyen las actividades de prevención y medición realizadas durante el ciclo de comercialización.

Son elementos específicos los siguientes:

- Revisión del diseño
- Calificación del producto
- Orientación de la ingeniería en función de la calidad
- Programa "Asegurar" (actuar con certeza)
- Evaluación de proveedores
- Seminarios de dirección por calidad para proveedores
- Revisión de especificaciones
- Estudios sobre la capacidad de un proceso
- Control de herramientas
- Entrenamiento para la operación
- Orientación en calidad
- Planeación de la aceptación
- Programa "Cero defectos"
- Auditorías de calidad
- Mantenimiento preventivo

5.3.2 Costos de evaluación

Al realizar inspecciones, pruebas y otras evaluaciones planeadas para determinar si los productos, programas o servicios cumplen con los requisitos, se incurre en este tipo de costos.

Dentro de este rubro son muy importantes todos los documentos que describen el cumplimiento del producto y/o servicio, es decir, las especificaciones de mercadotecnia y clientes, los documentos de ingeniería e información pertinente a procedimientos y procesos.

Son elementos específicos los siguientes:

- Inspección y prueba de prototipos
- Análisis del cumplimiento con las especificaciones de producción
- Vigilancia del proveedor
- Inspección y prueba de recepción
- Aceptación del producto
- Aceptación del control del proceso
- Inspección de empaque
- Estado de la medición y reportes de progreso

3.5.3 Costos de falla

Estos costos se asocian con cosas que no se ajustan o desempeñan conforme a los requisitos, así como con la evaluación, disposición y aspectos de asuntos del consumidor que originan tales fallas. Se incluyen todos los materiales y mano de obra involucradas y, en ocasiones, una cifra por la pérdida de confianza del cliente.

Son elementos específicos los siguientes:

- Asuntos del consumidor
- Rediseño
- Orden de cambio para ingeniería
- Orden de cambio para compras
- Costos de acciones correctivas
- Correcciones (repetición de trabajo)
- Desperdicio
- Garantía
- Servicio tras servicio
- Confiabilidad del producto

Una vez que se haya calculado los costos, el siguiente paso consiste en determinar qué hacer con ello. Este cálculo es la única clave que se tendrá para ayudar a una empresa a implantar correctamente un programa de dirección de calidad. Se debe buscar una oportunidad, señalando que es una herramienta de la administración destinada a enfocar la atención sobre a dirección por calidad.

No debe olvidarse que:

Una compañía prudente se asegura de que sus productos y servicios sean entregados al cliente por un sistema directivo que no tolera las correcciones, reparaciones, desperdicios o cualquier tipo de incumplimientos con los requisitos establecidos. Estos son problemas costosos que no sólo deben ser detectados y resueltos lo más pronto posible, sino que debe prevenirse su incurrenciq por completo; de no hacerlo, se originan costos que perjudican a la empresa.

Para eliminar esos costos y probar que la calidad no cuesta, se debe implantar al máximo un sistema de dirección por calidad. Sólo así se podrá eludir lo que, algunas veces, se considera como un mal necesario en un centro de utilidades.

CAPITULO SEXTO

**PROCESO DE MEJORAMIENTO
DE LA CALIDAD**

*Los círculos de control de calidad son el
resultado de una cultura de excelencia...*

6.1 CIRCULOS DE CONTROL DE CALIDAD⁴¹

6.1.1 Nacimiento

La educación de los trabajadores con respecto al control de calidad tiene gran relevancia, ya que ellos son quienes se encargan de la fabricación de productos.

A pesar de tal importancia, en la década de los cincuenta esa educación se consideraba imposible, ya que, en su mayoría, un gran número de supervisores y dirigentes de grupo estaban dispersos en diferentes lugares de un país, y resultaba difícil empezar a educarlos.

En Japón, durante 1956, se resolvió el problema utilizando los medios de comunicación masiva. Se creó un curso de control de calidad por correspondencia para supervisores, valiéndose de una radiodifusora, la cual comenzó a difundir programas dentro de su programación educativa. Este programa fue bien recibido por el público y se vendieron 110,000 ejemplares del texto.

En 1960, después de ese éxito, se publicó una monografía titulada *A Text on Quality for the Foreman (A y B)*, la cual sigue vendiéndose muy bien. En marzo de este mismo año, la revista *Statistical Quality Control* se publicó tres ediciones especiales: una para supervisores (que tuvo especial acogida), una para consumidores y una para maestros de secundaria; en noviembre esta revista publicó también un suplemento especial para supervisores en el lugar de trabajo y pidió una sesión de deliberaciones abiertas con participación de los supervisores de varias industrias. De estas reuniones, en abril de 1962, nació una revista titulada *Geemba-to-CC*, en donde

⁴¹ Véase en rhirata @ internet.com.mx

se sostuvo que **las actividades de control de calidad debían efectuarse bajo el nombre de círculo de control de calidad.**

El objetivo primordial los círculos de calidad era formar grupos que leyeran la revista de manera rotatoria, asegurando la continuidad, y pedía que todo lo estudiado debía ponerse en práctica en el lugar de trabajo, con el fin de no repetir errores. Todo lo que se estudiaba se tenía que practicar en el lugar del trabajo, con lo que se estimulaba a las personas para que resolvieran problemas; por ello, era mejor que las actividades se realizaran en grupo, enfatizando:

- ★ **El voluntarismo.** Esto quiere decir que los círculos deben crearse voluntariamente, no por órdenes superiores.
- ★ **El autodesarrollo.** Los miembros del círculo deben estar dispuestos a estudiar.
- ★ **El desarrollo común.** Los miembros del círculo deben aspirar a ampliar sus horizontes y a cooperar con otros círculos.
- ★ **A la larga, la participación total.** Los círculos deben fijar como meta final la participación plena de todos los empleados del lugar.

En 1962 se organizó la Conferencia Anual de Control de Calidad para Supervisores y, al año siguiente, se formó la Conferencia de Círculos de Control de Calidad.

Las actividades de control de calidad no tenían gran acogida, y tres años después de su organización solamente se habían registrado 3,700 grupos. No obstante, actualmente han tenido gran aceptación, pues diversos círculos de control de calidad han tenido mucho éxito.

6.1.2 Concepto y objetivo de los círculos de control de calidad

Un círculo de control de calidad es un pequeño grupo que desempeña voluntariamente actividades del control de calidad que controlan y mejoran de manera continua la calidad de los productos, servicios y procedimientos, en los frentes operativos de las áreas de trabajo en donde trabajan las personas.

El objetivo principal de este grupo es estudiar y capacitarse en materia de calidad, herramientas de medición y solución de problemas, y se desenvuelven en forma continua como parte de las actividades de control total de calidad, buscando desarrollo propio y mutuo, control y mejoras dentro del área de trabajo usando técnicas del control de calidad con la participación de todos los miembros.

6.1.3 Ideas básicas detrás de las actividades de los círculos de control de calidad total de la organización

a) DEMOSTRACIÓN DE LA CAPACIDAD E INTELIGENCIA DEL SER HUMANO Y EL DESARROLLO DE SUS INFINITAS POSIBILIDADES.

- El ser humano (el mexicano) está dotado de una gran capacidad e inteligencia, mismas que se deben desarrollar ilimitadamente; asimismo, tiene la necesidad y requiere constantemente demostrar su propia capacidad e inteligencia, por lo que a nadie le gusta realizar un trabajo por debajo de su capacidad potencial.
- El deseo de desarrollo propio crece en la medida que las personas se involucran con las actividades del círculo de control de calidad. Si las personas estudian más, adquieren habilidades superiores a las esperadas, que deben ser utilizadas en aquellos trabajos y tareas que requieren de una mayor capacidad.

b) RESPECTO A LA HUMANIDAD DEL SER Y CONSTRUCCION DE UNA ALEGRE Y AGRADABLE AREA DE TRABAJO.

- Existen muchas definiciones y discusiones entorno a la humanidad de la persona, pero en términos sencillos se puede decir que hay dos elementos que definitivamente la hacen diferente de los animales o las plantas: el sentimiento voluntario y el hecho de que utiliza la cabeza para pensar. Una buena área de trabajo debe respetar estos elementos.
- Se debe tener iniciativa y pensar, crear voluntariamente nuestro círculo de control de calidad y seleccionar los temas a mejorar; no es suficiente con implantar directamente las órdenes indicadas por los superiores.
- Las actividades del círculo de control de calidad reconocen y aprueban las necesidades de las personas, tales como: incrementar el ingreso como consecuencia del incremento de la rentabilidad del negocio; tener más responsabilidades, aunque no necesariamente mayor jerarquía; tener seguridad y estar lleno de salud; socializar e interrelacionarse con las personas; agruparse; completar los trabajos, y buscar el reconocimiento y aprobación de los demás.

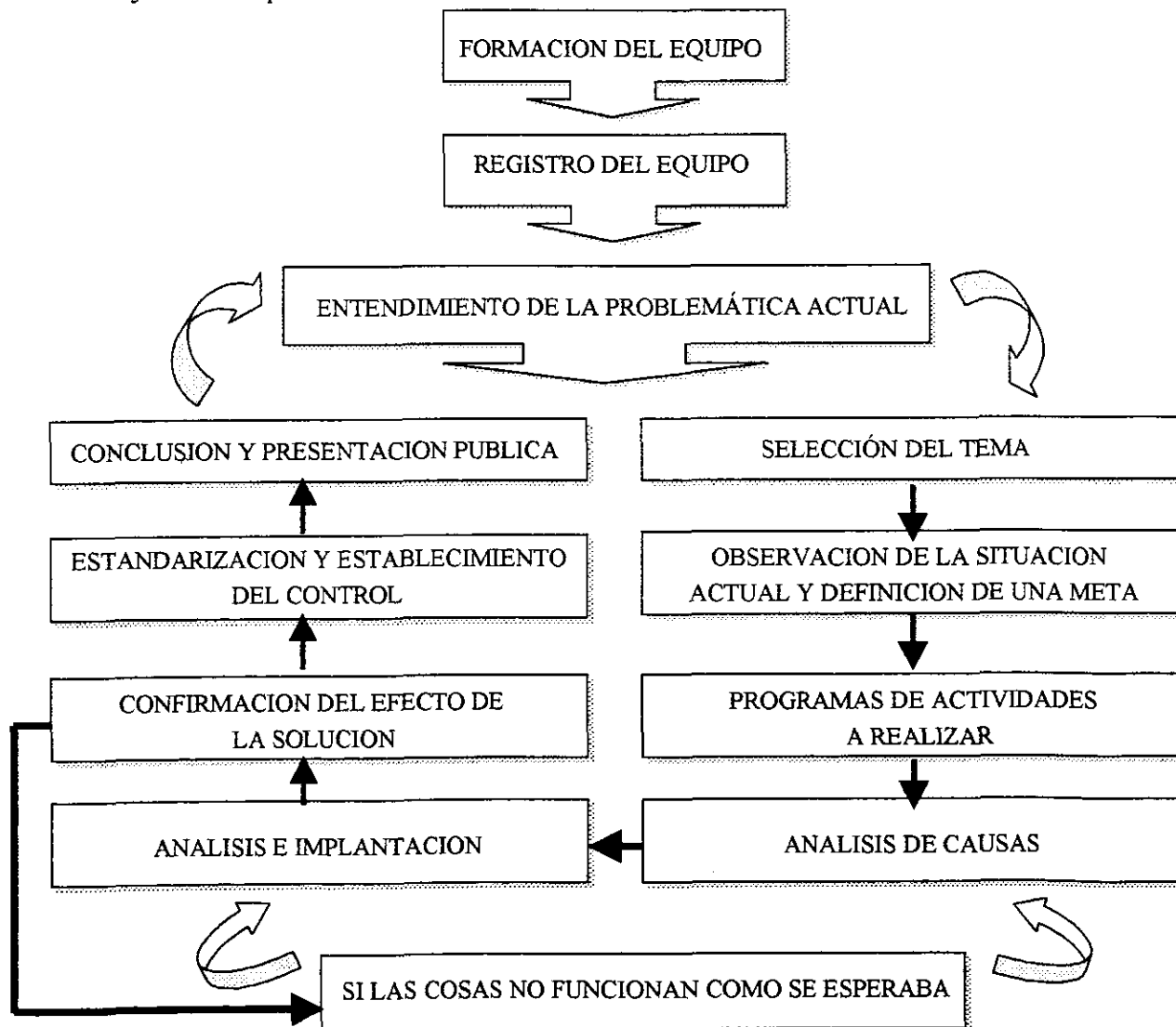
c) CONTRIBUIR CON LA MEJORA Y EL DESARROLLO DE LA CONSTITUCION FISICA DE LA ORGANIZACIÓN.

- Cualquier organización tiene dos grandes grupos de prioridades: el verdadero logro de la satisfacción de todos sus clientes y contribuir al bienestar de todas las personas que laboran o están relacionadas con la misma empresa.
- Al desarrollarse las actividades del círculo de control de calidad, las personas de los niveles operativos demuestran su capacidad e inteligencia, el ambiente es más agradable y se tendrán mejores resultados.

6.2 PROMOCION DE LAS ACTIVIDADES DE EQUIPOS DE TRABAJO

6.2.1 Etapas para la promoción de las actividades de los círculos de control de calidad

Estas etapas están basadas en los pasos del proceso de solución de problemas y mejora de los procesos:

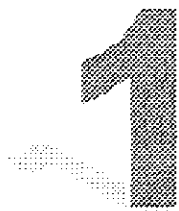


6.2.2 Oportunidades para introducir los equipos

Las personas pueden ser estimuladas para iniciarse en actividades colectivas de diversas formas, entre las cuales se pueden mencionar las siguientes:

- Alentados por la alta dirección, la gerencia o los miembros del *staff* de la organización.
- Inspirados por conferencias sobre el trabajo en equipo, visitas a otras empresas, sesiones de discusión, consultoría externa, etcétera.
- Alentados por las personas de otras empresas u otros equipos.
- Lectura de alguna revista o libro sobre equipos o control de calidad.

6.2.3 Procedimiento general



- Los directores, gerentes, jefes y aquellos que son responsables del control de calidad deben estudiar lo referente a las actividades de equipos y el control de calidad.



- Ellos mismos deben participar en las conferencias, convenciones, presentaciones y concursos de equipos y también visitar empresas, instituciones y sus áreas de trabajo en donde se llevan a cabo las actividades de trabajo colectivo.
- Es importante planear las visitas de tal forma que también acudan los futuros líderes (moderadores) de equipos y supervisores entusiastas.

3

- Seleccionar a la persona responsable de promover y coordinar las actividades de equipos en la organización. Esta persona debe estudiar sobre el tema de calidad y elaborar un texto sencillo para capacitar y entrenar a los líderes (moderadores) y miembros de los equipos.
- Diseñar el sistema de coordinación de los equipos.

4

- Reclutar (sin presiones) a los potenciales líderes (moderadores) de los equipos y entrenarlos en materia de calidad y equipos. No es necesario capacitarlos en cosas muy complicadas; sin embargo, es importante capacitarlos con respecto a los fundamentos de los equipos, el pensamiento de control y de calidad, y su mejoramiento la cultura de medición y las herramientas básicas del control de calidad, entre las cuales se encuentran las hojas de registro y verificación de datos, el diagrama de causa y efecto, el gráfico de Pareto, la estratificación, el histograma, etcétera.

5

- Una vez entrenados los líderes (moderadores), deben regresar a sus áreas de trabajo y organizar su equipo con menos de diez personas. Se recomienda que el tamaño del equipo sea entre cinco y siete personas.

6

- Todo aquello que los líderes (moderadores) aprendieron durante su entrenamiento deben enseñarlo a los miembros de sus equipos. Se sugiere la utilización de datos y problemas existentes en la propia área de trabajo para estas sesiones de estudio. Es posible que en algunos casos se pida la ayuda del promotor de equipos para la capacitación de los miembros; pero es mejor que el líder (moderador) sea quien capacita a sus miembros.
- El enseñar también es un proceso de aprendizaje importante para los líderes (moderadores).

- Es importante que antes de que el equipo decida iniciarse en la solución de un problema, se le dedique tiempo a conocerse y, posteriormente, se definan los siguientes aspectos:

7

- Su nombre.
- El propósito de reunirse.
- La responsabilidad de sublíder y secretario.
- Las reglas de conducta que imperarán en sus reuniones de equipos.
- Las características de sus juntas (horarios de reunión, lugar, necesidades).
- Posibles mejoras a sus sesiones de estudio.
- Si registran o no su equipo en la empresa y/o en el Registro Nacional (en caso de ser círculo de control de calidad).

8

- Una vez que se capacitan los miembros y hay un nivel básico de entendimiento, el equipo debe escoger un problema común, de interés para todos y de su propia área de trabajo para su investigación y solución. El tema debe ser elegido voluntariamente en consenso por los miembros y el líder (moderador). Al principio es difícil elegir el tema y puede darse el caso en que el equipo consulta con el promotor o los niveles superiores; sin embargo, el lineamiento es que sea definido el tema en forma voluntaria e independiente.
- Es importante mencionar que todo tema a ser investigado debe ser notificado al jefe superior y que los trabajadores deben ser capaces de identificar los problemas de sus áreas de trabajo voluntariamente (sin que nadie les diga). Una vez que las actividades de equipo se desarrollan, los problemas aparecen y se identifican uno tras otro, aplicando siempre lo aprendido.

9

- Una vez terminado y solucionado el tema a ser investigado, el equipo debe reunirse para elaborar el reporte del caso y el material para una presentación a sus compañeros. Es importante platicar las formas de seguir por largo tiempo trabajando juntos en el equipo.

10

- Seguir estudiando y elegir un siguiente tema a investigar y solucionar.

6.2.4 Inicio de los equipos. Puntos importantes a considerar

- Teóricamente, cualquier individuo puede platicar con sus subordinados de la misma área de trabajo y organizar su equipo. Si el número de personas subordinadas es mayor a 10, es importante pensar en dividir y formar equipos más pequeños.
- La primera vez que se realiza un proceso de introducción de equipos, es recomendable que se lleve a cabo en pequeño, es decir, a través de una prueba piloto para poder conocer características particulares del trabajo colectivo en nuestra organización.
- Es importante recordar que antes de iniciarse en las actividades formales del equipo, es necesario que los miembros:
 - Se conozcan (no sólo de nombre y área de trabajo).
 - Le pongan nombre al equipo.
 - Revisen el propósito de reunirse.
 - Definan las “reglas del juego” de sus propias reuniones, así como las características de las mismas.
 - Analicen la capacitación y habilidades que requieren.
- Una vez establecido el equipo (círculo de control de calidad), es importante que inicie como un grupo de estudio y capacitación. A nadie le gusta reunirse para solucionar problemas,, pero si está dispuesto a estudiar para superarse, en la medida que aprende, podrá aplicar los nuevos conocimientos a su trabajo y, en consecuencia, dar mejores resultados mediante el proceso de solución de problemas.

- La función de secretario es importante para el registro de todo lo que acontece en las actividades del equipo. Sin embargo, a la hora de solucionar un problema, todos deben participar en la documentación del caso.
- Se recomienda que las reuniones sean periódicas (30 a 90 minutos), al menos una vez cada 15 días.
- El primer problema a solucionar debe ser muy sencillo, pues el objetivo no es llegar a resultados espectaculares, sino a la aplicación (por primera vez) adecuada de una serie de herramientas, técnicas y proceso general de solución de problemas. Hay que recordar que el futuro de un equipo depende de una primera experiencia exitosa.
- Se recomienda entonces (sobre todo con el círculo de control de calidad):
 - Que el primer problema se pueda solucionar en menos de cuatro meses.
 - Que, por supuesto, tenga solución, y su implantación pueda ser llevada a cabo por los miembros del equipo. Los miembros deben tener la posibilidad de tomar las decisiones.
 - Pueden ser temas relacionados con su cliente interno o aspectos que entorpecen el diario quehacer del equipo. La sugerencia es que lo platicuen y solucionen,
 - Es más importante que se genere un espíritu de confianza en los miembros (“si podemos”) que les permitirá atacar problemas mayores en el futuro.
- Utilizar un método estandarizado y común en la organización para detectar problemas, analizar sus causas, definir y evaluar alternativas de solución, estandarizar medidas y dar seguimiento a las mismas. Se propone el método general de solución de problemas o QC story.

- El hecho de que los círculos de control de calidad sean voluntarios, no significa que todo lo podrán hacer solos. Es necesario, y sobretodo al inicio, que se tenga una comunicación, asesoría y consejo frecuente con los jefes y facilitadores; por ejemplo, para saber cómo realizar una junta, cómo elegir un tema, cómo avanzar en el proceso de solución de problemas, uso de las herramientas de control de calidad, etcétera.
- Debe existir un sistema planeado que permita la comunicación entre los equipos y la estructura de la organización, pues de lo contrario el trabajo en equipo se entenderá como algo adicional al trabajo y no como parte del mismo.
- La capacitación que resulta muy provechosa para los miembros es aquella que reciben tanto de su líder como de los jefes y facilitadores, en el trabajo (no en aulas de capacitación), dentro de las horas de trabajo, con ejemplos reales del mismo y con duración variable (no mayor a 60 minutos), al momento en que surgen las dudas, inquietudes y problemas.
- Escribir el reporte de la experiencia.
- Un equipo existe mientras exista el área de trabajo que le da vida.

6.2.5 Funciones dentro del círculo de control de calidad o grupo de trabajo

LIDER Su función es de suma importancia, pues es necesario que conozca y domine los principios fundamentales de los equipos, su filosofía, razón de ser, historia y potencialidad, con lo que podrá lograr sus objetivos y metas, y, por ende, tener resultados eficaces.

El líder debe tener capacidad de:

1. Tomar la iniciativa con mucha sinceridad y devoción, no importando la situación.
2. Ponerse siempre en el lugar de los demás y permitir el diálogo (nunca unilateral).
3. Entender y considerar las inquietudes y necesidades de los miembros. Nunca ser presumido o soberbio.
4. Entender el carácter y la capacidad de cada miembro, para desarrollarlo.
5. Confiar en los miembros, delegar tareas y lograr la cooperación.
6. Tener cuidado de no quejarse o tener una actitud negativa.
7. Preocuparse por las buenas relaciones humanas.
8. Cumplir con todo lo que se le encarga y ha prometido.
9. Ser imparcial y justo.
10. Evaluar también desde el punto de vista del cliente.
11. Definir claramente las metas del equipo y alcanzarlas en una forma planeada.
12. Estudiar continuamente y buscar siempre el desarrollo personal.
13. Interrelacionarse adecuadamente con sus superiores.
14. Planear continuamente, hacer (ejecutar), verificar y actuar .

Un equipo y un líder de éxito es aquel que logra interrelacionar a las personas para que, en conjunto, realicen actividades de interés común.

SUBLIDER

Es importante que el líder del equipo vaya preparando su potencial sucesor, ya que la capacidad para dirigir un equipo no se obtiene como resultado de un simple nombramiento o votación de los miembros.

En general, las funciones del sublíder son iguales a las del líder, y si en un equipo hay más de una persona que desea ser sublíder, simplemente se les apoya a todos. Al momento del cambio de líder, los miembros pueden votar por el mejor o simplemente formar subcírculos o subequipos.

SECRETARIO

Su función es muy importante en todo equipo, ya que es el responsable de que las reuniones se documenten adecuadamente y de que la carpeta o archivo del equipo esté siempre ordenado y actualizado.

A veces se confunde la función del secretario y se cree que es el responsable de escribir todo, incluyendo la documentación de todo el proceso de solución de un caso. En general, es responsabilidad de todos los miembros del equipo que un caso esté documentado, y no es responsabilidad única del secretario hasta el dibujar gráficas, tablas, esquemas, formatos, etcétera.

Las funciones principales del secretario son:

1. Planear las juntas junto con el líder.
2. Llevar la minuta de las reuniones.
3. Llevar la reunión en los tiempos planeados (control de tiempos planeados).
4. Escribir la bitácora de cada junta (una sola cuartilla).
5. Elaborar la orden del día (programa) para la siguiente reunión (punto 1).
6. Recordar a los miembros de la siguiente reunión y sus objetivos.
7. Verificar, junto con el líder y sublíder,

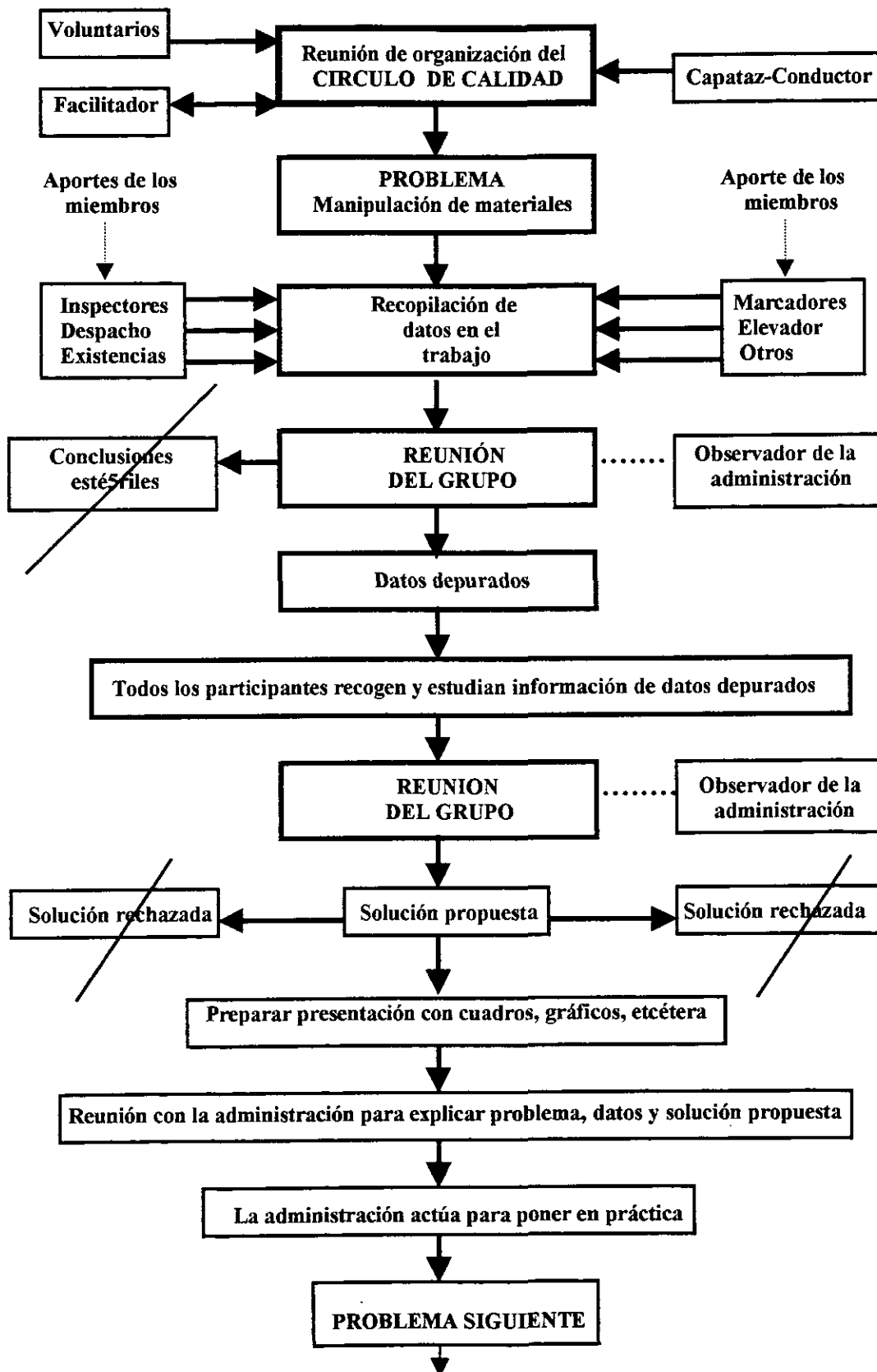
6.2.6 Ejemplo de un círculo de calidad en acción

En este ejemplo se muestra cómo se organiza un círculo de calidad, cómo se reúne para hallar soluciones, cómo sus miembros recopilan datos, proponen soluciones y preparan las presentaciones a la administración. Este círculo de calidad está compuesto por gente de diversos departamentos, pues el sector de la división de Turbinas Solares es pequeña y sólo fabrica un producto (un complicado aparato de escapes de metal laminado que tiene muchas dimensiones). (Ver figura de círculo de calidad en acción.)

Después de varias reuniones realizadas por el personal de inspección, despacho, control de existencias, movimiento de material, diseño de laminados, un capataz y un control de tiempos (todos ellos voluntarios), así como el facilitador y un ingeniero industrial (como observador), se comprobó que existía un grave problema en la manipulación de materiales debido a que se depositaban tubos de escape completos durante cuatro días como promedio antes de trasladarse a despacho. La empresa deseaba remitirlos lo antes posible a los clientes, quienes aguardaban el producto. La demora cuesta miles de dólares en circulante y provocaba la insatisfacción de los clientes. El problema consistía, pues, en cómo eliminar esta demora.

Durante las reuniones, los miembros del círculo presentaron la información que habían recopilado. Aislaron diversas causas de la demora y presentaron hechos en apoyo de sus conclusiones, tales como:

- Los remolques y carritos elevadores que se utilizaban para trasladar los caños de escape eran antiguos y se descomponían con frecuencia.
- Los inspectores eran lentos en apartar para inspección productos a medio terminar, por lo que algunas piezas quedaban sin utilizar durante algún tiempo.
- Los inspectores no inspeccionaban el marcado inicial del metal antes del primer proceso, lo que provocaba errores y originaba cambios múltiples una vez descubierto.



- Los conductores de los remolques mezclaban piezas terminadas con piezas a medio terminar porque no se había destinado un espacio concreto a los productos terminados.
- Las piezas completas no tenían etiquetas de identificación, y los conductores de los remolques debían reconocerlas antes de enviarlas al departamento de despacho.
- Había caños de escape completos que pasaban inadvertidos por falta de espacio adecuado para almacenarlos.
- Despacho no insistía en que las piezas completas se remitieran rápidamente al departamento para su envío.
- Era muy deficiente el mantenimiento preventivo de remolques y carritos elevadores.
- No había suficientes inspectores.
- Los conductores de los elevadores no estaban bien adiestrados, y averiaban caños terminados, provocando demoras de reparación.

En el curso de la discusión sobre estas causas presuntas, el capataz (en su papel de conductor), preguntaba: “¿Tenemos información suficiente para preparar una solución?” Al principio, los miembros creían que sí; sin embargo, al avanzar la reunión, empezaron a plantearse preguntas tales como: “¿Cuántos inspectores suplementarios hay?” Nadie tenía respuesta. El capataz comentó: “Si vamos a la administración recomendando que haya más inspectores, lo primero que preguntarán es: ‘¿Cuántos?’ Tenemos que determinarlo.”

Una persona sugirió que la empresa comprara remolques y elevadores nuevos. Otro preguntó cuánto costaban y nadie lo sabía, por lo que el grupo convino en que un miembro averiguara el costo.

Se sugirió construir mejores plataformas para almacenar piezas, y otra vez quedó sin la respuesta la pregunta sobre el costo. Un participante dijo: “Si sólo vamos a

recomendar que la empresa gaste dinero, perdemos el tiempo. El problema es de organización y el dinero no va a resolverlo. Adiestrar a los conductores para que traten suavemente a los elevadores ahorrará dinero.”

Otro dijo: “Pero el adiestramiento también cuesta dinero.”

El grupo quedó convencido de que los miembros carecían de información suficiente para hacer la presentación. Acordaron que a la semana siguiente recopilarían datos sobre costos y estudiarían atentamente el almacenamiento de los productos para ver si la confusión podía resolverse sin construir estantes. Se pediría al personal de mantenimiento que determinara los problemas de los carritos elevadores. Al departamento de despacho se le pidió que se interesara más activamente por reconocer los productos terminados y armar los pedidos para despacharlos más rápidamente.

El facilitador sintetizó lo debatido y sugirió que después de la reunión siguiente el grupo estuviera preparado para hacer una presentación y recomendar medidas a la administración. La reunión había durado exactamente una hora.⁴²

6.2.7 Contadores públicos: Los círculos de calidad motivan mediante la participación

La idea de los círculos de calidad es un medio excelente para obtener la participación del trabajador en la mejora de la calidad de la vida laboral. Los contadores públicos, y cualquier persona (sobretudo líder), no deben olvidar que los participantes obtienen el reconocimiento, asumen responsabilidad, cumplen una labor útil, llegan a comprender cómo son las cosas en realidad en el medio laboral dentro del cual realizan sus tareas y ejercen un efecto efectivo sobre sus propios empleos.

⁴² ALEXANDER HAMILTON INSTITUTE, INC., *Métodos probados de motivación del personal*, Broadway, N.Y., 1997.

La administración debe mostrarse dispuesta a aceptar cambios drásticos en la manera de encarar sus operaciones internas. En realidad, el control del empleo y de su contenido puede transferirse más al trabajador que al administrador (lo que ha de inquietar sobremanera a administradores y supervisores autocráticos), y acaso haga que se retire de la empresa; pero valdrá la pena pagar este precio si los círculos de calidad dan como resultado una fuerza de trabajo sumamente motivada.

Se ha comprobado que las empresas que han ensayado el concepto de círculos de calidad están complacidas con sus resultados y que se proponen seguir desarrolliéndolos, tanto en las funciones manufactureras como administrativas.

CONCLUSIONES

De acuerdo con la investigación realizada, se concluye que el implantar un sistema de calidad favorece a la empresa en todos los aspectos: económico, social, tecnológico, ya que hay una mejora continua, se crea un ambiente laboral agradable, hay un ahorro favorable de recursos en poco tiempo, se notan los resultados; además, se tiene un mejor control sobre los procesos, empleados y recursos, pues existen políticas bien definidas y estándares que les permiten tener un mayor manejo sobre los mismos, así como la capacidad de resolver problemas de manera confiable e inmediata.

Asimismo, el tener un sistema de control de calidad es el primer paso para poder introducir a la empresa a los ISOS con el fin de que esté a nivel mundial y pueda ser competitiva en todos sus aspectos, teniendo productos y/o servicios de calidad, así como empleados también de calidad.

La calidad es importante y, por lo mismo, se deben tener directivos con liderazgo y visionarios con deseos de mejorar. Ya que sin esta parte no se podría motivar a los empleados al cambio, pues en la mayor parte de los casos se nota que si no hay un líder que impulse al cambio, los trabajadores no lo hacen.

Si no se olvida que *la calidad no es una moda sino una realidad* se logrará que la empresa trabaje con calidad, que sea competitiva y vanguardista. Si no se toma en consideración esto, la empresa no podrá subsistir en el mercado, ya que los tratados comerciales que tiene México con otros países obligan a que las empresas que deseen exportar sus productos tengan calidad.

BIBLIOGRAFIA

LIBROS:

ALVAREZ ROMAN, Jesús Antonio, *Las relaciones humanas*, México, Editorial Jus, 1990.

ALEXANDER HAMILTON INSTITUTE, INC., *Métodos probados de motivación del personal*, Broadway, N. Y., 1997.

CARVAJAL, Raúl, *Calidad total y reingeniería* (libro en vías de publicarse).

CASARES, David, *Liderazgo para generar el cambio*, México, Praxis asesores Corporativos, S.C., 1999.

DEMING, Edward W., *Elementary Principles of the Statistical Control of Quality*, Juse, Tokyo, 1980.

DIAZ MERIGO, Angel, *Hombres de calidad del siglo XXI*, México, DIME Editores, 1996.

DIAZ MERIGO, Angel, *Integración y calidad*, México, DIME Editores, 1996.

DIAZ MERIGO, Angel, *La resistencia al cambio*, México, DIME Editores, 1996.

DIAZ MERIGO, Angel, *Por qué calidad*, México, DIME Editores, 1996.

DRUKER, Peter, *La administración: tareas, responsabilidades y prácticas*, New York, N.Y., Harper & Row, 1974.

SHOWART, W.A., *Economic Control of Quality of Manufactured Product*, New York, N.Y., 1981.

OTRAS FUENTES:

BISOGNO, Jorge, "Demanda empresarial: ejecutivos de alto nivel", en *Alto Nivel*, México, septiembre de 1994.

CARVAJAL, Raúl, "Hacia la Quinta Generación en calidad total", en *Calidad total/Perspectivas*, núm. 1, México, 1994.

CORNEJO, Miguel Angel, "Liderazgo transformador y la vocación por los resultados", en *Excellentia*, México, De Abeja, diciembre de 1991.

GARCIA ZUÑIGA, Gabriela, "Liderazgo directivo de la imposición al convencimiento", en *Alto Nivel*, México, diciembre de 1993.

HIRATA O., Ricardo, "Calidad total y diseño", en *Comercio Exterior*, número especial, México, noviembre de 1994.

rhirata @ internet.com.mx.