



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA
DIVISIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

IMPLEMENTACIÓN DE UN PROCESO DE MEJORA CONTINUA,
CON LA FILOSOFÍA DE CÍRCULOS DE CALIDAD, EN UNA
EMPRESA DE PRODUCCIÓN DE ALIMENTOS PARA ANIMALES

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A:

ALFREDO ALBERTO ARANGO RESTREPO

DIRECTOR DE TESIS: MTRO. JOSÉ LUIS VILLAGÓMEZ GARCÍA

COMITÉ DE TESIS: MTRA. MARÍA DEL SOCORRO LAURA
ESCANDÓN GALLEGOS
MTRA. PATRICIA PAZ DE BUEN RODRÍGUEZ
MTRA. ISaura ELENA LÓPEZ SEGURA
MTRA. MARÍA TERESA GUTIÉRREZ ALANÍS



México, D.F.

2013.



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.

ÍNDICE

Resumen	1
Introducción	2
Contexto Laboral	6
Capítulo 1. Calidad Total	11
1.1 Origen y Evolución de la Calidad Total	12
1.2 Conceptos	15
1.3 Importancia Estratégica de la Calidad Total en la Empresa	19
1.4 Características Básica del Gerenciamiento de Calidad Total	22
1.5 Factores Fundamentales de la Calidad Total	24
1.6 Proceso de la Calidad Total	25
1.7 Herramientas Esenciales para el Control de Calidad Total	31
1.8 Desarrollo del Personal	33
1.9 Importancia de la Participación del Personal y del Trabajo en Equipo	37
1.10 La Calidad Total Hacia los Clientes	39
Capítulo 2. Círculos de Calidad	45
2.1 Función	46
2.2 Estructura	46
2.3 Proceso de los Círculos de Calidad	47
2.4 Objetivos de los Círculos de Calidad	47
2.5 Características de los Círculos de Calidad	48
Capítulo 3. Procedimiento	52
3.1 Adiestramiento y Medición del Conocimiento de Calidad Total	53
3.2 Instalación, Facilitación y Adiestramiento del Círculo de Calidad	54
Capítulo 4. Aplicación y Análisis de Encuesta	60
Capítulo 5. Formación y Adiestramiento del Círculo de Calidad	75
Capítulo 6. Logros de la Consultoría	93
Conclusiones	96
Sugerencias y limitaciones	101
Referencias	104

Anexos

- Anexo 1. Carta de Certificación de Sarasqueta y Cía. S. A.
- Anexo 2. Actas de Acuerdos Manuscritas
- Anexo 3. Fotografías
- Anexo 4. Modelo de Campo de Fuerzas
- Anexo 5. Modelo de Diagrama de Causa Efecto de Ishikawa
- Anexo 6. Modelo de Acta de Acuerdos
- Anexo 7. Formulario de Reuniones Efectivas
- Anexo 8. Presentación del Seminario de Calidad Total
- Anexo 9. Curriculum Vitae. Alfredo Alberto Arango Restrepo

RESUMEN

El Departamento de Mantenimiento de una fábrica de alimentos para animales en la ciudad de Panamá, consolidó el proceso de producción después de 3 años de iniciada la operación de la planta nueva y con ello alcanzó un nuevo record, durante el año 2011, con 163,791 toneladas Producidas, ya que el rendimiento de la planta pasó de 30 toneladas por hora en el año 2009 a 38 toneladas por hora en el año 2011. Esto indica que la planta inició operaciones a un 75% y ya estamos alcanzando el 95% de su capacidad instalada. Así mismo, había duplicado su personal; ante el crecimiento de la operación y con la construcción de otra torre de producción y almacenamiento y por tanto se requería capacitar, organizar, facilitar a un grupo de 13 técnicos del Departamento de Mantenimiento, integrándolos en un Círculo de Calidad, que les empoderara a trabajar utilizando el Método Científico, convirtiendo los problemas en oportunidades.

En la primera etapa se hizo una evaluación del aprendizaje del Tema de Calidad Total, mediante el análisis de las encuestas aplicadas, antes y después del Seminario Taller, al inicio de la Consultoría, con la finalidad de determinar el grado de percepción y conocimiento que tenían estas personas. En la segunda etapa, hubo que enfrentar un reto difícil, en la búsqueda de áreas a mejorar; en la falta de control de la manipulación de herramientas, los viejos hábitos en el desempeño de sus tareas y el estilo de supervisión que tuvieron cuando eran menos personas; aunado a la transición de la expansión (nueva torre) en el volumen de producción.

Se realizaron diez sesiones del Círculo de Calidad, utilizando el Método Japonés para Reuniones Eficientes. A partir de la undécima sesión, los Círculos de Calidad han continuado su funcionamiento de manera autónoma hasta la fecha.

Palabras clave: Calidad total, Mejora continua, Proceso, Método científico, Oportunidad, Medición, Ganar ganar, Necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, Calidad de vida de la comunidad, *Compromiso con la Innovación*, Cero defectos.

INTRODUCCIÓN

Al terminar mi licenciatura en Psicología, en la Universidad Autónoma de México (UNAM), a la edad de 22 años, obtuve mi primer empleo formal con una extraordinaria empresa multinacional: Procter & Gamble Internacional; la cual me reclutó directamente desde las aulas universitarias. Fue una *causalidad* que orientó mi vida por la ruta de la Psicología del Trabajo, porque después de 8 años de trabajar con ellos en México, Cincinnati y Caracas; aprendí los fundamentos de lo que sé y de lo que he sido como profesional de esta fascinante especialidad; la cual, no he podido dejar, quizás por estar íntimamente relacionada con todas las interacciones humanas de la vida, que en una u otra forma, representan un mismo oficio vital: ganarse el sustento para sobrevivir y proveernos una vida con dignidad.

Gestionar eficazmente las relaciones interpersonales, las interacciones sociales, en el equipo familiar, en la organización formal, en el grupo barrial /comunitario; atendiendo a metas específicas, cuotas de productividad, normas, estándares de calidad, procesos, competencias, diferencias, conflictos, expectativas, contrastes, cambios, certificaciones, peligros, enfermedades profesionales, estrés, agotamiento, injusticias y momentos de plenitud. Estos son los ámbitos y tareas que previene, investiga, diagnostica, interviene, arregla, recomienda, capacita, evalúa y orienta la Psicología del Trabajo.

La ocupación/profesión como medio para realizarse o no realizarse vitalmente, como principal dilema existencial. Trabajar para vivir o vivir para trabajar.

El trabajo que se hace con entusiasmo, responsabilidad, honestidad, persistencia, iniciativa y buena voluntad, es señal de que nuestra realidad tiene coherencia y que sentimos pertenencia a lo que nos ocupa.

Después de mis anteriores libros *Psicología de la Publicidad*, 2005 y *Psicología de la Venta*, 2008; creo que mi duende interno de la creatividad, destapó la necesidad de poner en páginas, todo lo que he aprendido, conocido, experimentado, divulgado, enseñado, reflexionado, comprobado y concluido en mis 30 y tantos años, en mis cátedras de **Psicología Industrial, Organizacional y de la Comunicación**, a los estudiantes pasantes de la Facultad de Psicología de la

Universidad de Panamá y como Consultor de empresas y organizaciones en varios países de América Latina y algunas ciudades de los Estados Unidos.

En todos estos años, según calculamos en mi oficina, a través de conferencias, talleres, congresos, seminarios, sesiones de *Coaching* (personalizado y de grupos), clases, *focus groups*, campañas masivas, programas de televisión y otras actividades, tuve contacto directo con alrededor de 200,000(doscientas mil) personas.

Como señalé en mi libro *Psicología del Trabajo* (2012), estoy firmemente convencido de que *“potenciando el Capital Humano, hacia una calidad eficiente, se logra en los individuos su plena realización, alta moral y sentido de pertenencia; haciendo del ambiente laboral, un lugar amigable y productivo. El trabajo es nuestro segundo hogar, donde compartimos durante ocho horas, con la otra “familia”, nuestra vida diaria. Ya sea sintiéndonos a gusto o muy infelices, necesitamos trabajar para sostener nuestra existencia.”*

El presente Reporte Laboral trata sobre la implementación un sistema de Calidad Total en el Departamento de Mantenimiento de la **Fábrica de Piensos y Alimentos Balanceados para Animales, Sarasqueta y Cía., filial del GRUPO MELO**, el cual es un gran consorcio de empresas, de Bienes Raíces, Ferreterías, Productos Maderables, Tiendas de Mascotas y una gran División de Alimentos, que incluye la cría de pollos y derivados; embutidos y huevos, los cuales procesa y vende en Panamá, a la vez que exporta a otros países.

Mi experiencia como Consultor en las empresas Melo incluyó las fincas de Cerro Azul, donde se crían los pollitos hasta la edad en que estén listos para comercializarlos y se producen miles de huevos para dos fines: reproducción (incubación de cientos de miles de pollitos nuevos) y venta en los mercados de consumo. Luego pasé a la Fábrica de Piensos y Alimentos para animales Sarasqueta.

Así fui sucesivamente dictando seminarios de todos los temas inherentes a la Filosofía de Trabajo de Calidad total: Liderazgo, Administración del Tiempo, Servicio al Cliente, Ventas, Trabajo en Equipo, Comunicación Efectiva, etc.; desarrollando Círculos de Calidad en la Planta de Sacrificio, luego en la Planta de Valor Agregado, en la Planta de Embutidos. Ésta última la transformamos en área de trabajo femenino, debido a la escasez de mano de obra masculina, por los trabajos de ampliación del

Canal, la construcción del Metro de Panamá y el auge inmobiliario. Actualmente, están terminando con la bodega de frío, donde se reciben y almacenan todos los productos para su despacho masivo en cincuenta camiones de reparto.

Escogí el Círculo de Calidad del Departamento de Mantenimiento de la Planta de Alimentos y Piensos para Animales Sarasqueta, porque se trataba de un reto difícil, en la búsqueda de áreas a mejorar; aunado a una transición la expansión (nueva torre) en el volumen de producción.

Los problemas/ áreas de mejoras por atender, para los cuales se me contrató, fueron los siguientes:

- A. El Departamento de Mantenimiento había duplicado su personal; ante el crecimiento de la operación y con la construcción de otra torre de producción y almacenamiento.
- B. Se había percibido mucho desorden en la manipulación de herramientas, desde el control de la mismas, el cuidado que se les necesitaba dar, hasta la habilidad para operarlas eficazmente.
- C. Por razones de viejos hábitos en el desempeño de sus tareas y el estilo de supervisión que tuvieron cuando eran menos personas; se necesitaba empoderar y organizar de forma más participativa, autónoma y de equipo.
- D. La operación diaria del mantenimiento de la fábrica de alimentos y piensos para animales, representa un trabajo de 24 horas, en varios turnos, dado que la operación no se puede detener, en virtud de la demanda de sus productos en el mercado.

Las etapas de la Consultoría en la Instalación de un Proceso de Mejora Continua, mediante un Círculo de Calidad, fueron las siguientes:

- a) Medición del Conocimiento del Tema, previa a los Talleres.
- b) Capacitación en Calidad Total
- c) Medición del aprendizaje del tema en Taller de Calidad Total

- d) Instalación de los Círculos de Calidad
- e) Diagnóstico de Oportunidades
- f) Elección de las actividades o temas según prioridades
- g) Medición de dichas actividades o situaciones.
- h) Proposición de estrategias de mejora
- i) Obtención de la aprobación necesaria
- j) Implementación de las Mejoras
- k) Seguimiento del efecto de las mejoras en el rendimiento.
- l) Evaluación del conocimiento del tema, post Consultoría.
- m) Empoderar al equipo para que el Círculo continuara trabajando autónomamente.

Consultorías similares de potenciación del Capital Humano, fueron realizadas en diversas etapas y momentos de mi vida profesional, en todas de las fincas, fábricas y bodegas de almacenamiento de la División de Alimentos del Grupo Melo, a cuyos gerentes, supervisores, trabajadores, administrativos y fuerzas de vendedores, he adiestrado y dado *Coaching* individual y de grupo en los últimos 20 años.

De tantas Asesorías efectuadas a este y otros grupos de empresas y organizaciones; escogí a la **Fábrica de Piensos y Alimentos Balanceados para Animales, Sarasqueta**, por la satisfacción de lograr que sus trabajadores del Departamento de Mantenimiento pasaran de un comportamiento reactivo al cambio y con actitudes defensivas de hostilidad manifiesta, a una dinámica de trabajo en equipo productiva e innovadora, participando en la solución de sus propios problemas de trabajo, desarrollando una actitud positiva.

CONTEXTO LABORAL

CONTEXTO LABORAL

Sarasqueta y Cía., S.A. es una subsidiaria totalmente poseída por Alimentos Melo, S.A. quién a su vez es 100% subsidiaria de Grupo Melo, S.A., el cual es uno de los principales participantes de la industria agropecuaria de Panamá. Sarasqueta y Cía., S.A. es parte de la división avícola de Grupo Melo y como tal participa en el proceso integrado de producción y procesamiento de productos avícolas.

Descripción del Negocio

La empresa inició operaciones en 1956. Actualmente, Sarasqueta y Cía., S.A. es una subsidiaria totalmente poseída por Alimentos Melo, S.A. quién a su vez es 100% subsidiaria de Grupo Melo, S.A., el cual es uno de los principales participantes de la industria agropecuaria de Panamá.

Sarasqueta y Cía., S.A. se dedica a la elaboración, empaque y distribución de una amplia variedad de productos alimenticios para animales, pero muy especialmente alimentos para pollos, tanto para empresas afiliadas al Grupo Melo, S.A. como para terceros, ocupando un lugar importante en la industria avícola. El emisor utiliza materias primas nacionales y extranjeras como maíz, harina de pescado, subproductos de trigo, minerales y vitaminas, las cuales pasan por un proceso de clasificación y molienda para luego ser mezcladas y convertidas en alimentos balanceados para animales. Para la formulación se utilizan sistemas de programación lineal que aseguran costos mínimos de alimentación dadas las restricciones nutricionales de cada especie animal.

Propiedades, Planta y Equipo

Los principales activos de Sarasqueta y Cía., S.A. en la Provincia de Panamá, lo constituyen una Planta de Alimentos para Animales ubicada en Las Mañanitas de Tocumen, la cual además posee 260 Hectáreas de Terreno en el área de Chepo donde operan tres Fincas de gallinas reproductoras, con capacidad para 54,000 animales cada una, dedicadas a la producción de huevos fértiles.

Misión: Mantener y responder a la confianza que nos han proporcionado nuestros clientes en estos largos años, y poder continuar aportando de manera activa a la economía nacional.

Visión: Asumir el liderazgo en todas y cada una de sus actividades agroindustriales y comerciales, y contribuir al crecimiento sostenido del país.

Sus operaciones se realizan a través de la División Alimentos y la División Comercial.

Propósito de División Alimentos: Nuestra División Alimentos tiene el propósito de ser líderes en la producción y comercialización de alimentos procesados innovadores y piensos en el mercado local e internacional, aplicando tecnología de punta y maximizando los beneficios para nuestros clientes, colaboradores, accionistas, comunidad y ambiente.

Razón de existir u Objetivos del Departamento de Mantenimiento de la Fábrica de Piensos y Alimentos Balanceados para Animales, Sarasqueta,:

1. Mantenimiento Preventivo
2. Mantenimiento Correctivo
3. Reemplazo de Piezas
4. Llevar el Historial de Vida de Motores
5. Control y funcionamiento de Sistemas de Calor y de Frío, termostatos.
6. Soldadura Autógena.
7. Electricidad.
8. Mecánica.

Reseña Histórica

En la década del 60 inicia operaciones en el sector de Río Abajo, la primera Fábrica de Alimento Balanceados para Animales del GRUPO MELO, la cual tenía el propósito de surtir a las primeras fincas de producción de huevos comerciales.

El 10 de Agosto de 1979 fue inaugurada por Don Arturo D. Melo S. una nueva planta ubicada en Las Mañanitas de Tocumen, con una capacidad instalada de 25 Ton/ hora, la cual reemplazaría la primera a la vez que tendría que abastecer la creciente demanda de alimentos para las fincas de levante y producción de huevos comerciales, así como las fincas de reproductoras y las de pollos de engorde.

De igual manera, se comenzó la elaboración de alimentos comerciales que serían distribuidos en los Almacenas Agropecuarios Melo. A finales del 2008 iniciamos operaciones en la planta más moderna del país y de la región.

Gracias a nuestra nueva planta tenemos ahora una nueva capacidad instalada de 40Ton/hora totalmente automatizada, garantizando el completo abastecimiento a nuestros clientes con un producto de máxima calidad nutricional para el consumo animal.

Recientemente se incorporó a nuestro Laboratorio de Análisis un moderno sistema NIR (Espectrofotómetro de Infrarrojo Cercano), con el objetivo de complementar la precisión del contenido nutricional, tanto de la materia prima como del producto terminado.

Para hacer frente a la alta demanda de alimentos balanceados se están realizando algunas inversiones estratégicas para consolidar el proceso de cambio.

Actualmente contamos con una moderna empacadora para empaques de 5 libras, con un proceso totalmente automatizado y con capacidad de producción de hasta 25 bolsas por minuto.

Igualmente fueron instalados 4 silos para producto terminado con una capacidad de 25 toneladas cada uno; así como la instalación de 4 silos para el almacenamiento de grano con una capacidad de 2,500 toneladas cada uno,

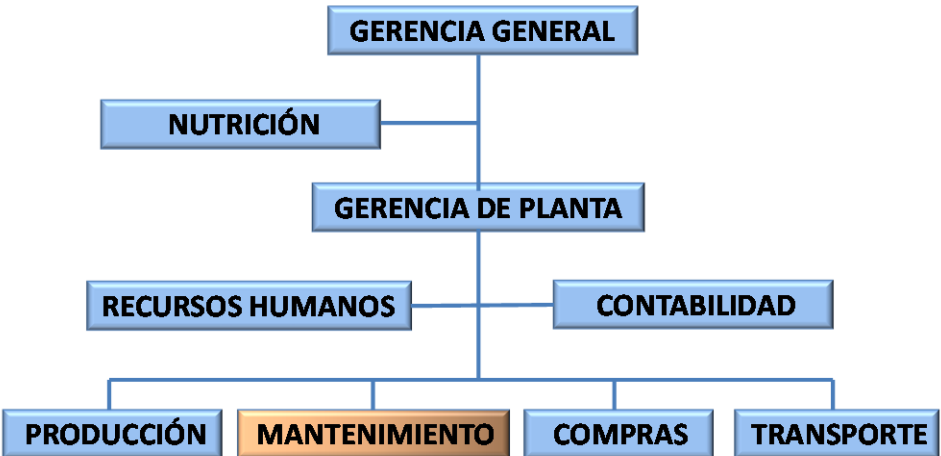
ubicándonos como la empresa con mayor capacidad de almacenaje de ingredientes a nivel nacional.

Después de 3 años de iniciada la operación de la planta nueva, hemos consolidado el proceso de producción y con ello alcanzado un nuevo record, durante el año 2011, con 163,791 toneladas Producidas, lo que representa un crecimiento del 7.13% en comparación con el año 2010. El rendimiento de la planta pasó de 30 toneladas por hora en el año 2009 a 38 toneladas por hora en el año 2011. Esto indica que la planta inició operaciones a un 75% y ya estamos alcanzando el 95% de su capacidad instalada.

En el área de transporte, se invirtió en la adquisición de un tanque granelero articulado con capacidad de 700 QQ, que está mejorando nuestra capacidad de entrega a granel, para hacer frente al crecimiento de la demanda por la transformación de los sistemas de alimentación en las Fincas Contratistas, en especial en el área de Azuero.

Para este año, está en proceso una importante inversión para el procesamiento de frijol de soya y obtener así soya integral con todo su contenido de grasa, este es un proceso nuevo que se incorporará a nuestras Operaciones.

**ORGANIGRAMA DEPARTAMENTAL
SARASQUETA Y CÍA.**



CAPÍTULO 1

CALIDAD TOTAL

CAPÍTULO 1

CALIDAD TOTAL

1.1 ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LA FILOSOFÍA DE CALIDAD TOTAL

Orígenes de la Calidad Total

William Edward Deming doctor en física, matemáticas y experto en estadísticas, fue reclutado en 1947, por el alto comando aliado y enviado a Japón para ayudar a preparar el censo japonés de 1951, Japón estaba sufriendo las consecuencias de su participación en la Segunda Guerra Mundial; estaba en ruinas y su población desprotegida y hambrienta.

Deming se sentía muy afectado por la tragedia del pueblo japonés y pasaba más tiempo con sus colaboradores japoneses que con los integrantes de la colonia norteamericana en Japón.

El 19 de junio de 1950, ante una multitud de 500 personas, dio la primera conferencia en ese país (citado en Walton, M., 1996). Frente a gerentes y dueños de empresas les dijo:

“Ustedes pueden producir calidad, tienen los métodos para hacerlo, han aprendido lo que es calidad Deben llevar a cabo investigaciones de mercado, mirar hacia el futuro y producir bienes que tendrán mercado por años y debe permanecer en el negocio”.

Las conferencias de Deming en Japón fueron editadas como un libro, con ganancias en sus publicaciones, la unión de científicos e ingenieros japoneses establecieron el “Premio Deming”, para las empresas que mostraban un desempeño excepcional en las áreas de control estadístico de calidad.

Con el transcurso del tiempo, el premio se hizo más y más exigente abarcando toda la gestión de calidad de la empresa. El premio Deming sigue siendo el premio máspreciado en todo el mundo para la gestión de calidad en una empresa.

En el año de 1980, 30 años después, de haber enseñado a los empresarios japoneses sus métodos, Deming fue descubierto en los Estados Unidos. Así, a los 80 años de edad, Deming sale del anonimato y gana el merecido reconocimiento de su país y del mundo entero como líder de calidad.

Entre la clientela del Dr. Edward Deming se encontraron ferrocarriles, empresas telefónicas, agencias de investigación de consumidores, hospitales, firmas de abogados, entidades gubernamentales y organismos de investigación universitarios.

Fundadores y Pioneros de la Calidad Total

Al señor Kaoru Ishikawa se le considera el padre de control de la Calidad en Japón.

(Japón, 1915 – 1989). Teórico de la administración de empresas japonesas, experto en el control de calidad. Educado en una familia con extensa tradición industrial, Ishikawa se licenció en Química por la Universidad de Tokio, en 1939. De 1939 a 1947 trabajó en la industria y en el ejército. Ejerció también la docencia en el área de ingeniería de la misma universidad.

A partir de 1949, participó en la promoción del control de calidad, y desde entonces trabajó como consultor de numerosas empresas e instituciones, comprometidas con las estrategias de desarrollo del Japón de la postguerra.

En 1952, Japón entró en la ISO (International Standard Organization), Asociación Internacional creada con el fin de fijar los estándares para las diferentes empresas y productos. Ishikawa, se incorporó a ella en 1960 y desde 1977, fue el presidente de la delegación del Japón. Fue además, presidente del Instituto de Tecnología Musashi de Japón.

Ishikawa explicó el interés y el éxito de los japoneses en la calidad, basándose en la filosofía del kanji (escritura de letras chinas), puesto que la dificultad de su aprendizaje, favorece los hábitos de trabajo preciso. La base filosófica de sus ideas, es de tipo roussonian; el hombre es bueno por naturaleza, y se implica positivamente con aquello que le afecta. Es por ello, que Ishikawa critica el modelo productivo de

occidente, en el que el trabajador, recibe un trato irrespetuoso con su dignidad humana.

El taylorismo y fordismo, base técnica de los modelos occidentales vigentes en ese momento, se desarrollaban a partir de concepciones en las que el hombre es malo por naturaleza; el trabajador era reducido a un objeto desechable, a un robot que cumplía las órdenes de los jefes. Para romper esa dinámica, Ishikawa (1994) intentaba conseguir el compromiso de los obreros como personas:

“Solamente así los trabajadores tendrían interés en mejorar la calidad y la producción”.

De entre las muchas aportaciones que contienen sus numerosos libros sobre el Control de Calidad, destaca su conocido Diagrama causa-efecto; también llamado “Diagrama de Espina de Pescado”, por su forma como herramienta, para el estudio de las causas de los problemas. Se fundamenta en la idea de que los problemas relacionados con la calidad, raramente tienen causas únicas, sino que suele haber implicados en ellos, de acuerdo con su experiencia, un cúmulo de causas.

Sólo hay que encontrar esta multiplicidad de causas y colocarlas en el diagrama, formando así grupos de causas a las que se aplicarán medidas preventivas.

Principios de Calidad de Ishikawa

- ✓ La Calidad empieza con la educación y termina con la educación.
- ✓ El primer paso en la Calidad es conocer las necesidades de los clientes.
- ✓ El estado ideal del Control de Calidad ocurre cuando ya no es necesaria la inspección.
- ✓ Eliminar la causa raíz y no los síntomas.
- ✓ El Control de Calidad es responsabilidad de todos los trabajadores y en todas las áreas.
- ✓ No confundir los medios con los objetivos.
- ✓ Ponga la Calidad en primer término y dirija su vista a las utilidades a largo plazo.
- ✓ La mercadotecnia es la entrada y salida de la Calidad.

- ✓ La gerencia superior no debe mostrar enfado cuando sus subordinados les presenten hechos.
- ✓ El 95% de los problemas de una empresa, se pueden resolver con simples herramientas de análisis y de solución de problemas.
- ✓ Aquellos datos que no tengan información dispersa (es decir, variabilidad) son falsos.

El Dr. Joseph M. Juran es considerado el padre de la moderna gestión para la Calidad Total, frase acuñada por él mismo. Visitó Japón, aumentando la efervescencia por el Control de la Calidad y terminó de convencer a los gerentes altos y medios, al explicarles las funciones que le correspondía en la promoción de Control de Calidad. Observador astuto, oyente, atento, brillante, sintetizador, pronosticador, persistente, Juran ha sido llamado el padre de la Calidad ó “gurú” de la Calidad y el hombre quien enseñó Calidad a los japoneses.

1.2 CONCEPTOS

Calidad Total

Es una filosofía empresarial coherente, orientada a satisfacer mejor que los competidores, de manera permanente y plena, las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes. Mejorando continuamente todo en la organización, con la participación activa de todos, para el beneficio de la empresa y el desarrollo humano de sus integrantes, con impacto en el aumento del nivel de calidad de vida de la comunidad.

Para Deming (citado en Aguayo, R., 1993) Calidad Total es:

“Ofrecer a bajo costo productos y servicios que satisfagan a los clientes. Implica un compromiso con la innovación y mejora continuas”.

Sobre Calidad Total Juran manifiesta:

“Uno de los elementos clave de la definición de la calidad es la “adecuación de uso” de un producto”.

Por su parte, el autor Crosby (citado en Crosby, P., 1994) respecto a Calidad Total señala:

“Desde una perspectiva ingenieril Calidad es como el cumplimiento de normas y requerimientos precisos. Su lema es “hacerlo bien a la primera vez y conseguir cero defectos”.

a. Las Necesidades de los Clientes

- ✓ Producto o servicio aceptable.
- ✓ Proporcionado cuando es requerido.
- ✓ A costo aceptable.

Proceso

La palabra proceso proviene del latín “processus”. Este vocablo significa avanzar, marchar hacia un fin determinado, no de una sola vez, sino a través de sucesivos momentos.

“Es un conjunto de actividades o eventos que se realizan o suceden alternativa o simultáneamente con un determinado fin. Este término tiene significados diferentes según la rama de la ciencia o técnica en que se utilice”.
(Ahijado, M., Aguer, M., 1988).

El concepto de proceso se refiere al cambio de estado, desde un estado inicial hasta un estado final. Conocer el proceso significa conocer no sólo los estados finales e iniciales sino, las interacciones experimentadas por el sistema, mientras está en comunicación con su medio o entorno.

Un proceso es un ámbito de actuación que define un curso de acción compuesto por una serie de etapas, las cuales añaden valor a las entradas con el fin de producir unas salidas que satisfagan las necesidades del cliente del proceso.

Los procesos se dividen en subprocesos: Tareas, actividades y operaciones. Tienen un responsable encargado de velar por su buen funcionamiento (objetivos de calidad, etc.) y por su mejora sistemática.

Están controlados mediante un sistema de información basado en indicadores. Tiene claramente definidos sus actores (participantes en su realización - tareas que desempeñan - responsabilidades que asumen) y la secuencia en que se realizan.

Actitud

La actitud, es la manera en que diseñamos las cosas en nuestra mente, siendo la forma cómo nos presentamos en el mundo, la predisposición, la manifestación externa del psiquismo, que promueve a las conductas concretas, contando con la voluntad.

El autor Thurstone (citado en Summers, G., 1976), acerca a actitud plantea lo siguiente:

“El concepto de actitud se usará para denotar la suma total de inclinaciones y sentimientos humanos, prejuicios o distorsiones, nociones preconcebidas, ideas, temores y convicciones acerca de un asunto determinado”.

El autor Allport (citado en Rodríguez, A., 1976) destaca:

“La actitud es un estado mental y neurológico de atención, organizado a través de la experiencia y capaz de ejercer una influencia directiva o dinámica sobre la respuesta del individuo a todos los objetos y situaciones con las que está relacionado”.

Doob (citado en Rodríguez, A., 1976) definió la actitud de la siguiente manera:

“Una respuesta implícita, capaz de producir tensión, considerada socialmente significativa en la sociedad del individuo. En esta definición se puede observar una alusión implícita a la conducta, aunque la actitud es considerada como una respuesta no explicada”.

Muchos autores han reconocido la importancia de las actitudes para explicar la socialización y el comportamiento humano.

Motivación

La motivación es el conjunto de factores que impulsan a una persona a querer hacer algo o alcanzar una meta. En el proceso motivacional la tensión producida por la percepción de una carencia mueve a la persona a un comportamiento de búsqueda y esfuerzo por logros concretos que satisfagan tal necesidad y reduzcan la tensión.

Para el especialista Bob Nelson (2003), la motivación se puede definir de la siguiente manera:

“La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo”.

En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes. Las teorías de la motivación, en psicología, establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto. Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse los secundarios.

La motivación es a la vez, objetivo y acción. Sentirse motivado, significa identificarse con el fin y por el contrario, sentirse desmotivado representa la pérdida de interés y de significado del objetivo, o lo que es lo mismo, la imposibilidad de conseguirlo.

La motivación es resultado de la interacción del individuo con la situación. De manera que al analizar el concepto de motivación, se tiene que tener en cuenta que su nivel varía, tanto entre individuos como dentro de los mismos individuos en momentos diferentes.

Cliente

En toda estrategia empresarial, el cliente es una figura que siempre está presente, es quien demanda los productos y servicios que las empresas ofrecen y por lo que consiguen consolidarse en el mercado y obtienen los ingresos y rendimientos para posicionarse y sobrevivir.

Se entiende que el cliente o consumidor, es el punto vital para cualquier empresa o institución; sin él, no habría una razón de ser para los negocios. Por tanto, conocer a fondo las más sofisticadas y especializadas necesidades del consumidor, así como, encontrar la mejor manera de satisfacerlas con estrategias adecuadas; en una época de mercados cambiantes, es un asunto vital de la supervivencia y prosperidad de las organizaciones o empresas.

Recurso Humano

Cuando se utiliza en singular, “el recurso humano”, generalmente se refiere a las personas empleadas en una empresa u organización. Es sinónimo de “personal”. Por otro lado, cuando se habla en plural, “recursos humanos”, suele referirse al área de la administración que se ocupa de gerenciar al personal de la empresa. Esto incluye contratar, desarrollar, adiestrar y despedir, entre otras funciones.

Hacia finales del siglo XX y principios del XXI, el conocimiento y las habilidades del “recurso humano” han cobrado una gran relevancia, siendo cada día más importantes en comparación con otros activos tangibles. De allí que el área de Recursos Humanos se haya convertido en un área vital para el éxito de las organizaciones.

1.3 IMPORTANCIA ESTRATÉGICA DE LA CALIDAD TOTAL EN LA EMPRESA

La Calidad Total como estrategia busca garantizar, a largo plazo, la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad de una organización optimizando su competitividad, mediante el aseguramiento permanente de la satisfacción de los clientes y la eliminación de todo tipo de desperdicios. Esto se logra con la participación activa de todo el personal, bajo nuevos estilos de liderazgo; siendo la estrategia que bien aplicada, responde a la necesidad de transformar los productos, servicios, procesos estructuras y cultura de las empresas, para asegurar su futuro.

Para ser competitiva a largo plazo y lograr la sobrevivencia, una empresa necesitará prepararse con un enfoque global, es decir, en los mercados internacionales y no tan sólo en mercados regionales o nacionales. Pues ser

excelente en el ámbito local ya no es suficiente; para sobrevivir en el mundo competitivo actual es necesario serlo en el escenario mundial.

Para adoptar con éxito esta estrategia, es necesario que la organización ponga en práctica, un proceso de mejoramiento permanente.

1. Ventajas

El mejoramiento continuo que se aplica, regularmente permite que las organizaciones puedan integrar las nuevas tecnologías a los distintos procesos, lo cual es imprescindible para toda organización. Toda empresa debe aplicar las diferentes técnicas administrativas que existen y es muy importante que se incluya el mejoramiento continuo.

- ✓ Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos competitivos.
- ✓ Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles.
- ✓ Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas o sea los productos son de mejor calidad.
- ✓ Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
- ✓ Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
- ✓ Permite eliminar procesos repetitivos de poco rendimiento evitando así gastos innecesarios.

2. Desventajas

Entre las principales desventajas se pueden señalar las siguientes:

- ✓ Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.

- ✓ Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
- ✓ En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el Mejoramiento Continuo se hace un proceso muy largo.
- ✓ Hay que hacer inversiones importantes.

3. El Rol de los Clientes

El cliente es el que conceptúa la calidad del producto o servicio que se ofrece; de allí que la calidad no debe ser tomada en su valor absoluto o científico, sino que es un valor relativo, en función del cliente. Es necesario identificar con precisión las cambiantes necesidades y expectativas de los clientes y su grado de satisfacción con los productos y servicios de la empresa y los de la competencia.

Se debe tener presente que las expectativas de los clientes están dadas en términos de calidad del producto o servicio, oportunidad de entrega, calidad de la atención, costos razonables y seguridad. Es muy importante dejar de lado, la concepción propia respecto a la calidad del producto o servicio que como empresa se ofrece. Esto se le debe preguntar al cliente, es él quien dice qué hacer, cómo o para cuando.

No se puede forzar al cliente a comprar el producto que se quiere al precio que disponemos. Una organización mejora hacia la Calidad Total cuando los clientes externos e internos sienten que se está cumpliendo consistentemente con sus requerimientos de calidad, oportunidad, costo y servicio.

4. El Papel de los Líderes

Para implantar un sistema de calidad total se requiere de todo un proceso, el cual estará a cargo de una persona que va a generar el ambiente adecuado para lograr los propósitos u objetivos en la organización.

Esta persona viene siendo el “líder”, que no es más que aquella persona encargada de proveer las bases fundamentales, para una buena implantación de un sistema de Calidad Total.

Stephen Covey (1997), uno de los pensadores de *Management* más influyentes del mundo y el mayor experto en gestión del capital humano. Co-fundador y vicepresidente de Franklin Covey, una organización especializada en liderazgo y desarrollo de técnicas directivas, con oficinas en 39 países indica:

“El líder es el cemento que mantiene unida a la Calidad Total, o la infraestructura sobre la cual construimos la Calidad Total, o incluso el catalizador que permite que todo el resto de la Calidad Total funcione”.

El liderazgo es la habilidad de aplicar estos principios a los problemas, lo que se traduce en calidad, productividad y relaciones fructíferas para todos. Ninguna persona u organización puede sentirse satisfecha sólo con mantenerse en el punto al que ha llegado, es decir, que las metas de excelencia y calidad total expresan una necesidad innata del ser humano de progresar en el terreno personal, interpersonal y laboral.

La Calidad Total requiere un estilo administrativo diferente, que promueva la participación del personal en el mejoramiento continuo. Un estilo administrativo que otorga a las personas el entrenamiento, la responsabilidad, la autoridad, la orientación, la retroalimentación, el soporte y la motivación necesaria para auto controlar y mejorar continuamente el trabajo, a fin de que pueda satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

1.4 CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DEL GERENCIAMIENTO DE LA CALIDAD TOTAL

El proceso de gerenciamiento de la Calidad Total, reúne la filosofía de la Calidad Total para que no se quede en su nivel teórico y se promueva su práctica, por lo tanto, una vez que se haya entendido el concepto de Calidad Total, la organización

debe incorporarla en su gestión administrativa, desde la cima de la jerarquía hasta la base.

- **Calidad Definida por los Clientes**
 - ✓ Necesidades y expectativas sentidas.
 - ✓ Necesidades implícitas.
 - ✓ Retroalimentación permanente con clientes.
 - ✓ Definición de clientes internos
- **Fuerte Liderazgo del Equipo Gerencial hacia la Calidad**
 - ✓ No deben sentirse amenazados sino apoyados.
 - ✓ Coherencia en las dediciones cotidianas.
 - ✓ Compromisos de todas las áreas y unidades.
- **Mejora Permanente, Aprovechando todas las Oportunidades de Mejora**
 - ✓ Se da énfasis al mejoramiento de procesos.
 - ✓ Promueve espíritu de innovación.
- **Decisiones Fundamentadas en Hechos, Información y Análisis**
 - ✓ Transferencias entre áreas.
- **Participación del Personal**
 - ✓ Cambio en la filosofía gerencial
 - ✓ La pirámide invertida (El personal es el que conecta al cliente con productos/servicios).
 - ✓ Aumento en la capacidad de actuación.
 - ✓ Capacitación permanente en los procesos y herramientas para la Calidad Total.
- **Cultura Organizacional Abierta y Flexible**
 - ✓ Una cultura abierta y flexible contribuye a la participación, el compromiso, la responsabilidad representando fortalezas que conducen al éxito y desarrollo humano.

1.5 FACTORES FUNDAMENTALES DE LA CALIDAD TOTAL

Se puede decir que los tres factores de la Calidad Total son los siguientes:

La Calidad Total está Determinada por el Cliente

Para examinar las necesidades de los clientes y lo que los mismos esperan:

- ✓ Haga preguntas.
- ✓ Escuche sus respuestas.

La Calidad Total es una Participación Total

- ✓ La participación total es un compromiso total por parte de todos los miembros de la organización desde los más altos niveles hasta los más bajos.
- ✓ La participación total es trabajar en conjunto, individuos y equipos.
- ✓ La participación total consiste en conocer el esquema general y comprender su propia contribución.
- ✓ La participación total es controlar su propio trabajo haciendo con orgullo y propiedad lo que haga.
- ✓ La participación total es reconocer los logros de los demás.

La Calidad Total Consiste en una Mejora Incesante

- ✓ Como las necesidades y las exigencias de los clientes cambian sin cesar, todo aspecto de la organización debe mejorar incesantemente para satisfacer esas necesidades cambiantes.
- ✓ La mejora continua depende del adiestramiento.
- ✓ Mejore en todo momento los sistemas: Haga planes para la calidad, establezca controles, solucione problemas, mida los resultados y venza la resistencia a los cambios involucrando a todo el mundo.
- ✓ La mejora continua depende de las relaciones efectivas y eficientes con los proveedores (tanto externos como internos).

1.6 PROCESO DE LA CALIDAD TOTAL

Método Deming

William Edward Deming practicó una exitosa consultoría por más de 40 años. Sus clientes incluyeron a algunas de las más importantes empresas manufactureras, telefónicas, transportistas, hospitales, firmas de abogados, diversas industrias, universidades y formó parte de prestigiados colegios y asociaciones, asesoró incluso a muchas organizaciones gubernamentales.

El impacto del Dr. Deming y sus enseñanzas en las empresas americanas de manufactura y de servicios, ha sido tan profundo que aún después de varias décadas de haber implementado esos principios, siguen siendo actuales y de gran valor. Creó una verdadera revolución de la calidad, que ha contribuido en el competitivo mundo de hoy.

Los Catorce Puntos

El Dr. Deming en su libro: "Fuera de la Crisis" (1986) plantea catorce puntos para mejorar las empresas y su administración.

"1. Crear un hábito de constancia en la mejoría de productos y servicios, teniendo como objetivo en volverse más competitivos y permanecer en el mercado para continuar dando trabajo a la gente.

2. Adoptar la nueva filosofía. Estamos en una nueva era económica, los gerentes occidentales deben despertar al reto, deben aprender sus responsabilidades y tomar el liderazgo hacia el cambio.

3. Dejen de depender en la inspección para alcanzar la calidad. Eliminen la necesidad de inspeccionar a gran escala mediante integrar la calidad dentro del producto desde un principio.

4. Terminen con la práctica de otorgar compras en base al precio. En su lugar, minimicen el costo total. Concéntrense en un solo proveedor para cada materia prima y generen una relación de larga duración basada en confianza y fidelidad.

5. Mejoren constantemente y para siempre los procesos de planeación, producción y servicio. Mejoren calidad y productividad y aún así, reduzcan constantemente sus costos.

6. Instituyan el entrenamiento en el trabajo. Esto debe ser una parte del trabajo diario de todos los obreros, empleados y gerentes.

7. Adopten e instituyan liderazgo. El objetivo de la supervisión debe ser el de ayudar a la gente, las máquinas y los dispositivos a hacer un trabajo mejor. La supervisión de niveles gerenciales y la de los trabajadores de producción necesita una renovación total.

8. Eliminen el miedo de tal forma que la gente haga su mejor esfuerzo de trabajar con efectividad porque ellos quieren que la empresa tenga éxito.

9. Rompan las barreras entre gente de los diversos departamentos o categorías. La gente de investigación, administración, diseño, ventas y producción deben trabajar como un equipo, y deben todos anticiparse a posibles problemas de producción o de uso de los productos o servicios.

10. Eliminen "slogans" o frases hechas, exhortos y metas para los trabajadores pidiéndoles cero defectos y nuevos niveles de productividad. Esos exhortos solo crean relaciones adversas, ya que la mayoría de las causas de

baja calidad y productividad corresponden al sistema y por tanto están fuera del control de los trabajadores.

11. Eliminen cuotas numéricas para los trabajadores o metas numéricas para la gerencia:

a. Eliminen estándares de volumen de trabajo (cuotas) en el piso de manufactura. Substitúyanlas con liderazgo.

b. Eliminen el concepto obsoleto de “gerencia por objetivos”. Eliminen la gerencia por números o metas contables. Substitúyanlas con liderazgo.

12. Retiren las barreras que le roban a la gente el orgullo de su mano de obra y sus logros personales eliminen los sistemas anuales de comparación o de “méritos”.

a. Retiren barreras que le quitan al trabajador el derecho de enorgullecerse de lo que hace. La responsabilidad de los supervisores debe cambiar de los meros números a la calidad como concepto.

b. Retiren barreras que le roban a la gente en la gerencia o ingeniería el orgullo por sus logros personales. Esto significa la eliminación de sistemas de rangos por mérito o de gerencia por objetivos.

13. Instituyan un programa vigoroso de educación y de auto-mejoramiento para cada quien. Permítanles participar en la elección de las áreas de desarrollo.

14. Pongan a cada quien en la empresa a trabajar en el logro de la transformación. La transformación es el trabajo de todos”.

Seguir estos enunciados requiere de gran esfuerzo y disposición al cambio. Los estilos gerenciales anticuados simplemente no pueden aceptarlos. Cuando se alcanza este nivel de desarrollo, las empresas habrán logrado, en el camino, un ambiente de cooperación y liderazgo que les permite estar más competitivos y generar mayores beneficios para todos en la organización.

Las Siete Enfermedades

Años después de los catorce puntos, ya con abundante experiencia, Deming enumera una cantidad de factores que atentan contra el concepto de calidad y nombra también una serie de enfermedades menores que las llama obstáculos.

- a. **Falta de Constancia en el Propósito:** Si se comienzan procesos de mejora, cambios organizacionales, inversiones, y luego se dejan a medio hacer, no solo se mandan mensajes errados e inconsistentes creando desconfianza e incredulidad en los empleados, sino que se descuida la coordinación y el seguimiento necesario.
- b. **Énfasis en las Utilidades a Corto Plazo:** Esto hace perder el norte, manipular al cliente, desatender las garantías, vender productos malos, ahorrar donde no se debe y actuar con doblez, es decir: Pan para hoy y hambre para mañana.
- c. **Evaluación del Desempeño. Calificación por Méritos:** Es la gran excusa gerencial para eludir sus responsabilidades. No tiene nada que ver con el seguimiento y el debido control; tiene todo que ver con el seguimiento tardío o inexistente, con la falta de valentía de muchos gerentes al ampararse detrás de las “políticas” para esconder sus limitaciones, con la incapacidad de proveer los debidos recursos y el apoyo para alcanzar las metas.
- d. **Rotación Gerencial/Movilidad Laboral:** Según Deming, una persona necesita dos años para aprender un trabajo con profundidad. Las empresas que acostumbran a mover frecuentemente a sus gerentes de un cargo a otro, no solo descuidan el vínculo con el cliente, sino que pueden llegar a tener ejecutivos que saben un poco de todo, pero

a fondo nada de nada. **La Movilidad Laboral** (unos entran y otros se van) nace cuando se es incapaz de contratar bien; o de crear condiciones retadoras para que la gente participe, aporte, y permanezca.

- e. **Conducir el Negocio en Base Únicamente a Cifras Visibles:** Las cifras visibles que muestra la contabilidad financiera no reflejan lo que vale una empresa. No se contabiliza la fidelidad de los clientes, la alta calidad del producto, la participación del mercado, el conocimiento de los empleados, la capacidad gerencial, lo que hoy se conoce como los activos intangibles. Cuando un gerente administra tan solo con las cifras visibles, muy pronto se queda sin cifras, ni empresa que administrar.
- f. **Costos Médicos Excesivos:** Esto hace que aumente los costos finales de bienes y servicios. Cuando las empresas empezaron a notar que con las nuevas prerrogativas de la seguridad social los empleados se ausentaban con la excusa de ir al Seguro, cambiaron el concepto a médico de empresa, para evitar que éstos salieran de las instalaciones.

En los anuncios sobre reclutamiento de personal, se presenta como un beneficio. Las ausencias y las incapacidades son muestra de algo más que vagancia del trabajador, es que hay empresas en donde trabajar es un fastidio, pues no se valora el recurso humano.

El trabajador debe soportar llamadas de atención por procesos mal diseñados, por ausencia de liderazgo, falta de motivación, por falta de planificación, por falta de visión de sus jefes, por la falta de capacidad de hacer de la empresa el mejor lugar para trabajar. El Dr. Deming decía que esto sólo era para la industria estadounidense, pero también es una realidad en las empresas latinoamericanas.

- g. **Costos Excesivos Fomentados por Abogados en Casos Imprevistos:** Las demandas han obligado a las organizaciones a crear

reservas para enfrentar estos riesgos que las hacen vulnerables y debilitan su posición competitiva.

El Ciclo PHVA

El concepto del Ciclo PHVA fue desarrollado originalmente por Walter Shewhart, pionero del control estadístico de la calidad y los japoneses terminaron llamándolo “Ciclo Deming”. El mismo se resume en cuatro aspectos muy importantes en la realización de negocios para cualquier organización, los cuales se describen a continuación:

- ✓ **P = Planear:** Todo debe hacerse con planeación. De hecho, cada día nos levantamos imaginando todo lo que tenemos por hacer y tratando de organizarlo de forma que al final del día hayamos cumplido con todos nuestros objetivos y metas. En calidad no es diferente el concepto. La planificación de la calidad consiste en elaborar un paso a paso de las actividades que se requieren para satisfacer las necesidades del cliente.
- ✓ **H = Hacer:** No basta con planear las cosas. Lo más importante es llegar a hacerlas, y exactamente en esto consiste, hacer es simplemente eso, hacer lo planeado, ejecutarlo.
- ✓ **V = Verificar:** Verificar, aquí es donde más atención debe tener la calidad, la verificación consiste en determinar si los resultados propuestos fueron aquellos obtenidos realmente, y si no lo son determinar la falla.
- ✓ **A = Actuar:** Lejos del significado actoral, la palabra actuar es muy importante, es aquella que determina el compromiso de la organización con el cliente. Es decir, las acciones son todas aquellas actividades que se realizan después de hacer una verificación y que conllevan a mejoramiento, satisfacción, control, etc. Es simplemente el resultado de una No conformidad detectada o de una mejora posible detectada.

El Ciclo de PVHA requiere recopilar y analizar una cantidad sustancial de datos. Para cumplir el objetivo de mejora, deben realizarse correctamente las mediciones necesarias y alcanzar consenso tanto en la definición de los objetivos - problemas como de los indicadores apropiados.

Para ello, se dispone de una serie de herramientas para desarrollar esta tarea, son las llamadas “Herramientas esenciales para el control de Calidad Total”, las cuales se basan en ciertas técnicas; cabe señalar que no son las únicas, se explicarán algunas en el siguiente párrafo.

1.7 HERRAMIENTAS ESENCIALES PARA EL CONTROL DE CALIDAD TOTAL

Diagrama de Causa y Efecto

Otros lo conocen como diagrama de Ishikawa o diagrama de espina de pescado y se utiliza en las fases de diagnóstico y solución de la causa. Ver anexo N° 2.

El diagrama causa-efecto es un vehículo para ordenar, de forma muy concentrada, todas las causas que supuestamente pueden contribuir a un determinado efecto. Permite lograr un conocimiento común de un problema complejo, sin ser nunca sustitutivo de los datos.

Análisis de Pareto

Esta herramienta es una comparación ordenada de factores relativos a un problema que utiliza los hechos para encontrar la máxima concentración de potencial de mejora, con el mínimo número de soluciones, separando los pocos elementos, pero vitales relativos al problema.

Diagrama de Contingencia

Debido a las condiciones cambiantes del medio, actualmente es común hacer cambio en los planes, una vez que el proyecto ha sido implantado. Ante este cambio se puede responder con anticipación si se conocen los planes; en caso contrario, es necesario tener conocimiento de las medidas necesarias para responder a ellos. Aquí se utiliza el diagrama de contingencia, pues previene la ocurrencia de algún problema o prepara el plan para actuar cuando se presente.

El diagrama muestra las debilidades de un proyecto y considera las acciones, para identificar todos los posibles problemas del plan. Para su elaboración se parte de la meta, después se colocan las actividades en orden secuenciales para alcanzar la

meta. Cada actividad debe analizarse preguntándose ¿Qué puede salir mal? Las respuestas se colocan debajo de cada actividad y a cada una se le asigna una acción. Por último se evalúa si dicha acción puede ser usada o no. Es conveniente aplicar este diagrama, entre otros casos, cuando se agregue un cambio a una tarea ya conocida, cuando el plan de implementación sea muy complejo o cuando se busque la mayor eficiencia posible.

Instrumentos Estadísticos

Envuelve el uso de métodos analíticos para evaluar las variaciones de las medidas u observaciones en el proceso. Incluye mantener información sobre los datos de producción, histogramas, análisis de capacidad de procesos y gráficas de control.

a. Histograma

El histograma es un gráfico que se utiliza para organizar la información de acuerdo con su frecuencia a fin de tomar decisiones con base a ella. Además muestra la variación propia de un proceso. La forma un conjunto de barras que representa los intervalos o clases, ubicados en un sistema de coordenadas; En el eje horizontal se encuentran las variables y en el eje vertical la frecuencia, la altura de cada barra es proporcional al valor de la frecuencia absoluta de la misma.

Se recomienda marcar los límites de especificación superior e inferior en el histograma, esto proporciona una visión global y facilita reconocer los problemas en el comportamiento de una determinada variable, pues al comparar dos histogramas de un mismo proceso, antes versus después, es posible apreciar los cambios si los hubo, ya sean favorables o desfavorables. Sin embargo, el histograma tiene varias limitaciones:

- ✓ Proporciona información a posteriori del proceso.
- ✓ Su elaboración requiere gran cantidad de información.
- ✓ No muestra si las causas encontradas son comunes o especiales, ni si el proceso tiene inestabilidad estadística.

b. Muestreo

Se toma una muestra representativa, del total de la población ya que no siempre se puede realizar una inspección total.

C. Gráficos y Cuadros

Los gráficos y cuadros son representaciones visuales de datos. Pueden resumir grandes cantidades de información y comunicar situaciones complejas de forma clara y precisa.

Campo de Fuerzas

Método de Análisis de una realidad, el cual se puede realizar en forma individual o en grupo, el cual provee una radiografía conceptual y cualitativa de alguna situación, la cual sirve como diagnóstico o punto de partida para enfrentar una tarea de mejora.

Este excelente ejercicio: Campo de Fuerzas (*Force Field Analysis*) es útil para apreciar las dos caras de una situación y trabajar sobre las Fuerzas Impulsoras que se pueden reforzar y las Fuerzas Limitantes que se puedan mejorar.

A final se identifican y se acepta que hay algunas Fuerzas Limitantes que no se pueden cambiar y que necesitamos aprender a vivir con ellas. Autor:el Psicólogo Kurt Lewin.

1.8 DESARROLLO DEL PERSONAL En mi libro *Psicología del Trabajo*, Editorial Universitaria, Panamá 2012; se expresan los siguientes conceptos:

Selección e Inducción

El proceso de selección no solo debe limitarse a identificar habilidades específicas y evaluar conocimientos técnicos y experiencia que se exige para un determinado puesto, sino a encontrar personas con:

- ✓ Capacidad creativa y de liderazgo.
- ✓ Polivalencia para desempeñar más de una función.
- ✓ Habilidad para trabajar en equipo.
- ✓ Capacidad para mejorar y reconocer errores, entre otros.

Esta forma de proceder, involucra crear un perfil más exigente pero más atractivo ya que deberá contemplar aspectos relacionados con los valores de la empresa, orientados hacia la calidad total, que en el pasado no se han contemplado salvo excepciones.

Se recomienda que la selección del personal nuevo se haga preferentemente para los cargos de personal operativo, y que los cargos de mayor responsabilidad se cubran con promociones y ascensos del personal de la propia empresa. Es importante que en las entrevistas participen los directivos y formulen preguntas que permitan apreciar el grado de identificación con las actitudes que se desean.

Concluida la selección, viene el proceso de inducción, que consiste en hacer conocer al nuevo personal los principales aspectos de la cultura de la organización, como son:

- ✓ La visión.
- ✓ La misión.
- ✓ Los valores
- ✓ Las políticas de calidad.

Esto debe ser explicado por el máximo directivo como suelen hacerlo las organizaciones que vienen implantando procesos de Calidad Total.

Los individuos seleccionados deberán recibir toda la información general relacionada con la empresa, sobre el proceso de calidad, sus derechos y deberes, las funciones y responsabilidades de su cargo, etc. También deben ser presentados ante quienes serán sus compañeros de trabajo, a fin de que conozcan a sus clientes y proveedores internos.

Es necesario invertir el tiempo necesario en este proceso de inducción para que el trabajador nuevo logre involucrarse y adquiriera el compromiso inicial y se obtenga de él una actitud favorable hacia la Calidad Total.

Para una buena labor de inducción la empresa deberá organizar y preparar con la debida anticipación toda la documentación que es requerida para este fin, incluyendo medios audiovisuales, cartillas, plan de rotación de cargos, entre otros.

La empresa debe mejorar continuamente el proceso de selección e inducción, evaluando su actuación con indicadores recomendados por los expertos en esta materia.

Capacitación y Desarrollo

Kaoru Ishikawa (1994), uno de los padres de la Calidad Total en Japón, señala:

“El Control Total de la Calidad empieza con la educación y termina con la educación. Para promoverlo con la participación de todos, hay que dar educación en Control de Calidad a todo el personal, desde el presidente hasta los operarios. El Control de Calidad es una revolución conceptual en la administración; por tanto hay que cambiar los procesos de raciocinio de todos los empleados, y para lograrlo es preciso repetir la educación una y otra vez”.

La capacitación en el trabajo comprende más que solo enseñar a los empleados a usar instrumentos para mejorar la calidad. La capacitación asimismo consiste en cerciorarse de que los trabajadores absorban los conocimientos y las habilidades necesarias para los cargos que desempeñan.

Es necesario que la empresa estructure adecuadamente el plan de capacitación en calidad, destinado a todos los niveles de la organización, cuyos objetivos deben guardar correspondencia con los objetivos estratégicos de la organización.

La elaboración de ese plan debe estar a cargo del órgano encargado de promover y apoyar la implantación del proceso de Calidad Total, debiendo tener la aprobación de la junta o concejo de calidad, que ejerce el liderazgo a nivel de toda la organización.

Los objetivos de la capacitación deben ser: Explicar qué es, en qué consiste el proceso de Calidad Total, promover la adopción de valores de la cultura de calidad, desarrollar habilidades de liderazgo, habilidades para el aseguramiento y mejora continua de la calidad.

Para el plan de capacitación es necesario contar con la participación del asesor. Las primeras acciones de capacitación deben orientarse a los altos directivos, debiendo cubrir temas como:

- ✓ La Filosofía de la Calidad.
- ✓ Aspectos Estratégicos.
- ✓ Temas de Liderazgo.
- ✓ Técnicas de Trabajo en Equipo.
- ✓ Técnicas para la Solución Estructurada de Problemas.
- ✓ Otras técnicas más avanzadas, posteriormente.

Es importante que los directivos participen en el programa de capacitación a los niveles medios y operativos.

La capacitación en Calidad Total debe inquirir no sólo la adquisición de nuevos conocimientos, sino el cambio de actitudes y de comportamiento. Ello no se logra sólo con unas cuantas conferencias, sino que se requiere de una acción permanente, en la que se robustezca en aprendizaje, con la experiencia vinculada a su propio trabajo.

Para que el entrenamiento o capacitación sea efectivo debe ser teórico y práctico, adicionalmente el ambiente en la empresa debe ser propicio. A través de un buen plan de capacitación y entrenamiento del personal, se puede lograr que él personal obtenga los conocimientos y habilidades. No obstante, para que las personas lo adopten es preciso crear el escenario que evite la desmotivación y facilite la realización del trabajo. Por tanto, es necesario por un lado mejorar físicamente el ambiente de trabajo, y por otro, eliminar todos los demás factores que causen desmotivación, tales como:

- Estrategias, normas y procedimientos inadecuados.
- Trato improcedente de los jefes hacia colaboradores y entre compañeros.
- Estipendios con falta de equidad.
- Inseguridad laboral.
- Manejos de control inadecuados.
- Exceso o sobrecarga de trabajo.
- Procesos deficientes y complejos.

- Rivalidad y favoritismos, entre otros.

La expulsión de estos factores no motiva. Sin embargo, su presencia origina insatisfacción y desmotivación.

Para conseguir desarrollo y un compromiso real junto con la organización, el personal debe sentirse motivado para que asimismo pueda y pretenda hacerlo. Sólo así se conquista el verdadero desarrollo del personal.

Seguidamente algunas de las acciones para generar desarrollo y compromiso:

- **El aprecio:** Hacer importantes a las personas, ofrecerles apoyo, tratarlos por su nombre, animarlos en los momentos difíciles, etc.
- **Sentido de pertenencia:** Hacerlos trabajar en equipo los hará sentir motivados y comprometidos.
- **Delegación y autonomía:** Otorgar a los trabajadores para mejorar procesos, esto hace que se logre un alto grado de motivación y compromiso.
- **Reconocimiento:** Diferencia entre quien se esfuerza en hacer bien las cosas y quien no obra así.

1.9 IMPORTANCIA DE LA PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL Y DEL TRABAJO EN EQUIPO

Cuando se habla de equipos de trabajo, se refiere a grupos formales de personas designados por una organización, para realizar asignaciones o tareas específicas y lograr un objetivo último, previamente establecido.

Al no requerir supervisión, sino que ellos mismos realizan su trabajo y logran metas propuestas en la forma más eficiente y responsable, logrando excelentes resultados, se está, ante la presencia de un equipo efectivo de trabajo.

Un equipo efectivo de trabajo puede estar conformado por personas de una misma unidad administrativa, o también por empleados de otros departamentos, es decir, que ello va a depender de acuerdo a las tareas que se van a realizar. Trabajar

en equipo muchas veces no es tarea fácil, ya que en el mismo se encuentran individuos de diferentes personalidades, pudiendo existir intereses individuales que superen al interés colectivo, lo cual puede ocasionar conflictos.

Es precisamente un equipo efectivo de trabajo, el que logra solventar esas situaciones a través de una comunicación abierta y sincera, logrando la colaboración de todos los integrantes; y lo más importante, el respeto a cada una de las personas que conforman dicho equipo.

Diferencias entre grupos y equipos de trabajo:

- **Grupo de trabajo:** Consiste en dos ó más personas que comparten normas con respecto a ciertas cosas, cuyos roles sociales están estrechamente involucrado. Es importante recalcar que los miembros de un grupo pueden o no conocerse.
- **Equipo de trabajo:** Un equipo lo conforman el concurso de las interacciones de varias personas, donde cada uno, aporta sus conocimientos, sus habilidades, sus ideas y su motivación para alcanzar en forma coordinada, los objetivos particulares del equipo.

La clave del equipo la constituye la interacción, debido a que todos los miembros están convencidos de que la participación interactiva, garantiza el logro como un todo superior, a lo que pueda alcanzar un sub-grupo o un individuo en particular. Cuando esta característica se alcanza, significa que el equipo logró sinergia.

Existen tres elementos que apoyan el trabajo en equipo: La visión compartida, el dominio personal y el aprendizaje en equipo (elemento dado por la interacción).

Trabajar en equipo no implica sacrificar la individualidad, viceversa, en el trabajo en equipo se unen los aportes individuales el equipo de trabajo, es algo más que la suma de sus miembros. Lo que deben hacer los integrantes del mismo, es colaborar y respetarse mutuamente.

Dean Tjosvold (1993), destacado estudioso del tema del trabajo en equipo, explica:

“El hecho de sentirse poderoso emana de la seguridad de ser uno capaz de avanzar, de resolver los problemas y de tener éxito. Los integrantes de un equipo en contraste con ello, una persona que siente la necesidad de depender únicamente de sus propias capacidades puede desmoralizar ante un desafío complejo y difícil”.

Beneficios de la formación de equipos de trabajo:

- ✓ Manejo de la complejidad.
- ✓ Velocidad de respuesta.
- ✓ Calidad de decisiones.
- ✓ Comunicación abierta y directa.
- ✓ Liderazgo compartido.
- ✓ Toma de decisiones participativa.
- ✓ Apoyar las decisiones
- ✓ Fortaleza colectiva.

1.10 LA CALIDAD TOTAL HACIA LOS CLIENTES

La identificación de los clientes de una organización, debe iniciarse indagando donde se encuentran los clientes externos y cuáles son sus necesidades. A partir de allí, crear una obsesión por atender y exceder sus necesidades y expectativas.

Exaltar inquebrantablemente el nivel de satisfacción para conseguir su lealtad, la que debe medirse en términos de, como los clientes vuelven a adquirir los productos y servicios, y la recomendación que hacen a otros para que los adquieran.

Para satisfacer a los clientes, no basta con descartar los motivos de insatisfacción o de quejas, es preciso asumir una actitud proactiva que conduzca a la identificación de las particularidades de calidad, que tienen impacto en la satisfacción y encantan a los clientes. Estas particularidades deben ser incluidas en los productos y servicios, y en todas las interacciones con ellos.

Los clientes deben percibir que en los productos y servicios que consiguen, existe una relación de costo beneficio, cuyo efecto les resulta propicio.

Un primer aspecto para un enfoque al cliente, radica en delimitar y divulgar la visión de la organización orientada a la satisfacción de los clientes. La definición de ésta visión, corresponde a la alta dirección de la organización.

El enfoque a los clientes va a definir las políticas de calidad, las cuales deben guiar las relaciones con los clientes. Los especialistas, recomiendan tener en cuenta los siguientes aspectos: Despliegue de los requerimientos a las áreas involucradas, información proporcionada a los clientes con respecto a los productos y servicios, la forma de relacionarse con la organización, facilidades para que el cliente exprese sus sugerencias, quejas y reclamos; atención de las quejas, medición de la satisfacción de los clientes, garantías, entre otros.

Sostienen Martínez, Peiro y otros (2001):

“Tengamos en cuenta que en la mayoría de las empresas líderes en calidad la visión hacia los clientes esta basada en la política de calidad, la que marca la ruta de todos los empleados de la organización desde que ingresan a ella. Convirtiéndose en una filosofía y modo de vida del personal que sustenta su obsesión por el cliente. Después de establecerse por escrito la visión y políticas relacionadas con los clientes externos se debe difundir y explicar adecuadamente. Esta labor debe hacerse en el proceso de inducción del personal nuevo, en las acciones de capacitación, en las relaciones jefe-subordinado, en las reuniones de trabajo, en los puestos de trabajo, en los puntos de venta y de servicio al cliente, etc.”.

Lo más importante es asegurar su aplicación.

Identificación y Segmentación de los Clientes:

Para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, tanto externos como internos, es necesario conocerlos plenamente.

Es necesario para ello: Identificación y segmentación de los clientes, identificación de los atributos de calidad de los productos para los clientes, lograr la conformidad de dichos atributos por los clientes y obtener de ellos, sus apreciaciones de desempeño.

En la mayoría de las organizaciones, existen dos tipos de clientes externos:

- ✓ Usuarios finales: Que son aquellos que consumen y utilizan el producto o servicio.
- ✓ Clientes Intermedios: Aquellos que hacen que el producto o servicio, esté disponible para el usuario final.

La decisión de adquirir el producto o servicio, la tiene el usuario final, pero el Cliente Intermedio tiene una importancia vital para la satisfacción de aquel.

Para que una organización logre conocer con precisión a sus clientes, es necesario que efectúe una segmentación en grupos homogéneos, ya que no todos tienen las mismas necesidades y expectativas. Para identificar y segmentar a los clientes es conveniente proceder respondiendo a preguntas tales como:

- ✓ ¿Quiénes son los clientes de nuestros productos y servicios?
- ✓ ¿Quiénes son los usuarios finales?
- ✓ ¿Cuál es su distribución por edades, sexo, escolaridad, ingresos, etc.?
- ✓ ¿Cuándo usan nuestro producto?
- ✓ ¿Cuál es su distribución geográfica?
- ✓ ¿Qué uso le dan a nuestros productos y servicios?
- ✓ ¿Cómo los usan? Entre otras preguntas.

Es aconsejable recurrir para la segmentación estrategias de mercadeo utilizando factores como tamaño, capacidad económica, entre otros. Luego de segmentarse a los clientes se debe identificar sus necesidades y expectativas presentes y futuras. También es necesario identificar el grado de satisfacción de los clientes con la empresa y con la competencia.

Es importante considerar que en el estudio de los clientes, tanto los antiguos como los nuevos, así como los que alguna vez, fueron clientes y dejaron de serlo, para conocer las razones por las que fueron captados por la competencia.

Es esencial mirar al cliente como lo que él es, y no cómo se quiere que él sea. Al identificar las necesidades del cliente debe tenerse en cuenta que algunas veces estas no son manifiestas, por lo tanto no son explícitas. Presentándose un gran reto para la organización, que debe transformar estas necesidades en productos y servicios.

Por otro lado, la empresa debe contar con un sistema eficaz que le permita conocer además de los aspectos negativos en relación con la calidad, los atributos de calidad que verdaderamente lo satisfacen, es decir, aspectos positivos de la calidad. Esto significa saber escuchar la voz del cliente.

La Voz del Cliente

Para ello se puede utilizar las diferentes técnicas:

- ✓ Entrevistas.
- ✓ Grupos de clientes con características similares.
- ✓ Encuestas de satisfacción de los clientes; pueden ser por vía telefónica visita personal.
- ✓ Observaciones del cliente cuando usa el producto.
- ✓ Observaciones recibidas del personal de servicio de soporte.
- ✓ Estudios de Mercado.
- ✓ Análisis de la competencia.
- ✓ Análisis de quejas, reclamos y sugerencias.

Los estudios para conocer la voz de los clientes, no deben llevarse a cabo en forma aislada o esporádica, sino que debe responder a acciones planificadas y sistemáticas. Con lo cual se conocerán: Los atributos de calidad que son importantes para los clientes, las calificaciones dadas a la empresa por los clientes con dichos atributos, la comparación con la competencia, las quejas manifestadas acerca de los atributos.

Con la información proporcionada por los clientes, en todos sus aspectos, la empresa estará en condiciones de planificar la calidad de sus productos y servicios. Este proceso consiste en coordinar y establecer todo lo que hay que hacer para lograr la satisfacción de los clientes.

Al respecto, el especialista Juran (1990), señala:

“Este proceso establece las metas para la calidad, desarrolla los medios para alcanzarlas. La planificación para la calidad consiste en un conjunto de pasos bastante estandarizados que se resume en los siguientes: 1. Identificar los clientes tanto externos como internos. 2. Determinar las necesidades de los clientes. 3. Desarrollar las características de los productos en relación con las necesidades de los clientes. 4. Establecer metas para las características de estos productos y desarrollar un proceso para cumplir las metas de los productos. 5. Comprobar que el proceso es capaz de funcionar en condiciones operativas”.

Clientes Externos e Internos

Cliente Externo

El cliente externo es quien recibe el producto o servicio. Esta definición adquiere especial importancia cuando bajo los parámetros de la Calidad Total, se habla de “sus necesidades” o “requerimientos”, y el enfoque de la empresa para alcanzar su plena satisfacción.

Esto exige una identificación clara y precisa, de quién es el cliente de la compañía, cuáles son sus características, condiciones, requerimientos y necesidades, y para ello se precisa de un mayor acercamiento a él , para poder escucharlo.

Recibir sus reclamos como una fuente de información, que nos indica en qué aspectos se debe y pueden mejorar para alcanzar la plena y real satisfacción de sus necesidades. Allí entra entonces la capacidad de respuesta y agilidad.

Cliente Interno

Se debe considerar a los departamentos como clientes internos siempre, cumplir con sus requerimientos y especificaciones para disminuir los problemas, quejas y devoluciones de los clientes externos.

En la mayoría de las empresas no se tiene en cuenta la opinión del cliente interno; de sus trabajadores y para que el sistema de Calidad Total se implante de manera eficaz, hay que tener en cuenta a todos los empleados y verlos como un aspecto muy importante a la hora de realizar este tipo de gestión.

Pero los clientes internos no son sólo los trabajadores. No hay que olvidarse de otro de los aspectos más importantes dentro del ciclo de producción como son los proveedores.

Antes de detectar problemas en el producto, es mejor disminuir tanto como sea posible la probabilidad de que éstos ocurran. Para ello, es necesario controlar a los proveedores.

Muchos de los problemas que aparecen en el proceso de producción provienen de los proveedores. Controlándolos se actuará de manera pro-activa, anticipándonos al problema antes de que aparezca. Esto puede suponer un gran ahorro.

Se debe tener en cuenta: Quién recibe un producto de trabajo, quién recibe el producto de la unidad productiva. Adicionalmente, se debe establecer la diferenciación entre cliente individual y cliente de la dependencia/proveedor.

Por cliente interno individual se entiende, “la persona que continua en el proceso, utilizando como insumo lo que le proporcionó con valor agregado”. El valor agregado es algo adicional que se da.

El cliente interno a nivel de la dependencia, es lo que se conoce, como la dependencia, secciones o áreas de la empresa que reciben del área, donde se ejecuta una labor, los insumos para poder continuar el proceso. Tanto a nivel individual como de dependencia, se puede tener más de un cliente interno.

CAPÍTULO 2

CÍRCULOS DE CALIDAD

CAPÍTULO 2

CÍRCULOS DE CALIDAD

Los círculos de calidad, igualmente se conocen como “grupos de mejoras” o “grupos de progresos”.

Los círculos de calidad son pequeños grupos de personas; entre cuatro a quince miembros, siendo la cantidad ideal ocho miembros. Sus miembros deben contar con similar trabajo y nivel jerárquico, que se reúnen.

2.1 FUNCIÓN

Constituyen un grupo de personas de la fuerza de trabajo de un departamento, que se reúnen en forma voluntaria para estudiar los problemas de Calidad, que ocurren en su lugar de trabajo y proponer soluciones.

2.2 ESTRUCTURA

Constituye la forma como está integrado el grupo y se define de acuerdo con la posición de los miembros dentro de la Organización Empresarial.

- a) De Estructura Heterogénea: Integrados por miembros de diferentes niveles jerárquicos, de distintas áreas o departamentos de la empresa.
- b) De Estructura Homogénea: integrados por miembros de mismo departamento o área de trabajo, también de diferentes niveles jerárquicos.

- c) Es necesario que participen del Círculo de Calidad, ejecutivos de alto nivel, de manera que puedan evitar que el grupo se embarque en tareas de mejora que estén en contradicción, con otros proyectos /intereses de la empresa.

2.3 PROCESO DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD

El proceso de un círculo de calidad en una empresa está dividido en los siguientes pasos.

- ✓ Identificación de Problema.
- ✓ Análisis de Problemas y Recopilación de Información.
- ✓ Búsqueda de Soluciones.
- ✓ Selección de una Solución.
- ✓ Presentación de la Solución al Gerente.
- ✓ Ejecución de la Solución.
- ✓ Evaluación de la Solución.

2.4 OBJETIVOS DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD

- ✓ Lograr que los trabajadores participen en la solución de sus propios problemas de trabajo.
- ✓ Desarrollar en los trabajadores una actitud positiva.
- ✓ Incrementar la eficiencia y calidad de la organización.

2.5 CARACTERÍSTICAS DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD

Algunas de las características más sobresalientes de los Círculos de Calidad son las siguientes:

- ✓ La participación en el círculo de calidad es voluntaria.
- ✓ Son grupos pequeños, de cuatro a seis personas en talleres pequeños, de seis a diez en talleres medianos y de ocho a doce en talleres grandes.
- ✓ Los miembros del Círculo de Calidad realizan el mismo trabajo o trabajos relacionados lógicamente, es decir, suelen formar parte de un equipo que tiene objetivos comunes.
- ✓ Los Círculos de Calidad se reúnen periódicamente para analizar y resolver problemas, que ellos mismos descubren o que le son propuestos a su jefe.
- ✓ Cada Círculo de Calidad tiene un jefe que es responsable del funcionamiento del círculo. Dicho jefe es, por lo general, un supervisor que recibe formación especial relativa a las actividades del círculo.
- ✓ La junta de gobierno de la dirección establece los objetivos, política y pautas de las actividades de los Círculos de Calidad, y sustenta el sistema de los Círculos mediante los recursos adecuados y el interés de la dirección.

- ✓ Todo aquel que participa en un programa de Círculos de Calidad, recibe formación o información acorde con el grado de participación, que tenga en el sistema.
- ✓ Deben participar diversas categorías laborales.
- ✓ El Círculo de Calidad no tiene relación jerárquica de autoridad y dependencia, los miembros son igualitarios.
- ✓ El objetivo es el deseo común de mejorar la técnica del trabajo, resolviendo los problemas comunes.
- ✓ El líder es elegido por los miembros y puede ir cambiando según el grupo.

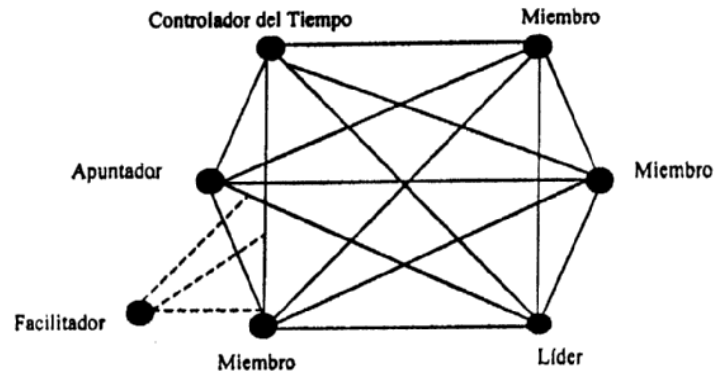
Características de una Reunión Efectiva

1. Todos los participantes deben tener una razón válida para ser incluidos en la reunión.
2. Todos los participantes deben conocer el propósito de la reunión y estar preparados para cumplir ese propósito.
3. La agenda de la reunión debe estar alineada con los propósitos de la misma.
4. La reunión debe desarrollarse eficientemente en el tiempo y mantenerse fiel a la agenda, con los roles de Líder, Apuntador, Controlador del Tiempo y Facilitador.
5. Los objetivos o resultados deseados son obtenidos al final de la reunión.
6. Todos los asistentes saldrán de la reunión sabiendo lo que se logró y lo que se espera para el futuro.
7. Evalúe la reunión (¿Cuáles fueron las cosas que el equipo hizo bien y que deben continuar haciendo? ¿Qué podría hacer el equipo para mejorar la reunión?)

MÉTODO JAPONÉS DE REUNIONES EFICIENTES EN LOS CÍRCULOS DE CALIDAD.

Funciones de los Miembros de la Reunión

- **Miembro del Equipo**
- **Líder del Equipo**
- **Apuntador**
- **Controlador del Tiempo**
- **Facilitador**



Con excepción del facilitador, todos los participantes son miembros activos del equipo aún cuando tengan funciones adicionales.

METODOLOGÍA DE TRABAJO

- A. Las reuniones del círculo deben tener una duración de una y media horas.
- B. En cada sesión se elegirá: el Líder del Equipo (el dueño del proceso que se está analizando), puede haber hasta dos líderes en la misma reunión si se tratan diferentes temas.
- C. El rol de Apuntador consiste en anotar en el acta en blanco los acuerdos que se vayan produciendo, asignando responsables para su investigación o ejecución.
- D. El rol de Controlador del Tiempo es una figura diseñada por los japoneses para asegurar la autorregulación del equipo. En cada sesión se postula o se ofrece voluntario un miembro del equipo para este papel; el cual tiene la

responsabilidad de mantener la dinámica dentro de los tiempos asignados por el equipo al inicio de la sesión. Este rol implica incluso, cortar el discurso de algunos de los participantes si está repitiendo información que ya otros han mencionado o dispersándose más allá del tema.

- E. El Facilitador es un especialista externo a la organización que adiestra, instauro y acompaña al círculo por dos o tres meses. Enseñándoles a utilizar el método científico de Calidad Total para búsqueda de oportunidades de mejora. Pasado este término, los deja solos para que continúen trabajando de forma autónoma.

CAPÍTULO 3

PROCEDIMIENTO

CAPÍTULO 3

PROCEDIMIENTO

3.1 ADIESTRAMIENTO Y MEDICIÓN DEL CONOCIMIENTO DE CALIDAD TOTAL EN EL EQUIPO DEL DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO.

ANTECEDENTES DE LA CONSULTORÍA

En un medio empresarial tan competitivo como el de hoy , donde las empresas deben incluir estrategias que aseguren el mejoramiento continuo de sus actividades, para convertirse en empresas exitosas dentro del mundo de los negocios, surge la nueva filosofía administrativa denominada Calidad Total; una cultura integral de calidad y servicio a corto, mediano y largo plazo, en donde la empresa para llevar a cabo este nuevo sistema, debe contar con los recursos humanos necesarios y capacitados que eleven los niveles de productividad y la capacidad competitiva de la organización .

La Calidad Total hoy en día, despierta gran interés en las organizaciones de diversos sectores, ya sean de origen público o privado. Este interés está basado en el conocimiento, que necesitan tener las organizaciones sobre los deseos y expectativas de sus clientes; con el fin de convertirlos en características precisas de los productos o servicios que brindan, asegurando así la fidelidad y constancia con sus clientes; posibilitando de esa manera el contacto con nuevos consumidores para seguir siendo competitivos en su medio.

Las empresas de producción de alimentos para animales no escapan a la necesidad de instaurar un proceso de gestión, afín con la filosofía de Calidad Total, donde se dé un mejoramiento continuo, en los productos y servicios que ofrece, basados siempre en la Calidad Total, convirtiendo posibles problemas dentro de sus dependencias en oportunidades, para poder llevar a cabo una mejora constante y permanente en beneficio de la empresa, su recurso humano y todos los clientes, de quien se beneficia.El adiestramiento en la Filosofía de

Calidad Total y los Círculos de Calidad como metodología de trabajo, son la vía correcta para instalar un proceso de cambio.

3.2 INSTALACIÓN, FACILITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO DEL CÍRCULO DE CALIDAD EN EL EQUIPO DEL DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO.

PLANTEAMIENTO

El planteamiento del problema es ante todo, tratar de describir de manera amplia la situación objeto de estudio, ubicándola en un contexto que permita comprender su origen y relaciones. Arias y Reyes (1999) sostienen al respecto:

“Los juicios allí emitidos serán avalados con datos o cifras provenientes de estudios anteriores”.

Debido a la importancia que representa la eficacia y la excelencia en las actividades comerciales de una empresa de fabricación de alimentos y piensos para animales, surge el siguiente planteamiento del problema:

¿Cuál es el procedimiento para instalar un sistema de Calidad Total y los beneficios que éste generaría al Departamento de Mantenimiento de una empresa de producción de alimentos de animales?

JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA CONSULTORÍA

El interés por este estudio nace por dar a conocer este tema, desconocido por muchas organizaciones que no logran estar al tanto de los beneficios que este sistema produce, tras el cual se puede obtener mayor calidad del producto o servicio en beneficio de los clientes; el cumplimiento de sus expectativas, y la satisfacción de sus necesidades, por lo que la implementación de un sistema de Calidad Total puede ubicar a la empresa en una posición competitiva y exitosa, a través de organizar mejor y más profesionalmente el manejo y administración de herramientas en su Departamento de Mantenimiento.

ALCANCE DE LA CONSULTORÍA

Esta consultoría tomará en cuenta el estudio y análisis de la información, referente a los elementos que involucran la filosofía de la Calidad Total y la creación y funcionamiento de los Círculos de Calidad, basado en la teoría y metodología de Edward Deming y los japoneses Juran e Ishikawa que se le aplicó al recurso humano del Departamento de Mantenimiento de la empresa de producción de alimento para animales.

OBJETIVOS

Objetivos Generales

- Como recurso metodológico el estudio se basará en establecer los factores claves, conceptos, teorías y métodos relacionado con la filosofía de la Calidad Total y su aplicación en el Departamento de Mantenimiento de la empresa de producción de alimentos para animales, de tal modo que se pueda conocer la forma en que éste sistema beneficia a todos.
- Aplicar los factores claves, conceptos teóricos y métodos relacionados con la filosofía de la Calidad Total y operación de un Círculo de Calidad en un Departamento de Mantenimiento de una empresa de producción de alimentos para animales.
- Conocer los beneficios obtenidos para el Departamento de Mantenimiento de una empresa de producción de alimentos para animales después de haber aplicado los factores claves, conceptos teóricos y métodos relacionados con la filosofía de la Calidad Total.

Objetivos Específicos

- 1.- Capacitar, organizar, facilitar a un grupo de 13 técnicos de mantenimiento, de una fábrica que produce 38 toneladas de alimento para animales por hora, integrándolos en un Círculo de Calidad, que les

empoderara a trabajar utilizando el Método Científico, convirtiendo los problemas en oportunidades.

2.- Analizar los resultados obtenidos en ambas estrategias:

2.1 .Evaluando el aprendizaje de la capacitación en el Tema de Calidad Total, mediante el análisis de las encuestas aplicadas, antes y después del Seminario Taller, al inicio de la Consultoría, con la finalidad de determinar el grado de percepción y conocimiento que tiene el personal de la Empresa.

2.2. Determinando a través de sus logros en qué medida el Círculo de Calidad, ayudó a resolver la problemática existente en el trabajo diario del Departamento de Mantenimiento, convirtiendo las dificultades en oportunidades de mejora.

3.- Reconocer la importancia que representa la Filosofía de Calidad Total y los procesos de implementación de este sistema en una organización, una vez que se ha facultado a un grupo para trabajar utilizando esta metodología de trabajo.

FUENTES DE INFORMACIÓN

Los mecanismos de donde se originaron las informaciones pretendidas para esta investigación, constituyeron una fusión entre fuentes primarias y fuentes secundarias.

1. Fuentes Primarias

Con respecto a las fuentes primarias, Tamayo (1999) expresa lo siguiente:

“Son los datos obtenidos de primera mano, por el propio investigador o en el caso de búsqueda bibliográfica, por artículos científicos, monografías,

tesis, libros o artículos de revistas especializadas originales, no procesadas”.

2. Fuentes Secundarias

Sobre las fuentes secundarias Acosta Silva (2006) expresa lo siguiente:

“La información secundaria es la realizada por otros investigadores, en otras palabras, toda aquella que no obtenemos directamente sino que simplemente leemos, organizamos y, finalmente, analizamos; por ejemplo, todos los libros, artículos y demás textos que recogimos sobre nuestro tema. Las principales fuentes de información secundaria son las bibliotecas, las hemerotecas, los centros de documentación, los archivos, las bases de datos e Internet”.

TÉCNICA E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

A continuación, se describen las distintas técnicas e instrumentos que se utilizaron para el desarrollo de esta investigación, con la finalidad de recopilar la información necesaria para resolver el problema.

1. Descripción de los Instrumentos

Todo instrumento de recolección de datos debe reunir dos requisitos primordiales: confiabilidad y validez. Estos dos puntos son importantes, ya que ayudan a que la información que se recopile sea veraz, y ayude a la hora de escoger los instrumentos necesarios para recolectar los datos adicionales.

Para la recolección de datos, se utilizaron los siguientes instrumentos: Cuestionario, observación visual y análisis documental.

Cuestionario

Según Eramis Bueno (1999), el cuestionario es:

“Uno de los instrumentos auxiliares que sirven para obtener la información que requiere la investigación que realizamos, principalmente cuando se trata de búsqueda masiva.”

El cuestionario es el conjunto de preguntas relacionadas a una o más variables a medir, las cuales pueden ser abiertas, cerradas, o de selección múltiple.

Mientras que las preguntas cerradas contienen una categoría de respuestas que ha sido delimitada, presentándose a los sujetos las respuestas a las que deben limitarse, exigiendo una respuesta de sí o no; las preguntas abiertas en cambio, no delimitan de antemano la alternativa de respuesta, estas permiten una explicación más amplia, o al menos dejan espacio para adiciones después de la respuesta.

Las preguntas de selección múltiple obliga a escoger entre varias respuestas, aquella, que se considere como más adecuada.

Para el desarrollo de la encuesta aplicada antes y después de la capacitación y entrenamiento en el Círculo de Calidad, se utilizaron preguntas abiertas, cerradas y de selección múltiple.

Observación Visual

Para Galtung (1999), la observación visual:

“Es aquella en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación”.

Cuando visitamos la Planta y se nos explicó detalladamente su funcionamiento en diferentes áreas, obtuvimos e mucha información, que sirvió de

ayuda para conocer diversas áreas de fondo; así como nos permitió poner en perspectiva, la realidad y magnitud del trabajo que había que hacer para su mantenimiento.

Análisis Documental

El tema a investigar requirió de entrevistas con supervisores y gerentes del Grupo Melo, la revisión de distintos documentos sobre la estructura y objetivos de la empresa, donde se ubicaron las ideas informativas relevantes, apoyadas por opiniones de expertos en el tema de Calidad Total y mis propios archivos de consultorías similares.

Análisis de la realidad utilizando herramientas del Método Científico:

Campo de Fuerzas

A medida que se fueron revisando las necesidades y oportunidades de mejora, se fueron haciendo diagnósticos utilizando estas dos herramientas, el Campo de Fuerzas de Kurt Lewin, el cual provee una radiografía conceptual y cualitativa de alguna situación, la cual sirve como diagnóstico o punto de partida para enfrentar una tarea de mejora.

Esta herramienta del Campo de Fuerzas (*Force Field Analysis*), resulta útil para apreciar las dos caras de una situación y trabajar sobre las Fuerzas Impulsoras que se pueden reforzar y las Fuerzas Limitantes que se puedan mejorar o aprender a vivir con ellas..

Diagrama de Causa –Efecto, de Ishikawa, también conocido como “Espina de Pescado”.

Gráfica analítica que se utiliza para identificar y desagregar las posibles causas de un efecto en particular, desde las perspectivas de Procesos, Gente, Herramientas, Clientes, Mercados, Ambiente , etc.

CAPÍTULO 4

APLICACIÓN Y ANÁLISIS

DE ENCUESTA

LA ENCUESTA

1. Objetivos de la Encuesta

El objetivo fundamental de la encuesta es realizar un estudio exploratorio, que logre medir las diferentes percepciones, que tiene el recurso humano del Departamento de Mantenimiento de una empresa de producción de alimentos de animales, sobre filosofía de Calidad Total en dos períodos; antes y después de recibir una capacitación sobre el tema.

2. Variables de la Encuesta

Al tenerse claro los propósitos y objetivos de la encuesta, seguidamente se prepara una lista de palabras claves, identificadas como variables esenciales, para llevar a cabo el desarrollo de la encuesta, las que a continuación se describen:

- **Conocimiento**

Conocimiento es la capacidad para convertir datos e información en acciones efectivas.

- **Calidad Total**

Es una forma de gestión que introduce el concepto de mejora continua en cualquier organización, a todos los niveles de la misma, que afecta a todas las personas y a todos los procesos.

- **Clientes**

Personas o instituciones cuyas necesidades, expectativas o inquietudes son atendidas con el resultado de un proceso, proyecto o experiencia.

- **Proceso**

Conjunto de actividades que realiza una organización, mediante la transformación de unos insumos, para crear, producir y entregar sus productos, de tal manera que satisfagan las necesidades de sus clientes.

- **Capacitación**

Proceso formativo aplicado de manera sistemática y organizada, con el fin de ampliar conocimientos, desarrollar destrezas y habilidades, y modificar actitudes.

B. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

Para este estudio no se ha formulado hipótesis, debido a que el mismo es descriptivo de enfoque cualitativo y no pretende probar o explicar ningún fenómeno.

3. Población

La población es el conjunto de sujetos que está representado por el universo, donde se encuentra la muestra que se va a seleccionar en el estudio. Constituye la fuente viva que proporciona la información, para el logro de los objetivos que se adelanten con el trabajo de investigación.

En este sentido, la población seleccionada para este estudio la constituyen los trece (13) colaboradores del Departamento de Mantenimiento de una empresa de producción de alimentos de animales, ubicada en la Ciudad de Panamá.

4. Tipo Diseño de Investigación

Para Carlos Sabino (2003), el tipo de investigación es aquél en el cual:

“El investigador debe poseer la facilidad de describir los fenómenos que se propone estudiar, para avanzar así en la solución de los problemas. Para ello, debe basarse en las primeras etapas de desarrollo de la investigación. Es necesario efectuar evaluaciones para precisar la incidencia, distribución y relaciones de los fenómenos propios de cada disciplina”.

Según el tipo de datos es cuanti-cualitativa; porque se recogieron datos numéricos por encuesta. De relación causal, no experimental, tipo encuesta, trabajo de campo.

C. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

En los resultados de la encuesta distribuida a las unidades que componen la población, se encontró que proporcionaron valiosos e interesantes datos para ser tomados en cuenta en el presente trabajo.

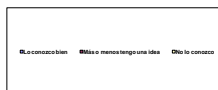
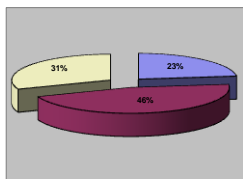
Seguidamente se analizarán e interpretarán dos encuestas: Las mismas representan en forma absoluta la información más relevante y significativa de la investigación, la cual se basa en las opiniones y conceptos emitidos por los encuestados.

1. Encuesta Aplicada Antes de la Capacitación

La primera encuesta, como se explicó anteriormente, se realizó antes de llevar a cabo la capacitación para la instalación de un sistema de Calidad Total. La misma pretendía mostrar el grado de conocimientos que tenían los colaboradores del Departamento de Mantenimiento de la empresa de producción de alimentos para animales, respecto a la filosofía de Calidad Total. Esta señaló ciertos resultados, los que se presentan a través de gráficas circulares.

a. Resultados Técnicos por Variables

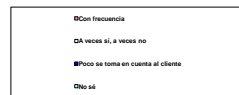
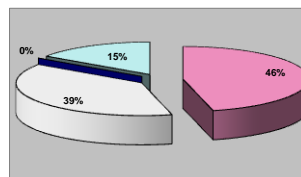
Gráfica Nº1
¿Qué tanto conoce usted el concepto de Calidad Total?



Fuente: Encuesta aplicada.

Los resultados de la Grafica N° 1 revelan que tres de trece (3/13) de los encuestados, correspondiente al 23% consideran que no conocen el concepto de Calidad Total. Seis de trece (6/13) encuestados, el equivalente al 46% respondieron que más o menos tenían una idea sobre el concepto de Calidad Total. Cuatro de trece (4/13) encuestados, correspondiente al 31% respondieron que no conocían el concepto de Calidad Total.

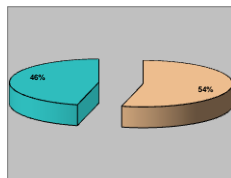
Grafica N° 2
¿En nuestra empresa se trabaja con la calidad de respuesta que el cliente espera?



Fuente: Encuesta aplicada.

Los resultados de la Grafica N° 2, revelan que seis de los trece encuestados (6/13), el equivalente al 47%, respondieron que con frecuencia en la empresa se trabaja con la calidad de respuesta que el cliente espera. Cinco de los trece (5/13) encuestados, el equivalente al 38%, respondieron que a veces sí y a veces no, en la empresa se trabaja con la calidad de respuesta que el cliente espera. Dos de los trece (2/13) encuestados, el equivalente al 15%, respondió que no sabía si en la empresa se trabaja con la calidad de respuesta que el cliente espera.

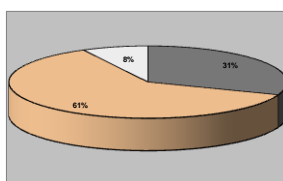
Gráfica Nº 3
¿Conozco bien quien es mi cliente interno?



Fuente: Encuesta aplicada.

En la Gráfica Nº 3, se puede observar que siete de los trece (7/13) encuestados, el equivalente al 54% respondió que sí conocían bien quien era su cliente interno. Seis de los trece (6/13) encuestados, el equivalente al 46% consideraron que no conocían bien quién era su cliente interno.

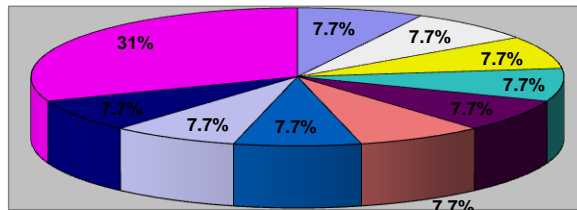
Gráfica Nº 4
¿Tengo claro quien es mi proveedor interno?



Fuente: Encuesta aplicada.

En la Gráfica Nº 4, se puede apreciar que ocho de trece encuestados (8/13), el equivalente al 61%, respondieron que no tenían claro quien era su proveedor interno. Cuatro de trece (4/13) encuestados, el equivalente al 31%, respondieron que si tenían claro quién era su proveedor interno. Uno de los trece (1/13) encuestados, el equivalente al 8%, no respondió.

Gráfica Nº 5
 ¿Señale cuáles son los aspectos que usted cree que están relacionados con Calidad Total?

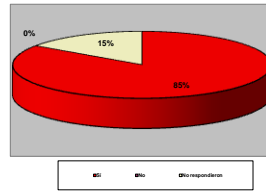


Trabajo en equipo	Limpieza	Medición de procesos	Búsqueda de oportunidades
Seguridad en el trabajo	Aportar ideas	Solución de problemas	Buenas relaciones con los proveedores
Evitar decir mentiras	Todas las anteriores		

Fuente: Encuesta aplicada.

En la Gráfica Nº 5, se puede apreciar que uno de trece (1/13) encuestados, el equivalente al 7.7% respondió que el aspecto que está relacionado con Calidad Total, es trabajo en equipo. Uno de trece (1/13) encuestados, el equivalente al 7.7% respondió que el aspecto que está relacionado con Calidad Total, es limpieza. Uno de trece (1/13) encuestados, el equivalente al 7.7% respondió que el aspecto que está relacionado con Calidad Total, es medición de procesos. Uno de trece (1/13) encuestados, el equivalente al 7.7%, respondió que el aspecto que está relacionado con Calidad Total es búsqueda de oportunidades. Uno de trece (1/13) encuestados, el equivalente al 7.7%, respondió que el aspecto que está relacionado con Calidad Total, es seguridad en el trabajo. Uno de trece (1/13) encuestados, el equivalente al 7.7%, respondió que el aspecto que está relacionado con Calidad Total, es aportar ideas. Uno de trece (1/13) encuestados, el equivalente al 7.7%, respondió que el aspecto que está relacionado con Calidad Total es buenas relaciones con los proveedores. Uno de trece (1/13) encuestados, el equivalente al 7.7%, respondió que el aspecto que está relacionado con Calidad Total es solución de problemas. Uno de trece (1/13) encuestados, el equivalente al 7.7%, respondió que el aspecto que está relacionado con Calidad Total, es evitar decir mentiras. Cuatro de trece (4/13) encuestados, el equivalente al 31%, respondieron que todas las anteriores.

Gráfica Nº 6
¿Le gustaría conocer la filosofía de la Calidad Total?



Fuente: Encuesta aplicada.

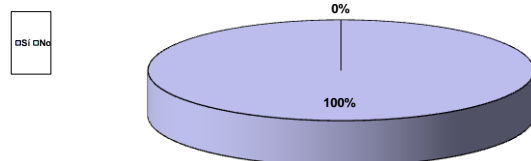
En la Gráfica Nº 8, se puede apreciar que once de los trece (11/13) encuestados, el equivalente al 85% respondieron que les gustaría conocer la filosofía de la Calidad Total. Dos de los trece (2/13) encuestados, el equivalente al 15%, no respondieron.

2. Encuesta Aplicada Después de los ocho Círculos de Calidad

Una vez completados los ocho Círculos de Calidad, con la presencia del facilitador, fue de interés indagar sobre los conocimientos adquiridos por los participantes de la capacitación. Para ello se procedió a realizar la segunda encuesta, la cual mostró los siguientes resultados:

a. Resultados Técnicos por Variables

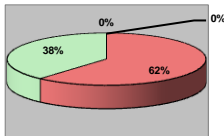
Gráfica Nº 1
¿Considera usted que en el lapso en que fue dictada la Capacitación de Calidad Total aprendió algo?



Fuente: Encuesta aplicada

En la Gráfica N° 1, se puede apreciar que trece de los trece, (13/13) encuestados, el equivalente al 100%, respondieron que durante el lapso en que fue dictada la capacitación de Calidad Total, sí aprendieron algo.

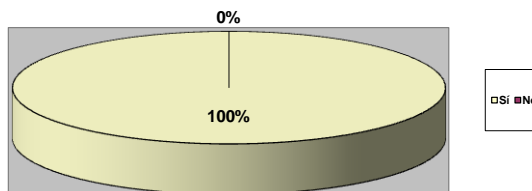
Gráfica N° 2
¿Me considero apto para adoptar un Proceso de Calidad Total continuo?



Fuente: Encuesta aplicada.

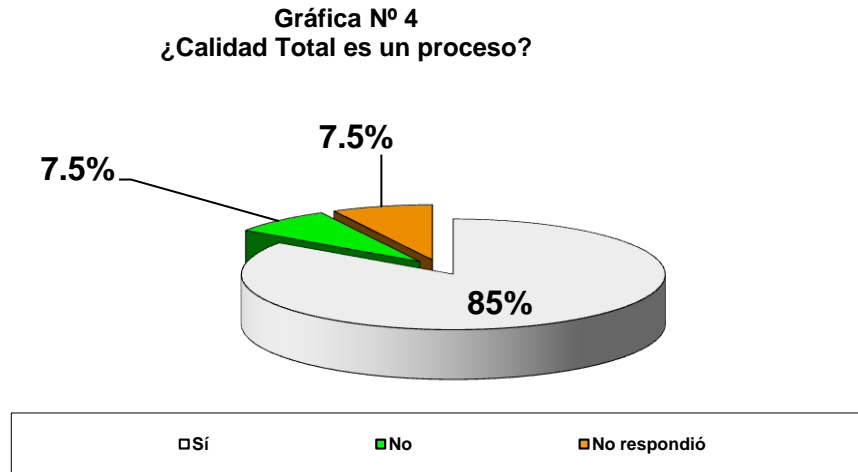
En la Gráfica N° 2, se puede observar que ocho de trece (8/13) encuestados, el equivalente al 62%, respondieron que se consideraban muy aptos para adoptar un Proceso de Calidad Total continuo. Cinco de trece (5/13) encuestados, el equivalente al 38%, respondieron que se consideraban bastante aptos para adoptar un Proceso de Calidad Total continuo.

Gráfica N° 3
¿Considero que utilizo la terminología de Calidad Total al hablar?



Fuente: Encuesta aplicada.

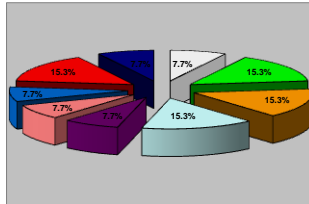
En la Gráfica N° 3 se puede apreciar que trece de los trece (13/13) encuestados, el equivalente al 100% respondieron que sí utilizaban la terminología de Calidad Total al hablar.



Fuente: Encuesta aplicada.

En la Gráfica N° 4, se puede apreciar que once de trece (11/13) encuestados, el equivalente al 85%, respondieron que Calidad Total es un proceso. Uno, de los trece (1/13) encuestados, el equivalente al 7.5% respondió que Calidad Total no es un proceso. Uno de los trece (1/13) encuestados, el equivalente al 7.5%, no respondió.

Gráfico N° 5
Si respondió la pregunta anterior diga ¿Por qué?



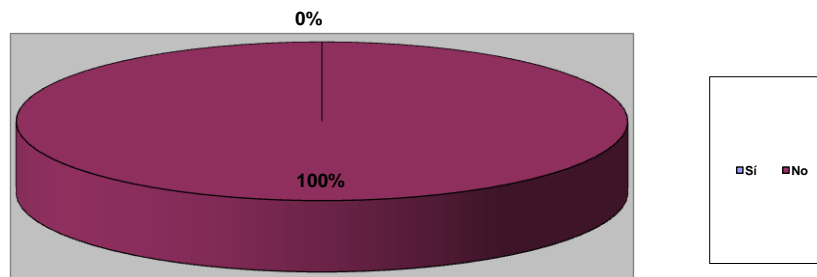
- Para saber hacer las cosas bien
- Para saber tratar al cliente, compañeros y amigos
- Es una filosofía de vida que no tiene fin
- Permite llegar a la excelencia
- Para superar los niveles de profesionalismo
- Es un proceso de desarrollo para alcanzar calidad y mejora en las herramientas para trabajar
- Permite actualizarse para mejorar el rendimiento
- Es un continuo desarrollo para alcanzar calidad en el trabajo
- Porque ayuda

Fuente: Encuesta aplicada.

En la Gráfica N° 5, se puede apreciar que uno de los trece (1/13) encuestados, el equivalente al 7.7%, respondió que Calidad Total, es un proceso, porque sirve para saber hacer las cosas bien. Dos de trece (2/13) encuestados, el equivalente al 15.3%, respondieron que Calidad Total es un proceso, porque ayuda a saber tratar al cliente, compañeros y amigos. Dos de trece (2/13) encuestados, el equivalente al 15.3%, respondieron que Calidad Total es un proceso, porque es una filosofía de vida que no tiene fin. Dos de trece (2/13) encuestados, el equivalente al 15.3%, respondieron que Calidad Total es un proceso porque permite llegar a la excelencia. Uno de los trece (1/13) encuestados, el equivalente al 7.7%, respondió que Calidad Total es un proceso, porque ayuda a superar los niveles de profesionalismo. Dos Uno de los trece

(1/13) encuestados, el equivalente al 7.7%, respondió que Calidad Total es un proceso, de desarrollo para alcanzar calidad y mejora en las herramientas para trabajar. Uno de los trece (1/13) encuestados, el equivalente al 7.7%, respondió que Calidad Total es un proceso, que permite actualizarnos para mejorar el rendimiento. Dos de trece (2/13) encuestados, el equivalente al 15.3%, respondieron que Calidad Total es un proceso de continuo desarrollo para alcanzar calidad en el trabajo. Uno de los trece (1/13) encuestados, el equivalente al 7.7%, no respondió.

Gráfica Nº 6
¿Calidad Total es un Programa?

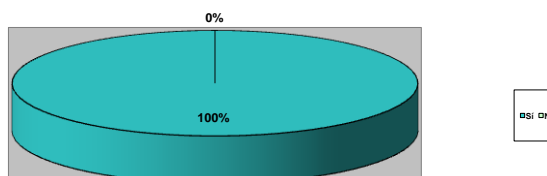


Fuente: Encuesta aplicada.

En la Gráfica Nº 6, se puede apreciar que trece de trece (13/13) encuestados, correspondiente al 100%, respondieron que Calidad Total no es un programa.

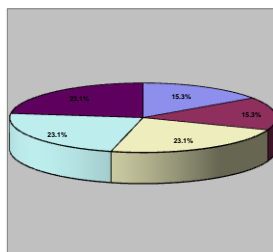
Fuente: Encuesta aplicada

Gráfica Nº 7
¿Usted cree que conocer el proceso de Calidad Total puede tener efecto en su vida profesional?



En la Gráfica N° 7, se puede apreciar que trece de trece (13/13) encuestados, correspondiente al 100%, respondieron que el proceso de Calidad Total sí puede tener un efecto en su vida.

Gráfica N° 8
Si respondió la pregunta anterior diga ¿Por qué?



- Me ayudó a comunicarme los unos a los otros
- Me ayudó a entender las necesidades del cliente
- Me ayudó a mejorar la calidad del trabajo
- Me ayudó a entender las necesidades del cliente
- Me ayudó a comunicarme los unos a los otros

Fuente: Encuesta aplicada

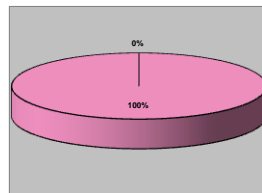
En la Gráfica N° 8, se puede observar que dos de trece (2/13) encuestados, el equivalente al 15.3%, respondieron que el efecto que tuvo el proceso de Calidad Total en la vida profesional, fue que los ayudó a comunicarse los unos a los otros.

Dos de trece (2/13) encuestados, el equivalente al 15.3%, respondieron que el efecto que tuvo el proceso de Calidad Total en la vida profesional, fue que les ayudó a entender las necesidades del cliente. Tres de trece (3/13) encuestados, el equivalente al 23.1%, respondieron que el efecto que tuvo el proceso de Calidad Total en la vida profesional fue que ayudó a mejorar la calidad del trabajo.

Tres de trece (3/13) encuestados, el equivalente al 23.1%, respondieron que el efecto que tuvo el proceso de Calidad Total en la vida profesional, fue que ayudó a realizar las tareas en orden. Tres de trece (3/13) encuestados, el equivalente al 23.1% respondieron que el efecto que tuvo el proceso de Calidad Total en la vida profesional, fue que ayudó a tomar decisiones que antes no tomaban por miedo al cambio.

Tres de trece (3/13) encuestados, el equivalente al 23.1%, respondieron que el efecto que tuvo el proceso de Calidad Total en la vida profesional, fue que ayudó a mejorar la calidad del trabajo.

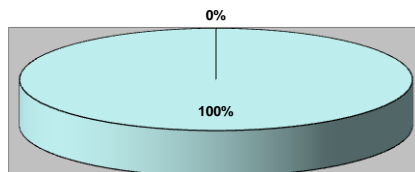
Gráfica Nº 9
¿Sabe quién es su cliente interno?



Fuente: Encuesta aplicada

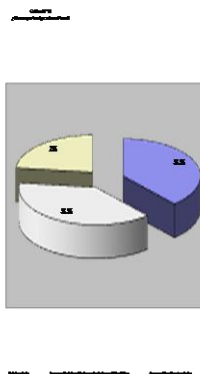
En la Gráfica Nº 9, se puede apreciar que trece de trece (13/13) encuestados, correspondiente al 100%, respondieron que conocían a su cliente interno.

Gráfica Nº 10
¿Usted cree que el tiempo invertido en esta capacitación fue de gran interés?



Fuente: Encuesta aplicada

En la Gráfica N° 10, se puede apreciar que trece de trece (13/13) encuestados, correspondiente al 100%, respondieron que el tiempo invertido en la capacitación si fue de gran interés.



Fuente: Encuesta aplicada

En la Gráfica N° 11, se puede apreciar que cinco de trece (5/13) encuestados, el equivalente al 38.5%, respondieron que fue un excelente seminario. Cinco de trece (5/13) encuestados, el equivalente al 38.5%, respondieron que la empresa debe darle seguimiento al seminario para saber si se han cumplido con los objetivos. Tres de los trece (3/13) encuestados, el equivalente al 23% respondieron que la empresa debe realizar más seminarios.

CAPITULO 5

FORMACIÓN Y

ADIESTRAMIENTO DEL

CÍRCULO DE CALIDAD

Formación y Adiestramiento del Círculo de Calidad

A partir del seminario teórico, se decidió formar el Círculo de Calidad, por lo que se procedió a:

- A) Escoger un horario, donde todos pudieran asistir.
- B) Definir un lugar, en el cual, se pudiera trabajar sin interrupciones..., etc. Tc
- C) Explicar bien, la metodología de trabajo, objetivos y alcances del Círculo de Calidad.
- D) En el Papelógrafo se elaboró grupalmente el Campo de Fuerzas ,de la eficiencia en el Depto. de Mantenimiento, a fin de analizar las áreas sanas y las oportunidades de mejora.
- E) Se escogieron varios temas, relacionados con el control y manejo eficaz de las herramientas de trabajo. (Aspecto que precisamente, se había identificado, como uno de los motivos principales, por los que se me contrató).

CAMPO DE FUERZAS

FUERZAS IMPULSORAS	FUERZAS RESTRICTIVAS
1. Fuerza Laboral Capacitada	1. Algunas demoras en ciertos materiales y herramientas
2. Tecnología de Manufactura	2. Poca coordinación con las labores
3. Herramientas	3. Poca colaboración con el Departamento de Producción.
4. Buen Equipo (vestido, uniforme, etc.)	4. Poca atención al orden del taller o puesto de trabajo
5. Seguridad Laboral	5. Los incentivos no son cónsonos.
6. Estabilidad Laboral	6. El poder administrativo no es deseado por el grupo.
7. Disponibilidad de Recursos para Trabajar	7. La inconformidad del resto de los grupos de nuestros compañeros en comentarios denigrantes.
8. Capacitación	8. En ausencia del encargado del mantenimiento, ningún otro supervisor se responsabiliza.
9. Buen Ambiente de Trabajo	9. No se cuenta con el tiempo para dar un acabado de calidad al trabajo, hay que hacer sobre tiempo.
10. Oportunidad de Crecimiento	10. Hay ocasiones en las que una idea no se toma en cuenta.
11. Libertad de Expresión	11. Los salarios no son adecuados
12. Depósito de Piezas	12. Hace falta comunicación entre jefes y obreros.
13. Buenas Relaciones Laborales entre compañeros	13. No se llama al empleado a una oficina para los conocimientos de una problemática personal y no se le brinda ayuda.
14. Un buen equipo de mantenimiento	14. Los beneficios de alimentación son muy bajos.
15. Buena Cooperación	15. Hay que laborar todos los domingos
16. Plan de Salud	16. No conocemos el equipo nuevo de la planta nueva.
17. Áreas con buenas señalizaciones	17. Falta equipo para trabajar (herramientas).
18. Incentivo Asistencia	18. Falta Capacitación.
19. Transporte Gratuito para el personal nocturno	19. No tenemos acceso a libros de reparación.
20. Subsidio de Alimentación	20. Falta de evaluación, tanto del rendimiento como salarial.
21. Contamos con recursos materiales para hacer los trabajos	21. No hay acceso a la Noria.
22. Equipo Humano Calificado	22. No podemos participar de los brindis y fiestas; todas las actividades recreativas son los sábados.
23. Las instrucciones son claras al momento de delegar un trabajo	23. Falta de Compromiso y sentido de pertenencia de algunos.
24. Los horarios de trabajo son buenos y	24. Falta de compañerismo.

- flexibles
- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> 25. Hay oportunidades de desarrollo con los seminarios 26. Muy buena atención del almacenista 27. Muy buen trato a los superiores 28. Algunos compañeros de producción que colaboran. 29. Buenas maneras de solicitar nuestro servicio 30. Tenemos derecho al sindicalismo. 31. Una buena relación con los administrativos. | <ul style="list-style-type: none"> 25. Resistencia al Cambio. 26. Falta de Diligencia al responder. 27. Paradigmas (ciertos) |
|---|---|

ESTAS FUERON LAS ACTAS DE ACUERDOS DE LAS 8 SESIONES:

(los originales escritos a mano, aparecen en el Anexo).

ACTA DE ACUERDOS Y TAREAS DE UNA REUNIÓN EFICAZ

INTEGRANTES	FIRMA
1. <u>Néstor Araúz</u>	_____
2. <u>José Quezada</u>	_____
3. <u>Franco Flores</u>	_____
4. <u>Osmar Castillo</u>	_____
5. <u>José Ortega</u>	_____
6. <u>Gregorio Camilo</u>	_____
7. <u>José Murga</u>	_____
8. <u>Francisco Sevillano</u>	_____
9. <u>Luis Castillo</u>	_____
10. <u>Moisés Castillo</u>	_____
11. <u>David Araúz</u>	_____

Sesión N°: 1

Fecha: 10 de agosto de 2011

Líder: Arango

Secretario: José Q.

Time Keeper: José M.

Facultador: Arango

TEMAS:

a) Revisar campos de fuerzas

b) Escoger el plan, vamos a atender

12. Clímaco Pérez

13. Renildo Martinez

ACUERDOS:

A CARGO DE:

FECHA:

1. Herramientas y equipos primero.

2. Hacer lista de herramienta de su caja, loquert

3. Dar copia de lista de la copia de herramientas

Moisés

10-8-2011

4. Hacer aleatoriamente (al azar) escogencia.

Moisés

10-8-2011

5. Inventario de uso común de herramientas

Osmar

10-8-2011

(contratistas las usan).

6. Hacer espina de pescado de demora de herramienta

7. Capacitaciones (dos cada una) máquinas

Todos

10-8-2011

de aluminio dificultad de manejo.

8. Herramientas que faltan (ideas).

9. recomendaciones sobre otras herramientas vista o

usadas en otro lado ajeno a la empresa.

ACTA DE ACUERDOS Y TAREAS DE UNA REUNIÓN EFICAZ

INTEGRANTES

FIRMA

1. Ariel Medina

2. Nestor Araúz

3. Franco Flores

4. José Ortega

5. Francisco Sevillano

6. Renildo Martinez

7. José Murgas

8. Gregorio Camilo

9. Clímaco Pérez

10. David Araúz

11. Moisés Tuñon

12. Luis Castillo

13. José Quezada

Sesión N°: 2

Fecha: 17 de agosto de 2011

Líder: Nestor Araúz

Secretario: Franco Flores

Time Keeper: José Murgas

Facultador: Arango Alfredo.

TEMAS:

a) Revisar las tareas

b) Hacer Espina de Pescado

ACUERDOS:

1. Herramientas que hacen falta. Estrategia para evaluar

porque se dañan algunas herramientas

(pinzas, llaves, etc.)

2. Elegir herramientas para estudiar (espina de pescado).

Redactar formulario para solicitud de herramienta.

3. Evaluar estrategias para capacitación.

A CARGO DE: FECHA:

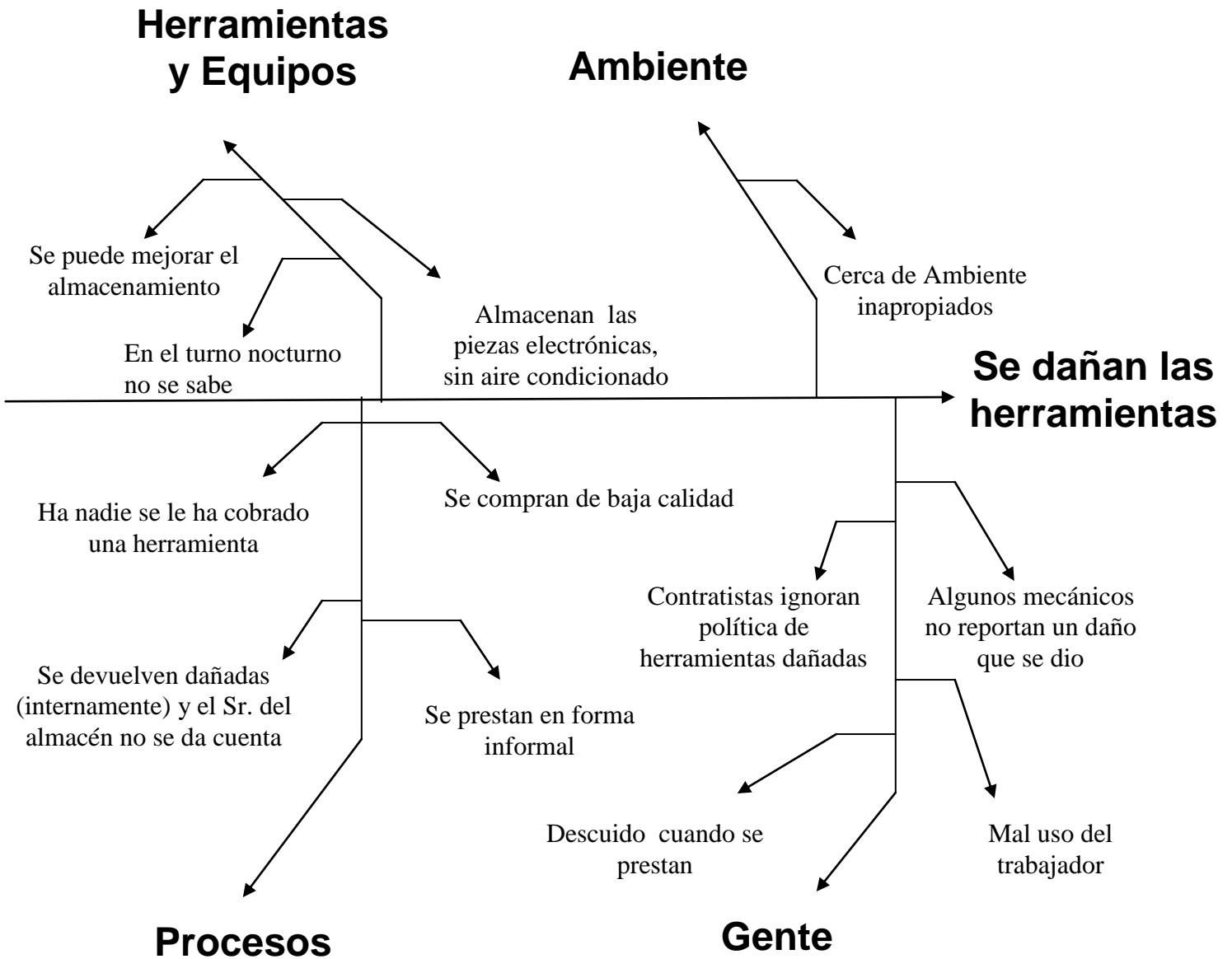
Osmar Castillo 24-08-2011

4. Reevaluar puntos 8-9 de los acuerdos de la sesión No.1
5. Cotizar sambrón, cangureras para cargar herramientas. Néstor Araúz 24-08-2011
6. Confeccionar formulario de entrada, salida y tiempo de cambio. Medición de vida de herramientas.
7. Lista de herramientas de uso común y cuantos usuarios por herramientas.
8. Comprar radios de comunicación. Ariel Medina 24-08-2011
9. Revisar manuales de operación de planta B.
10. Revisar y completar lista de Check List.

Planta Sarasqueta- Grupo Melo

DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO

Diagrama de Causa y Efecto (Espina de Pescado- Ishikawa)



ACTA DE ACUERDOS Y TAREAS DE UNA REUNIÓN EFICAZ

INTEGRANTES	FIRMA
1. <u>José Ortega</u>	_____
2. <u>Néstor Araúz</u>	_____
3. <u>Osmar Castillo</u>	_____
4. <u>Moisés Tuñon</u>	_____
5. <u>Gregorio Camilo</u>	_____
6. <u>José Quezada</u>	_____
7. <u>David Araúz</u>	_____
8. <u>Renildo Martinez</u>	_____
9. <u>Clímaco Pérez</u>	_____
10. <u>José Murgas</u>	_____
11. <u>Luis Castillo</u>	_____
12. <u>Franco Flores</u>	_____
13. <u>Ariel Medina</u>	_____

Sesión N°: 3

Fecha: 24 de agosto de 2011

Líder: Renildo Martinez

Secretario: Franco Flores

Time Keeper: José Murgas

Facultador: Alfredo Arango.

TEMAS:

a) Revisar las tareas

b) Formulario, Solicitud, Herramientas

ACUERDOS:

	A CARGO DE:	FECHA:
1. <u>Identificar herramientas que necesiten capacitación</u>	<u>Técnicos</u>	<u>31-08-2011</u>
2. <u>Definir el tipo de porta herramientas.</u>	<u>Dep. técnicos</u>	<u>31-08-2011</u>
3. <u>Como medir tiempo útil de herramientas.</u>	<u>Osmar Castillo</u>	<u>31-08-2011</u>
4. <u>Seguimiento a compras de radios.</u>	<u>A. Medina</u>	<u>31-08-2011</u>

5. <u>Estrategia para traducir manuales inglés-español.</u>	<u>F. Flores</u>	<u>31-08-2011</u>
6. <u>Procedimiento para utilizar formulario 01.</u>	<u>N. Araúz</u>	<u>31-08-2011</u>
7. <u>Revisión de cajas de herramientas individuales y depósito general.</u>	<u>Todos</u>	<u>31-08-2011</u>
8. <u>Revisar registros de salida- entrada herramientas.</u>	<u>Osmar</u>	<u>31-08-2011</u>
9. <u>Pasar en limpio diagrama de espina de pescado.</u>	<u>Alfredo A.</u>	<u>31-08-2011</u>
10. <u>Pasar lista de herramientas que hacen falta en limpio para evaluar.</u>	<u>Maribel, Rosa y Medina</u>	<u>31-08-2011</u>

ACTA DE ACUERDOS Y TAREAS DE UNA REUNIÓN EFICAZ

INTEGRANTES	FIRMA
1. <u>Nestor Araúz</u>	_____
2. <u>Ariel Medina</u>	_____
3. <u>Moisés Tuñon</u>	_____
4. <u>Gregorio Camilo</u>	_____
5. <u>José Ortega</u>	_____
6. <u>Clímaco Pérez</u>	_____
7. <u>Franco Flores</u>	_____
8. <u>José Quezada</u>	_____
9. <u>Osmar Castillo</u>	_____
10. <u>David Araúz</u>	_____
11. <u>Francisco Sevillano</u>	_____
12. <u>Renildo Martinez</u>	_____
13. <u>Luis Castillo</u>	_____

Sesión N°: 4

Fecha: 31 de agosto de 2011

Líder: Moisés Tuñon

Secretario: José Ortega

Time Keeper: José Quezada

Facultador: Alfredo Arango

TEMAS:

a) Revisión de tareas

b) Proyecto de mejorar espina

c) _____

ACUERDOS:	A CARGO DE:	FECHA:
1. <u>Continuar viendo porta herramientas comprar</u> <u>dos cinturones para pruebas</u>	<u>Néstor Araúz</u>	<u>7-9-2011</u>
2. <u>Hacer una hoja de vida a las herramientas.</u>	<u>Moisés Tuñon</u>	<u>7-9-2011</u>
3. <u>Pendiente la compra de cinco radios más.</u>	<u>Ariel Medina</u>	<u>7-9-2011</u>

4. <u>Identificar los manuales más importantes.</u>	<u>Franco Flores</u>	<u>7-9-2011</u>
5. <u>Revisión del formulario No. 1.</u>	<u>Ariel Medina</u>	<u>7-9-2011</u>
6. <u>Revisar punto 7.</u>	<u>Todos</u>	<u>7-9-2011</u>
7. <u>Diseñar formulario de descarte de herramientas.</u>	<u>Moisés Tuñón</u>	<u>7-9-2011</u>
8. <u>Detectar ubicaciones de trabajo (máquinas de soldar).</u>	<u>David, Clímaco</u>	
	<u>y Francisco</u>	<u>7-9-2011</u>
9. <u>Lista de herramientas electrónicas.</u>	<u>Osmar y Franco</u>	<u>7-9-2011</u>
10. <u>Medir cuantas herramientas se quedan sin gente.</u>	<u>Osmar Castillo</u>	<u>7-9-2011</u>
11. <u>Hacer letreros en almacén informes, la herramienta</u>	<u>Ariel Medina</u>	<u>7-9-2011</u>
<u>dañada y reglas.</u>		
12. <u>Comprar herramientas de calidad.</u>	<u>Néstor Araúz</u>	<u>7-9-2011</u>
13. <u>Citar al supervisor de la noche.</u>	<u>Néstor Araúz</u>	<u>7-9-2011</u>
14. <u>Reglamentos y políticas para los contratistas.</u>	<u>Néstor Araúz</u>	<u>7-9-2011</u>

ACTA DE ACUERDOS Y TAREAS DE UNA REUNIÓN EFICAZ

INTEGRANTES	FIRMA
1. <u>José Ortega</u>	_____
2. <u>Nestor Araúz</u>	_____
3. <u>Porfirio Castillo</u>	_____
4. <u>Franco Flores</u>	_____
5. <u>José Murgas</u>	_____
6. <u>Moisés Tuñon</u>	_____
7. <u>Clímaco Pérez</u>	_____
8. <u>Renildo Martinez</u>	_____
9. <u>Luis Castillo</u>	_____
10. <u>Osmar Castillo</u>	_____
11. <u>Francisco Sevillano</u>	_____
12. <u>David Araúz</u>	_____
13. <u>Gregorio Camilo</u>	_____

Sesión N°: 5

Fecha: 7 de septiembre de 2011

Líder: Luis Castillo

Secretario: Franco Flores

Time Keeper: José Murgas

Facultador: Alfredo Arango.

TEMAS:

a) Revisión de tareas.

b) Diagrama de flujos

ACUERDOS:

1. Verificar porta herramientas en campo esta semana.
2. Pendiente compra de radios.
3. Investigar manuales A.B. español Internet.
4. Comenzar a usar formularios de vida y descarte de Herramientas.
5. Diseñar estación de trabajo para soldar y corte (acetileno). Instalación-estudio
6. Terminar reporte de daño y O.T. invitar a Carrasquilla-Nivaldo- Félix- H. Araúz
7. Lista de logros de círculos de calidad

A CARGO DE: FECHA:

<u>Todos</u>	<u>14-09-11</u>
<u>Medina</u>	<u>14-09-11</u>
<u>Tuñon</u>	<u>14-09-11</u>
<u>Todos</u>	<u>14-09-11</u>
<u>Todos</u>	<u>14-09-11</u>
<u>Todos</u>	<u>14-09-11</u>
<u>Todos</u>	<u>14-09-11</u>

ACTA DE ACUERDOS Y TAREAS DE UNA REUNIÓN EFICAZ

INTEGRANTES

FIRMA

- | | |
|-----------------------------|-------|
| 1. Néstor Araúz | _____ |
| 2. <u>Moisés Tuñon</u> | _____ |
| 3. <u>Camilo Gregorio</u> | _____ |
| 4. <u>José Ortega</u> | _____ |
| 5. <u>Clímaco Pérez</u> | _____ |
| 6. <u>Reñidlo Martinez</u> | _____ |
| 7. <u>Porfirio Castillo</u> | _____ |
| 8. <u>Francisco Flores</u> | _____ |
| 9. <u>Osmar Fastillo</u> | _____ |
| 10. <u>David Araúz</u> | _____ |
| 11. <u>José Murgas</u> | _____ |
| 12. <u>Ariel Medina</u> | _____ |
| 13. <u>Luis Castillo</u> | _____ |

Sesión N°: 6

Fecha: 14 de septiembre de 2011

Líder: Osmar Castillo

Secretario: José Ortega

Time Keeper: Moisés Tuñon

Facultador : Alfredo Arango

TEMAS:

a) Revisión de tareas

b) El futuro del círculo

ACUERDOS:

1. Comprar porta herramientas para todos
2. El almacenista debe dividir el uso de herramienta del uso de insumos.
3. Cuantificar las acciones para los dos proyectos (costo)
4. Mejorar reporte de daño y orden de trabajo.
5. Convocar los supervisores a la última sesión que participan.
6. Mantenimiento, comunicación, etc. mejoras continuas.

A CARGO DE:

FECHA:

- | | |
|-----------------------|----------------|
| <u>Néstor Araúz</u> | <u>21-9-11</u> |
| <u>Osmar Castillo</u> | <u>21-9-11</u> |
| <u>Moisés Tuñon</u> | <u>21-9-11</u> |
| <u>Todos</u> | <u>21-9-11</u> |
| <u>Ariel medina</u> | <u>21-9-11</u> |
| <u>Ariel medina</u> | <u>21-9-11</u> |

ACTA DE ACUERDOS Y TAREAS DE UNA REUNIÓN EFICAZ

INTEGRANTES	FIRMA
1. <u>Moisés Tuñon</u>	_____
2. <u>Gregorio Camilo</u>	_____
3. <u>Clímaco Pérez</u>	_____
4. <u>Renildo Martinez</u>	_____
5. <u>Porfirio Castillo</u>	_____
6. <u>José Murga</u>	_____
7. <u>Osmar Castillo</u>	_____
8. <u>Nestor Araúz</u>	_____
9. <u>Ariel Medina</u>	_____
10. <u>David Araúz</u>	_____
11. <u>Luis Castillo</u>	_____
12. <u>José Ortega</u>	_____
13. <u>Maribel</u>	_____

Sesión N°: 7

Fecha: 21 de septiembre 2011

Líder: Clímaco Pérez

Secretario: Gregorio Camilo

Time Keeper: Moisés Tuñon

Facultador: Alfredo Arango.

TEMAS:

a) Reunión de acuerdos

b) Cangureras

ACUERDOS:

A CARGO DE: FECHA:

- | | | |
|---|-------------------|----------------|
| 1) <u>A partir de mañana la compra de equipo portátil e instalación de Cables, Clímaco.</u> | <u>Moisés T.</u> | <u>28-9-11</u> |
| 2) <u>Para de ellos en la planta</u> . | <u>Francisco</u> | <u>28-9-11</u> |
| 3) <u>Seguimiento al proveedor en el caso de cargueros. Si lo habían (3)</u> | <u>Néstor</u> | <u>28-9-11</u> |
| 4) <u>Adquirir un sello para identificar trabajos terminados</u> | <u>Néstor</u> | <u>28-9-11</u> |
| 5) <u>Considerar como mejorar a través de las tablas las ordenes de trabajo.</u> | <u>Néstor</u> | <u>28-9-11</u> |
| 6) <u>Foliar las ordenes de trabajo.</u> | <u>Néstor</u> | <u>28-9-11</u> |
| 7) <u>Continuar los círculos de calidad nosotros solos.</u> | <u>Todos</u> | <u>28-9-11</u> |
| 8) <u>Listas de logros sostenidos del círculo de calidad.</u> | <u>Dr. Arango</u> | <u>28-9-11</u> |

- | | | |
|---|---------------------|----------------|
| 9) <u>Hacer una campaña que no haya botellas regadas y confeccionar</u> | <u>Todos y</u> | <u>28-9-11</u> |
| <u>un mural de círculo de calidad de mantenimiento.</u> | <u>Sra. Maribel</u> | |
| 10) <u>Programar jornadas de docencia a los operadores y</u> | | |
| <u>mantenimiento del equipo.</u> | <u>Todos</u> | <u>28-9-11</u> |
| <u>del equipo.</u> | | |
| 11) <u>Proyecto de medición de satisfacción del cliente.</u> | <u>Todos</u> | <u>28-9-11</u> |

ACTA DE ACUERDOS Y TAREAS DE UNA REUNIÓN EFICAZ

INTEGRANTES	FIRMA
14. <u>Moisés Tuñon</u>	_____
15. <u>Gregorio Camilo</u>	_____
16. <u>Clímaco Pérez</u>	_____
17. <u>Renildo Martinez</u>	_____
18. <u>Porfirio Castillo</u>	_____
19. <u>José Murga</u>	_____
20. <u>Osmar Castillo</u>	_____
21. <u>Nestor Araúz</u>	_____
22. <u>Ariel Medina</u>	_____
23. <u>David Araúz</u>	_____
24. <u>Luis Castillo</u>	_____
25. <u>José Ortega</u>	_____
26. <u>Maribel</u>	_____

Sesión N°: 8

Fecha: 28 de septiembre 2011

Líder: Clímaco Pérez

Secretario: Gregorio Camilo

Time Keeper: Moisés Tuñon

Facultador: Alfredo Arango.

TEMAS:

a) Reunión de acuerdos

b) Compromisos de continuación

ACUERDOS:

A CARGO DE: FECHA:

- | | | |
|---|-----------------------|-----------------|
| 1) <u>Seguimiento al proceso de compra del equipo portátil de Cables.</u> | <u>Clímaco</u> | <u>04-10-11</u> |
| 2) <u>Coordinar Instalación de este equipo en las torres A y B.</u> | <u>Moisés T.</u> | <u>04-10-11</u> |
| 3) <u>Seguimiento al proveedor en el caso de cargueros.</u> | <u>Néstor</u> | <u>04-10-11</u> |
| 4) <u>Escribir manual de Uso correcto de los radios.</u> | <u>Ariel M.</u> | <u>04-10-11</u> |
| 5) <u>Averiguar factibilidad de máquinas de soldar portátiles</u> | <u>Néstor</u> | <u>04-10-11</u> |
| 6) <u>Determinar compromiso de continuación de los círculos de calidad.</u> | <u>Gerencia Gral.</u> | |
| 7) <u>Revisar tareas pendientes de Campos de Fuerzas.</u> | <u>Todos</u> | <u>04-10-11</u> |
| 8) <u>Seguimiento al código de conducta de los transportistas.</u> | <u>Sra. Maribel</u> | <u>04-10-11</u> |
| 9) <u>Determinar preguntas del Cuestionario de medición de</u> | <u>Todos</u> | <u>04-10-11</u> |

satisfacción del cliente.

- 10) Continuar con el método de convocatoria e información, Néstor 04-10-11
a los participantes del círculo.

CAPITULO 6

LOGROS DE LA

CONSULTORÍA

**LOGROS DE LA CONSULTORÍA DE CÍRCULOS DE CALIDAD PARA EL
DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO DE LA FÁBRICA DE ALIMENTOS Y
PIENSOS PARA ANIMALES**

Gracias a la realización de los Círculos de Calidad, se empezaron a convertir los problemas en oportunidades de mejora; alcanzando nuevas modalidades y soluciones de trabajo en el Departamento de Mantenimiento.

Algunos de los logros más destacados que se obtuvieron con la creación y puesta en marcha de las primeras ocho sesiones de los Círculos de Calidad en el Departamento de Mantenimiento fueron los siguientes:

1. Se hicieron las listas de herramientas de cada caja.
2. Se brindó capacitaciones para superar la dificultad en el manejo de máquinas para soldar aluminio.
3. Se compraron nuevos y mejores radios de comunicación; se creó un Código de Ética y autorregulación para el uso profesional.
4. Se revisaron los manuales de operación de la planta B.
5. Se identificaron herramientas que necesitan capacitación para operarlas.
6. Se logró definir el tipo de porta herramientas.
7. Se pudo crear un método para medir el tiempo útil de herramientas.
8. Se elaboró una estrategia para traducir algunos manuales del inglés al español.
9. Se actualizaron y completaron las herramientas individuales y las del depósito general.
10. Se revisaron los registros de salida-entrada de herramientas.
11. Se hizo una hoja de vida a las herramientas.
12. Se identificaron los manuales más importantes.
13. Se detectaron las ubicaciones óptimas de trabajo para la conexión de máquinas de soldar, en las áreas elevadas de la planta.
14. Se elaboró la lista de herramientas electrónicas.

15. Se hicieron letreros en el almacén para informar las reglas de manejo de las herramientas.
16. Se logró citar al supervisor del turno nocturno y se coordinó con él los nuevos ajustes.
17. Se redactaron nuevos Reglamentos y Políticas para los contratistas.
18. Se comenzó a utilizar formularios de vida y descarte de herramientas.
19. Se diseñó e instaló una estación de trabajo para soldadura y corte con acetileno.
20. Se terminó de diseñar el Reporte de Daños y Órdenes de Trabajo.
21. Se compraron porta herramientas para todos los técnicos.
22. Se solicitó al almacenista dividir el uso de herramientas del uso de los repuestos.
23. Se procedió a la compra del equipo de soldadura portátil e instalación de cables.
24. Se realizó una campaña para que no haya botellas de vidrio en el taller y en la planta.
25. Se confeccionó un mural de Círculo de Calidad de Mantenimiento.
26. Se programaron jornadas de docencia a los operadores y mantenimiento del equipo.
27. Se realizó un proyecto de medición de satisfacción al cliente.
28. Se instaló un sistema de primas de productividad para el Departamento de Mantenimiento.

CONCLUSIONES

Conclusiones

De la presente Consultoría se desprenden las siguientes conclusiones:

1. Los colaboradores del Departamento de Mantenimiento de la empresa de producción de alimentos de animales entendieron que la Calidad Total es un proceso, ya que implica reducir el desperdicio y mejorar continuamente la operación, con el propósito de satisfacer tanto al cliente interno como externo.
2. El Círculo de Calidad de la fábrica de piensos y alimentos para animales, fue desarrollado después del adiestramiento en los principios de Calidad Total y las ocho sesiones de 1 ½ horas de duración, con mi participación como facilitador; de forma decreciente, hasta empoderarlos a seguir autónomamente.
3. Según consta en la carta de certificación del Ingeniero Ariel Medina, Gerente de la Planta, el adiestramiento recibido por el grupo del Departamento De Mantenimiento, integrado por ingenieros, mecánicos, electricistas y electromecánicos, constaba de 13 miembros, al cual se integró la oficial de Recursos Humanos; resultó de gran valor para el funcionamiento del equipo humano de este Departamento.
4. La Capacitación brindada produjo resultados muy satisfactorios e influyó en un mejor comportamiento y atención al cliente tanto interno como externo. Los participantes expresaron que fue útil y que podrían aplicarlo en su trabajo diario.

5. A través del Círculo se lograron modificar actitudes y comportamientos defectuosos que se habían convertido en hábitos.
6. Se realizaron campañas para promover valores, ideas y nuevas perspectivas de los desafíos del trabajo diario.
7. Se pudo disminuir riesgos, costos, tiempos y movimientos de diversos procesos tanto administrativos como operativos.
8. Por añadidura, convirtió a un grupo de Técnicos de Mantenimiento en un equipo bien estructurado con excelente capacidad funcional.
9. La alta Gerencia del Departamento brindó apoyo a la implementación de un Proceso de Calidad y a la realización de los Círculos de Calidad (Mejora Continua).
10. Cuando conocieron el concepto de Satisfacción al Cliente interno además del externo, empezaron a mejorar calidad en la relación interpersonal como interdepartamental, tanto internamente como externamente.
11. Al ser encuestados, todos los miembros del Departamento de Mantenimiento de la empresa de alimentos y piensos para animales Sarasqueta y Cía dijeron que el proceso de Calidad Total sí podría tener un efecto en su vida. Entre otros, mencionaron que éste:
 - Los ayudó a comunicarse los unos con los otros.
 - Ayudó a mejorar la calidad del trabajo.
 - Les ayudó a realizar las tareas con orden.

- Les ayudó a tomar decisiones que anteriormente no tomaban por miedo al cambio.
- Les permitió conocer a su cliente interno.

Todos participantes de esta consultoría mencionaron que ésta fue de gran interés.

12. Los Gerentes de la empresa de la empresa de producción de alimentos de animales, empezaron a interesarse más, por el bienestar del trabajador del Departamento de Mantenimiento. Tanto que sus colaboradores, empezaron a incrementar su productividad y a superar los índices de desempeño, de acuerdo a impresiones reportadas por el Gerente de la Planta.
13. Se subsanaron en forma participativa los problemas por los que se me contrató, tales como poca organización, desorden y falta de control en las herramientas, bajo sentido de equipo, conflictos con proveedores externos, indicios de poca responsabilidad y compromiso hacia la tarea y, en suma, trastornos en el desempeño y resultados de las tareas a realizar.
14. Al adoptar el método científico de identificar, medir, proponer y evaluar las oportunidades de mejora con el Círculo de Calidad, el grupo de especialistas del Departamento de Mantenimiento, encontraron una metodología que les ha permitido:
 - Estrechar el trabajo en equipo.
 - Potenciar el liderazgo sano.

- Crecer en su capacidad de respuesta pareja a la expansión de la empresa.
- Mejorar el clima laboral y moral de trabajo, así como el sentido de capacidad de controlar su propia eficacia.
- Proveer energía positiva y actividades constructivas en su área de trabajo.

15. El Departamento de Mantenimiento de la empresa de producción de alimentos de animales empezó a seguir la Filosofía de Calidad Total y y Reglas de una Vida de Calidad, adoptando una nueva economía de cooperación: Ganar – Ganar.

16. Se logró que los participantes representantes de distintas áreas, participaran en la solución de sus propios problemas de trabajo, para así poder incrementar la eficiencia y la Calidad de la Organización, en las áreas que identificaron como Oportunidades de Mejora.

17. Los colaboradores aprendieron que mediante el diagrama de Causa – Efecto (Espina de Pescado de Ishikawa) y el Campo de Fuerzas de Kurt Lewin, pueden analizar con claridad las relaciones entre un tema o problema y las posibles causas que pueden estar contribuyendo para que él ocurra.

18. Después de la 8va Sesión con el Consultor/Facilitador externo, el Círculo de Calidad, continuó autónomamente realizando mediciones de diferentes problemas, de semana a semana, a fin de convertirlos en oportunidad de mejora. Así pude constatarlo en una par de visitas de seguimiento.

SUGERENCIAS Y LIMITACIONES

SUGERENCIAS Y LIMITACIONES

SUGERENCIAS

- 1- Mantener la continuidad de los Círculos de Calidad, ya que favorecen que los propios colaboradores presenten a la administración, la oportunidad de definir y resolver problemas de coordinación, productividad y de calidad.
- 2- Se recomienda crear otros Círculos por departamento, que todos los miembros que participan en los Círculos de Calidad, laboren en un mismo taller o área de trabajo. Esto le dará más identidad al Círculo y sentido de pertenencia a sus integrantes.
- 3- Instalación de este sistema de Calidad Total en toda la empresa, para que haya un ambiente empresarial agradable y que todos tengan la misma visión de seguir llevando la empresa hacia el éxito; a través del mejoramiento continuo.
- 4- Que sigan brindando capacitaciones en: “Trabajo en Equipo”, “Liderazgo”, “Comunicación Efectiva”, “Manejo de Conflictos” y Estadística; para reforzar las competencias.
- 5- Es muy importante tener una buena comunicación con los clientes externos como con sus clientes internos; por lo cual el Círculo de Calidad, necesita realizar mediciones periódicas de Satisfacción al Cliente.

LIMITACIONES

A) El horario de reunión del Círculo de Calidad, quedaba entre dos turnos, con el fin de que todos pudieran asistir; por lo que algunos estaban cansados, pues venían

desde la madrugada y otros, entraban a sus labores una y media hora antes. Ese pequeño sacrificio sin embargo, no fue obstáculo para que hubiera una asistencia del 100% en la gran mayoría de las veces.

B) El lugar donde queda la Planta Sarasqueta, es bastante lejano de la Ciudad de Panamá, por lo que me significaba un buen tiempo de camino, ida y vuelta, sobre todo al regreso, que había un tráfico sumamente pesado con todos los que desde el oeste, regresaban a la Ciudad. Me tomaba toda la tarde atenderlos.

C) La cultura básicamente de carácter lineal y autocrática de la alta gerencia, había creado una impresión o comportamiento en estos trabajadores, de sumisión, respeto a las instrucciones y al recibir órdenes; más que de autodirección, (sin impedirles sus necesarios aportes a resolver problemas mecánicos).

D) El Gerente General de esta fábrica, un brillante ingeniero que tiene mas de 20 años en la empresa, experto en el Mercado Mundial y la Bolsa de Precios de los granos, mostraba poco interés en el Adiestramiento de Competencias “suaves” y costó trabajo interesarlos y convencerlo de la importancia de educar a sus trabajadores a trabajar como equipo empoderado. Al final fue el mayor entusiasta que respaldó al Círculo de Calidad.

E) Cuatro de los participantes, uno de ellos líder natural, practicaban la religión Evangélica, por lo que solicitaron realizar una oración antes de iniciar las sesiones del Círculo. Se sometió esta sugerencia al Círculo, donde se aceptó e incluyó en la dinámica o ritual de las sesiones.

REFERENCIAS

REFERENCIAS

- Acosta Silva, David. (2006). *Manual para la Elaboración y Presentación de Trabajos Académicos Escritos*. (p. 45). Colombia: Corporación Universitaria Unitec.
- Aguayo, Rafael. (1993). *El Método Deming*. (p. 43). Chile: Vergara Editores, S.A.
- Ahijado, Manuel; Agüer, Mario. *Diccionario De Economía General y Empresa*. (p. 176). España: Editorial Pirámide.
- Arango R., Alfredo. (2012). *Psicología de Trabajo: Experiencias de 30 años de Consultoría en el Comportamiento y Desarrollo del Talento Humano*. Panamá: Editorial Universitaria Carlos Manuel Gasteazoro.
- Arias, F., Sabino, C. y Reyes, J. (1999). *El Proyecto de Investigación*. (p. 9). Venezuela: Editorial Epistemé.
- Bueno, Eramis. (1999). *Los Estudios de Población y su Metodología*. (p. 82). Cuba: Editorial Cedem.
- Covey, Stephen. (1997). *El Liderazgo Centrado En Principios*. (p. 36). Estados Unidos: Editorial Simon & Schuster.
- Crosby, Phillip. (1994). *Calidad para el Siglo XXI*. (p. 35). México: Editorial McGraw-Hill.
- Deming Edward, William. (1986). *Fuera De La Crisis*. (p.55). Estados Unidos: Editorial Mit Press.
- Galtung, Johan. (1997). *Teoría y Métodos de Investigación Social*. (p. 23). Argentina: Editorial Eudeba.
- Hernández Sampieri, Roberto. (1998). *Metodología de la Investigación*. (p. 15). España: Editorial McGraw-Hill.
- Isikawa, Kaouru. (1994). *¿Qué Es Control de Calidad?* (p. 14). Argentina: Grupo Editorial Norma.
- Jurán, Joseph M. (1990). *Jurán y La Planificación para la Calidad*. (p. 83). España: Editorial Díaz de Santos.
- Martínez Tur, Vicente; Peiro Silla, José M^a; Ramos, José. (2001) *Calidad De Servicio y Satisfacción Del Cliente*. (p. 78). España: Editorial Síntesis.
- Nelson, Bob. (2003). *1001 Formas de Motivar a los Empleados*. (p. 22). Colombia: Editorial Norma, S.A.
- Rodríguez, Arnoldo. (1976). *Psicología Social*. (p. 329). México: Editorial Trillas.
- Sabino, Carlos. (2003). *El Proceso de Investigación*. (p. 153). Colombia: Editorial El Cid.

Summers, Gene. (1976). *Medición de Actitudes*. (p. 15). México: Editorial Trillas.
Tamayo, Mario. (1999). *El Proceso de Investigación Científica*. (p. 87). México:
Editorial Limusa.

Tjosvold, Dean. (1993). *El Conflicto Positivo En La Organización: Cómo Estimular La
Diversidad y Crear Unidad*. (p. 76). Estados Unidos: Editorial Addison
Wesley. Walton, Mary. (1996). *El Método Deming en la Práctica*. (p. 22).
Colombia: Editorial Norma.

ANEXOS

Anexo 1

Carta de Certificación



Empresas Melo, S.A. (029)

DEPARTAMENTO ALIMENTOS INDUSTRIAL
LAS MAÑANITAS, VÍA TOCUMEN, TELÉFONOS: 292-5666 / 292-5601, FAX: 292-5603
APARTADO POSTAL: 839-00895, PANAMÁ, ZONA 13 R. de P.

Panamá, 11 de Agosto de 2012

Programa Maestrías Concluyentes
Universidad Nacional Autónoma de México
E. S. D.

Distinguidos Profesores y Profesoras:

Por este medio certificamos que el Psicólogo , Lic. Alfredo Alberto Arango Restrepo, con Cédula de Identidad No. PE-8-216 , realizó una Consultoría de Psicología Industrial-Organizacional, para instalar un Proceso de Mejora Continua, en el Departamento de Mantenimiento de nuestra Fábrica de Alimentos Balanceados para Animales, Sarasqueta y Cía., S.A., adiestrando a nuestros colaboradores en la Metodología de Círculos de Calidad.

Esta asesoría se realizó a partir del 3 de agosto hasta el 28 de septiembre de 2011, lapso de tiempo en el que se dieron las siguientes actividades:

- a) Taller Seminario de 8 horas, sobre la Filosofía de Calidad Total y sus aplicaciones, en el uso del Método Científico, para identificar, medir y proponer mejoras.
- b) Ocho sesiones de 1½ horas, en reuniones eficientes, siguiendo el Método Japonés de Reuniones Eficientes en Círculos de Calidad, en las fechas de los jueves: 10, 17, 24 y 31 de agosto; 7, 14, 21 y 28 de septiembre de 2011.

Deseamos destacar que el apoyo brindado por el Psicólogo Arango Restrepo, fue excelente, sobrepasando las expectativas de la gerencia y del personal al cual fue dirigida las sesiones.

Algunos de los logros más destacados, que se obtuvieron con la creación y puesta en marcha de los Círculos de Calidad, en el Departamento de Mantenimiento fueron los siguientes:

1. Se hicieron las listas de herramientas de cada caja.
2. Se brindó capacitaciones para superar dificultad en el manejo de máquinas para soldar aluminio.
3. Se compraron nuevos y mejores radios de comunicación.
4. Se revisaron los manuales de operación de la Planta B.



Empresas Melo, S.A. (029)

DEPARTAMENTO ALIMENTOS INDUSTRIAL

LAS MAÑANITAS, VÍA TOCUMEN, TELÉFONOS: 292-5666 / 292-5601, FAX: 292-5603
APARTADO POSTAL: 839-00895, PANAMÁ, ZONA 13 R. de P.

5. Se identificaron herramientas que necesiten capacitación para operarlas.
6. Se logró definir el tipo de porta herramientas.
7. Se pudo crear un método para medir tiempo útil de herramientas.
8. Se elaboró una estrategia para traducir algunos manuales del inglés al español.
9. Se actualizaron y completaron las herramientas individuales y las del depósito general.
10. Se revisaron los registros de salida- entrada de herramientas.
11. Se hizo una hoja de vida a las herramientas.
12. Se identificaron los manuales más importantes.
13. Se detectaron las ubicaciones óptimas de trabajo para la conexión de máquinas de soldar, en las áreas elevadas de la planta.
14. Se elaboró la lista de herramientas electrónicas.
15. Se hicieron letreros en el Almacén para informar las reglas de manejo de las herramientas.
16. Se logró citar al supervisor del turno nocturno y se coordinó con él los nuevos ajustes.
17. Se redactaron nuevos Reglamentos y Políticas para los contratistas.
18. Se comenzó a utilizar formularios de vida y descarte de Herramientas.
19. Se diseñó e instaló una estación de trabajo para soldadura y corte con acetileno.
20. Se terminó de diseñar el Reporte de Daños y Ordenes de Trabajo.
21. Se compraron porta herramientas para todos los técnicos.
22. Se solicitó al almacenista dividir el uso de herramienta del uso de repuestos.
23. Se procedió a la compra del equipo de soldadura portátil e instalación de cables.
24. Se realizó una campaña para que no haya botellas de vidrio en el taller y en la planta.
25. Se confeccionó un mural de círculo de calidad de mantenimiento.
26. Se programaron jornadas de docencia a los operadores y mantenimiento del equipo.
27. Se realizó un proyecto de medición de satisfacción del cliente.
28. Se instaló un sistema de primas de productividad para el Departamento de Mantenimiento.



Empresas Melo, S.A. (029)

DEPARTAMENTO ALIMENTOS INDUSTRIAL

LAS MAÑANITAS, VÍA TOCUMEN, TELÉFONOS: 292-5666 / 292-5601, FAX: 292-5603
APARTADO POSTAL: 839-00895, PANAMÁ, ZONA 13 R. de P.

Es preciso consignar que el Círculo de Calidad del Departamento de Mantenimiento, después de finalizada la Facilitación de Alfredo, ha continuado sus reuniones semanales los mismos días jueves a las 3:30 p.m.; siguiendo los lineamientos de funcionamiento aprendidos, alcanzando nuevos logros.

Agradecemos la Consultoría Profesional realizada por el Lic. Arango Restrepo y dejamos constancia de sus excelentes servicios.

Atentamente,

Ariel Medina
Gerente de Planta
Sarasqueta y Cía., S.A.
División Alimentos-Industrial
EMPRESAS MELO, S.A.

Anexo 2 Actas de Acuerdos Originales

Psicográfica S.A.

-8-

PSICOLOGIA
Y COMUNICACION
SOCIAL

Tel. 225-5453 Telefax 225-1631 E-mail alfoarango@cwpanama.net SJT
Alfredo e Isabel Arango Derechos Reservados

ACTA DE ACUERDOS Y TAREAS DE UNA REUNIÓN EFICAZ

INTEGRANTES

FIRMA

- | | |
|-------------------------------|--|
| 1. <u>Nestor Arango</u> | |
| 2. <u>José Quijales</u> | |
| 3. <u>Franco Flores</u> | |
| 4. <u>Osmer Castillo</u> | |
| 5. <u>Jose Delege</u> | |
| 6. <u>Jorgeño Comilo</u> | |
| 7. <u>José Menga</u> | |
| 8. <u>Franzisco Seg. Hono</u> | |
| 9. <u>Luis Castilla</u> | |
| 10. <u>Moises Jimenon</u> | |
| 11. <u>David Arauz</u> | |
| 12. <u>Clímara Ray</u> | |
| 13. <u>Renildo Martínez</u> | |

Sesión N°: <u>1</u>
Fecha: <u>10/8/11</u>
Lider: <u>Arango</u>
Secretario: <u>José Q</u>
Time Keeper: <u>Jose M.</u>
Facultador: <u>Arango</u>

TEMAS:

- a) Revisar campo de pueres
- b) Escojer el plan ^{de} trabajo
- c) Asignar tareas
- d) _____

ACUERDOS:

A CARGO DE: FECHA:

- | | | |
|--|---------------|--|
| 1) <u>Herramientas y Equipo 1^{er}</u> | | |
| 2) <u>Hacer lista de Herramienta de su caja</u> | | |
| 3) <u>Lograr</u> | | |
| 3) <u>Dar copia de lista de copia</u> | <u>Moises</u> | |
| 4) <u>de Herramienta</u> | | |
| 4) <u>Hacer aleatoriamente (al azar) exigencia</u> | <u>Moiser</u> | |
| * 5) <u>Inventario de uso común Herramienta</u> | <u>Osmer</u> | |
| <u>(Contratista los usen).</u> | | |
| 6) <u>Hacer especie de pasacabo de demora</u> | | |
| <u>de Herramienta</u> | | |
| 7) <u>Capacitaciones (2 cada semana) maquina</u> | <u>Todos</u> | |
| <u>de aluminio dificultad de manejar</u> | | |
| 8) <u>Herramienta que falta (Ideas)</u> | | |
| 9) <u>Recomendaciones sobre otros Herramienta</u> | | |
| <u>vista ó usadas en otro lado ajeno a la Empresa.</u> | | |

Próxima Reunión: _____

10 de agosto

ACTA DE ACUERDOS Y TAREAS DE UNA REUNIÓN EFICAZ

INTEGRANTES	FIRMA
1. <u>ARIEL MEDINA</u>	_____
2. <u>NESTOR ARAUZ</u>	_____
3. <u>FRANCO FLORES</u>	_____
4. <u>JOSE ORTEGA</u>	_____
5. <u>FRANCISCO SEVILLANO</u>	_____
6. <u>BENILDO MARTINEZ</u>	_____
7. <u>JOSE MURGAS</u>	_____
8. <u>GREGORIO CAMILO</u>	_____
9. <u>CLIMACO PEREZ</u>	_____
10. <u>DAVID ARAUZ</u>	_____
11. <u>MOISES TUJON</u>	_____
12. <u>LUIS CASTILLO</u>	_____
13. <u>JOSE QUECADA</u>	_____

Sesión N°: 2

Fecha: 17/08/2011

Líder: NESTOR ARAUZ

Secretario: FRANCO FLORES

Time Keeper: JOSE MURGAS

Facultador: ARANGO ALFREDO

TEMAS:

a) REVISAR LAS TAREAS.

b) CUMPLIR.

c) ACCION DE MEJORA.

d) PROXIMOS ACUERDOS.

ACUERDOS:	A CARGO DE:	FECHA:
HERRAMIENTAS QUE HACEN FALTA.		
1) <u>ESTRATEGIA PARA EVALUAR PORQUE SE DANIAN ALGUNAS HERRAMIENTAS (PINOS, LUNES ETC.)</u>	<u>OSMAR CASTILLO</u>	<u>24/08/2011</u>
2) <u>ELEGIR HERRAMIENTAS PARA ESTUDIAR (ESPIÑA PESADO)</u>		
3) <u>REDACTAR FORMULARIO PARA SOLICITUD DE HERRAMIENTAS.</u>		
4) <u>EVALUAR ESTRATEGIAS PARA CAPACITACION</u>		
5) <u>REVALUAR PUNTOS 8-9 DE LOS ACUERDOS SESION 1</u>		
6) <u>COTIZAR ^{SAMBORI} CANGORÉAS PARA CARGAR HERRAMIENTAS.</u>	<u>NESTOR ARAUZ</u>	<u>24/08/2011</u>
7) <u>CONFECCIONAR FORMULARIO DE ENTREGA Y TIEMPO DE CAMBIO MEDICION DE VIDA DE HERRAMIENTAS</u>		
8) <u>LISTA DE HERRAMIENTAS DE USO COMUN Y CUANTOS USUARIOS X HERRAMIENTAS.</u>		
9) <u>COMPRAR RADIOS DE COMUNICACION</u>	<u>ARIEL MEDINA</u>	<u>24/08/2011</u>
10) <u>REVISAR MANUALES DE OPERACION DE PLANTA B.</u>		
11) <u>REVISAR Y COMPLETAR LISTA DE CHECK LIST.</u>		
Próxima Reunión: _____		

ACTA DE ACUERDOS Y TAREAS DE UNA REUNIÓN EFICAZ

INTEGRANTES	FIRMA
1. JOSE ORTEGA	_____
2. NESTOR ARAUZ	_____
3. OSMAR CASTILLO	_____
4. MOISÉS TUJÓN	_____
5. GREGORIO CAMILO	_____
6. JOSE QUEZADA	_____
7. DAVID ARAUZ	_____
8. RENILDO MARTINEZ	_____
9. CLIMACO PEREZ	_____
10. JOSE MURGAS	_____
11. LUIS CASTILLO	_____
12. FRANCO FLORES	_____
13. ABRIEL MEDINA	_____

Sesión N°: 3

Fecha: 24/08/2011

Líder: RENILDO MARTINEZ

Secretario: FRANCO FLORES

Time Keeper: JOSE MURGAS

Facultador: ALFREDO ARAUNO

TEMAS:

a) REVISAR LAS TAREAS

b) FORMULARIO SOLICITUD HERR.

c) ESPIÑA DE PESCADO

d) HERRAMIENTAS QUE FALTAN

ACUERDOS:

	A CARGO DE:	FECHA:
1) IDENTIFICAR HERRAMIENTAS QUE NECESITEN CAPACITACION.	TÉCNICOS	31/08/2011
2) DEFINIR EL TIPO DE PORTA HERRAMIENTAS.	DEP. TÉCNICO	31/08/2011
3) COMO MEDIR TIEMPO UTIL DE HERRAMIENTAS.	OSMAR CASTILLO	31/08/2011
4) SEGUIMIENTO A COMPRAS DE RADIOS.	A. MEDINA ✓	31/08/2011
5) ESTRATEGIA PARA TRADUCIR MANUALES INGLÉS-ESP.	F. FLORES ✓	31/08/2011
6) PROCEDIMIENTO PARA UTILIZAR FORMULARIO 01.	N. ARAUZ ✓	31/08/2011
7) REVISIÓN DE CASAS DE HERRAMIENTAS INDIVIDUALES Y DEPOSITO GENERAL.	TODOS ✓	31/08/2011
8) REVISAR REGISTRO DE SALIDA-ENTRADA HERRA.	OSMAR	31/08/2011
9) PASAR EN LIMPIO DIAGRAMA ESPINA PESCADO PARA ANALIZAR PROXIMA SEMANA.	ABRILIO ALFREDO	31/08/2011
Próxima Reunión: <u>31/08/2011</u>		
10) PASAR LISTA DE HERRAMIENTAS QUE HACEN FALTA EN LIMPIO PARA EVALUAR.	MARIBEL ROSA MEDINA	31/08/2011

ACTA DE ACUERDOS Y TAREAS DE UNA REUNIÓN EFICAZ

INTEGRANTES	FIRMA
1. NESTOR ARANGO	_____
2. ARIEL MEDINA	_____
3. MOISES TUJON	_____
4. GREGORIO CASHLO	_____
5. JOSE ORTEGA	_____
6. CASHLO PEREZ	_____
7. FRANCISCO FLORES	_____
8. JOSE QUEZADA	_____
9. OSMAR CASTILLO	_____
10. DAVID ARANGO	_____
11. FRANCISCO VILLANO	_____
12. RENELO MARTINEZ	_____
13. LUIS CASTILLO	_____
14	_____

Sesión N°: 4
 Fecha: 31 DE AGOSTO 2011
 Líder: MOISES TUJON
 Secretario: JOSE ORTEGA
 Time Keeper: JOSE QUEZADA
 Facultador: ALFREDO ARANGO

TEMAS:
 a) REVISIÓN DE TAREAS
 b) PROYECTO MEJORAR ESPINA
 c) _____
 d) _____

ACUERDOS:	A CARGO DE:	FECHA:
1) Continuar viendo Posturas semanales	Nestor Arango	07/09/11
2) Comprar 2 Cinturones para prueba	Moises Tujon	07/09/11
3) Pendiente la compra de 5 zapatos más.	Ariel Medina	07/09/11
4) Identificar los mensuales más importantes.	Francisco Flores	7/09/11
5) Revisión del Com. diario N°21	Ariel Medina	7/09/11
6) Revisar punto 7.	Todos	07/09/11
7) Diseñar formulario de descarte de herramienta	Moises Tujon	07/09/11
8) Detallar y picar cosas de trabajo de programa de Salud	David Arango, Francisco	07/09/11
9) Lista de herramienta electricas	Osmar y Francisco	07/09/11
10) Medir cuantas herramienta seguridad idga siguiente	Osmar Castillo	07/09/11
Próxima Reunión:		
11) Hacer listados en atencion importante a la herramienta esta dañada y Reglas.	Ariel Medina	07/09/11
12) Comprar herramienta de mano Calidad	Nestor Arango	23 07/09/11
13) Citar al supervisor del turno de la Noche	Nestor Arango	07/09/11
14) Registrar y políticas para los contratistas	Nestor Arango	07/09/11

ACTA DE ACUERDOS Y TAREAS DE UNA REUNIÓN EFICAZ

INTEGRANTES	FIRMA
1. JOSE ORTEGA ✓	_____
2. NESTOR ARAUZ ✓	_____
3. PORFIRIO CASTILLO ✓	_____
4. FRANCO FLORES ✓	_____
5. JOSE MURGAS ✓	_____
6. MOISÉS TUJÓN ✓	_____
7. CLIMACO PEREZ ✓	_____
8. REINALDO MARTINEZ ✓	_____
9. LUIS CASTILLO ✓	_____
10. OSMAR CASTILLO ✓	_____
11. FRANCISCO SEVILLANO ✓	_____
12. DAVID ARAUZ ✓	_____
13. GREGORIO CAMILO ✓	_____

Sesión N°: 5
 Fecha: 07/09/2011
 Líder: LUIS CASTILLO
 Secretario: FRANCO FLORES
 Time Keeper: JOSE MURGAS
 Facultador: ALFREDO ARAUNGO

TEMAS:
 a) REVISION DE TAREAS.
 b) DIAGRAMA DE FLUJO.
 c) COMENTARIOS VISITA TALLER.
 d) _____

ACUERDOS:	A CARGO DE:	FECHA:
1) <u>VERIFICAR PORTA HERRAMIENTAS EN CAMPO ESTA SEMANA.</u>	<u>TODOS</u>	<u>14/09/11</u>
2) <u>PENDIENTE COMPRA DE RADIOS.</u>	<u>MEDINA</u>	<u>14/09/11</u>
3) <u>INVESTIGAR MANUNLES A. B. ESTADOL INTERNET.</u>	<u>TUJÓN</u>	<u>14/09/11</u>
4) <u>COMENZAR A USAR FORMULARIOS DE VIDA Y DESCRIPTE DE HERRAMIENTAS.</u>	<u>TODOS</u>	<u>14/09/11</u>
5) <u>DISEÑAR ESTACION DE TRABAJO PARA SOLDAR Y CORTE (ACETILENO). INSTALACION - ESTUDIO.</u>	<u>TODOS</u>	<u>14/09/11</u>
6) <u>TENER REPORTE DE DATOS Y O.T.</u>	<u>TODOS</u>	<u>14/09/11</u>
7) <u>INVITAR CARRASQUILLA - AYALDO - FELIX - H. ARAUZ</u>	<u>TODOS</u>	<u>14/09/11</u>
8) _____	_____	_____

Próxima Reunión: _____

ACTA DE ACUERDOS Y TAREAS DE UNA REUNIÓN EFICAZ

INTEGRANTES	FIRMA
1. <u>NESTOR ARAUZ</u> ✓	_____
2. <u>MOISES TUJON</u> ✓	_____
3. <u>CAMILO GREGORIO</u> ✓	_____
4. <u>JOSE ORTEGA</u> ✓	_____
5. <u>LIMACOL PEREZ</u> ✓	_____
6. <u>RENILDO MARTINEZ</u> ✓	_____
7. <u>PERFIRIO CASTILLO</u> ✓	_____
8. <u>FRANCISCO REYES</u> ✓	_____
9. <u>OSMAR CASTILLO</u> ✓	_____
10. <u>DAVID ARAUZ</u> ✓	_____
11. <u>JOSE MURGAS</u> ✓	_____
12. <u>ARIEL MEDINA</u> ✓	_____
13. <u>LUIS CASTILLO</u> ✓	_____

Sesión N°: 6
 Fecha: 14/09/2011.
 Líder: OSMAR CASTILLO
 Secretario: JOSE ORTEGA
 Time Keeper: MOISES TUJON ✓
 Facultador: ALFREDO ARAUZ.

TEMAS:
 a) REVISIÓN DE TAREAS.
 b) EL FUTURO DEL CIRCULO
 c) _____
 d) _____

ACUERDOS:	A CARGO DE:	FECHA:
1) <u>Comprar pasta herramienta Para todos.</u>	<u>Nestor Arauz</u>	<u>21/09/11</u>
2) <u>El almacenista debe dividir el uso de herramienta del uso de INSURIOS.</u>	<u>Osmar Castillo</u>	<u>21/09/11</u>
3) <u>Calificar las acciones para los dos Proyectos. (Costo)</u>	<u>Moises Tujon</u>	<u>21/09/11</u>
4) <u>Mejorar reporte de daño y orden de trabajos</u>	<u>Todos</u>	<u>21/09/11</u>
5) <u>Convocar a los Supervisores a la ultima Socion que participan.</u>	<u>Ariel Medina</u>	<u>21/09/11</u>
6) <u>Mantenimiento y comunicacion etc.</u>	<u>Ariel Medina</u>	_____
7) _____	_____	_____
8) _____	_____	_____

Próxima Reunión: _____

ACTA DE ACUERDOS Y TAREAS DE UNA REUNIÓN EFICAZ

INTEGRANTES	FIRMA
1. Moises Tujanou	_____
2. Quetzil Quinto	_____
3. Alfonso Perez	_____
4. Reinaldo Martinez	_____
5. Reinaldo Martinez	_____
6. Parfais Castillo	_____
7. Osman Castillo	_____
8. Jose Ortega	_____
9. Nestor Araya	_____
10. Ariel Chelave	_____
11. David Araya	_____
12. Luis Castillo	_____
13. Jose Ortega	_____
14. Maribel	_____

Sesión N°: 7
 Fecha: 21/09/2011
 Líder: Cinara Perez
 Secretario: Gregorio Cuervo
 Time Keeper: Moises Tujanou
 Facultador: Alfredo Arango

TEMAS:
 a) Revisión de Acuerdos
 b) Cangueros
 c) Orden de Trabajos
 d) _____

ACUERDOS:	A CARGO DE:	FECHA:
1) A partir de mañana retornar	Moises T.	28/9/11
2) Para una hora del taller en la mañana	Francisco	28/9/11
3) Seguimiento al Proyecto en el caso	Nestor	28/9/11
4) Adquirir un taller para identificar	Nestor	28/9/11
5) Considerar como ejemplo a través de	Nestor y Luis	28/9/11
6) Tomar las orden de trabajo	Nestor	28/9/11
7) Confirmar con el Circulo de	Todos	28/9/11
8) Lista de lugares sostenidos del C. de H. I.	Dr. Arango	28/9/11
* Hecho una Campaña que no haya	Todos y Sr. Maribel	
* Proponer jornadas de atención a	Todos	23
* Proyecto de medición de satisfacción del	Todos	
cliente.		

ACTA DE ACUERDOS Y TAREAS DE UNA REUNIÓN EFICAZ

INTEGRANTES FIRMA

- | | |
|----------------------------|-------|
| 1. <u>Moisés Tuñón</u> | _____ |
| 2. <u>Gregorio Camilo</u> | _____ |
| 3. <u>Clímaco Pérez</u> | _____ |
| 4. <u>Renaldo Martínez</u> | _____ |
| 5. <u>Pedro Castillo</u> | _____ |
| 6. <u>José Muga</u> | _____ |
| 7. <u>Osmar Castillo</u> | _____ |
| 8. <u>Néstor Araya</u> | _____ |
| 9. <u>Luis Castillo</u> | _____ |
| 10. <u>José Ortega</u> | _____ |
| 11. <u>Sea Maribel</u> | _____ |
| 12. _____ | _____ |

Sesión N°: 8

Fecha: 28 de Septiembre 2011

Líder: Clímaco Pérez

Secretario: Gregorio Camilo

Time Keeper: Moisés Tuñón

Facultador: Alfredo Arango

TEMAS:

- a) Reunión de Acuerdos
- b) Compromisos de Continuación

ACUERDOS:

A CARGO DE: FECHA:

- | | | |
|--|-----------------------|-----------------|
| 1) <u>Seguimiento al Proceso de compra del Equipo Petróil de Cables.</u> | <u>Clímaco</u> | <u>04-10-11</u> |
| 2) <u>Coordinación de la instalación de este equipo en temas A y B.</u> | <u>Moisés T.</u> | <u>04-10-11</u> |
| 3) <u>Seguimiento al Proveedor en el caso de cargueros.</u> | <u>Néstor</u> | <u>04-10-11</u> |
| 4) <u>Recibir manual de uso correcto de los Radios.</u> | <u>Ariel M.</u> | <u>04-10-11</u> |
| 5) <u>Averiguar factibilidad de máquinas de soldar portátiles.</u> | <u>Néstor</u> | <u>04-10-11</u> |
| 6) <u>Determinar compromiso de continuación de los Circuitos de Calidad.</u> | <u>Gerencia Genl.</u> | <u>04-10-11</u> |
| 7) <u>Revisar tareas pendientes de Campos de Fuerzas.</u> | <u>Todos</u> | <u>04-10-11</u> |
| 8) <u>Seguimiento al Código de Conducto de los Transportistas.</u> | <u>Sea Maribel</u> | <u>04-10-11</u> |
| 9) <u>Determinar preguntas del Cuestionario de Medición de Satisfacción del Cliente.</u> | <u>Todos</u> | <u>04-10-11</u> |
| 10) <u>Continuar con el método de convocatoria e información a los participantes del Circuito.</u> | <u>Néstor</u> | <u>04-10-11</u> |

Próxima Reunión: 04-10-11

Anexo 3

Fotografías

















Anexo 4

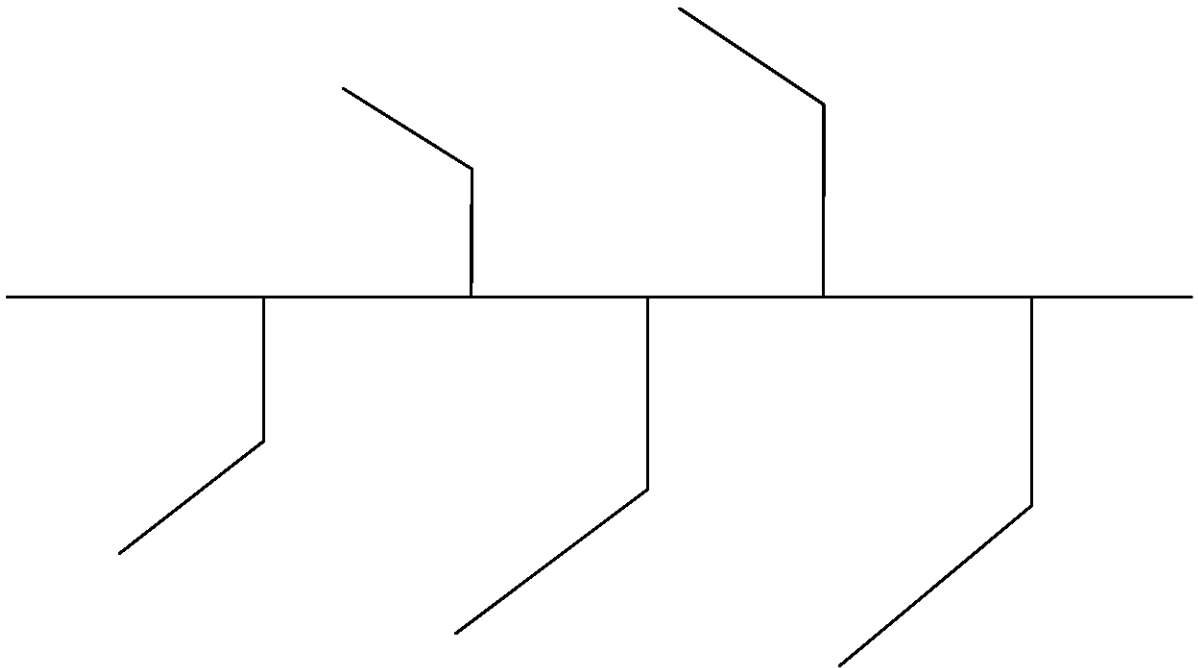
Modelo de Campo de Fuerzas

Fuerzas Impulsoras	Fuerzas Restrictoras
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
6.	6.
7.	7.
8.	8.
9.	9.
10.	10.
11.	11.
12.	12.
13.	13.
14.	14.
15.	15.
16.	16.
17.	17.
18.	18.
19.	19.

Anexo 5

Modelo de Diagrama de Causa Efecto

Espina de Pescado de Ishikawa



Anexo 6

ACTA DE ACUERDOS Y TAREAS DE UNA REUNIÓN EFICAZ

INTEGRANTES	FIRMA
27. _____	_____
28. _____	_____
29. _____	_____
30. _____	_____
31. _____	_____
32. _____	_____
33. _____	_____
34. _____	_____
35. _____	_____
36. _____	_____
37. _____	_____
38. _____	_____

Sesión N°: _____

Fecha: _____

Líder: _____

Secretario: _____

Time Keeper: _____

Facultador: _____.

TEMAS:

a) _____

b) _____

ACUERDOS:

A CARGO DE:

FECHA:

1) _____

2) _____

3) _____

4) _____

5) _____

6) _____

7) _____

8) _____

9) _____

10) _____

11) _____

12) _____

13) _____

14) _____

15) _____

16) _____

Próxima Reunión: _____

Anexo 7

REUNIONES EFECTIVAS

MIEMBROS DE LA REUNIÓN

- MIEMBRO DEL EQUIPO
- LÍDER DEL EQUIPO
- APUNTADOR
- CONTROLADOR DEL TIEMPO
- FACILITADOR

Con excepción del facilitador, todos los participantes son miembros activos del equipo aún cuando tengan funciones adicionales.

Características de una Reunión Efectiva

1. Todos los que asisten a la reunión deben tener una buena razón par participar de la reunión.
2. Todos los participantes necesitan conocer para qué es la reunión y estar preparados.
3. La Agenda de la reunión (temas a tratar) debe ir de acuerdo con el objetivo.
4. La reunión debe cumplir con el tiempo y los objetivos acordados.
5. Los objetivos esperados son logrados al terminar la reunión.
6. Al finalizar la reunión todos los participantes, sabrán qué se logró y lo que se espera en el futuro.

Revisión:

¿Qué estamos haciendo bien que debamos continuar haciendo?

¿Cómo podemos mejorar la forma en que estamos trabajando juntos

Anexo 8
Presentación del seminario taller
De calidad total

HISTORIA DE LA **CALIDAD TOTAL**

- Deming doctor en física, matemáticas y experto en estadísticas, fue reclutado en 1947 por el alto comando aliado y enviado a Japón para ayudar a preparar el censo japonés de 1951.
- Japón estaba sufriendo las consecuencias de su participación en la Segunda Guerra Mundial; estaba en ruinas y su población desprotegida y hambrienta.
- Deming se sentía muy afectado por la tragedia del pueblo japonés y pasaba más tiempo con sus colaboradores japoneses que con los integrantes de la colonia norteamericana en Japón.

- El 19 de junio de 1950 ante una multitud de 500 personas, dio la primera conferencia en ese país.
- Frente a gerentes y dueños de empresas les dijo: “ustedes pueden producir calidad”, tienen los métodos para hacerlo, han aprendido lo que es calidad.
- Deben llevar a cabo investigaciones de mercado, mirar hacia el futuro y producir bienes que tendrán mercado por años y debe permanecer en el negocio.

- Las conferencias de Deming en Japón fueron editadas como un libro, con ganancias en su publicación, la unión de científicos e ingenieros japoneses establecieron el “Premio Deming”, para las empresas que mostraban un desempeño excepcional en las áreas de control estadístico de calidad.
- Con el transcurso del tiempo el premio se hizo más y más exigente abarcando toda la gestión de calidad de la empresa. El premio Deming sigue siendo el premio máspreciado en todo el mundo para la gestión de calidad de una empresa.
- En el año de 1980, treinta años después de haber enseñado a los empresarios japoneses sus métodos, Deming fue descubierto en los Estados Unidos.
- Así a los 80 años de edad, Deming sale del anonimato y gana el merecido reconocimiento de su país y del mundo entero como líder de calidad.

■ En 1950 trajeron por primera vez al Dr. Eduard Deming a los Estados Unidos para que diera un seminario cuyo temas fueron:

1- Como mejorar la calidad mediante el ciclo de planear, hacer, verificar relacionado con diseño, producción, ventas, encuestas y rediseño

2- La importancia de captar la disposición en las estadísticas.

3- Control de proceso mediante el empleo de cuadros de control y como aplicarlos.

Padre del control de Calidad.

- Al señor Kaoru Ishikawa se le considera el padre de control de calidad en Japón.
- El Dr. Jurán visitó Japón aumentando la efervescencia por la C.C y terminó de convencer a los gerentes altos y medios, al explicarles las funciones que le correspondía en la promoción de C.C.

¿Qué es Calidad Total?

Es una filosofía empresarial coherente, orientada a satisfacer mejor que los competidores , de manera permanente y plena, las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes.

Mejorando continuamente todo en la organización, con la participación activa de todos, para el beneficio de la empresa y el desarrollo humano de sus integrantes, con impacto en el aumento del nivel de calidad de vida de la comunidad.

■ **Calidad es:** un mejoramiento continuo...

Calidad: resulta de hacer las cosas adecuadas, correctamente, al primer intento, todas las veces.

Calidad es: La totalidad de características que contiene un producto o un servicio que le dan la habilidad de satisfacer las necesidades del cliente

Las necesidades de los clientes incluyen:

- Producto o servicio aceptable
- Proporcionado cuando es requerido
- A costo aceptable

La definición “aceptable” depende del conocimiento que tengamos de las necesidades del cliente.

Características básicas del gerenciamiento de la Calidad Total.

1- Calidad definida por los clientes:

- ✓ Necesidades y expectativas sentidas
- ✓ Necesidades implícitas
- ✓ Retroalimentación permanente con clientes
- ✓ Definición de clientes internos

2- Fuerte liderazgo del equipo gerencial hacia la calidad:

- ✓ No deben sentirse amenazados sino apoyados
- ✓ Coherencia en las dediciones cotidianas
- ✓ Compromisos de todas las áreas y unidades

3- Mejora permanente, aprovechando todas las oportunidades de mejora:

- ✓ La C.C. es un proyecto a largo plazo
- ✓ Se da énfasis al mejoramiento de procesos
- ✓ Promueve espíritu de innovación.

4- Decisiones fundamentadas en Hechos, Información y Análisis:

- ✓ Transferencias entre áreas

5- Participación del personal

- ✓ Cambio en la filosofía gerencial
- ✓ La pirámide invertida (El personal es el que conecta al cliente con productos/servicios)
- ✓ Aumento en la capacidad de actuación
- ✓ Capacitación permanente en los procesos y herramientas para la Calidad Total.

6- Cultura organizacional abierta y flexible.

¿Cuáles son los tres factores de la calidad Total?

I- La calidad total está determinada por el cliente. Para averiguar las necesidades de los clientes y lo que los mismos esperan:

- Haga preguntas
- Escuche sus respuestas

¿Cuáles son los tres factores de la calidad Total?

II- La calidad total es una participación total:

- La participación total es un compromiso total por parte de todos los miembros de la organización desde los más altos niveles hasta los más bajos.
- La participación total es trabajar en conjunto individuos y equipos.
- La participación total consiste en conocer el esquema general y comprender su propia contribución
- La participación total es controlar su propio trabajo haciendo con orgullo y propiedad lo que haga.
- La participación total es reconocer los logros de los demás.

¿Cuáles son los tres factores de la calidad Total?

III- La calidad total consiste en una mejora incesante:

- Como las necesidades y las exigencias de los clientes cambian sin cesar, todo aspecto de la organización debe mejorar incesantemente para satisfacer esas necesidades cambiantes.
- La mejora continua depende del adiestramiento
- Mejore en todo momento los sistemas: haga planes para la calidad, establezca controles, solucione problemas, mida los resultados y venza la resistencia a los cambios involucrando a todo el mundo.
- La mejora continua depende de las relaciones efectivas y eficientes con los proveedores (tanto externos como internos)

Calidad es:

- Desterrar el egoísmo y la demagogia
- Eliminar los prejuicios
- Acabar con la hipocresía y la soberbia
- Repudiar la mediocridad
- Superar la ignorancia.

Calidad es:

- Desempeño regido por principios éticos y morales
- Honestidad e Integridad
- Respeto a los demás y a sus ideas
- Profesionalismo
- Compostura, decencia y moderación en la persona, acciones y palabras.
- Pureza, moderación, decoro, vergüenza, virtud y dignidad.

Calidad es:

- Trabajo en equipo
- Comunicaciones permanentes
- Asumir responsabilidades
- Toma de decisiones

Calidad es:

- Delegación de tareas con instrucciones precisas y claras
- Seguimiento periódico de tareas asignadas y retroalimentación permanente
- Delegación de autoridad y del poder de tomar decisiones.

Calidad es:

- Mejoramiento permanente
- Ser eficiente
- Procurar los mejores resultados con el mínimo costo
- Evitar el desperdicio en todas sus formas

Calidad es:

- Suministrar información específica, correcta, completa, con claridad
- Responder correctamente y de buenas maneras
- Prestar atención con interés en resolver lo solicitado

Calidad es:

- Aceptar que las metas y objetivos del grupo deben anteponerse a los intereses personales
- Demostrar interés por las personas por medio de la confianza y apoyo mutuo, participación, comprensión, comunicación abierta y respeto.

Preguntas:

- ¿Cuáles son nuestros paradigmas?
- ¿Porqué se piensa que la gente se resiste al cambio?
- ¿Qué es lo que nos impide adoptar nuevas ideas?
- ¿Cuáles son las áreas de oportunidad en nuestra empresa?

Anexo 9

Curriculum Vitae

ALFREDO ALBERTO ARANGO RESTREPO :
Panameño y Mexicano (2 Nacionalidades) alfoarango@cwpanama.net

Ciudad de Panamá, Altos de Curundu , 521-B Ancón. Cédula: PE-8-216

Casado con la Magistra Isabel Arosemena , dos hijos: (Alfredo Octavio: Diseñador Virtual 3D y Corina : Maestría en Mercadeo de Lujo & Relaciones Públicas). Religión Católica.

Psicólogo y Comunicador Social , con estudios en Licenciatura, Maestría y Doctorado en la Universidad Autónoma de México y un Postgrado en Ciencias Audiovisuales en la Universidad de París. Aparece en el "Who is Who In Training and Development Around the World" ("Quién es Quién en Desarrollo Humano en el Mundo") en reconocimiento a sus 35 años de experiencia. Habla 3 idiomas: Inglés, Español y Francés.

Ha sido Consultor de Procter & Gamble International en Estados Unidos, México y Venezuela; Director de Relaciones Públicas y Publicidad en la Presidencia de la República, Asesor de Ministerio de Educación, la AID y Director Creativo de RPC Televisión. Ha realizado Campañas Institucionales, para Organizaciones Públicas y Privadas; Procesos de Cambio de Actitud en las Bananeras de Centro América, instalando Filosofías de Calidad Total. Ex-Presidente y Asesor actual de la Unión Nacional de Investigadores de Mercado y Opinión (UNIVERSO). Consultor reconocido por la ONU (PNUD), UNICEF, BID, OEA, Unión Europea ;Cámara de Comercio e Industrias, Sindicato de Industriales, Cámara Panameña de la Construcción

(CAPAC), Cámara Judío Panameña, CONALCOOP, IPACOOOP, INADEH; la Corte Suprema de Justicia. Fue Director de la Escuela de Psicología de la Facultad, en la Universidad de Panamá ; donde es Catedrático Titular desde 1977.

Ha sido asesor de Comunicación de un Presidente, Ministros de: Educación (Asesor en Orientación Profesional); Gobierno y Justicia (Psicología de la Comunicación), una Alcaldesa , un Contralor de la Nación ,un Director de la Caja de Seguro Social y varios C.E.O's.

Es Dramaturgo ganador de 3 Premios Nacionales de Teatro: con *Pepita de Marañón*, el Premio Ricardo Miró 1978 en Teatro; con *Tín Marín* el Primer Premio del Concurso Nacional de Literatura Infantil 1980/Caja de Ahorros y con *El Volcán* el Primer Premio en el Concurso Nacional de Literatura para Jóvenes Festitep 2009. Ha escrito 11 piezas teatrales, ocho de ellas la Editorial mexicana Escenología, compiló en el libro *Obras* . Siguen: *Desnuden al Canalla*,(2007) y *El Volcán* (2009) y “*Las Sanguijuelas*(2010), también publicadas. Toda su producción teatral ha sido escenificadas , profesionales y estudiantiles. Ha sido Jurado en muchos certámenes literarios.

Ex-Presidente de la Asociación Panameña de Psicólogos y de la Asociación Panameña de Profesionales en Relaciones Públicas. Miembro de la Asociación de Profesores de la Universidad de Panamá; Colegio de Periodistas, Movimiento de Cursillos de Cristiandad, Asociación de Comunicadores Católicos, Consejo Técnico de Psicología, American Society for Training and Development y Association for Quality and Participation. Fue Vice-Presidente de la Confederación Interamericana de Relaciones Públicas (CONFIARP), para la Zona Norte, Centroamérica y El Caribe. Se

ha presentado en Congresos Internacionales y publicado artículos en Diarios y Revistas de diferentes países. Ha dictado Conferencias de Psicología Deportiva en diferentes ámbitos y reuniones y ha sido Asesor en Psicología Deportiva de Equipos en Centroamérica y Panamá.

Ha sido declarado “Hijo Meritorio” de la Ciudad de Panamá, de la Ciudad de la Chorrera y del Cuzco en Perú. Huésped Honorario de la Ciudad de Cartagena, Colombia.

Ha sido Asesor en Psicología Deportiva , Motivación de Equipos en :

- a) Ligas de Soft Ball en Chiquita Brandas, Honduras
- b) Ligas de Soft Ball en el Equipo de la Contraloría General de la República.
- c) Selección Sub 20 de Fútbol en Panamá.
- d) Equipo de Panamá Metro en Béisbol Mayor.
- e) Equipo de Indios de Veraguas en Béisbol Juvenil.
- f) Equipo de Panamá Metro, Béisbol Juvenil .
- g) Coaching a deportistas individuales :
Golfistas, Futbolistas, Equitación y Tenis de Mesa.
- h) Equipos deportivos en diferentes empresas.

Ha dictado Conferencias de Psicología Deportiva en diferentes ámbitos y reuniones.

Grabó un Audio de Meditación, para curar el estrés con la mente; cuatro Video de sus Seminarios , además de sus 3 libros : *“Psicología de la Publicidad (Como armar una campaña que venda eficazmente imagen, productos y servicios*

profesionales”, “ Psicología de la Venta (Cómo crear seguridad para vender y vendernos)” y “Psicología del Trabajo (30 años de Consejería Empresarial y Organizacional)” por la Editorial de la Universidad de Panamá.

Ha brindado orientación masiva al público televidente, sobre Psicología Positiva y Relaciones Sanas, durante tres años, en su programa en SERTV: “Ganar – Ganar con Alfredo Arango”, al igual que varios años produciendo sus Cápsulas de Motivación: “Vida Plena”.